



T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PROSOSYAL
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İÇİN İŞGÖREN
EĞİTİM ROGRAMLARININ İNCELENMESİ**
(DOKTORA TEZİ)

HASSAN R. H. ELKHDR

DANIŞMAN

DOÇ. DR. AYSUN KANBUR

KASTAMONU 2019

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PROSOSYAL
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İÇİN İŞGÖREN
EĞİTİM ROGRAMLARININ İNCELENMESİ

HASSAN R. H. ELKHDR

Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi

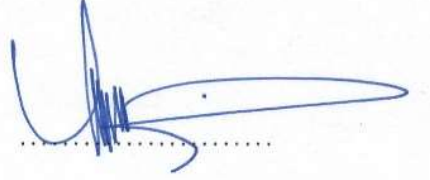
Doç. Dr. Aysun KANBUR
Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Doç. Dr. Serdar YENER
Doç. Dr. Serkan DİLEK
Dr. Öğr. Üyesi M. Emre ÇAĞLAR

TEZ ONAYI

Hassan R. H. ELKHDR tarafından hazırlanan “Örgütsel Bağlılık ve Prososyal Örgütsel Davranış için İşgören Eğitim Programlarının İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile **Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi
(Danışman)

Doç. Dr. Aysun KANBUR
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serdar YENER
Sinop Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Serkan DİLEK
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi M. Emre ÇAĞLAR
Hitit Üniversitesi



30/07/2019

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Cevdet YAKUPOĞLU

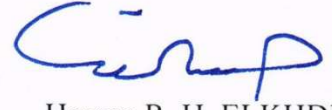


Dr. Öğr. Üyesi Sevdâ ÖZKAYA SOFU
Enstitü Müdür Yardımcısı



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.



Hassan R. H. ELKHDR

ÖNSÖZ

Her şeyden önce, bana bu çalışmayı tamamlamak üzere sağlık ve gayret verdiği için Allah’a şükretmek isterim. Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkı sağlayan aşağıdaki kişilere ve kuruluşlara teşekkür etmek istiyorum, onlara çok şey borçluyum ve minnet ve şükran duygularımı iletmeliyim, yardımları ve destekleri olmasaydı bu çalışmayı tamamlayamayacaktım, bu yüzden onlara teşekkürü borç biliyorum.

Öncelikle, uzun zamandır duydukları sevgi, sağladıkları destek, yaptıkları dualar, gösterdikleri sabır ve çalışmamın her aşamasında bana başarı diledikleri için anne ve babama teşekkürlerimi sunuyor ve onlara dua ediyorum. Destekleri ve duaları olmaksızın, bu aşamaya ulaşmam hiçbir zaman mümkün olmazdı. “Allahım! Küçükken bana baktıkları için onların her ikisine de merhamet et”.

İkinci olarak, bu çalışmamın farklı aşamaları boyunca göstermiş olduğu yaklaşım, tam desteği, yapıcı yorumları ve sergilediği nezaket için danışmanım Doç. Dr. Aysun KANBUR’a en derin şükranlarımı sunuyorum. Tüm bu aşamalar boyunca olaylara pozitif bakış açısı ile sabırlı ve candan oldu.

Üçüncü olarak, en özel sevgi ve teşekkürlerim ailem için. Aile yaşamımızın bazı sorumluluklarını aksatmama izin vererek gösterdikleri sabır ve Türkiye’de benim yanımda olarak zamanımın daha keyifli geçmesini sağladıkları için ve hoşgörülerini, beni cesaretlendirmeleri, duaları, sabırları, yardımları bu çalışma boyunca devam eden destekleri için sevgili eşime, oğullarıma ve kızıma sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Dördüncü olarak, sabır, teşvik ve destekleri için kardeşlerime ve ailelerine minnettarlığımı ifade etmek istiyorum.

Beşincisi, bu çalışmada yer alarak bana yardımcı olan, saha çalışmalarında destek veren ve ihtiyaç duyduğum tüm bilgilere ulaşmamı sağlayan Arabian Gulf Oil Company’nin tüm yönetici ve işgörenlerine en içten teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, Türkiye’de kaldığım süre boyunca sağladıkları eğitim bursu ve maddi destekler ile doktora çalışmalarımı sürdürebilme olanağı sunan Libya Yükseköğretim Bakanlığı’na ve mensubu olduğum Almajori/Bingazi Mühendislik Enstitüsü’ne teşekkürlerimi sunarım.

Hassan R. H. ELKHDR
Kastamonu, Temmuz, 2019

ÖZET

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE PROSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İÇİN İŞGÖREN EĞİTİM PROGRAMLARININ İNCELENMESİ

Hassan R. H. ELKHDR
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Aysun KANBUR

İşgören eğitim programları herhangi bir örgütün başarısı için çok önemlidir. Bu araştırma Libya petrol sektöründe, özellikle de Arap Körfezi Petrol Şirketi (Arabian Gulf Oil Company-AGOCO)'nde, işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki rolünü anlamaya çalışmaktadır. Libya'da halen mevcut olan güvenlik problemi ve ekonomik krize rağmen AGOCO, işgörenlerine hem ulusal hem de uluslararası (Libya'nın içinde ve dışında) eğitim olanakları sunmaya devam etmektedir. Bu nedenle, çalışmanın asıl amacına dayalı olarak AGOCO işgörenleri ile ampirik bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın verileri bu işgörenlerden anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Bu çalışmada işgören eğitim programları eğitim motivasyonu, eğitimin faydaları ve eğitim desteği açısından değerlendirilmiştir. Literatür ile uyumlu olacak şekilde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın boyutları olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış prososyal örgütsel davranışın boyutları olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Bulgular, eğitim motivasyonunun, eğitimin faydalarının ve eğitim desteğinin, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve prososyal örgütsel davranışlar (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Böylelikle, çalışmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, Libya petrol sektörü ve diğer sektörlerdeki şirketler, işgörenlerinin örgüte bağlı kalmasını ve prososyal örgütsel davranışlar sergilemelerini sağlamak üzere işgören eğitim programlarının iyileştirilmesi için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: İşgören Eğitim Programları, Örgütsel Bağlılık, Prososyal Örgütsel Davranış.

2019, 141 sayfa
Bilim Kodu: 1147

ABSTRACT

Ph.D. Dissertation

EXPLORING EMPLOYEE TRAINING PROGRAMMES FOR ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PROSOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Hassan R. H. ELKHDR
Kastamonu University
Institute for Social Science
Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Aysun KANBUR

Employee training programmes are crucial for the success of any organization. This study attempts to understand the role of employee training programmes on organizational commitment and prosocial organizational behaviors in Libyan oil sector, specifically in Arabian Gulf Oil Company (AGOCO). Despite the current security and economic crisis in Libya, AGOCO continues to provide training opportunities to its employees both locally and overseas (inside and outside Libya). Therefore, an empirical research was conducted with the employees of AGOCO based on the main purpose of the study. Data of the study was collected from these employees by utilizing questionnaire technique. Employee training programmes were evaluated in this study in terms of motivation for training, benefits of training and support for training. In accordance with the literature, affective commitment, continuance commitment and normative commitment were accepted as dimensions of organizational commitment. However, prosocial organizational behavior, role-prescribed prosocial behavior and prosocial individual behavior were accepted as dimensions of prosocial organizational behavior. In order to test the hypotheses of the study correlation analysis and regression analysis were utilized. Findings revealed that motivation for training, benefits of training and support for training have significantly positive effects on organizational commitment (affective commitment, continuance commitment and normative commitment) and prosocial organizational behaviors (prosocial organizational behavior, role-prescribed prosocial behavior and prosocial individual behavior). Thus, all the hypotheses of the study were supported. According to the findings of the study, companies of Libyan oil sector and other sectors give the full treatment to employee training programmes to ensure their employees remain committed to the organization and show prosocial organizational behaviors.

Keywords: Employee Training Programmes, Organizational Commitment, Prosocial Organizational Behavior.

2019, 141 pages

Science Code: 1147

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Örgütsel Bağlılık.....	8
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması	8
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	10
2.1.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Kavramlar.....	11
2.1.3.1. Mesleki bağlılık.....	12
2.1.3.2. İşe bağlılık.....	12
2.1.3.3. Sadakat.....	12
2.1.3.4. Özdeşleşme.....	13
2.1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması.....	13
2.1.4.1. Davranışsal yaklaşımlar	13
2.1.4.2. Tutumsal yaklaşımlar.....	14
2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi	16
2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri	18

2.1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	21
2.1.8. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi.....	23
2.2. İşgören Eğitimi.....	25
2.2.1. Eğitim ve İşgören Eğitimi	25
2.2.2. İşgören Eğitiminin Önemi ve Amaçları	27
2.2.3. İşgören Eğitim Süreci.....	28
2.2.3.1. Eğitim ihtiyaçları analizi	29
2.2.3.2. Hedeflerin belirlenmesi.....	30
2.2.3.3. Eğitim yöntemlerinin seçilmesi.....	31
2.2.3.4. Eğitimin yürütülmesi.....	31
2.2.3.5. Öğrenme transferi.....	32
2.2.3.6. Eğitimin değerlendirilmesi	32
2.2.4. Eğitim Yöntemleri.....	33
2.2.4.1. İş başında eğitim yöntemleri.....	33
2.2.4.2. İş dışında eğitim yöntemleri.....	34
2.2.5. Eğitimin Sorumluluğu	35
2.2.5.1. Üst yönetim	35
2.2.5.2. Birim yöneticileri	36
2.2.5.3. Eğitim Birimi.....	36
2.2.5.4. Birey.....	36
2.2.6. İşgören Eğitiminin Faydaları.....	37
2.3. Prososyal Örgütsel Davranışlar	38
2.3.1. Psikolojide Prososyal Davranış	38
2.3.2. Örgütsel Bağlamda Prososyal Davranışın Gelişimi	39
2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranışın Tanımı	43
2.3.4. Prososyal Örgütsel Davranış Türleri	45
2.3.5. Prososyal Örgütsel Davranışların Öncülleri.....	47
2.3.6. Prososyal Örgütsel Davranışların Sonuçları	48
2.4. Eğitim ile Örgütsel Bağlılık ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişkinin Kuramsal Arkapları	55
2.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	55
2.6. Eğitim ve Prososyal Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki.....	57

3. YÖNTEM	59
3.1. Araştırmanın Modeli.....	59
3.2. Örneklem.....	62
3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler	65
3.3.1. Veri Toplama Süreci	65
3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri.....	67
3.3.2.1. Eğitim motivasyonu ölçeği.....	67
3.3.2.2. Eğitimin yararları ölçeği	69
3.3.2.3. Eğitim desteği ölçeği.....	70
3.3.2.4. Örgütsel bağlılık ölçeği	72
3.3.2.5. Prososyal örgütsel davranış ölçeği.....	73
3.4. Analizler.....	75
4. BULGULAR	77
4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	77
4.2. İşgören Eğitim Programları ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	82
4.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	86
4.4. Prososyal Örgütsel Davranışlar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler	89
4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları.....	92
4.6. Hipotez 1 ve Hipotez 2 için Regresyon Analizi Bulguları	95
4.7. Hipotez 3 ve Hipotez 4 için Regresyon Analizi Bulguları	98
4.8. Hipotez 5 ve Hipotez 6 için Regresyon Analizi Bulguları	102
5. TARTIŞMA	106
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	109
6.1. Sonuç.....	109
6.2. Öneriler.....	111
KAYNAKÇA	114
EKLER	132
EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ.....	133
EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU	138
EK 3. ARAŞTIRMA İZİN YAZISI.....	139
EK 4. ÖZGEÇMİŞ	141

Tablo 4.15. Eğitim Motivasyonu ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları.....	97
Tablo 4.16. Eğitimin Yararları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları.....	99
Tablo 4.17. Eğitimin Yararları ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları.....	101
Tablo 4.18. Eğitim Desteği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları.....	103
Tablo 4.19. Eğitim Motivasyonu ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları.....	104



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Eğitim Süreci	29
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	61



KISALTMALAR LİSTESİ

AGOCO Arap Körfezi Petrol Şirketi – Arabian Gulf Oil Company



1. GİRİŞ

Eğitim konusundaki çalışmalar, eğitimin; bilgi birikimini, becerileri ve işgörenin tutumlarını geliştirmesi ve örgütün uzun ömürlülüğü ve sürdürülebilirliği adına yetkinlikler yaratması açısından çok önemli bir yatırım olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, eğitim yatırımları entelektüel sermayeyi artırarak örgütsel performansın geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Barney, 2001; Noe, 2010). Birçok başarılı örgüt, eğitim programları yolu ile mevcut işgörenlerin kalite, bağlılık ve prososyal davranışlarını geliştirmeye odaklanarak becerileri, bilgiyi ve deneyimi geliştirmek amacıyla çeşitli eğitim programları kullanmaktadır (Noe, 2010).

Bu çalışma, eğitim programlarının, Libya petrol sektöründe, özellikle Arap Körfezi Petrol Şirketi – Arabian Gulf Oil Company (AGOCO)’de çalışanların örgütsel bağlılığını ve prososyal davranışlarını nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamaktadır. Bu bölüm araştırmayı tanıtmakta ve araştırmanın problemi, araştırmanın amacı ve önemi, varsayımlar, hipotezler, sınırlılıklar, Libya hakkında bilgi, bu alanda bir çalışmanın gerekliliği, Libya petrol sektörü ve özellikle Arabian Gulf Oil Company (AGOCO)’nin neden seçildiğine dair bilgileri ortaya koymaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Örgütsel hedeflere ulaşmak için işgören eğitim programları çok önemlidir. Birçok örgüt işgöreni kaybetme ve işgören eksikliği sorunları ile karşı karşıyadır. Doğal olarak, örgütsel bağlılık konusuna ve prososyal örgütsel davranışa olan ilgi artmaktadır. Libya’da, eğitimin; örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması üzerinde hala çok fazla durulmamıştır, bu nedenle bu alanda çalışmalara ihtiyaç vardır. Birçok çalışma, işgörenin eğitimini, örgütsel bağlılığını ve prososyal örgütsel davranışlarını Batı’da ele almakta olup Libya özelinde bu konuda önemli bir çalışma henüz yapılmamıştır. Bu araştırmanın temel problemi işgören eğitim programlarının, Libya petrol sektöründe ve özellikle de AGOCO’da, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışları nasıl etkilediğini açıklamak olarak ifade edilebilir. Bu nedenle, bu araştırma, Libya petrol sektöründe

ve özellikle AGOCO’da, uygulanan işgören eğitim programlarını yakından inceleyecektir. Ayrıca, bu çalışmanın önerilerinin araştırmacının kişisel görüşlerine veya bu araştırma konusundaki pratik tecrübesine dayanmadığı ve yalnızca araştırma sorularına verilen yanıtları temsil ettiği görülecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Libya petrol sektöründe, işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini belirlemektir. Bununla birlikte, bu amaca hizmet etmek için araştırmanın temel hedefleri belirlenmiştir. İlk olarak, araştırmanın kavramlarını tanımlamak ve işgören eğitim programları ile örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar arasındaki bağlantıyı teorik olarak ele almak hedeflenmiştir. Daha sonra, işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkilerini ampirik bir araştırma yürüterek belirlemek hedeflenmiştir. Son olarak araştırmanın bulgularını sunmak ve önerilerde bulunmak hedeflenmiştir. Bu noktada, özellikle AGOCO olmak üzere Libya petrol sektöründeki şirketlerde işgörelere yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi adına öneriler sunmak hedeflenmiştir..

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, araştırmanın bulguları sayesinde örgütlerde eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ile ilgili mevcut literatürü zenginleştirecektir. Dolayısıyla, bu araştırma, örgütsel bağlılık ve prososyal tutumlar arasındaki bağlantıyı anlamının daha çok vurgulanması gerektiği Libya bağlamında literatürdeki bilgi boşluğunu doldurmaya yardımcı olacaktır.

Libya; Akdeniz boyunca Mısır, Tunus, Cezayir, Çad, Nijer ve Sudan ile sınırları olan, Kuzey Afrika’da yer alan bir Afrika ülkesidir. Başkenti Tripoli, diğer şehirleri ise Bingazi, Sabha, Sirte ve Misrata’dır. Libya, 1,760 bin kilometrekarelik bir alana yayılmakta olup, arazinin geri kalanı çöl olmasından dolayı nüfusun çoğunluğu Libya’nın kuzeyinde yaşamaktadır. Günümüz itibari ile nüfusun 6.278 milyon

olduğu (World Bank Report, 2015) tahmin edilmektedir ki geçtiğimiz 65 yılda %404'lük bir nüfus artışına işaret etmektedir, fakat Libya kilometre başına sadece 3.6 kişiyle az nüfuslu bir ülke olarak kabul edilmektedir. Libya nüfusunun yüzde 86'sı Tripoli, Bingazi, Sabha, Sirte, Misrata, Derna, Elbaida, Tobrouk, Alzawea, Gharyan ve Alkofra gibi kentsel alanlarda ve % 14'lük bir oranı kırsal bölgelerde yaşamaktadır ki bu da Libya'yı çok şehirli bir toplum haline getirmektedir. Ana dil Arapça iken en çok kullanılan yabancı dil İngilizce olmakla birlikte İtalyanca da önceki nesil tarafından iyi derecede anlaşılmaktadır fakat günümüzde Libyalı gençler arasında daha az popülerdir. Libya ekonomisi petrole bağlı olmasından dolayı bu sektör Libyalı araştırmacıların dikkatini çekmektedir.

Bu bağlamda, bu araştırmanın sonuçları Libya petrol sektöründeki yöneticilerin söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamasına yardımcı olacaktır. Ayrıca araştırmanın sonuçları, Libya petrol sektöründeki yöneticilerin işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlarla ilgili stratejilerini geliştirmelerine de yardımcı olacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Çalışmanın en öncelikli varsayımı, işgören eğitim programlarının, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde etkisi olduğu yönündedir. Bu bağlantıyı daha ayrıntılı anlamak için eğitim motivasyonunun, eğitimin faydalarının ve eğitim desteğinin, örgütsel bağlılığın farklı yönlerinde ve prososyal örgütsel davranış boyutlarında rolü olduğuna inanılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma, işgören eğitim programlarının Libya petrol sektöründe ve özellikle AGOCO'da örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki rolünü anlamaya çalışmaktadır. Örgütsel bağlılık (OB) kavramı, örgütsel bağlılık literatüründe üç yönü ile açıklanmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak kabul edilmektedir. Ek olarak, literatürde prososyal örgütsel davranışlar (POD), prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, işgören eğitim

programları, literatürde, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği açısından incelenmiştir. Bu çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri, bu sınıflandırmalarla kabul edilmiş ve çalışmanın hipotezleri buna göre oluşturulmuştur. Bu bağlamda altı temel hipotez ve her birinin üç alt hipotezi bulunmaktadır.

Birinci temel hipotez şu şekildedir:

***H₁:** Eğitim motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{1a}:** Eğitim motivasyonunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1b}:** Eğitim motivasyonunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1c}:** Eğitim motivasyonunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

İkinci temel hipotez şu şekildedir:

***H₂:** Eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{2a}:** Eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** Eğitim motivasyonunun rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2c}:** Eğitim motivasyonunun prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Üçüncü temel hipotez şu şekildedir:

H₃: Eğitimin yararlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{3a}:** Eğitimin yararlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3b}:** Eğitimin yararlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3c}:** Eğitimin yararlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Dördüncü temel hipotez şu şekildedir:

H₄: Eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H_{4a}:** Eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{4b}:** Eğitimin yararlarının rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{4c}:** Eğitimin yararlarının prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Beşinci temel hipotez şu şekildedir:

H₅: Eğitim desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H5a:** Eğitim desteğinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H5b:** Eğitim desteğinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H5c:** Eğitim desteğinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Altıncı temel hipotez şu şekildedir:

***H6:** Eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Bu hipotezden yola çıkarak aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

- **H6a:** Eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H6b:** Eğitim desteğinin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H6c:** Eğitim desteğinin prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Herhangibir araştırmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmanın verileri, Libya petrol sektöründeki işgörenlerden elde edilmiştir, veriler özellikle Arap Körfezi Petrol Şirketi – Arabian Gulf Oil Company (AGOCO) işgörenleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, bu araştırma için sadece Libya petrol sektörü seçilmiştir, bu durum da genelleştirmeyi zorlaştırmaktadır, çünkü sektörler ve şirketler, işgören eğitim programları bakımından birbirlerinde göre farklılık gösterebilir. Araştırma modeli ve değişkenleri göz önünde bulundurularak bir anket yapılandırılmış ve verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu noktada, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ile ilgili olarak literatürde kabul edilen ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmanın hipotezleri, çalışmanın amacı ile uyumlu olarak korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Ayrıca,

bu çalışma İngilizce ve Türkçe olmak üzere iki dilde yazılmıştır. Bu sınırlılıklara rağmen, hiçbir zorluk bu çalışmayı öneminden uzaklaştıramamaktadır çünkü elde edilecek sonuçlar, işgören eğitim programları ile Libya petrol sektöründe çalışan işgörenlerin ve özellikle de AGOCO'daki işgörenlerin, örgütsel bağlılığı ve prososyal örgütsel davranışları arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktadır.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümü, literatürün gözden geçirilmesi ile ilgilidir ve işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar olmak üzere üç temel konuyu ele almaktadır. Literatür incelemesi, bu tez konusunda mevcut araştırmaların yetersizliğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışların; uygun eğitim programları ve bu programlardan fayda sağlanması ile ayrıca örgütün vizyon ve hedefleri ile işgören gelişim desteği gibi konularla ilgili mesajların iletilmesi ve açıklanması yoluyla arttığı düşünülmektedir. Libya petrol sektörü ve özellikle AGOCO bağlamında işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak çok önem arz etmektedir. Çalışmanın değişkenlerini teorik olarak incelemek, işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar hakkında bilgi edinmeye yardımcı olacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılık

Birçok araştırmada bağlılık kavramı, işgörenin işyeri davranışları olarak açıklanmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Bu kavram birçok şekilde tanımlanmaktadır. Kısaca, örgütsel bağlılık, işgörenleri örgütlerine bağlayan zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). İşlerine mevcut örgütlerinde devam etme arzusu olan işgörenler, işlerini yüksek performansla yerine getirirler. Geçen yüzyılın sonundan bu yana, örgütsel davranış disiplinde örgütsel bağlılık kavramı daha fazla önem kazanmaya başlamıştır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması

Bağlılık değişken tanımlar ile belirsiz bir kavramdır. Bağlılık kelimesi farklı araştırmacılar için farklı anlamlar ifade etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001). Liao, Hu ve Chung (2009), örgütsel bağlılığın, bir örgütün üyesi olmaya devam etmek için güçlü bir istek olduğuna inanmaktadır. Porter, Crampon ve

Smith'e (1976) göre, örgütsel bağlılık, insanların hedeflerini gerçekleştirmek ve değerlerini kabul etmek için, çalıştığı örgütte hizmet etmeye devam etme isteğini arttıran içsel inançlardır. Mowday, Porter ve Steers (1982) örgütsel bağlılığın, "bir bireyin belirli bir örgütte özdeşleşmesi ve katılımı" ile ilgili olduğunu açıklamıştır. Örgütsel bağlılığın aşağıdaki gibi ifade edildiğine inanmaktadırlar:

- örgütün hedeflerine ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabullenme,
- örgüt adına kayda değer çaba gösterme isteği; ve
- örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılığın birçok türü vardır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı açıklamak için üç bileşenli bir model sunmuşlardır ve onlara göre bu bileşenler işgörenin psikolojik durumundan kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen, "üç zihin seti"nin, bir işgörenin örgüte olan bağlılığını karakterize ettiğine inanmaktadırlar. Bu bağlamda, duygusal bağlılık, işgörenlerin çalıştıkları örgütler için üretken ve sağlıklı duygusal bağlılıkları anlamına gelmektedir. Düzenli çalışma sürecinde, işgören, örgütsel hedefleri duygusal anlamda ve güçlü bir şekilde kabul eder ve üyeliğini sürdürmeye istekli olduğunu gösterir. Bunun yanı sıra, bir işgören, bulunduğu işyerinden ayrılması halinde zarar göreceğine, geçim kaynağını kaybedeceğine veya büyük bir bedel ödeyeceğine inanırsa bu durum devam bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Ayrı ebeveynlerin, maddi sıkıntı çekenlerin ve yüksek kredi borcu ödeyenlerin bu tarz ihtiyaçlarından dolayı işlerine/işyerlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmektedir ki bu da araştırmacılara göre devam bağlılığı olarak adlandırılmaktadır. Diğer yandan, bireyler, çalıştıkları örgüte karşı yükümlülük duyduklarında, bu durum literatürde üçüncü örgütsel bağlılık unsuru olarak kabul edilen normatif bağlılık olarak tanımlanmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, doksanlı yılların başına kadar çok popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir (Brown, 1996). Örgütsel bağlılığın önemi, işgörenin tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ile birlikte artmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılık süreçlerinin işgörenler, firmalar ve sosyal sistemler üzerinde pratik etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Gerçekten de, örgütsel bağlılığın farklı yararları ortaya çıkarılarak örgütsel bağlılığın önemi görülebilir. Aslında, aşağıdaki yararları örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır.

Öncelikle, örgütsel bağlılık, işgörenin elde tutulması ile güçlü ve pozitif olarak ilişkilidir, bununla birlikte, işgören devir oranı ile negatif olarak ilişkilidir (Steers, 1977). Aslında örgütler rekabetçi piyasalarla yüzleştğinde, işgörenin elde tutulması çok önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeyde bir işgören performansı elde etmek tüm örgütler için çok önemlidir çünkü örgütün çekirdek işgörenlerini korumaya ve elde tutmaya ihtiyaç vardır. Bluedorn (1982) bu alanda yapılan 23 araştırmayı incelemiş ve sonuçlar ayrılma niyetleri ile fiili ayrılma davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, örgütler, devir oranı riskini azaltmak için örgütsel bağlılığın önemli rolünün farkına varmalıdırlar ki bu örgütlerin çekirdek işgören kadrosunun muhafaza edilmesinde rol oynamaktadır.

İkinci faydası, çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütlerin ve bireylerin başarısı için gereklidir ki bu küçük örgütler için görevlerin daha karmaşık bir hal almasından dolayı doğrudur. Buna ek olarak, Meyer ve Allen (1997), daha küçük firmalara, çalışanın verimliliğini artırma ve doğru olanı yapabilmesi adına çalışana daha fazla güvenmelerini tavsiye etmiştir. Bu nedenle, her örgüt, özellikle örgütler yapısal değişiklikler geçirdiklerinde, örgütsel bağlılığa odaklanmalıdır.

Üçüncü faydası, örgütsel performansın, örgütsel bağlılıktan doğrudan etkilenmesidir, ancak yine de, bu etki veya ilişki henüz birkaç çalışma ile tanımlanmıştır (Mowday, Porter ve Steers., 1982). Meyer ve Allen (1997), yüksek duygusal

bağlılığa sahip çalışanın, zayıf bağlılıkları olan meslektaşlarına göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Benkhoff (1997) örgütsel bağlılık ile bir örgütün başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık ile firmanın verimliliği arasında bağlantı olduğuna dair yeterli kanıt yoktur. Bununla birlikte, örgütsel performansın, örgütsel bağlılıktan etkilendiği argümanına bilimsel destek vardır fakat bu etki sadece bazı durumlarda veya belirli durumlarda geçerlidir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çeşitli çalışmalarda belirtildiği gibi, çalışanın işyerindeki tutum ve davranışları ile örgütsel bağlılığı arasında ilişki kurmaya yönelik çoklu girişimler bulunurken, bu ilişki hakkında farklı sonuçlar vardır (Angle ve Perry, 1981). Sonuç olarak, örgütsel bağlılık, örgütsel davranış analizi için çok önemlidir.

Samudi, Slambolchi ve Mobarakabadi (2016), iş sonuçlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu doğrulayan birçok çalışma olduğunu göstermektedir. Örneğin, birçok örgütte, ayrılma niyetinin, iş performansının ve işgörenin elde tutulmasının örgütsel bağlılıkla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Hasanati, 2018). Buna ek olarak, Bateman ve Strasser (1984) örgütsel bağlılık çalışmasının ardındaki mantığın, örgütsel bağlılığın kişisel özelliklerle, (örneğin yaş, cinsiyet ve kariyer hakları), işgörenin işlerinin ve rolünün (örneğin sorumluluk) özellikleriyle ve işgören davranışları (örneğin devir oranı ve işe gelmeme) ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Kavramlar

Bağlılık literatüründeki büyüme, kavramın diğer faktörlerle olan ilişkileri veya her bir kavramın amaçlanan anlamı bakımından dikkatlice sınıflandırılması için hiçbir metodik alan yoktur (Morrow,1983).

2.1.3.1. Mesleki bağıllık

Morrow (1983) mesleki bağıllığın önemini meslek, uzmanlık veya kariyer açısından var olduğunu tartışmıştır. Aslında, örgütsel bağıllık temel olarak belirli mesleklere odaklanmaktadır. Bağıllık literatürü; örgütsel bağıllık ile mesleki bağıllık arasındaki ilişkiyi tartışmış ve incelemiştir. Örgütün değerleri ile mesleki değerler arasında kaçınılmaz bir ihtilaf olduğu konusunda büyük bir tartışma olduğundan, bu, Gouldner (1958) tarafından yürütülen erken sosyolojik çalışmalarla desteklenmiş ve geliştirilmiştir. Dolayısıyla mesleki bağıllık ve örgütsel bağıllık arasında ters bir ilişki vardır. Ancak, bu iki değişken arasında pozitif bir korelasyon olduğunu gösteren meta-analitik bir araştırma da vardır (Mathieu ve Zajac, 1990).

2.1.3.2. İşe bağıllık

Morrow (1983), örgütsel bağıllık ile işgörenin işine bağıllığı arasında bir ayrım yapmıştır, çünkü işe bağıllık bir kişinin işine psikolojik bağlanması anlamına gelirken, örgütsel bağıllık örgüt ve işgören arasındaki bağ ile ilgilidir. İki değişken ya da kavram ilişkilendirildiğinde, örgüt, davranışsal bağıllıkla yüksek düzeyde ilişkili olan işlerin yanı sıra işe bağıllığı sunabilir. İşgörenler zihinsel olarak bağlanmasalar da örgüt ek fırsatlar sunduğu için çalışmaya devam ederler. Bu nedenle birçok işgören belirli işlerde kalmaya devam etmiştir. Bununla birlikte, zamanla bazı işler psikolojik önemini yitirmiş, dolayısıyla işgören şirketin emeklilik planına katılmayı düşünmeye başlamıştır.

2.1.3.3. Sadakat

Sadakat, çoğu zaman tek taraflı olmasına rağmen, örgütsel bağıllıkla ilişkilidir. Sadakat, bağıllık hissini içerir; ancak, her iki tarafın da sadık olduğu varsayılmaz (Zangaro, 2001). Sadakat, bağıllıkla ilgili kavramdır, örgütsel bağıllığın tanımlayıcı niteliklerinden hepsini değil sadece bir kısmını içerir (Zangaro, 2001). Sadakat kavramı, sadakat teriminden türetilmiş soyut bir isimdir. The American Heritage Dictionary (2019) sadakati “gönülden bağlanma ve sevgi duyguları” olarak tanımlar. Bağıllık ve sadakat arasında belirtilen ortak yön, her ikisinin de bir

şeye bağlı kalmaları olduğudur. Aralarındaki önemli fark ise, sadakatin, bağlılıktan daha tek taraflı olmasıdır. Başka tarafa sadakat gösteren bir kişinin, bunun karşılığında o taraftan geriye bir şey alması şart değildir. Bu anlamda sadakat, güç ve saygı ile daha yakından ilişkilidir (Mekwa, Uys ve Vermaak, 1992).

2.1.3.4. Özdeşleşme

İşgörenin birçok yolla kimlik yaratabilir, örneğin, kendi ile ilgili inançlarını, özellikle sosyal kurumlar, örgütler ya da çıkar grupları ile nasıl ilişkilendirebileceğini deneyebilirler, bu da sosyal kimliğin oluşturulmasında rol oynayabilir (Ashforth ve Mael 1989). Örgütsel bağlılığı anlamak için, Ashforth ve Mael (1989), sosyal kimlik ve örgütsel bağlılık arasındaki farkın, örgütsel bağlılık durumunda geçerli olmayan sosyal ayna olduğunu öne sürmüştür. Farklı kavramsallaştırmaları anlamak için, örgütsel özdeşleşme, bazı faktörlere odaklanarak anlaşılabilir (Mael ve Ashforth, 1992). Örgütsel bağlılık, psikolojik olarak ayrı olan, hem bireysel hem de örgütsel olmakla birlikte, örgütsel özdeşleşme, örgütün ve işgörenin bir olduğu anlamına gelmektedir çünkü örgüt, işgörenin kişisel davranışlarını gözlemleyerek anlaşılabilir (Van Knippenberg ve Smeets, 2006).

2.1.4. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması

1970'lerden beri, örgütsel bağlılık kavramı, ilgili literatür tarafından farklı bakış açılarından derinden tartışılmıştır. Özellikle, bu farklı bakış açıları örgütsel bağlılığın davranışsal yönleri üzerinde durmuştur. Davranışsal yaklaşımlarda örgütsel bağlılık bir davranışı ifade etmekte iken tutumsal yaklaşımlarda örgütsel bağlılık bir tutum olarak ele alınmaktadır (Blau ve Boal, 1987).

2.1.4.1. Davranışsal yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımlarda birey, daha önceki finansal işlemlerden (ek haklar, yaş veya görev süresine bağlı maaş gibi) dolayı bir örgüte bağlı olarak görülebilir. Böylece birey bir örgüte “bağlı” hale gelebilir çünkü işten ayrılması şirket için çok maliyetli bir hal almıştır. (Blau ve Boal, 1987). Salancik (1977), Becker (1960), Hrebiniak ve Alutto (1972) gibi birçok araştırmacı bu yaklaşımı desteklemiştir.

