



T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞININ SEKTÖREL BAŞARI VE
KURUMSAL BAĞLILIKLARINI ARTIRMAYA YÖNELİK HİZMET İÇİ
EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gültekin Keskin

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Uğur BAŞBOĞAĞLU

Malatya- 2019
KABUL VE ONAY SAYFASI

T.C.
İnönü Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı

Gültekin KESKİN tarafından hazırlanan İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞININ SEKTÖREL BAŞARI VE KURUMSAL BAĞLILIKLARINI ARTIRMAYA YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ başlıklı bu çalışma, .../.../ 2019 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:	Unvanı, Adı Soyadı	...
Üye (Tez Danışmanı):	Dr. Öğr. Üyesi Uğur BAŞBOĞAOĞLU	...
Üye:	Unvanı, Adı SOYADI	...
Üye:	Unvanı, Adı SOYADI	...
Üye:	Unvanı, Adı SOYADI	...

O N A Y

.. / .. /2019

Unvanı, Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Dr. Öğretim Üyesi Uğur BAŞBOĞAOĞLU danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞININ SEKTÖREL BAŞARI VE KURUMSAL BAĞLILIKLARINI ARTIRMAYA YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Gültekin KESKİN

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı ele alırken ve araştırma süresince iletişim halinde olduğum sayın Dr. Öğretim Üyesi Uğur BAŞBOĞAÖĞLU' na teşekkür ediyorum.

Son olarak her konuda bana büyük destek olan Eşim Zeliha ve biricik oğlum Ahmet Can'a bana gösterdikleri sabır içinde ayrıca teşekkür ediyorum.



*

ÖZET

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAĞININ SEKTÖREL BAŞARI VE KURUMSAL BAĞLILIKLARINI ARTIRMAYA YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİLİLİĞİNİN İNCELENMESİ

KESKİN, Gültekin

Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Uğur BAŞBOĞAOĞLU

Haziran, 2019, XIII + 65 Sayfa

Bu çalışma Türkiye'nin aktif büyüklüğü açısından en büyük ilk 5 bankasından birinin çalışanlarının hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılıklarının ortaya konulması, hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, bankanın bir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı 32 şubesinde çalışan toplam 297 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların hizmet içi eğitime yönelik algılamalarının olumlu, örgütsel bağlılıklarının ise orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Erkek çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksektir. Erkek çalışanların hizmet içi eğitim algılamaları da kadınlara göre daha olumludur. Yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmakta, hizmet içi eğitime yönelik algılamalar ise daha olumlu hale gelmektedir. Erkeklerin hizmet içi eğitimin alt boyutları olan Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim, İnsana Değer Verme ve Performans Artırma'ya yönelik algılamaları kadınlara göre daha olumludur. Evlilerin Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşleri bekarlara göre daha olumludur.

Araştırmada hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani hizmet içi eğitime yönelik algılamalar daha olumlu hale geldikçe, çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Bununla birlikte hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim ve İnsana Değer Verme alt boyutları örgütsel bağlılığı pozitif, Performans Artırma Odaklı Eğitim ise örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir. Uzaktan Eğitim'in ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

Sonuç olarak hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve bankanın, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırabilmek için geleceğe yönelik olarak insana değer vererek başarı odaklı bir eğitim vermesi gereklidir.

Anahtar Sözcükler: Bankacılık, eğitim, hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

EXAMINING THE EFFECTIVENESS OF INSERVICE TRAINING PROGRAMS AIMED AT INCREASING THE SECTORAL SUCCESS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF HUMAN RESOURCES IN ENTERPRISES

KESKİN, Gültekin

Master's Thesis, Inonu University, Institute of Educational Sciences

Curriculum and Instruction

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Uğur BAŞBOĞAĞLU

June-2019, XIII + 65 pages

This study aims to determine the perception of in-service training and organizational commitment level of employees of a bank, which is at the top of 5 banks in the sector in terms of size of assets; to determine the relationship between in-service training and organizational commitment; and to determine the effect of in-service training on organization commitment. The study was conducted with 297 participants working in 32 branches of the bank's Central Anatolia Regional Office. The findings of the research show that employees' perceptions of in-service training are positive and organizational commitment is moderate. Organizational commitment levels of male employees are higher than female employees. Male employees' perceptions of in-service training are more positive than women. As the age increases, organizational commitment increases and perceptions towards in-service training become more positive. Perceptions of men about the sub-dimensions of in-service training, Future-Oriented Education, Success-Oriented Education, Valuing People and Improving Performance are more positive than

women. Married opinions about Distance Education are more positive than single ones.

In the study, it was found that there was a moderate and positive relationship between in-service training and organizational commitment. In other words, as perceptions towards in-service training become more positive, the organizational commitment of employees increases. In addition, the sub-dimensions of in-service training, Future-Oriented Education, Success-Oriented Education and Valuing People affect organizational commitment positively and Performance Enhancement Oriented Education negatively affect it. Distance education has no effect on organizational commitment.

As a result, there is a positive relationship between in-service training and organizational commitment, and the bank needs to provide a success-oriented training by attaching value to people for the future in order to increase the organizational commitment of its employees.

Keywords: *Banking, education, in-service training, organizational commitment*

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
KABUL VE ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.5. Varsayımlar	3
1.6. Tanımlar	3

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve	5
2.1.1. Personel Eğitimi	5

2.1.1.1. Eğitim Kavramı ve Kapsamı	6
2.1.1.2. Eğitim Yöntemleri.....	9
2.1.1.3. İşbaşı Eğitim Yöntemleri	9
2.1.1.4. Hizmet İçi Eğitim.....	10
2.1.4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri	12
2.1.4.1.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	13
2.1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Hayatına Etkileri	14
2.1.2. Örgütsel Bağlılık	15
2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	15
2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	16
2.1.2.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler.....	17
2.1.2.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	19
2.1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	22
2.1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	22
2.1.2.4.2. Davranışsal Bağlılık	24
2.1.2.4.3. Çoklu Bağlılık	24
2.1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	25
2.2. İlgili Araştırmalar.....	27
2.2.1. Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Araştırmalar	27
2.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar	29
2.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	29
2.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	31
2.2.3. Bankacılık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığına Yönelik Araştırmalar	33
2.2.4. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Araştırmalar	34

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	36
3.2. Evren ve Örneklem	36
3.3. Veri Toplama Araçları	37
3.4. Verilerin Toplanması	39
3.5. Verilerin Analizi.....	39

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Betimleyici İstatistikler	41
4.2. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği	42
4.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği	42
4.2.2. Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği.....	48
4.3. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	51
4.4. Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	53

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Öneriler.....	55
5.2. Öneriler.....	59
5.3. Araştırmacılara Tavsiyeler.....	60
KAYNAKÇA	61
EKLER.....	69

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları.....	26
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları	27
Tablo 3 Kişisel Özellikler	37
Tablo 4: Güvenilirlik Analizi	38
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Normallik Analizi	39
Tablo 6: Hizmet İçi Eğitim Normallik Analizi	40
Tablo 7: Betimleyici İstatistikler.....	41
Tablo 8: Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Değişkenliği.....	43
Tablo 9: Hizmet İçi Eğitimin Medeni Duruma Göre Değişkenliği.....	44
Tablo 10: Hizmet İçi Eğitimin Yaşa Göre Değişkenliği.....	46
Tablo 11: Hizmet İçi Eğitimin Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği	47
Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Değişkenliği	48
Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Değişkenliği.....	49
Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişkenliği	50
Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği.....	51
Tablo 16: Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	53
Tablo 17: Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	54

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Eğitim Süreci	8
Şekil 2: Çoklu Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlanılabilen Unsurlar	25



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi ile araştırmanın amacına ve önemine değinilecek, araştırmanın sınırlılıklarından ve varsayımlarından bahsedilecektir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Şurası bir gerçek ki işletmelerin en önemli kaynakları personellerdir. Personelin kalitesi, bir işletmenin büyümesini ve karlılığını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle de personel devir hızının düşürülmesi ve yetenekli personellerin işletme kalmasının sağlanması gereklidir. Yetenekli personellerin işletme kalmasının sağlanması için de işletmeye olan bağlılıklarının artması gereklidir. Bu noktada personelin işletmeye olan bağlılığını etkileyen birçok faktör söz konusudur ve personelin eğitimi de bunlardan biridir.

Personel eğitimi, çalışanların hem bireysel gelişimlerini hem de mesleki gelişimlerini amaçlayan ve sonuçta çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmayı hedefleyen faaliyettir. Çalışanların işlerinden aldıkları keyfi ve hazzı artıran personelin eğitimi, uzun vadede kişisel hazzı da katkıda bulunarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu etkileyebilmektedir. Çalıştığı işyerinin kendisine yatırım yaptığını hisseden personel, bu yatırımın karşılığını verebilmek için daha fazla çalışabilir ya da daha etkin ve daha verimli bir çalışma tarzına geçiş yapabilir.

Bankacılık özelinde düşünüldüğünde, bankacılık çalışanlarına hizmet içi eğitimler sürekli olarak verilmektedir. Bu sayede çalışanların bilgilerinin güncel kalması sağlanmaktadır. Bununla birlikte bankacılık, mesleğin doğası gereği stresli olduğundan, bankacılık çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yükseltilebilmesi için önlemler alınması şarttır.

Ülkemizin en köklü ve aktif büyüklüğü açısından en büyük 5 bankasından birinde çalışanlar açısından da durum farklı değildir. Köklü geçmişi ile kendine ait

kültürü de bulunan bankada, çalışanlar sürekli olarak hizmet içi eğitimlere alınmaktadır. Banka çalışanlarını stratejik iş ortakları olarak görerek çalışanlarının gelişimini işin ihtiyaçları doğrultusunda tasarlamaktadır. Bu amaçla banka, web tabanlı eğitimler, webinarlar (web konferanslar), simülasyon ve mobil öğrenme gibi araçlar ile çalışanlarının gelişimi için teknolojik imkanlardan faydalanmaktadır. Bankanın sağladığı bu imkanlar, çalışanların hem kişisel hem de mesleki gelişimleri için faydalı olmakla birlikte bankanın çalışanları için bu eğitimlerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığının incelenmesi gereklidir. her ne kadar bankacılık sektöründe çalışanların hizmet içi eğitimi ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar bulunmasa da turizm sektöründe yapılan araştırmalar (Okşit ve Kılıç, 2019; Aktuğ, 2016; Çulha, 2008) hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi bankacılık sektörü özelinde incelendiğinden literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konaklama sektöründe yapılan araştırmalarda ortaya konulduğu üzere hizmet içi eğitimin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttığını söylemek mümkün olmakla birlikte bunun bankacılık sektörü için de geçerli olup olmadığı araştırılmak durumundadır. Dolayısıyla bu araştırmanın problemi, hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında varsayılan ilişkinin gerçekten olup olmadığı ya da bu ilişkinin bulunması durumunda ne düzeyde olduğunun ortaya konulmasıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ülkemizin aktif büyüklüğü açısından en büyük ilk 5 bankası içerisinde yer alan bankalardan birinin;

1. Çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik görüşlerinin ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin kişisel özelliklerine göre değişkenlik gösterip göstermediğini belirlemek;
2. Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisini ortaya koymak

3. Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek
4. Eğitim ve örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere (Medeni Durum, Yaş ve Mesleki Kıdem) göre değişkenliğini belirlemek

1.3. Araştırmanın Önemi

Bankacılık sektörü çalışanları, doğrudan insanlarla çalışan, haliyle her gün bambaşka karakterlere sahip insanlarla muhatap olan, çoğu zaman kota ve satış baskısı altında çalışan, dolayısıyla oldukça stresli bir mesleği icra eden çalışanlardır. Bankaların sürekli mükemmelleştirme baskıları nedeniyle de sıklıklara dönemsel ve zorunlu eğitimlere tabi tutulmaktadır. Stresli bir meslek icra etmeleri nedeniyle bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı zaman zaman düşebilmektedir. Bu çalışma bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde aldıkları hizmet içi eğitimlerin etkili olup olmadığını belirlemek açısından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma tek bir banka ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla sektöre genellemek mümkün değildir. Ayrıca araştırma, araştırma amacıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Ayrıca katılımcıların anket formunda yer alan ifadelere yansız olarak yanıt verdikleri, anket formundaki ifadeleri tam ve doğru olarak anladıkları ve istedik yanıtı değil mevcut durumlarına ilişkin yanıt verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Eğitim: Bireyin davranışlarının kendi yaşantıları yolu ile istedik değişim sağlama sürecidir (Gürel, 2009: 22).

İnsanın güçlü diye nitelediğimiz verimli dönemini uzatmak, çokça tıp biliminin uğraşı alanına girmektedir. İnsanın yıpranma, eskime, yetersizleşme gibi

değişik sözcüklerle anlatmaya çalıştığımız dönemini olumlu yolda etkilemek ise Eğitim' e konu olmaktadır. Bu görevine bakarak eğitimi insanı değiştirmeye yönelik çabaların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Kalkandelen, 1979).

İnsanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma süreci olup, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya yönelik bir girişimdir (Yılmaz ve Düğenci, 2010: 69).

Hizmet İçi Eğitim: Hizmetteki tüm personelin mesleki ilerleme ve gelişmesini sağlamak, yeteneklerini artırmak için uygulanan özel bir eğitim türüdür. (Özyürek, 1981,102)

Hizmet içi eğitim, çalışanların işe girdikleri andan itibaren işten ayrıldığı ana kadar geçen süre boyunca, işin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için erişmesi gereken performans düzeyine ulaşabilmesi adına gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde öğretilmesidir (Yazıcı ve Gündüz, 2011).

Hizmet içi eğitim, çalışanların hizmet sunabilmek için yetkinliğe ulaşmasını sağlamayı, verimliliklerini yükseltmeyi, ileride üstleneceği görev ve sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmek için bilgisini ve becerilerini artırmayı amaçlamayan eğitimlerin tamamıdır (Güçlü, 2010).

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık, örgüt için çalışma isteğinin yanında örgüt içerisinde kalmak için önlenemeyen bir istek ve arzu duyma hali (Küçüközkan, 2015: 15); bireyin dahil olduğu örgüte karşı hissettiği özdeşleşme duygusunun bir derecesidir (Arı, Gülova ve Köse, 2017: 43).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kuramsal Çerçeve

2.1.1. Eğitim

İşletmelerin en önemli kaynakları personelleridir. Personelin kalitesi ve yetkinliği örgütsel performansı da doğrudan etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışanların zamanın ihtiyaçları doğrultusunda yetkinliklerini güncel tutmalıdır. Bu çabaların ürünü ise personellerin eğitimidir.