Davranışsal bir bakış açısı ile, örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte yönelmesi konusunda, işgörenin kendi örgütünü öncelediğini göstermektedir. Genellikle işgören, işverenlere çok az ilgi göstermekte ve bu durum işgören örgütten ayrıldığında gözlenen bir işaret olmaktadır (Price, 2009). Aslında örgütsel bağlılık kavramı Becker (1960) tarafından yan bahis teorisi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, bireyin örgütsel bağlılığının bakış açısına dayanan ilk çabaları temsil ettiği için, örgütsel bağlılığı incelemek üzere yeterli bir çerçeve sağlamaktadır (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010).

Becker'in 1960'daki teorisine göre, ekonomik değişim "sözleşmesi" davranışı işgören ve örgüt arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. İşgörenler, "yan haklar" olarak bilinen tamamen ya da bir şekilde gizli yatırımlara sahip oldukları için bağlılık göstermektedirler. Dolayısıyla, bir işgören örgütten ayrılırsa, bu işgörenin yatırımları kaybolabilir. Becker (1960), çalıştığı süre boyunca tahakkuk eden avantajları nedeniyle (örneğin maaşlar), işgörenin örgüt üyeliğini sonlandırmasını zorlaştırdığını ileri sürmüştür. Bu tür durumlarda işgörenin ayrılması imkansızdır. Becker'in yaklaşımının, işgörenin gönüllü işten ayrılma davranışı ve örgütsel bağlılığı arasında güçlü bir bağ olduğunu iddia ettiği açıktır (WeiBo, Kaur ve Jun, 2010).

Diğer yandan, Salancik (1977), örgütsel bağlılığı, bir işgörenin örgütten ayrılma kararını zorlaştıran kısıtlamalara odaklanarak, bir davranış olarak açıklar.

2.1.4.2. Tutumsal yaklaşımlar

Tutumsal yaklaşımlarda, örgütsel bağlılık, örgüte karşı daha olumlu bir bireysel yönelim olarak görülmektedir; burada örgütsel bağlılık, bir işgörenin belirli bir örgütle ve amaçlarıyla tanımladığı bir durum olarak ele alınmaktadır ve birey amaçlarını kolaylaştırmak için örgütte kalmayı sürdürmek ister (Blau ve Boal, 1987). Aslında, bu yaklaşımı yazılarına dahil eden birçok bilim adamı vardır (Etzioni, 1961, 1965; Kanter, 1968, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Mowday, Steers ve Porter, (1979), Penley ve Gould, 1988; O'Reilly ve Chatman, 1986; Meyer ve Allen, 1991).

Etzioni (1965) örgütsel bağlılık kavramının; yabancılaştırıcı, ahlaki ve hesapçı bağlılık olarak üç türe ayrılabilirliğini öne sürmüştür. Bunlar bir işgörenin kuruluşuna olan bağlılığını yansıtmaktadır. Özellikle, işgörenin değer temelli olumluluk gösterebilmesi nedeniyle, ahlaki bağlılık işgörenin olumlu yönelimini yansıtmaktadır. Hesapçı bağlılık, her işgörenin, istifa maliyetiyle ilgili değerlendirme yapması nedeniyle, işgörenin olumsuz bakış açısını yansıtmaktadır. Sonuncu bağlılık ise işgörenin algılanan gücünü yansıtan yabancılaştırıcı bağlılık olmaktadır.

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, bir bireyin örgütsel hedeflere ulaşmak için gösterdiği süreç olarak tanımlamaktadır ve bağlılığın üç boyutunu süreklilik, uyum ve kontrol bağlılığı çabaları ile birbirinden farklı olarak açıklar. Süreklilik bağlılığı sosyal rollere bağlılığı, uyum bağlılığı sosyal ilişkilere bağlılığı ve kontrol bağlılığı de bireyin normlara ve ahlaki değerlere bağlılığını açıklamaktadır.

Mowday, Steers ve Porter (1979), örgütsel bağlılık kavramını, bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve ona bağlanması ile ilgili gücü olarak açıklamaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığı, sadakat ile örgütte kalma arzusu, örgüt için büyük çaba gösterme arzusu ve örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme arzusu olarak nitelendirmektedirler.

O'reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, uyum, içselleştirme ve kimliklendirme olarak kabul edilen üç boyutlu psikolojik bir bağ olarak nitelemektedir. Uyum, dışsal ödüller kazanma beklentisi ekseninde açıklanmaktadır. İçselleştirme, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki örtüşme ekseninde açıklanmaktadır. Kimliklendirme, örgütün üyesi olma ekseninde açıklanmaktadır.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, işgören ile örgüt arasındaki ilişkiyi tanımlayan psikolojik bir durum olarak açıklamaktadır. Onların görüşüne göre örgütsel bağlılık için üç boyut vardır. Duygusal bağlılık, örgüte karşı duygusal bağlılığı açıklamaktadır, devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyeti temelinde örgüte bağlılığı açıklamaktadır ve normatif bağlılık, örgütte kalma yükümlülüğü olarak örgüte bağlılığı açıklamaktadır.

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık, bu yüzyılın son yarısında araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişimi üç dönemde değerlendirilebilir. Bu kavram, üç dönem boyunca çeşitli gelişim aşamalarından geçmiştir ve bunların her biri mevcut örgütsel bağlılık kavramını etkilemiştir (Ghosh ve Swamy, 2014).

İlk dönem bahis yaklaşımıdır. Örgütsel bağlılık kavramının tümü “tek taraflı bahis” kavramını ortaya çıkaran Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Becker (1960)’in teorisi klasik bir teoridir ve işgörenlerin işverenleri ile ilişkilerine ışık tutan kavramsal çerçeveyi tanımlamaya ve açıklamaya dair ilk çabalarıdır. Bu teori, işgörenlerin belirli bir örgütte kaldığı zaman süresince yaptıkları “gizli” yatırımlar veya “yan bahisler” nedeniyle örgütsel bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bir işgörenin uzunca bir süre bir örgütte kalması, orada kalmanın bazı bedelleri ile karşı karşıya kaldığını ve bunun da işgörenin görevden ayrılmasını zorlaştırdığını iddia etmiştir. Bu, psikolojik olarak, bir işgörenin menfaatlerini kaybetme tehdidinden dolayı ayrılmak istemediği anlamına gelir. Daha sonraki birçok araştırmacı, Becker’in kavramını kullanmış ve bunu örgütsel bağlılığı ölçmede faydalı bulmuşlardır. Bir süre sonra, uzmanlar ve araştırmacılar, yan bahis teorisini terk etmişlerdir, çünkü artık yan bahislerin, bir işgörenin örgütsel bağlılığının ardındaki esas neden olabileceği inancını yitirmişlerdir. Bununla birlikte, Becker’in bağlılık ile personel devri arasındaki ilişki kavramı, birçok araştırmacı ve yazar üzerinde etkili olmuştur. Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ölçüm çalışıldığında bu gerçek açıkça hissedilmektedir. Meyer ve Allen’in ölçeği, üç ana yaklaşımdan biri olarak ölçeklerinde kabul ettikleri, yan bahislerin varlığını test etmek için kullanılmıştır.

İkinci dönem psikolojik bağlanma yaklaşımı devridir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) bu yaklaşımı Becker’in teorisinden farklı olarak ortaya koymuştur. Araştırmanın odak noktasını “maddi yan bahisler” üzerinden “psikolojik bağlanma”ya doğru kaydırmışlardır. İşgörenin, örgüt ile örgütsel bağlılığa dönüşen psikolojik bağlanma ilişkisi geliştirdiğine inanmaktadırlar. Bu varsayım daha sonra mübadele teorisinde örgütsel bağlılık ile ilgili önemli bir varsayım olarak

kullanılmıştır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Bu yaklaşıma göre işgörenin örgütsel bağlılığının üç ana bileşeni vardır; örgütsel amaçlara/değerlere güven, hedeflere ulaşmak için övgüye değer çaba göstermeye yönelik psikolojik durum, örgüte hizmet etmeye devam etme arzusu (Mowday, Steers ve Porter, 1979). Yeni örgütsel bağlılık ölçüm yöntemi, Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından ortaya konulan yaklaşımların toplamının bir özeti olarak sunulmuş ve örgütsel bağlılık anketi olarak adlandırılmıştır. Araştırmacıların çoğunluğu bunu tek boyutlu bir araç olarak uygulamaktadırlar. Ayrıca, bazı örgütsel bağlılık faktörleri, yaklaşımın tutumla ilgili yönünü göstermektedir, ancak araştırmacılar, bağlılığın yararlı sonuçlarına daha fazla önem vermişlerdir. Örgütsel bağlılık anketini eleştirenler, birçok maddenin, personel devri veya performansla ilgili olduğunu düşünür, bu yüzden neredeyse tüm ifadeleri tutumsal niyetlerden ziyade davranışsallığa odaklanır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgütsel bağlılık anketinin savunucuları, işgörenlerin kurumları için destekleyici eylemlerinin, tutumsal niyetlerden ziyade bir zihniyete daha çok benzediğine inanmaktadır ve bu nedenle, örgütsel bağlılık anketi, davranışsal yönle daha fazla odaklanmaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Üçüncü dönem çok boyutlu yaklaşımlar devridir. Bu dönemde, 1980'lerde, birkaç temel yaklaşım geliştirilmiştir; bu yaklaşımlar arasında çok boyutlu yaklaşımlardan biri Meyer ve Allen tarafından 1984'te ortaya konulmuş iken diğeri ise O'Reilly ve Chatman tarafından 1986'da ortaya konulmuştur. Bu on yıl boyunca diğer çok boyutlu yaklaşımlar da ortaya konulmuştur, ancak, bu iki yaklaşım daha geniş kabul görmüş ve popülerlik kazanmıştır. Bu dönem, örgütsel bağlılıktaki tek boyutlu bakış açısındaki gelişimi yansıtmaktadır (Ghosh ve Swamy, 2014). Özetle, O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığa yönelik çok ilginç bir yaklaşımla ortaya çıkmışlardır. Ancak, bazı belirsiz faktörler ve bu kavramın operasyonel hale getirilmesindeki sorgulanabilirlik nedeniyle, bu yaklaşım az sayıda araştırmada kullanılmıştır. Diğer yandan, Meyer ve Allen (1984) tarafından sunulan yaklaşım, o dönemde ve hatta daha sonraki zamanlarda daha fazla popülerlik ve hakimiyet kazanmıştır. O zamandan beri, örgütsel bağlılığı açıklamak ve ölçmek için Meyer ve Allen tarafından sunulan üç boyutlu yaklaşım görüşü literatürde kabul edilmiştir.

2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Öncülleri

Öncüller, bir kavramın ortaya çıkmasından önce gerçekleşmesi gereken olaylar veya durumlardır (Mekwa, Uys ve Vermaak, 1992). Daha önce yürütülmüş olan araştırmalar, birçok farklı faktörün örgütsel bağlılığa öncülük görevi yaptığını göstermektedir. Araştırmacılar, kişisel özellikler ve demografik özellikler de dahil olmak üzere örgütsel bağlılık ile ilişkili olan birçok faktör olduğunu keşfetmişlerdir (Balfour ve Wechsler, 1990).

Mathieu ve Zajac (1990), katılımcıların işinin doğası, kişisel özellikleri, grup liderlerinin örgüt üyeleriyle ilişkileri ve örgütsel bağlılığın öncüllerini anlamak için örgüt türüne dayalı bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Daha sonraki bir çalışmada Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002), meta-analiz yürütürken araştırma sürecini tekrarlamış, bu da örgütsel bağlılığın öncüllerinin temel olarak bireysel farklılıkları, yatırımları, demografik değişkenleri ve iş deneyimini içerdiğini göstermiştir. Fornes, Rocco ve Wollard (2008), işyerinde örgütsel bağlılığın öncüllerini incelemiştir. Çalışmaları, amaçların belirginliği, işin doğası, adalet, eşitlik, geri bildirim mekanizmaları, güçlendirme, tanıma ve özerklik gibi değişkenlerin işyeri bağlılığının önemli öncülleri olduğunu ortaya koymuştur. Diğer önemli demografik öncüler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, eğitim düzeyi ve liderlik tarzı yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilirler.

Çok az sayıda araştırma, *yaşın* örgütsel bağlılıkla ilişkili olmadığını göstermektedir (Chughtai ve Zafar, 2006; Yahaya ve Ebrahim, 2016); ancak diğer araştırmalar iki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Cho ve Barak, 2008). Meyer ve Allen (1984) tarafından yürütülen bir araştırma, yaşlı işgörenlerin örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterdiklerini belirtmiştir, çünkü uzun süre çalıştıktan sonra işgörenler iyi pozisyonlara sahiptir ve bu nedenle de genellikle daha fazla iş tatminleri vardır. Ayrıca, araştırmacılar, daha genç işgörenlerle karşılaştırıldıklarında örgüte daha uzun süre zaman harcadıklarından dolayı kendilerine daha fazla yatırım yapıldığı için yaşlı işgörenlerin daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduklarını da

ortaya koymuştur (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994). Bazı araştırma sonuçları bunlardan farklılık göstermektedir, çünkü bazı sektörlerde ve kültürlerde yaş, işgörenlerin bağlılık düzeyleri ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir.

Bazı araştırmalar *cinsiyetin* rolünü, örgütsel bağlılık açısından önemini vurgulamıştır; bununla birlikte bazı araştırmalar cinsiyetin bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu bildirdiği ancak bazı araştırmalar da bunun örgütsel bağlılıkla anlamsız bir korelasyona sahip olduğunu gösterdiği için karma sonuçlar ortaya konulmuştur. Ngo ve Tsang (1998) ve Joiner ve Bakalis (2006) cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde anlamsız bir etkisinin olduğunu belirtmektedir; bu nedenle, bir kişinin cinsiyetinin onun çalıştığı örgüte olan bağlılığı üzerinde kesin bir etkisi olduğu iddia edilemeyecektir. Örgütsel bağlılığın farklı yönleri ayrı ayrı analiz edildiğinde, Abdulla ve Shaw (1999) erkeklerin, kadın meslektaşları ile karşılaştırıldıklarında devam bağlılığı gösterme ihtimallerinin daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Daha sonra yapılan bir araştırmada, Akintayo (2010) cinsiyet farkının işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkilediğini keşfetmiştir. Bulgularına göre, erkekler, kadın meslektaşları ile karşılaştırıldıklarında daha farklı örgütsel bağlılık göstermektedirler. Bu bağlamda, araştırmacıların çoğunluğu örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında ilişki kuramamışlardır, bu nedenle çoğu, söz konusu değişkenler arasında herhangi bir ilişki olduğunu doğrulamamışlardır (Ngo ve Tsang, 1998; Joiner ve Bakalis, 2006).

Medeni durum açısından, evli işgörenlerin, bekarlar ile karşılaştırıldıklarında örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ispat eden önemli ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Angle ve Perry, 1983; Mathieu ve Zajac, 1990). Angle ve Perry (1983), evli kişilerin bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu yorumunu yaparlarken, bunun nedenini evli insanların ailelerine karşı daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına bağlarlar ve bunun da daha yüksek örgütsel bağlılık göstermelerine neden olduğunu ifade ederler. Evli işgörenlerin daha fazla finansal ihtiyaçları olduğu ve daha istikrarlı bir hayata ihtiyaç duydukları açıktır; bu yüzden de onlar örgütlerine bağlı kalmayı tercih ederler (Angle ve Perry, 1983; Abdulla ve Shaw, 1999; Hrebiniak ve Alutto, 1972). Joiner ve Bakalis (2006) gibi araştırmacıların görüşleri, yukarıda belirtilen araştırmalara göre farklılık

göstermektedir, çünkü araştırmaları evli işgörenlerin bekar meslektaşlarına kıyasla düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduklarını göstermektedir. Aynı yıl, Chughtai ve Zafar (2006) medeni durumun işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisi olmadığını belirtmişlerdir.

Bazı çalışmalar işgörenin bağlılıkları ile *eğitim düzeyleri* arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Angle ve Perry, 1983; Mathieu ve Zajac, 1990). Söz konusu araştırmalar bulgularını, yüksek eğitilmiş işgörenin daha fazla alternatif fırsatlara sahip olması nedeniyle, negatif korelasyonun ortaya çıkabileceği şeklinde detaylandırmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990). Diğer araştırmacılar da aynı bulguları doğrulamış ve yüksek eğitilmiş işgörenlerin, işlerini değiştirme ihtimallerinin daha yüksek olduğu konusunda benzer açıklamalar yapmıştır (Chughtai ve Zafar, 2006; Joiner ve Bakalis, 2006). Bulgulara göre, yüksek eğitilmiş işgörenler, daha az eğitilmiş meslektaşlarıyla karşılaştırıldıklarında daha fazla beklenti içinde olduklarından daha düşük duygusal bağlılık düzeyleri sergilemişlerdir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Birkaç çalışma da, işgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel bağlılık ile ilişkili olmadığını belirtmiştir (Joiner ve Bakalis, 2006; Balfour ve Wechsler, 1996).

Çeşitli araştırmalar, *kıdemin*, işgörenin örgütsel bağlılığı ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002). Meyer ve Allen (1997) bu olayı bağlılık gösteren işgörenler aynı iş yerinde çalışmaya devam ederken, bağlılığı olmayanların ayrılması şeklinde açıklamıştır. Iqbal, Kokash ve Al-Oun (2011) kıdemi, bir işgörenin bağlılık düzeyini gösteren “en iyi pozitif tahmin” olarak nitelendirmiştir. Meyer ve Allen (1997) dahil olmak üzere diğer araştırmacılar, işgörenlerin örgütleri ile duygusal bağ geliştirmelerinin muhtemel olduğunu ve söz konusu duygusal bağın işlerini değiştirmelerine izin vermeyerek zaman içinde arttığını gözlemlemiştir (Meyer ve Allen, 1997). Diğer yandan, Walumbwa, Orva, Wang ve Lawler (2005) çalışmalarında örgütsel bağlılık ile örgütsel kıdem arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirdikleri için bu açıklama ile çelişmektedirler. Chughtai ve Zafar (2006) gibi bazı araştırmacılar, kıdem ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olmadığını belirtmiştir. Balfour ve

Wechsler (1996) tarafından belirtilen bulgular da, kıdem, kamu kuruluşlarında işgörenlerin örgütsel bağlılığının öncülü olmadığını ortaya koymaktadır.

Liderlik tarzı açısından, çok sayıda araştırma, örgütsel liderlerin liderlik tarzının işgörenin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğine dair ampirik kanıtlar ortaya koymuştur. Daha önce gerçekleştirilen pek çok araştırma, liderlik ve bağlılık ölçümlerinin farklı göstergelerini incelemiştir. Bunların çoğu, söz konusu değişkenler arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir. Yousef (2000), işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile liderlerin davranışları arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bazı işgörenlerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği; sonuç olarak, daha memnun kaldıkları ve temelde örgütsel liderleri, katılımcı liderlik uyguladığı için iş başında daha iyi performans gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır (Yousef, 2000).

Yiing ve Ahmad (2009), liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif bağın yeterli ampirik kanıtını sağlayan başka bir çalışma yürütmüştür. Genel olarak liderlerin katılımcı, yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzları uyguladığı örgütlerde işgörenler örgüte karşı daha bağlıdırlar. Lok ve Crawford (2004) tarafından yapılan bir başka çalışma, liderlik tarzının, işgörenin örgütsel bağlılığında oldukça önemli bir öncü rol oynadığını göstermektedir. Dale ve Fox (2008) tarafından yapılan bir araştırma, katılımcı liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Awan ve Mahmood'un (2010) bakış açısı yukarıda bahsi geçen araştırmalarla çelişmektedir, çünkü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı incelediklerinde, birçok ofis müdürü otokratik uygulamalara uyum sağlamış olmasına rağmen, işgörenlerin oldukça yüksek örgütsel bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

2.1.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Sonuçlar, bir kavramın ortaya çıkmasının bir sonucu olarak gelişen olay veya olaylardır (Mekwa, Uys ve Vermaak, 1992). Örgütsel bağlılığın sonuçları, örgütlerin verimliliğini, örgütlerin imajını, itibarını, performansını, elde tutulmasını,

devamlılığını ve getirisini içermektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından bazıları aşağıda yer almaktadır.

Birçok araştırmacı, örgütsel bağlılık ile örgütsel iş süreci çıktısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, Suliman ve Iles (2000) örgütsel bağlılığı, genel örgütsel performansın arkasındaki “itici güç” olarak nitelendirmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile performans, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki kurulmuştur (Chughtai ve Zafar, 2006; Angle ve Perry, 1981; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002; Mowday, Steers ve Porter, 1979; Pool ve Pool, 2007; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Mathieu ve Zajac, 1990).

Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılık ile devamsızlık ve personel devir oranı arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974; Angle ve Perry, 1981; Chughtai ve Zafar, 2006).

Rashid, Sambasivan ve Johari (2003) işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütün genel finansal performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Çalışma aynı zamanda örgütsel performans ile işgörenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Diğer çalışmalar, örgütsel bağlılığın işgörenlerin mesleki performansı üzerindeki olumlu etkisini göstermiştir. Bir araştırmada ABD ve Tayvanlı işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş performansı düzeyleri arasında bir karşılaştırma yapılmıştır. Çalışma, Amerikalı işgörenlerin, Tayvanlı işgörelere kıyasla iş performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının anlamlı derecede yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Arada açık bir fark olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın hem Tayvanlı hem de ABD’li işgörenlerin performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Chen, Silverthorne ve Hung, 2006). Yousef (2000) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performansları ve iş tatminleri arasında pozitif ilişki olduğu doğrulanmıştır.

2.1.8. Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesi

Önceleri, örgütlerin, örgütsel bağlılığı ölçmek için kullandıkları göstergeler, daha pratik davranışlardan ziyade sadece tutumsal yönleri ölçmeye yönelmekteydi. Daha önceki ölçümlerin çoğunun veri güvenilirliği olmadan acil öncelikleri içeren iki veya dört maddelik ölçekleri bulunmaktaydı. Grusky Ölçeği (1966), kıdem, şirket ile özdeşleşme, yöneticilere karşı tutum ve işgörenin bağlılığını değerlendirmek ile ilgili diğer tutumlardan oluşan dört maddelik bir ölçek ortaya koyduğunda gelişim göstermişti.

Hrebiniak ve Alutto (1972), işgörenlerin, örgütlerini terk etmesine neden olan faktörleri göstermek için dört maddelik bir standart ölçüm kullanmıştır. Daha sonra, Spearman-Brown güvenirlik testi, r değerini 0,79 olarak göstermiş ancak başka geçerlik/güvenirlik verisi sunmamıştır. Brown (1996), Gouldner (1957), Hall, Schneider ve Nygren (1970) ve Sheldon, Turban, Brown, Barrick ve Judge (2003) bulguları için aynı süreçleri kullanan daha sonraki araştırmacılar.

Daha sonra Kanter (1968) 36 maddelik ölçeğini kullanmış ancak bulguları ne geçerlik ne de güvenirlik göstermiştir.

Gechman ve Weiner (1975), araştırmaları sırasında işgörenlerden kendi kişisel zamanlarında aldıkları gönüllü eylemleri not etmeleri için günlük tutmalarını istemiş ve daha sonra işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını tahmin etmek için uygun verileri kullanmışlardır.

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı ölçmek için kapsamlı bir ampirik araştırma yürütmüştür. Araştırmacılar üç bileşenli tanımlarına dayanarak, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını tahmin edebilmek adına 15 maddeden oluşan ve Örgütsel Bağlılık Anketi olarak adlandırılan bir araç geliştirmişlerdir. Her bir maddeyi test etmek için yedili Likert ölçeği kullanmışlardır. Genel işgören bağlılığı göstergesini elde etmek için sonuçları 15'e bölmüşlerdir. Daha sonra, yanıtlar önyargı minimizasyonu için işlenmiştir. Ardından araştırmacılar, örgütsel bağlılık anketinin işgören nüfusun çoğunluğu için doğru olduğu sonucuna varmışlardır. Araçlarının psikometrik geçerliğini tamamlamak için Mowday, Steers ve Porter

(1979) çoklu/çeşitli örnekleri kullanarak bir strateji uygulamışlardır. Farklı mesleki atmosferler altında çeşitli işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için geçerliği ve güvenilirliği kanıtlamak üzere veri toplamanın gerekli olduğu sorusu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Mowday, Steers ve Porter (1979), dokuz farklı kamu ve özel kuruluştaki çalışan çeşitli alanlara ait 2563 işgörenin örgütsel bağlılığını bulmak için araçlarının kullanılmasını gösteren örgütsel bağlılık anketinin psikometrik özelliklerini açıklayan bir incelemeyi sunmuşlardır. Çok sayıda işi sınıflandırmışlar ve gerçekten temsili bir örneklem bulmak için birçok örgüt türünü dikkate almışlardır. Daha sonra, çeşitli örneklemeleri analiz etmek için birçok farklı analiz yürütülmüştür. Araştırma, örgütsel bağlılık anketi, ortalama, standart sapma ve güvenilirlik testlerine odaklanmıştır.

Bundan sonra, Allen ve Meyer (1990), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere, üç boyutlu örgütsel bağlılık için bir ölçüm geliştirmişlerdir. Daha sonra, Meyer, Allen ve Smith (1993), işgörenlerin işyerlerinde gösterdikleri duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerini ölçmek için yeni bir süreç başlatmıştır. Ölçek, popülerlik kazanmış ve örgütsel bağlılığı ölçmek için yapılan daha sonraki birçok çalışmada kullanılmıştır.

Meyer, Allen ve Smith (1993), örgütsel bağlılık anketinin örgütsel bağlılığın değerlendirilmesinde 18 madde kullanan güncel kısaltılmış halini oluşturmuştur. Şimdiye kadar, bu araç işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını değerlendirmek için en kapsamlı ve güvenilir araçtır.

2.2. İşgören Eğitimi

İşgören eğitim programları, herhangi bir örgütün başarısı için hayati önem taşır, bu açıdan, önemli ve gereklidir (Dahiya ve Jha, 2011; Tunio, Channa ve Pathan, 2016). Eğitim, örgütlerin kaliteyi artırmalarına ve işgörenin işlerini etkili bir şekilde yürütebilmesi adına gerekli olacak beceri gereksinimleriyle ilgili bir fikir edinmelerine yardımcı olur. Eğitim, bir bireyi veya bir grup insanı bir örgüt için daha verimli, daha üretken veya daha yararlı kılar (Bature, Friday ve Mustapha, 2013; Tunio, Channa ve Pathan, 2016).

Ayrıca çalışmalar, eğitimin, işgörenlerin verimliliğini ve örgütsel bağlılığını artırdığını ve bunun da örgütün performansını iyileştirdiğini kanıtlamıştır (Bature, Friday ve Mustapha, 2013; Barney, 2001).

Eğitim, oryantasyon, iş analizi, ücretlendirme, performans değerlendirmesi, sosyal refah faaliyetleri ve işgören ilişkileri gibi önemli bir insan kaynakları yönetimi ve geliştirme uygulamalarının kilit bir fonksiyonu olarak popülerlik kazanmıştır. Başarılı insan kaynağı yönetimi uygulaması, sadece düzenli eğitim yoluyla kazanılabilir. Bu bölüm eğitim ile ilgili literatürü tartışmaktadır. Eğitim tanımı gözden geçirilecek, örgütlerin eğitim sağlama nedenleri araştırılacak ve eğitimin faydaları, türleri, gereklilikleri ve aşamaları ortaya konulacaktır.

2.2.1. Eğitim ve İşgören Eğitimi

İşgören eğitim programları, yeni mezun olmuş veya deneyimli işgörene, doğru bilgi ve becerilerinin verilmesine yardımcı olmaktadır (Dessler, 2012). İnsangücü Hizmetleri Komisyonu (1981), eğitimi, “bir faaliyette veya bir dizi etkinlikte performans elde etmek için öğrenme deneyimi aracılığıyla tutum, bilgi veya beceri davranışını değiştirmeye yönelik planlı bir süreç olarak tanımlamakta olup iş açısından amacı bireyin yeteneklerini geliştirmek ve örgütün mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaktır” (aktaran Egan, Raats, Grubb, Eves, Lumbers, Dean ve Adams, 2007). Bu tanım, konuyla ilgili yazarlar tarafından verilen diğer tanımlarla benzerdir (Armstrong, 1999). Bu tanımlardan, eğitim ile ilgili bazı temel özellikler gözlemlenebilir. Öncelikle, eğitim, belirtilen hedeflere ulaşmak için tasarlanmış

resmi ve bilinçli bir faaliyettir. İkincisi, eğitimde bir öğrenme süreci söz konusudur. Bu öğrenme süreci bilgi, beceri, performans ve tutumlarını geliştirmeye ve değiştirmeye gayret eder. Daha spesifik bir şekilde, Reid ve Barrington (2001), eğitimin belirli bir faaliyete yönelik yetenekleri değiştirmek ve yönlendirmek için girişimlerde bulunduğunu ileri sürer. Son olarak, örgütler içinde, eğitime yapılan yatırımın hem eğitim alanların hem de örgütün performansının artmasıyla sonuçlanması amaçlanır.

İşgöreni öğrenmeye teşvik etmek, onların daha iyi performans göstermelerine yardımcı olan değerli bir insan kaynakları uygulaması olmuş ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamayı öğrenmelerini sağlamıştır. Eğitim; öğretim, deney, teknik eğitim ve planlı deneyimleri içeren sıralı bir gelişim sürecidir (Owens, 2006; Armstrong, 1999). Ahmed (2016), eğitimin bir parçası olarak uyguladıktan ya da deneyim kazandıktan sonra, öğrenme sürecinin, işgörende “nispeten kalıcı bir değişim” sağladığına inanmaktadır; bu nedenle, araştırmacılar eğitimin işgörenlerin davranışlarında belirli değişikliklere yol açtığına inanmaktadırlar.

İnsangücü Hizmetleri Komisyonu (1981), eğitimi “sınırlı bir faaliyet alanıyla ilgili bir bilgi ve beceriden ziyade yaşamın tüm alanlarında gerekli olan bilgi, beceri, ahlaki değerler ve anlayışı geliştirmeyi amaçlayan faaliyetler” olarak tanımlamıştır. Eğitimin amacı, gençlere ve yetişkinlere, yaşadıkları toplumu etkileyen gelenek ve fikirlerin anlaşılmasını geliştirmek ve ona katkıda bulunmalarını sağlamak için gerekli koşulları sağlamaktır. Kendi kültürleri ve doğa yasalarının çalışılmasını, ayrıca öğrenmeye, kişisel gelişime, yaratıcılığa ve iletişime dayalı dilbilimsel ve diğer becerilerin kazanılmasını içerir (aktaran Armstrong, 1999).

Aguinis ve Kraiger (2009), eğitimi, takım çalışması ve genel örgütsel etkinliği geliştirmek için “sistemik bir yaklaşım” olarak tanımlamışlardır. Swinney (2007), eğitimin işgörenlerin işbaşındaki performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olduğuna inanmaktadır. Anderson (1993), öğrenmenin, işgörenlerin işbaşında davranışlarını değiştiren tek süreç olduğuna inanmaktadır. İngiliz İstihdam Hizmetleri Başkanlığı (1978), işgören ve yönetici eğitimini bilgi, doğru tutum ve beceri kazandırma ve belirli görevler veya işler için uygun davranışlar sağlama

konusunda yararlı bulmaktadır. Noe (2010), eğitimin, işgörene daha iyi bir görev bilgisi sunarak örgütlere yardım ettiğini ve bunun da onların davranışlarını örgütsel amaçlara göre değiştirmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir.

2.2.2. İşgören Eğitiminin Önemi ve Amaçları

Eğitim, işgücünün etkinliğini doğrudan etkilemesi ve ayrıca işgücünün en iyi şekilde kullanılmasına yardımcı olması açısından insan kaynakları gelişiminin ve yönetiminin tüm yapısının odaklandığı önemli bir alandır. Son zamanlarda, kurumsal veya işgücü eğitimi fikrine çok az sayıda uzman katılmamaktadır çünkü eğitim herhangi bir örgütün başarısı için hayati bir alan haline gelmiştir. Şirketler, oldukça pahalı kaynağa değer katmak için işgören eğitime yatırım yapmaktadır (Huselid, 1995; Shen, 2005). Nikandrou, Brinia ve Bereri (2009), eğitimin, işgören becerilerinin ve örgütsel rekabet üstünlüğünün artırılmasına yol açtığını belirtmiştir. Performans geliştirme ve sürdürülebilirlik için, işgörenin tüm katkısının optimizasyonu açık olmanın sağlanmasına ve kurumsal hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmaktadır ve birçok araştırma bunu kabul etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi için eğitim önemlidir. Jehanzeb ve Bashir (2013), işgücüne gerekli vizyonu ve iş yapma yeteneğini sağlamanın yönetim için çok önemli olduğunu tespit etmiştir.

Küçülme, yapısal esneklik ve güç aktarımı yaratma durumlarında eğitim, hem işgörene hem de örgüte yardımcı olmaktadır. Eğitimin önemli olmasının bir başka nedeni ise hemen hemen her örgütün yeni işe başlamış personele sağladığı işe başlama eğitiminin gerekliliğidir. Eğitim, örgütün liderlik rollerine doğru ilerleyen personelin teknik ve sosyal yeterliliğini geliştirmektedir. Bütün bunlar, personelinin uzmanlığını ve davranışlarını iyileştirmek isteyen bir örgüt için eğitimin sürekli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yönetimin kalitesini arttırmak için eğitim gereklidir (Elnaga ve Imran, 2013).

Meyer ve Smith (2000) örgütsel faaliyetlerin gerekli olan becerileri kazanmaya odaklanması gerektiğinden bahsetmektedir. Eğitimciler, makine ve teçhizatın kullanımını gerektiren işlemler sırasında insanların performans ve güvenliğini iyileştirmeye dikkat etmelidir. Her örgüt, piyasada hayatta kalmayı sağlamak için

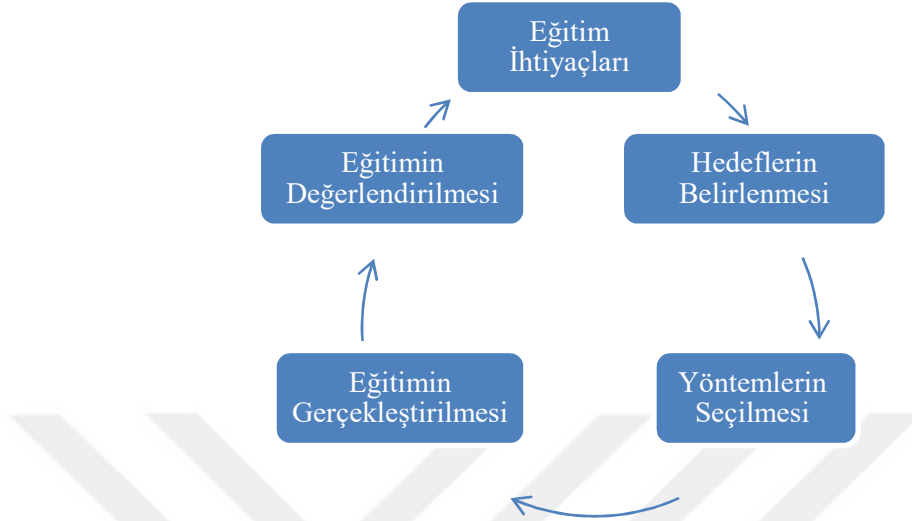
işgörenlere eğitim vermelidir. İşgöreni istenen uzmanlık ve davranış seviyesine getirmek için eğitim programları işgören bağlılığını ve motivasyonunu arttırmalıdır. Örgütsel liderlik literatürünün çoğu işgörenlerin, örgütün imajını ve karlılığını arttırarak ya da azaltarak örgütlerine kazandırdığı ya da batırdığı ve bunun yanısıra müşteri memnuniyeti ve çıktı kalitesini etkiledikleri gerçeğini kabul etmektedir (Elnaga ve Imran, 2013).

Tüm bunlar, daha iyi ve daha yüksek verimlilik için özel olarak tasarlanmış, iyi planlanmış eğitim programlarına duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Teknolojik değişiklikler gerçekleştiği zaman, bazı iş ve beceriler gereksiz hale gelmektedir ve bu da eğitilmiş işgücüne olan talebi arttırmaktadır. Makineler bazı işlerin yerini almaktadır ve birçok işgörenin daha iyi ve daha gelişmiş becerilere sahip olmasını gerektirir ki bunlar ileride daha yüksek eğitim ve yönetim becerileri, bilgi teknolojileri becerileri ve araştırma becerileri gibi daha gelişmiş beceriler gerektirmektedir. Bu beceriler teknolojinin gelişmesi ile gerekli hale gelen becerilerdir. Blain (2009) tarafından yapılan bir araştırma, Avrupa’da işgörenlerin %43’ünün iş ile ilgili işlevler için eğitime ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Çalışma ayrıca işgörenlerin %33’ünün bilgi teknolojisi eğitimine ve %18’inin satış eğitimine ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Blain’in çalışması ayrıca 2008 yılında işgörenlerin %25’inin işgören geliştirme eğitimine, %21’inin yönetim-eğitim programlarına ve %15’inin liderlik becerileri eğitimine kayıt olduğunu ortaya koymuştur.

2.2.3. İşgören Eğitim Süreci

Hem bireyler hem de kuruluşlar için fayda sağlamak amacıyla, eğitim programları, sistematik bir şekilde düzenli olarak yürütülmelidir. Bu nedenle, eğitim programları hakkında genel bir anlayışa sahip olmak için eğitimin aşamalarını vurgulamak yararlı olabilir. Bramley’e (1991) göre bir eğitim programında beş aşama vardır. Bunlar genellikle sistematik eğitim döngüsü olarak bilinmektedir. Süreç, mantıksal ve ardışık planlama ve eylemi vurguladığı için sistematik olarak tanımlanmaktadır. Sistematik eğitim döngüsü, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, hedeflerin

belirlenmesi, yöntemlerin seçilmesi, eğitimin gerçekleştirilmesi ve değerlendirme geri bildirim döngülerinin Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi birbirleri ile etkileşimlidir.



Şekil 2.1. Eğitim Süreci

Kaynak: Bramley, P. (1991). Evaluating Training Effectiveness. London: McGraw Hill.

İşgören eğitim sürecine ilişkin sistematik bir bakış açısı geliştirmek için Şekil 2.1.'deki tüm aşamalar incelenmeli ve anlaşılmalıdır.

2.2.3.1. Eğitim ihtiyaçları analizi

Herhangi bir eğitime başlamadan, önce ihtiyaçların analiz edilmesi gerekir, böylelikle eğitim daha verimli olacaktır. İyi eğitim ihtiyaçları analizi, ne tür eğitime ihtiyaç duyulduğunu, eğitim süresinin, hedeflerinin ve işgörenin beceri setlerine olası katma değerinin ne olduğunu açıklar. Daha sonra, bu ihtiyaçları karşılamak için bir eğitim programı tasarlanır. Birçok yazar, eğitim ihtiyaçları analizinin farklı düzeylerde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir, örneğin, Armstrong (1999) kurumsal, grup ve bireysel düzeylerdeki eğitim ihtiyaçlarına işaret ederken, Reid ve Barrington (2001) eğitim ihtiyaçlarını örgütsel düzeyde, iş düzeyinde veya mesleki düzeyde ve bireysel işgören düzeyinde sınıflandırmaktadır. İhtiyaç analizi genel olarak örgütsel, iş ve bireyler olmak üzere üç düzeyde gerçekleşmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012; Pilbeam ve Corbridge, 2006).

Eğitim ihtiyaçları analizi aşaması, eğitim sürecinin en önemli aşaması olarak kabul edilmektedir (Salas ve Cannon-Bowers, 2001), ve bir eğitim planının analiz edilmesi ve oluşturulması için, dış çevre ve rekabet çevresinden ve örgütün iç çevresinden veri toplama yöntemidir (Pilbeam ve Corbridge, 2006). Eğitim ihtiyaçları analizi, eğitim programının yapılış nedenini, eğitim programına kimlerin dahil olacağını ve kimlerin eğitim ihtiyacı bulunduğunu, performans eksikliğinin nasıl giderilebileceğini, uygulanacak en iyi yöntemin ne olduğunu ve eğitim programının nerede gerçekleştirilmesi gerektiğini tespit etmek için yapılmaktadır (Barbazette, 2006). Bu analizin amacı, özellikle mevcut yetenekler ile gelecekteki ihtiyaçlar arasındaki iş performansındaki boşlukları bulmak ve bu boşlukların hangilerinin eğitim yoluyla azaltılabileceğini ve üstesinden gelinebileceğini belirlemektir.

2.2.3.2. Hedeflerin belirlenmesi

Örgütsel, mesleki ve bireysel ihtiyaçları belirledikten ve tanımladıktan sonra, bir sonraki aşama eğitimin hedeflerinin belirlenmesidir. Bu aşama, eğitim stratejisini, zamanını ve yerini seçmek için bir plan geliştirmeyi içermektedir. Eğitim planının hedefleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan tasarım, çalışmakta oldukları kurumda işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda değerlendirilmelidir (Armstrong, 1999). Diğer bir deyişle, yönetim, eğitime katılanların eğitimi tamamladıktan sonra ne öğrenmesi gerektiğine karar vermelidir.

Örgütler, eğitim programlarını iş başındaki performansın iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulan belirli yetkinliklere odaklanmalıdır. Hedefleri belirtmek önemlidir, çünkü bu durum açık olmayı sağlayacak ve davranışsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. İşgörenlerin işyerlerinde düşük düzeyde kişilerarası duyarlılık göstermesi durumunda, eğitim programı bunu çözmeye odaklanmalıdır. İyi bir eğitim programı tasarlanması için, yönetim öncelikle işgörenlerin eğitim programı sonunda ne elde edeceği ve öğreneceği konusunda karar vermelidir (Elnaga ve Imran, 2013). Armstrong'a (1999) göre eğitim amaçlarının belirlenmesinin faydaları şunlardır:

- Odaklanma alanlarını belirlemeye yardımcı olur,
- Eğitmenin ve eğitime katılanın ne yapması gerektiğini açıklar,
- Eğitim değerlendirmesi için bir temel sağlar,
- Geliştirilmesi gereken gerekli davranışları tanımlar,
- Minimum başarı hedefleri belirler.

2.2.3.3. Eğitim yöntemlerinin seçilmesi

Kullanılabilecek birçok eğitim yöntemi vardır. Ancak, en iyi yöntem şudur diye bir şey yoktur. Yöntemin seçimi, hangi tür öğrenmelerin dahil olduğuna bağlı olacaktır. Doğru eğitim yönteminin seçilmesi, eğitime katılanların sayısı, yaşları, öğrenilmesi gereken bilgi ve beceriler, finansal kaynaklar ve şirketin imkanları ve uygun öğretme becerileri gibi birçok faktöre bağlıdır (Armstrong, 1999). Temel olarak iki eğitim türü söz konusudur ve her biri belirli eğitim gereksinimlerini karşılamada etkili olabilir. Bunlar, iş başında eğitim ya da iş dışında eğitimidir.

2.2.3.4. Eğitimin yürütülmesi

Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasının ardından, insanları eğitmeye başlamadan önce hedeflerin belirlenmesi ve yöntemin seçimi gereklidir. Bir eğitimin yürütülmesi, daha iyi tutum ve becerileri öğrenmeyi kolaylaştırdığı için önem taşımaktadır. Öğrenme ve değişimin gerçekleşmesi gerekiyorsa eğitim verilmelidir. Böylece, yeni fikirler -bu noktada oldukça soyut sözel veya görsel kavramlar kümesi olan fikirler- anlaşılabilir çalışma bilgilerine, kalıplara ve alışkanlıklara dönüştürülebilir. Bu varsayım, kalıcı öğrenmeyi teşvik eden Hardingham (1998)'ın görüşleri ile uyumludur. Hardingham (1998) insanların yeni becerilerini ve anlayışlarını yeni yaklaşımları ve fikirleri tartışmak için kullanabilmelerinin sağlanması gerekliliğine dikkat çekmekte ve tartışma sürecinde insanların kendileri için anlamlı olan bir şeye dönüşebileceğini savunmaktadır.

2.2.3.5. Öğrenme transferi

Eğitim yürütüldükten ve öğrenme gerçekleşikten sonra katılımcılar becerilerini işyerlerinde kullanmaya hazır olmalıdırlar. Eğitim hedeflerine ulaşılması durumunda öğrenme aktarımı sağlanmalıdır. Wills (1994), öğrenme transferini, performansı arttırmak için yeni öğrenilen becerilerin eğitim sonrası uygulaması olarak tanımlamakta ve kazanılan beceriler işyerinde uygulanmadığı/kullanılmadığı sürece, eğitimin kuruluş üzerinde hiçbir etkisi olmayacağını ifade etmektedir. Eğitim transferinin gerçekleşmesi için, eğitim etkinliğinde kazanılan bilgi, beceri ve tutumların işte güçlendirilmesini sağlama noktasında bazı stratejiler geliştirilmelidir.

2.2.3.6. Eğitimin değerlendirilmesi

“Değerlendirme, bir şeyin değerinin veya kıymetinin ölçülmesi anlamına gelmektedir” (Armstrong, 1999). Eğitimin değerlendirilmesi, bir eğitim programının son aşamasını temsil etmektedir (Pilbeam ve Corbridge, 2006). Eğitim sürecinde değerlendirme istenen öğrenme çıktılarının üretilmesi için önemlidir (Armstrong, 1999).

Armstrong ve Taylor (2014), değerlendirmenin etkinliğinin, iyileştirmeler önermek için önemli olduğunu belirtmiştir. Tamkin, Yarnall ve Kerrin (2002), eğitimin bireysel ve kolektif öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabildiğini ve tüm örgütte değişime yol açan davranışların değişmesine yardımcı olduğunu iddia etmiştir. Armstrong ve Taylor (2014), amaçlara ne kadar ulaşıldığına karar vermede yardımcı olmasından dolayı değerlendirmenin öğrenme sürecinin önemli bir parçası olduğuna inanmaktadır. Bu nedenle, öğrenmeyi etkin hale getirme konusunda rehberlik sağladığı için değerlendirme, her önemli Ar-Ge programının kritik bir ögesidir. Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy (2012) şirketlerin, eğitim verimliliğini finansal veya operasyonel olarak ölçebildiğine inanmaktadırlar ki bu durum bir işletmenin işgörenlerin etkinliğini geliştirmek için eğitim programlarının verimliliğini bilmesi açısından bir gerekliliktir ve işletmelerin çoğu harcamalar konusunda bilinçlidir. Armstrong ve Taylor (2014), değerlendirmenin farklı seviyelerde (tepki, öğrenme, davranış ve sonuçlar) gerçekleşmesi durumunda yararlı olabileceğine işaret etmiştir.

2.2.4. Eğitim Yöntemleri

Organizasyonlar, yöneticilerin örgütlerin karlılığı için önemli olduğunu belirttikleri birçok eğitim şekli sunmaktadır. Organizasyonlar tarafından eğitim için en yaygın olarak kullanılan bazı yaklaşımlar iş başında eğitim yöntemleri ve iş dışında eğitim yöntemleridir (Molla Belay, 2016; Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012).

2.2.4.1. İş başında eğitim yöntemleri

İş başında eğitim yöntemi, informal eğitimin en eski türlerinden birisidir ve daha popülerdir çünkü bir yönetici, danışman, deneyimli çalışan, denetleyici veya eğitmen gözetiminde gerçekleştirilmektedir (Akter, 2016; Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012; Noe, 2010). Eğitimin bu şekli, eğitime katılanlara bir dönem boyunca farklı seviyelerde pratik deneyim ile gerekli beceri teknikleri kazandırmak için oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Armstrong, 1999). Bu tür bir eğitim sadece becerilerin gelişmesine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kıdemli işgörenlere karşılıklı işbirliği, güven, saygı ve sadakati geliştirerek gençleri ve işe yeni katılanları yetiştirme ve geliştirme şansı verir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012). Armstrong (1999), işbaşında eğitiminin faydalı bir insan kaynağı uygulaması olduğunu ancak bazen üst düzey veya deneyimli işgörenlerin eğitimin temellerini bilmemelerinden ötürü etkisiz kaldığını belirtmektedir (Armstrong, 1999).

İşbaşında eğitim hem faydalı hem de sorunlu olabilir, çünkü işgörenler aynı zamanda sorunlarla yüzleşirler ve bu öğrenmeyi tehlikeye atabilir. Bu eğitim türü aynı zamanda belirli maliyetleri de beraberinde getirir. Bir yandan, uzmanlar işbaşı eğitiminde yapılan harcamaların yatırım olduğuna inanırlarken, diğer yandan yatırımcılar iş başındaki eğitimin maliyet yapısının bir parçası olduklarına inanmaktadırlar çünkü yönetimler bazen insanları eğitim için iş ortamının dışına göndermeyi ve donanımlı eğitmenleri görevlendirmeyi tercih ederler (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012; Noe, 2010; Armstrong, 1999). İş başındaki eğitimin olumsuz yönleri düşünüldüğünde maliyet ilk sırada gelir, ardından eğitime katılanların iş akışını etkilemesi ve bundan dolayı da müşterilerle olan ilişkilerin olumsuz yönde etkilenme ihtimali vardır. Birçok şirkette, bir hesabı kontrol eden veya müşterilerle

ilgilenen eğitim alan işgören, yönetimin en kötü kabusu olabilir çünkü yüksek gelir getiren bir müşteri, eğitim alan bir işgören tarafından yanlış yönlendirilmesinin ardından rakiplerine geçebilir, ki bu gerçekten de önemli bir kayıptır. Diğer bir olasılık ise iş akışı için çok önemli olan pahalı ekipman ve hassas donanım kayıplarıdır. Bazı eğitimler uzman kişilerdir, ancak becerilerini yavaş aktarırlar ki bu durum iş başında eğitim alan işgören ve eğitim bütçesini harcayan şirket için bir sorun haline gelebilir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012).

Son olarak, işbaşı eğitim kalitesi ve içeriği, koşulların farklılıklarına, zamanın tahsisine ve diğer faktörlere bağlı olarak değişebilir. Bazı işgörenler beceri kazanabilir, ancak becerileri mesleki gereksinimlerine göre uygun olmayabilir, bu da eğitim standardı ile ilgili kaygılar yaratabilir, dolayısıyla karar vericiler eğitim fikrini tamamen terk edebilirler (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012).

Bu yöntemin bazı avantajları söz konusudur. Öncelikle işbaşı eğitimi için genellikle herhangi bir özel tesis veya ekipman gerekmez. İşgören hem çalışır ve eğitim alır hem de aynı zamanda yeni beceriler ve bilgiler kazanır. Ayrıca bu yöntem, işgörenlerin gelecekteki meslektaşları ile ilişki kurmalarını ve bu meslektaşlarının davranışlarını gözlemlemelerini ve modellemelerini sağlar (Dessler, 2012; Armstrong, 1999). Bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. İşyerindeki baskılar, işgörenin eğitiminin rasgele olmasına veya ihmale uğramasına neden olabilir. Eğitim sürecinde gerçekleşen ekipman kayıpları ve hasarları açısından maliyetli olabilir. Buna ek olarak, bazı eğitimler yeterince iyi değildir veya eğitimi yürütmek veya teşvik etmek noktasında eğitimin temellerini bilmiyor olabilir (Armstrong, 1999).

2.2.4.2. İş dışında eğitim yöntemleri

İş dışında eğitim yöntemi eğitimde alternatif bir yöntemdir. Bu tür bir eğitim için, bir kurum veya merkez, bilinen mesleki kurslar aracılığıyla katılanlara eğitim sağlar. Resmi kurslar, diplomalar, mesleki ve bilimsel eğitimler bu eğitime dahil edilmiştir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012). İş dışında eğitim, işgörenin daha uzun süre eğitim alması açısından faydalıdır ve ayrıca, bir sınıfta eğitim almak, eğitim sürecini daha kolay ve kesintisiz bir şekilde resmi hale getirebilir ki bu genellikle iş dışı

eğitim ortamında gerçekleşmektedir. İş dışı eğitimin önemli bir dezavantajı, öğrenilen becerilerin işe geri dönmeyebileceğidir çünkü bir sınıf bir işyerine kıyasla oldukça farklıdır. Bazı işgörenler iş dışı eğitimin bir eğlence fırsatı olduğunu düşünürler, bu nedenle öğrenimleri tehlikeye düşer (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2012). İş dışında eğitim programları, üretimden ziyade öğrenme sürecine odaklanmaktadır (Armstrong, 1999).

Bu yöntemin bazı avantajları söz konusudur. Öncelikle, eğitimin gerçek iş durumlarına aktarılmasının eksikliğini telafi eder. Eğitime katılanlar zaman kaybedebilecekleri veya hata yapabilecekleri korkusu ile gerçek üretim sürecini engellemez bu da iş yerinin gürültüsünden uzak öğrenmeye yönelik koşulların sağlandığı anlamına gelir. Ayrıca, pahalı ekipmanlar öğrenme sürecinde kullanımda değildir (Byars ve Rue 2000; Reid ve Barrington, 2001). Bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Özel bir ortamda gerçekleştirildiği için gerçek çalışma ortamları için geçerli olmayabilir; bu durum eğitime katılanların gerçek durumla başa çıkabilme yeteneğini engelleyebilir (Byars ve Rue 2000; Reid ve Barrington, 2001)

2.2.5. Eğitimin Sorumluluğu

Araştırmacılar eğitimin, üst yönetim, birim yönetimi, eğitim birimi ve bireylerin ortak sorumluluğunda olduğuna inanmaktadır. Başka bir deyişle, organizasyondaki herkesin eğitim programlarında oynayacağı bir rol vardır ve bu ortak bir sorumluluktur.

2.2.5.1. Üst yönetim

Başlangıçtan bitişe kadar eğitim programlarını desteklemek için fonların serbest bırakılmasını sağlamak bütçe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Reid ve Barrington (2001)'a göre, tüm yöneticiler kendi personelinin eğitimini düzenlemelidir. Üst yönetim, işgörenin gelişimine olumlu bir tutum oluşturma ve sürdürme temel sorumluluğunu taşımaktadır. Üst yöneticiler, örgütün işgören geliştirme politikalarını ve bunlara destek olmak için tahsis edilecek kaynakların düzeyini belirlemektedir (Reid ve Barrington, 2001).

2.2.5.2. Birim yöneticileri

Reid ve Barrington (2001)'a göre eğitim, birim yöneticilerinin de sorumluluğundadır çünkü öğrenimin çoğu günlük çalışma koşullarında gerçekleşmektedir. Bu sorumluluk, birim yöneticilerinin, tek başına veya eğitim departmanının yardımıyla, işgörenlerin öğrenme ihtiyaçlarını tanımlamaları ve ihtiyaçların nasıl karşılanacağını planlamaları, bu planların gerçekleştirilmesini sağlamaları, izlemeleri ve değerlendirilmesini sağlamaları anlamına gelmektedir. Birim yöneticileri öğrenme transferinin gerçekleştiğinden emin olmalıdırlar, böylelikle hem işgörenlerin hem de işyerinin eğitimden fayda sağladığı anlaşılır.

2.2.5.3. Eğitim Birimi

Eğitim birimi, eğitim planlarının, programlarının geliştirilmesi ve gözden geçirilmesinden ve eğitim bütçelerinin hazırlanmasından sorumludur. Bir eğitim yöneticisi, en yüksek profesyonel standartların karşılanmasına yardımcı olmak ve ihtiyaçların tanımlanması, formüle edilmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarına yardımcı olmak için birim yönetiminin eğitim sorumluluklarını yerine getirmesine destek sağlamakla sorumludur (Reid ve Barrington, 2001).

2.2.5.4. Birey

Örgütsel ekibin bir üyesi olarak, her bireyin öğrenmeye devam etmek ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik katkılarını sürdürmek için yeni bilgi, beceri ve tutumlar kazanmak üzere kendi girişimlerini kullanması gerekmektedir. Öz-kontrollü öğrenme ve kişisel gelişim, ister işte olsun isterse de iş dışında olsun herkes için önemlidir ve eğer örgüt bireysel ilerleme için bir fırsat sunmuyorsa, bu, potansiyelini gerçekleştirebilmesinin tek yolu olabilir. Bu nedenle, birey sahasında geri kalmamalı ve eğitim departmanının bireysel eğitim ihtiyaçları ile ilgili her şeyi yapmasını beklememelidir. Bireyler de proaktif olmalı ve inisiyatif almalıdır (Reid ve Barrington, 2001).

2.2.6. İşgören Eğitiminin Faydaları

Eğitim, işgörenlerin becerilerini ve davranışlarını geliştirmek için kurumsal dünyada bilinen en iyi stratejidir. Nordhaug (1989), eğitim programlarına katıldıklarında işgörenlerin üç tür fayda sağladığını belirtmektedir. İşgörenler daha yüksek öğrenme motivasyonu, daha fazla kariyer gelişimi ve daha iyi bir psikososyal atmosfer yaşarlar. Noe ve Wilk (1993) işgörenin eğitimden elde edeceği faydaları politik, sosyal ve psikolojik olarak sınıflandırmıştır. Armstrong (1999) eğitimin faydalarını bireysel faydalar ve örgütsel faydalar bağlamında aşağıdaki gibi özetlemektedir.

Eğitim bireyler için faydalıdır çünkü eğitim;

- Örgütsel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını artırır.
- İşgörenlerin kabul edilebilir performans standartlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan öğrenme süresinin azaltılmasına yardımcı olur.
- Mevcut becerilerini geliştirerek işgörenlerin yeterliliklerini artırır.
- Günlük işlerde esnekliği artırır.
- Kişisel gelişim ve kariyer geliştirme fırsatlarını artırır.

Eğitim, zamanın verimsiz kullanımına bağlı üretim kaybını azaltmaya yardımcı olur. Tüm üretim veya hizmet işlemleri belirli bir maksimum kapasiteye sahiptir. İşgörenler, devamsızlık, yetersiz bakım nedeniyle makine arızaları, üretim zamanındaki eğitim ve eğitilmiş işgörenlerin örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkan üretim kaybı gibi nedenlerle kapasite düzeyinde üretmezler. Bu nedenle, eğitim, bu sorunların çözümünün önemli bir parçasıdır. Eğitim şu noktalarda fayda sağlar;

- Müşterilere daha yüksek düzeyde bir hizmet sunulması.
- İşgören işbirliği ve sadakatinin sağlanması ve sürdürülmesi.
- İnsan kaynakları planlama gereksinimlerinin karşılanması.
- Kazaların azaltılması.
- Verimliliğin ve kalitenin artırılması.
- Hızla değişen piyasa koşullarının dinamiklerine cevap verilmesi.
- Personel devir oranının azaltılması ve örgütün personelini elinde tutması.

2.3. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Geçtiğimiz son on yıllık dönemlerde, uzmanlar, işyerleri için kabul edilebilir, iyi vatandaşlık veya ekstra rol tutumları diye adlandırdıkları prososyal tutumlara/davranışlara odaklanmıştır. Bunlar sosyal olarak arzu edilen, doğru ya da dostça davranışlardır. Herkes, bir toplumun vatandaşları olarak toplumda daha geniş çaplı beklentiler ve istikrar için prososyal biçimde davranılması gerektiğine inanmaktadır (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002). Uzmanlar, şirketler için herhangi bir davranış dizisini sosyal olarak arzu edilen davranışlar olarak belirlememiştir ama daha iyi iletişim, daha fazla iş memnuniyeti, daha iyi müşteri yönetimi ve daha iyi örgütsel verimlilik ihtiyacının üzerinde durmuşlardır. Öte yandan, uzmanlar kötü iş performansı, uygunsuz karar verme, zayıf müşteri ilişkileri, çatışma ve düşük verimlilik gibi anti-sosyal davranışların istenmeyen sonuçlara yol açtığı konusunda hem fikirdir.

Katz ve Kahn (1966) tarafından sunulan klasik kavramlara göre, bazı işgörenlerin davranışları örgütlerinde oynadıkları rollerin ötesindedir. Bu yapılandırılmamış tutumların (iş tanımının ötesinde) herhangi bir örgütün hayatta kalması ve rekabet edebilirliği için gerekli olduğunu iddia etmişlerdir. Uzmanlar işgören davranışlarını prososyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, bağlamsal performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlamaktadır. Verilen kategoriler arasında prososyal davranışlar daha önemli olarak düşünülebilir çünkü yapılandırılmamış tutumlar olarak belirtilen diğer davranışlardan daha geniş kapsamlıdır.

2.3.1. Psikolojide Prososyal Davranış

McDougall (1908) alanda ve akademik çevrelerde ilk olarak prososyal davranış tartışmasını tetikleyen kişidir (aktaran Fatkin, 2015). Daha sonra, Werner (1994) “hassas duyguların” prososyal davranıştan sorumlu olduğunu ve bu hassas duyguların ebeveyn davranışlarının ürünü olduğunu iddia etmiştir. Araştırma, işgörenlerin davranışlarını geliştirmeye yardımcı olabilecek tetikleyiciler bulabildiğinden, konu araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Prososyal davranışların

kendine özgü özellikleri ve güdüleyicileri vardır ve bunlar farklı bireyler, kültürler ve bireysel arkaplanlar için farklılık gösterebilmektedir.

Prososyal davranış, araştırma amacı açısından üç kategoride incelenmektedir. Bunlar, mikro, makro veya mezodur. Mikro-analiz, işgören davranışlarında prososyal davranış eğilimlerini analiz eder ve verilen bağlamdaki bireysel davranışlar arasındaki farklılıkları kapsar. Mezo-analiz, yardımcı-alıcı koordinasyonu, ilişkiler ve etkileşimler ile ilgilenir. Makro-analiz, grupların, örgütlerin ve çoklu paydaşların birbirleriyle nasıl etkileşim içinde olduklarını açıklar. Bu tür önemlidir çünkü mevcut çağ, birleşmelerin, konsorsiyumların ve küreselleşmenin çağıdır (Piliavin ve Charng 1990; Dovidio ve Penner 2001).

Bu alanda uzmanlar önemli katkılarda bulunmuş olmasına rağmen, gelişimi başarısız çıktılarla sonuçlanmıştır. Bu konuyla ilgili genel araştırma sürecini eleştiren Van Dyne ve Cummings (1990), prososyal davranış araştırmalarının çoğunun öz geçerliğe odaklandığını, bu nedenle yapısal geçerliğin çok fazla ilgi görmediğini, dolayısıyla mevcut literatürün daha çok prososyal davranışlara ve daha az olarak bu davranışların diğer faktörlerle olan bağlarına odaklandığını belirtmektedir.

2.3.2. Örgütsel Bağlamda Prososyal Davranışın Gelişimi

Yönetim öğrencileri, yüzyılın başından beri işgörenlerin optimum verimliliğini elde etmek için yöntemler araştırmış olsalar da, 1960'lardan beri araştırmalar, içselleştirilmiş bir yaklaşıma yönelmiş, örgütsel etkililik psikolojisinin örgüt içindeki insan etkileşimleri ile ilişkili olduğunu kabul etmiştir.

Prososyal davranışın ilk keşfi, Katz (1964) tarafından çıkarılan sonuçlarla başlar, fakat Katz prososyal örgütsel davranışlardan yani henüz söz konusu olmayan bir terimden bahsetmemektedir. Katz (1964) örgütler içinde insan motivasyonunu araştırmış, örgütsel işlevler için gerekli üç davranışı belirlemiştir: (1) işgörenleri uzun süre işlerine devam etmeye ikna etmek; (2) işgörenlerin işlerini güvenilir bir şekilde yaptığından emin olmak; ve (3) işgörenlerin ekstra görev yapmaya hazır olmaları. Katz, böylelikle prososyal davranışın mevcut tanımında yer alan eylemlerden söz etmiştir.

Örgütsel bağlamda prososyal davranışın incelenmesinin devamı olarak, Organ (1977) tatmin olmanın performansa yol açtığı hipotezini araştırmıştır. Örgütsel psikologların iş tatmininin performansa neden olmadığına (Lawler ve Porter, 1967) yönelik bulgularını kabul ederek, Organ, tatmin/performans önerisini ön kabul olarak alma konusunda uyarmış ve bunun tamamen ortadan kaldırılmasının bir değer kaybına yol açabileceği konusunda fikir belirtmiştir. Organ, belki de, ampirik çalışmaların tatmin/performans bağıını desteklememesinin bir nedeninin, “performansın”, üretim miktarı veya işçilik kalitesi gibi dar tanımından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu tanıma göre performans, doğrudan işlevsel bir ilişki içinde tatmin olmayı takip etmemektedir.

Bateman ve Organ (1983) tatmin/performans ilişkisini araştırmaya devam ederek, “vatandaşlık” davranışları hakkında çalışmalar yapmıştır. Vatandaşlık davranışları tarafından kapsanan eylemlere; iş arkadaşlarına yardım etmek, emir almak, geçici meseleleri anlamak, çalışma alanlarını düzenli tutmak, isteklere zamanında yanıt vermek, işyerindeki dikkat dağınıklıklarını ve çatışmaları en aza indirmek ve örgüt kaynaklarını korumak örnek olarak verilebilir. Bateman ve Organ (1983) Midwestern Üniversitesi’ndeki 77 işgörenin iş tatmini ve işteki davranışı hakkında veri toplamıştır ve bunları incelemiştir. Vatandaşlık davranışı, özgecilik, işbirliği, güvenilirlik, uyumluluk, dakiklik ve başkalarının eleştirileri gibi davranışlarla ilgili 30 maddeye verilen cevaplarla ölçülmüştür. Sonuçlar, iş tatmini ile vatandaşlık davranışları arasında, tatmin ve performans arasında tipik olarak bulunanlardan daha yüksek korelasyonlara sahip olan pozitif istatistiksel ilişkiler olduğunu göstermiştir.

Smith, Organ ve Near (1983), iki bankadan 422 işgören içeren bir çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğasını ve öncüllerini araştırmışlardır. Araştırmada, araştırmacılar vatandaşlık davranışının doğası ve göstergeleri üzerinde durmaya çalışmışlardır. Çalışma, vatandaşlık davranışı için etkileri olabilecek çevresel boyutları araştırmıştır. Çalışma genel iş tatmini, lider desteği, görev bağımlılığı, vatandaşlık davranışı, kişilik faktörleri ve demografik değişkenleri ölçmüştür. Vatandaşlık davranışının doğasını tartışan üç araştırmacı, ister küçük ister büyük olsun, her örgütün işbirliği ve iyi niyete bağlı olduğunu iddia etmiştir. Araştırmanın sonuçları, özgecilik ve genel uyum olmak üzere en az iki ayrı vatandaşlık sınıfının

olduğunu göstermiştir. Liderin desteği, özgeciliği etkileyen ve yalnızca dolaylı olarak iş tatmini yoluyla etkileyen tek çevresel faktör olarak bulunmuştur. Eğitim ve kentsel/kırsal arkaplan, özgecilik faktörü ile doğrudan bir ilişki göstermiştir, çünkü yükseköğrenimi olanlar, kırsal bir arkaplandakilere göre daha özgecildir. Genel uyum faktörü, lider desteği ve kırsal arkaplan ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

Örgütsel bağlamda prososyal davranışın süre gelen çalışmalarında, çeşitli etiketler ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı etiketi daha önce de belirtildiği gibi ortaya atılmıştır. Örgütlerdeki diğer yardımcı davranışlar (Kaplan ve Cowen, 1981) ve prososyal örgütsel davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986) bu prososyal eylemleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bazı yazarlar terimleri birbirlerinin yerine kullanma eğiliminde olmalarına rağmen, diğerleri bu terimleri ayrı yapılar olarak görmektedir.