Eğitimler ve çalışanların gelişimi faaliyetleri, çalışanların geliştirilmesinde ve olumsuz durumlara ve öngörülemeyen koşullara hazırlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Personel eğitimi hem profesyonel gelişim hem de kişisel gelişim için çok önemlidir. Bir çalışanın eğitim yoluyla edindiği yeni beceriler, yalnızca mevcut işinde değil, gelecekteki tüm görevlerinde de ona yardımcı olacaktır (Şahin & Güçlü, 2010: 221). Üst yönetimin, çalışanların eğitim faaliyetlerini ciddiye alması ve personelin gelişimi faaliyetlerinin önemini vurgulaması, sonunda daha yüksek kar elde etmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte eğitimler yalnızca bu uğurda yapılmamalıdır. Çalışanlar, yalnızca katılmış olmak için ya da yalnızca patronları / amirleri katılımını zorunlu tuttuğu için eğitimlere katılmamalıdır (Öztürk ve Sancak, 2007: 765).

Eğitimler ve çalışanların gelişimi faaliyetleri, çalışanlar arasında iki yönlü iletişimi teşvik ederek çalışanların zayıf yönlerini, güçlü yönlerini ve ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olur. Eğitimler sürekli olarak yeni becerilerin ve edimlerin kazanılmasına yardımcı olur. Eğitimler ve çalışanların gelişimi faaliyetleri, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerine ve işlerinde ustalık kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanların rutin çalışmalarının ötesinde düşünmelerine ve kilit sorumluluk alanlarını tanımlamasına da yardımcı olmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 4). Bu bağlamda çalışmanın bu kısmında genel

itibariyle eğitim, eğitim yöntemleri ve iş başındaki eğitim yöntemlerinden hizmet içi eğitim konusuna değinilecektir.

2.1.1.1. Eğitim Kavramı ve Kapsamı

Eğitim, belirli bir işi yapmak için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek anlamına gelir. Eğitim, çalışanların mevcut işteki performansını artırmaya çalışır ve bunları gelecekteki işlere hazırlar. Eğitimin kritik sonucu öğrenmedir.

İnsan kaynakları yönetiminin, işe alımdan sonra düzenli ve sürekli bir biçimde uygulaması gerektiği temel faaliyet eğitimidir. Toplumsal kalkınmayı sağlayan en önemli unsur şüphesiz ki insan kaynağıdır ve insan kaynaklarının zenginleştirilebilmesi için yapılabilecek tek şey eğitim düzeyinin yükseltilmesidir. Eğitim en yaygın tanımı ile, bireyin davranışlarının kendi yaşantıları yolu ile istedik değişim sağlama süreci olarak anılabilir. Böylece eğitim insanların davranışlarını olumlu ve istenilen yönde değiştirme, onlara yeni davranışlar kazandırma, kazanılmış davranışları düzeltme, doğru davranışların yeterlik düzeyini geliştirme şeklinde betimlenebilir (Gürel, 2009: 22).

İşletmeler açısından değerlendirildiğinde ise eğitimi, çalışanların kendi sorumlulukları dahilindeki görevleri yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları özel tutum, bilgi ve beceri ile donatma sürecidir. Çalışanların mevcut performans düzeyleri ile ulaşılması istenen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmak amacıyla verilmektedir. Eğitim ile kişisel ve örgütsel amaçlar bütünleşmekte ve kişilerin öğrenme ve gelişmesine yardımcı olunmaktadır (Yılmaz ve Dügenci, 2010: 69).

İşletmelerin günümüzün sert rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri için çağa ayak uydurmaları şarttır. Bu nedenle günümüzde işletmeler insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilmenin yollarını aramaktadır. İnsan kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek ise eğitim ile mümkün olmaktadır. Eğitim ile çalışanların performanslarını artırmak ve yeteneklerini geliştirmek mümkün

olduğundan, işletmeler her geçen gün daha fazla bir şekilde eğitime önem vermektedirler (Şahin ve Güçlü, 2010: 220).

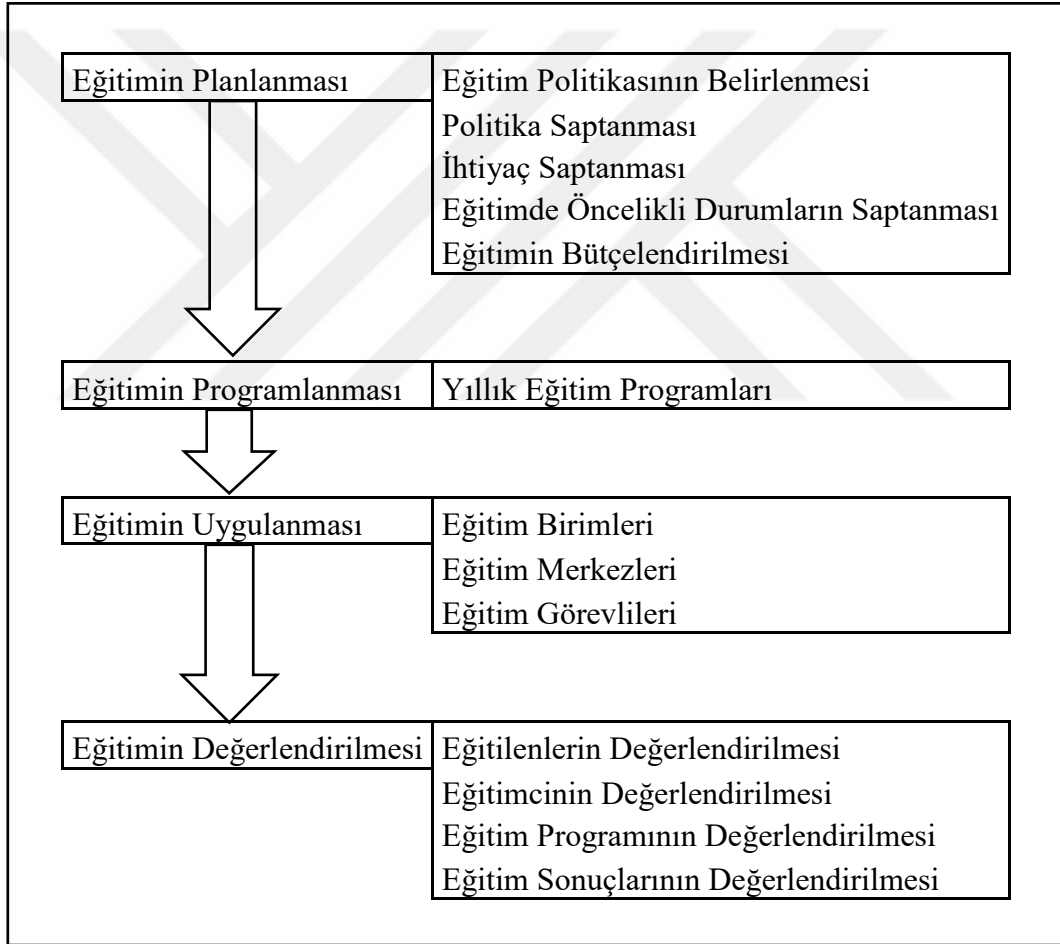
Eğitim ile çalışanları, iş ve organizasyonun değişen ve zorlu ihtiyaçlarını karşılamaya hazırlamak, yeni katılımcılara bilgi ve beceri kazandırmak ve rollerini ve işlerini iyi yapmalarına yardımcı olmak, çalışanlara daha karmaşık ve daha üst düzey işler için koçluk yapmak, çalışanları yeni ve yenilikçi yöntemler ve iş yapma teknikleri konusunda eğitmek amaçlanmaktadır (Çulha, 2008).

Eğitim, çalışan gelişimi için önemli bir araçtır. Eğitim, iç ve dış örgütsel ortamdaki olağanüstü değişim oranı nedeniyle büyük önem kazanmıştır. Haliyle eğitilmiş personellere sahip olmak, örgütler için ciddi bir kaynak sahibi olmak anlamına gelmektedir. Eğitilmiş personelin örgütsel gelişim için önemi / yararları şunlardır (Eren, Özen ve Karabacak, 2009: 33-34):

- Eğitilmiş çalışanlar, bir işin nasıl yapılacağına farkında olduklarından sıkı kontrol ve denetim gerektirmezler.
- Eğitilmiş çalışanlar, malzeme, araç, ekipman ve onlara sağlanan diğer kaynaklardan en iyi şekilde yararlanarak daha yüksek performans gösterebilir.
- Eğitilmiş çalışanlar organizasyondaki kaynakların israfını en aza indirir ve hem verimli hem de verimli çalışırlar.
- Eğitim, çalışanlara büyüme, ilerleme ve öğrenme fırsatları sağlandıkça çalışanlarını bir kuruluşa daha bağlı kılar.
- Eğitim, çalışanları karmaşık ve üst düzey görevlere hazırlarken yetkin ve yetenekli bir yöneticiler dizisi geliştirir.
- Eğitilmiş çalışanlar işe daha iyi adapte olurlar ve daha az devamsızlık yaparlar.
- Eğitilmiş çalışanlar verimliliği artırır.
- Eğitilmiş çalışanlar kuruluşun rakip firmaların rekabetiyle yüzleşmesini sağlar.
- Eğitilmiş çalışanlar değişen teknolojiye iyi cevap verebilir ve uyum sağlayabilir

- Eğitimli çalışanlar daha yetkin hale gelir ve böylece kazanç potansiyelleri artar.

Eğitim sürecinin verimli bir şekilde ilerleyebilmesi için eğitimin belli bir program dahilinde yapılması ve bu eğitim programının belli başı adımları içermesi gereklidir. Eğitim sürecinde her şeyden önce eğitim ihtiyacı belirlenmeli, sonrasında eğitimi verecek kişi belirlenmelidir. Ardından eğitim verilecek personeller belirlenmeli ve eğitim aşamasına geçilmelidir. Eğitimin sonucu takip edilmeli ve geri bildirim alınmalıdır (Işık, 2018: 691-692).



Şekil 1: Eğitim Süreci

Kaynak: (Işık, 2018: 692).

2.1.1.2. Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemleri, genellikle eğitimin verildiği yere göre adlandırılmaktadır. Buna göre iş başı, iş dışı ve teknoloji destekli olmak üzere üç tür eğitim yöntemi bulunmaktadır.

2.1.1.3. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İş ortamının gerçeklerini yansıtması, daha az maliyet gerektirmesi, iş yaparken öğrenme gibi avantajlarının olması ve zaman anlamında aksaklıklara yol açmaması nedeniyle en çok tercih edilen yöntemlerdendir. İşbaşı eğitim türleri oryantasyon, yetki devri, koçluk, staj, rotasyon ve hizmet içi eğitimidir.

Oryantasyon: Yeni çalışanların, ilk günlerdeki çekingenlik ve tedirginliklerini kısa sürede atlatması ve kendini kuruma ait hissetmesi için yeni çalışanları, iş-yerinin kuralları, değerleri ve süreçleri ile tanıştırılması sürecidir. İlk günlerdeki bu alıştırma eğitiminde amaç, kişinin iş arkadaşları, iş çevresi ve yöneticilerine kısa sürede alışmasının sağlanmasıdır. Bu eğitimin nitelikli bir şekilde verilmesi çalışanları kurumun yapısını kısa sürede anlayarak motive olma düzeylerini artırmaktadır (Tiyek, 2014: 337).

Yetki Devri: Yöneticilerin herhangi bir nedenle yetkilerini geçici bir süre ile çalışanına devretmesidir. Ancak bu yetki devri, imza yetkisi olmadan verilmektedir. Böylece stratejik kararlar alınması esnasında çalışanların yanlış karar verme ihtimaline karşı hem çalışanı hem de bağlı olduğu yöneticiyi zor durumda bırakılması önlenmektedir. Bu yöntem çalışanların sorumluluk alma duygusunun gelişmesini sağlamaktadır (Aylan ve Koç, 2018: 737).

Koçluk: Çalışanların başarılarının yöneticiler tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenmesi ve değerlendirilmesine dayanan yöntemdir. Çalışanların rekabet güçlerini artırmaya yönelik etkili iletişime dayalı bir süreçtir. Koçluk, bir çeşit adam yetiştirme sanatıdır. Bu nedenle koçluk için, çalışanların performanslarının artırılmasında, yönetim becerilerinin geliştirilmesine ve zor işlerin üstesinden

gelebilmek konusunda kendilerini tanımlamalarını sağlayan bir sistem olduğunu belirtmek yerindedir (Akın ve Ulukök, 2017: 281).

Staj: İşletmelerin çalışan adaylarına çeşitli da ve yerlerde eğitim olanağı sağ-laması ile çalışanların (stajyerlerin) ileride yükselebilecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını ve koşullarını tanınması, yapısal değişikliklere ayak uydurması, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağla-yan işbaşı eğitim yöntemidir. Acil elaman ihtiyacı olan durumlarda staj yolu ile eğitim alan çalışanlar, işletmenin elaman ararken kaynak havuzunda değerlendirilebilmektedirler (Özdemir ve Yiğit, 2018: 182).

Rotasyon: Çalışanların, farklı kişilerle çalışmaları, kariyer planlamalarını mono-tonluktan çıkartmaları ve canlandırmaları amacıyla kullanılan bir tekniktir. Ancak bu yöntem, çok sık kullanıldığında çalışanları sıkması ve uzmanlaşmasını engellemesi gibi sıkıntılar doğurabilmektedir. Bu nedenle yöntem kullanılmadan önce, çalışanların istekliliği ve işletmenin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Rotasyon, yıllık izin ve devamsızlık gibi durumlarda çalışanların birbirini ikame etmesi ile işlerin aksamamasını sağlaması, takım çalışmasında etkinliğin artması, sosyal bütünlüğün sağlanması, monotonluğun ortadan kalkması ve kişinin gerçekten başarılı olabileceği işin belirlenmesi gibi faydalar sağlamaktadır (Okşit ve Kılıç, 2019: 48).

Hizmet İçi Eğitim: Çalışanların gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi için sosyalleştirme, değişikliklere uyum, bilgi tazeleme ve terfi hazırlık gibi amaçlarla uygulanan bir eğitim türüdür.

2.1.1.4. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, bir kurumda belli bir göreve gelen çalışanların işe başlayıp ayrıldıkları ana kadar mesleki gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime tabi tutulmasıdır. Yaşam boyu eğitimin bir alt boyutu olan hizmet içi eğitim, eğitimin süreklilik ve çok boyutluluk gibi özelliklerinin

bileşkesidir. yaşam boyu eğitim ise eğitimin, hayatın içinde ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yaşamın bir parçası haline getirilmesidir (Taymaz,1997).

Yeni bilgilerin ortaya çıkmasının yanı sıra birtakım mesleki bilgiler de zaman içerisinde geçerliliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle insanların, kurumların ve genel olarak toplumun ve ülkelerin bu değişim karşısında kayıtsız kalmaları mümkün değildir. Özellikle teknoloji alanında ortaya çıkan yeni gelişmeler, zamanın acımasızlığına yenik düşerek bir anda eskiyebilmektedir. Dünyada yaşanan bu hızlı değişime ayak uydurabilmek ise ancak ve ancak eğitim ile sağlanabilmektedir (Yazıcı, 2010: 1382)

İşletmelerin başarısı, büyük ölçüde insan kaynağına, yani çalışanlarına bağlıdır. Çalışanların yenilikleri takip etmesi, yeni şeyler öğrenmeye istekli olması ve yeni şeyler öğrenmesi ile işyerindeki performanslarının arttırılabilmesi mümkün olmaktadır. Planlanan eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanlara işletmelerin istediği şekilde tutum ve davranış değişikliği edindirilebilir. Bu yüzden tüm işletmeler, çalışanlarının eğitimi ve gelişimine özel bir önem atfetmektedir.

Yazıcı ve Gündüz (2011), hizmet içi eğitimi “kişiyi işi ile kesin hukukî ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir” olarak tanımlamıştır. Şahin ve Güçlü (2010: 222) ise hizmet içi eğitimi “işgücünün hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan etkinlik eğitimleri” şeklinde açıklamıştır.

Hizmet içi eğitim, çalışanların işe girdikleri andan itibaren işten ayrıldığı ana kadar geçen süre boyunca, işin gerekliliklerini yerine getirebilmesi için erişmesi gereken performans düzeyine ulaşabilmesi adına gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde öğretilmesidir. Daha ayrıntılı bir tanım yapmak gerekirse üretimde ve hizmetin sunumunda verimlilik, etkinlik ve kalitenin artırılması, üretim esnasındaki hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülüp satışlarda nitelik ve nicelik açısından gelişimin sağlanması ve karlılığın

artırılması amacıyla çalışanlara verilen mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik planlı faaliyetlerdir (Yazıcı ve Gündüz, 2011).

2.1.4.1.1. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri

Bunlarla beraber eğitim sürecinde belirli ilkelerin göz önünde bulundurulması da gerekmektedir. Yapıları, amaçları ve uğraş alanları farklılık gösterse de eğitimin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 112-113):

Sürekli eğitim: Çalışanlara verilen eğitimin ve gelişime yönelik çabaların başarılı olabilmesi için öncelikle bu faaliyetler sürekli olmalıdır. İnsan ihtiyaçları sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim faaliyetlerinin de sürekli olması gerekmektedir.

Tüm işgörenlerin etkili katılımı: Eğitim planlarının ve programlarının başarısı, uygulamayan katılanların sayısı ve etkinlik ile doğru orantılıdır. Mevcut insan kaynağının tümünün etkili katılımı olmadıkça dengeli bir gelişimden söz edilmesi mümkün değildir. Bu katılım, hem toplumsal hem de bireysel olarak yeteneklerin geliştirilmesine ve davranışların daha olumlu hale getirilmesine yardımcı olmaktadır.

Eğitim sorumluluğunun belirlenmesi: Eğitimin planlanması ve programlanması aşamaları da dahil olmak üzere eğitim süresince hangi bölümün ve kimin neyden sorumlu olduğu açıkça belirlenmelidir. Eğitim ile ilgili bölümün örgüt içerisinde tam yetkili olmak kaydıyla varlığı, eğitim sorumluluğu konusunda örgüt içerisinde şeffaflığı sağlamakta ve örgütün daha rekabetçi, daha cesur ve daha etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olmaktadır.

Fırsat eşitliği: Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, eğitim ihtiyacı içinde olan tüm işgörenlerin eğitim programlarından eşit bir şekilde faydalanmasını ifade eder.

Eğitimcilerin niteliği: Eğitim faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri de bu görevi yerine getirenlerin becerikli ve yetenekli kişiler olmasına bağlıdır.

Güdüleme: Bir eğitim programının başarısı, programa katılanların o eğitimi istemesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle eğitilecek işgörenlerin önce eğitim programlarına hazırlanması ve bu eğitim programının sonucunda onlara ne katkı sağlayacağı hakkında bilgi verilmesi gerekir.

2.1.4.1.2. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Personelin eğitim ihtiyacını karşılamak üzere gerçekleştirilen hizmet içi eğitim yöntemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

Adaylıkta Hizmet İçi Eğitim: Staj yoluyla eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimi olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür. Staj, gelecekte iş yaşamına hazırlamak üzere 1-12 aylık eğitim iken, geliştirme eğitimi mesleğe asaleten atanmış çalışanına, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Tamamlama eğitiminde görev değişikliğine bağlı olarak adayın gerekli yeterlilikleri kazanması amaçlanmaktadır. Yükseltme eğitiminde üst kademelerde görev alacak personelin eğitilmesi amaçlanmaktayken özel eğitim hizmetinde ise adaya özel uzmanlık kazandırmak veya yabancı dil eğitimi vermek hedeflenmektedir (Uğur ve Kutlu, 2010: 99-101)

Oryantasyon Eğitimi: Sistematiik olmayan, kişinin işe başlamasında iş ortamına alışması için verilen 10-15 günlük eğitimdir (Karahana, 2009: 96). Kurumda yeni işe başlamış çalışanların kurum amaç ve politikalarını öğrenmesine ve kendi görev, yetki ve sorumluluklarını öğrenmeleri amacıyla verilen eğitimdir. Giriş, ön tanıtma, intibak ve alıştırma eğitimi gibi isimlerle de anılmaktadır (Kalkandelen, 1979).

Temel Eğitim: Bir kurumda göreve başlayan personelin, üstleneceği görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için gerekli olan temel bilgilerin ve becerilerin kazandırılması amacıyla verilen eğitimidir. Hazırlık, stajyerlik ve adaylık eğitimi gibi isimlerle de anılmaktadır. Birçok işletmede oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanmaktadır. Bu yolla bireye çalışacağı kurum ve üstleneceği görev tanıtılmaktadır (Kalkandelen, 1979).

Hizmette Hizmet İçi Eğitim: Genel olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi için, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri doğrultusunda çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının artırılmasına yönelik eğitimlerdir (Karahana, 2009: 97).

2.1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Çalışma Hayatına Etkileri

Hizmet içi eğitim uygulamaları ile iş görene işin gerektirdiği eğitim verilmesi durumunda çalışma hayatında ulaşmak istenen sonucu yaratmak mümkündür. Burada önemli olan eğitim ihtiyacının doğru şekilde ve zamanında tespit edilerek eğitim uygulamalarının kullanılmasıdır. Hizmet içi eğitimin çalışma hayatında yol açtığı etkiler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Öztürk ve Sancak, 2007: 763-764).

- Çalışanlara örgüt içerisinde dikey ve yataklı geçişini sağlayabilecek tamamlama eğitimi verilmektedir,
- Bilimsel, teknolojik, iktisadi ve çalışma yaşamında ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlamak ve iş yapış şekli ve tekniklerini geliştirmek mümkün olmaktadır.
- İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri nitelik ve nicelik yönünden geliştirmek, etkinlik ve verimliliği artırmak mümkün olmaktadır.
- Üretim aşamasında oluşan hataları ve kazaları minimuma indirmek mümkün olmaktadır.
- Mesleki sorunların üzerinden gelme becerisi geliştirilmektedir.
- Bireysel olarak çalışanların ve genel olarak örgütün moral seviyesi yükseltilebilmektedir.

- Çalışanların yeni görevlerine uyum süresini azaltmak mümkün olmaktadır.
- Çalışanların verimliliği artırılabilir.
- Çalışanlar daha yüksek gelir elde edebilmektedir.
- Çalışanların görevleri, yetki ve sorumluluklarına ilişkin bilgi ve becerileri artırılabilir.
- Üretimde aksamaların önüne geçilebilir.
- Malzemeden ve enerjiden tasarruf sağlanabilir.
- İş kazaları önlenmekte, meslek hastalıklarının önüne geçilebilir.
- Çalışanların özgüveni artırılabilir.
- Çalışanların işyerindeki saygınlığı artabilir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılık

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramına ve kapsamına yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle örgütsel bağlılık kavramına değinilmiş, ardından örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarına değinildikten sonra örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilerek kısım tamamlanmıştır.

2.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, bir amaca yönelik davranışların tamamı olup motivasyon sağlayan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt için çalışma isteğinin yanında örgüt içerisinde kalmak için önlenemeyen bir istek ve arzu duyma halidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için yardım edip elinden gelenin en iyisini yapma isteğine sahip olma ve örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların uyumlu olması gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Küçüközkan, 2015: 15).

Örgütsel bağlılık, yalnızca sadakatle bağlı olma durumu olmayıp, örgütün iyiliğini ve başarısını sağlayabilmek için sürekli çaba göstermekle de ilişkilidir. Bireysel olarak düşünüldüğünde işe gelirken “ayakları geri geri gitmeyen”, mutlu

çalışanlar örgütte kalmak için daha istekli davranabilmektedir. Bu da yüksek performans anlamına gelmektedir. Buna karşılık, bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların işten ayrılma istekleri ise daha fazla olacaktır (Bağcı ve Akbaş, 2016: 553). Çalışanların gündelik yaşantılarında evlerinden daha fazla işyerlerinde vakit geçirdikleri düşünüldüğünde, çalışanların bağlılık düzeyini yükseltmek işverenlerin bir numaralı önceliği olmalıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin içerisinde bulunduğu örgüt ile kendisini özdeşleştirme duygusunun bir derecesidir. Bu hissin oluşabilmesi için ise her şeyden önce bireyin örgütsel amaçlara inanması gereklidir. Örgüt için yapabileceğinin en iyisini yapmak, ancak ve ancak bireyin örgütsel amaçların gerçekçiliğine olan yüksek inancı sayesinde mümkün olacaktır. Bu amaçların gerçekçiliği, bireyi örgütte kalmaya devam etmek konusunda ikna edici olmaktadır (Arı, Gülöva ve Köse, 2017: 43).

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli amacı da çalışanların verimliliğidir. Verimliliği yüksek bir çalışana sahip olabilmek ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktan geçmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel bağlılık hissetmeyen çalışanlara göre örgüt içerisindeki üretime daha fazla katılım gösterecektir (Ak ve Sezer, 2017: 113).

2.1.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkta etkili olan faktörler, bireysel ve örgütsel olarak iki alt başlık halinde incelenebilmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörleri iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olarak sıralamak mümkündür. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yöneticilerin yönetim şekli, elde edilen ücret, örgütsel adalet ve örgüt kültürü, takım çalışması ve rol belirsizliği / rol çatışması gibi faktörlerdir.

Bunların haricinde makro açıdan ülkedeki işsizlik oranı, ülkenin sosyoekonomik durumu, yeni iş bulabileceğine ya da bulamayacağına yönelik inanç gibi faktörlerdir. Ek olarak demografik özellikler de örgütsel bağlılığı

etkilemektedir. Yaş ve örgüt içerisinde çalışılan süre arttıkça çalışanların elde ettikleri kazanımlar artış gösterdiğinden, zamana yönelik bu gibi faktörler örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Eğitim düzeyi ise örgütsel bağlılık ile ters ilişkilidir. Eğitim düzeyi arttıkça iş fırsatlarının artması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyi azalabilmektedir.

2.1.2.2.1 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörleri iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özelliklerdir.

İş Beklentileri: İnsanların bireysel olarak çalışma amacı genel hatlarıyla ihtiyaçlarını gidermek ve hedeflerine ulaşmaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için ise yaptığı işi bir araç olarak kullanıp kullanamama noktasında beklentileri bulunmaktadır. İş görenin en önemli beklentisi gelecek korkusu ve kariyer olanaklarıdır. Kariyer olanakları önceden belirlenmiş şeffaf ve ölçümlenebilir bir performans sistemi sayesinde çalışan bağlılığı sağlanmış olur. Ayrıca sürekli gelecek korkusu ve kaygılar ile yaşan çalışan hem verimli olamaz hem de bağlılık düzeyi düşük olur. Bu bağlamda, birey tarafından iyi tanımlanan ve çerçevesi net olarak çizilmiş beklentiler ile örgütsel beklentiler arasındaki uyum, örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir (Sökmen ve Bıyık, 2016: 224).

Çalışanların işe başladıkları anda sahip oldukları bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanların örgüt içerisinde kalmaya devam etme istekliliği, o örgütte çalışma süresi arttıkça değişim gösterebilir. Örgüt içerisinde çalışmaya devam etme isteği yüksek olan çalışanlar, örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk alıp örgüte daha fazla katkı vermek eğilimi taşımaktadır.

İşe alınmadan önce yeterli düzeyde bilgilendirilmeyen çalışanların örgütte çalışmaya başladıktan sonra işin beklentilerini karşılayamadığını düşünmesi nedeniyle yaşayabilecekleri hayal kırıklığı, çalışanların o işyerinde devam etme konusunda isteklerinin azalmasına neden olabilmektedir. Böyle bir durum, örgüt açısından da personel devir hızının artmasına ve personel maliyetlerinin

yükselmeye neden olacaktır. Bu bağlamda örgütlerin insan kaynakları birimlerinin, işe alımlar öncesinde her pozisyonun unvanını, görev ve yetkilerini adaylara net bir şekilde açıklamalıdır (Türker ve Öztürk, 2016: 63).

Psikolojik Sözleşme: Örgüt içerisinde yöneticilerin, çalışanların ve diğerlerinin uyma zorunluluğu bulunan ve beklenen davranışlara ilişkin yazılı olmayan kurallardır.

Psikolojik sözleşmeler, bireyin örgütte çalışmaya başladığı ilk günden itibaren oluşmaya başlamaktadır. Beklentilerin oluşması ile birlikte taraflar arasında bir tür yükümlülük anlaşması doğmaktadır ve taraflar birbirine bağlı hale gelmektedir. Çalışanların ve örgütün karşılıklı olarak birbirine karşı verdikleri taahhütleri doğru algılamaları sonucunda psikolojik sözleşmeler doğru bir şekilde kurulmakta ve bu sözleşmeler karşılıklı olan bilgilerin doğruluğu ile yakından ilişkili olmak kaydıyla sağlıklı bir şekilde kurulabilmektedir. Her ne kadar bir çalışan örgütle “imzaladığı” psikolojik sözleşmeye inanıyorsa da her çalışanın bu sözleşmeyi imzalayacağı kesin değildir. Her insanın duygu ve düşüncelerinin farklı olması nedeniyle diğer çalışanlar bu sözleşmeye aynı anlamı yüklemeyebilmektedir (Aslan ve Uyar, 2018: 5).