Brief ve Motowidlo (1986) prososyal örgütsel davranışlar üzerine çalışmışlar ve bu davranışların on üç türünü tanımlamışlardır:

- İşbaşı problemlerini veya görevlerini çözmek için iş arkadaşlarına yardım etmek.
- İş arkadaşlarına kişisel sorunlarını çözmek için yardım etmek.
- Personel/insan kaynakları ile ilgili konularda kararlar alındıktan sonra hoşgörülü tutum sergilemek.
- Müşterilere sorunsuz ve tutarlı hizmetler ya da ürün tedariki sağlamak.
- Örgütsel açıdan tutarsız süreçler ile müşterilere ürün ve hizmet tedariki vermek.
- Tüketicilere destek sağlamak ve örgütün hizmetleri veya ürünleri ile bağlantılı olmayan kişisel sorunları ile ilgilenmelerini sağlamak.
- Örgütün politika, değer ve kurallarına tam uyum göstermek.
- Prosedürlerde ve idari/örgütsel sistemde değişiklikler yapmak için önerilerde bulunmak.
- Uygunsuz emirlere, süreçlere ve politikalara karşı ses yükseltmek.
- Ekstra veya gereğinden fazla çaba harcamak.
- Ek/ekstra görevleri yerine getirmek için gönüllü olarak hizmet vermek.
- Zorluklara rağmen örgütte kalmaya çalışmak.
- Başkalarının karşısında örgütü pozitif olarak temsil etmek.

Brief ve Motowidlo (1986), prososyal davranışın bireysel öncüllerinin kişilik faktörlerini, eğitim düzeyini ve ruh halini içerebileceğini ve bağlamsal öncüllerinin örgütsel iklim, liderlik tarzı, grubun birbirine bağlılığı ve rol ile ilgili faktörler içerebileceğini belirtmişlerdir. Sonuç olarak, Brief ve Motowidlo (1986) dört alanda prososyal örgütsel davranışın araştırılmasını önermektedir: prososyal davranışların altında yatan etkenler, prososyal davranışları hangi şartların etkilediği, yöneticilerin prososyal örgütsel davranışlarda nasıl artış elde edeceği ve prososyal örgütsel davranışların ilişkilerinin neler olduğu.

Puffer (1987) çalışmasında, satış elemanlarının prososyal davranışlarını değerlendirmek için mağaza yöneticilerinden veri toplamış ve başarı, özerklik, ödül kaynaklı tatmin, iş arkadaşlarına olan inanç ve yönetime duyulan güven değişkenleri için satış görevlilerinden veri toplamıştır. Puffer, ödül bazlı tatmin, prososyal davranışlar ve başarı ihtiyacı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Puffer'ın sonuçları önceki araştırmacıların bulgularını destekler niteliktedir.

Harris ve Schaubroeck (1988) örgütsel vatandaşlık davranışlarının yapısal geçerliğini doğrulamak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını prososyal örgütsel davranışın alt kümesi olarak incelemiştir. Çalışma, müfredat dışı etkinlikleri, stresi ve kişiliği ölçen bir öz değerlendirme aracı ile müfredat dışı organizasyonlarda yer alan 374 üniversite öğrencisi ile yürütülmüştür. Çalışmanın sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel bağlılık ile anlamlı olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışının diğer prososyal değişkenlerden ayrı bir kavram olduğunu göstermiş ancak Harris ve Schaubroeck (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak ayırdedici geçerliğini ilişkisini incelemek için kapsamlı bir test yapılmasının gerektiğini vurgulamıştır.

Organ ve Konovsky (1989) örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicilerini araştırmıştır. Araştırmanın gerekçeleri şöyledir: (1) etkili bir şekilde yönlendirilirse, örgütsel vatandaşlık davranışları temel olarak bireysel özelliklerin bir işlevi olacaktır ve bu nedenle yöneticiler bu özellikleri taşıyan personelin seçilmesiyle örgütleri etkilemeyi başarabilirler; veya (2) örgütsel vatandaşlık davranışları bilişsel olarak

yönlendirilirse, liderler iş sonuçlarını değiştirebilir veya uygun açıklamalarla sonuçların değerlendirmelerini etkileyebilir. Çalışmada, işi öğrenme adımları ve örgütsel vatandaşlık davranışını içermekte olup iki özel hastanede 542 işgören ve yönetici araştırılmıştır. Sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışının, dışa vurumsal veya duygusal olmaktan ziyade, kontrollü ve bilinçli olduğunu göstermektedir. Bu bulguların bir açıklaması, örgütlerin adalet ve ücret dağıtımı gibi adillik meselelerini yöneterek, katılımcılar arasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzeyini etkileyebileceğidir.

Hatcher, Ross ve Collins (1989) tavsiye ile ilgili olarak prososyal davranışlar hakkında çalışmışlardır. Çalışmalarında şunu öne sürmüşlerdir: 1) iş karmaşıklığı, katkısı olan öneri sayısı ile pozitif olarak bağlantılıdır; 2) iş karmaşıklığı arttıkça, yardımcı davranışlar artacaktır; ve 3) şikayet davranışları ile öneriler arasında hiçbir bağ bulunmamaktadır. “Uyumlu davranış”, rol tanımlı prososyal davranış ve yardımcı davranış olarak tanımlanmıştır.

2.3.3. Prososyal Örgütsel Davranışın Tanımı

Prososyal davranışın üzerinde anlaşılmış bir tanımı bulunmamakta ve diğer kavramlarla çakışmaktadır. Brief ve Motowidlo (1986) 13 prososyal davranışın bir listesini oluşturmuştur ama yine de, her ikisi de kavramın tam olarak tanımlanamayacağı gerçeğini savunmuşlardır çünkü davranışsal tiplerin çoğu işlevsel, bireysel olarak geçerli veya örgütler için işlevsiz olabilmektedir. İşgörenlerin eğitimi, belirli bir şirketin hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir, ancak aynı destek veya eğitim, bir organizasyonun süreçlerini veya hedeflerini gerçekleştirmesini tehlikeye sokan bir işgörene ya da örgütünü kamuoyuna karşı savunan bir yöneticiye verildiğinde, örgüt için işlevsiz hale gelebilmektedir (Vardi ve Weitz, 2004). Bu tür bir çelişki veya çıkar çatışması meydana geldiğinde, prososyal davranışların tanımı belirsiz olmamalıdır. Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranışları bir örgütün amaçlarına ulaşmak için “yardımcı” olarak adlandırmışlardır. Bu tür davranışlar bireysel ve örgütsel gelişimi teşvik etmeye odaklanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Dahası, prososyal davranışlar kasıtlı olabilir, ancak bir işgörenin iş tanımında gerekli olmayabilir ki bu onu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına daha yakın hale getirir. Bir örgütün işgörenleri, örgütten, departmanlarından birinden, belirli bir birey ya da bir gruptan faydalanmak için kasıtlı olarak prososyal örgütsel davranışlar sergilemektedir; bu nedenle, ister gönüllü olarak ister gönülsüz olarak bir örgüt için faydalıdırlar (Organ ve Konovsky, 1989; Brief ve Motowidlo, 1986).

Prososyal davranışlar yararlıdır, ancak bazı durumlarda bu davranışlara ihtiyaç duyulan durumlarda yer almasalar da işgörenler ödülleri almaktadır. Meslektaşlarına, yeni başlayanlara, kıdemlilere, yöneticilere, tedarikçilere ve müşterilere yardım etmek ve temel örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulmak prososyal davranışlardır. Bu davranışlar verimliliği artırabilir, bir örgütün imajını geliştirebilir ve sağlıklı iş ortamları yaratabilir, ancak önde gelen örgütsel bilimciler bunlara fazla önem vermemektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Şu an birçok örgüt bilimci, örgütsel gelişim için önemi nedeniyle bu konuya dikkat çekmektedir. Artık ampirik kanıtlara odaklanarak prososyal tepkileri anlamaya çalışmaktadırlar, fakat prososyal davranışlar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde de çalışmaktadırlar (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Lee (2001) prososyal örgütsel davranışı, “bir örgütün üyesinin, rolünün bir parçası olarak bir etkileşim sırasında bir kişinin, grubun veya örgütün refahını artırmaya yönelik sergilediği bir davranış” olarak tanımlamıştır, ve prososyal katkıların, bir işgören olarak bir kişinin esasen “görevleri” olmadığını belirtmektedir. Prososyal davranışın dinamiklerini açıklamaya yönelik çabalarla daha da ilerleyen Brief ve Motowidlo (1986), prososyal davranışın üç yönü olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu fonksiyonların işlevsel veya işlevsiz olabileceğini ve bunların normal bir görev veya ekstra bir görev olabileceğini iddia etmişlerdir. Sonunda, prososyal eylemlerin, bireylerin veya grupların refahı için olabileceğine işaret etmişlerdir. Tüm bunlara dayanarak, belirledikleri on üç alt kategorinin her biri refahı hedefleyen farklı bir eylemi tanımlama amacıyla ortaya çıkmıştır, ancak aynı zamanda iş arkadaşlarına yardım etme, esneklik, örgütün değerlerine tam uyum gösterme ve örgütün genel büyümesi için zorluklarla karşılaşma gibi belirli davranışları da içermektedir.

Bu yaklaşım pratik olarak kabul edilememiştir çünkü bazı noktalar veya türler örgütlerin hedefleri için zararlı olabilir, örneğin, karar almada esneklik gösterme veya iş zorluklarına rağmen çalışma sürelerini uzatma önerilmemektedir ve ayrıca ampirik araştırmalarla yararları kanıtlanamamıştır. Örgütsel vatandaşlık dahil olmak üzere bazı yaklaşımlar çok yararlıdır, bu nedenle, danışmanlar onları tavsiye etmiş ve örgütler bunları aktif olarak uygulamışlardır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel spontanlık, büyüme odaklı bir örgüt için mümkün, yönetilebilir ve uygun davranışlar olarak adlandırılabilir. Örgütler, bu yaklaşımların her ikisini de prososyal örgütsel davranışı teşvik etme ve geliştirme araçları olarak kullanmaktadır.

George ve Brief (1992) üç prososyal kavramın psiko-davranışsal gerekçelerle diğerlerine kıyasla farklı olduğuna dikkat çekmiştir. Hem vatandaşlık davranışları hem de örgütsel spontanlık, işlevsel davranışlardır, ancak prososyal davranışlar, işlevsel ve işlevsel olmayan davranışlardan oluşmaktadır, örneğin, karar verdikten sonra esneklik işlevsiz bir davranıştır, ancak bazen işlere oldukça yardımcı olabilir. Prososyal davranışlar iki türden oluşmaktadır: Rol tanımlı ve ekstra rol davranışları. Araştırmacılar, işgörenlerin ödüllerden bağımsız olarak vatandaşlık davranışları gösterdiklerini açıklamışlardır, ancak örgütler işgörenleri kendileri için ödüllendirmelidir. Örgütsel spontanlığın bir dizi aktif davranış olduğuna dikkat edilmelidir ve diğer prososyal tutum biçimleri de pasif olanları içermektedir. Çalışmaların çoğu, prososyal eylemlerden yararlanan paydaşlar arasında herhangi bir belirgin farklılaşmaya odaklanmamıştır. McNeely ve Meglino (1994), prososyal davranışların belirli faydalanıcılara sahip olduğunu ve örgütlerin çoğunlukla onların faydalanıcıları olduğunu savunmuştur. Prososyal davranışlar örgütlere avantaj sağlamaktadır, ancak bu davranışlar bazı bireylere de yarar sağlamaktadır. Araştırmalar onları temel faydalanıcılar olarak belirlemişlerdir.

2.3.4. Prososyal Örgütsel Davranış Türleri

Birçok araştırmacı, prososyal davranışların ve ilgili bileşenlerinin farklı yönlerini anlamak için araştırmalar yürütmüştür. Yukarıda belirtildiği gibi, prososyal tutum etkinliği artırmaktadır. Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranışlar üzerine çok

önemli araştırmalar yapmışlardır ve çalışmaları bu konudaki temel çalışma olarak kabul edilmektedir. Prososyal davranışın genellikle diğer işgörenin, departmanların veya örgütlerin refahı için bir işgören tarafından gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Organ ve Konovsky (1989), prososyal davranışların, işgörenin bir kurum içindeki ilişkilerinin sosyal ve ekonomik bir karışımı olduğunu belirtmiştir. Brief ve Motowidlo'nun (1986) bulgularına yanıt vererek toplam on üç prososyal davranış bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Bu farklılıklar prososyal eylemlere bağlıdır.

Çalışmasında, Staw (1984), tüm örgütü geliştirmek için bazı prososyal davranışların hedeflendiğini belirtmiştir. Bu eylemlerden bazıları örgütsel hedeflere ulaşmak için faydalıdır. Dahası, Brief ve Motowidlo (1986), bir kişinin refahını artırma niyetiyle yürütülen bazı prososyal eylemlerin, bir örgütün çıkarları için iyi olmayabileceğini iddia etmişlerdir, örneğin, bir yönetici bir işgörene ekstra izin verdiğinde bu, işgören için iyi olabilir, örgüt için performans sorunları yaratabilir. Brief ve Motowidlo (1986) prososyal davranışların anlaşılmasının keşiflere yol açabileceğine ve böylelikle örgütsel gelişmeyi sağlamak için stratejiler bulmaya yol açacağına inanmaktadır. Daha ileri araştırmaların, şirketlerin yönetsel stratejilerini ve örgütsel tasarımlarını geliştirmelerine yardımcı olacağına inanmışlardır, çünkü bu alanlar prososyal tutumlar aracılığıyla doğrudan ve olumlu bir etki yaratmaktadır. Uzmanlar, örgütsel kurallara ve standartlara uyumun, özverilerin feda edilmesinin, iyi bir çalışma ortamı yaratılmasının ve ispiyonculuğun herhangi bir örgütün verimliliğini kesinlikle artıran prososyal örgütsel davranışların alanına girdiğine inanmaktadırlar. Özgecil eğilimlere ilişkin birçok prososyal tutum gözlenmiştir. Araştırmacılar, prososyal davranışların çoğunlukla astın üste ya da üstün asta yardım etmesi gibi kişilerarası yardımlar ile ilişkili olduğunu düşünmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983; Kaplan ve Cowen, 1981). Araştırmacılar bazı prososyal eylemlere işaret etmişlerdir; örneğin, kar ya da fırtınaya rağmen ofise gidilmesi, şirket için evde veya hafta sonları çalışılması, resmi bir etkinliğe katılma, kutlama sırasında yardım edilmesi ve bağışta bulunulması (Smith, 1977; O'Reilly ve Chatman, 1986).

2.3.5. Prososyal Örgütsel Davranışların Öncülleri

Prososyal davranışlar birçok faktöre bağlıdır ve insanlar bireysel, grup ya da örgütsel düzeyler gibi pek çok düzeyde bu davranışları sergilerler (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Brief ve Motowidlo (1986), yaptıkları çalışmada, prososyal davranışların ortaya çıktığı, bireysel ve bağlamsal öncüllerin var olduğuna işaret etmişlerdir.

- *Bireysel öncüller:* Bazı araştırmacılar, kişisel karakter özelliklerinin, işgörenin prososyal tutumlarından sorumlu önemli bir faktör olduğuna inanmaktadır. Smith, Organ ve Near (1983) ABD’de kozmopolit bir bölgede yer alan bankalar üzerinde geniş çaplı bir araştırma yürüttüklerinde bir kişinin kişilik özelliklerinin prososyal davranışlarla bağlantılı olduğunu keşfetmişlerdir. Bulgularına göre, dışadönüklükte prososyal tutumlar ve bireysel farklılıklar arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır, bu da, “adalete güven” ve eğitim sergileyen insanların, nevroitiklik ile negatif ilişkisine rağmen, prososyal tutumlar sergiledikleri anlamına gelmektedir. İki faktör arasındaki korelasyondan dolayı, örneğin, eğitim ve nevroitiklik anlamlı ve pozitif ilişkide ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının belirli bir yönü olan özgecilik, bir örgüt içinde bireylere yardımcı olmak için benimsenen tüm prososyal eylemleri hesaba katmaktadır. Brief ve Motowidlo (1986), yaş veya cinsiyet gibi fiziksel faktörlerin ve eğitim ve hizmet süresi gibi diğer faktörlerin kişinin gerçekleştirebileceği prososyal eylemleri tahmin etmede yardımcı olabileceğine işaret etmiştir.
- *Bağlamsal öncüller:* Brief ve Motowidlo (1986), bu tür unsurların, örneğin, sosyal karşılıklık değerlerinin, gruplar içindeki birlikteliğin, rollerin, liderlik tarzlarının, örgütsel atmosferin, stresin ve bağlamsal belirleyicilerin, işgörenlerin prososyal davranışlarını etkileyebileceğini iddia etmişlerdir. Bazı unsurlar, örgütün çalışma ortamı ve liderlik faktörleri gibi prososyal davranışları belirleyici faktörler olarak hareket ederler, ancak adem-i merkezîyetçilik, biçimselleşme prosedürleri ve işgörenlerin sahipliği gibi bazı faktörler, tüm şirketi geliştirmek noktasında prososyal eylemleri etkilemektedir.

2.3.6. Prososyal Örgütsel Davranışların Sonuçları

Belirtildiği gibi, şu ana kadar, prososyal davranışların adapte edilmesinin ve uygulanmasının faydalarını belgelemek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar ayrıca, prososyal davranışların bireyin bireysel performansına ve kariyer başarısına nasıl katkıda bulunduğunu keşfetmeye çalışmıştır. Sosyal değişim bakış açısına göre, insanların büyük çoğunluğu karşılıklılığa inanmaktadır (neyi iyi yaparsanız, aynı şey sizin için de geçerli) ve birçoğu dünyanın adil bir yer olduğuna inanmaya başlamaktadır; bu nedenle, kendilerine iyi şeyler olması için kendilerini sosyal davranışlarda bulunmaya yöneltmektedirler. İşgörenlerin prososyal davranışlara katılımı aynı zamanda diğerlerinin de aynı şekilde yanıt vermesini sağlar, ve bu süreçte sosyal sermaye oluştururlar ve hizmet sunumunu iyileştirirler (Flynn, Reagans, Amanatullah ve Ames, 2006). Prososyal örgütsel davranışın bazı etkileri aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Prososyal davranışlar sadece örgütler için değil, bireyler için de avantajlı ve faydalı davranışlar olarak kabul edilir. Bu davranışlar, her iki tarafa için de (bireyler veya örgüt) “değerli yardımcı” olarak adlandırılabilir (Boundenghan, Desrumaux, Leoni ve Nicolas, 2012). Bu faydaları ölçmek ve analiz etmek bazen zor olsa da, prososyal davranışlar dikkate değer avantajlara neden olabilir. Bir araştırmaya göre, prososyal davranış yalnızca alıcı tarafa değil, aynı zamanda veren tarafa da yardımcı olmaktadır ve bunun yanında faydaları çok yönlüdür (Bülbül, 2014). Brief ve Motowidlo (1986), prososyal davranışların örgütler üzerinde kesin etkileri olduğunu iddia etmiştir. Etkin örgütsel işlevsellik için davranış kalıplarının gerekli olduğunu iddia eden Katz’ın (1964) tanımını kabul etmişlerdir.

Uzmanlar, işyerinde prososyal davranış sergilemenin kesinlikle örgütsel etkinliği arttırdığına ve iş ortamlarının daha elverişli olmasına yol açtığına inanmaktadır (Boundenghan, Desrumaux, Leoni ve Nicolas, 2012). Ayrıca, işgörenlerin motivasyon seviyelerinin artmasına da yardımcı olur, çünkü başkalarına destek olmak ve yardım etmek ile kendilerini özdeşleştirdiklerinde onlara, kendilerini daha akıllı, daha güçlü hissetmeleri ile sonuçlanacak güçlü bir amaç duygusu verir. Prososyal eylemlerin niteliği isteğe bağlı olduğundan, işgörenlerin ruh halini

iyileştirmektedir. Bu aynı zamanda onların mesleki sorunlarını çözme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur, çünkü sorunlarını çözmek için birbirleriyle yakın işbirliği içindedirler. Geleneksel zihniyete göre, alıcılar kendilerine bilgi verildiğinde öğrenir, ancak bazı yeni araştırmalar bilgi sağlama sürecinin bilgi sağlayıcıya da yardımcı olduğunu belirtmektedir. İşgörenlerin, başkalarının sorunları ile ilgilenmeye çalışmaları yeni beceriler ve bilgiler edinmelerine yardımcı olmaktadır. Prososyal faaliyetler işgörenlerin bireysel performanslarını olumlu yönde etkilediğinden örgütsel etkinliği artırmak için kilit rol oynamaktadır (Bolino ve Grant, 2016).

Prososyal davranışlar daha fazla üretkenlik, sürekli sebat ve gelişmiş örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçlanan motivasyonu arttırmaktadır (Bülbül, 2014). Prososyal örgütsel davranışın önemini açıklama çabaları, Organ ve meslektaşları ile birlikte ortaya çıkmıştır. Nitekim, araştırmacılar bu tür bir gayri resmi (yani, ekstra rol) yardım ve işbirliği davranışlarının bir örgütün etkin bir şekilde işlemesi için gerekli olduğunu iddia etmişlerdir (McNeely ve Meglino, 1994). Örgütsel hedeflere ulaşmak için prososyal davranışların sağladığı desteğin derecesini belirlemek çok zor olmakla birlikte, bu tür davranışların örgütsel etkinliği desteklediğine inanılmaktadır (George, 1991).

Prososyal faaliyetlerin örgütler için faydalı olduğu uzun zamandır kabul edilmektedir. Olumlu etkileri, mevcut literatürde geniş bir şekilde vurgulanmıştır (Bolino ve Grant, 2016). Ayrıca, prososyal eylemlerin işgörenlerin ruh hallerinin düzenlenmesine yardımcı olduğuna inanılmaktadır ki bu yararlanıcı bireylerin ve çevrelerinin refahıyla sonuçlanmaktadır (Bülbül, 2014). Prososyal davranışlar, işgörenlerin karşılıklı ilişkilerini güçlendirmektedir, prososyal işgörenlerin itibarını oluşturmaktadır, sosyal sermayeyi arttırmaktadır, durumu iyileştirmektedir ve diğer işgörenler için teşvik edici bir ortam yaratmaktadır. Başkalarının çıkarlarına öncelik veren bazı işgörenler, kendileri için büyük saygı kazanmaktadırlar (Bolino ve Grant, 2016). Ayrıca prososyal davranışların, örgütsel etkinliği, iş tatminini, müşteri memnuniyetini ve iletişimi geliştirdiği de iddia edilebilir (Baruch, O'Creevy, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004).

Uzmanlar çeşitli nedenlerden dolayı prososyal davranışları teşvik etmelerine rağmen, bazı olumsuz etkileri de olabilir. Prososyal faaliyetler, örgütlerin, grupların ve bireylerin refahını artırdığından, olumsuz etkiler yaratabilir (Brief ve Motowidlo, 1986; Bolino ve Grant, 2016). Prososyal davranışların işgören ve diğerleri üzerindeki olumsuz etkileri, tükenme, verimsizlik, adaletsizlik, etik ihlaller ve sömürü olmak üzere beş kategoride değerlendirilebilir (Bolino ve Grant, 2016).

İşgörenler başkalarının çıkarlarına öncelik verdikleri için iyi bir ürüne sahip olduklarında ve gruplar sadakat ve fedakarlık ruhuna değer verdiğinde, yararlı bir atmosfer yaratır. Prososyal işgörenler hem işgörenlerle hem de müşterilerle iyi ilişkiler kurarlar çünkü erdemli davranışlarıyla başkalarının güvenini kazanırlar (Levin, Walter ve Murnighan, 2011). Dahası, işgörenler kendilerini masraflı prososyal faaliyetlere yönelttiklerinde, yetkin oldukları algısını yaratırlar. Ayrıca, bu tür bir yetkinlik genel olarak başkalarının örgütsel oluşum içindeki pozisyonlarını ve yetkilerini tehdit edici görünmemektedir. Bu, prososyal işgörelere yardımcı olur çünkü diğerleri onları rakip olarak görmez, yetenekli, benzersiz ve değerli müttefikler olarak görür. Tüm bu faktörler, prososyal eylemlerin işgörenlerin karşılıklı ilişkilerini ve itibarını desteklediğini göstermektedir (Salamon ve Deutsch, 2006; Casciaro ve Lobo, 2008; Kim ve Glomb, 2010).

Sosyal değişim mekanizması bağlamında, araştırmacılar, prososyal davranışların avantajlarını netleştiren iki tür açıklama daha önermektedir. Motive edici bakış açısına göre, işgörenlerin eylemleri başkalarına yarar sağladığında, kendilerini daha değerli hissederler ve yaşamlarında onları daha güçlü, daha iyi ve daha uzun süreli çalışmaya motive eden amaç ve anlam olduğunu hissederler (Elliott, Kao ve Grant, 2004). Kasıtlı ve faydalı olduğu göz önüne alındığında, başkalarına yardımın genişletilmesi, işgörenlerin ruh halini daha iyi hale getirir, bu da istenmeyen görevler ve zor iş arkadaşlarıyla başa çıkmalarına yardımcı olur (George ve Brief, 1992).

Bazı işgörenlerin, başkalarına destek verirken kendi sorunlarını çözmeleri bir gerçektir. Daha önceleri, bilgi paylaşımının sadece alıcıların öğrenmesini sağladığına inanılıyordu, ancak şimdi araştırmacılar bunun sağlayıcılara da yardım ettiğini, çünkü başkalarına yönelik düşünce veya problem çözme sürecinin, işgörenin de

kendi sorunlarını çözmesine yardımcı olduğunu bulmuştur. Araştırmacılar, başkalarının sorunlarını çözmek için zamanlarını ayıran işgörenlerin bunu yaparken ekstra ve kritik beceri geliştirdiğine inanmaktadır (McGrath, Vance ve Gray, 2003; Booth, Park ve Glomb, 2009; Grant, 2012). Gözlemler, vatandaşlık birimi performans ilişkisinin kesitsel çalışmalara kıyasla boylamsal olmasının daha iyi olduğunu göstermektedir. İyi vatandaşlık davranışları, takım ruhunu ve verimliliğini arttırarak yoğun saatlerde ve dikkat dağılması olduğu anlarda daha iyi problem çözme, uyum, etkileşim, beceri transferi ve daha az performans değişimi sağlamaktadır. Bir diğer önemli husus da, işgörenlerin müşterilerin gereksinimlerine azami öncelik vermesi ve iş süreçlerini iyileştirmeyi denemesidir.

Prososyal davranışlar, üretim, kamu sistemi, ordu, konaklama sektörü, kamu sağlığı hizmetleri veya perakende sektöründe faaliyet gösterecekler de, hemen hemen her türlü işletmede, başkalarına çok çeşitli olaylarda faydalı olmaları için yardımcı olmaya hazır olma gibi faydalı davranışlardır (George ve Bettenhausen, 1990; Walz ve Niehoff, 2000). Ayrıca, çok sesli ekiplerin kaliteli kararlar alma eğiliminde olduklarını belirlemek için güvenilir kanıtlar mevcuttur. Bilgi paylaşım mekanizmaları, sistemleri, süreçleri veya işbirliğini daha iyi bilen ekipler, projeyi daha az sürede hayata geçirmek için çalışmakta ve yenilik yapma eğiliminde olmakta ve satış ve pazarlama yoluyla daha fazla gelir elde etme şansına sahip olmaktadır (Bashshur ve Oc, 2014; Wang ve Noe, 2010).

2.4. Eğitim ile Örgütsel Bağlılık ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişkinin Kuramsal Arkapları

Eğitim, bireysel düzeyde, takım düzeyinde ve örgütsel düzeyde etkinliği geliştirmek için bireylerin bilgilerini, becerilerini ve tutumlarını pozitif yönde etkileyen organize edilmiş bir yaklaşımdır (Shenge, 2014). Sosyo-ekonomik gelişim süreci açısından eğitim ekonomik getiriler ile birlikte sosyal, kurumsal ve kültürel getirilerinin de olduğu uzun dönemli bir yatırım harcaması olarak düşünülmektedir (Tunç ve Taşdöken, 2019). Eğitim yatırımının getirisi insan sermayesi kuramına dayanmaktadır (Psacharopoulos ve Patrinos, 2004).

İnsan sermayesi kuramının doğuşunun izleri T. W. Schultz'un 1961'de yayınlanan İnsan Sermayesi Yatırımı başlıklı makalesine kadar uzanmakta olup Schultz (1961), beceri ve bilginin de bir sermaye türü olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüş ve insan sermayesi olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısını takiben Schultz eğitimin bireylere ve toplumlara ekonomik fayda sağlayan bir yatırım olduğunu belirtmiştir. Eğitim ve insan sermayesi ilişkisi ilerleyen yıllarda birçok çalışmada ele alınsa da en etkili olanı Becker (1964) tarafından yapılan İnsan Sermayesi-Eğitime Özel Referans ile Teorik ve Ampirik Bir Analiz başlıklı çalışma olmuştur. Becker ekonomik bir bakış açısı ile eğitimin bireyler için önemli bir yatırım olduğunu ortaya koymuştur. Becker ve takipçileri tarafından ele alınan insan sermayesi kuramı eğitimlerini seçerek insanların rasyonel fayda maksimizasyoncusu olarak hareket ettiğini kabul etmektedir. Eğitime yatırım yapanlar ruhsal ve maddi kazançlarını maksimize etmeyi beklemektedir (Gilead, 2009). Schultz (1971) insana yapılan yatırımları örgün eğitim, işbaşında eğitim ve firmalarda gerçekleştirilen tüm yetiştirme programları, firmalar dışında gerçekleştirilen yaygın eğitim programları, insanın yaşam süresini ve çalışma gücünü etkileyen sağlık hizmetleri, daha iyi iş olanakları sağlayan göçler olmak üzere beş grupta ele almıştır (Schultz, 1971; Aktan, Tunç ve Yay, 2017). Sonuç olarak eğitim insana yapılan yatırımların temelinde yer almaktadır.

Bireyler yer aldıkları örgütten eğitim gibi olumlu davranışlar aldıklarında sosyal bir zorunluluk olarak örgüte bağlılık duymaya yönelecektir (Yao ve Wang, 2008). Bireyler başkalarından aldıkları olumlu herhangi bir fayda için karşılık vermeye motive olmuş hissetmektedirler (Sanchez-Franco ve Roldan, 2015). Kişilerarası iletişim literatüründe iyi kurgulanmış bir mekanizma olarak diğerlerinden alınan iyiliğe geri dönme eğilimini yansıtan Karşılıklılık Normu Kuramı dikkat çekmektedir (Lee ve Liang, 2015). Rabin (1993) karşılıklılığı insanların kendilerine kibar (kaba) olanlara karşı kibar (kaba) olması ile açıklamaktadır (Lopez-Perez, 2009). Karşılıklılık normu bize yardım edenlere yardım ettiğimizi ifade etmektedir (Gundelach ve Traunmüller, 2014). Örgüt işgörene pozitif yönde davranırsa işgören de daha sonra örgüte aynı biçimde davranma ihtiyacı hissedecektir (Renaud, Morin, Saulquin ve Abraham, 2014). Karşılıklılık normu kuramı eğitim programları aracılığı ile fayda elde ettiklerine ve eğitimin olumlu katma değerine inanan

işgörenlerin örgüte bağlılık duymasında ve prososyal örgütsel davranışlara yönelmesinde açıklayıcı olarak değerlendirilebilir.

Karşılıklılık normu açısından iki aktör arasındaki etkileşimde biri diğerine fayda sağladığında karşılıklılık doğrudan gerçekleşmekte iken aktörlerden biri diğerine bir beklenti ile fayda sağladığında ve herhangi bir şekilde fayda alacağına inandığında karşılıklılık dolaylı olarak gerçekleşmektedir (Mazelis, 2015). Beklenti birçok yaşam durumu ile ilgili olan temel bir insan özelliğidir ve iyimserliğin ve kötümserliğin bileşenleri olarak pozitif veya negatif yönlü olabilir (Haugen, Ommundsen ve Lund, 2004). Vroom'un Beklenti Teorisi eğitime katılmaya yönelik motivasyonu açıklamak için oldukça anlamlıdır (Cheng, Wang, Moormann, Olaniran ve Chen, 2012). Beklenti Teorisi insanların potansiyel çıktıları aktif olarak düşündüğü ve bunlara dayanarak karar aldığı inancına dayanan bilişsel bir motivasyon modelidir (Ernst, 2014). Motivasyonu, bekleyiş, araçsallık ve valens olmak üzere üç faktör ile açıklamaktadır (Suciu, Mortan ve Lazar, 2013). Eğitim açısından ele alınacak olursa bekleyiş, eğitim faaliyetlerine katılmanın bilgi, beceri ve yeteneklere yol açması olasılığı ile ilgili olarak bireyin kişisel inancına işaret etmektedir. Araçsallık, eğitime katılmaktan elde edilen bilgi, beceri ve yetenek kazanımlarının belirli çıktılara (meslektaşların saygısı, maaş artışı, daha iyi performans, vb.) yol açma olasılığının algılanması ile ilgilidir. Valens ise bu çıktıların her birey için göreceli önemi ve arzu edilmesidir (Cheng, Wang, Moormann, Olaniran ve Chen, 2012). Diğer yandan pozitif ya da negatif olayların gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesinin birey açısından etkisel sonuçları olacaktır. Örneğin, iyi bir iş elde eden işsiz bir çalışan mutlu hissederken, işi elde edemeyen çalışan üzgün ve hayal kırıklığına uğramış olacaktır. Bunlar açık ve tahmin edilebilir sonuca bağlı etkilerdir (Feather, 1992). Dolayısıyla, eğitim ile beklentisi karşılanırsa işgörenin eğitimden elde edeceği kazanımlar örgüte bağlılığın artması ve prososyal davranışlar sergileme yönünde çıktılarına dönüşebilir. Ayrıca eğitim gibi güdüleyicilerin sağlanması çalışanların şirketteki uzun vadeli gelecekleri ile ilgili kariyer beklentilerini etkileyerek işgörenleri işteğe bağlı çabalarını motive edebilir (Frenkel ve Bednall, 2016). Diğer bir ifade ile gelecekteki ödül beklentisi örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışın nedeni olarak düşünülebilir.