Sonuç olarak her iki tarafında kazan-kazan ilkesi çerçevesinde imzaladığı psikolojik sözleşme, çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılıklarını olumlu etkilemekte, iş tatminlerini ve verimliliklerini artırmalarını sağlamaktadır.

Kişisel Özellikler: Yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim gibi bireysel farklılıkların, örgütsel bağlılık üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Örneğin; çalışanın yaşı arttıkça bağlılığı daha fazla artmaktadır. Yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın daha fazla maliyetli olduğuna inanan çalışanlar işlerine daha fazla sarılmaktadırlar. Benzer şekilde kişilerin çalışma süresi arttıkça örgütten elde edilen kazançlar artmaktadır. Çalışan yeni bir işe geçip geçmeme de bu kazançları göz önünde bulunduracak ve risk alması zorlanacaktır.

Medeni durum da örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Evli olan çalışanların ailelerine karşı maddi sorumlulukları olduğu için işsiz kalma tehlikesi göze almayı istemeyeceklerdir.

Çalışanların eğitim düzeyi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Eğitim düzeyinin artması ile birlikte, iş hayatına ve işin kendisine yüklenen anlam daha da artmakta, yılların getirdiği edinimlerden vazgeçmek kolay olmamaktadır. Eğitim düzeyinin yüksekliği, yalnızca para kazanma aracı değil aynı zamanda yüksek sosyal statünün de bir aracı olmaktadır. Bu sayede sosyal ilişkiler de geliştirilebilmektedir.

2.1.2.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüte bağlılığı etkileyen bir de örgütün içindeki faktörler vardır. Bunlar; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, örgüt kültürü, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller etkenler arasında sayılmaktadır.

İşin Niteliği ve Önemi: Her ne kadar oldukça geniş bir kavram olsa da işin niteliği, çalışanların üstlendikleri sorumlulukları yerine getirme istekliliğini etkileyebilmektedir. Çalışanların aldıkları sorumluluklar ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki olduğu öne sürülmektedir. Bu görüş, çalışanların sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığını savunmaktadır. Çalışanlar için sorumluluk artışı ile pozisyonunun yükselmesi çoğu zaman aynı anda gerçekleştiğinden, artan sorumluluklar örgütsel bağlılığı olumlu etkileyecektir (Durna ve Eren, 2011: 212).

İş gören için önemli olan diğer konular işin kendisi için motive edici olması, zorluk derecesi, yaptığı işle özdeşleşmesi, yetki sahibi olmasıdır. Sayılan özelliklerin çeşitlendirilmesi, diğer bir deyişle bu özelliklerin birden fazla veya tümünün iş gören için geçerli olması durumunda iş gören planlama, örgütleme, denetleme gibi yetkilere ihtiyaç duyacaktır. İş görene bu faaliyetlerine yerine getirebilmesi için yetki verilmektedir. Tüm bunlar bir arada değerlendirildiğinde iş

görenlerin iş için daha fazla zaman harcamaları, yaptıkları işten zevk almalarını sağlar ki bu da iş görenin örgüte daha fazla bağlanmasına imkân tanır (Sökmen ve Şimşek, 2016: 609)

Ücret: Örgütlerde iş görenlere verilen ücretlerin miktarı kadar ücret yönetiminin de iş görenler tarafından adil olarak yapıldığının algılanması gerekmektedir. Örgütteki ücret yönetimi örgütün çıkarlarına uygun olması gerektiği kadar iş görenlerin beklentilerini de karşılamalıdır. Etkin bir ücret yönetimi de örgütte işlevsel bir insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. İş görenlere ekonomik koşullara uygun ücretin verilmesinin yanı sıra yaptığı işe, iş görenin beklentisine de uygun olması, adil bir ücret dağılımının olması beklenir. Ücret yönetiminin bu koşulları sağlaması halinde, örgütsel amaçlar ve hedeflerin ulaşılması için çalışanlar motive edilebilmekte ve çalışanların örgütsel bağlılıkları sağlanabilmektedir. Ayrıca örgüt dışından uygun niteliklere sahip olan bireyler de örgüte çekilebilmektedir (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 131).

Üniversite çalışanlarının ücret düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada ücret düzeyinin akademisyenlerde duygusal bağlılığı artırırken, devam bağlılığını azalttığı öne sürülmüştür (Çöl ve Gül, 2005: 296).

Kariyer Fırsatı: Örgüt içerisinde yükselme imkanının olması, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir. Ayrıca bu tip fırsatların daha yüksek bağlılık davranışı ürettiği varsayılmaktadır. Bununla birlikte, sahip olduğu bilişsel kapasitesi ve özgüven duygusuyla, örgüt içerisinde daha üst pozisyonlara terfi edip daha fazla yetki ve sorumluluk alabileceğine inanan çalışanlar için sunulan kariyer fırsatları, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Kariyer fırsatları ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik araştırmalarda da kariyer fırsatlarına sahip olmanın örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği ortaya konulmuştur (Çakır, 2011: 150–151).

İletişim Doymu: İletişim, insanoğlunun toplu olarak yaşamaya başlamasıyla ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan işgören ve örgütler için çok önemli bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütün devamında ve

örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı olarak sağlanamaması durumunda yönetim süreci başarılı olamaz. İletişim doyumunun sağlanması durumunda ise örgütler de ortak amaçlar doğru anlaşılır ve işgörenler arasında iş birliğinin sağlanmasında başarı sağlanmış olur (Aktaş ve Şimşek, 2015: 211)

Bireylerin yaşamsal ihtiyaçlarının yanında anlamak, anlaşılmak ve anlayış görmek gibi temel ihtiyaçları da bulunmaktadır. Örgüt içerisinde anlayışlı bir ortamın olması, o örgütün de canlı olduğunu göstermektedir. Bu da örgüt içerisinde çalışanların çalışan kimliğinden önce insan kimliğine değer verilmesini gerektirmektedir. Örgütsellerinden her şeyden önce bir insan olarak değer gören çalışanların örgüte karşı olan algısı olumlu olarak gelişmektedir. İhtiyaç duyduğu bilgilere üstlerinden zamanında ve yeterli düzeyde alabilen ve bu bilgiyi alırken sağlıklı iletişim kurabilen çalışanların örgüte ve üstlerine karşı duydukları güven ve inanç pekişecektir. Kendisine değer verildiğini hisseden çalışanların, kurumlarını sahiplenmesi ve kendilerini kuruma ait hissetmeleri işten bile değildir. Kısacası kendisinin önemsendiğinin farkında olan çalışanların örgütsel bağlılıkları artacaktır (Güllüoğlu, 2011:195).

Rol Belirsizliği ve Çatışması:

Rol, bireyin sahip olduğu sosyal ve işyerindeki statüsünün sınırlarının içerisinde neyi yapıp neyi yapamayacağına yönelik belirlenmiş davranış kalıplarıdır. Bireyin ister iş yaşantısında isterse sosyal yaşantısında sahip olduğu hak ve yükümlülükler belirlendiğinde, bireyin o grup içerisindeki rolü de belirlenmektedir. Bireyin birden fazla rolü aynı anda yerine getirmeye çalışması durumunda çoğu zaman bir rolü diğerine göre daha fazla benimsemesi ya da bireyin üstlendiği rol ile kişiliğinin uyumlu olmaması durumunda çatışmalar meydana gelebilmektedir. Ayrıca rolün açık bir şekilde tanımlanmamış olması ya da üstlenilen rolün gerektirdiklerinin yeterli ölçüde bilinmemesi durumunda rol belirsizliği görülmektedir. Çalışanların sorumluluklarının ne olduğunun ve sınırlarının bilinmemesi, işletme kuralları ve iş güvenliği gibi konular rol belirsizliğine neden olmaktadır (Eray, 2017: 206).

İş görenlerin rollerini gereği gibi yerine getirme çabaları veya rollerini gerçekleştirirken karşılaştıkları sorunlar stres, sağlık sorunları, mutsuzluk, örgüte güvensizlik, çalışma isteksizliğine neden olur. Örgütün bu sorunları yaşayan iş görenler ile çalışmaya devam etmesi devamlılığı açısından tehlikeli olmakta; iş gören için örgüte bağlılığın zayıflaması, ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır (Börk ve Adıgüzel, 2015: 254).

2.1.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılığı genellikle tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç temel sınıfa ayırmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ya tutumsal ya davranışsal ya da bunların bileşiminden oluşan çoklu bağlılık hissi taşımaktadır.

2.1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan duygusal bir dışavurumdur. Bu tip bir bağlılıkta birey, örgütle kendisini bütünleştirmekte ve kendisini örgütün gücü için önemli bir parça olarak görmektedir. Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli çalışmalar Kanter, Etzioni, Allen ve Meyer ile O'Reilly ve Chatman tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kanter: Örgüt tarafından üyelere benimsetilen davranış kalıplarının bağlılık türlerini oluşturduğunu savunmaktadır. Bu türler, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devama Yönelik Bağlılık, kişinin örgütün devamlılığına kendisini adanmasıdır. Kenetlenme Bağlılığı, bireyin önceki arkadaş çevresinden uzaklaşarak örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Son olarak Kontrol Bağlılığı ise örgüt üyelerinin liderin emirleri ve kurallarını devam ettirmesidir. Kanter'e göre bu üç bağlılık türü de birbiriyle ilişkilidir (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013: 59).

Etzioni: Örgütsel bağlılığın ilk sınıflandırmalarından biridir. Etzioni, örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak

sınıflandırmıştır. Ahlaki Bağlılık, örgütsel amaçlar, değer ve normların çalışanlar tarafından içselleştirilmesine ve kendileriyle özdeşleştirmelerine dayanmaktadır. Hesapçı Bağlılık, örgüt ve çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisi temeline dayanmaktadır. Yabancılaştırıcı Bağlılık ise örgüte karşı olumsuz bir yönelimdir ve bireylerin davranışlarının sınırlandırılmasından rahatsızlık duymaktadır. Ancak bu rahatsızlığa rağmen üyeliğini devam ettirmektedir.

Allen ve Meyer: İstek ve arzular, algılanan maliyet ve zorunluluk olmak üzere üç tema üzerine şekillendirdikleri teorilerinde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. Duygusal Bağlılık, arzu ve istek temelli olup çalışanların gönüllü olarak örgütte kalmayı istemektedir. Devamlılık Bağlılığı, bireyin elde ettiği uzmanlık, arkadaşlık, sosyal çevre gibi kişisel yatırımları nedeniyle örgütte kalma isteğidir. Normatif bağlılık ise duygusal ve devamlılık bağlılıklarının tamamlayıcısı niteliğindedir. Çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve ahlaki duygular sonucunda hissettiği zorunlu / zorlayıcı bir bağlılık türüdür (Taşkın ve Dilek, 2010: 42).

Penley ve Gould: Etzioni'nin sınıflandırmasını genişletmişlerdir. Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin yaklaşımındaki ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine karşı mı olduğu belli değildir. Penley ve Gould'a göre ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabul edip içselleştirmeyi, hesapçı bağlılık, çalışanların performansları karşılığında ödül ve teşvik beklmeleri, yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanların örgüte bağlılık hissetmekten başka seçeneklerinin olmadığını algılaması durumunu ifade etmektedir (Çetin, 2004: 33)

O'Reilly ve Chatman: Bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olup uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığından oluşmaktadır. Uyum Bağlılığı, ödülün çekiciliği ya da cezanın caydırıcılığı nedeniyle hissedilen bağlılıktır. Özdeşleştirme bağlılığı, örgüt içerisinde elde edilen sosyal çevreden vazgeçememek kaynaklı hissedilen bağlılıktır. İçselleştirme bağlılığı personelin ve örgütün değer yargılarının uyumlu olması halinde hissedilen bağlılıktır (Çetin, 2004: 36).

2.1.2.4.2. Davranışsal Bağlılık

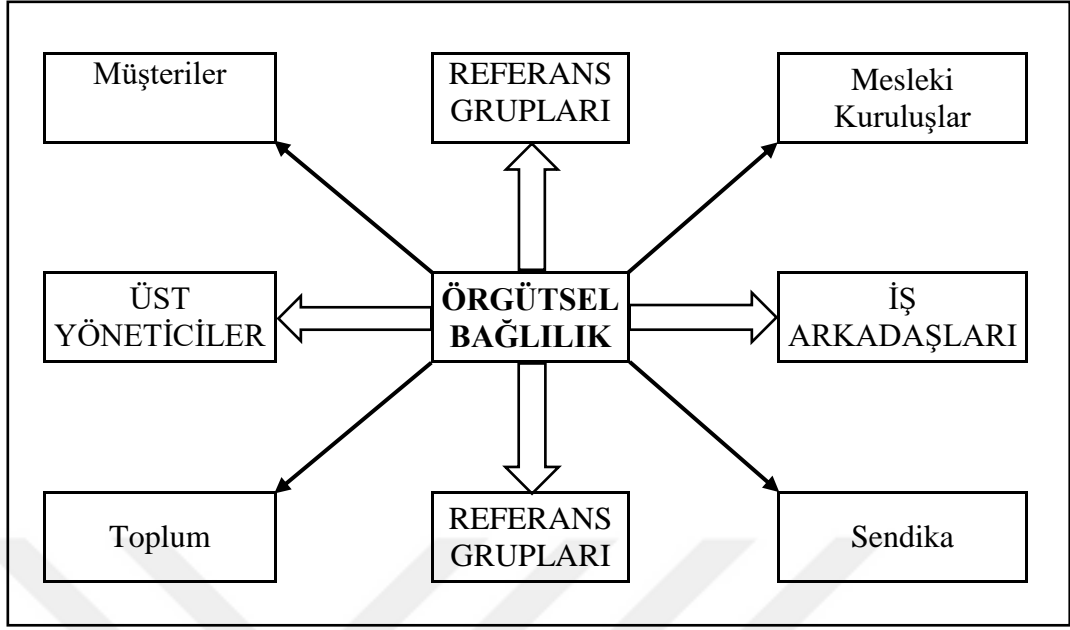
Bireylerin geçmişte gerçekleştirdikleri davranışları sonucunda örgütte kalmak konusundaki meyillerini ifade etmektedir. Bu tip davranışlar, çalışanların örgütten ayrılmamalarını, devamsızlık yapmamalarını ve örgütte kalma niyetini arttıran nitelikte davranışlardır.

Becker: Becker'e göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyet nedeniyle örgüte bağlılık hissetmesidir. Becker, bireylerin uzun zamandır aynı amacı sağlamaya yönelik sergiledikleri tutarlı davranışları bağlılık olarak görmektedir. Becker'e göre bireyler, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört dürtü sonucunda örgüte bağlılık hissetmektedir (Uygur, 2009: 36).

Salancik: Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin tutum ve davranışlarının uyumu sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Bu uyumun olmaması durumunda bireylerin içsel gerilimleri artacaktır. Bu nedenle de bireyler gerilimden uzak durabilmek için tutum ve davranışlarını birbirine uyumlu hale getirmeye çalışacaktır. Salancik'e göre bağlılık, bu gerilimden uzak durma çabalarının bir ürünüdür (Uygur, 2009: 38).

2.1.2.4.3. Çoklu Bağlılık

Örgütün tamamına bağlılık hissedildiği varsayımındaki davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarının gelişmiş versiyonu olarak çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisindeki farklı gruplara farklı düzeyde bağlılık hissedilebileceğini önermektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerine olduğu kadar mesleği, müşterisi, yöneticisi ve iş arkadaşlarına karşı hissettiği bağlılık hisleri ile de ilişkilidir. Dolayısıyla çoklu bağlılığın kaynakları da çokludur (Küçüközkan, 2015: 17).



Şekil 2: Çoklu Bağlılık Yaklaşımına Göre Bağlanılabilen Unsurlar

Kaynak: (Çakınberk, Derin, & Demirel, 2011: 135).

2.1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yük-sek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ele almak mümkündür. Tablo 1 ve Tablo 2’de örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel sonuçları görülmektedir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılığın Bireysel Sonuçları

	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı	Yavaş mesleki gelişim ve ilerleme Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler Olası İhraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma
İLİMLİ	İleri düzey sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik ve sadakat Yaratıcı çalışanlar Bireysel kimliğin işyerinden uzak tutulması	Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları Bağlılık düzeyinin düşük ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi
YÜKSEK	Çalışanların mesleki yeterlilik ve gelişimlerinin artması Olumlu davranışların ödüllendirilmesi Çalışanların işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması Değişime karşı bürokratik direnç Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim Çalışanlar arasındaki dayanışmanın yetersizliği Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji

Kaynak: (Çetin, 2004)'den derlenerek oluşturulmuştur.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sonuçları

	OLUMLU	OLUMSUZ
DÜŞÜK	Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları Artan çalışan kıdemi	Yüksek iş gücü devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, çalışan üzerinde sınırlı örgütsel kontrol Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık dayanışmalarının sınırlanması
İLİMLİ	Sınırlı ayrılma isteği Sınırlı iş devri Yüksek iş tatmini	Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi Örgütsel etkinliğin azalması İnsan Kaynaklarının verimsiz kullanımı
YÜKSEK	Güvenli ve istikrarlı işgücü Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi. Görev ve performans açısından çalışanlar arasında yüksek rekabet Örgütsel amaçların karşılanabilmesi	Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

2.2. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu kısmında hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılıkla ilgili ulusal ve uluslararası literatürde önceden yapılmış araştırmaların bulgularına yer verilmiştir.

2.2.1. Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Araştırmalar

Işık (2018), kamu çalışanlarının hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarını Isparta ili özelinde incelemiştir. Toplam 422 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, kamu çalışanlarının hizmet içi eğitime katılan eğitimciler, verilen hizmet içi eğitim, eğitimle ilgili yapılan organizasyon ve eğitim sonrası kazanımlara

olumlu baktıklarını ve hizmet içi eğitim alan kamu çalışanlarının yaşı arttıkça görüşlerinin daha olumsuz hale geldiğini göstermektedir.

Kayıkçı ve Turan (2017) öğretmenlerin Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan hizmet içi eğitim çalışmalarına ilişkin görüşlerini incelemiştir. Antalya'nın 6 ilçesinde toplam 461 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerin kendilerine uygun olmayan yer ve zamanda yapıldığından şikâyet ettiğini göstermektedir.

Buğraylı ve Akyürek (2017), hemşirelerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşlerini bir üniversite hastanesi özelinde incelemiştir. Toplam 592 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, hemşirelerin büyük çoğunluğunun hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu düşündüğünü, buna karşılık hizmet içi eğitim programına katılamamanın gerekçesinin zaman açısından uygun olmamak ve izinde olmaktır.

Sayılır (2016), KKTC üniversitelerinde çalışan idari personelin hizmet içi eğitim ile mesleki doyumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, hizmet içi eğitim alan grubun mesleki doyumlarının hizmet içi eğitim almayanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bir büyükşehir belediyesinin sosyal hizmet alanında çalışanlarının hizmet içi eğitim programlarına ilişkin değerlendirmelerine yönelik bir araştırma Tiyek ve Peker (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 127 büyükşehir belediye çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, katılımcıların büyük çoğunluğunun hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu düşündüklerini, buna karşılık azımsanmayacak ölçüde bir kesimin ise hizmet içi eğitim verilen mekânın yetersiz olduğunu belirttiğini ortaya koymaktadır.

2.2.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Araştırmalar

Bu kısımda örgütsel bağlılık ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmaların bulgularına yer verilecektir.

2.2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık, uzun yıllardır üzerinde araştırmaların yapıldığı yönetim literatüründe sıklıkla kendisine yer bulan bir konudur. Örgütsel bağlılığı tek değişken olarak ele alan çalışmalar olduğu gibi örgütsel bağlılık ile farklı değişkenlerin ilişkisini araştıran çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık ile ilgili önceden yapılan araştırmaların bulgularına yer verilecektir.

Eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisini inceleyen bir araştırma Gedik ve Üstüner (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkinin orta düzeyde ve pozitif olduğunu, ayrıca çalışanların istihdam durumunun örgütsel bağlılık ve iş doyumunda aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Çalışmadan elde edilen çarpıcı bir bulgu olarak özel sektör çalışanlarında kamu çalışanlarına göre örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisi daha yüksektir.

Erdoğan ve Yıldırım (2017), sağlık çalışanları özelinde mobingin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Toplam 479 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, sağlık çalışanları arasında mobingin çok yaygın olarak görülmesine ve mobing mağdurlarının iş tatminlerinin düşük olmasına rağmen örgütsel bağlılıklarının bu durumdan etkilenmediğini ortaya koymaktadır.

Arı, Gülova ve Köse (2017) ise örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık ilişkisini bir sağlık kuruluşu özelinde incelemiştir. İzmir'deki bir kamu hastanesinde görev yapan toplam 433 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisini ilaç sektörü özelinde inceleyen bir araştırma Varol (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 196 ilaç sektörü çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte beklenildiği gibi duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki söz konusudur. Devam bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Ocak, Güler ve Basım (2016), psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini Bosnalı öğretmenler özelinde incelemiştir. Bosna'da görev yapan 215 Bosnalı öğretmen özelinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel psikolojik sermayenin alt boyutlarından yalnızca iyimserliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir diğer çalışma, tekstil çalışanları özelinde Bağcı ve Akbaş (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. 190 tekstil çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların iş tatminleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Sökmen ve Şimşek (2016), örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bir kamu kurumu çalışanları özelinde incelemiştir. Toplam 147 kamu çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile örgütle özdeşleşme arasında pozitif yönde ve anlamlı, stres ve işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılığı tek değişken olarak ele alıp bunun cinsiyet ile olan ilişkisini inceleyen bir araştırma Küçüközkan (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. İstanbul'daki iki özel hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Okul öncesi öğretmenlerinde örgütsel adalet ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırma Altaş ve Çekmecelioğlu (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sakarya’da görev yapan 125 okul öncesi öğretmeni özelinde incelenen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel adaletin iş tatmini üzerinde pozitif etkilere neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte örgütsel adaletin alt boyutlarından yalnızca dağıtımsal adalet, örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir.

Taşlıyan, Harbaloğlu ve Hırlak (2015) personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerini akademisyenler özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, anlamlı ancak zayıf bir ilişki söz konusudur. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişkenlikler personel güçlendirmeden etkilenmektedir.

Etik iklim, etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir araştırma, Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca araştırmadan elde edilen önemli bir bulgu olarak örgütsel bağlılık, yüksek oranda etik liderlik tarafından açıklanabilmektedir.

Örgütsel engellerin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerindeki etkilerini Kocaeli’deki lastik işletmeleri özelinde inceleyen bir araştırma Çekmecelioğlu ve Pelenk (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, lastik işletmelerinde örgütsel engellerin örgütsel bağlılığı kuvvetli bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca örgütsel engeller, çalışanların performansını da negatif olarak etkilemektedir.

2.2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ve onun farklı değişkenler ile olan ilişkileri ile ilgili olarak yabancı literatürde de çok sayıda araştırma yer almaktadır. Örneğin Kim,

Eisenberger ve Baik (2016) algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide yetki verilmesinin aracı rolünü incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılıklarını pozitif etkilediğini, bu etkide ise yetki verilmesinin aracı rolünün olduğunu ortaya koymuştur.

Liu ve Bellibaş (2018), okul yöneticilerinin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıkları ile olan ilişkisinde okula yönelik faktörlerin etkisini incelemiştir. Otuz iki ülkeden toplanan veriler ışığında elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarında ülkeler ve hatta kıtalar arasında önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Okulun olumlu sosyal etkileşimi, güvenliği, insan kaynakları, personelin özerkliği, okul yöneticisinin liderlik tarzı ve fon kaynakları okul yöneticisinin iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler olarak görülmektedir

Li, Liu, Yuan ve Ju (2017), Çin üniversitelerinin fakültelerindeki iş stresi, işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Toplam 209 fakülte çalışanı ve akademisyen ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, fakültelerde iş stresinin iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif, dolaylı olarak da negatif etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. İşe adanmışlık ise iş tatmini üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahiptir. İş stresi, işe adanmışlık ve iş tatmini, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Asrar-ul-Haq, Kuckinke ve Iqbal (2017) Pakistan yükseköğreniminde kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sekiz üniversitenin 14 kampüsünden 245 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Khunsoonthornkit ve Panjakajornsak (2017), Tayland'daki ar-ge kuruluşları özelinde öğrenen örgütlerde örgütsel bağlılığın araştırma faaliyetlerinin performansına olan etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, öğrenen örgüt olmanın örgütsel bağlılık ve performans üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Görüldüğü üzere yerli ve yabancı literatürde örgütsel bağlılık üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan tüm araştırmaların bulgularına yer vermek mümkün olmamakla birlikte örgütsel bağlılık ile genellikle iş tatmini, işe adanmışlık ve performans gibi konuların ilişkisinin sıklıkla araştırıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar birbirinden çok farklı örneklerde, çok farklı sektörlerde ve çok farklı değişkenler arasında gerçekleştirilmektedir. Yönetim bilimine ister kamu sektörü ister özel sektör ister hizmet ister sanayi sektörü olsun, çok geniş bir yelpazede, kısaca insanın olduğu her yerde ihtiyaç olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların işe adanmışlıkları, bağlılıkları, performansları ve tatminleri ile ilgili olarak gelecekte de birçok çalışma yapılacağını söylemek mümkündür.

2.2.3. Bankacılık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığına Yönelik Araştırmalar

Kök ve Özcan (2012), örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ile örgütsel bağlılık ilişkisini bankacılık sektörü özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan bankada çalışanlarının örgütsel bağlılıkların, zayıf bir örgüt kültürüne sahip olan bankada çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011) örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinde içsel ve dışsal iş tatminin rolünü bankacılık sektörü çalışanları özelinde incelemiştir. 269 bankacılık sektörü çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel adaletin alt boyutlarından etkileşim adaleti boyutunun çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediğini göstermektedir.

Emhan ve Gök (2011) bankacılık sektörü çalışanlarının personel memnuniyeti ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, bankacılık çalışanlarında personel memnuniyeti ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.

Turunç ve Erkuş (2010), iş-aile yaşam çatışmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bankacılık sektörü çalışanları özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılığı negatif etkilediğini ortaya koymaktadır.

Özbek ve Kosa (2009), örgütsel bağlılığın hizmet kalitesi üzerindeki etkisini Kırgızistan bankacılık sektörü çalışanları özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın bankacılık sektörünün hizmet kalitesini pozitif etkilediğini ortaya koymaktadır

Uygur (2007), örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini bankacılık sektörü çalışanları özelinde incelemiştir. Bir devlet bankasının üç büyük şehirdeki 118 şubesinde çalışan toplam 323 bankacı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, örgütsel bağlılık ile çalışanların performansının arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

2.2.4. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Araştırmalar

Antalya'daki beş yıldız otellerde çalışan toplam 501 kişi ile hizmet içi eğitimin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma Okşit ve Kılıç (2019) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, hizmet içi eğitimi ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, hizmet içi eğitimin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde pozitif, işten ayrılma niyetleri üzerinde ise negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Aktuğ (2016), hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, hizmet içi eğitimin çalışan performansını artırdığını, çalışan performansının artmasının ise örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye neden olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yazar, çalışanların hizmet içi eğitime ilişkin algılamalarının orta düzeyde olması nedeniyle verilen hizmet içi eğitimin kalitesinin artırılması gerektiğini önermiştir.