Örgütte çalışmak ödüllendirici bir durum ise işgören uzun vadede örgüte daha bağlı hale gelecektir. Benzer biçimde bir işgören örgüte katkı sağlıyorsa örgüt onu daha çok destekleyerek ödüllendirecektir. Bu durum Sosyal Mübadele Kuramı'na da dayanmaktadır (Cheung, 2000). Sosyal mübadele kuramı bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir çeşit kaynak mübadelesi olarak görmekte ve bireyler arasındaki ilişkiye ekonomik mübadele ile benzer biçimde fayda ve maliyet yönünden bakmaktadır (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009). Ekonomik mübadelede ticaret bir mal veya hizmetin piyasa değeri ile mübadelesiyle sağlanmakta iken sosyal mübadelede ticaret karşılıklılık normu ile sağlanmaktadır (Keysar, Converse, Wang ve Epley, 2008). Örneğin bir örgüt işgörenleri için terfi, gelişme ve takdir fırsatları sağladığında örgütün, işgörenlerin daha pozitif bir tutumla sosyal olarak karşılık vermek zorunda hissettikleri bir sosyal mübadele ilişkisi başlattığı tartışılmaktadır (Cicekli ve Kabasakal, 2015). Örgütsel bağlılık temel bir mübadele aracı olarak kabul edilmektedir ve sosyal mübadele kuramı yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın pozitif karşılıklılık davranışlarına teşvik ettiğini ve bağlılığı yüksek işgörenlerin örgüt ve üyeleri için faydalı davranışlarla bütünleşme yönünde güçlü bir zorunluluk hissettiğini ileri sürmektedir (Guay, Choi, Oh, Mitchell, Mount ve Shin, 2016). Örgütün işgörenlerine tanıdığı haklar işgörenler tarafından tatmin edici bulunduğu işgörenler karşılık olarak örgüt için çeşitli sorumluluklar göstermeye hazır olacaktır ve bu durum örgüt ile işgören arasındaki mübadele ilişkisinin sosyal mübadeleye dayanarak ele alındığını göstermektedir (Bedük ve Ertürk, 2015). Sosyal mübadele kuramına göre uzun dönem bakış açısıyla maliyetler ve ödüller analiz edildiğinde her insan kendi faydasını maksimize etmek için mücadele etmektedir (Prochazka ve Vaculik, 2011). Bu açıklamalar doğrultusunda örgütler işgörenleri için eğitim yatırımları gerçekleştirdiklerinde işgörenler eğitimin kendilerine sunacağı faydaları değerlendirerek pozitif yönde kazanç elde edeceklerine kanaat getirdiklerinde örgüt tarafından başlatılan sosyal mübadele ilişkisine örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ile karşılık vererek mübadele ilişkisini sürdürecektir.

2.5. Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Herhangi bir örgütün önemli yatırımları arasında personel için kariyer desteği, işgörenlerin eğitimi ve işgörenlerin duygusal bağlılığını arttıran istihdam güvencesi bulunmaktadır. Ayrıca, işgörelere yapılan yatırım, vatandaşlık davranışı ve mevcut örgütte çalışmaya devam etme niyetlerinin iyileştirilmesi için bir rol oynamaktadır ve sonuçta devamsızlığı azaltmaktadır (Klein, 2001). İşgörenlerin alınan eğitime yönelik tutumları ile işgörenlerin refahına olan bağlılığı arasında bir ilişki kurmayı amaçlayan çeşitli girişimler (Bartlett ve Kang, 2004) söz konusudur. Bartlett ve Kang (2004), sık sık sunulan eğitim, bu eğitimden öğrenmeye yönelik motivasyon, alınan eğitimden elde edilen faydalar ve eğitim yöneticilerinden destek gibi çeşitli faydalara erişimin mümkün olduğunu bulmuştur ki bu faydalar işgörenin duygusal bağlılığı ve örgütsel bağlılığın normatif biçimi ile pozitif bir şekilde ilişkilidir. Riaz, Idrees ve Imran (2013), işgörenlerin eğitim konusundaki inançları ile kişisel menfaatler, iş ile ilgili faydalar gibi belirli yararların yanı sıra bir bütün olarak kariyerle ilişkili faydalar ve özellikle de örgüte bağlılık arasında bir ilişki olduğuna işaret etmişlerdir. Riaz, Idrees ve Imran (2013) tarafından yapılan çalışma, işgörenlerin, eğitim işveren tarafından desteklendiği durumlarda, eğitime olumlu bir tutum sergileyebileceğini göstermiştir. Aynı nedenden ötürü işgörenler, eğitimi onlara çeşitli cazip faydalar sunan bir fırsat olarak görmektedir. Ek olarak, araştırmacılar, işgörenlerin örgütsel bağlılığının eğitim yoluyla desteklendiği ve işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının eğitimi desteklemeyen örgüt tarafından desteklenmediği sonucuna varmışlardır.

Bir başka çalışmada, işgörenlerin eğitimde çeşitliliğe ilişkin algıları ile örgütsel bağlılığın etkinliği ve işten duyulan tatmin arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır (Yap, Holmes, Hannan ve Cukier, 2010). Bir çalışma, işgörenler eğitimdeki çeşitliliği etkili bir yöntem olarak algıladıklarında ve işleri konusunda iyi hissettikleri ve eğitimdeki çeşitliliği etkisiz bir yöntem olarak değerlendirmediklerinde işverenlerine karşı daha yüksek bir bağlılıkta bulunabileceklerini ortaya koymuştur. Herhangi bir örgütün başarısı becerilere, bilgiye, deneyime ve işgörenlerinin bağlılığına bağlıdır, bu yüzden işgörenlerin örgütsel manada hayatta kalmaları için profesyonel olarak yetkin olmaları gerekir. Sadece eğitim insanları güncel tutabilir ve ayrıca firmanın

verimliliğini arttırmak gibi birçok faydası vardır (Thang, Quang ve Buyens, 2010). Örgütsel bağlılık farklı sektörlerde ve dünyanın farklı yerlerinde araştırılmıştır.

Paul ve Anantharaman (2004) Hindistan'da bilgisayar yazılımındaki işgörenler arasında insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve eğitim programlarının örgütsel bağlılıkla pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu teyit etmişlerdir.

Herrbach, Mignonac, Vandenberghe ve Negrini (2009) tarafından yapılan bir araştırma, Fransız gönüllü erken emeklilerini incelemiş ve eğitim programlarının işgörenlerin feda etme güdüsüne katkıda bulunduğunu ve erken emeklilik eğilimini azalttığını doğrulamıştır.

Riaz, Idrees ve Imran (2013), Pakistan banka işgörenleri arasında eğitim programlarının ve örgütsel bağlılığın pozitif bağlantılı olduğunu göstermiştir, bu da eğitilmiş işgörenlerin, eğitime erişimi olmayan işgörenlerle karşılaştırıldığında yüksek oranda bağlı olduğu anlamına gelmektedir.

Bulut ve Çulha (2010) konaklama sektöründe yaptıkları ampirik çalışmada eğitimin otel işgörenlerinin örgütsel bağlılığındaki etkisini araştırmışlardır. Ayrıca, tüm eğitim programlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini iddia etmişlerdir.

Scheible ve Bastos (2013), Brezilyalı bir teknoloji şirketinde eğitimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve iki değişken arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur.

Yukarıda da belirtildiği gibi, örgütsel bağlılığın çok sayıda etkisi vardır. Bireysel düzeyde daha düşük personel devrine, devamsızlığa ve sahip oldukları iş güvencesine yansıyan iş tatmininin artışına katkıda bulunur. Örgütsel düzeyde, örgüte aidiyet düzeyini, üretkenliği artırır ve işgören eksikliği ve performans sergileyemeyen işgören dolayısıyla ortaya çıkan maliyeti düşürür.

Artan önemli soru, eğitim programlarının, bir firmanın verimliliği, işgörenlerin iş tatmini ve personel devir oranı ve devamsızlığın azaltılmasında temel bir kaynak

olmak üzere nasıl rol oynayabileceğidir. Başka bir deyişle, işgörenlerine eğitim programları sağlamakla ilgilenen herhangi bir örgüt, dikkat ve özen gösterme konusunda iyi bir izlenim vermektedir. Böylelikle işgörenler, örgüte sadık olacaklar ve daha fazla istihdam edilebildikleri ve gelecekteki beklentilerini karşılayacak eğitim veren örgütlerde kalacaklardır.

2.6. Eğitim ve Prososyal Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları yönetiminin temel özelliklerinden bazıları eğitim ve örgütsel davranışlardır. İşgören eğitim programları uzmanlar tarafından örgütün işgörenlerine sağlanmaktadır. Örgütsel davranış, işgörenlerin örgütlerinde sergiledikleri davranış biçimlerine odaklanmaktadır (Hendry, 2012). Örgütsel davranış disiplininde dikkat çeken bir çalışma alanı prososyal örgütsel davranışlardır. Böylece işgören eğitim programları ile prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi anlamak önemli hale gelmektedir.

Eğitim, örgütlerdeki organize edilmiş bir prosedürdür. İşgörenlere, becerilerini geliştirebilecekleri ve örgütleri için beklenen performansı sağlayarak değerlerini gösterebilecekleri uygun bir eğitim verilmelidir. İşgörenler, örgütsel ortamdaki tüm değişikliklere uyum sağlayabilecek şekilde eğitilmelidir. Gerekli bilgi ve beceriler işgörenler tarafından uygun bir eğitimden geçerek elde edilebilir (Hendry, 2012).

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütlerin başarısı için temel olan çok önemli davranışlar olarak kabul edilir. Bu prososyal örgütsel davranışların, örgütlerin genel performansı üzerinde büyük bir etkisi vardır (Hazzi ve Maldaon, 2012). Örgütler, prososyal örgütsel davranışları yerine getirdikleri takdirde rahat bir şekilde hayatlarına devam edebileceklerdir. Prososyal örgütsel davranışlar genellikle, bir örgütün bireyleri tarafından, meslektaşları ile iletişim kurarak örgüt için kendi işlevlerini yerine getirirken icra edilir. Bu bağlamda vurgulanabilecek farklı prososyal örgütsel davranışlar söz konusudur.

İşgören eğitim programlarının, örgütün başarısını sağlayıp sağlamadığı her açıdan bir tartışma konusu olmuştur (Hazzi ve Maldaon, 2012). İşgörene yönelik prososyal örgütsel davranışların uygun şekilde yerine getirilmemesi durumunda, işgörenler

meslektaşları ile ve en önemlisi de müşterileri ile takip etmeleri gereken yolları öğrenemeyeceklerdir (Armstrong ve Taylor, 2014). Örgüt, işgörenler iyi örgütlenmiş olduğunda ve örgütün etik değerlerine uygun şekilde davrandığında, sorunsuz bir şekilde çalışabilir. Uzmanlar her zaman iyi davranmalı ve işgörenler ile işbirliği yapmalıdır. Bu özel davranışlar, örgütlerin hayatta kalması için oldukça gereklidir (Hazzi ve Maldaon, 2012). Bu kazanımlar eğitim sürecinde de öğretilir. Bu, insan kaynakları yöneticilerinin en ilginç sorumluluklardan biri olarak kabul edilir. İnsan kaynakları yöneticileri uygun eğitim ile işgörenlerde sorumluluk duygusu yaratmalıdır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Bazı uzmanlar tarafından ek rollerin veya ekstra rollerin üstlenilmesinin prososyal örgütsel davranışların bir parçası olduğuna ve işgörenlerin bunun için insan kaynakları yöneticileri tarafından eğitilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Bütün bunlar örgütsel hedeflere erişme ve örgütsel başarıya ulaşma yönünde yönlendirilmelidir.

Sonuç olarak, örgütsel başarıya ulaşmak için prososyal davranışa sahip örgütlerin gerçekten çok ilham verici olduğu ifade edilebilir. İşgörenlerin, örgütlerin ihtiyaçlarına uymaya yetecek etkinlikte olması insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda kabul edilebilir.

3. YÖNTEM

Yöntem, araştırmacının araştırmasıyla ilgili verileri toplamak için kullandığı yollar ve yaklaşımlardır. Daha önce de belirtildiği gibi bu araştırma temelde, özellikle AGOCO olmak üzere, Libya petrol sektörü bağlamında işgören eğitim programlarının, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu bölüm araştırmanın amacını gerçekleştirmek için araştırma yöntemi ile ilgili detayları açıklamakta ve araştırmanın modeli, örneklem, verilerin toplanması süreci, ölçeklerin geçerlik ve güvenirlikleri ile araştırmada kullanılan analizler konusundan bilgi sunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Herhangi bir araştırma sürecinde, iki temel yaklaşım nicel ve nitel olmak üzere iki yaklaşım vardır. Fakat günümüzde, bilgi/veriyi niceliksel ve niteliksel olarak analiz etmek üzere yaygın biçimde kullanılan üçüncü bir yaklaşım olarak karma araştırma yaklaşımı da kabul edilmektedir (Creswell, 2009). Her araştırmacı araştırma sorusunu cevaplamak için gereken bilgileri tahmin eder. Bunun için bazen sadece metinler gereklidir, ancak bazen tezi desteklemek için hem metinler hem de sayısal veriler gereklidir. Değerlendirmeden sonra araştırmacılar, araştırmayı yapmak ve ilgili araştırma sorularının cevabını bulmak için yukarıda bahsedilen yaklaşımlardan herhangibirini kullanırlar. Çoğu zaman, araştırmacılar, araştırma sorularına verdikleri cevapları sonlandırmak için niteliksel yaklaşımı kullanırken, destekleyici matematiksel gösterimleri bulmak için niceliksel yaklaşımın uygulanmasının mümkün olduğunu bulmuşlardır. Karma yöntem hem niceliksel hem de nitel yaklaşımların birarada kullanılmasıdır.

Nicel araştırma yaklaşımı, popüler hale gelmiştir çünkü bu yaklaşım, araştırmacılara, verilen veya önerilen miktarlara dayalı verileri analiz etmede yardımcı olmuştur. Genel olarak araştırma sürecinin araştırmacıların inançlarından tamamen bağımsız olması gerektiği inancına dayanır, bu nedenle, tarafsızlık korunur. Nicel araştırma nesneldir, anlamlıdır ve toplanan bilgilerin birçok yönünü açığa çıkarır. Nicel

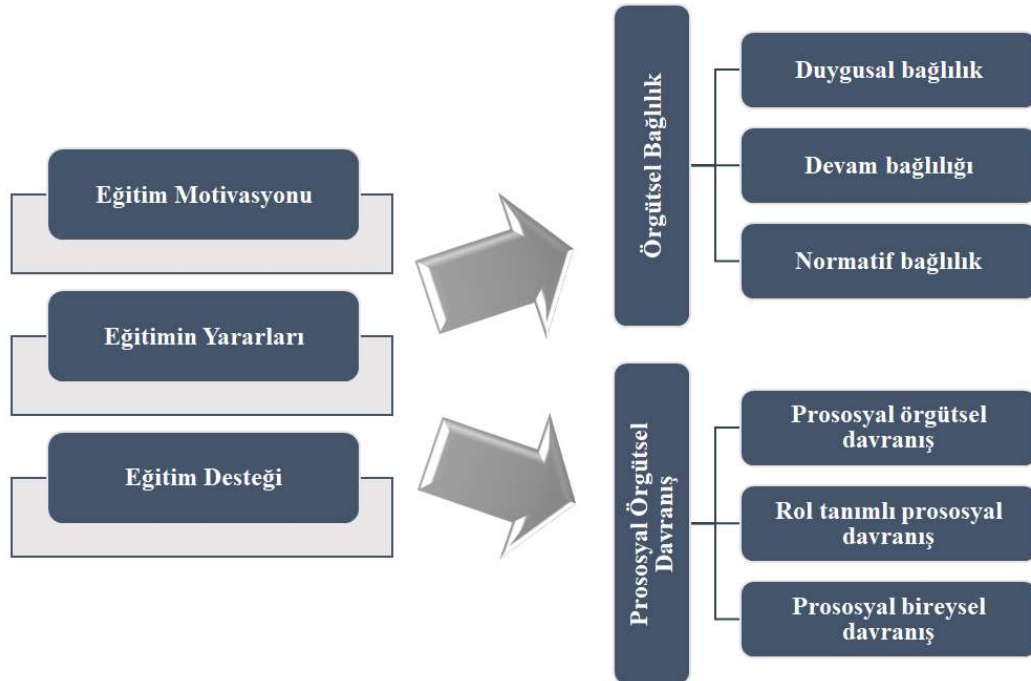
araştırmalar, herhangi bir araştırmaya ait ilişkisel sorguları yanıtlamak veya ele almak için yararlıdır. Nicel araştırma yapan araştırmacılar, bir veriye geçerlik kazandırmaya ve sayısal veriler temelinde gerçekler oluşturmaya çalışırlar. Bu, teorilerde belirtilen prensipleri genelleştirir ve bir teoriye/bulguya geçerlik sağlar (Leedy ve Ormrod, 2015). Nicel araştırmaların çoğu, bir problem sunma, hipotezler kurma, literatür taraması ve verileri analiz etmekle başlar. Creswell (2003), bu yöntemde, bir araştırmacının deneysel girişimleri ve veri toplama için anketleri kullandığını ve kesin ve belirtilen istatistiksel ilkelere göre verileri analiz ettiğini belirtmiştir. Bulgular öngörülse, açıklayıcı veya onaylayıcı olabilir.

Nitel araştırma yaklaşımı, özellikleri bağlamında bütünseldir çünkü yeni bir şey keşfetmeye odaklanır. Nitel araştırmalar, araştırmacıların, büyük oranda katılımın ardından gerçek zamanlı deneyimlere dayalı araştırmaları tanımlamalarına yardımcı olur (Creswell, 2003). Bu tür bir araştırma, hedef kitlelerin görüşlerine dayanan sosyal olguları açıklamaktadır. Nitel araştırma, doğru tanımlama, açıklama, toplama ve yorumlama becerilerini içerir. Leedy ve Ormrod (2015) bu yaklaşımı, yeni kuramların temeli haline geldiği için bir şekilde daha az yapılandırılmış olduğunu iddia ederek eleştirmişlerdir. Bu yöntem etkilidir çünkü doğal ortamları dikkate alır, olgular olduğu gibi kalır ve araştırmacıların detaylara ve gerçek zamanlı deneyimlere girmelerine yardımcı olur (Creswell, 2003). Nitel araştırmalar vaka çalışmaları, etnografik çalışmalar, fenomenler, teorik çalışmalar ve analizleri içerir. Bu tür araştırmalar genellikle araştırmacıların belirli yöntemler aracılığıyla açıklamaya çalıştığı gözlemlere dayanmaktadır. Bu süreçte, veriler en son teorik çalışmalarda sosyal davranışları açıklamaya yardımcı olan insan duyularına dayanarak toplanır.

Karma araştırma yaklaşımı bir alternatiftir. Nicel ve nitel yöntemler yeterince uygun ve uyumlu olmadığından dolayı, birbirlerine bağlanmaları gerekmektedir. Karma yaklaşımı kullanan araştırmacılar, verileri toplar ve bu verilerin bir kısmını nicel yaklaşımı kullanarak, geri kalanını da nitel olarak analiz ederler. Her iki yöntemin de birleştirilmesi, bir araştırmanın güçlü yanlarını birleştirir, çünkü bu durumda araştırma hem nitel hem de nicel geçerlilik kazanır. Karma yöntemin destekçileri, araştırmacıların farklı olguları keşfetmesine, anlamasına ve açıklamasına yardımcı olduğunu düşünmektedir (Mingers, 2001; Sale, Lohfeld ve Brazil, 2002).

Araştırmacılar her zaman belirli bir araştırma sorusuna verilen cevapları bulmak için ihtiyaç duydukları bilgiyi/veriyi tahmin ederler. Karma yaklaşım, sayısal, metinsel veya karışık veriler dahil olmak üzere birden çok veri türünün gerekli olması durumunda uygulanabilir bir çözümdür. Genel olarak araştırmacılar sayısal verilere ilişkin soruları cevaplandırmak için nicel yöntemi tercih ederler, metin tabanlı verilerle ilgili sorulara cevap vermek için nitel yöntem kullanırlar ve soruların hem sayısal hem de metinsel veri formlarında cevap gerektirmesi durumunda karma yöntem kullanırlar. Şu ana kadar bahsedilen yaklaşımlar kitaplarda, tezlerde, raporlarda ve çalışmalarda yapılan iddiaları incelemeye ve araştırmaya yardımcı olmaktadır. Karmaşıklığın derecesine, araştırmacıların tercihinine ve yürütülen araştırmaya bağlı olarak, üç yöntem de kendi sınırları içinde geçerli ve yararlıdır.

Bir çalışma için uygun yöntemin seçilmesi, araştırmanın türüne, ihtiyaç duyulan veri türüne ve araştırmanın amacına bağlıdır. Bu çalışma göz önüne alındığında, nicel yöntem araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemek için daha yararlı kabul edilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Çalışmanın Şekil 3.1.’deki araştırma modeli, işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği) örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkisini vurgulayan araştırmanın temel amacına bağlı olarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri araştırma modelinde gösterilmiştir. Mevcut çalışma için araştırma modeli, önceki çalışmalardaki birkaç modelin birleştirilmesinden elde edilmiştir. Eğitim Motivasyonu, Eğitimin Faydaları ve Eğitim Desteği’ni içeren İşgören Eğitim Programları bağımsız değişkendir. (Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık) ve Prososyal Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış, Rol Tanımlı Prososyal Davranış ve Prososyal Bireysel Davranış) bağımlı değişkenlerdir. Modelin değişkenleri ve alt boyutları araştırma modelinde çalışmanın temel kavramları ile ilgili literatür bağlamında kabul edilmiştir.

3.2. Örneklem

Örneklem “alt grup veya daha büyük bir popülasyonun bir kısmı” olarak tanımlanabilir (Zikmund, Babin, Carr ve Griffin, 2013). Temel olarak iki örnekleme türü vardır, olasılıklı ve olasılık dışı (Kothari, 2004). Olasılık örnekleme, her bir popülasyon birimi/üyesi eşit katılım ve örneklemin bir parçası olma şansına sahip olduğu durumlarda geçerlidir. Olasılıklı olmayan örnekleme, araştırmacı, eşit olmayan seçim yaptığında kullanılır. Olasılık örnekleme ve olasılıklı olmayan örnekleme tekniklerinin birçok türü vardır (Jackson, 2009). Örneklem tekniklerinin seçimi araştırma sorularına ve/veya amaçlarına bağlıdır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2003).

Bu araştırma için çalışanlarına işgören eğitim programları sağlayan bir şirket bulmak gerekmiştir. Mevcut araştırma, Libya petrol sektöründe işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar arasındaki bağlantıyı araştırmak için yürütülmüştür. Libya’daki güvenlik ve politik krizin ardından bu dönemde Libya petrol sektörünün tüm şirketlerini araştırmaya dahil etmenin araştırmacı için mümkün olmadığı belirtilmelidir.

Bu nedenle, AGOCO, şirketin farklı departmanlarında ve alanlarındaki çalışanlarına bağlı olarak araştırma için seçilmiştir. AGOCO, katılımcıların hedef sayısını belirlemek için bu çalışma bağlamında seçilmiştir. Bu nedenle araştırmacı, AGOCO çalışanları hakkında kapsamlı bir inceleme gerçekleştirmiştir. Ancak, AGOCO'nun bu araştırmaya uygun olarak seçilmesi, şirketin büyüklüğünden de kaynaklanmaktadır ki şirket, ilk ve en büyük Libya petrol şirketi olması yanı sıra tüm çalışanlarına işgören eğitim programları da sunmaktadır. Bu sebeplerden dolayı bu araştırma için AGOCO seçilmiştir.

AGOCO, Bingazi'de bulunan bir Libya petrol şirketidir ve rafinaj ile birlikte petrol ve gaz araştırmaları yapmaktadır. 7 Aralık 1971'de (115/71) sayılı kanuna göre, İngiliz Petrolleri (BP) Libya Devleti'nin mülkiyeti altında kamulaştırıldığında AGOCO ortaya çıkmıştır. Aralık 1971'de çalışmaya başlamıştır ve şimdi dev bir şirket haline gelmiştir. AGOCO ilk olarak kamulaştırılmış ve şu anda en büyük petrol şirketi haline gelmiştir, böylece dünyanın önde gelen petrol ve gaz şirketleri arasında gururla yerini almıştır. Temel olarak şu alanlarda çalışmaktadır; sarir petrol sahası, messla petrol sahası, nafoora petrol sahası, beda petrol sahası ve hamada petrol sahası. İki rafinerisi vardır; Sarir Rafinerisi ve Tobruk Rafinerisi. Ayrıca bir ham petrol terminali işletmektedir, Tobruk Terminali. AGOCO, Libya'da petrol sektöründe faaliyet gösteren en büyük ulusal şirkettir. 2018 yılında yaklaşık 6200 işgöreni istihdam ederken, bunların %99'undan fazlası farklı bölgelere dağılan vatandaşlardan oluşmaktadır. AGOCO ağırlıklı olarak çeşitli Libya üniversiteleri ve teknik enstitülerden mezun olan Libya vatandaşları istihdam etmektedir. AGOCO ayrıca, kendi saygın alanlarında deneyimleri/nitelikleri olan mühendisler, yöneticiler ve diğer profesyonellere iş fırsatları sunmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi, AGOCO'nun seçilmesinin nedenlerinden çalışanları için eğitim programlarıdır. Libya'daki mevcut güvenlik krizi ve ekonomik krize rağmen, AGOCO, çalışanlarına hem yerelde hem de yurtdışında (Libya'nın içinde ve dışında) eğitim fırsatları sunmaya devam etmektedir. Şirket istatistiklerine göre, AGOCO, 2012-2018 yılları arasında Libya'nın içinde ve dışında 5223 işgörenine eğitim olanağı tanımıştır.

Tablo 3.1. 2012-2018 Yılları Arasında AGOCO’da Eğitim Alan İşgören Sayısı

Yıl	Eğitim Alan İşgören Sayısı		
	Ulusal Eğitim	Yurtdışı Eğitim	Toplam
2012	751	522	1273
2013	951	468	1419
2014	899	131	1030
2015	24	317	341
2016	47	101	148
2017	144	304	448
2018	160	404	564
Toplam	2976	2247	5223

Bu çalışma için seçilen örneklem tekniği tesadüfi örneklemedir. Araştırmacı tesadüfi örneklemeği tercih etmiştir çünkü birkaç yüzlük sayıdaki popülasyonun içindeki bir örnekleme için genel olarak daha iyi olduğu kabul edilmektedir (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2003). Örneklem, zamanın ve kaynakların tasarrufunu sağlamaktadır ancak araştırmacıların popülasyonun özelliklerini hiçbir zaman tam olarak keşfedemeyeceği, bununla birlikte, hedef popülasyon büyüklüğü son derece büyük olduğu zaman hiçbir alternatifi olmadığı ifade edilebilir. Bu çalışmada da petrol şirketindeki her çalışanın görüşünün alınması oldukça zordur. Bu nedenle, Krejcie ve Morgan (1970)’ın örneklem büyüklüğü belirleme tablosu (Ek 2), bu çalışmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için kullanılmıştır.

Bu çalışmanın popülasyonu AGOCO’da çalışan tüm işgörenlerdir. Çalışmanın yapıldığı dönemde AGOCO’da yaklaşık olarak 6200 işgören bulunmaktadır. Buna göre örneklem büyüklüğü en az 361 olmalıdır. Bu nedenle, literatür taramasında belirlenen konulara ilişkin bilgi toplamak için çalışanlar arasında 400 anket dağıtımı yapılmıştır. Dağıtılan 400 anketten, katılımcılar tarafından tamamen doldurulmadığı için 18’i çıkartıldıktan sonra, kalan 382’si çalışmaya dahil edilmek üzere yeterli ve uygun bulunmuştur. Böylece, istatistiksel analizler için geri dönen ve geçerli anket sayısı 382’dir ki bu istenen sayı 361’den fazladır (Krejcie ve Morgan, 1970). Sonuç olarak örneklem sayısı AGOCO’da çalışmakta olan 382 işgören olarak belirlenmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Bir çalışmanın uygun tasarımı, çalışmanın amacına ve hipotezlerine, ve ortaya konan araştırma sorusu türlerine bağlıdır. Yukarıda belirtildiği gibi, bu çalışmanın amacı Libya petrol sektöründe ve özellikle AGOCO'daki işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini araştırmaktır. Gözlem, röportaj, belge ve kayıtlar, odak grupları, anketler, standart testler, ölçekler, yaşam öyküleri gibi farklı veri toplama yöntemleri vardır. Bu çalışmada verilerin toplanması için ikincil ve birincil kaynaklar kullanılmıştır. İkincil veriler, ders kitaplarını, makaleleri, raporları, işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar hakkındaki yayınlanmış araştırmaları içeren çeşitli kaynaklardan toplanmıştır. İşgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ve bunların AGOCO'daki olan etkinlikleri ile ilgili temel konuları tanımlamak için literatürdeki ölçekleri kullanarak nicel veriler toplanmıştır. Saunders, Lewis ve Thornhill (2003) üç temel veri toplama yönteminin anket, görüşme ve gözlem olduğunu belirtmektedir. Pek çok araştırmacı anketleri soruları cevaplayan kişinin kendi cevaplarını kaydettiği şekliyle kullanmaktadır. Bu çalışmanın verileri AGOCO çalışanlarından anket aracılığıyla toplanmıştır. Bu veriler daha sonra istatistiksel bir paket programa aktarılmış ve analiz edilmiştir.

3.3.1. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde, ilk aşama anketlerin dağıtımı için AGOCO'dan onay almak olmuştur. Bunun için, araştırmacı, araştırma amacını anlatmak ve anketleri dağıtmadan ve verileri toplamadan önce çalışmayı yürütmek için onay almak üzere Gelişim ve Eğitim Departmanı Müdürü ile görüşmüştür (Ek 3). Her bir ankete, araştırmanın amaçları, anonimlik (isimlerin bilinmemesi) garantisi, cevapların gizliliği ve katılımcılardan sağlanan bilgilerin yalnızca bu çalışma için ele alınacağına ilişkin bir açıklama beyanı kapak mektubu olarak yazılmıştır. Bu beyanda ayrıca katılımın gönüllü olduğu ve tüm sonuçların sadece toplu olarak değerlendirileceği de belirtilmiştir. Kısacası, bçalışma için tüm birincil veriler anketlerle toplanmış ve anketler AGOCO Eğitim Departmanı Müdürü'nün desteği ile dağıtılmış ve geri alınmıştır. Anket Ek 1'de görülebileceği gibi dört bölümde yer alan

ölçeklerden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve şirketteki kıdem gibi bazı demografik özelliklerini ve katılımcıların eğitim alma durumu, katılımcıların aldığı eğitim programı sayısı, katılımcıların işi ile eğitim programının ilgisi, eğitim programının işte uygulanması, katılımcıların aldığı eğitim programının türü, eğitim programlarından sertifika alma durumu ve sertifikanın değerlendirilmesi gibi eğitim programları hakkındaki bazı bilgileri ölçmek üzere tasarlanmıştır. Böylece, bu bölüm onbir sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm, örgütsel bağlılığı ölçmek için geliştirilmiştir. Anketin bu bölümü Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılık sınıflandırmasını dikkate alarak tasarlanmıştır. Bu noktada, bu bölüm örgütsel bağlılığın üç yönünü duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sunmaktadır. Bu boyutların her biri, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen bir ölçekle altı ifade ile ölçülmüştür. Bu bölüm on sekiz maddeden oluşmaktadır.

Üçüncü bölüm, prososyal örgütsel davranışları ölçmek için geliştirilmiştir. Prososyal örgütsel davranışları ölçmek için McNeely ve Meglino (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Prososyal örgütsel davranışlar, ölçekte, prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış temsil eden üç kategoride sınıflandırılmıştır. Bu bölüm prososyal örgütsel davranış için yedi madde, rol tanımlı prososyal davranış için yedi madde ve prososyal bireysel davranış için altı madde olmak üzere yirmi maddeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm, işgörenin eğitim programlarını, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği bağlamında ölçmek için geliştirilmiştir. Eğitim motivasyonunu ölçmek için Noe ve Schmitt (1986) ölçeği kullanılmıştır. Diğer taraftan, Noe ve Wilk (1993) tarafından geliştirilen ölçekler, eğitimin yararlarını ve eğitim desteğini ölçmek için izlenmiştir. Ek olarak, Bulut ve Çulha (2010) bu ölçekleri işgören eğitimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için çalışmalarında kullanmışlardır. Anketin bu bölümü, Bulut ve Çulha (2010)'nın çalışması göz önüne alınarak tasarlanmıştır. Bu bölüm, eğitim motivasyonu için dokuz madde, eğitimin yararları için on iki madde ve eğitim desteği için altı madde olmak üzere yirmi yedi maddeden oluşmaktadır.

3.3.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri

Bu çalışmada, verilerin toplanmasında “Eğitim Motivasyonu Ölçeği”, “Eğitimin Yararları Ölçeği”, “Eğitim Desteği Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Sosyal Örgütsel Davranış Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek amacıyla her ölçek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve modelin uyum değerleri incelenmiştir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliğini test etmek amacıyla her ölçek için iç tutarlılık (güvenirlik) analizi kullanılmış ve Cronbach Alpha katsayısı değeri incelenmiştir.