Çulha (Çulha, 2008), hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık ilişkisini konaklama işletmeleri çalışanları özelinde incelemiştir. Toplam 298 konaklama işletmesi çalışanı ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde şef desteğinin, hizmet içi eğitim olanaklarının ve kariyer kazançlarının etkili olduğunu, çalışanların devam bağlılığı üzerinde, aynı seviyede çalışma arkadaşın desteği ve hizmet içi eğitim olanaklarının etkili olduğunu ve çalışanların normatif bağlılığı üzerinde hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarının etkili olduğunu göstermektedir.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, bankacılık sektörü çalışanlarının hizmet içi eğitimlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlandığından, araştırma nicel olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırmalarda evreni temsil niteliğine haiz olan örneklemden elde edilen sayısal veriler ile araştırılan konu hakkında fikrin yönü sorgulanmaktadır. Nicel araştırmalar, sayısal verilerle yapılması nedeniyle objektif sonuçlar vermektedir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden bağıntısal ve nedensel modelden faydalanılmıştır. Bağıntısal model, iki ya da ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla, nedensel model ise farklılaşan grupları birbiriyle karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, ülkemizde faaliyet gösteren, 31.12.2018 tarihi itibarıyla ülkemizdeki bankalar arasında aktif büyüklüğü açısından ilk 5 sırada yer alan bankalardan birinin yaklaşık 20 bin çalışanından oluşmaktadır. Örneklem ise bankanın bir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı 32 şubesinde çalışan toplam 297 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışmaya ilgili bölge müdürlüğüne bağlı tüm şubelerin tüm çalışanları dahil edilmiştir. Oluşturulan anket formu, tüm çalışanlara elden dağıtılmış ve bizzat toplanmıştır. Bu nedenle geri dönüş oranı %100'dür. Örneklemle ilişkin demografik bilgiler Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3 Kişisel Özellikler

Cinsiyet	n	%
Erkek	167	56,2
Kadın	130	43,8
Yaş	n	%
29 Yaş ve altı	129	43,4
30-34 Yaş Arası	105	35,4
35 Yaş ve Üzeri	63	21,2
Medeni Durum	n	%
Bekar	103	34,7
Evli	194	65,3
Mesleki Kıdem	n	%
0-5 Yıl	142	47,8
6-10 Yıl	106	35,7
11-15 yıl	27	9,1
15 Yıldan Fazla	22	7,4
Toplam	297	100,0

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kurum tarafından hizmet içi eğitimin etkinliğini ölçümlemek amacıyla geliştirilen Hizmet İçi Eğitim Ölçeği'nin yanı sıra Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği: Bankanın hizmet içi eğitimin etkinliğini ölçümlemek amacıyla oluşturduğu profesyonel ölçektir. İlgili ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanan toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanması gereken madde bulunmamaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Çalışmada, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Baysal ve Paksoy (1999) tarafından yapılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmış toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte ters kodlanması gereken madde bulunmamaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilebilmesi amacıyla güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha güvenilirlik

katsayısından faydalanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizinin sonuçları Tablo 4'te görülmektedir. Buna göre Hizmet İçi Eğitim Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı 0,955, Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı ise 0,792'dir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan ölçekler güvenilir sonuçlar vermektedir.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	0,792	18
Duygusal Bağlılık	0,782	6
Devam Bağlılığı	0,803	6
Normatif Bağlılık	0,795	6
<i>Hizmet İçi Eğitim</i>	0,955	30
Geleceğe Yönelik Eğitim	0,941	10
Başarı Odaklı Eğitim	0,927	7
Uzaktan Eğitim	0,933	5
İnsana Değer Verme	0,917	5
Performans Artırma	0,902	3

Ölçeklerden elde edilen verilerin yorumlanmasında aşağıdaki skaladan faydalanılmıştır.

1,00 - 1,80: Çok Düşük

1,81 - 2,60: Düşük

2,61 - 3,40: Orta

3,41 - 4,20: Yüksek

4,21 - 5,00: Çok Yüksek

3.4. Verilerin Toplanması

Veriler, literatürde sıklıkla kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve bankaca kullanılan profesyonel bir ölçek olan Hizmet İçi Eğitim Ölçeği yardımıyla toplanmıştır. Oluşturulan anket formları yüz yüze görüşme yöntemiyle dağıtılmış ve bizzat toplanmıştır. Anketin uygulanması yaklaşık 10 dakika sürmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Verilere hangi tür analizlerin uygulanacağını belirlemek için öncelikle normallik analizinden faydalanılmıştır. Normallik analizinde basıklık ve çarpıklık değerlerinden faydalanılmaktadır. Normal dağılım varsayımının sağlanabilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değer alması gereklidir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin normallik analizinin sonuçları Tablo 5'te Hizmet İçi Eğitim Ölçeği'nin normallik analizinin sonuçları ise Tablo 6'da görülmektedir. Buna göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin ve alt boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler içerisinde kaldığı, dolayısıyla verilerin normallik dağılımı varsayımını karşıladığı görülmüştür. Bu nedenle Örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre değişkenliğinin testinde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Normallik Analizi

	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Basıklık	-0,171	-0,735	0,985	-0,008
Çarpıklık	0,372	0,031	0,891	-0,504

Hizmet İçi Eğitim Ölçeği'nin normallik analizinin sonuçları Tablo 6'da görülmektedir. Buna göre basıklık ve çarpıklık değerleri limit değerlerin içerisinde kaldığından, verilerin normallik varsayımını sağladığı görülmüştür. Bu nedenle

Hizmet içi eğitimin demografik özelliklere göre değişkenliğinin testinde parametrik testler kullanılmıştır.

Tablo 6: Hizmet İçi Eğitim Normallik Analizi

	Eğitim	Geleceğe Yönelik Eğitim	Başarı Odaklı Eğitim	Uzaktan Eğitim	İnsana Değer Verme	Performans Artırma
Basıklık	-0,639	-0,711	-0,875	-0,699	-0,776	-0,807
Çarpıklık	0,446	0,365	0,937	-0,011	0,828	0,294

Çalışmada kullanılan her iki ölçeğin de Basıklık ve Çarpıklık değerlerinin limit değerler içerisinde kalması nedeniyle parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu nedenle çalışmada iki gruplu değişkenlerin analizinde bağımsız örneklem t testinden, ikiden fazla gruplu değişkenlerin analizinde ise ANOVA'dan faydalanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin tespitinde korelasyon analizinden, hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesinde ise çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Betimleyici İstatistikler

Çalışmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ve Hizmet İçi Eğitim Ölçeği'nden elde edilen verilerin betimleyici istatistikleri Tablo 7'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların;

- Genel olarak örgütsel bağlılıklarının “orta düzeyde”
 - Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan Duygusal Bağlılıklarının “yüksek”,
 - Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan Devam Bağlılıklarının “düşük”,
 - Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan Normatif Bağlılıklarının “orta düzeyde”,
- Hizmet içi eğitim algıları “yüksek”
 - Geleceğe Yönelik Eğitim algılarının “yüksek”
 - Başarı Odaklı Eğitim algılarının “yüksek”
 - Uzaktan Eğitim algılarının “yüksek”
 - İnsana Değer Verme algılarının “yüksek”
 - Performans Artırma algılarının “yüksek”

olduğu görülmüştür.

Tablo 7: Betimleyici İstatistikler

	\bar{X}	SS		\bar{X}	SS
<i>Örgütsel Bağlılık</i>	3,077	0,582	<i>Hizmet İçi Eğitim</i>	3,944	0,633
Duygusal Bağlılık	3,641	1,047	Geleceğe Yönelik Eğitim	4,052	0,691
Devam Bağlılığı	2,489	0,744	Başarı Odaklı Eğitim	4,142	0,667
Normatif Bağlılık	3,099	0,666	Uzaktan Eğitim	3,470	1,012
			İnsana Değer Verme	4,257	0,627
			Performans Artırma	3,799	0,893

4.2. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği

Bu kısımda hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre değişkenliğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

4.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre erkeklerin hizmet içi eğitim algılamaları, kadınlara göre daha yüksektir ($\bar{X}_{\text{Erkek}} > \bar{X}_{\text{Kadın}}$).

Ayrıca hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik Eğitim'e, Başarı Odaklı Eğitim'e, İnsana Değer Verme'ye ve Performans Artırma'ya yönelik görüşlerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre erkeklerin Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim, İnsana Değer Verme ve Performans Artırma'ya yönelik görüşleri kadınlara göre daha olumludur ($\bar{X}_{\text{Erkek}} > \bar{X}_{\text{Kadın}}$).

Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşler ise cinsiyete göre farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Bilindiği üzere hizmet içi eğitim, çalışanların bilgilerini güncellemeleri, yeni gelişmelere ayak uydurmalarını ve mesleki yetkinliklerinin artırılmasını sağlamaktadır. Hizmet içi eğitim aynı zamanda çalışanların terfi ihtimalini de artırmaktadır. Bu noktada Türkiye'deki iş hayatında erkeklerin daha yüksek gelir elde ettikleri (TÜİK, 2019) ve kadınlara göre daha kolay terfi aldıkları düşünüldüğünde, erkeklerin hizmet içi eğitime yönelik görüşlerinin kadınlardan

daha olumlu olması mantıklıdır. Çünkü bu sayede terfi almaları ve ücretlerinin iyileştirilmesi de mümkün olmaktadır.

Tablo 8: Hizmet İçi Eğitimin Cinsiyete Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	t	p
<i>Hizmet İçi Eğitim</i>					
Erkek	167	4,036	0,580	2,862	0,005
Kadın	130	3,826	0,680		
<i>Geleceğe Yönelik Eğitim</i>					
Erkek	167	4,135	0,643	2,370	0,018
Kadın	130	3,945	0,736		
<i>Başarı Odaklı Eğitim</i>					
Erkek	167	4,225	0,611	2,455	0,015
Kadın	130	4,035	0,720		
<i>Uzaktan Eğitim</i>					
Erkek	167	3,501	1,029	0,589	0,556
Kadın	130	3,431	0,992		
<i>İnsana Değer Verme</i>					
Erkek	167	4,377	0,557	3,844	0,000
Kadın	130	4,102	0,679		
<i>Performans Artırma</i>					
Erkek	167	3,940	0,813	3,067	0,002
Kadın	130	3,618	0,959		

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Ayrıca katılımcıların Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre evlilerin Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşleri, bekarlara göre daha olumludur ($\bar{X}_{Evliler} > \bar{X}_{Bekar}$).

Evlilerin uzaktan eğitime yönelik görüşlerinin daha olumlu olması da mantıklı bir sonuçtur. Özellikle mesai saatlerinin dışındaki eğitimlerin çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı, evli çalışanların aileleri ile geçirecekleri vaktin

azalmasına neden olduğu düşünüldüğünde, evli çalışanların uzaktan eğitime daha sıcak bakması mantıklıdır.

Buna karşılık hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik Eğitim'e, Başarı Odaklı Eğitim'e, İnsana Değer Verme'ye ve Performans Artırma'ya yönelik görüşlerinin ise katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 9: Hizmet İçi Eğitimin Medeni Duruma Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	t	p
<i>Eğitim</i>					
Bekar	103	3,889	0,606	-1,099	0,273
Evli	194	3,973	0,647		
<i>Geleceğe Yönelik Eğitim</i>					
Bekar	103	4,045	0,649	-0,137	0,891
Evli	194	4,056	0,714		
<i>Başarı Odaklı Eğitim</i>					
Bekar	103	4,108	0,624	-0,634	0,526
Evli	194	4,160	0,689		
<i>Uzaktan Eğitim</i>					
Bekar	103	3,297	1,019	-2,160	0,032
Evli	194	3,562	0,998		
<i>İnsana Değer Verme</i>					
Bekar	103	4,258	0,598	0,034	0,973
Evli	194	4,256	0,644		
<i>Performans Artırma</i>					
Bekar	103	3,735	0,925	-0,907	0,365
Evli	194	3,833	0,876		

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bu farklılığın kaynağının belirlenmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda 35 yaş üstü çalışanların hizmet içi eğitim konusundaki görüşlerinin 30-34 yaş aralığındakilere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Ayrıca katılımcıların Başarı Odaklı Eğitim'e ve İnsana Değer Verme'ye görüşlerinin katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda 35 yaş üzerindeki Başarı Odaklı Eğitim'e yönelik görüşlerinin 25-35 yaş aralığındakilerden daha olumlu olduğu, yine 35 yaş üzerindeki görüşlerinin İnsana Değer Verme'ye yönelik görüşlerinin 29 yaş altındakilere aralığındakilere göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Buna karşılık Geleceğe Yönelik Eğitim, Uzaktan Eğitim ve Performans Artırma'ya yönelik görüşleri ise katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).



Tablo 10: Hizmet İçi Eğitimin Yaşa Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	F	p
<i>Hizmet İçi Eğitim</i>					
29 Yaş Altı	129	3,818	0,864	0,978	0,044
30-34 Yaş Arası	105	3,922	0,707		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	3,982	0,529		3-4
Total	297	3,944	0,633		
<i>Geleceğe Yönelik Eğitim</i>					
29 Yaş Altı	129	3,925	0,630	0,759	0,518
30-34 Yaş Arası	105	4,051	0,754		
35 Yaş ve Üzeri	63	4,052	0,633		
Total	297	4,052	0,691		
<i>Başarı Odaklı Eğitim</i>					
29 Yaş Altı	129	3,917	0,646	3,056	0,006
30-34 Yaş Arası	105	4,157	0,742		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	4,218	0,470		2-3
Total	297	4,142	0,667		
<i>Uzaktan Eğitim</i>					
29 Yaş Altı	129	3,354	0,993	0,653	0,582
30-34 Yaş Arası	105	3,408	1,046		
35 Yaş ve Üzeri	63	3,581	0,969		
Total	297	3,470	1,012		
<i>İnsana Değer Verme</i>					
29 Yaş Altı	129	4,125	0,596	3,414	0,019
30-34 Yaş Arası	105	4,213	0,705		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	4,333	0,500		1-3
Total	297	4,257	0,627		
<i>Performans Artırma</i>					
29 Yaş Altı	129	3,768	0,819	0,484	0,694
30-34 Yaş Arası	105	3,781	1,002		
35 Yaş ve Üzeri	63	3,725	0,813		
Total	297	3,799	0,893		

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Ayrıca katılımcıların hizmet içi eğitimin tüm alt boyutlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 11: Hizmet İçi Eğitimin Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	F	p
<i>Eğitim</i>					
0-5 Yıl	142	3,956	0,617	0,077	0,973
6-10 Yıl	106	3,939	0,671		
11-15 yıl	27	3,946	0,661		
15 Yıldan Fazla	22	3,888	0,556		
Total	297	3,944	0,633		
<i>Geleceğe Yönelik Eğitim</i>					
0-5 Yıl	142	4,069	0,674	0,679	0,565
6-10 Yıl	106	4,065	0,715		
11-15 yıl	27	4,078	0,777		
15 Yıldan Fazla	22	3,850	0,571		
Total	297	4,052	0,691		
<i>Başarı Odaklı Eğitim</i>					
0-5 Yıl	142	4,106	0,671	0,695	0,556
6-10 Yıl	106	4,162	0,702		
11-15 yıl	27	4,296	0,641		
15 Yıldan Fazla	22	4,091	0,472		
Total	297	4,142	0,667		
<i>Uzaktan Eğitim</i>					
0-5 Yıl	142	3,470	0,968	0,542	0,654
6-10 Yıl	106	3,442	1,092		
11-15 yıl	27	3,378	1,070		
15 Yıldan Fazla	22	3,718	0,823		
Total	297	3,470	1,012		
<i>İnsana Değer Verme</i>					
0-5 Yıl	142	4,259	0,615	0,404	0,750
6-10 Yıl	106	4,243	0,677		
11-15 yıl	27	4,363	0,628		
15 Yıldan Fazla	22	4,173	0,455		
Total	297	4,257	0,627		
<i>Performans Artırma</i>					
0-5 Yıl	142	3,876	0,846	1,076	0,360
6-10 Yıl	106	3,783	0,950		
11-15 yıl	27	3,617	0,946		
15 Yıldan Fazla	22	3,606	0,833		
Total	297	3,799	0,893		

4.2.2. Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre erkeklerin örgütsel bağlılıkları kadınlara göre daha yüksektir ($\bar{X}_{\text{Erkek}} > \bar{X}_{\text{Kadın}}$).