Bu analizlerin bulguları anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve ileride gerçekleştirilecek analizler için uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.2.1. Eğitim motivasyonu ölçeği

Eğitim motivasyonu, literatürde bir eğitim programının temel parçası olarak açıkça kabul edilmiştir. Bu çalışmada Noe ve Schmitt (1986) tarafından geliştirilen “Eğitim Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bulut ve Çulha (2010) bu ölçeği araştırmalarında işgören eğitimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için dokuz madde ile tek boyutlu olarak kullanmışlardır. Dolayısıyla bu ölçek, bu çalışmada Bulut ve Çulha (2010)’nın araştırması dikkate alınarak kullanılmıştır. Eğitim Motivasyonu Ölçeği’nin maddeleri, bir örgütün çalışanlarının kendi gelişimleri için planlanan ve uygulanan işgören eğitim programlarına motivasyonunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 3.2. Eğitim Motivasyonu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	,054
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2df$	$2df \leq CMIN/DF \leq 3df$	2,097
GFI	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$	,971
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	,943
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	,969

Eğitim Motivasyonu Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.2.'de sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgularda görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,054; CMIN/DF değeri 2,097; GFI değeri ,971; NFI değeri ,943 ve CFI değeri ,969 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Eğitim Motivasyonu Ölçeği'nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.3. Eğitim Motivasyonu Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Eğitim Motivasyonu Ölçeği	9	,742

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçek için %74,2 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.3.). Bu değer güvenilirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular Eğitim Motivasyonu Ölçeği'nin iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.2. Eğitimin yararları ölçeği

Eğitimin yararları, literatürde, bir eğitim programının temel parçası olarak açıkça kabul edilmiştir. Bu çalışmada Noe ve Wilk (1993) tarafından geliştirilen “Eğitimin Yararları Ölçeği” kullanılmıştır. Eğitimin Yararları Ölçeği, üç boyuttan (kişi ile ilgili yararlar, kariyer ile ilgili yararlar ve iş ile ilgili yararlar) oluşmaktadır ve beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bulut ve Çulha (2010) bu ölçeği araştırmalarında işgören eğitimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için on iki madde ile üç boyutlu olarak kullanmışlardır. Nitekim bu çalışmada, bu ölçek, Bulut ve Çulha (2010)’nın araştırması dikkate alınarak kullanılmıştır. Eğitimin Yararları Ölçeği’nin maddeleri, bir işgören eğitim programından elde edilen farklı yararları vurgulayarak çalışanlar için işgören eğitim programlarının yararlarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 3.4. Eğitimin Yararları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	,058
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2df$	$2df \leq CMIN/DF \leq 3df$	2,295
GFI	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$	,953
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	,921
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	,953

Eğitimin Yararları Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.4.’te sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgularda görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,058; CMIN/DF değeri 2,295;

GFI değeri ,953; NFI değeri ,921 ve CFI değeri ,953 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Eğitimin Yararları Ölçeği'nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. Eğitimin Yararları Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Eğitimin Yararları Ölçeği	12	,770

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçek için %77 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.5.). Bu değer güvenirlilik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular Eğitimin Yararları Ölçeği'nin iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.3. Eğitim desteği ölçeği

Eğitim desteği, literatürde, bir eğitim programının temel parçası olarak açıkça kabul edilmiştir. Bu çalışmada, Bulut ve Çulha (2010) tarafından Noe ve Wilk (1993) ile Bartlett (2001)'in çalışmalarından uyarlanan "Eğitim Desteği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Bulut ve Çulha (2010) bu ölçeği araştırmalarında işgören eğitimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için altı madde ile tek boyutlu olarak kullanmışlardır. Dolayısıyla bu çalışmada, bu ölçek, Bulut ve Çulha (2010)'nın araştırması dikkate alınarak kullanılmıştır. Eğitim Desteği Ölçeği'nin maddeleri, işlerinin her alanında eğitim programlarının avantajlarından istifade etmek için işgören eğitim programlarına katılmak üzere çalışanlara verilen desteği ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 3.6. Eğitim Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	,025
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2df$	$2df \leq CMIN/DF \leq 3df$	1,233
GFI	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$	,992
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	,985
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	,997

Eğitim Desteği Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.6.'da sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgulara görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,025; CMIN/DF değeri 1,233; GFI değeri ,992; NFI değeri ,985 ve CFI değeri ,997 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Eğitim Desteği Ölçeği'nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.7. Eğitim Desteği Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Eğitim Desteği Ölçeği	6	,784

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçek için %77 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.7.). Bu değer güvenilirlik için %78,7 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular Eğitim Desteği Ölçeği'nin iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.4. Örgütsel bağlılık ölçeği

Örgütsel bağlılık literatürde üç boyutta sınıflandırılmaktadır ve bu boyutlar duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Allen ve Meyer (1990) bu sınıflamanın öncüleridir. Bu bakış açısıyla, bu çalışmada boyutları bağlamında örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin bu kısa hali, üç boyut ile 18 maddeden oluşmaktadır ve beşli Likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ölçeğin her bir boyutu altı madde ile ölçülmüştür. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin maddeleri, çalışanların kendi örgütlerine duygusal bağlılıklarını, devam bağlılıklarını ve normatif bağlılıklarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$	,054
CMIN/DF	$0 \leq CMIN/DF \leq 2df$	$2df \leq CMIN/DF \leq 3df$	2,097
GFI	$0.95 < GFI < 1.00$	$0.90 < GFI < 0.95$	,934
NFI	$0.95 < NFI < 1.00$	$0.90 < NFI < 0.95$	,902
CFI	$0.95 < CFI < 1.00$	$0.90 < CFI < 0.95$	,945

Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.8.’de sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgulara görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,054; CMIN/DF değeri 2,097; GFI değeri ,934; NFI değeri ,902 ve CFI değeri ,945 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Bağlılık	18	,844
<i>Duygusal Bağlılık</i>	6	,840
<i>Devam Bağlılığı</i>	6	,723
<i>Normatif Bağlılık</i>	6	,763

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin geneli için %84,4 olarak, duygusal bağlılık için %84 olarak, devam bağlılığı için %72,3 olarak ve normatif bağlılık için %76,3 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.9.). Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin ve boyutlarının iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.3.2.5. *Prososyal örgütsel davranış ölçeği*

Çalışanların prososyal örgütsel davranışları, McNeely ve Meglino (1994) tarafından geliştirilen “Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği” ile ölçülmüştür. Bu ölçek, literatürde, üç boyut ile beşli Likert tipi bir ölçek olarak kabul edilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum). Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği, 7'si prososyal örgütsel davranışı ölçen, 7'si rol tanımlı prososyal davranışı ölçen ve 6'sı ise prososyal bireysel davranışı ölçen 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış için maddeler yer almaktadır. Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'nin maddeleri, çalışanların kendi örgütlerinde prososyal örgütsel davranışlarını, rol tanımlı prososyal davranışlarını ve prososyal bireysel davranışlarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır.

Tablo 3.10. Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği
Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Model Uyum Değerleri
RMSEA	$0.00 < \text{RMSEA} < 0.05$	$0.05 < \text{RMSEA} < 0.10$	,035
CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 2\text{df}$	$2\text{df} \leq \text{CMIN/DF} \leq 3\text{df}$	1,468
GFI	$0.95 < \text{GFI} < 1.00$	$0.90 < \text{GFI} < 0.95$	,949
NFI	$0.95 < \text{NFI} < 1.00$	$0.90 < \text{NFI} < 0.95$	,905
CFI	$0.95 < \text{CFI} < 1.00$	$0.90 < \text{CFI} < 0.95$	,967

Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi ile ilgili bulgular Tablo 3.10.'da sunulmuştur. Tabloda sunulan doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri literatürde sıklıkla kullanılan ve kabul edilen referans değerleri kapsamında gösterilmiştir (Schermmelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003). Uyum değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu bulgulara görülebilmektedir. Uyum değerleri RMSEA değeri ,035; CMIN/DF değeri 1,468; GFI değeri ,949; NFI değeri ,905 ve CFI değeri ,967 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'nin tek boyutlu faktör yapısının doğrulandığını ve ölçeğin orijinal ölçek ile iyi uyum içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11. Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
Prososyal Örgütsel Davranış	20	,861
<i>Prososyal Örgütsel Davranış</i>	7	,765
<i>Rol tanımlı prososyal davranış</i>	7	,759
<i>Prososyal bireysel davranış</i>	6	,711

Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alpha katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiş ve Cronbach Alpha katsayısı ölçeğin geneli için %86,1 olarak, prososyal örgütsel davranış için %76,5 olarak, rol tanımlı prososyal davranış için %75,9 olarak ve prososyal bireysel davranış için %71,1 olarak ölçülmüştür (Tablo 3.11.). Bu değerler güvenirlik için %70 olan kabul edilebilirlik sınırının üzerindedir. Bu nedenle, bulgular Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'nin ve boyutlarının iç tutarlılığının iyi derecede olduğunu göstermektedir.

3.4. Analizler

Araştırma sürecinde önce veriler toplandıktan sonra, bir sonraki aşamada bu verilerin analiz edilmesidir. Bu çalışmada öncelikle ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenirliği incelenmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliği, doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiş ve uyum değerleri değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği iç tutarlılık analizi ile incelenmiş ve araştırma modelinde yer alan her bir değişkenin Cronbach Alpha katsayısı değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizlerinin bulguları anketten elde edilen verilerin geçerli, güvenilir ve ileride gerçekleştirilecek analizler için uygun olduğunu göstermektedir. Daha sonra, verilerin genel özelliklerini anlamak ve işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini incelemek için bazı istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

İstatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi sürecinde, öncelikle bu çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler bu özellikleri özetlemeye yardımcı olmaktadır. Verilerin genel özelliklerini anlamak amacıyla anketteki her madde için frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Böylece, çalışmanın verileri araştırma modelinde yer alan her değişkene göre ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

Veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını anlamak için, çalışmada normallik testleri de gerçekleştirilmiştir. Nicel bir çalışmanın hipotezlerini test etmek için istatistiksel analizler yapmadan önce, uygun istatistiksel analizleri seçmek için veri setinin normal dağılımını belirlemek gerekmektedir. Bu araştırmada, normallik testleri olarak çalışmada kullanılan ölçekler için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk test değerleri hesaplanmıştır. Bulgular, test değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde olduğunu ve bu çalışmanın veri setinin normal dağılımdan anlamlı ve istatistiksel olarak farklı olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma anketindeki her madde için hesaplanan ve bulgular bölümünde sunulmakta olan çarpıklık ve basıklık değerleri de veri setinin normal dağılımını desteklemektedir. Bu nedenle, parametrik istatistiksel analizler çalışmanın hipotezlerini test etmek için açıkça kullanılabilir.

Daha sonra, çıkarımsal istatistikler, değişkenler arasındaki korelasyonu bulmak ve araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan değişkenler (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları, eğitim desteği, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar) arasındaki ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır.

Bulguların istatistiksel analiz yardımıyla değerlendirilmesi, değişkenler arasında güçlü ya da zayıf, pozitif ya da negatif bir ilişki olup olmadığını ve Libya petrol şirketi AGOCO'da işgören eğitimin programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği) örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını göstermektedir.

4. BULGULAR

Bu bölüm çalışmanın bulgularını ayrıntılı olarak göstermeyi hedeflemektedir. Çalışmanın temel amacı işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları, eğitim desteği) örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek ve AGOCO örneğinden yola çıkarak Libya petrol sektörüne önerilerde bulunmaktır. Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, bu bölüm, örneklem ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, işgören eğitim programları ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, örgütsel bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, prososyal örgütsel davranış ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri, değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulgularını ve çalışmanın hipotezleri için regresyon analizi bulgularını içermektedir.

Bulgular, öncelikle örneklem grubunun demografik özellikleri, AGOCO'daki eğitim programlarının özellikleri ve katılımcıların işgören eğitim programları (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlara ilişkin algıları üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, örneklem demografik özelliklerinin ve AGOCO'daki işgören eğitim programlarının özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları ve araştırma modelindeki her bir değişkenin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile frekans dağılımları, başlangıçta verilerin genel görünümünü tanımlamak için gösterilmektedir. Ardından, çalışmanın her bir hipotezini test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerinin bulguları sunulmaktadır. Bu bulgular araştırma modeline göre de ele alınmıştır.

4.1. Örneklem ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örneklem grubunun özelliklerini anlamak, verileri değerlendirmek ve bir araştırmanın bulgularını yorumlamak için önemlidir. Bu araştırmaya katılanlar cinsiyetlerine, yaş gruplarına, eğitim düzeylerine, şirketteki kıdemlerine göre sınıflandırılmışlardır. Tablo 4.1, araştırmaya katılanların bu demografik özelliklerini göstermektedir.

Tablo 4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	n	%
<u>Cinsiyet</u>		
Erkek	313	81,9
Kadın	69	18,1
<u>Yaş</u>		
20 yaş altı	2	0,5
20-30 yaş arası	74	19,4
31-40 yaş arası	137	35,9
41-50 yaş arası	112	29,3
51 yaş üzeri	57	14,9
<u>Eğitim durumu</u>		
Lise	113	29,6
Önlisans	190	49,8
Lisans	74	19,4
Yüksek lisans	2	0,5
Doktora	3	0,8
<u>Şirketteki kıdem</u>		
1 yıldan az	4	1,0
1-10 yıl arası	104	27,2
11-20 yıl arası	145	38,0
21-30 yıl arası	106	27,7
31-40 yıl arası	21	5,5
40 yıldan fazla	2	0,5
Toplam	382	100

Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili Tablo 4.1.'deki tanımlayıcı istatistikler katılımcıların çoğunun erkek olduğunu göstermektedir (%81,9; 313 erkek). Bununla birlikte, erkek grupla karşılaştırıldığında kadın grubun daha az olduğu görülmektedir (%18,1; 69 kadın). Bu durum AGOCO'daki işgörenlerin çoğunluğunun erkek olduğuna işaret etmektedir. Şirketin faaliyetlerinin doğasına (petrolün ve gazın araştırılması, rafine edilmesi ve ihracatı) ve şirketin genel merkezi Bingazi şehrinde bulunmasına rağmen petrol sahalarının çölde bulunması bu bulgularda rol oynamış olabilir. Diğer yandan bu durum Libya toplumunda toplumsal cinsiyette bir eşitsizlik olduğunu göstermektedir. Çünkü kadınların petrol ve doğal gaz gücünün büyük bir parçası olması geleneksel ve muhafazakar bir toplumda beklenmemektedir.

Tablo 4.1 yaş grubu ile ilgili bulguları özetlemektedir. Bu bulgulara göre, örneklemin %0,5'i 20 yaşın altında sınıflandırılmıştır; %19,4'ü 20-30 yaş aralığında sınıflandırılmıştır; %35,9'u 31-40 yaş aralığında; %29,3'ü 41-50 yaşları aralığında ve son olarak yaklaşık % 15'i 51 yaş üzerinde sınıflandırılmıştır. Bu nedenle, hem 31-40 yaş arası ve hem de 41-50 yaş arası grupların örneklemin yarısından fazlasını oluşturduğu sonucuna varılabilir.

Tablo 4.1.'e göre, en yüksek eğitim düzeyi ortaokul veya lise diploması sahiplerini temsil eden %29,6'dır. Bunu %49,8 ile önlisans takip etmektedir. Böylece, bu kategoriler % 79,4'lük bir orana sahiptir ve bu yüzde, AGOCO'daki işgörenlerin çoğunluğunun, üniversite seviyesinin altında bir eğitim seviyesine sahip olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra üniversite derecesi (%19,4), yüksek lisans derecesi (%0,5) ve doktora derecesi (%0,8) örneklemin %20,7'sidir. Bu durum katılımcıların çoğunluğunun düşük eğitim seviyesine sahip olduğunu bir işareti olarak görülebilir. Öte yandan, AGOCO'daki düşük eğitim seviyesi, petrol sektöründeki çalışma koşulları mesleki sertifikalar gerektirdiğinden, petrol sektörünün doğasına atfedilebilir.

Katılımcıların şirketlerindeki kıdemleri de Tablo 4.1.'de verilmiştir. Tablo 4.1.'deki bulgular, katılımcıların çoğunluğunun 11-20 yıl arasında (%38) ve 21-30 yıl (%27,7) arasında kıdeme sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %1'i bir yıldan daha az kıdeme sahip olduğunu belirtirken, %27,2'si 1-10 yıl arasında kıdeme sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, katılımcıların % 5,5'i 31-40 yıllık ve %0,5'i ise 40 yıldan daha fazla bir kıdeme sahip olduklarını bildirmişlerdir. Bu bulgular, 11-30 yıl arasında kıdeme sahip olmayı temsil eden şirketteki iki kıdem kategorisinin örneklemin %65,7'sini oluşturduğunu ve bunu 1-10 yıl arasında (%27,2) kıdeme sahip olmanın izledğini göstermektedir. Bu çoğunluğa göre, araştırmaya katılanların şirketleri ve işlevleri hakkında iyi bir bilgiye sahip oldukları düşünülebilir.

Şirketteki işgören eğitim programlarının arka planının tanıtılması da şirketin eğitim stratejisi hakkında bilgi edinmek için önemlidir. Bu nedenle, eğitim programlarının bazı özellikleri analiz edilmiştir. Tablo 4.2, katılımcıların görüşlerine dayanarak AGOCO'daki eğitim programlarının özelliklerini göstermektedir.

Tablo 4.2. AGOCO Eğitim Programlarının Özellikleri

Özellik	n	%
<u>Katılımcıların Eğitim Alma Durumu</u>		
Evet	382	100
Hayır	-	-
<u>Katılımcıların Aldığı Eğitim Programı Sayısı</u>		
1-2 program	122	31,9
3-4 program	149	39,0
4 programdan fazla	111	29,1
<u>Katılımcıların İş ile Eğitim Programının İlgisi</u>		
Çok ilgili	332	86,9
İlgili	50	13,1
<u>Eğitim Programının İşte Uygulanması</u>		
Evet	334	87,4
Hayır	48	12,6
<u>Katılımcıların Aldığı Eğitim Programının Türü</u>		
İş başında eğitim	159	41,6
İş dışında eğitim	162	42,4
Her ikisi	61	16,0
<u>Eğitim Programlarından Sertifika Alma Durumu</u>		
Yes	370	96,9
No	12	3,1
<u>Sertifikanın Değerlendirilmesi</u>		
Terfi açısından	270	70,7
İş bulma açısından	47	12,3
Kıdem açısından	65	17,0
Toplam	382	100

Tablo 4.2.'de yer alan AGOCO'daki eğitim programlarının özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler tüm çalışanların çeşitli becerilerde eğitim aldığını göstermektedir. Katılımcılar tarafından alınan eğitim programlarının sayısı açısından bakıldığında, bulgular, araştırmaya katılanların %31,9'unun 1-2 adet, %39'unun 3-4 adet ve %29,1'inin 4'ten fazla eğitim programı aldığını göstermektedir. Sonuç olarak, araştırmaya katılanların yaklaşık olarak %68,1'inin en az üç eğitim programı ve daha fazlasını aldığı gözlenmektedir. Bu durum, şirkette eğitim programlarının zorunlu olmasından kaynaklanabilir.

Eğitim programlarının çalışanın işi ile ilgili eğitim programlarının etkinliğinin temel bir faktörü olarak düşünülebilir. Eğitim programlarının katılımcıların işi ile ilgisine bakıldığında katılımcıların %86,9'u eğitim programının ilgisini "çok ilgili" olarak belirtirken %13,1'i eğitim programının ilgisini "ilgili" olarak belirtmiştir. Bu açıkça göstermektedir ki çalışmanın katılımcıları eğitim programlarının ilgisinden oldukça memnundur. Bir eğitim programına katıldıktan sonra eğitimden öğrenilen bilgiyi işe uygulamak önemlidir. Tablo 4.2.'deki bulgulara görüldüğü üzere katılımcıların neredeyse tümü (%87,4) eğitim programlarından öğrendiklerini işlerine uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulguya dayanarak, eğitim programlarının uygulama istatistiklerine bakılarak eğitimin iş ile ilgisine yönelik önceki bulgular doğrulanabilir.

Şirketlerde kullanılan birçok farklı türde eğitim programları vardır. Bu farklı eğitim programları genellikle iş-başı eğitim ve iş dışı eğitim olarak literatürde iki kategoride sınıflandırılmaktadır. Tablo 4.2.'deki tanımlayıcı bulgular göstermektedir ki katılımcıların %41,6'sı iş başında eğitim aldıklarını belirtirken %42,4'ü iş dışında eğitim aldıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte katılımcıların %16'sı eğitim programları sürecinde her ikisini de aldıklarını belirtmiştir. Bu bulgular, hem iş-başı eğitimin hem de iş dışı eğitimin şirkette kullanıldığını göstermektedir.

Tablo 4.2.'deki tanımlayıcı bulgular eğitim programlarından sertifika alınıp alınmadığını ve bu sertifikaların değerlendirilip değerlendirilmediğini de göstermektedir. Bulgulara göre katılımcıların %96'dan fazlası başarıları içi eğitim

sertifikası aldıklarını belirtmişlerdir. Bu mevcut işyerinde etkin olarak çalışmak için özendirici olarak görülebilir.

Ayrıca, eğitim programlarının değeri sertifikaların değerlendirilmesinin ardında gizlidir. Tablo 4.2. göstermektedir ki katılımcılarının %70'inden fazlası eğitim sertifikalarının terfi açısından önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu, eğitim sertifikalarının, işgörenin örgütte farklı pozisyona ya da iş görevine ilerlemesindeki ve ücret sistemlerinde yerleşik olmalarındaki önemini ifade eder. Bununla birlikte, katılımcıların %29,3'ü eğitim sertifikalarının iş bulma açısından (%12,3) ve kıdem açısından (%17) önemli rol oynadığını belirtmiştir. Bu bulgular, eğitim sertifikalarının işgörenin işgücü piyasasında becerilerini ve başarısını göstermeyi kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır.

4.2. İşgören Eğitim Programları ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Bu çalışmada, katılımcıların işgörenin eğitim programları hakkındaki algıları, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği olmak üzere işgörenin eğitim programlarının üç yönü bağlamında ölçülmüştür. İşgören eğitimin programlarının bu yönleri, araştırma modelinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak görülebilir. İşgören eğitimi programlarının bu önemli yönlerinin tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde sunulmuş ve açıklanmıştır.

Buna bağlı olarak, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği ile ilgili her madde için frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve değerlendirilmiştir. Bu, işgörenin eğitimi ile ilgili verilerin genel özelliklerini anlamak için de yararlıdır. Böylece, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip frekans tabloları Tablo 4.3.'te "eğitim motivasyonu" için, Tablo 4.4.'te "eğitimin yararları" için ve Tablo 4.5.'te "eğitim desteği" için düzenlenmiştir.

Tablo 4.3. Eğitim Motivasyonu ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	2 %0,5	6 %1,6	14 %3,7	224 %58,6	136 %35,6	4,27	,655	-1,137	,698
2	1 %0,3	48 %12,6	175 %45,8	126 %33,0	32 %8,4	3,37	,818	,131	-,339
3	3 %0,8	-	28 %7,3	245 %64,1	106 %27,7	4,19	,590	-,302	,749
4	1 %0,3	-	19 %5,0	217 %56,8	145 %38,0	4,32	,579	-,265	-,171
5	1 %0,3	1 %0,3	17 %4,5	236 %61,8	127 %33,2	4,27	,580	-,522	1,237
6	2 %0,5	8 %2,1	21 %5,5	249 %65,2	102 %26,7	4,15	,656	-1,069	,605
7	82 %21,5	231 %60,5	43 %11,3	12 %3,1	14 %3,7	2,07	,883	1,425	,839
8	2 %0,5	-	26 %6,8	239 %62,6	115 %30,1	4,22	,608	-,713	1,113
9	1 %0,3	14 %3,7	69 %18,1	205 %53,7	93 %24,3	3,98	,772	-,589	,428

Araştırmada kullanılan Eğitim Motivasyonu Ölçeği'ne göre araştırma anketinin eğitim motivasyonu bölümünde dokuz madde listelenmiş ve bu maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile birlikte Tablo 4.3.'te sıralanmıştır. Tablo 4.3.'teki bulgular, katılımcıların çoğunluğunun (madde 1 için %58,6; madde 3 için %64,1; madde 4 için %56,8; madde 5 için %61,8; madde 6 için %65,2; madde 8 için %62,6 ve madde 9 için %53,7), öğrenme, beceri ve yetkinlikleri geliştirme beklentilerinin ve motivasyonun eğitim programlarında önemli bir rol oynadığına katılma eğilimindedir. Bu maddelerin ortalama değerleri diğer maddeler (madde 2 ve madde 7) ile karşılaştırıldığında daha yüksek olma eğilimindedir. Bu nedenle, yeni şeyler öğrenme, mevcut beceri ve yetkinlikleri geliştirme isteği, eğitim motivasyonu yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 4.4. Eğitimin Yararları ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	4 %1,0	14 %3,7	50 %13,1	209 %54,7	105 %27,5	4,14	2,197	-,984	1,637
2	2 %0,5	-	41 %10,7	226 %59,2	113 %29,6	4,18	,627	-,280	,004
3	4 %1,0	27 %7,1	88 %23,0	197 %51,6	66 %17,3	3,77	,854	-,633	,403
4	3 %0,8	5 %1,3	43 %11,3	258 %67,5	73 %19,1	4,03	,653	-,994	1,561
5	5 %1,3	23 %6,0	59 %15,4	212 %55,5	83 %21,7	3,90	,850	-,921	1,141
6	11 %2,9	59 %15,4	103 %27,0	151 %39,5	58 %15,2	3,49	1,019	-,384	-,476
7	15 %3,9	105 %27,5	107 %28,0	116 %30,4	39 %10,2	3,15	1,060	,007	-,864
8	2 %0,5	21 %5,5	99 %25,9	201 %52,6	599 %15,4	3,77	,793	-,485	,304
9	5 %1,3	24 %6,3	50 %13,1	243 %63,6	60 %15,7	3,86	,800	-1,107	1,877
10	3 %0,8	19 %5,0	62 %16,2	224 %58,6	74 %19,4	3,91	,787	-,845	1,250
11	6 %1,6	34 %8,9	84 %22,0	203 %53,1	55 %14,4	3,70	,879	-,725	,464
12	7 %1,8	31 %8,1	92 %24,1	193 %50,5	59 %15,4	3,70	,891	-,683	,440

Araştırmada kullanılan Eğitimin Yararları Ölçeği'ne göre, araştırma anketinin eğitimin yararları ile ilgili bölümünde on iki madde listelenmiş ve bu maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.4.'te sıralanmıştır. Tablo 4.4.'teki bulgular katılımcıların çoğunluğunun (madde 1 için %54,7; madde 2 için %59,2; madde 3 için %51,6; madde 4 için %67,5; madde 5 için %55,5; madde 8 için %63,6; madde 9 için %58,6; madde 10 için %58,6; madde 11 için %53,1 ve madde 12 için %50,5), eğitim programlarının işgörenlere çeşitli yararlar sağladığına katılma eğilimindedir. Bu maddelerin ortalama değerleri diğer

maddeler (madde 6 ve madde 7) ile karşılaştırıldığında göre daha yüksek olma eğilimindedir. Bu nedenle, eğitim programları kişisel gelişim, daha iyi iş, saygı, kariyer ağı, terfi, maaş artışı, farklı kariyer yollarını takip etme fırsatları, kariyer yolu ve kariyer hedefleri için daha iyi fikir gibi birçok yarar sağlamaktadır.

Tablo 4.5. Eğitim Desteği ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	14 %3,7	87 %22,8	115 %30,1	129 %33,8	37 %9,7	3,23	1,024	-,135	-,712
2	6 %1,6	75 %19,6	101 %26,4	148 %38,7	52 %13,6	3,43	1,004	-,227	-,767
3	13 %3,4	59 %15,4	122 %31,9	140 %36,6	48 %12,6	3,40	1,003	-,306	-,412
4	15 %3,9	66 %17,3	124 %32,5	132 %34,6	45 %11,8	3,33	1,020	-,249	-,496
5	3 %0,8	46 %12,0	94 %24,6	197 %51,6	42 %11,0	3,60	,866	-,541	-,099
6	16 %4,2	50 %13,1	150 %39,3	124 %32,5	42 %11,0	3,33	,978	-,260	-,164

Araştırmada kullanılan Eğitim Desteği Ölçeği'ne göre, araştırma anketinin eğitim desteği ile ilgili bölümünde altı madde listelenmiş ve bu maddeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.5.'te sıralanmıştır. Tablo 4.5.'teki bulgular çok yüksek değerler olmamakla birlikte katılımcıların çoğunluğunun (madde 1 için % 33,8; madde 2 için % 38,7; madde 3 için % 36,6; madde 4 için % 34,6 ve madde için % 32,5) eğitim desteğinin işgörenlere çeşitli destekleyici yararlar sağladığına katılma eğilimindedir. Bununla birlikte, katılımcıların çoğu eğitim desteğine madde 5'deki ifade için diğer maddelerdeki katılım değerine göre daha yüksek değer ile (%51,6) katılma eğilimindedir. Bu nedenle, eğitim programlarının, işgörenlerin özel projelere atanmasını ve iş sorumluluklarını ve iş etkinliğini coşkuyla desteklemesini içeren birçok destekleyici yarar sağladığı ifade edilebilir.

4.3. Örgütsel Bağlılık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel bağlılığın üç boyutunun tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından sunulmuş ve açıklanmıştır. Bu aynı zamanda katılımcıların örgütsel bağlılık hakkındaki görüşlerini anlamak için de gereklidir. Böylece ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile frekans tabloları, duygusal bağlılık için Tablo 4.6.'da, devam bağlılığı için Tablo 4.7.'de ve normatif bağlılık için Tablo 4.8.'de düzenlenmiştir.

Tablo 4.6. Duygusal Bağlılık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	9 %2,4	52 %13,6	66 %17,3	168 %44,0	87 %22,8	3,71	1,038	-,648	-,285
2	4 %1,0	27 %7,1	68 %17,8	207 %54,2	76 %19,9	3,85	,856	-,789	,687
3	2 %0,5	13 %3,4	32 %8,4	184 %48,2	151 %39,5	4,23	,782	-1,118	1,704
4	5 %1,3	49 %12,8	65 %17,0	176 %46,1	87 %22,8	3,76	,987	-,643	-,245
5	4 %1,0	29 %7,6	76 %19,9	189 %49,5	84 %22,0	3,84	,890	-,686	,292
6	8 %2,1	5 %1,3	39 %10,2	210 %55,0	120 %31,4	4,12	,802	-1,360	1,385

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne göre, ölçeğin duygusal bağlılık boyutunda altı ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.6.'da sıralanmıştır. Tablo 4.6.'daki bulgular, iki ifadenin (madde 3 ve madde 6) diğer ifadelere göre daha yüksek ortalama değerleri ile yanıtlarda dikkat çektiğini göstermiştir. Bununla birlikte, katılımcılar duygusal bağlılık ile ilgili diğer ifadelere de katılma eğilimindedirler (madde 1, madde 2, madde 4 ve madde 5). Bu maddelerin ortalama değerleri kararsız olma derecesinin üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla ilgili tüm ifadelerin katılımcılar tarafından kabul

gördüğü açıkça söylenebilir. Bu bulgularla uyumlu olarak, AGOCO'daki işgörenlerin örgütlerinde çalışmaya devam etme konusunda güçlü bir istek duyduğu belirtilebilir.

Tablo 4.7. Devam Bağlılığı ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	6 %1,6	17 %4,5	23 %6,0	203 %53,1	133 %34,8	4,15	,841	-1,386	1,670
2	3 %0,8	32 %8,4	53 %13,9	174 %45,5	120 %31,4	3,98	,928	-,841	,257
3	7 %1,8	29 %7,6	54 %14,1	160 %41,9	132 %34,6	4,00	,979	-,957	,502
4	11 %2,9	49 %12,8	52 %13,6	187 %49,0	83 %21,7	3,74	1,030	-,808	,044
5	10 %2,6	79 %20,7	76 %19,9	171 %44,8	46 12,0	3,43	1,029	-,412	-,698
6	10 %2,6	138 %36,1	61 %16,0	145 %38,0	28 %7,3	3,11	1,063	,011	-1,233

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne göre, ölçeğin devam bağlılığı boyutunda altı ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.7.'de sıralanmıştır. Tablo 4.7.'deki bulgular, iki ifadenin (madde 1 ve madde 3) diğer ifadelere göre daha yüksek ortalama değerleri ile yanıtlarda dikkat çektiğini göstermiştir. Bununla birlikte, katılımcılar devam bağlılığı ile ilgili diğer ifadelere de katılma eğilimindedirler (madde 2, madde 4, madde 5 ve madde 6). Bu maddelerin ortalama değerleri kararsız olma derecesinin üzerinde olma eğilimindedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla ilgili tüm ifadelerin katılımcılar tarafından kabul gördüğü açıkça söylenebilir. Bu bulgularla uyumlu olarak, AGOCO'daki işgörenlerin örgütte kalmanın avantajları ve örgütten ayrılmanın yüksek maliyeti nedeni ile örgütlerinde kalmak istedikleri söylenebilir.

Tablo 4.8. Normatif Bağlılık ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	7 %1,8	211 %55,2	74 %19,4	52 %13,6	38 %9,9	2,75	1,048	,949	-,282
2	7 %1,8	53 %13,9	55 %14,4	195 %51,0	72 %18,8	3,71	,986	-,735	-,067
3	8 %2,1	40 %10,5	61 %16,0	187 %49,0	86 %22,5	3,79	,976	-,803	,235
4	8 %2,1	34 %8,9	47 %12,3	180 %47,1	113 %29,6	3,93	,980	-,972	,576
5	4 %1,0	33 %8,6	78 %20,4	191 %50,0	76 %19,9	3,79	,895	-,658	,197
6	2 %0,5	21 %5,5	44 %11,5	169 %44,2	146 %38,2	4,14	,864	-,989	,759

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne göre, ölçeğin normatif bağlılık boyutunda altı ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.8.'de sıralanmıştır. Tablo 4.8.'deki bulgular, ifadelerden birinin (madde 6) ortalama değerine bağlı olarak kalan ifadelerden daha yüksek ortalama değerleri olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, katılımcılar normative bağlılık ile ilgili diğer ifadelere de katılma eğilimindedirler (madde 2, madde 3, madde 4 ve madde 5). Açıkça görülmektedir ki bir ifadenin (madde 1) ortalama değeri kalan ifadelerin ortalama değerinden daha düşüktür. Katılımcılar bu ifadeye katılımlarını belirtmese de örgütsel bağlılığın normatif boyutunun katılımcılardan kabul gördüğü açıkça söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutuyla ilgili tüm ifadelerin katılımcılar tarafından kabul gördüğü açıkça söylenebilir. Bu bulgularla uyumlu olarak, AGOCO'daki işgörenlerin örgütlerinde kalmak için zorunluluk hissettikleri söylenebilir ve sadakatleri ile birlikte bu etik bakış açısı örgüte bağlılığa yol açmaktadır.

4.4. Prososyal Örgütsel Davranışlar ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Prososyal örgütsel davranışların üç boyutunun tanımlayıcı istatistikleri bu bölümde frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri açısından sunulmuş ve açıklanmıştır. Bu aynı zamanda katılımcıların prososyal örgütsel davranışlar hakkındaki görüşlerini anlamak için de gereklidir. Böylece ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile birlikte frekans tabloları, prososyal örgütsel davranış için Tablo 4.9.'da, rol tanımı prososyal davranış için Tablo 4.10.'da ve prososyal bireysel davranış için Tablo 4.11.'de düzenlenmiştir.

Tablo 4.9. Prososyal Örgütsel Davranış ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	-	20 %5,2	59 %15,4	216 %56,5	87 %22,8	3,97	,770	-,641	,403
2	-	5 %1,3	28 %7,3	227 %59,4	122 %31,9	4,22	,631	-,526	,839
3	2 %0,5	46 %12,0	57 %14,9	217 %56,8	60 %15,7	3,75	,880	-,745	,136
4	1 %0,3	2 %,5	29 %7,6	256 %67,0	94 %24,6	4,15	,587	-,511	1,405
5	-	9 %2,4	62 %16,2	210 %55,0	101 %26,4	4,05	,721	-,463	,119
6	-	8 %2,1	26 %6,8	213 %55,8	135 %35,3	4,24	,669	-,750	1,108
7	-	1 %0,3	3 %0,8	216 %56,5	162 %42,4	4,41	,524	-,080	-,494

Araştırmada kullanılan Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'ne göre, ölçeğin prososyal örgütsel davranış boyutunda yedi ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.9.'da sıralanmıştır. Tablo 4.9.'daki bulgular, tüm ifadelerin ortalama değerinin kararsız kalma düzeyinin üzerinde olma eğiliminde bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, katılım düzeyi olarak iki ifadenin (madde 1 ve madde 3) ortalama değeri dördün üzerinde bulunmaz iken diğerleri (madde 2, madde 4, madde 5 madde 6 ve

madde 7) dördün üzerinde belirlenmiştir. Bu nedenle, bu bölümdeki tüm ifadelerin katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir ve prososyal örgütsel davranışları göstermek prososyal örgütsel davranışın bir yönü olarak seçilmiştir. Bu bulgulara istinaden, AGOCO'daki işgörenlerin, örgütleri için yararları olan prososyal örgütsel davranışları onaylıyor göründükleri ifade edilebilir.

Tablo 4.10. Rol Tanımlı Prososyal Davranış ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	-	5 %1,3	8 %2,1	203 %53,1	166 %43,5	4,39	,599	-,774	1,536
2	-	-	10 %2,6	188 %49,2	184 %48,2	4,46	,549	-,302	-,991
3	-	6 %1,6	20 %5,2	200 %52,4	156 %40,8	4,32	,648	-,784	1,093
4	1 %0,3	3 %0,8	13 %3,4	194 %50,8	171 %44,8	4,39	,621	-,965	1,478
5	-	2 %0,5	40 %10,5	237 %62,0	103 %27,0	4,15	,610	-,234	,185
6	-	3 %0,8	16 %4,2	249 %65,2	114 %29,8	4,24	,561	-,268	1,080
7	11 %2,9	68 %17,8	110 %28,8	144 %37,7	49 %12,8	3,40	1,014	-,282	-,580

Araştırmada kullanılan Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'ne göre, ölçeğin rol tanımlı prososyal davranış boyutunda yedi ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.10.'da sıralanmıştır. Tablo 4.10.'daki bulgular, tüm ifadelerin ortalama değerinin kararsız kalma düzeyinin üzerinde olma eğiliminde bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, katılım düzeyi olarak bir ifadenin (madde 7) ortalama değeri dördün üzerinde bulunmaz iken diğerleri (madde 1, madde 2, madde 3, madde 4, madde 5 ve madde 6) dördün üzerinde belirlenmiştir. Bu nedenle, bu bölümdeki tüm ifadeler katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir ve rol tanımlı prososyal davranışların seçilmesi prososyal örgütsel davranışın bir yönünü göstermektedir.

Bu bulgulara istinaden, AGOCO'daki işgörenlerin, kendi rollerine dayalı olan prososyal örgütsel davranışları onaylıyor gördükleri ifade edilebilir.

Tablo 4.11. Prososyal Bireysel Davranış ile ilgili Tanımlayıcı İstatistikler

Madde	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1	-	17 %4,5	74 %19,4	232 %60,7	59 %15,4	3,87	,715	-,544	,519
2	-	3 %0,8	31 %8,1	265 %69,4	83 %21,7	4,12	,562	-,240	1,224
3	5 %1,3	25 %6,5	92 %24,1	222 %58,1	38 %9,9	3,69	,790	-,829	1,076
4	11 %2,9	87 %22,8	199 %52,1	68 %17,8	17 %4,5	2,98	,837	,197	,268
5	1 %0,3	2 %0,5	54 %14,1	258 %67,5	67 %17,5	4,02	,602	-,442	1,781
6	-	4 %1,0	38 %9,9	253 %66,2	87 %22,8	4,11	,599	-,337	,944

Araştırmada kullanılan Prososyal Örgütsel Davranış Ölçeği'ne göre, ölçeğin prososyal bireysel davranış boyutunda altı ifade listelenmiş ve bu ifadeler frekans, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri ile Tablo 4.11.'de sıralanmıştır. Tablo 4.11.'deki bulgular, üç ifadenin (madde 2, madde 5 ve madde 6) diğer ifadelerden daha yüksek ortalama değeri olduğunu ve iki ifade (madde 1 ve madde 3) bunun takip edildiğini göstermektedir. Ancak, bir ifadenin (madde 4) ortalama değeri yaklaşık olarak kararsız kalma düzeyinde belirlenmiştir. Bu nedenle, bu bölümdeki tüm ifadeler diğerleri kadar güçlü olmasa da katılımcıların çoğunluğu tarafından kabul edilmiştir ve prososyal bireysel davranışları göstermek prososyal örgütsel davranışın bir yönü olarak seçilmiştir. Bu bulgulara istinaden, AGOCO'daki işgörenlerin, kendileri için yararları olan prososyal örgütsel davranışları onaylıyor gördükleri ifade edilebilir.

4.5. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları

Bu çalışma, işgören eğitiminin (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteğinin) örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini vurgulamak ve anlamak için yapılandırılmıştır. Buna göre, araştırma modelinin değişkenleri arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon katsayısı değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir ve ilişki gücü negatif, yok veya pozitif olarak ölçmektedir. İşgören eğitim programları (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği) ve örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki korelasyon analizinin bulguları Tablo 4.12.'de sunulmuştur. Ayrıca, işgören eğitim programları (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği) ve prososyal örgütsel davranış (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) arasındaki korelasyon analizinin bulguları Tablo 4.13.'te sunulmuştur.

Tablo 4.12. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları
(Örgütsel Bağlılık ve İşgören Eğitimi)

Değişkenler	X	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 Örgütsel Bağlılık	3,78	,495	1						
2 <i>Duygusal bağlılık</i>	3,91	,668	,781**	1					
3 <i>Devam bağlılığı</i>	3,73	,635	,719**	,319**	1				
4 <i>Normatif bağlılık</i>	3,68	,649	,783**	,448**	,340**	1			
5 Eğitim motivasyonu	4,06	,394	,335**	,322**	,189**	,251**	1		
6 Eğitimin yararları	3,80	,547	,235**	,214**	,135**	,187**	,407**	1	
7 Eğitim desteği	3,38	,682	,277**	,291**	,105*	,233**	,213**	,487**	1

* p<0.05; **p<0.01

Tablo 4.12. örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ile eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu tablodan, eğitim motivasyonunun örgütsel bağlılık ($r = ,335^{**}$) ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık ($r = ,322^{**}$), devam bağlılığı ($r = ,189^{**}$) ve normatif bağlılık ($r = ,251^{**}$) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyon olduğu açıktır. Eğitimin faydaları da örgütsel bağlılık ($r = ,235^{**}$) ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık ($r = ,214^{**}$), devam bağlılığı ($r = ,135^{**}$) ve normatif bağlılık ($r = ,187^{**}$) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahiptir. Son olarak, eğitim desteği de örgütsel bağlılık ($r = ,277^{**}$) ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık ($r = ,291^{**}$), devam bağlılığı ($r = ,105^{*}$) ve normatif bağlılık ($r = ,233^{**}$) ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyona sahiptir.

Tablo 4.12.'deki korelasyon analizinin bulguları örgütsel bağlılığın ve tüm boyutlarının eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu bulgular örgütsel bağlılıktaki pozitif artışın ve boyutlarının muhtemelen eğitim motivasyonundaki, eğitimin yararlarındaki ve eğitim desteğindeki pozitif artış ile açıklandığını göstermektedir.

Diğer yandan, Tablo 4.13., prososyal örgütsel davranış (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) ile eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu tablodan, eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış ile ($r = ,433^{**}$) ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranışla ($r = ,372^{**}$), rol tanımlı prososyal davranışla ($r = ,441^{**}$) ve prososyal bireysel davranışla ($r = ,234^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu açıktır. Eğitimin yararları da prososyal örgütsel davranış ile ($r = ,334^{**}$) ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranışla ($r = ,262^{**}$), rol tanımlı prososyal davranışla ($r = ,264^{**}$) ve prososyal bireysel davranışla ($r = ,296^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, eğitim desteği de prososyal örgütsel davranış ile ($r = ,384^{**}$) ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranışla ($r = ,274^{**}$), rol tanımlı prososyal davranışla ($r = ,344^{**}$) ve prososyal bireysel davranışla ($r = ,327^{**}$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 4.13. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Bulguları
(Prososyal Örgütsel Davranış ve İşgören Eğitimi)

Değişkenler	X	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1 Prososyal Örgütsel Davranış	4,05	,357	1						
2 <i>Prososyal örgütsel davranış</i>	4,11	,445	,853**	1					
3 <i>Rol tanımlı prososyal davranış</i>	4,19	,431	,859**	,635**	1				
4 <i>Prososyal bireysel davranış</i>	3,82	,435	,728**	,408**	,439**	1			
5 Eğitim motivasyonu	4,06	,394	,433**	,372**	,441**	,234**	1		
6 Eğitimin yararları	3,80	,547	,334**	,262**	,264**	,296**	,407**	1	
7 Eğitim desteği	3,38	,682	,384**	,274**	,344**	,327**	,213**	,487**	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 4.13.'teki korelasyon analizinin bulguları, prososyal örgütsel davranışın ve tüm boyutlarının eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu bulgular prososyal örgütsel davranış ve boyutlarındaki pozitif artışın, muhtemelen eğitim motivasyonundaki, eğitimin yararlarındaki ve eğitim desteğindeki pozitif artış ile açıklandığını göstermektedir.

4.6. Hipotez 1 ve Hipotez 2 için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, işgören eğitimin programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, eğitimin motivasyonu açısından bu etkiyi anlamak amacıyla alt hipotezleri ile birlikte birinci hipotez ve ikinci hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın bu hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Eğitim motivasyonu açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.14. ve 4.15.'te sunulmuştur.

Çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

***H₁:** Eğitim motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitim motivasyonunun duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın ilk temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{1a}:** Eğitim motivasyonunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1b}:** Eğitim motivasyonunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{1c}:** Eğitim motivasyonunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.14. çalışmanın bu ilk temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.14. Eğitim Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: <i>Eğitim Motivasyonu</i>						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Örgütsel Bağlılık	,110	48,172 (,000*)	,335	6,941	,000*	1,618
<i>Duygusal bağlılık</i>	,101	44,034 (,000*)	,322	6,636	,000*	1,478
<i>Devam bağlılığı</i>	,033	14,148 (,000*)	,189	3,761	,000*	1,825
<i>Normatif bağlılık</i>	,061	25,611 (,000*)	,251	5,061	,000*	1,573

*p<0.01; **p<0.05

Bağımsız değişken (eğitim motivasyonu) ve bağımlı değişkenler (örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitim motivasyonunun örgütsel bağlılıktaki varyansın %11'ini ($R^2=,110$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitim motivasyonu, duygusal bağlılık varyansının %10,1'ini ($R^2=,101$), devam bağlılığı varyansının %3,3'ünü ($R^2=,033$) ve normatif bağlılık varyansının %6,1'ini ($R^2=,061$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Bu bulgulara göre, eğitim motivasyonunun örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın ilk temel hipotezi (H_1) desteklenmektedir. Ayrıca, çalışmanın ilk temel hipotezinin alt hipotezleri (H_{1a} ve H_{1b} ve H_{1c}) de desteklenmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₂: *Eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranışı, rol tanımlı prososyal davranışı ve prososyal bireysel davranışı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{2a}:** Eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2b}:** Eğitim motivasyonunun rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{2c}:** Eğitim motivasyonunun prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.15. çalışmanın bu ikinci temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.15. Eğitim Motivasyonu ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: <i>Eğitim Motivasyonu</i>						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Prososyal Örgütsel Davranış	,186	87,787 (,000*)	,433	9,369	,000*	1,784
<i>Prososyal Örgütsel Davranış</i>	,136	60,979 (,000*)	,372	7,809	,000*	1,910
<i>Rol Tanımlı Prososyal Davranış</i>	,192	91,580 (,000*)	,441	9,570	,000*	1,761
<i>Prososyal Bireysel Davranış</i>	,052	21,919 (,000*)	,234	4,682	,000*	1,932

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.15'te görüldüğü üzere, bağımsız değişken (eğitim motivasyonu) ve bağımlı değişkenler (prososyal örgütsel davranış ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranıştaki varyansın %18,6'sını ($R^2=,186$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitim motivasyonu, prososyal örgütsel davranış varyansının %13,6'sını ($R^2=,136$), rol tanımlı prososyal davranış varyansının %19,2'sini ($R^2=,192$) ve prososyal bireysel davranış varyansının %5,2'sini ($R^2=,052$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Eğitim motivasyonu ile ilgili ikinci temel hipoteze göre, eğitim motivasyonunun prososyal örgütsel davranış ve boyutları (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın ikinci temel hipotezi (H_2) ve bu hipotezin alt hipotezleri (H_{2a} ve H_{2b} ve H_{2c}) de desteklenmektedir.

4.7. Hipotez 3 ve Hipotez 4 için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, işgören eğitimin programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, eğitimin motivasyonu açısından bu etkiyi anlamak amacıyla alt hipotezleri ile birlikte üçüncü hipotez ve dördüncü hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın bu hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Eğitimin yararları açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.16. ve 4.17.'de sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₃: Eğitimin yararlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitimin yararlarının duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{3a}:** Eğitimin yararlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3b}:** Eğitimin yararlarının devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{3c}:** Eğitimin yararlarının normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.16. çalışmanın bu üçüncü temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.16. Eğitimin Yararları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Eğitimin Yararları						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Örgütsel Bağlılık	,053	22,312 (,000*)	,235	4,724	,000*	1,541
<i>Duygusal bağlılık</i>	,043	18,313 (,000*)	,214	4,279	,000*	1,411
<i>Devam bağlılığı</i>	,016	7,003 (,008*)	,135	2,646	,008*	1,786
<i>Normatif bağlılık</i>	,032	13,792 (,000*)	,187	3,714	,000*	1,553

*p<0.01; **p<0.05

Bağımsız değişken (eğitimin yararları) ve bağımlı değişkenler (örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitimin yararlarının örgütsel bağlılıktaki

varyansın %5,3'ünü ($R^2=,053$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitimin yararlarının, duygusal bağlılık varyansının %4,3'ünü ($R^2=,043$), devam bağlılığı varyansının %1,6'sını ($R^2=,016$) ve normatif bağlılık varyansının %3,2'sini ($R^2=,032$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Bu bulgulara göre, eğitimin yararlarının örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın üçüncü temel hipotezi (H_3) desteklenmektedir. Ayrıca, çalışmanın üçüncü temel hipotezinin alt hipotezleri (H_{3a} ve H_{3b} ve H_{3c}) de desteklenmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₄: Eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranışı, rol tanımlı prososyal davranışı ve prososyal bireysel davranışı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın dördüncü temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{4a}:** Eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{4b}:** Eğitimin yararlarının rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{4c}:** Eğitimin yararlarının prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.17. çalışmanın bu dördüncü temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.17. Eğitimin Yararları ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: Eğitimin Yararları						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Prososyal Örgütsel Davranış	,109	47,620 (,000*)	,334	6,901	,000*	1,812
<i>Prososyal Örgütsel Davranış</i>	,066	28,038 (,000*)	,262	5,295	,000*	1,901
<i>Rol Tanımlı Prososyal Davranış</i>	,067	28,431 (,000*)	,264	5,332	,000*	1,842
<i>Prososyal Bireysel Davranış</i>	,085	36,544 (,000*)	,296	6,045	,000*	1,859

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.17.'de görüldüğü üzere, bağımsız değişken (eğitimin yararları) ve bağımlı değişkenler (prososyal örgütsel davranış ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranıştaki varyansın %10,9'unu ($R^2=,109$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitimin yararları, prososyal örgütsel davranış varyansının %6,6'sını ($R^2=,066$), rol tanımlı prososyal davranış varyansının %6,7'sini ($R^2=,067$) ve prososyal bireysel davranış varyansının %8,5'ini ($R^2=,085$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Eğitimin yararları ile ilgili dördüncü temel hipoteze göre, eğitimin yararlarının prososyal örgütsel davranış ve boyutları (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın dördüncü temel hipotezi (H_4) ve bu hipotezin alt hipotezleri (H_{4a} ve H_{4b} ve H_{4c}) de desteklenmektedir.

4.8. Hipotez 5 ve Hipotez 6 için Regresyon Analizi Bulguları

Bu çalışmanın temel amacı, işgören eğitimin programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, eğitimin motivasyonu açısından bu etkiyi anlamak amacıyla alt hipotezleri ile birlikte beşinci hipotez ve altıncı hipotez oluşturulmuştur. Bu çalışmanın bu hipotezlerini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Eğitim desteği açısından regresyon analizinin bulguları Tablo 4.18. ve 4.19.'da sunulmuştur.

Çalışmanın beşinci hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

***H₅:** Eğitim desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitim desteğinin duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın beşinci temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{5a}:** Eğitim desteğinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{5b}:** Eğitim desteğinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{5c}:** Eğitim desteğinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.18. çalışmanın bu beşinci temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.18. Eğitim Desteği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki için
Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: <i>Eğitim Desteği</i>						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Örgütsel Bağlılık	,074	31,664 (,000*)	,277	5,627	,000*	1,647
<i>Duygusal bağlılık</i>	,082	35,146 (,000*)	,291	5,928	,000*	1,514
<i>Devam bağlılığı</i>	,009	4,270 (,039**)	,105	2,066	,039**	1,791
<i>Normatif bağlılık</i>	,052	21,744 (,000*)	,233	4,663	,000*	1,648

*p<0.01; **p<0.05

Bağımsız değişken (eğitim desteği) ve bağımlı değişkenler (örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitim desteğinin örgütsel bağlılıktaki varyansın %7,4'ünü ($R^2=,074$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitim desteği, duygusal bağlılık varyansının %8,2'sini ($R^2=,082$), devam bağlılığı varyansının %0,9'unu ($R^2=,009$) ve normatif bağlılık varyansının %5,2'sini ($R^2=,052$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Bu bulgulara göre, eğitim desteğinin örgütsel bağlılık ve onun boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın beşinci temel hipotezi (H_5) desteklenmektedir. Ayrıca, çalışmanın beşinci temel hipotezinin alt hipotezleri (H_{5a} ve H_{5b} ve H_{5c}) de desteklenmektedir.

Çalışmanın altıncı hipotezi şu şekilde yapılandırılmıştır:

H₆: *Eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.*

Regresyon analizinin ikinci aşamasında, eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranışı, rol tanımlı prososyal davranışı ve prososyal bireysel davranışı nasıl öngördüğünü daha iyi anlamak hedeflenmiştir. Buna dayanarak, çalışmanın altıncı temel hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **H_{6a}:** Eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{6b}:** Eğitim desteğinin rol tanımlı prososyal davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.
- **H_{6c}:** Eğitim desteğinin prososyal bireysel davranış üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Tablo 4.19. çalışmanın bu altıncı temel hipotezi ile ilgili regresyon analizi bulgularını göstermektedir.

Tablo 4.19. Eğitim Motivasyonu ve Prososyal Örgütsel Davranış Arasındaki İlişki için Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız değişken: <i>Eğitim Motivasyonu</i>						
Bağımlı değişkenler	Düz.R²	F	β	t	p	DW
Prososyal Örgütsel Davranış	,145	65,657 (,000*)	,384	8,103	,000*	1,940
<i>Prososyal Örgütsel Davranış</i>	,073	30,818 (,000*)	,274	5,551	,000*	1,982
<i>Rol Tanımlı Prososyal Davranış</i>	,116	50,850 (,000*)	,344	7,131	,000*	1,856
<i>Prososyal Bireysel Davranış</i>	,105	45,614 (,000*)	,327	6,754	,000*	1,952

*p<0.01; **p<0.05

Tablo 4.19.'da görüldüğü üzere, bağımsız değişken (eğitim desteği) ve bağımlı değişkenler (prososyal örgütsel davranış ve onun boyutları olarak prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) arasındaki regresyon analizi bulguları, eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranıştaki varyansın %14,5'ini ($R^2=,145$) açıkladığını göstermektedir. Benzer şekilde, eğitim desteği, prososyal örgütsel davranış varyansının %7,3'ünü ($R^2=,073$), rol tanımlı prososyal davranış varyansının %11,6'sını ($R^2=,116$) ve prososyal bireysel davranış varyansının %10,5'ini ($R^2=,105$) açıklamaktadır. Bu regresyon modellerinin Durbin-Watson test değerleri 1,5-2,5 arasında hesaplanmıştır ve regresyon analizi hata terimi değerleri arasında otokorelasyon olmadığı söylenebilir.

Eğitim desteği ile ilgili altıncı temel hipoteze göre, eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranış ve boyutları (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın altıncı temel hipotezi (H_6) ve bu hipotezin alt hipotezleri (H_{6a} ve H_{6b} ve H_{6c}) de desteklenmektedir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normative bağlılık) ve prososyal örgütsel davranış (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerindeki rolünü açıklamaktır. Çalışmada kanıtlanmıştır ki eğitim motivasyonunun, eğitimin yararlarının ve eğitim desteğinin örgütsel bağlılığın farklı yönleri ve prososyal örgütsel davranışların farklı yönleri anlamlı pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizleri de örgütsel bağlılık ve boyutlarındaki pozitif artış ile prososyal örgütsel davranış ve boyutlarındaki pozitif artışın muhtemelen eğitim motivasyonundaki, eğitimin yararlarındaki ve eğitim desteğindeki pozitif artış ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Böylece, çalışmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

Çalışmanın bulguları, örgütsel bağlılığın insan kaynakları gelişimi (ki eğitim insan kaynakları gelişiminin en önemli bileşenidir) ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu teorik ve ampirik olarak açıklayan Lang (1992)'in araştırmasının bulguları ile uyumludur. Mevcut literatürde, Bartlett ve Kang (2004) tarafından yayınlanan bir çalışma, eğitim için erişim, destek, avantaj ve motivasyonun örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif yönleri ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde, işgören eğitim programlarının, işgörenin başka bir işgörenin, grubun veya örgütün refahını iyileştirme niyetini arttıran prososyal davranışların teşvik edilmesi için önemli olduğu açıkça ifade edilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Ayrıca literatürde, eğitim motivasyonunun, eğitimin yararlarının ve eğitim desteğinin prososyal davranışları teşvik ettiği de ortaya konulmaktadır (Chebat, Babin ve Kollias, 2002). Bu çalışmanın bulguları örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ile ilgili olarak literatürdeki bulgularla uyum göstermektedir.

Bu çalışma, işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ile ilgili literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışma, eğitim programlarının gerekliliğini vurgulamaktadır, çünkü eğitim programları çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve performanslarını arttırmaktadır. Çalışmanın ikinci yönü ise, prososyal davranışların artmasıdır, çünkü bu durumda, çalışanların, diğerlerinin refahını iyileştirmek gibi açık bir niyetleri vardır; bu da çalışanların performanslarının iyileşmesi ile sonuçlanır.

Daha önce belirtildiği gibi çalışmanın bulguları işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve boyutları olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normative bağlılık üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgular, Bulut ve Çulha (2010) ile Bashir ve Long (2015)'un çalışmalarındaki bulguları destekler niteliktedir.

Eğitim motivasyonu bağlamında, bu çalışmanın bulguları, çalışanların örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkileri olan eğitim sürecine katılma istekliliğini göstermektedir. Bir yorum olarak, son derece ilgili çalışanın, iş-becerilerini ve performanslarını iyileştirmek için eğitim programlarına katılmaya daha istekli oldukları söylenebilir ki bu onların işlerinde kendi değerlerine olan inançlarını artıracaktır (Bakar, Zaki, Ali ve Amjad, 2016; Bulut ve Çulha, 2010; Ismail, 2016). Eğitimin yararları açısından, bir eğitim programına dahil olmanın avantajları, çalışanları örgütlerine daha fazla bağlı kılar. Son olarak, eğitime destek açısından işgörenin eğitim programlarına katılmaya teşvik edilmesi örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Bu çalışma, önceki bulguları (Bakar, Zaki, Ali ve Amjad, 2016; Ismail, 2016) doğru olarak kabul etmekte ve öncelikle çalışanların motivasyonlarını arttırmak için çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkisi kanıtlanan eğitim programlarına katılmalarını teşvik etmek üzere insan kaynakları departmanlarının özendirici politikalar uygulaması gerekliliğine kanıt sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın iyileştirilmesinin çalışanların daha çok, daha iyi, daha sıkı ve pozitif çalışmasını sağladığı da literatürde kanıtlanmıştır. Bu önemlidir çünkü örgütsel bağlılık, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet vermesini sağlamakta ve böylece çalışanlar örgütsel hedeflere kişisel hedeflere göre öncelik vermektedirler.

Ayrıca, mevcut bulgular eğitimin yararlarının duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı etkilediğini göstermiştir. Bu bulgu, modern araştırmacıların çalışmalarındaki, eğitim programlarına veya faaliyetlerine katılımlarından fayda elde etmeyi bekleyen çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı olduklarını gösteren sonuçlara benzer niteliktedir (Bakar, Zaki, Ali ve Amjad, 2016; Bartlett, 2001; Bartlett ve Kang, 2004; Ismail, 2016; Al-Emadi ve Marquardt, 2007). Bu önemlidir çünkü Libya örgütlerinin çoğu, işgören eğitimine yatırım yapmayı ve odaklanmayı tercih etmektedir. Diğer modern çalışmalar da bu bulguyu doğrulamaktadır. (Alamri ve Al-Duhaim, 2017; Bulut ve Çulha, 2010). Araştırmacılar, sürekli olarak eğitim desteğinin bulunulan örgütte çalışanlar arasındaki pozitifliği artırdığını göstermiştir. Üst yönetimin yeterli eğitim desteği sağladığında, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının önemli ölçüde arttığı gözlenmektedir. Bu, uygun kanıtlarla bunu güçlü bir şekilde destekleyen diğer araştırmacıların (Bulut ve Çulha, 2010) bulgularıyla da tutarlılık göstermektedir.

Yukarıda açıklandığı gibi, bu çalışmanın bulguları, eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranışlarla anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteğinin prososyal örgütsel davranışları teşvik etmek için önemli olduğu söylenebilir çünkü bu durumda, çalışan diğer meslektaşlarına karşı yardımsever duygular beslemeye başlar ve onların refahları için iyi bir şey yapma noktasında güçlü bir istek geliştirir. Brief ve Motowidlo (1986) literatüre ve bu konu hakkında bugün bildiklerimize önemli katkılarda bulunmuştur. Örgütlerin prososyal örgütsel davranışları teşvik etmeleri ve hatta desteklemeleri gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Bu yararlı davranışlar sadece başkalarının refahını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri hizmetlerini, örgütsel sadakati, iş tatmini ve örgütün genel refahını da geliştirir (Chebat, Babin ve Kollias, 2002).

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, çalışmanın tümü değerlendirilmektedir. Sonuç bağlamında işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranış üzerindeki görece katkıları ele alınmaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın bulgularına ve önceki bölümdeki tartışmalara dayanarak ilgili önerilerde bulunmaktadır.

6.1. Sonuç

Bu çalışmanın temel amacı, işgören eğitim programlarının Libya petrol sektörü bağlamında işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği) çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve prososyal örgütsel davranışlarına olan Libya petrol sektörü bağlamında incelemektir. Bu nedenle, çalışmanın katılımcıları, Libya petrol şirketlerinin bir örneğini temsil eden Arap Körfezi Petrol Şirketi – Arabian Gulf Oil Company (AGOCO)’da çalışanlardan seçilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümü, özellikle, araştırma problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın sınırlılıkları, Libya petrol sektörü ve AGOCO hakkında kısa bir bilgiyi içermektedir. İkinci bölümde, literatür incelemesi sunulmuştur. Bu bölüm, çalışmanın üç temel değişkeni olarak işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde durmaktadır. Örgütsel bağlılığın ve prososyal örgütsel davranışların uygun işgören eğitim programları koşullarında arttığı düşünülmektedir. Bu nedenle, Libya petrol sektörü ve özellikle AGOCO bağlamında, işgören eğitim programlarının örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymak önemlidir. Çalışmanın değişkenlerini teorik olarak incelemek işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar hakkında bilgi kazanılmasını sağlamıştır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi ile ilgili ayrıntılar üzerinde durulmuştur. Daha sonra, dördüncü bölümde, araştırmanın verileri istatistiksel analizler aracılığıyla analiz edilmiştir. Son olarak, araştırmanın bulguları bu bölümde genel olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) ve prososyal örgütsel davranışlar (prososyal örgütsel davranış, rol tanımlı örgütsel davranış ve prososyal bireysel davranış) üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Öngörülen prososyal davranış ve prososyal bireysel davranış). Böylece, çalışmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir.

Bu çalışma ilgili literatüre çeşitli katkılar sağlamıştır. Mevcut bulgular, özellikle örgütsel eğitim başta olmak üzere, algılanan insan kaynakları gelişimi faktörleri ile olan ilişkileri açısından çalışanların örgütsel bağlılıklarına yönelik teorik ve ampirik açıklamalar sağlamıştır. Böylece, mevcut bulgular benzer çalışmaların bulgularını doğrulamaktadır (Bartlett, 2001; Bartlett ve Kang, 2004; Bulut ve Çulha, 2010).

Bununla birlikte, mevcut bulguların temel katkılarından biri, işgören eğitim programlarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilişkili olmasıdır. Bu durum, algılanan eğitim motivasyonunun, eğitimin yararlarının ve eğitim desteğinin örgütlerde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Diğer taraftan, mevcut bulgular işgören eğitim programlarının, örgüt üyelerinin bir işgörenin, grubun ve hatta örgütün refahını artırma niyetini güçlendirerek prososyal örgütsel davranışları sağlamada önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Özellikle, mevcut bulgular eğitim motivasyonunun, eğitimin yararlarının ve eğitim desteğinin, örgütlerde başkalarının refahını desteklemeyi amaçlayan işgörenin ve çalışma grubunun yararlı davranışlarını oluşturmada rol oynadığını ortaya koymuştur.

Bu nedenle, bu çalışma, işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar ilgili literatüre önemli katkılarda bulunmuştur. Öncelikle, bu çalışma örgütlerde eğitim motivasyonunu, eğitimin yararlarını ve eğitim desteğini içeren işgören eğitim programlarının temel boyutlarının örgüt üyelerinin performansları üzerinde pozitif etkisi belirli olan örgütsel bağlılığı arttırdığına

yönelik kanıt sunmaktadır. İkinci olarak eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği örgüt çalışanlarının diğer çalışanların, çalışanların performanslarının artmasında da rol oynamakta olan, refahını iyileştirme niyetini güçlendirerek prososyal örgütsel davranışları arttırmaktadır.

6.2. Öneriler

Bu çalışmanın Libya petrol sektöründe ve diğer sektörlerde gerçekleştirilecek olan işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlarla ilgili daha fazla çalışmayı teşvik edeceğine inanılmaktadır. Bu çalışmanın temel odak noktası Libya petrol sektöründe işgören eğitim programlarının (eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği), örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini anlamaktır. Çalışmanın bulguları, Libya petrol sektöründeki çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerinde işgören eğitim programlarının etkisinin artırılması için bazı değişikliklerin gerekli olduğunu göstermiştir. Bu nedenle aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur. Eğer uygulanacak olursa, araştırma amacına ulaşacaktır.