Ayrıca katılımcıların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre erkeklerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri, kadınlara göre daha yüksektir ($\bar{X}_{\text{Erkek}} > \bar{X}_{\text{Kadın}}$).

Bu durum, erkeklerin terfi ihtimali ve beklentisi ile işlerine ve çalıştıkları kurumu daha fazla sahiplenmelerinden ileri geliyor olabilir.

Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	t	p
<i>Örgütsel Bağlılık</i>					
Erkek	167	3,133	0,582	1,897	0,039
Kadın	130	3,004	0,576		
<i>Duygusal Bağlılık</i>					
Erkek	167	3,728	1,070	1,622	0,006
Kadın	130	3,530	1,009		
<i>Devam Bağlılığı</i>					
Erkek	167	2,545	0,782	1,463	0,045
Kadın	130	2,418	0,687		
<i>Normatif Bağlılık</i>					
Erkek	167	3,126	0,682	1,774	0,039
Kadın	130	3,065	0,646		

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p > 0,05$).

Ayrıca katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 13: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	t	p
<i>Örgütsel Bağlılık</i>					
Bekar	103	3,074	0,543	-0,056	0,955
Evli	194	3,078	0,603		
<i>Duygusal Bağlılık</i>					
Bekar	103	3,675	0,954	0,424	0,672
Evli	194	3,623	1,094		
<i>Devam Bağlılığı</i>					
Bekar	103	2,429	0,639	-1,022	0,307
Evli	194	2,522	0,793		
<i>Normatif Bağlılık</i>					
Bekar	103	3,118	0,612	0,354	0,724
Evli	194	3,089	0,694		

Katılımcıların örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bu farklılığın kaynağının belirlenmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda 35 yaş üzeri çalışanların örgütsel bağlılıklarının 25-29 yaş aralığındakilerden daha yüksek olduğu, görülmüştür.

Ayrıca katılımcıların duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda 30-34 yaş aralığındakilerin duygusal bağlılıklarının 35 yaş üzerinelere göre daha yüksek olduğu, 35 yaş üzerinelere devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının 25-29 yaş aralığındakilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

35 yaş üstündekilerin yıllar içerisinde edindikleri edinimleri kaybetmek istememeleri, devam ve normatif bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni olabilir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	F	p
<i>Örgütsel Bağlılık</i>					
29 Yaş Altı	129	3,154	0,426	0,626	0,029
30-34 Yaş Arası	105	3,093	0,542		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	3,083	0,710		2-4
Total	297	3,077	0,582		
<i>Duygusal Bağlılık</i>					
29 Yaş Altı	129	3,858	0,758	2,199	0,010
30-34 Yaş Arası	105	3,691	1,031		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	3,582	1,182		3-4
Total	297	3,641	1,047		
<i>Devam Bağlılığı</i>					
29 Yaş Altı	129	2,432	0,596	2,228	0,027
30-34 Yaş Arası	105	2,497	0,811		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	2,545	0,758		2-4
Total	297	2,489	0,744		
<i>Normatif Bağlılık</i>					
29 Yaş Altı	129	3,171	0,563	3,311	0,018
30-34 Yaş Arası	105	3,091	0,658		<u>Farklılık</u>
35 Yaş ve Üzeri	63	3,122	0,735		2-4
Total	297	3,099	0,666		

Katılımcıların hizmet içi eğitim algılamalarının mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Ayrıca katılımcıların duygusal bağlılıklarının, devam bağlılıklarının ve normatif bağlılıklarının mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Mesleki Kıdeme Göre Değişkenliği

	N	\bar{X}	SS	F	p
<i>Örgütsel Bağlılık</i>					
0-5 Yıl	142	3,088	0,568	0,367	0,777
6-10 Yıl	106	3,081	0,597		
11-15 yıl	27	3,097	0,522		
15 Yıldan Fazla	22	2,952	0,686		
Total	297	3,077	0,582		
<i>Duygusal Bağlılık</i>					
0-5 Yıl	142	3,659	1,017	0,181	0,910
6-10 Yıl	106	3,631	1,060		
11-15 yıl	27	3,704	1,061		
15 Yıldan Fazla	22	3,500	1,207		
Total	297	3,641	1,047		
<i>Devam Bağlılığı</i>					
0-5 Yıl	142	2,464	0,666	0,642	0,589
6-10 Yıl	106	2,554	0,863		
11-15 yıl	27	2,500	0,790		
15 Yıldan Fazla	22	2,333	0,520		
Total	297	2,489	0,744		
<i>Normatif Bağlılık</i>					
0-5 Yıl	142	3,143	0,639	0,428	0,733
6-10 Yıl	106	3,060	0,705		
11-15 yıl	27	3,086	0,640		
15 Yıldan Fazla	22	3,023	0,704		
Total	297	3,099	0,666		

4.3. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin tespitinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı'ndan faydalanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Katsayı 1'e yaklaştıkça incelenen iki değişken arasındaki ilişki kuvvetlenmekte, tersi olarak 0'a yaklaştıkça ise zayıflamaktadır. Katsayı pozitif ya da negatif değer alabilmektedir. Katsayının pozitif olması incelenen iki değişkenin arasındaki ilişkinin doğru yönlü, negatif olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu göstermektedir. Yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 24'te görülmektedir. Buna göre;

- Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,469; $p<0,05$)
- Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından Duygusal Bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,457; $p<0,05$).
- Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından Devam Bağlılığı arasında güçlü sayılabilecek ve pozitif yönlü bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,528; $p<0,05$).
- Örgütsel Bağlılık ile hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik Eğitim arasında pozitif yönlü ve zayıf sayılabilecek ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,329; $p<0,05$).
- Örgütsel Bağlılık ile hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Başarı Odaklı Eğitim arasında pozitif yönlü ve güçlü sayılabilecek ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,329; $p<0,05$).
- Örgütsel Bağlılık ile hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Uzaktan Eğitim arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,419; $p<0,05$).
- Örgütsel Bağlılık ile hizmet içi eğitimin alt boyutlarından İnsana Değer Verme arasında pozitif yönlü ve orta şiddette ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,494; $p<0,05$).
- Örgütsel Bağlılık ile hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Performans Artırma arasında pozitif yönlü ve zayıf sayılabilecek ilişki bulunmaktadır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,338; $p<0,05$).

Tablo 16: Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

		Hizmet İçi Eğitim	Geleceğe Yönelik Eğitim	Başarı Odaklı Eğitim	Uzaktan Eğitim	İnsana Değer Verme	Performans Artırma
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0,469*	0,329*	,529*	0,419*	0,494*	0,338*
	P	0,036	0,014	0,026	0,039	0,006	0,019
	N	297	297	297	297	297	297
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	0,457*	0,251	,317*	0,216	0,487*	0,131
	P	0,031	0,077	0,044	0,077	0,035	0,094
	N	297	297	297	297	297	297
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	0,528*	0,317	0,241	0,254	0,215	0,210
	P	0,031	0,074	0,082	0,056	0,092	0,063
	N	297	297	297	297	297	297
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	0,161	0,115	0,109	0,117	0,292*	0,338
	P	0,097	0,097	0,061	0,074	0,012	0,011
	N	297	297	297	297	297	297

4.4. Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Çoklu regresyon analizi tek bir bağımlı değişken üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin etkisinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizinin sonuçları Tablo 25'te görülmektedir.

Model 1'de bağımlı değişken örgütsel bağlılık, bağımsız değişkenler ise hizmet içi eğitimin alt boyutlarıdır. Model 1 bütünsel olarak anlamlıdır ($F_{(5,291)} = 12,102$; $p < 0,05$). Model 1'in açıklama gücü ise orta düzeydedir ($R^2 = 0,418$).

Regresyon analizinin sonuçlarına göre Geleceğe Yönelik Eğitim (Beta=0,233; pozitif; $p < 0,05$), Başarı Odaklı Eğitim (Beta=0,241; pozitif; $p < 0,05$),

Uzaktan Eğitim (Beta=0,213; pozitif; $p<0,05$) ve Performans Artırma (Beta=0,318; pozitif; $p<0,05$) örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir.

Tablo 17: Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Hizmet İçi Eğitim	Model 1		
	Örgütsel Bağlılık		
	Beta	t	p
(Sabit)		14,745	0,000
Geleceğe Yönelik Eğitim	0,233	9,030	0,043
Başarı Odaklı Eğitim	0,241	8,527	0,012
Uzaktan Eğitim	0,213	8,195	0,046
İnsana Değer Verme	0,122	7,300	0,095
Performans Artırma	0,318	7,202	0,040

$R^2 = 0,418$
 $F(5,291) = 12,102$
 $p = 0,005$

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Türkiye'nin aktif büyüklüğü açısından en büyük 5 bankasından birinin bir Bölge Müdürlüğü'ne bağlı 32 şubesinde çalışan toplam 297 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmada, bankacılık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde hizmet içi eğitimin etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada, bankanın hizmet içi eğitime yönelik olarak şirket içerisinde kullandığı özel anket formu ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Çoğunluğu erkek, 25-35 yaş aralığında bulunan, evli ve yaklaşık yarıya yakını 5 yıldan az kıdeme sahip katılımcılar ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular şöyledir:

1. Çalışanların hizmet içi eğitime ve hizmet içi eğitimin alt boyutlarına ilişkin algılamalarının “yüksek” olduğu görülmüştür.
2. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin “orta düzeyde” olduğu, devam bağlılıklarının “düşük”, normatif bağlılıklarının “orta düzeyde”, duygusal bağlılıklarının ise “yüksek” olduğu görülmüştür.
3. Erkeklerin örgütsel bağlılıkları ve hizmet içi eğitim algılamaları, kadınlara göre daha yüksektir.
4. Örgütsel bağlılık düzeyi ve hizmet içi eğitim algısı, medeni duruma ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir.
5. 35 yaş üzeri çalışanların örgütsel bağlılıkları 25-29 yaş aralığındakilerden daha yüksek, 35 yaş üstü çalışanların hizmet içi eğitim konusundaki görüşleri ise 30-34 yaş aralığındakilere göre daha olumludur.
6. Erkeklerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri, kadınlara göre daha yüksektir.

7. Çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri medeni durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.
8. 30-34 yaş aralığındakilerin duygusal bağlılıklarının 35 yaş üzerinelilere göre daha yüksek, 35 yaş üzerinelilerin devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları 25-29 yaş aralığındakilerden daha yüksektir.
9. Erkeklerin Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim, İnsana Değer Verme ve Performans Artırma'ya yönelik görüşleri kadınlara göre daha olumludur.
10. Evlilerin Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşleri, bekarlara göre daha olumludur.
11. 35 yaş üzerinelilerin Başarı Odaklı Eğitim'e yönelik görüşleri 25-35 yaş aralığındakilerden daha olumlu, İnsana Değer Verme'ye yönelik görüşleri ise 25-29 yaş aralığındakilere göre daha olumludur.
12. Hizmet içi eğitimin tüm alt boyutlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür
13. Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.
14. Hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim ve İnsana Değer Verme örgütsel bağlılığı pozitif, Performans Artırma ise negatif etkilemektedir.

Araştırma bulgularına göre bankacılık sektörünün hizmet içi eğitime yönelik algılamaları olumludur. Araştırmadan elde edilen bu banka çalışanlarının hizmet içi eğitime yönelik tutumlarının yüksek olduğuna yönelik bulgu Konya'nın (2013) bulgularını destekler niteliktedir. Dolayısıyla banka çalışanları hizmet içi eğitim konusunda rahatsız olmamakta, aksine hizmet içi eğitimden mutlu olmaktadır.

Banka çalışanlarının araştırmanın diğer ana değişkeni olan örgütsel bağlılıkları ise orta düzeyde tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı düşük, duygusal bağlılıkları ise yüksek olarak tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde

olduğuna yönelik bulgu, Kök ve zcan'ın (2012) bulgularını destekler niteliktedir. Devam bağlılığında kişisel çıkarların, duygusal bağlılıkta ise örgüt çıkarlarının ön planda olduğu düşünüldüğünde, banka çalışanlarının çalıştıkları kuruma karşı hislerinin olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar, banka çalışanlarını kendi çalışanlarının üzerinde tutuyor gibi görülmektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları ise orta düzeydedir.

Çalışmada erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve tüm alt boyutlarına ilişkin bağlılıkları ile hizmet içi eğitim algılamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen örgütsel bağlılığın cinsiyete göre değişkenlik gösterdiğine yönelik bulgu, Erkuş, Turunç ve Yücel'in (2011) bulgularını desteklememektedir. Buna karşılık, Ağrı (2018)) erkek banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilen bulgu, Ağrı'yı (2018) desteklemektedir. Hizmet içi eğitim ile ilgili olarak ise Konya (2013), hizmet içi eğitime yönelik tutumların cinsiyete göre değişiklik göstermediğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilen bulgular, Konya'yı (2013) desteklememektedir. alışan kadınlara, bilindiği gibi Türk toplumundaki geleneksel rolleri gereği iş hayatı ile ev işleri ve aile hayatını birlikte yürütmektedir. Bu da genel olarak kadınlara daha fazla yorulmasına neden olmaktadır. Bu yorgunluk, fiziksel olduğu kadar zihinsel de olmaktadır. Bu nedenle de işyerindeki koşullar, kadınlara tahammül sınırlarını zorluyor olabilir.

Çalışmada 35 yaş üstündeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının 25-29 yaş aralığındakilerden daha yüksek, hizmet içi eğitim algılamalarının ise 30-34 yaş aralığındakilere göre daha olumlu olduğu grlmştir. Araştırmadan elde edilen örgütsel bağlılığın yaşa göre değişkenlik gösterdiğine yönelik bulgu, Erkuş, Turunç ve Yücel'in (2011) bulgularını desteklememektedir. Buna karşılık, Ağrı (2018)) banka çalışanlarının yaşı arttıka örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu araştırmadan elde edilen bulgu, Ağrı'yı (2018) desteklemektedir. Hizmet içi eğitim konusunda ise Konya (2013) yaş azaldıkça hizmet içi eğitime yönelik tutumların daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen daha büyük yaştakilerin hizmet içi eğitime

yönelik görüşlerinin daha olumlu olduğuna yönelik bulgu, Konya'yı (2013) desteklemektedir. 35 yaş üstü çalışanlar genel olarak aile olmanın sorumlulukları konusunda daha bilinçli olduklarından işlerine genellikle daha fazla sarılmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak da örgütsel bağlılıkları ve hizmet içi eğitime yönelik algılamaları daha olumludur.