Bu çalışma, AGOCO'nun üst düzey yönetiminin çalışanlarının örgütlerine bağlı kalmasını ve prososyal örgütsel davranışlar sergilemesini sağlamak için işgören eğitim programlarını desteklemeye devam etmesini önermektedir.

Eğitim programları, çalışanların işlerini ve sorunlarını etkili bir şekilde ele almak için örgütsel bağlılıklarını ve prososyal örgütsel davranışlarını artırmalarına yardımcı olmalıdır ve çalışmalarını etkili bir şekilde yönetmek için gerekli ilave değişiklikleri öngörebilmelidir.

Libya petrol sektöründeki eğitim programlarının oluşturulmasına yönelik önemli miktarda araştırma yapılmasına rağmen, örgütsel bağlılık ve prososyal-örgütsel davranışlar üzerine az sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca, bu yapıların ilişkisini ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerini daha iyi anlamak için araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Özellikle, prososyal örgütsel davranışlar ve bu değişkenin diğer diğer örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisine yönelik çalışmalar prososyal örgütsel davranışın anlaşılmasını geliştirebilir. Böylece ilgili literatür örgüte faydaları konusunda bir fikir birliği kazanabilir.

İyi bir araştırmanın gelecekteki araştırmalar için kapı açması gerektiğine inanılmaktadır. Bu nedenle, işgören eğitim programları, örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlarla ilgili çeşitli araştırılması gereken konulara işaret etmek gerekmektedir. Bu çalışmanın bulguları, işgören eğitim programlarının AGOCO'daki çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve prososyal örgütsel davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Araştırmacı, bu çalışmanın tüm Libya petrol sektörü örgütlerine yönelik daha fazla araştırmayı teşvik edeceğini umut etmektedir. Böylece, gelecekteki araştırmalar için çeşitli konular burada tavsiye edilmeye değer bulunmaktadır.

Bu çalışma, tüm Libya sektörlerinde yapılacak araştırmaların temeli olarak hizmet edebilir. Başka bir yerde uygulanabilir olup olmadığını tespit etmek ve bu araştırmanın sonuçlarının benzer koşullara ve çevreye sahip diğer sektörlerle genişletilip genişletilemeyeceğini belirlemek amacıyla bu çalışmada kullanılan aynı çerçeveyi kullanılarak diğer sektörler üzerinde çalışılmalıdır.

Bu çalışma, eğitimi örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışların potansiyel bir öncülü olduğunu düşünmektedir. Algılanan örgütsel destek, iş güvenliği ve ekip çalışması dahil olmak üzere diğer ilgi çeken değişkenler de araştırılmalıdır. Çatışma, değişime direnç, prosedürel adalet ve güven gibi değişkenleri de dahil etmek değerli olacaktır.

Bu çalışma AGOCO'da gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Libya petrol sektörünün diğer şirketlerine genişletilmelidir. Araştırmayı, Libya petrol sektöründe ve yabancı veya çok uluslu şirketlerde benzer idari konumlara odaklanarak genişletmek değerli olacaktır.

Bu çalışmanın bulguları, önceki araştırmacıların ilgili bulgularının çoğunu doğrulamakta ve kabul etmektedir. Bu çalışmada, işgören eğitim programları ve farklı yönleri ile ilgili daha önceki çalışmalarla mevcut çalışmanın benzerlik ve farklılıkları bulunmuş ve açıklanmıştır. Eğitim motivasyonu, eğitimin yararları ve eğitim desteği ile örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yürütülecek araştırmalar farklı bir yöntem üzerine yapılandırılabilir.

Bu araştırmanın diğer kamu sektörü örgütlerinde yürütülmesi, petrol sektörüne özgü olan ve kültürel olarak koşullanmış olan faktörler hakkında bilgi verebilir.

Genel olarak, bu çalışma, eğitim motivasyonunun, eğitimin yararlarının ve eğitim desteğinin Libya’da petrol sektöründe örgütsel bağlılık ve prososyal örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini araştırmayı bir örnek olarak ele almıştır.

Literatürde bu konuyla ilgili olarak nelerin ortaya çıktığı ve araştırmacının bu alandaki yetersiz bilgi birikimine katkıda bulunmak için nasıl ampirik bir çalışma yürüttüğü ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Araştırma, amaç ve hedeflerine ulaşarak literatürde bulunan boşluklar arasında köprü kurmaya çalışmıştır. Bu çalışmanın çerçevesi, özellikle petrol şirketlerini, kamu sektörü örgütlerini ve kültürel olarak benzer diğer ortamlarda yoğunlaşabilecek diğer araştırmalarda kullanılabilir. Bu nedenle, gerçekleştirilen çalışma bu alandaki bilgiye çok sayıda katkı sağlamıştır ve bu konuyla ilgili daha fazla çaba gösterme potansiyeline sahiptir. Son olarak, araştırma süreci araştırma hedeflerine başarıyla ulaşmıştır.

KAYNAKÇA

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal Factors and Organizational Commitment: Main and Interactive Effects in the United Arab Emirates. *Journal of Managerial Issues*, 11, 77–93.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ahmed, P. (2016). A Conceptual and Analytical Perspective of Training. *Management Development*, 30(3), 1–14.
- Akintayo, D. I. (2010). Work-Family Role Conflict and Organizational Commitment among Industrial Workers in Nigeria. *Journal of Psychology and Counseling*, 2(1), 1–8. <https://doi.org/10.5897/IJPC>
- Aktan, C. C., Tunç, M., & Yay, S. (2017). Exploring the Relationship and Complementary Roles between Human Capital and Social Capital. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 9(1), 81-103.
- Akter, N. (2016). Employee Training and Employee Development is the Predictors of Employee Performance; A Study on Garments Manufacturing Sector in Bangladesh. *Journal of Business and Management*, 18(11), 48–57. <https://doi.org/10.9790/487X-1811014857>
- Alamri, M. S., & Al-Duhaim, T. I. (2017). Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund. *International Journal of Business Administration*, 8(2), 25–39.
- Al-Emadi, M. A. S., & Marquardt, M. J. (2007). Relationship between Employees' Beliefs Regarding Training Benefits and Employees' Organizational Commitment in a Petroleum Company in the State of Qatar. *International Journal of Training and Development*, 11(1), 49–70.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Anderson, J. R. (1993). Problem Solving and Learning. *American Psychologist*, 48(1), 35–44.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (7th Ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th Ed.). London: Kogan Page.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Awan, M. R., & Mahmood, K. (2010). Relationship among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Library Management*, 31(4/5), 253–266. <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>
- Bakar, A., Zaki, W., Ali, A., & Amjad, M. (2016). Effect of Organizational Training on Organizational Commitment through Ethical Development: An Empirical Study. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(1), 465–474.
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1990). Organizational Commitment: A Reconceptualization and Empirical Test of Public-Private Differences. *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0734371X9001000303>
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3), 256–277.
- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools and Techniques*. USA: John Wiley and Sons.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based Theories of Competitive Advantage: A ten-year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bartlett, K. R. (2001). The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335–361.
- Bartlett, K., & Kang, D. (2004). Training and Organizational Commitment among Nurses Following Industry and Organizational Change in New Zealand and The United States. *Human Resource Development International*, 7(4), 423–440. <https://doi.org/10.1080/1367886042000299799>

- Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does the Need for Control and the Need for Achievement Make a Difference? *Social Behavior and Personality*, 32(4), 399–412.
- Bashir, N., & Long, C. S. (2015). The Relationship between Training and Organizational Commitment among Academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1227–1245.
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2014). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530–1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship.” *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.5465/255908>
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95–112. <https://doi.org/10.2307/255959>
- Bature, N., Friday, O., & Mustapha, A. (2013). Manpower Training and Development: A Tool for Higher Productivity in Zenith Bank Plc, Maitama Branch, Abuja. *European Journal of Business and Management*, 5(28), 1–9.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–42.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bedük, A. & Ertürk, E. (2015). The Impact of Power Distance and Organizational Justice Perceptions on the Organizational Citizenship Behaviour in the Context of Social Exchange Theory. *The Journal of Business Science*, 3(1), 1–19.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50(6), 701–727.
- Blain, J. (2009). Current Learning Trends in Europe and the United States, Addressing the Challenges of the Economic Downturn and the Development Needs of Today's Learners. *Whitepaper for CEGOS International Partners Network*, 20, 1–11. Retrieved from <https://cdns3.trainingindustry.com/media/2505191/cegos-current-learning-trends-in-europe-and-us.pdf>

- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4307844>
- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135–153. <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Bolat, İ. O., Bolat, T. & Aytemiz Seymen, O. (2009). Investigation of relationship between Empowering Leader Behaviors and Organizational Citizenship Behavior with the Reference of Social Exchange Theory. Balıkesir University *The Journal of Social Sciences Institute*, 12(21), 215-239.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-Supported Volunteering Benefits: Gift Exchange among Employers, Employees, and Volunteer Organizations. *Human Resource Management*, 48(2), 227–249. <https://doi.org/10.1002/hrm.20277>
- Boundenghan, M., Desrumaux, P., Leoni, V., & Nicolas, C. V. (2012). Predicting Prosocial Behavior in the Workplace: Links with Organizational Justice, Commitment, Affectivity, and Personality. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3), 13–38.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. Sydney: McGraw-Hill Book Company.
- Brief A. P., & Motowidlo S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Brown, R. B. (1996). Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230–251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Bulut, C., & Çulha, O. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309–322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Bülbul, A. (2014). Social Work Design and Prosocial Organizational Behaviors. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 47–58. <https://doi.org/10.13189/ujp.2014.020201>
- Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human Resource Management*. Boston: McGraw Hill.

- Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2008). When Competence Is Irrelevant: The Role of Interpersonal Affect in Task-Related Ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655–684. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.4.655>
- Chebat, J. C., Babin, B., & Kollias, P. (2002). What Makes Contact Employees Perform? Reactions to Employee Perceptions of Managerial Practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20(7), 325–332.
- Chen, J. C., Silverthorne, C., & Hung, J. Y. (2006). Organization Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and Job Performance of Accounting Professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Cheng, B., Wang, M., Moormann, J. A., Olaniran, B., & Chen, N. S. (2012). The Effects of Organizational Learning Environment Factors on E-learning Acceptance. *Computers & Education*, 58(3), 885–899.
- Cheung, C. K. (2000). Commitment to the Organization in Exchange for Support from the Organization. *Social Behavior and Personality*, 28(2), 125–140.
- Cho, S., & Barak, M. E. M. (2008). Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100–126. <https://doi.org/10.1080/03643100802293865>
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied Human Resource Management Research*, 11(1), 39–64. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2552437>
- Cicekli, E., & Kabasakal, H. (2017). The Opportunity Model of Organizational Commitment: Evidence from White-collar Employees in Turkey. *International Journal of Manpower*, 38(2), 259–273.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach* (Third Ed.). California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (Second, Ed.). London: SAGE Publications.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of European Managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>
- Dahiya, S., & Jha, A. (2011). Review of Training Evaluation. *International Journal of Computer Science and Communication*, 2(1), 11–16. Retrieved from http://csjournals.com/IJCSC/PDF2-1/Article_2.pdf

- Dale, K., & Fox, M. (2008). Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stress. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 109–130. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/40604597>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management* (Thirteenth Edition). USA: Pearson.
- Dovidio, J. F., & Penner, L. A. (2001). Helping and Altruism. In G. J. O. Fletcher & M. S. Clark (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (pp. 162–195). Padstow: Blackwell Publishing.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.370>
- Egan, M. B., Raats, M. M., Grubb, S. M., Eves, A., Lumbers, M. L., Dean, M. S., & Adams, M. R. (2007). A Review of Food Safety and Food Hygiene Training Studies in the Commercial Sector. *Food Control*, 18(10), 1180–1190. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2006.08.001>
- Elliott, G., Kao, S., & Grant, A. M. (2004). Mattering: Empirical Validation of a Social-Psychological Concept. *Self and Identity*, 3(4), 339–354. <https://doi.org/10.1080/13576500444000119>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Retention. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Ernst, D. (2014). Expectancy Theory Outcomes and Student Evaluations of Teaching. *Educational Research and Evaluation*, 20(7-8), 536-556.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 30 (5), 688–698.
- Fatkin, J. M. (2015). *‘Pro’Social Media: Using Key Social Psychological Theories to Increase Prosocial Engagement on Social Media Sites*. (Doctoral Dissertation). Heriot-Watt University, School of Life Sciences, Philosophy in Applied Psychology, Edinburgh.
- Feather, N. T. (1992). Expectancy-value Theory and Unemployment Effects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 315-330.
- Flynn, F. J., Reagans, R. E., Amanatullah, E. T., & Ames, D. R. (2006). Helping One’s Way to the Top: Self-monitors Achieve Status by Helping Others and Knowing Who Helps Whom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1123–1137. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.6.1123>

- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357. <https://doi.org/10.1177/1534484308318760>
- Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How Training and Promotion Opportunities, Career Expectations, and Two Dimensions of Organizational Justice Explain Discretionary Work Effort. *Human Performance*, 29(1), 16–32.
- Gechman, A. S., & Wiener, Y. (1975). Job Involvement and Satisfaction as Related to Mental Health and Personal Time Devoted to Work. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 521–523. <https://doi.org/10.1037/h0076902>
- George, J. M. (1991). State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299–307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding Prosocial Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310>
- Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment-A Comprehensive Summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4–14.
- Gilead, T. (2009). Human Capital, Education and the Promotion of Social Cooperation: A Philosophical Critique. *Stud. Philos. Educ.*, 28, 555–567.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources* (Seventh, Ed). New Jersey: Pearson.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and Locals : Toward Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281–306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Grant, A. M. (2012). Leading With Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458–476. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0588>
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>

- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K. H. (2016). Why People Harm the Organization and Its Members: Relationships among Personality, Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Human Performance*, 29(1), 1-15.
- Gundelach, B., & Traunmüller, R. (2014). Beyond Generalised Trust: Norms of Reciprocity as an Alternative Form of Social Capital in an Assimilationist Integration Regime. *Political Studies*, 62, 596-617.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176–190. <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Hardingham, A.(1998). *Psychology for Trainers*, London: IPD.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00631.x>
- Hasanati, N. (2018). Effect of Demography Factor and Employee Engagement to Organizational Commitment. *Analitika*, 9(2), 54–59. <https://doi.org/10.31289/analitika.v10i1.1608>
- Hatcher, L., Ross, T. L., & Collins, D. (1989). Prosocial Behavior, Job Complexity, and Suggestion Contribution Under Gainsharing Plans. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(3), 231–248. <https://doi.org/10.1177/0021886389253002>
- Haugen, R., Ommundsen, Y., & Lund, T. (2004) The Concept of Expectancy: A Central Factor in Various Personality Dispositions, *Educational Psychology*, 24(1), 43-55.
- Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (54), 106–114. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84874034903&partnerID=40&md5=e8183d119190e503c9ddbb49d844aa03>
- Hendry, C. (2012). *Human Resource Management*. NY: Routledge.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM Practices, Organizational Commitment, and Voluntary Early Retirement Among Late-Career Managers. *Human Resource Management*, 48(6), 895–915. <https://doi.org/10.1002/hrm.20321>
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573. <https://doi.org/10.2307/2393833>

- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Iqbal, A., Kokash, H. A., & Al-Oun, S. (2011). The Impact Assessment of Demographic Factors on Faculty Commitment in The Kingdom of Saudi Arabian Universities. *Journal of College Teaching and Learning*, 8(2), 1–14. <https://doi.org/10.19030/tlc.v8i2.3552>
- Ismail, H. N. (2016). Training and Organizational Commitment: Exploring the Moderating Role of Goal Orientation in the Lebanese Context. *Human Resource Development International*, 19(2), 152–177.
- Jackson, S. L. (2009). *Research Methods and Statistics A Critical Thinking Approach*. (Third, Ed.). Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243–253.
- Joiner, T. A., & Bakalis, S. (2006). The Antecedents of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439–452. <https://doi.org/10.1108/09513540610683694>
- Kanter, R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33, 499–517.
- Kaplan, E. M., & Cowen, E. L. (1981). Interpersonal Helping Behavior of Industrial Foremen. *Journal of Applied Psychology*, 66(5), 633–638. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.5.633>
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Keysar, B., Converse, B. A., Wang, J. & Epley, N. (2008). Reciprocity is not Give and Take Asymmetric Reciprocity to Positive and Negative Acts. *Psychological Science*, 19(12), 1280- 1286.
- Kim, E., & Glomb, T. M. (2010). Get Smarty Pants: Cognitive Ability, Personality, and Victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 889–901. <https://doi.org/10.1037/a0019985>

- Klein, H. J. (2001). Invited Reaction: The Relationship Between Training and Organizational Commitment-A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 353–361. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1002>
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology Methods and Techniques*. (Second Revised Ed.). New Delhi: New Age International Publishers.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Lang, D. L. (1992). Organizational Culture and Commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 191–196.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Symposium: Human Behavior in Organization*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Lee, H. J. (2001). Willingness and Capacity: The Determinants of Prosocial Organizational Behaviour Among Nurses in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(6), 1029–1048. <https://doi.org/10.1080/713769686>
- Lee, S. A. & Liang, Y. (2015). Reciprocity in Computer - Human Interaction: Source Based, Norm-based, and Affect-based Explanations. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(4), 234–240.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2015). *Practical Research Planning and Design*. (Eleventh, Ed.). Malaysia: Pearson.
- Levin, D. Z., Walter, J., & Murnighan, J. K. (2011). Dormant Ties: The Value of Reconnecting. *Organization Science*, 22(4), 923–939. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0576>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Chung, H. Y. (2009). The Relationship Between Leader-Member Relations, Job Satisfaction and Organizational Commitment in International Tourist Hotels in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1810–1826. <https://doi.org/10.1080/09585190903087222>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-national Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lopez-Perez, R. (2009). Followers and Leaders: Reciprocity, Social Norms and Group Behavior. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 557–567.

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mazelis, J. M. (2015). I Got to Try to Give Back: How Reciprocity Norms in a Poor People's Organization Influence Members' Social Capital. *Journal of Poverty*, 19(1), 109–131.
- McDougall W. (1908). *Social Psychology*. London: Methuen.
- McGrath, C. A., Vance, C. M., & Gray, E. R. (2003). With a Little Help From Their Friends: Exploring the Advice Networks of Software Entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), 2–10. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00262>
- McNeely, B. L., & Meglino, B. M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.836>
- Mekwa, J. N., Uys, L. R., & Vermaak, M. V. (1992). A Concept Analysis of Nurses' Commitment to Patient Care. *Curationis*, 15(3), 7–11. <https://doi.org/10.4102/curationis.v15i3.361>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer J. P., Allen N. J., & Smith C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319–331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods: Towards a Pluralist Methodology. *Journal of Neurology*, 12(3), 240–259. <https://doi.org/10.1007/s00415-007-0569-9>
- Molla Belay, H. (2016). *Employees Training Practices in Pharmaceuticals Fund and Supply Agency*. (Doctoral dissertation). St. Mary's University Business Administration, Ethiopia. Retrieved from <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/1859>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Assessment Centers and Managerial Performance*. London: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Ngo, H. Y., & Tsang, A. W. N. (1998). Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women? *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 251–266. <https://doi.org/10.1108/eb028887>
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee Perceptions of Training Transfer: An Empirical Analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255–270. <https://doi.org/10.1108/03090590910950604>
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (Fifth Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R. A. & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the Factors that Influence Employees' Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.291>

- Nordhaug, O. (1989). Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations*, 42(5), 373–388. <https://doi.org/10.1177/001872678904200501>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Hypothesis. *The Academy of Management Review*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>
- Owens, P. L. (2006). One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163–173. <https://doi.org/10.1177/009102600603500205>
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 77–88. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1088>
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement : A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365–392. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070141>
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice* (Third Ed.). Gosport: Prentice Hall.
- Piliavin, J. A., & Charng, H. W. (1990). Altruism : A Review of Recent Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, 16(1), 27–65. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.000331>
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A Management Development Model. *Journal of Management Development*, 26(4), 353–369. <https://doi.org/10.1108/02621710710740101>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87–98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Price, S. (2009). Future Directions for Career Choice Research in Nursing: A Discussion Paper. *International Journal of Nursing Studies*, 46(2), 268–276. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.07.011>
- Prochazka, J. & Vaculik, M. (2011). The Relationship between Prosocial Behavior and the Expectation of Prosocial Behavior. *Studia Psychologica*, 53, 363–372.
- Psacharopoulos, G., & Patrinos, H. A. (2004). Returns to Investment in Education: A Further Update. *Education Economics*, 12(2), 111–134.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615–621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.615>
- Rabin, M. (1993). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *American Economic Review*, 83, 1281–1302.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*, 22(7–8), 708–728. <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Reid, M. A., & Barrington, H. A. (2001). *Training Intervention: Promoting Learning Opportunities*. London: CIPD.
- Renaud, S., Morin, L., Saulquin, J. Y., & Abraham, J. (2015). What are the Best HRM Practices for Retaining Experts? A Longitudinal Study in the Canadian Information Technology Sector. *International Journal of Manpower*, 36(3), 416–32.
- Riaz, A., Idrees, R. N., & Imran, A. (2013). Employees' Belief Regarding Training Benefits and Organizational Commitment: A Case in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(3), 310–318. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.03.11671>
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a Handicap: An Evolutionary Psychological Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(2), 185–199. <https://doi.org/10.1002/job.348>

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds), *New Directions in Organizational Behavior* (1–59). Chicago: St. Clair Press.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
- Sale, J. E. M., Lohfeld, L. H., & Brazil, K. (2002). Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity*, 36(1), 43–53. <https://doi.org/10.1023/A:1014301607592>
- Samudi, S., Slambolchi, A., & Mobarakabadi, H. (2016). A Literature Review on Organizational Commitment: A Comprehensive Summary. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 4(3), 47–57.
- Sanchez-Franco, M. J., & Roldan, J. L. (2015). The Influence of Familiarity, Trust and Norms of Reciprocity on an Experienced Sense of Community: An Empirical Analysis Based on Social Online Services. *Behaviour and Information Technology*, 34(4), 392–412.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Scheible, A. C. F., & Bastos, A. V. B. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices' Influence on Organizational Commitment and Entrenchment. *Brazilian Administration Review*, 10(1), 57–76. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012005000011>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2):23–74.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. In M. Blaug (Ed.), *Economics of Education I—Selected Readings* (pp. 13–33). Middlesex: Penguin Books.
- Schultz, T. W. (1971). *Investment in Human Capital*. USA: The Free Press.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying Self-Determination Theory to Organizational Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357–393. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)
- Shen, J. (2005). International Training and Management Development: Theory and Reality. *Journal of Management Development*, 24(7), 656–666. <https://doi.org/10.1108/02621710510608786>

- Shenge, N. A. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *IFE Psychologia*, 22(1), 50-58.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, F. J. (1977). Work Attitudes as Predictors of Attendance on a Specific Day. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 16–19. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.16>
- Staw, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, 35(1), 627–666. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.35.1.627>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Suciu, L., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servants' Performance Appraisal Influencing. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 39, 180-200.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422.
- Swinney, J. M. (2007). One More Time: What Training is-and isn't. *Performance Improvement*, 46(5), 6–9. <https://doi.org/10.1002/pfi.127>
- Tamkin, P., Yarnall, J., & Kerrin, M. (2002). *Kirkpatrick and Beyond : a Review of Models of Training Evaluation*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Thang, N. N., Quang, T., & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review. *Research and Practice in Human Resources Management*, 18(1), 28–45.
- The American Heritage Dictionary of the English Language. (2019). 5th Ed., Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, <https://ahdictionary.com/>, Retrieval Date: 12.03.2019.
- The British Department of Employment. (1978). *Glossary of Training Terms*. Second Edition, London: HMSO.
- The Manpower Services Commission (1981). *Glossary of Training Terms*, 3rd Edition. London: HMSO.

- Tunç, M., & Taşdöken, Ö. (2019). Economics Analysis of Education Process in Development. *Dokuz Eylul University The Journal of Graduate School of Social Sciences*, 21(1), 113-125.
- Tunio, G., Channa, N., & Pathan, S. K. (2016). Training Practices and Their Effectiveness in Non-Government Organizations of Pakistan. *International Research Journal of Arts & Humanities*, 44(44), 191–199.
- Van Dyne, L., & Cummings, L. L. (1990). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. In *50th Annual Meeting of the Academy of Management*. San Francisco, CA.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571–584. <https://doi.org/10.1002/job.359>
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations Theory, Research, and Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Walumbwa, F. O., Orva, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1135>
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301–319. <https://doi.org/10.1177/109634800002400301>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- WeiBo, Z., Kaur, S., & Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 12–20.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions That Make a Difference: Examining the Impact of in-Role and Extrarole Behaviors on Supervisory Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98–107. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.98>
- Wills, M. (1994). Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice. *Journal of European Industrial Training*, 18(6), 4–28.
- World Bank Report (2015). <http://search.worldbank.org>, Retrieval Date: 12.03.2019.

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yao, X., & Wang, L. (2008). Socially Oriented Values and Reciprocity Norm Predict Organizational Commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 247–252.
- Yap, M., Holmes, M. R., Hannan, C. A., & Cukier, W. (2010). The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519–538. <https://doi.org/10.1108/03090591011061202>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yousef, D. 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*, 15(1), 6–24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14–22. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2001.tb01179.x>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (Eight Ed.). India: Cengage Learning.

EKLER

- EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ
- EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU
- EK 3. ARAŞTIRMA İZİN YAZISI
- EK 4. ÖZGEÇMİŞ



EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ**Questions Related to Demographic Characteristics****Gender**

- ☐ Male
- ☐ Female

Age group

- ☐ Less than 20 years old
- ☐ Between 20-30 years old
- ☐ Between 31-40 years old
- ☐ Between 41-50 years old
- ☐ More than 51 years old

Education level

- ☐ Secondary or high school
- ☐ Vocational institute diploma
- ☐ Higher institute diploma
- ☐ University degree
- ☐ Master degree
- ☐ Doctorate degree

Seniority in the company

- ☐ Less than one year
- ☐ Between 1-10 years
- ☐ Between 11-20 years
- ☐ Between 21-30 years
- ☐ Between 31-40 years
- ☐ More than 40 years

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)**Questions Related to Characteristics of Training Programmes in AGOCO****Training programme reception of respondents**

- ☐ Yes
☐ No

Number of training programmes taken by respondents

- ☐ 1-2 programmes
☐ 3-4 programmes
☐ Over 4 programmes

Relevance of training programme to the job of respondents

- ☐ Very relevant
☐ Relevant

Implementation of training programme to the job

- ☐ Yes
☐ No

Type of training programme taken by respondents

- ☐ On-the-job training
☐ Off-the-job training
☐ Both

Receiving certificate from training programmes

- ☐ Yes
☐ No

Certificate evaluation

- ☐ In promotion
☐ In employment
☐ In seniority

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Scales of Motivation for Training, Benefits of Training, Support for Training

Motivation for Training Scale consists of statements related to motivation of employees of an organization to training programmes. Benefits of Training Scale consists of statements related to benefits of training programmes for employees. Support for Training Scale consists of statements related to support for employees to attend training programmes. These scales are structured according to five-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree and 5=Strongly Agree).

Motivation for Training Scale	
1	I try to learn as much as I can from training programmes.
2	I tend to learn more from training programmes than most people.
3	I am usually motivated to learn the skills emphasized in training programmes.
4	I am willing to exert considerable effort in training programmes in order to improve my skills.
5	I believe I can improve my skills by participating in training programmes.
6	I believe I can learn the material presented in most training programmes.
7	Participation in training programmes is of little use to me because I have all the knowledge and skills I need to successfully perform my job.
8	I am willing to invest effort to improve skills and competencies related to my current job.
9	I am willing to invest effort to improve skills and competencies in order to prepare myself for a promotion.
Benefits of Training Scale	
1	Participating in training programmes will help my personal development.
2	Participating in training programmes will help me perform my job better.
3	Participating in training programmes will lead to more respect from my peers.
4	Participating in training programmes will help me network with other employees.
5	Participating in training programmes will help me stay up to date in new processes and products or procedures related to my job.
6	Participating in training programmes will increase my chances of getting a promotion.
7	Participating in training programmes will help me obtain a salary increase.
8	Participating in training programmes will result in more opportunities to pursue different career paths.
9	Participating in training programmes will give me a better idea of the career path I want to pursue.
10	Participating in training programmes will help me reach my career objectives.
11	Participating in training programmes will help me get along better with my manager.
12	Participating in training programmes will help me get along better with my peers.
Support for Training Scale	
1	My manager can be counted on to help me develop the skills emphasized in training programmes.
2	I can expect my manager to assign me to special projects requiring use of the skills and knowledge emphasized in training.
3	My manager enthusiastically supports my participation in training programmes.
4	My manager believes advising or training are one of his or her major job responsibilities.
5	I would not hesitate to tell my manager of a training need I have in a particular area.
6	My manager makes sure I get the training needed to remain effective in my job.

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Organizational Commitment Scale

Organizational Commitment Scale consists of statements related to affective commitment, continuance commitment and normative commitment of employees to their organization. It is structured according to five-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree and 5=Strongly Agree).

Affective Commitment	
1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2	I really feel as if this organization's problems are my own.
3	I feel a strong sense of "belonging" to my organization.
4	I feel "emotionally attached" to this organization.
5	I feel like "part of the family" at my organization.
6	This organization has a great deal of personal meaning for me.
Continuance Commitment	
1	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3	Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5	If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6	One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
Normative Commitment	
1	I feel an obligation to remain with my current employer.
2	Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3	I would feel guilty if I left my organization now.
4	This organization deserves my loyalty.
5	I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6	I owe a great deal to my organization.

EK 1. ARAŞTIRMA ANKETİ (Devamı)

Prosocial Organizational Behaviors Scale

Prosocial Organizational Behaviors Scale consists of statements related to prosocial organizational behavior, role-prescribed prosocial behavior and prosocial individual behavior of employees into their organization. It is structured according to five-point Likert-type scale (1=Strongly Disagree and 5=Strongly Agree).

Prosocial Organizational Behavior	
1	Speaks favorably about the organization to outsiders.
2	Is receptive to new ideas.
3	Tolerates temporary inconveniences without complaint.
4	Offers ideas to improve the functioning of the department.
5	Expresses loyalty toward the organization.
6	Takes action to protect the organization from potential problems.
7	Uses tact when dealing with others.
Role-Prescribed Prosocial Behavior	
1	Arrives at work on time.
2	Assigns work to student workers fairly.
3	Gives advance notice if unable to attend work.
4	Uses resources without unnecessary waste.
5	Uses work time wisely.
6	Completes work requested as soon as possible.
7	Complies with organizational policies and procedures.
Prosocial Individual Behavior	
1	Sends birthday greetings to co-workers in the office.
2	Collects money for flowers for sick co-workers or funerals.
3	Brings in food to share with co-workers.
4	Coordinates department get-togethers.
5	Assists co-workers or students with personal problems.
6	Does a personal favour for someone.

EK 2. ÖRNEKLEM BELİRLEME TABLOSU

<i>Table for Determining Sample Size of a Known Population</i>									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384
<i>Note: N is Population Size; S is Sample Size</i>					<i>Source: Krejcie & Morgan, 1970</i>				

EK 3. ARAŞTIRMA İZİN YAZISI

شركة الخليج العربي للنفط



الموافق: 2016/06/28 م

السيد / حسن رمضان الخضر

الموضوع : موافقة علي إجراء دراسة ميدانية

بعد التحية ،،،

بناءً علي طلبكم بالسماح لكم بأجراء دراسة عن "التدريب و أثره علي الإلتزام و السلوك التنظيمي اللانق بشركة الخليج العربي للنفط".
نفيدكم بموافقتنا علي إجراء الدراسة مع تمنياتنا لكم بالتوفيق .

والسلام عليكم

١٦
٢٠١٦
رضا إبراهيم الكره
مدير إدارة التدريب و التطوير



صورة لـ:
المصادر
بمعد شعبان

نسخة : ص . ب : 263 ، بريد مصور : +218612229006 +218213604374 هاتف: 40-218612228931 +218612230331-35
إلنس : ص . ب : 693 ، بريد مصور : +218214919120 هاتف: 19-218214919114
سرق : ص . ب : 44 ، بريد مصور : +218627622422 هاتف: 47-218627622044

EK 3. ARAŞTIRMA İZİN YAZISI (Devamı)

Arabian Gulf Oil Company

Date: 28\6\2016 AD

Mr. Hassan R. H EL KHDR

Project: Approval to conduct a field study

After greeting...

At your request to allow you to conduct a study on

"EXPLORING EMPLOYEE TRAINING PROGRAMMES FOR ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND PROSOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIORS" We report our approval to conduct the study, with best wishes for your success.

Director of Development and Training Department

Reda Ibrahim Alkza



EK 4. ÖZGEÇMİŞ

Name and Surname : Hassan R. H. ELKHDR
 Date of Birth : 1964
 Place of Birth : Benghazi/Libya
 Nationality : Libyan
 Marital Status : Married
 Foreign Language : English
 E-mail : hass_elkader@yahoo.com



Education

Post Graduate : University of Bolton (UK), Master of Human Resource Management, 2004.
 Undergraduate : The Institute of Social Work (Libya), High Diploma in Social Work, 1987.
 Highschool : Benghazi High School, Libya, 1984-1985.

Work Experience

- A member of staff, The Higher Institute for Engineering, Benghazi, 2004-currently.
- Deputy Director of The Higher Institute for Engineering, Benghazi, 2008- 2011.
- Head of Registration and Study and Exams, The Higher Institute for Engineering, Benghazi, 1999-2011.
- Head of On-The-Job-Training Department, Ministry of Technical & Vocational Education, Benghazi, 1997-1999.
- Labor Inspector, Ministry of Technical & Vocational Education, Benghazi, 1994-1997.
- Head of Training Department, Ministry of Technical & Vocational Education, Benghazi, 1991-1994.
- An employee at training department, Ministry of Technical & Vocational Education, Benghazi 1988-1991.