Hizmet içi eğitim konusundaki bulgular incelendiğinde de erkeklerin hizmet içi eğitimin alt boyutları olan Geleceğe Yönelik Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim, İnsana Değer Verme ve Performans Artırma'ya yönelik algılamalarının da kadınlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu noktada kadınların hizmet içi eğitimin alt boyutlarına olan algısının daha az olumlu olması dikkati çekmektedir.

Hizmet içi eğitimin alt boyutları ile ilgili bir diğer bulgu, evlilerin Uzaktan Eğitim'e yönelik görüşlerinin bekarlara göre daha olumlu olduğudur. Bu durum evli bireylerin aileleri ile daha fazla vakit geçirmek istemelerinin doğal bir sonucu olabilir. Evli bireyler için eğitim, özellikle mesai saatlerinin dışında yapıldığında çoğu zaman hoş karşılanmamaktadır.

Araştırmada 35 yaş üstü çalışanların Başarı Odaklı Eğitim algılamalarının 25-35 yaş aralığındakilerden, İnsana Değer Verme algılamalarının ise 25-29 yaş aralığındakilerden daha olumlu olduğu görülmüştür. Bu noktada yaş azaldıkça eğitimin insana değer verme amaçlı bir şekilde başarı odaklı olarak verildiğine yönelik inancın azalması dikkati çekmektedir.

Araştırmada hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani hizmet içi eğitime yönelik algılamalar daha olumlu hale geldikçe, çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, her ne kadar farklı örneklem ile çalışma gerçekleştirilmişse de hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koyan Aktuğ'un (2016) bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmada hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Buna göre hizmet içi eğitimin alt boyutlarından Geleceğe Yönelik

Eğitim, Başarı Odaklı Eğitim ve İnsana Değer Verme alt boyutları örgütsel bağlılığı pozitif, Performans Artırma Odaklı Eğitim ise örgütsel bağlılığı negatif etkilemektedir. Uzaktan Eğitim'in ise örgütsel bağlılık üzerinde etkisi yoktur.

Sonuç olarak hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve bankanın çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırabilmek için geleceğe yönelik olarak insana değer vererek başarı odaklı bir eğitim vermesi gereklidir.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki uygulamaların banka tarafından yerine getirilmesi önerilmektedir.

1. Bankanın alışanları için eğitimi çalışanları sıkmayacak ölçüde devam edilmesi yerinde bir durum olacaktır.
2. Bankanın alışanların genel olarak örgütsel bağlılıklarını artıracak yan ödemeler, sosyal haklar, izinler, ödüllendirmeler gibi yöntemlerle mevcut çalışanların bağlılıklarını koruyacak ve artıracak önlemler alması önerilmektedir.
3. Bankanın kadın çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaları için kadın çalışanlarına özel ilgi göstermesi, izin günleri konusunda esnek davranması, kadınların geleneksel Türk toplumundaki rollerini destekleyebilecek şekilde izin ve ödüllendirme uygulamalarına gitmesi yerinde olacaktır.
4. Bankanın yaşça daha küçük çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artıracak önlemler alması gereklidir.
5. Daha genç yaştaki banka çalışanlarının kendilerine verilen eğitimin insana değer verme prensibi dahilinde başarıyı artırmak odaklı olarak verildiğine ikna edilmesi gereklidir.

6. Bankanın, kadınları eğitimlerin geleceğine ve başarılarını artırmaya yönelik olduğu, eğitimin bir tür angarya değil kendilerine verilen değer bir ürünü olduğuna ikna edilmeleri gerekmektedir.
7. Özellikle evli çalışanların hizmet içi eğitime yönelik algılamalarını daha olumlu hale getirebilmek için bankanın eğitimler için Uzaktan Eğitim'i devreye alması yerinde olacaktır.
8. Daha genç yaştaki banka çalışanlarının kendilerine verilen eğitimin insana değer verme prensibi dahilinde başarıyı artırmak odaklı olarak verildiğine ikna edilmesi gereklidir.
9. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabilmek için hizmet içi eğitime direnç göstermelerinin önüne geçilmelidir.
10. İşgörenin kariyer hedefine katkısı olacak, kişisel gelişimini desteleyecek hizmet içi eğitim programları uygulayarak, işgörenlerin istekli katılımını sağlamak
11. Hizmet içi eğitim programlarının katılması tamamlanması gereken zorunlu bir süreç olmasından çok işgörenin kariyerini destekleyici programlar olduğunun anlatılabiliyor olması
12. Hizmet içi eğitim programlarının işgöreni iş ortam ve stresinden uzaklaştıracak şekilde keyifli ve eğlenceli programlar olarak düzenlenmelidir.

5.3 Araştırmacılara Tavsiyeler

X nesli 1965-1979 arası doğanlar, Y nesli 1980-1999 arası doğanlardır. Z nesli ise 1999' dan sonra doğan nesildir. Z kuşağı nesli sosyal yönden daha kuvvetli ve doğrudan öğrenmeye meyilli, kişisel hırsları ve kariyer beklentileri yüksek; ve bütün bunlarla birlikte teknoloji ile iç içe yetişen bireylerden oluşuyor. Bu nesil artık iş yaşamına girdi ve giriyor. Hizmet içi eğitim programlarını yeni neslin özelliklerine göre yeniden geliştirmemiz gerekecektir. Hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların bu nesil özelinde irdelenmesi yönünde araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Agri, H. (2018). *Bankalardaki Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 1(1).
- Ak, M., & Sezer, Ö. (2017). Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3(2).
- Akın, A., & Ulukök, E. (2017). Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2).
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24).
- Aktuğ, S. (2016). *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2).
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3).

- Arı, M., Gülova, A. A., & Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1).
- Aslan, Ş., & Uyar, S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1).
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142(4).
- Aylan, S., & Koç, H. (2018). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine göre Farklılaşmasının Analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4).
- Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic*. Antalya.
- Baysal, A. C., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).
- Börk, A., & Adıgüzel, O. (2015). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kıyı Ege Bölgesi'ndeki Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Çalışma. *Electronic Turkish Studies*, 10(10).
- Buğdaylı, G., & Akyürek, Ç. E. (2017). Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 19(1).
- Çakınberk, A. K., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık.

- Çakınberk, A. K., Derin, N., & Demirel, E. T. (2011). *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*. Sivas: Asitan Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2011). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel Engellerin, Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(29).
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çöl, G., & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1).
- Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirdağ, G. E., & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).
- Durna, U., & Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2).
- Emhan, A., & Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(51).
- Eray, T. E. (2017). Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: İletişim Fakültesi Dekanları Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(27).

- Erdoğan, V., & Yıldırım, A. (2017). Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment. *Procedia Computer Science*, 120.
- Eren, A., Özen, R., & Karabacak, K. (2009). Yapılandırmacı Bakış Açısıyla Hizmet İçi Eğitim: İhtiyaç, Kariyer, Öğrenme ve Motivasyon Boyutları. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 24(2).
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1).
- Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2).
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kuramsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yöntem - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gürel, T. (2009). Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3).
- Işık, M. (2018). Kamu Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları: Isparta İli Örneği. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(15).
- Karahan, A. (2009). İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1).

- Kayıkçı, K., & Turan, Ü. (2017). Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Hazırlanan Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına İlişkin Görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2).
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2017). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3).
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behaviour*, 37(4).
- Konya, E. V. (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 7(2).
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- Li, P., Liu, Y., Yuan, P., & Ju, F. (2017). The Study on the Relationship between University Faculties' Job Stress and Organizational Commitment in China. *Procedia Computer Science*, 122.
- Liu, Y., & Bellibaş, M. Ş. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*(1).

- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1).
- Okşit, Ç., & Kılıç, G. (2019). Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1).
- Özbek, M., & Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Deste, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da BAnka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(34).
- Özdemir, M. Ç., & Yiğit, Y. (2018). İŞKUR İşbaşı Eğitim Programlarının Analizi: Sakarya İli Örneği. *Bilgi Dergi*, 20(1).
- Öztürk, M., & Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 2(7).
- Özyürek, L. (1981). Öğretmenlere Yönelik Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Etkinliği. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:102
- Sayılır, A. (2016). KKTC Üniversitelerinde Çalışan İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim ile Mesleki Doyumları ARasındaki İlişki ve Görüşleri. *TIJSEG*, 5(1).
- Selimoğlu, E., & Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *PARADOKS*, 5(1).
- Sökmen, A., & Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Informatics Technologies*, 9(2).
- Sökmen, A., & Şimşek, T. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3).

- Şahin, L., & Güçlü, F. (2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(59).
- Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M., & Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1).
- TBB. (2019). *Bankalarımız 2018*. İstanbul.
- Tiyek, R. (2014). Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19).
- Türker, N., & Öztürk, İ. (2016). İnfaz Koruma Memurlarının İş doyumunu ve Örgütsel Bağlılıkları: Batı Karadeniz Bölümü Örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(2).
- Uğur, A., & Kutlu, Ö. (2010). Hizmet İçi Eğitimde Verimliliğin Ölçülmesi. *Verimlilik Dergisi*(1).
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1).
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.

- Varol, F. (2017). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Olan Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(38).
- Yazıcı, Ö. (2010). Gelişmiş Bazı Ülkeler ile Türkiye'deki Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitimlerinin Karşılaştırılması. *Uluslararası Öğretmen Yetiştirme Politikaları ve Sorunları Sempozyumu II*. Ankara.
- Yazıcı, Ö., & Gündüz, Y. (2011). Gelişmiş Bazı Ülkeler ile Türkiye'deki Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitimlerinin Karşılaştırılması. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2).
- Yılmaz, H., & Düğenci, M. (2010). Hizmet İçi Eğitime Farklı Bir Yaklaşım: e-Hizmet İçi Eğitim. *XII Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*.
- Yılmazer, A., & Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Banka Çalışanı,

Aşağıdaki anket formu bir akademik araştırma kapsamında hazırlanmıştır. Anket formuyla toplanacak veriler yalnızca akademik amaçlarla kullanılacak olup üçüncü kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Anket formlarının üzerine isminizi yazmayınız. Katılımınız için teşekkür ederim.

Gültekin Keskin

1. Kişisel Özellikler

Cinsiyetiniz	
<input type="checkbox"/>	Erkek
<input type="checkbox"/>	Kadın
Yaş Aralığınız	
<input type="checkbox"/>	20-24
<input type="checkbox"/>	25-29
<input type="checkbox"/>	30-34
<input type="checkbox"/>	35 ve Üstü
Medeni Durumunuz	
<input type="checkbox"/>	Evli
<input type="checkbox"/>	Bekar
Kaç yıldır bankacısınız?	
<input type="checkbox"/>	0-5 yıl
<input type="checkbox"/>	6-10 yıl
<input type="checkbox"/>	11-15 yıl
<input type="checkbox"/>	16 yıl ve daha fazla

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

2. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bankamızın eğitimlerde verdiği imaj, benim kişisel imajımla örtüşmektedir.					
2	Bankamız yararlı beceriler edinmem için bana eğitim ve gelişim olanakları sağlar					
3	Eğitimlerde yöneticilere ve yönetici adaylarına etkin liderlik eğitimi verilir					
4	Başarılı olmam için bankam ihtiyaç duyduğum tüm eğitimleri bana sağlar					
5	Bankamızda kullanılan tüm eğitim ve dokümanlar işimde başarılı olmam adına üretken olmamı sağlar düzeydedir.					
6	Son 10 yılda bankacılıkta müşterilere uygun olarak teknoloji, hizmet şekilleri, anlayış ve bankacılık davranışlarının değiştiğini düşünüyorum.					
7	Bankamda geleceğe yönelik eğitimler alıyor ve kariyer olanaklarımı açık tutuyorum.					
8	Eğitimlerle ilgili performans artırıcı geri bildirimleri verebilirim.					
9	Eğitimlerde sağlanan fiziksel ortam bana verilen değeri gösterir					
10	Bankamız, yaptığım iş konusunda eğitim ve deneyime sahip birisi için çalışılabilecek en iyi şirketlerden birisi olarak kabul edilir.					
11	Geleceğimiz açısından kritik öneme sahip eğitim faaliyetleri için gereken yatırımlar yapılır					
12	İş hedeflerimle eğitimler arasındaki bağlantıyı anlıyorum					
13	Bankamızda ekip performansının artırıcı eğitimler almaktayım.					
14	Aldığım eğitimlerde, iş ortamında benden ne beklendiği konusunda net olarak bilgilendiriliyorum					
15	Bankamızdan aldığımız eğitimler benim üretken olmam için her türlü teknik ve kişisel desteği sağlıyor.					
16	Aldığım eğitimler kariyer gelişimim için oldukça faydalı olmaktadır.					

17	Bankamız eğitime, gelişime ve insana verdiği değerlerle çalışılabilecek en iyi şirketlerden biri olduğunu düşünüyorum.						
18	Katıldığım eğitimleri günlük iş hayatı için yararlı buluyorum						
19	Bankamızın iş hedefleri ve amaçları hakkında yeterli bilgilendirme ve eğitimleri alıyorum						
20	Bu organizasyonun bir parçası olmaktan gurur duyuyorum						
21	Uzaktan eğitimleri (get TV, sanal eğitimleri) yararlı buluyorum						
22	Uzaktan eğitim olanaklarının artırılması zaman yönetimi açısından daha iyi olur						
23	Aldığım sanal eğitimleri arkadaşlarıma tavsiye ederim.						
24	Eğitimlerin çoğunluğunun uzaktan yapılmasını isterim.						
25	Performans artırıcı geri bildirimleri sürekli alıyorum.						
26	Bankamız yüksek performans gösteren çalışanlara çok iyi kariyer olanakları sunar.						
27	Bankanın bana sağlamış olduğu eğitim olanakları yerinde ve mantıklı konulardan oluşmaktadır.						
28	Bankamız gereksinim duyduğum eğitimleri benim için ölçümlerle yapar ve buna göre sunar						
29	Sürekli eğitim almak beni daha fazla yetkin kılıyor.						
30	Uzaktan yapılan eğitimler iyi bir alternatif olarak geliştirilmelidir.						

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

3. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kariyer hayatımın geriye kalanının bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
3	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum.					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.					
5	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					
6	Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.					
7	Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.					
8	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
9	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.					
10	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.					
11	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de ayrılmamın kişisel fedakarlık gerektirmesidir.					
12	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.					
13	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
14	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					
15	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
16	Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk duyarım.					

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederim...