

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP-  
NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YAŞAR**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**EYLÜL 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN  
GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP-  
NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YAŞAR**

**1203810097**

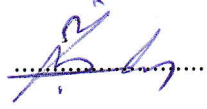
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

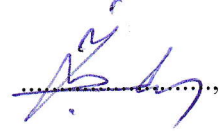
**Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203810097 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Mustafa YAŞAR", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP- NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

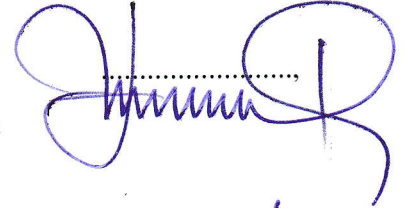
**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN**  
**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN**  
**Abant İzzet Baysal Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Emin SERİN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Yrd. Doç. Dr. Onur BALKAN**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 12 Eylül 2014**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP- NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

12 Eylül 2014

Mustafa YAŞAR



## ÖNSÖZ

“Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü: Gaziantep - Nizip Belediye Başkanlığı Örneği” başlıklı bu araştırma çalışmasının, başlangıcından itibaren her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İsmail ŞAHİN’e teşekkür ederim.

Yoğun iş temposu ve günlük koşuşturmalar esnasında zaman ayırmaya fırsat bulamadığım yüksek lisans eğitimine başlamam konusunda beni yüreklendiren ve destekleyen, başta eşim Ebru YAŞAR ile kıymetli arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Emin SERİN’e tüm iyi niyetleri ve yüksek lisansa başlamamda vesile olmaları nedeniyle teşekkürü bir borç biliyorum.

Ayrıca bu araştırma çalışmasının uygulama verilerinin elde edilebilmesi için, Nizip Belediyesinde yürütülen anket çalışmalarını sorunsuz bir şekilde yürütmem için yardım ve desteklerini esirgemeyen, bizzat anket çalışmasına katılan tüm yönetici ve çalışan düzeyindeki belediye personeline de teşekkürlerimi borç biliyorum.

Eylül-2014

Mustafa YAŞAR

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR .....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL</b>	
<b>ÇERÇEVE .....</b>	<b>4</b>
1.1 Örgüt ve Örgüt Kültürünün Tanımı .....	4
1.2 Örgütsel Bağlılığın Tanımı, Oluşumu ve Kapsamı .....	7
1.2.1 Örgüt Kültürü İle Benzeşen Kavramlar .....	8
1.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi .....	11
1.4 Örgütsel Bağlılığının Önemi .....	12
1.5 Örgütsel Bağlılığı Gösteren Temel Unsurlar .....	13
1.6 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları ve Yaklaşımlar.....	14
1.6.1 Tutumsal Bağlılık .....	15
1.6.1.1 Kanter yaklaşımı.....	15
1.6.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı.....	16
1.6.1.3 O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımı .....	17
1.6.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı.....	18
1.6.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı .....	19
1.6.2 Davranışsal Bağlılık.....	20
1.6.2.1 Becker'in yan bahis yaklaşımı.....	20
1.6.2.2 Salancik'in yaklaşımı.....	22
1.6.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	23
1.7 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	24
1.7.1 Kişisel Faktörler.....	25
1.7.1.1 Demografik özellikler.....	25
1.7.1.2 İş beklentileri .....	27
1.7.1.3 Psikolojik sözleşme .....	27
1.7.2 Örgüt İçi Faktörler .....	28
1.7.3 Örgüt Dışı (çevresel) Faktörler .....	31
1.8 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	32
1.8.1 Düşük Örgütsel Bağlılık .....	32
1.8.2 İlimli Örgütsel Bağlılık.....	32
1.8.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	33
1.9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	33

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	35
<b>2. HİZMET İÇİ EĞİTİM VE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ</b> .....	35
2.1 Eğitim Kavramı ve Önemi .....	35
2.2 Hizmet İçi Eğitim .....	36
2.2.1 Tanımı .....	37
2.2.2 Önemi .....	38
2.2.3 Amacı .....	40
2.2.4 Gerekliliği .....	42
2.2.5 Yararları .....	44
2.3 Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	45
2.3.1 Hizmet Evresine Göre Hizmet İçi Eğitim.....	46
2.3.1.1 Hizmete yeni başlayanlara yönelik hizmet içi eğitim.....	46
2.3.1.2 Hizmette çalışanların eksiklerine yönelik hizmet içi eğitim... ..	46
2.3.1.3 Üst kademelere yükseltilecek personele yönelik hizmet içi eğitim .....	46
2.3.1.4 Görevi değiştirilecek personele yönelik hizmet içi eğitim .....	47
2.3.2 Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim .....	47
2.3.2.1 İş esnasında hizmet içi eğitim.....	47
2.3.2.2 İş dışında hizmet içi eğitim.....	48
2.3.3 Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim .....	48
2.3.3.1 Kurum içinde hizmet içi eğitim .....	48
2.3.3.2 Kurum dışında hizmet içi eğitim .....	48
2.4 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	49
2.4.1 Büyük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	49
2.4.2 Küçük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	50
2.4.3 Seçilmiş Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri .....	51
2.4.4 Bireylere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	52
2.4.5 Diğer Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri .....	52
2.5 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Süreci .....	53
2.5.1 İhtiyacın Saptanması.....	54
2.5.2 Planlanması.....	54
2.5.3 Programın Hazırlanması .....	55
2.5.4 Uygulanması .....	55
2.5.5 Değerlendirilmesi.....	55
2.6 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanakları .....	56
2.7 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar .....	57
2.8 Örgütsel Bağlılıkta Hizmet İçi Eğitimin Rolü ve Önemi .....	61
2.9 Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yapısı ve İşleyişi .....	63
2.9.1 İl Özel İdaresi.....	64
2.9.2 Belediyeler .....	65
2.9.3 Araştırma Evreni Gaziantep ve Nizip Belediyeleri .....	65
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	67
<b>3. YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP- NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ</b> .....	67
3.1 Problemin Tanımı ve Araştırmanın Problem Cümlesinin Belirlenmesi .....	67
3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Amacı .....	68
3.3 Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları .....	68

3.4 Araştırmanın Yöntemi.....	68
3.5 Araştırma Hipotezlerin Oluşturulması .....	71
3.6 Araştırma Verilerinin Analizi.....	72
3.6.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	73
3.6.2 Araştırmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitimine Bakış Açıları ve Değerlendirmesi.....	76
3.6.3 Hipotezlerin Test Edilmesi .....	81
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>95</b>
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>111</b>
EK A- Araştırma Anket Formu .....	111
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>116</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1 :</b>	Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler .....	25
<b>Tablo 3.1 :</b>	Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	72
<b>Tablo 3.2 :</b>	Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	73
<b>Tablo 3.3 :</b>	Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	73
<b>Tablo 3.4 :</b>	Araştırmaya Katılanların Eğitimlerine Göre Dağılımları .....	74
<b>Tablo 3.5 :</b>	Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ...	74
<b>Tablo 3.6 :</b>	Araştırmaya Katılanların Meslek Türlerine Göre Dağılımları .....	75
<b>Tablo 3.7 :</b>	Araştırmaya Katılanların Kadro Türüne Göre Dağılımları. ....	75
<b>Tablo 3.8 :</b>	Araştırmaya Katılanların Görev Pozisyonlarına Göre Dağılımları	76
<b>Tablo 3.9 :</b>	Çalışanların Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Sayısı.....	76
<b>Tablo 3.10:</b>	Çalışanların Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	77
<b>Tablo 3.11:</b>	Çalışanlar Açısından Faydalı Görülen Hizmet İçi Eğitim Türleri.	78
<b>Tablo 3.12:</b>	Katılımcıların Hizmet İçi Eğitimlerin Verilme Sıklığına İlişkin Görüşleri .....	79
<b>Tablo 3.13:</b>	Katılımcıların Tercih Ettikleri Hizmet İçi Eğitimler .....	79
<b>Tablo 3.14:</b>	Katılımcılara Göre Hizmet İçi Eğitimler Kimler Tarafından Verilmelidir.....	80
<b>Tablo 3.15:</b>	Tek Ana Kütle T-Testi İle $H_0$ Hipotezinin Sınanması.....	81
<b>Tablo 3.16:</b>	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre $H_0$ Hipotezinin T-Testi.....	82
<b>Tablo 3.17:</b>	Çalışanların Yaşlarına Göre $H_0$ Hipotezinin ANOVA Testi .....	82
<b>Tablo 3.18:</b>	Çalışanların Eğitimlerine Göre $H_0$ Hipotezinin ANOVA Testi ....	83
<b>Tablo 3.19:</b>	Çalışanların Mesleklerine Göre $H_0$ Hipotezinin ANOVA Testi....	83
<b>Tablo 3.20:</b>	Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre $H_0$ Hipotezinin ANOVA Testi .....	84
<b>Tablo 3.21:</b>	Tek Ana Kütle T-Testi İle $H_1$ Hipotezinin Sınanması.....	84
<b>Tablo 3.22:</b>	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre $H_1$ Hipotezinin T-Testi.....	85
<b>Tablo 3.23:</b>	Çalışanların Yaşlarına Göre $H_1$ Hipotezinin ANOVA Testi .....	85
<b>Tablo 3.24:</b>	Çalışanların Eğitimlerine Göre $H_1$ Hipotezinin ANOVA Testi ....	86
<b>Tablo 3.25:</b>	Çalışanların Mesleklerine Göre $H_1$ Hipotezinin ANOVA Testi....	87
<b>Tablo 3.26:</b>	Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre $H_1$ Hipotezinin ANOVA Testi .....	87
<b>Tablo 3.27:</b>	$H_{1.1}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	88
<b>Tablo 3.28:</b>	$H_{1.2}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	89
<b>Tablo 3.29:</b>	$H_{1.3}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	89
<b>Tablo 3.30:</b>	$H_{1.4}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	89
<b>Tablo 3.31:</b>	$H_{1.5}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	90
<b>Tablo 3.32:</b>	$H_{1.6}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	90
<b>Tablo 3.33:</b>	$H_{1.7}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	91
<b>Tablo 3.34:</b>	$H_{1.8}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	91
<b>Tablo 3.35:</b>	$H_{1.9}$ Hipotezinin Test Edilmesi .....	92
<b>Tablo 3.36:</b>	$H_{1.10}$ Hipotezinin Test Edilmesi.....	92

<b>Tablo 3.37:</b>	H <sub>1.11</sub> Hipotezinin Test Edilmesi.....	93
<b>Tablo 3.38:</b>	H <sub>1.12</sub> Hipotezinin Test Edilmesi.....	93

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1 :</b>	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımının İşleyişi.....	15
--------------------	--	----

## KISALTMALAR

<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>MPM</b>	: Milli Prodüktivite Merkezi
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
<b>t.y.</b>	: Tarih Yok
<b>TEPAV</b>	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>UCLG-MEWA</b>	: Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı
<b>UNESCO</b>	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
<b>v.d.</b>	: Ve Diğerleri
<b>WALD</b>	: Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi

## ÖZET

### YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP- NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ

YAŞAR, Mustafa

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. İsmail, ŞAHİN

Temmuz-2014, 116 Sayfa.

Hizmet içi eğitim; kamu hizmeti veya özel sektör görevlilerinin hizmette yatkınlığını ve becerisini artırmayı sağlamayı, verimlilik seviyelerini yükseltmeyi, gelecekte üstlenecek oldukları görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinliklerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile hizmet içi eğitimler çalışanların örgüt ile olan ilişkilerinin gelişmesine ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesinde pozitif anlamda katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü üzerine gerçekleştirilen bu araştırma çalışmasında, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü ve etkilerinin belirlenmesine yönelik, Gaziantep ili Nizip İlçesi Belediyesi çalışanlarına bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada, Nizip Belediyesi çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek ve hizmet süresi gibi değişkenlerin, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü ve etkisini ortaya koyma amaçlandığı için çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Nizip Belediyesi ve belediye çalışanları, örneklemini ise belediyede çalışanlar arasından rastgele örneklem seçimi yöntemi ile belirlenmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri, belediye çalışanlarına uygulanan anket formları yardımı ile elde edilmiş, veriler SPSS 20.0 İstatistik Paket Programı yardımı ile analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre, Nizip Belediyesi çalışanlarının istatistiksel olarak %95 güven aralığında, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak algıladıkları, buna karşın Nizip Belediyesi'nin tüm personele yönelik bir hizmet içi eğitim programının bulunmadığı veya verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Nizip, Yerel Yönetim, Belediye, Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Bağlılık.

## **ABSTRACT**

### **LOCAL GOVERNMENTS EMPOWERMENT IN SERVICE TRAINING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: GAZİANTEP- NİZİP EXAMPLE OF MAYORS**

YAŞAR, Mustafa

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Proff. İsmail, ŞAHİN

July-2014, 116 Pages.

In-service training; public service or private sector officials in service predisposition and ability to increase the supply, productivity levels to increase in the future to undertake their duties and responsibilities better to fulfill their knowledge, experience and skills aimed at increasing education on all events is defined as. Therefore, in-service training of employees and organizational commitment to the development of relations with organizations in strengthening will contribute in a positive sense.

Organizational commitment in strengthening in-service training on the role of who carried out this research work, in-service training on organizational commitment role and influence for the determination of Gaziantep Nizip Municipality employees an implementation study was conducted.

In this research, Nizip Municipal employees by age, gender, education level, occupation, and length of service of such variables, organizational commitment in strengthening in-service training role and impact of the reveal was intended to study the relational survey method was used. The universe of study Nizip Municipality and municipal employees, municipal employees in the sample of randomly determined by the method of sample selection consisted of employees. Research data applied to municipal employees obtained with the help of questionnaires, data with the help of SPSS 20.0 Statistical Package Program analyzed findings have been reached.

Analysis of the data obtained as a result of the findings, according to the Nizip Municipality employees statistically 95% confidence interval, in-service training, organizational commitment strengthens as a factor perceived, whereas Nizip Municipality's all for staff in-service training program.

**Key Words:** Organization, Nizip, Local Government, Municipality, Service Training, Organizational Commitment.



## GİRİŞ

Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel dünya küreselleşmiş ve her alanda rekabeti yaratmıştır. Rekabetin en çok gözlendiği alanlardan biri de kuşkusuz çalışma hayatıdır. Ulusal ve uluslararası firmalar artan rekabet koşullarında rakipleri ile başa çıkabilmek için teknoloji, hizmet sunumu ve müşteri memnuniyeti konularına önem vermek durumundadırlar. Kuşkusuz tüm bu işlevleri yerine getirebilmek için nitelikli işgücüne olan ihtiyaç giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. Nitelikli işgücünde meydana gelen artış beraberinde yeni sorunları da ortaya çıkarmıştır. Nitelikli işgücünü rakiplere kaptırmak veya motive edememek ve dolayısı ile işgücü devir oranlarının artma riski, örgütler açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir. Modern yönetim anlayışında örgütler açısından önemli bir maliyet unsuru olarak görülen ‘çalışan devir hızı’, çalışanların örgüte bağlılığını önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle tüm örgütler ve işletmeler, çalışanların devir hızından kaynaklı maliyetleri düşürebilmek ve çalışanların sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı sağlanmış bir çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla efor sarf edeceği ve kendinden ödün vereceği yönünde güçlü bir algı bulunmaktadır.

Bir diğer sorun da işgücü profilinde yaşanan değişimlerdir. Kadın ve farklı kültürlerden gelen çalışanların sayısındaki artış, örgüt yapılarının da değişimine neden olmuştur. Dolayısı ile örgütler, bu sorunları çözebilmek için yeni yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. ‘Örgütler açısından ortaya çıkan bu tür sorunların çözümünde kullanılan yöntemlerden biri de çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak olarak kabul edilmiştir’. Yüksek örgütsel bağlılığın sağlanması sonucunda çalışanlar, problem üretmekten ziyade problemleri çözmeye gayretini gösteren bir tavır ve tutum takınabilirler. Literatürde örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, genel olarak daha fazla sorumluluk sahibi oldukları ve yüksek verimle çalıştıkları kabul edilmektedir. Yine yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanların, örgütü amaç ve hedeflerine

ulaşmasında daha özen gösterdikleri, sürekli kendilerini geliştirdikleri, yaratıcı ve yenilikçi fikirler ürettikleri düşüncesi savunulmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düzeyini belirleyen veya etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Literatürde bu faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde etkisi olan örgütsel faktörler arasında işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret seviyesi, gözetim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, ekip çalışması ve çalışanın bulunduğu örgütün bağlı olduğu sektörün durumu, gibi faktörler yer almaktadır. Örgütlerin çalışanlarına sundukları hizmet içi eğitimler de, çalışanların bağlılıklarının güçlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden biridir. Hem çalışanların kişisel hem de mesleki anlamda gelişimlerini hedefleyen hizmet içi eğitimler, çalışanda örgüte karşı aidiyet duygusunu geliştirmekte ve dolayısı ile bağlılık düzeyini pozitif anlamda etkileyerek arttırmaktadır.

Günümüzde ulusal ve uluslararası işletme örgütleri başta olmak üzere, kamu kurum ve kuruluşları dahil pek çok örgüt, çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimlerini arttırmak ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif etkileyebilmek amacıyla hizmet içi eğitimlere başvurmaktadır. Alan yazın incelendiğinde, belediyelerin çalışanları için kendi bünyelerinde hizmet içi eğitimleri düzenli olarak uyguladıklarına yönelik bir bulguya rastlanılmamıştır. Buna karşın başta TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı) olmak üzere, Bakanlıklar, TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü), Başbakanlık GAP İdaresi, MPM (Milli Produktivite Merkezi), Üniversiteler, Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri, WALD (Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi), UCLG-MEWA (Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı), Belediye İş sendikası, v.b. gibi pek çok kurum ve kuruluş tarafından belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programlarının düzenlendiği görülmektedir.

Yine hizmet içi eğitimler konusunda yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde ulaşılan bulgular, “yöneticiler personeli hizmet içi eğitimle beraber gelen değişimler açısından değerlendirdiğinde, beklentinin oldukça yüksek olduğu; personelde daha fazla memnuniyet olduğu halde, yöneticiler eğitim sonrasında personel üzerinde performans, motivasyon, halk memnuniyeti ve sorun çözme konularında tatmin edici bir değişim yaşanmadığı” sonucunu ortaya koymuştur.

Bu alışmada, Nizip Belediyesi alışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde belediyenin hizmet içi eğitimlerinin önemi ve rolünün belirlenmesi ve çalışanların hizmet içi eğitimlere bakış aıların değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Bu alışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt ve örgütsel bağlılık kavramlarının erevesi çizilmeye çalışılmış ve literatürde yer alan örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, hizmet içi eğitim ve hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık ile ilişkisi, literatürden yararlanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın nc ve son bölümünde ise; çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü, Gaziantep İli Nizip İlçe Belediyesi alışanları üzerinde gerçekleştirilen bir uygulama çalışması ile değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1 Örgüt ve Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kavramının literatürde farklı ve çeşitli tanımları bulunmaktadır. Kavram ile ilgili tek bir tanımlama yapılmadığı gibi her bilim dalı örgüt kavramının farklı tanımlamasını yapmıştır.

En yalın tanımı ile örgüt; “bireylerin birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan bir yapıdır” (Eren, 2001: 188). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütler, bireylerin iş görme ve verimli çalışma amacı için bir araya gelmesi ile oluşmaktadır.

Kavrama ilişkin bir başka tanımlamada ise örgüt; bireylerin kişisel ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kurulmuş, aynı zamanda da sosyal ihtiyaçlarına da cevap verebilen sosyal sistemler olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2003: 18). Günümüzde sosyal ilişkilerin önemi dikkate alındığında, bireylerin bir grup veya topluluğa girerek aidiyet hissini tatmin etmesi bu bağlamda değerlendirilebilir. Dolayısı ile bireylerin tek başlarına yapmaları mümkün olmayan bazı işlevleri, örgütler aracılığı ve yardımıyla gerçekleştirmeleri mümkün olmaktadır. Ayrıca bireylerin maddi beklentilerini karşılama isteği ve zorunluluğu örgütlenmenin bir başka nedeni olarak söylenebilir.

Örgüt kavramını en kapsamlı şekilde tanımlayan Koçel (1995: 100) örgütü, “bireylerin tek başlarına gerçekleştirmeleri mümkün olmayan amaçları, diğer bireyler ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi” olarak ifade etmektedir.

Günümüzde şirket, kurum, işletme vb. gibi kavramlarla da ifade edilebilen örgütler, aynı amaç için bir araya gelmiş veya amaca hizmet için bir arada bulunan,

birlikte hareket edilen, görev ve iş bölümünün olduğu sistematik yapılar olarak adlandırılabilir.

Örgüt kültürü kavramının tanımından önce kültür kavramının tanımlanması gerekmektedir. UNESCO'nun tanımıyla kültür, "bir toplumu veya toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgudur" (UNESCO, 1982). Kültür kavramının literatüre Latince kökenli korumak, yetiştirmek anlamlarına gelen cultura sözcüğünden girdiği düşünülmektedir (Williams, 2005: 107). Türkçede ekin ve hars olarak ta ifade edilen kültür kavramı, her topluma özgü inanç, din, gelenekler, alışkanlıklar, sanat ve adetlerdir. Dolayısı ile kültür milli bir kavram olarak nitelendirilebilir. Ancak içinde bulunduğumuz modern çağda küreselleşmenin de etkisiyle evrensel olarak nitelendirilebilecek kültürlerin de varlığı görülmektedir. Örneğin, bilim ve teknoloji ile ilgili pek çok olgunun kapsamı, evrensel olarak nitelendirilebilir.

Kültür kavramının ilk bilimsel ve sistematik tanımını yapan Türk araştırmacı ve bilim insanı, Osmanlı-Türk toplumbilimcisi, yazar ve siyasetçi Ziya Gökalp'tir. Ziya Gökalp'in kültür kavramına ilişkin yaptığı tanımı Yüksel (2006:163) çalışmasında, "bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetlerdir. Ve dolayısı ile hars millidir" şeklinde aktarmaktadır. Tanımda dikkat edileceği üzere Ziya Gökalp, kavramı tanımlarken kültür yerine 'hars' kelimesini kullanmıştır. Nitekim Türkçe 'de kültür kelimesi yerine, ekin ve hars kelimeleri de kullanılmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ulu önder Mustafa Kemal Atatürk'ün kültür kavramına ilişkin tanım ve sözlerini, Dumoulin (2000:83) Atatürk'ten Düşünceler isimli çalışmasında şu şekilde aktarmaktadır; "Türkiye Cumhuriyeti'nin temeli kültürdür(...). Kültür, okumak, anlamak, görebilmek ve görebildiğinden anlam çıkarmak, uyanık davranmak, düşünmek ve zekayı eğitebilmektir. (...) kültür zeminle orantılıdır ve o zemin milletin seciyesidir."

Kültür kavramına farklı bir yaklaşım ve tanımlama yapan Malinowski (1992:69) kültürü; "kısmen bağımsız kısmen de eşgüdümlü örgütlerden oluşturulan bir bütün" olarak ifade etmektedir. Malinowski'ye göre bu bütünlük, "soya dayanan kan bağına, işbirliğine, faaliyetlerde uzmanlaşmaya dayalı mekansal birlik gibi ilkelerle ve özellikle de siyasal örgütlenmede güç kullanımı ile korunabilir".

Malnowski'nin tanımına göre kültürün ancak örgütlü faaliyetlerle gerçekleştirilebileceğini söylemek mümkündür.

Tarihsel süreçte farklı kullanım alanı ve tanımlamaları bulunan kültür kavramının günümüzde çeşitli alanlarda farklı kullanımları bulunmaktadır. Bunlar (Williams, 2011:107):

- a) Bireyin, toplulukların ya da toplumların düşünsel, dinsel ve estetik gelişimini ifade etmek,
- b) Düşünsel ve sanatsal etkinliklere ve bunların ürünlerine sahip çıkmak,
- c) Bireyler, topluluklar ve toplumlar için bir yaşam tarzı, etkinlikler, inançlar ve gelenekler oluşturmak, şeklinde kullanılmaktadır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültür kavramı, kısa sürede oluşmuş veya ortaya çıkmış bir olgu olarak nitelendirilemez. Kültürden bahsedebilmek için toplumların çok uzun zaman süreci içerisinde oluşturduğu değerlerin bulunması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kültür uzun bir süreç içinde toplumların oluşturduğu ortak amaç ve hedeflerin, beklentilerin, değerlerin, alışkanlıkların, inanç, duygu ve düşüncelerin, kısaca bir arada yaşayan insanların ortak davranış şekillerinin biriktirildiği ve koruduğu soyut bir kavramdır diyebiliriz. Her ne kadar soyut bir kavram olsa da kültür, toplumları bir arada tutan ve ilişkileri düzenleyen bir olgudur denilebilir.

Örgüt ve kültür kavramlarının tanımlarına dayanarak örgüt kültürünü; her örgütün ortak bir amaca veya hedefe ulaşmak için oluşturduğu belirli inanç, değer ve kurallar olarak tanımlayabiliriz.

Literatürde örgüt kültürü kavramı, “her türlü kurum, örgüt, kuruluş ve işletmenin çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yolda ortak bir zemin hazırlayan, belli bireyler tarafından oluşturulmuş inançlar, değerler ve bireyler arasındaki etkileşimlerin tamamı” olarak tanımlanmaktadır (Köse v.d., 2001: 219).

Başka bir tanımda ise örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin beklenmedik durumlarla karşılaşmaları halinde, onlara yön gösteren, genele yaygın ve açık şekilde anlaşılır kurallar seti” olarak ifade edilmektedir (Camerer ve Vepsalainen, 1998: 115).

Literatürde örgüt kültürü kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Ancak birbirinden farklı görünen bu tanımların ortak özellikleri bulunduğu görülmektedir. Tanımların en belirgin ortak özelliğinin, her örgütün kendine özgü

kültürünün bulunduğu. Ayrıca yine tanımlara göre örgüt kültürünün yazılı kuralları olmadığını, zaman geçtikçe kendiliğinden ve fark edilmeden oluştuğunu söyleyebiliriz (Vural ve Gül, 2007).

## **1.2 Örgütsel Bağlılığın Tanımı, Oluşumu ve Kapsamı**

Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel dünya küreselleşmiş ve her alanda rekabeti yaratmıştır. Rekabetin en çok gözlendiği alanlardan biri de kuşkusuz çalışma hayatıdır. Ulusal ve uluslararası firmalar artan rekabet koşullarında rakipleri ile başa çıkabilmek için teknoloji, hizmet sunumu ve müşteri memnuniyeti konularına önem vermek durumundadırlar. Kuşkusuz tüm bu işlevleri yerine getirebilmek için nitelikli işgücüne olan ihtiyaç giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. Nitelikli işgücünde meydana gelen artış beraberinde yeni sorunları da ortaya çıkarmıştır. Nitelikli işgücünü rakiplere kaptırmak veya motive edememek ve dolayısı ile işgücü devir oranlarının artma riski, örgütler açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bir diğer sorun da işgücü profilinde yaşanan değişimlerdir. Kadın ve farklı kültürlerden gelen çalışanların sayısındaki artış, örgüt yapılarının da değişimine neden olmuştur. Dolayısı ile örgütler, bu sorunları çözebilmek için yeni yöntemlere ihtiyaç duymaktadırlar. “Örgütler açısından ortaya çıkan bu tür sorunların çözümünde kullanılan yöntemlerden biri de çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak olarak kabul edilmiştir” (Kırel, 1999: 115). Kısaca, günümüz modern yönetim anlayışında oldukça önem verilen kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır diyebiliriz.

Basit bir ifade ile örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüt amaç, hedef ve değerlerine yanlı ve etkin olarak bağlılığı olarak tanımlayabiliriz. Literatürde örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına ilişkin ortak bir fikir birliği olduğu söylenemez (İnce ve Gül, 2005: 3).

Çekmecelioğlu tarafından yapılan örgütsel bağlılık tanımlaması ise; “iş görenlerin örgüte karşı hissedilen psikolojik bağlılıktır. Bağlılık işe duyulan ilgi, sadakat ve örgütsel değerlere karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır” (Doğan ve Kılıç, 2007: 39).

Bir başka tanımda ise örgütsel bağlılık; iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerine istek ve sadakatle olan bağlılığı olarak ifade edilmektedir. Bağlılık duygusu oluşmuş bir iş gören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü düzeyde

inanmakta, örgütün kural, talimat ve beklentilerine tüm benliği ile uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, zorla değil iş görenin isteği ile oluşan bir olgudur. Örgüte bağlanan bir iş gören, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için hem gereken gayreti göstermekte hem de örgütün değer ve kurallarına önem vermektedir denilebilir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda iş görenin örgütte kalma arzusu ile kendini örgüt ve örgütün değerleri ile içselleştirerek bütünleştirmesi olarak ta söylenebilir.

### **1.2.1 Örgüt Kültürü İle Benzeşen Kavramlar**

Pek çok araştırmacı ve farklı ekoller tarafından ele alınan örgütsel bağlılık kavramı; sadakat, itaat, işe bağlılık, mesleğe ve iş arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık, iş doyumunu ve işten haz alma gibi benzeşen çeşitli kavramlarla karıştırılmakta ve kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık ile benzeşen ama birbirinden farklılık gösteren bu kavramlardan, sadakat, itaat, işe bağlılık ve iş doyumunu kısaca şu şekilde açıklanabilir (İnce ve Gül, 2005:14):

a) Sadakat; kavramı kelime olarak bağlılık anlamını taşımaktadır. Halk arasında da yaygın olarak sadakat kavramı bağlılığı tanımlamakta ve kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık ise; bağlılıktan çok bir örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için gösterilen çaba sonucunda elde edilen başarıdır. Örgütsel bağlılığın oluşması ve uzun süre devam etmesi beraberinde sadakati getirmekle birlikte, her durumda çalışanlarda sadakatin görülmesi mümkün olmamaktadır.

Akademisyenler ve araştırmacılar ise, örgütsel bağlılık ve sadakat arasındaki ilişkiyi; “sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeten ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir” şeklinde ifade etmektedir (Kang v.d., 2007:114-116).

b) İtaat; TDK kelimeyi “söz dinleme, boyun eğme ve buyruğa uyma” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere itaat, kişinin kendi irade ve isteği ile oluşan bir durum olmayıp, dışarıdan gelen ve karşılıklı iradeye dayanmayan tek



tarafli bir emre uyma zorunluluğu olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile itaate uymamanın sonucunda oluşabilecek durumlar veya ortaya çıkabilecek yaptırımların endişesi, zorunlu olarak, itaati ortaya çıkarmaktadır. Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse; bir köle veya esirin emirlere uyması bağlılık sonucu ortaya çıkan bir durum değil, zorunluluktan kabullenmedir.

Kang ve arkadaşları (2007:116) itaat olmadan gösterilen bağlılığın anarşi yaratacağını savunmaktadır. Buna karşı bağlılığın olmadığı bir itaatin ise, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve gelişmesinde önemli karar alınması ve adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacağını ifade etmektedir. Bu durumu itaat duygusuna sahip çalışanların kendilerini, örgütün gelişmesine katkı sağlayabilecek düşünme ve yeni fikirler ortaya koyma konusunda sorumlu hissetmeyecekleri şeklinde açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile sadece itaat edenler, mevcut işlerini ve verilen görevleri yerine getirmek dışında, rgt amaç ve hedeflerine olumlu katkı sağlamayacaktır.

c) İşe bağlılık; en yalın ve basit ifade ile çalışanın örgütte yerine getirdiği görev ve/veya işine karşı gösterdiği duygusal bağlılık olarak tanımlanabilir. Literatürde ise, “alışanın gözünde işin değeri ve önemini algılayışının işselleştirmesi ve kendi kimliğini işine bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimler” olarak tanımlanmaktadır (Kang v.d., 2007:118). Oysa rgtsel bağlılık ise, çalışanların örgütün kendisine ve amaçlarına karşı edindiği bir tutum ve davranış şeklidir.

Alan yazın incelendiğinde Dubin ve arkadaşlarının (1975:411 den aktaran Movday v.d., 1979:236), işe bağlılığa ilişkin bulguları, “yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara göre örgütlerine daha çok bağlılık gösterdiklerini” şeklinde ortaya koymuşlardır. Demografik zellikler gibi kişisel farklılıkların dikkate alınması, çalışanların örgütün kararlarına katılımlarının sağlanması, işe özendirme ve kariyer olanakları gibi çalışma koşulları, örgütsel bağlılık ve işe bağlılığın birer fonksiyonlarıdır. İşe bağlılıkta kültür ve sosyalleşmenin bu fonksiyonlara göre etkisi daha azdır.

d) Mesleğe bağlılık; örgütsel bağlılık kavramı ile benzeşen ancak aynı nitelikte olmayan bir diğer kavram ise mesleğe bağlılıktır. Kavram, kişilerin mesleklerini daha iyi sergileyebilmek amacıyla, teknik açıdan kişisel beceri ve bilgilerini geliştirmek için harcadıkları zaman ve çabaların bütünü olarak tanımlanmaktadır

(Çakır, 2001:56). Tanımdan da anlaşılacağı üzere mesleğe bağlılık, kişinin mesleğini daha iyi yapabilmek için uzmanlaşmaya yönelik faaliyetleridir.

Kişinin mesleğinde uzmanlaşmak için çaba göstermesinin temelinde mesleğine verdiği değer yatmaktadır. Eğer mesleği kişinin yaşamında bir anlam ifade ediyor veya değer taşıyorsa, uzmanlaşmak için daha çok çaba sarf edecektir. Bir başka ifade ile mesleğe bağlılık kişinin mesleğini, hayatında nerde bulundurduğu ve ne derecede değerlendirdiğidir ( Baysal ve Paksoy, 1999:9).

Lee ve arkadaşları mesleğe bağlılık kavramını, “bireylerin meslekleri ile aralarında geliştirdikleri psikolojik ilişki ve mesleklerine yönelik duygusal tepki” olarak tanımlamaktadır (Lee v.d., 2000:801). Mesleğe bağlılığın ne tür bir yapıya sahip olduğuna ilişkin farklı görüş ve yaklaşımlar olmakla birlikte, literatürde Meyer ve arkadaşları tarafından geliştirilen üç boyutlu kavramsallaştırmanın kabul edildiği görülmektedir. Buna göre, mesleğe bağlılık duygusal, normatif ve devamlılık boyutlarından oluşmaktadır (Meyer v.d., 1993:539). Örgütsel bağlılık ise, mesleğe bağlılık gibi bir alt boyut olmayıp, örgütün amaç ve hedeflerinin bir bütün halinde içselleştirilerek benimsenmesi ve bu yönde çalışanın çaba göstermesidir.

e) İş tatmini veya işten haz alma; çalışanın yaptığı işten duyduğu mutluluk veya algıladığı doyum düzeyine iş tatmini veya işten haz alma denilmektedir. İş tatmini, çalışanların işi ile ilgili tutumlarını ifade etmektedir. Oysa örgütsel bağlılık, çalışanın işi ile değil örgüte karşı tutumlarına önem vermektedir (Kaya, 2007:26).

Örgütsel bağlılık çalışanların; örgütün hedef ve değerlerinden etkilenmesi sonucu oluşmaktadır. Buna karşın iş tatmini veya işten haz alma, çalışanın örgüt içerisindeki çevresinden ve yaptığı görevden daha çok etkilenmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982:32) örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel farkın, “örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatminin ise belli bir işe karşı geliştirilen tepkiler” olduğunu ifade etmektedirler.

Bir örgüt içerisinde çalışan her bireyin örgüte bağlı olması beklenemeyeceği gibi, yaptığı işten tatmin olması veya aynı düzeyde tatmin algısına sahip olması beklenemez. Örneğin, bir çalışan örgütüne bağlılık duyabilir ancak yaptığı işten tatmin olmayabilir veya haz almayabilir. Bu bilgiler doğrultusunda iş tatmininin örgütsel bağlılığı belirleyici ve arttırıcı bir fonksiyonu olduğunu söylememiz mümkündür. Buna karşın çalışanın işten duyduğu tatminsizlik veya düşük haz düzeyi, örgütsel bağlılığın oluşmasına engel teşkil etmeyebilir. Aynı şekilde kişisel

ve örgütsel faktörlerin çalışanın işten alacağı haz ve tatmini doğrudan etkilerken, örgütsel bağlılığın tatminsizlikten dolayı, dolaylı olarak etkileneceğini söylemek mümkün olacaktır.

### **1.3 Örgütsel Bağlılık Kavramının Ortaya Çıkışı ve Tarihsel Gelişimi**

İngiltere’de ortaya çıkan sanayileşme ve Sanayi Devrimi sürecinde, kentleşme ve fabrikaların çoğalması ile birlikte, üretim ve istihdamın yoğunluğu tarımdan sanayiye doğru kaymaya başlamıştır. Sanayileşme ile birlikte çalışanların üretime sağladıkları katkı ve performans gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Ancak bu dönemde çalışma koşulları, çalışanların aleyhine olan kurallarla yürütülmektedir. Çalışanların oldukça kısıtlı haklara sahip olduğu bu dönemde, çalışma koşullarını düzenleyen kanunlar yetersiz, çalışanların koruyacak örgütlenmeler de yok denecek kadar azdır (Atay, 2006:12-14).

XX. yüzyıldan itibaren ise, gerek çalışanların örgütlenmeleri ve gerekse çalışma koşullarını düzenleyen kanunlar hızla oluşmaya başlamıştır. Bu süreçte tüm işletmeler açısından da çalışanların performansı ve işten alınan tatmin gibi kriterler önem kazanmaya başlamıştır. I. Dünya Savaşı’nın ardından işletme örgütleri, hedef ve amaçlara ulaşmada iş tatmininin rolünü benimseyerek, çalışanların iş tatminini arttıracak yöntemler uygulamaya başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonlarına kadar çalışanların iş tatmini örgüt hedeflerine ulaşmada etkin olarak kullanılan bir yöntem iken, savaşın ardından ‘örgütsel bağlılık’ kavramı ifade edilmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk bilimsel çalışma 1956 yılında Whyte tarafından yapılmıştır. Whyte çalışmasında örgütsel bağlılığı, çalışanların örgüte aşırı bağlılıkları üzerinde ele almıştır. Çalışmada aşırı örgütsel bağlılığın tanımı ve muhtemel olumsuz sonuçları üzerinde durulmuş, buna karşın örgütsel bağlılığın nasıl sağlanacağına ilişkin herhangi bir öneri sunmamıştır. Whyte’in çalışmasının ardından oldukça dikkat çeken örgütsel bağlılık konusu, çeşitli akademisyen ve araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınarak incelenmiştir (Gül, 2003:73).

Kavrama ilişkin ilk sınıflandırmayı 1961 yılında sosyolog Etzioni yapmıştır. Etzioni’nin ardından Steers 1970 yılında örgütsel bağlılığın verimlilik üzerine ve 1976 yılında da çalışanların devir oranları üzerine etkilerini incelemiştir. Örgütsel bağlılık kavramını Meyer, Allen, Mowday, Kanter, Becker gibi pek çok araştırmacı

farklı yönlerden ele alarak araştırmışlar ve kavrama yeni katkılar sunmuşlardır (İnce ve Gül, 2005:12-13).

Küreselleşme ve gelişmenin de etkisi ile tüm örgüt işletmelerinde kalifiye ve eğitimli iş gücünün önemi giderek artmıştır. Çağdaş yönetim bilimlerinde ve yeni insan kaynakları anlayışında, iş gücü tüm örgütler için en önemli sermaye araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu işletme örgütleri bünyesinde İnsan Kaynakları departmanları yer almakta, gerek örgütler ve gerekse uzmanlar eğitimli ve kalifiye çalışanları örgütte kalıcı olmaları konusunda azami özeni göstermektedir. Böylece çalışanların yüksek devir hızına bağlı oluşabilecek maliyeti en aza indirmeyi ve örgütün amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşabilmesini kolaylaştırmak mümkün olabilmektedir. Her geçen gün yüksek düzeyde eğitim ve deneyime sahip yetişmiş iş gücüne olan ihtiyacın artması, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasını ayrıca önemli ve gerekli kılmaktadır.

#### **1.4 Örgütsel Bağlılığının Önemi**

Günümüz modern yönetim anlayışında örgütler açısından önemli bir maliyet unsuru olarak görülen 'çalışan devir hızı', çalışanların örgüte bağlılığını önemli bir konuma getirmektedir. Bu nedenle tüm örgütler ve işletmeler, çalışanların devir hızından kaynaklı maliyetleri düşürebilmek ve çalışanların sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaya çalışmaktadırlar. Örgütsel bağlılığı sağlanmış bir çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla efor sarf edeceği ve kendinden ödün vereceği yönünde güçlü bir algı bulunmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da, örgütsel bağlılığın yüksek çalışan devir hızından kaynaklanan maliyetleri düşürdüğü sonucunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Çalışan devir hızı olarak adlandırılan kavram, çalışanların çok sık iş değiştirmeleri olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte çalışanların çeşitli faktörler nedeniyle sık iş bırakmaları, örgüt açısından yeni işe alınan çalışanın gerek örgütü tanıyana ve gerekse görevini tam olarak öğrenene kadar geçen sürede ortaya çıkan düşük verimliliğe neden olmaktadır. Ayrıca örgüte yeni katılanlar için yapılacak eğitim faaliyetleri de örgüt açısından katlanılması gereken bir maliyet unsuru olacaktır. Dolayısı ile örgütsel bağlılığın sağlanamamasından kaynaklı yüksek

çalışan devir hızı, örgütler açısından katlanılması gereken yüksek maliyet unsuru olabileceği gibi, örgütün verimliliği ve karlılığı açısından da olumsuz bir faktör olarak nitelendirilebilir.

Düşük örgütsel bağlılık sadece çalışan devir hızına bağlı maliyet unsuru olarak etki yaratmamaktadır. Örgüt çalışanlarının düşük bağlılıkları; çalışanların işe geç kalması, devamsızlık, performans düşüklüğü, motivasyon eksikliği ve sonucunda da işten ayrılmalara neden olabilen olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışanların örgütsel bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmak için önemli bir unsur olarak önem kazanmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılığın sağlanması sonucunda çalışanlar, problem üretmekten ziyade problemleri çözmeye gayretini gösteren bir tavır ve tutum takınabilirler. Literatürde örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların, genel olarak daha fazla sorumluluk sahibi oldukları ve yüksek verimle çalıştıkları kabul edilmektedir. Yine yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanların, örgütü amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha özen gösterdikleri, sürekli kendilerini geliştirdikleri, yaratıcı ve yenilikçi fikirler ürettikleri düşüncesi savunulmaktadır (Taş, 2004: 53).

Çalışanların örgütsel bağlılığın yükseltilmesinin, örgütlerin daha verimli ve amaca yönelik bir faaliyet sürecine girmelerini ve dolayısı ile yüksek çalışan devir oranından kaynaklı maliyetlerden de kurtulabileceğini söylememiz mümkündür. Bu bağlamda her örgütün, faaliyetlerinde devamlılığı sağlayabilmek ve örgüt içi huzuru oluşturabilmek amacıyla, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik çalışmalara önem vermeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

### **1.5 Örgütsel Bağlılığı Gösteren Temel Unsurlar**

Örgütsel bağlılığın göstergesi her örgüte, kişiye ve zamana göre farklılık gösterebilen subjektif değerler olarak nitelendirilebilir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığı belirlemede yararlanılan belli başlı bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurları şu şekilde tanımlamamız mümkündür (İnce ve Gül, 2005: 9-11):

a) Çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi; bir örgütte örgütsel bağlılığın varlığının en önemli göstergesi, çalışanların ve örgütün amaç, değer ve hedeflerinin aynı doğrultuda olmasıdır. Diğer bir ifade ile örgütün amaç, değer ve hedeflerinin benimseyerek içselleştirmeyen bir çalışanın örgüte bağlılığından söz etmek mümkün olmayacaktır. Çalışanın örgütten bekledikleri, değerleri ve

amaçlarına örgütün ne düzeyde karşılık vereceği ve örgütün sunacaklarının çalışanın beklentileri ile örtüşmesi, yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın oluşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile çalışan ve örgüt açısından beklentiler ile sunulanlar arasındaki farklılık örgütsel bağlılığın düzeyini belirleyici olacaktır.

b) Çalışanların örgüt için fedakarlık göstermesi; örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi de; çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için göstereceği fedakarlık düzeyidir. Çalışanın göstereceği fedakarlıktan bahsedebilmek için, kendisinden beklenen veya yapılması istenen düzeyden daha çok örgüt amaç ve hedefleri için çaba göstermesidir. Diğer bir ifade ile çalışanın herhangi bir beklenti içinde olmadan, örgütün amaç ve hedefleri için kendinden fedakarlık göstermesi örgütsel bağlılığı gösteren bir unsur olarak nitelendirilmektedir.

c) Örgüt üyeliğinin devamlılığı için güçlü istek duyma; çalışanların örgüt içi uygulamalardan, yeterli kariyer olanaklarından, sosyal ve maddi olanaklardan, etkin ve sağlıklı işleyen insan kaynakları politikalarından kaynaklı örgütte kalıcı olma isteği, örgütsel bağlılığı arttıran diğer bir unsurdur.

d) Çalışanın kendini örgütün kimliği ile özdeşleştirilmesi; çalışanın, örgütün değerleri veya örgütün diğer üyeleri ile kendi arasında ortak özellikler bulması veya onlara benzeme gayretleri, örgütün kimliği ile özdeşleme olarak nitelendirilmektedir. Güçlü bir imaj veya prestije sahip bir örgütte çalışanlar, örgüt ile özdeşleşme gayreti içerisinde bulunacaklardır. Örgüt kimliği ile özdeşleşen bir çalışan, örgütün her ortamda gururla anlatmaktan çekinmez ve dolayısı ile bu tür örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmış olacaktır.

e) Çalışanların örgüt değerlerini içselleştirmesi; bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi olarak nitelendirilen içselleştirme; örgütün değer ve yargılarının çalışanın değer ve yargıları ile örtüşmesi olarak ifade edilebilir.

## **1.6 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları ve Yaklaşımlar**

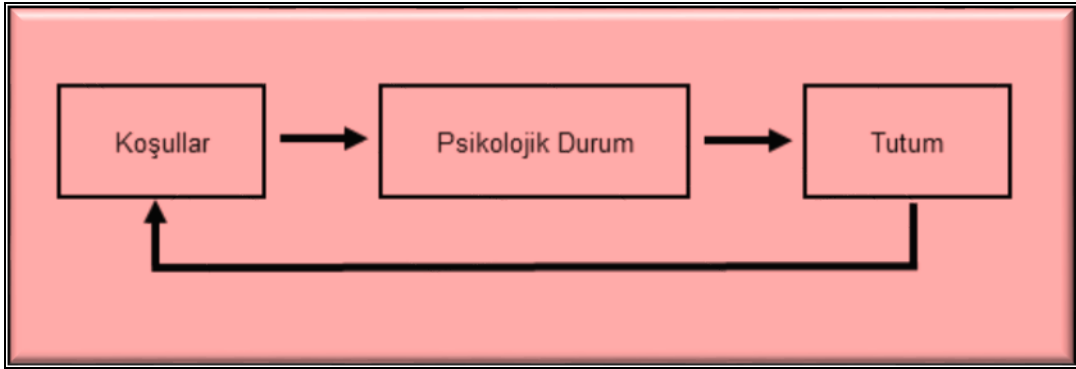
Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sınıflandırmalar ve yaklaşımlara rastlanmaktadır. Genel olarak bağlılık türleri üç ana başlıkta sınıflandırılmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak ifade edilebilir. Bu sınıflandırmalara ilişkin literatürde yer alan yaklaşımlardan bazıları ise her bağlılık türü altında ele alınarak incelenecektir.

### 1.6.1 Tutumsal Bağlılık

Kavram olarak tutum, bireyi belirli davranışlar sergilemeye yönlendiren eğilimler olarak ifade edilmektedir. Bireyin tutumlarını belirleyen ve gösteren bilgiye, duyguya ve düşünceye dayalı üç unsur bulunmaktadır (Can, 1997: 151).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi durumunda ortaya çıkan bir bağlılık türü olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın kendi amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile uyuşması halinde, çalışan örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek kendisiyle özdeşleştirir (Meyer ve Allen, 2004: 63). Böylece çalışan ile örgüt arasında tutumsal bir bağlılık ortaya çıkar.

Araştırmacıların ifade ettiği tutumsal bağlılık kavramı, kişinin bağlı olduğu örgütle ve o örgütün değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını bütünleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda kendini göstermektedir. Çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik belirli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlar göstermeye meyilli olmasına etkili olacaktır. Şekil 1’de tutumsal bağlılık durumu ve süreci görülmektedir.



Şekil 1.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımının İşleyişi. (Meyer, J. P., Allen, N. J., (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, Vol.1. Num. 1. s.63.)

Literatürde tutumsal bağlılık ile ilgili geliştirilen yaklaşımlar; Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould ve Allen-Meyer'in geliştirdiği yaklaşımlardır.

#### 1.6.1.1 Kanter yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç ana başlık altında incelenmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58):

a) Devama yönelik bağıllık; bu bağıllık türünde çalışanın, örgüt için gereğinden fazla fedakarlıkta bulunduğu diğer bir ifade ile çalışanın örgüte yatırım yaptığı düşünülmektedir. Bu durumda çalışan açısından örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olacaktır. Dolayısı ile çalışan örgütten ayrılmayı düşünmeyerek örgüte bağıllık duyacaktır.

b) Kenetlenme bağıllığı; çalışanın, örgüt içerisindeki arkadaşlık ve sosyal ilişkilere bağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu bağıllık türünün görüldüğü örgütlerde, örgüt içi çatışmalara oldukça nadir olarak rastlanabilir. Dolayısı ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler ve uyum oldukça yüksek düzeyde olacaktır. Dolayısı ile örgüt üyeleri arasındaki uyum sonucunda üyelerin birbirleri ile kenetlenmesi ve bağıllığı güçlenecektir.

c) Kontrol bağıllığı; çalışanın, örgütün kural ve değerlerine olan bağıllığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağıllık türünde çalışan, örgütün kural ve değerlerinin davranışlar için yol gösterici rolü olduğuna inanarak, bu kural ve değerlerin ahlaki değerler ile çatışmadığını kabullenir. Bu durumda oluşan örgütsel bağıllık kontrol bağıllığı olarak adlandırılır. Başka bir ifade ile çalışanın ahlaki değerlerinin, örgütün ahlaki değerleri ile benzeşmesi halinde, çalışanda kontrol bağıllığı oluşmaktadır.

### **1.6.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı**

Örgütsel bağıllık ile ilgili bir diğer yaklaşım da Etzioni'nin örgütsel bağıllık yaklaşımıdır. Literatürde örgütsel bağıllıkla ilgili ilk yaklaşımın Etzioni tarafından ortaya konulduğu bilinmektedir. Etzioni örgütsel bağıllığı, örgüt üyelerinin bağıllıkları açısından üç sınıfa ayırmaktadır. Birinci sınıfta örgüt üyelerinin örgütü, zararlı veya ceza veren bir yapıda görmesi durumunda ortaya çıkan 'negatif-yabancılaştırıcı' bağıllık yer almaktadır. İkinci sınıfta örgüt üyeleri, örgüte bağıllık düzeylerini güdülerini karşılayabilecek şekilde oluşturdukları 'hesapçı-tarafsız' bağıllık oluşmaktadır. Son sınıflandırmada ise; örgütün değer ve yargılarının örgüt üyeleri tarafından içselleştirildiği, bağıllığın ödül veya cezadan etkilenmediği durumlarda ortaya çıkan 'pozitif-moral bağıllık'tır (Balay, 2000: 19-20).

Yine Etzioni'nin yaklaşımında savunduğu üzere, örgüt üyesi yabancılaştırıcı-negatif bağıllık düzeyinde, örgüte psikolojik olarak bir bağıllık duymamaktadır. Buna karşın, yabancılaştırıcı bağıllık düzeyinde örgüt üyesi örgütte kalmaya kendini mecbur hissettiği sürece, zorunlu olarak bağıllık varmış gibi davranmaktadır.



Hesapçı bağıllık düzeyindeki örgüt çalışanı, örgütten aldığı ücretin karşılığı kendisinden beklenen iş veya verim düzeyinde bir faaliyette bulunmakta ve sadece bu düzeyde bir bağıllık ortaya koymaktadır. Pozitif-moral bağıllık düzeyinde ise örgüt üyesi; örgütün amaç, değerleri ve yaptığı işe önem vermekte ve görevini verdiği değer nedeniyle yerine getirmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt üyesi moral bağıllık düzeyinde, aldığı ücret veya diğer sosyal olanakları ikinci planda görerek öncelikle işine değer vermekte ve bu nedenle örgüte bağıllık göstermektedir (Balay, 2000: 21). Günümüz çalışma hayatında çalışan bireylerin, örgütsel bağıllık düzeylerinin Etzioni'nin yaklaşımında sergilediği üç sınıflandırmadaki bağıllık düzeylerine benzerliği dikkat çekmektedir. Genel olarak günümüzde örgütsel bağıllık düzeylerinin bu yaklaşımdaki sınıflardan birine veya bunların sentezine benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz.

### **1.6.1.3 O'Reilly ve Chatman'in yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman'in örgütsel bağıllık yaklaşımında, örgütsel bağıllığı örgüt üyesi ile örgüt arasında oluşan psikolojik bağ olarak nitelendirmekteler ve bu bağlamda ele almaktadırlar. Örgüt üyesi ile örgütün arasında ortaya çıkan psikolojik bağın güçlenmesindeki en önemli faktörün, örgüt üyesinin örgütün değer ve özelliklerini kabul ederek bunlarla özdeşleşmesi olduğunu savunmaktadırlar. Böylece ortaya çıkan bağıllık düzeyi, örgüt üyesinin örgütün misyon, vizyon veya değerlerini kabullenerek, bu değerleri kendisine uyarlama derecesine göre belirlenmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492).

O'Reilly ve Chatman' da örgütsel bağıllığı üç açıdan ele alarak incelemektedirler (1986: 492-493):

a) Uyum bağıllığı; örgüt üyesinin örgüte bağıllığı, örgütün değer ve yargılarına olan bağıllıktan değil, örgütten elde edilecek kazanımlar ve ödüllere ulaşmak için oluşmaktadır. Örgüt üyesi tutum ve davranışlarını bu ödül ve kazanımları elde etmek için sergilerken, oluşabilecek ceza ve yaptırımlardan da kaçınabilmek için belirlemektedir. Diğer bir ifade ile bu bağıllık türünde ödül ve kazanımlar çekicilik kazanırken, ceza ve yaptırımlar itici olarak nitelendirilmekte ve örgüt üyesi buna göre tutum belirlemektedir.

b) Özdeşleştirme bağıllığı; örgüt üyesinin örgüte bağıllığı, örgütün diğer üyeleri ile samimi ve doyum sağlayan bir ilişki kurmaya veya bu ilişkiyi devamlı

kılmaya yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan, bir örgütün veya grubun bir parçası olduğu için gurur duymakta ve bu aidiyetten dolayı doyuma ulaşmaktadır. Bu sayede de örgüt ile özdeşleme meydana gelerek bağlılık gelişmektedir.

c) İçselleştirme bağlılığı; bu bağlılık türünde örgüt ile örgüt üyesinin değerleri örtüşmektedir. Çalışanın kişisel değerleri ve yargıları ile örgütün değer ve yargıları arasındaki uyum sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık düzeyidir. Diğer bir ifade ile çalışanın kişisel değerleri, örgütün ve örgütün diğer üyelerinin değerleri ile örtüştüğünde çalışan bunları kendisi ile içselleştirerek örgüte karşı güçlü bir bağlılık hissedecektir.

Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında çalışan, örgütte daha fazla kalıcı olma isteği duymakta ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için kendisinden daha fazla fedakarlık yapmaktadır. Bu bağlılık türlerinde örgüt üyesinin kişisel çıkar ve beklentileri, örgüt üyeliğinden aldığı haz ve doyumdan daha düşük önem taşımaktadır. Uyum bağlılığında ise, örgütsel bağlılığın temelinde kişisel çıkar ve beklentiler yer almaktadır. Dolayısı ile çalışan kendi kişisel çıkar ve beklentilerini karşıladığı sürece örgütte kalıcı olma arzusu içinde olacaktır.

#### **1.6.1.4 Penley ve Gould'un yaklaşımı**

Penley ve Gould örgütsel bağlılık yaklaşımlarını, Etzioni'nin yaklaşımının yetersizliği üzerine şekillendirerek ortaya koymuşlardır. Penley ve Gould araştırmalarında, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından uygun olduğu, ancak bu yaklaşım modelinin literatürde yeterli ilgiyi çekmediğini dile getirmişlerdir. Etzioni'nin ortaya koyduğu kavramların ve modelin karmaşık olduğunu ve birbirlerinden farkının ne olduğunu tam olarak anlayamadığını savunmaktadırlar. Penley ve Gould, Etzioni'nin yaklaşımını baz alarak örgüte katılımın, ahlaki ve duygusal temele dayalı iki türü olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olduğunu öne sürmektedirler, bunlar (Penley ve Gould, 1988: 43-59);

a) Ahlaki bağlılık; bu bağlılık türünde çalışan, örgütün amaçlarını kabul ederek onlarla özdeşleşmektedir. Çalışan, kendisini örgüte adayarak, örgütün hedeflerine ulaşması ve başarısı için kendini sorunlu hissetmekte ve bu amaca ulaşabilmek için gerekeni yapmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışan, örgütün amaçlarına ulaşmayı ahlaki

bir sorumluluk olarak değerlendirmekte ve kendisini bu sorumluluğu yerine getirmeye mecbur hissetmektedir.

b) Çıkarıcı bağlılık; çalışanlar açısından örgüt, belirli çıkar ve kazanımları elde etmeye yarayan bir araç olarak nitelendirilmektedir. Dolayısı ile çalışan ile örgüt arasındaki bağlılık, çalışanın örgüte sunduğu katkı ve karşılığında elde edeceği kazanımlar, ödüller veya teşviklere göre oluşacaktır. Diğer bir ifade ile çalışan, örgütten elde ettiği kazanımlar boyutunda veya kazanımlar elde ettiği sürece örgüte bağlılık devam edecektir.

c) Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışan örgüt içinde veya örgütün işleyişinde kendisinin bir kontrol veya etkisi olmadığına inanmakta veya alternatif iş olanaklarının bulunmadığı için kendisini mecburiyet karşısında örgüte bağlı olarak hissetmektedir. Bu bağlılık düzeyindeki çalışan, örgütün ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin, çalışanların performansları ile ilgisine değil tesadüfiliğine inanmaktadır. Bir başka deyişle çalışan, alternatif iş olanağı olmadığı, kendisinin örgüt açısından bir değer taşımadığı hissine kapıldığında ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık düzeyinde çalışan, alternatifsizlikten dolayı kendini yabancılaşmış ve örgütte kapana kısılmış olarak hissedebilecektir. Dolayısı ile örgütsel bağlılık bir zorunluluk ve çalışanın yabancılaşması olarak görülecektir.

#### **1.6.1.5 Allen ve Meyer'in yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık yaklaşımçılarından Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç grupta sınıflandırarak ele almaktadırlar. Bunlar (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32):

a) Duygusal bağlılık; çalışanların örgütte kalma nedenleri, örgüte karşı oluşan duygusal bağlılıktan kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütleri ile bütünleşmiş ve kendini örgüt ile özdeşleştirmiştir. Dolayısı ile çalışanın örgüte bağlılığı, bir zorunluluk veya gereksinimden ziyade örgüte kalma isteğinden kaynaklıdır.

b) Devam bağlılığı; çalışanların örgütte kalmalarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri de, çalışanın örgütte geçirdiği süre sonucunda ortaya çıkan hak ve alacaklarıdır. Dolayısı ile çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak hak kayıpları, (kıdem, tazminat vb.) çalışan açısından maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu durumda örgütten ayrılmayı göze alamayan çalışanın,

örgütte kalma nedeni ve gösterdiği bağlılık türü ‘devam bağlılığı’ olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile çalışan, uzun süre aynı örgütte olmaktan kaynaklı elde ettiği hak ve alacaklarının, yüksek tutarlı olmasından kaynaklanan nedenlerden ötürü örgütten ayrılmaz ve örgüte bağlanmaktadır diyebiliriz.

c) Normatif bağlılık; bu bağlılık türünde çalışan, örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak bulduğu için ayrılmayı düşünmemekte ve örgüte bağlanmaktadır. Dolayısı ile örgütte kalmanın doğru ve ahlaki bir tutum olacağı inancındaki çalışan, karşılaşabileceği kişisel sorunlara rağmen örgütte kalma yönünde davranış sergileyecektir.

Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık yaklaşımlarının her üçünde de çalışanın, örgütte kalmaya istekli olduğu görülmektedir. Ancak duygusal bağlılık türünde çalışan, örgüte psikolojik olarak bağlılık duyduğundan istediği için örgütte kalmaktadır. Oysa devam bağlılığında çalışanın örgütte kalma ve bağlılık nedeni, maliyet ve oluşabilecek kayıplara katlanamamaya bağlı bir gereksinimden oluşmakta, normatif bağlılıkta ise çalışan, ahlaki açıdan kendini sorumlu hissettiğinden örgütte kalarak bağlılık göstermektedir diyebiliriz.

## **1.6.2 Davranışsal Bağlılık**

Psikolojik bir olgu olan davranış ve eğilimler, bireylerin olaylar karşısında gösterdikleri yaklaşımları belirleyicidir. Birey davranışlarını sürdürdüğü sürece bu davranışlara bağlanarak, tutum ve yaklaşım sergilemektedir. Dolayısı ile bireyin davranışları tutumlarının belirleyicisi olmaktadır. Örgütsel davranış şekilleri konusunda araştırma yapan sosyal psikoloji uzmanları, örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık kavramı yerine ‘davranışsal bağlılık’ kavramı ile ele almışlardır. Örgütsel davranışlar ve örgütsel bağlılık konusunu, davranış kavramı üzerinden ele alan ve bağlılığı davranışsal olarak niteleyen iki önemli yaklaşım, Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik Yaklaşımı’dır (İnce ve Gül, 2005: 48).

### **1.6.2.1 Becker’in yan bahis yaklaşımı**

Örgütsel bağlılığı davranışlar üzerinden ele alan davranışsal yaklaşım modelini ilk ortaya koyan araştırmacı Becker’dir. Becker’e göre örgütsel bağlılığın temelinde ekonomik nedenler yer almaktadır. Literatüre ‘yan bahis yaklaşımı’ olarak yerleşen Becker Yaklaşımı, örgütsel bağlılığı davranışlar üzerinden ele almıştır. Becker

yaklaşımında birey, bazı yan bahislere girerek sergilediği davranışlarını, bu davranışlarla doğrudan ilgisi bulunmayan çıkarları ile birleştirmektedir. Bir başka ifade ile birey/çalışan, sergilediği tutarlı davranışlarından vazgeçmesi halinde kıdem, emeklilik, prim, ikramiye vb. yatırımlarını kaybedeceği düşüncesi ile bu davranışlarını sergilemeye devam etme düşüncesine sahiptir. Dolayısı ile davranışlarını değiştirmeden sergilemeye devam etmekte ve örgüte bağlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 51).

Becker'in yan bahis yaklaşımında savunduğu düşünce dikkatle incelendiğinde, çalışanların örgüte bağlılık nedenlerinin temelinde elde edilmiş kazanımların kaybedilmesinin yüksek maliyeti endişesi olduğu görülmektedir. Hatırlanacağı üzere tutumsal yaklaşımıcılardan Allen ve Meyer, çalışanların örgüte bağlılıklarının bir nedeninin de devamlılık olduğunu savunmaktadırlar. Allen ve Meyer'in bu yaklaşımında da çalışanlar, örgütte kaldıkları uzun süreye bağlı olarak elde ettikleri belirli kazanımları örgütten ayrılmaları halinde kaybetme endişelerinden dolayı, örgüte bağlılık duymaktadırlar. Dolayısı ile Becker'in yan bahis yaklaşımında savunduğu davranışsal örgütsel bağlılık ile Allen ve Meyer'in tutumsal yaklaşımlarından devamlılık bağlılığı ile aynı nedenlere dayanmaktadır diyebiliriz.

Becker, örgütsel bağlılığa neden olan dört yan bahsin olduğunu savunmaktadır, bunlar (İnce ve Gül, 2005: 51-52):

a) Toplumdan kaynaklı endişe ve beklentiler; birey toplumsal kurallar, değerler ve beklentilere dayalı sosyal ve manevi yaptırımların endişe ile davranışlarını kontrol etme veya sınırlamaya yönelik bazı yan bahislere girebilir. Örneğin, sürekli iş değiştiren bir bireyin gerek çevresi ve gerekse toplum tarafından güvenilmeyen veya sadakatsiz olarak algılanmasının yaratacağı baskı, bireyin/çalışanın davranışlarını sınırlamak zorunda bırakabilmektedir.

b) Yasal mevzuat veya düzenlemeler; çalışanları yan bahislere iten bir diğer durum da, mevcut yasal mevzuat veya düzenlemelerdir. Örneğin çalışanın, uzun süre çalıştığı bir işyerinden kendi davranışları nedeniyle ayrılmak zorunda kalması halinde kıdem tazminatı alamayacak olması çalışanı yan bahse sokacaktır. Diğer bir ifade ile bu yasal düzenleme çalışanın davranışlarında yan bahisler sergilemesine neden olmaktadır.

c) Sosyal nedenler; birey veya çalışanın sergilediği davranışlardan dolayı sosyal çevresinde hakkında oluşan bir kanı bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile

çalışanın sergilediği davranışlardan dolayı, sosyal çevre tarafından hakkında oluşturulan bir değer yargısı ve düşünce bulunmaktadır. Dolayısı ile çalışan, hakkında oluşan bu yargı ve düşüncenin değişmemesi için davranışlarında yan bahisler sergileyecektir.

d) Sosyal rolün benimsenmesi; yan bahis sergilenmesinde diğer bir faktör ise, bireyin veya çalışanın sahip olduğu sosyal role uyum sağlaması veya alışmasıdır. Diğer bir ifade ile çalışan, alıştığı sosyal rolün gereklerini yerine getirmekten vazgeçemez ve başka bir role uyum sağlayamaz.

### **1.6.2.2 Salancik'in yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık yaklaşımlarından bir diğeri ise Slancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır. Salancik'e göre bağlılık, "bireyin geçmişte gösterdiği davranışların inanca dönüşerek, bu inançlara bağlanmasıdır" (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 20). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bağlılık, bireyin kendi davranışlarını benimseyerek bu davranışlara bağlanmasıdır demek mümkündür. Diğer bir ifade ile birey, doğru olarak inandığı davranışlarına göre tutum göstermekte veya tutumunu davranışlarına uygun hale getirmektedir.

İnsan sergilediği davranışlarına bir süre sonra bağlanmaktadır, bunun en önemli nedenlerinden birisi, sergilediği davranışları isteyerek yapmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile herhangi bir baskı veya dayatmaya maruz kalmadan, isteyerek bu davranışları sergilemektedir. Davranışların dış kaynaklı bir faktöre bağlı olmaması, bireyde davranışı ve sonuçları açısından sorumlu olduğu hissi oluşturmaktadır. Herhangi bir zorunluluğa bağlı olmadan bir örgütte yer alan çalışan, kendi isteği ile bu örgüte katıldığı için kişisel olarak sorumluluk hissedecek ve örgütte kalıcı olmaya istekli davranacaktır. Bu süreçte davranışları ile uyumlu tutumlar geliştirerek zaman içerisinde örgüte karşı bağlılık duygusu artacaktır (Sökmen, 2000: 50).

Salancik yaklaşımının bireyin davranışlarını benimsemesi ve tutumunu bu davranışlarına uyumlu hale getirmesi olarak ifade etmek mümkündür. Salancik'e göre, "davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için, kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekmektedir. Bu istek de, davranışı bağlayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşmaktadır. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi

bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasına neden olacaktır” (İlsev, 2007: 39).

### **1.6.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Çoklu bağlılık ile ilgili yaklaşım Reicher tarafından geliştirilmiştir. Reichers, tutumsal bağlılığı daha da geliştirmiş ve sonuçta çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın temelinde çalışanın, örgütün bütününe değil, çeşitli unsurlarına farklı düzeylerde bağlılık gösterecekleri anlayışı yer almaktadır. Örneğin bir çalışan, örgütte arkadaşlarına, yöneticilerine veya işine farklı düzeylerde bağlılık göstermektedir (Reichers, 1986: 508-511).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu yaklaşımda, her örgüt üyesinin mesleğine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte farklı düzeylerde bağlılık gösterebileceği savunulmakta ve kabul edilmektedir. Dolayısı ile her çalışanın örgütün tüm değerlerine aynı düzeyde bağlılık göstermeyeceği, hatta çalışan bazında örgütün tüm değer ve yargıları ile örgütün kendisine aynı düzeyde bağlılık göstermesinin beklenilmeyeceği söylenebilir. Çalışan mesleğine ve iş arkadaşlarına yüksek bağlılık gösterirken, örgütün yöneticileri ve/veya değerlerine aynı düzeyde bağlılık göstermeyebilir.

Reichers (1985:467) geliştirdiği çoklu bağlılık yaklaşımında, örgüt üyesi bir çalışanın duyduğu bağlılık düzeyinin ile bir diğer çalışanın duyduğu bağlılıktan farklı olabileceğini ifade etmektedir. Yine aynı şekilde bağlılık kavramını sadece örgüt üyeleri ile sınırlamamakta ve örgüt ile örgütün çevresi arasında da çoklu bağlılık unsurlarının oluşabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda farklılığın nedenini ve düzeyini; “bir kişinin örgüte bağlılığının nedeni, kaliteli ürün ve hizmetlerin örgüt tarafından uygun fiyat ile piyasaya sunumu olabileceği gibi, bir başka kişi açısından örgüte bağlılığın nedeni örgüt çalışanlarının davranış ve tutumların” olabileceğini ifade etmektedir.

Yukarıda aktarılan bilgiler doğrultusunda çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, “örgütü meydana getiren çeşitli iç ve dış faktörlerin bir toplamı olarak” ortaya çıkmaktadır denilebilir. Bu bağlamda toplumu oluşturan bireyler, örgüt içi çevreyi oluşturan yöneticiler, iş arkadaşları vb. gibi unsurlara ve örgüt dışı çevreyi

oluşturan meslek kuruluşları, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler vb. gibi unsurlara farklı düzeyde bağlılık gösterebilmektedirler demek mümkündür (Gündoğan, 2009: 60).

### **1.7 Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Pek çok akademisyen ve araştırmacının yaptıkları çalışmalar sonucunda, çalışanların kendilerini örgütlerine karşı bağlı hissetmeleri, iş verimini arttırmakta ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına pozitif katkılar sağlamaktadır (Balay, 2000). Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırabilecekleri veya bağlılık düzeylerini olumsuz olarak etkileyerek azaltabilecek faktörleri tanımaları ve farkında olmaları oldukça önemlidir (Çetin, 2004:99).

Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri pek çok araştırmacı farklı şekillerde sınıflandırmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşım ve sınıflandırma çalışmalarında bulunan Salancik; “açıklık, görünürlük, davranışların geriye döndürülemediği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade” olarak dört ana faktörün örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur (Salancik, 1977:17). Sınıflandırmayı dört faktöre göre yapan Modway ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin “iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler” faktörler olduğunu belirtmişlerdir (Mowday v.d., 1979:35).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri sınıflandıran bir diğer ekol, örgütsel bağlılığı etkileyen üç ana faktör olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımçılar, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve dış faktörler olarak üç ana faktörün örgütsel bağlılığı etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Aşağıda yer alan tabloda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler görülmektedir. Tablodaki bilgiler Northcraft ve Neale'nin yaptıkları çalışmadan faydalanılarak oluşturulmuştur.



**Tablo 1.1** Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi Olan Faktörler. (Northcraft, G. B., Neale, M. A., (1990). Organizational Behavior Management Challeg, USA:The Dryden Pres, s.198.)

Kişisel Faktörler	Örgüt İçi Faktörler	Örgüt Dışı (Çevresel) Faktörler
Kişisel (Demografik) Özellikler İş Beklentileri Psikolojik Sözleşme	İşin Niteliği ve Önemi Yönetim Ücret Seviyesi Gözetim Örgütsel Kültür Örgütsel Adalet Örgütsel Ödüller Takım Çalışması	Profesyonellik Yeni İş Olanakları Ülkenin Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri İşsizlik Oranı Sektörün Durumu

Literatür incelendiğinde genel olarak örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin kişisel, örgüt içi ve örgüt dışı (çevresel) olmak üzere üç başlıkta incelendiği görülmektedir.

### 1.7.1 Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik özellikler ile iş beklentileri, psikolojik sözleşme gibi kişilerin karakteristik kişilik özellikleri olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler, demografik özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme olarak üç alt başlıkta incelenebilir.

#### 1.7.1.1 Demografik özellikler

Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri incelediklerinde; çalışanın yaşı ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, çalışanların yaşı arttıkça örgüte bağlılıklarının da arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile bireylerin yaşı arttıkça örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:400). Bu durumu mesleki açıdan uzun yıllar edinilmiş tecrübe ve mesleğe yapılan yatırım ile örgüte harcanan zamanın fazlalığı nedeniyle yaş düzeyi yüksek çalışanların, daha genç yaş düzeyindeki

çalışanlara göre kayıp veya kazanımlarının büyüklüğünden kaynaklandığı şeklinde ifade etmemiz mümkündür.

Cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, araştırmacıların ortak bir görüş belirtmedikleri görülmektedir. Bazı araştırmacılar, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha etkin ve yüksek görev pozisyonlarında çalışmaları, kadınlara göre daha yüksek ücret aldıkları ve kariyer planlamalarında kadınlara göre daha avantajlı olmaları nedeniyle, örgüte daha fazla bağlılık gösterdiklerini savunmaktadırlar. Diğer araştırmacılara göre ise; kadınların toplumsal ve aile içindeki rolleri gereği çalışma hayatlarını ikinci derecede önemli görmeleri yüzünden erkeklere göre örgütlerine bağlılıkları daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Karşıt görüşteki araştırmacılar ise; kadınların örgüte devam bağlılığı yönünden erkeklere oranla daha fazla bağlılıklarının olduğu ancak bu bağlılığın duygusal bağlılık olarak nitelendirilemeyeceğini savunmaktadırlar (Aven v.d., 1993:646'dan aktaran Yalçın ve İplik, 2005:399). Araştırmacıların bulgularına göre kadınların örgütsel bağlılıklarının, iş değiştirmekten hoşlanmadıkları veya yeni iş arayışlarına girmekten kaçındıkları için oluştuğunu söylememiz mümkündür.

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık ile çalışanların eğitim düzeyi arasında ters bir ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Bulgulara göre, eğitim düzeyi yüksek çalışanların kişisel beklenti ve ihtiyaçlarını örgütün karşılayamayacağı düşüncesine girmeleri ve alternatif iş olanaklarına daha kolay ulaşabilecekleri beklentileri, örgütsel bağlılığın düzeyini azaltmaktadır. Diğer bir ifade ile eğitim düzeyi düşük çalışanlar, alternatif iş olanaklarının azlığı ve mevcut olanakları kaybetme endişesi ile örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadırlar (Mowday, vd., 1982:45).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktör ise çalışanların medeni durumlarıdır. Medeni durum faktörü örgütsel bağlılık üzerine etki eden bir diğer kişisel özellik faktörüdür. Evli olan çalışanların üstlendikleri sorumlulukları gereği bekar çalışanlara oranla daha az riski göze alabildikleri ve işlerini kaybetmemek için örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri için örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Cohen, 1992:546).

Sonuç olarak örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörleri etkileyen unsurların da olduğunu söylememiz mümkündür. Diğer bir ifade ile çalışanları örgüte bağlayan önemli faktörlerden biri de çalışanın kişisel yatırımlarıdır denilebilir. İşe girmeden

önce karşılaşılan zorluklar ve kişisel yatırımlar, emeklilik planları, kariyer hedefleri, kıdem, artan kıdemden kaynaklı ücret düzeyi, eğitim ve benzer örgütsel yatırımlar, çalışma süresinin uzunluğu gibi unsurlar örgütten ayrılmanın maliyetini arttırmakta ve dolayısı ile örgüte bağlılığın düzeyini de güçlendirmektedir (Morrow, 1983:494'ten aktaran Yalçın ve İplik, 2005:400).

### **1.7.1.2 İş beklentileri**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer kişisel faktör iş beklentileri faktörüdür. Her bireyin çalışmak istemesinin temelinde bireysel ihtiyaç ve beklentilerini karşılama arzusu bulunmaktadır. Örgütler bireylerin bu ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yarayan bir araç konumundadır. İşe başlarken doğru tanımlanmış bir görev pozisyonu ve örgüt amaçlarının çalışma sürecinde iyi anlaşılması gerek örgütün amaçları ve hedeflerinin benimsenmesi ve gerekse çalışanın beklentilerinin karşılanmasına olumlu etki yapacak ve dolayısıyla örgütsel bağlılığın gelişmesine katkı sağlayacaktır. “Bir çalışanın işe başlarken taşıdığı bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Çalışanın, “bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar (Eren, 1993:85).

### **1.7.1.3 Psikolojik sözleşme**

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olan kişisel faktörlerden sonuncusu ise psikolojik sözleşme faktörüdür. “İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve biçimsel sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşme ise örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar setidir”. Psikolojik sözleşme işe ilk girildiği anda oluşmaya başlayan ve tarafların beklentilerinin birbiriyle uyuşması halinde çalışanı ve örgütü birbirine bağımlı hale getiren bir süreçtir. Sürecin pozitif işlemesi iş tatminine, başarıya ve hedeflere ulaşmaya katkı sağlarken örgütsel bağlılığın artmasını da olumlu yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005:65-66).

## 1.7.2 Örgüt İçi Faktörler

Çalışanın örgütsel bağlılığını etkileyen, işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret seviyesi, gözetim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, ekip çalışması ve çalışanın bulunduğu örgütün bağlı olduğu sektörün durumu olarak adlandırılan faktörlerin tümü ‘örgüt içi faktörler’ olarak sınıflandırılmaktadır (Çakır, 2011:114).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerden arasında yer alan işin niteliği ve önemi oldukça büyük öneme sahiptir. Ancak işin niteliği ve önemi çalışanların görev ve konumlarına göre örgütsel bağlılığı farklı düzeylerde etkilemektedir. Örneğin, mavi yakalı çalışanlarda örgütsel bağlılığı kişisel faktörler daha çok etkilerken, yetki ve sorumluluğun arttığı beyaz yakalı çalışanlarda örgüt içi faktörlerin bağlılığı daha çok etkilediği görülmektedir. Yönetim kademesindeki çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili faktörler olarak görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerden bir diğeri ‘Yönetim’dir. Yönetim örgütlerde bağlılığı ve motivasyonu etkileyen önemli faktörlerden biridir. Yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Yönetimin baskıcı ve katı tutumu, çalışanların kendilerini ifade etmelerine ve örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlamaya engel teşkil edecek ve bağlılığı olumsuz etkileyebilecektir. Yöneticilerin çalışanlara karar alma ve inisiyatif kullanma yetkisi vermesi durumunda, çalışanlarda pozitif yaklaşımların gelişmesine ve bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005:73).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörlerden bir diğeri önemli olanı ise, ücret seviyesidir. Bilindiği üzere ücret seviyesi çalışanların yaşam standartlarını ve kalitelerini yükseltmeleri için hayati önem taşıyan bir faktördür. Çalışmanın bir gereklilik ve hayat standardını ve/veya gereksinimlerini sağlayabilmek için bir araç olduğu düşünüldüğünde, alınacak ücret seviyesinin düşük veya yüksek oluşu gerek örgütsel bağlılığı ve gerekse bireyin motivasyonunu doğrudan etkileyeceğini söylemek mümkündür. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında, düşük ücret seviyesinin çalışanların eksik tatmin duymasına ve daha yüksek ücretli iş arayışı içerisine girmelerine neden olduğu, dolayısıyla örgütsel bağlılığın azaldığını ortaya koymaktadır. Düşük ücret seviyesi çalışanların devir hızını artırarak örgüt için yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Ücret seviyesinin yüksek olması ve ücret

dağılımında örgüt içi denge ve adaletin eşit sağlanması, çalışanlarda pozitif algıların artmasına ve örgütsel bağlılığın yükselmesine neden olacağı savunulmaktadır (Eren, 1993:271).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgüt içi faktör ise gözetimdir. Gözetim yönetim tarafından çalışanların örgüt içindeki davranış ve işle ilgili tutumlarının gözlenmesi ve denetlenmesidir. Baskıcı ve çok yakın bir gözetim şekli, çalışanların sorumluluk almaları ve hata yapmaları durumunda kalacakları eleştirilerden dolayı sorumluluktan kaçma eğilimlerini arttıracığından, çalışanın iş tatmini üzerinde negatif etkiye sahiptir. Samimi bir yaklaşım tarzı ve dostane yaklaşımlarla yürütülen bir gözetim politikası, çalışanların stres ve olumsuz algılarını ortadan kaldıracığından örgütsel bağlılığın artmasında olumlu etki yaratacaktır (Çakır, 2001:115).

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli bir örgüt içi faktör ise “örgüt kültürüdür”. Örgüt kültürü, bir örgütte işin akışını ve çalışanların tutum ve davranışlarını düzenleyen, alışkanlıklar, değerler ve inançlar sisteminin bütünü olarak adlandırılan bir kavramdır. Kültür, deneyimlerden elde edilen bir kazanım olduğundan bireylere yapmaları gerekenlerin neler olduğunu ve davranış şekillerini belirlemede yol gösteren bir kılavuz görevi taşımaktadır. “Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değerler ve inançlardır”(Dinçer, 1998:347). Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisinin örgüt kültürü olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli bir örgüt içi faktör ise “örgütsel adalettir”. Kavramsal olarak örgütsel adalet; örgütün ve yönetimin yaptığı uygulamalar ve alınan kararlarda nasıl davrandıklarının çalışanlar tarafından algılanma şekli olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içinde çalışanlara sunulan ekonomik değerlerin, (ücret, ikramiye, ödül, vb.) yetki ve sorumluluk dağıtımının çalışanlar arasında adil dağıtılıp dağıtılmadığının algılandığı biçime ‘dağıtımsal adalet’ denirken, yönetimin aldığı her türlü kararın örgüt içindeki verilmiş ve işleyiş sürecindeki adalete ise ‘yönetimsel adalet’ denmektedir. Yönetimsel adalet örgütsel bağlılığı sağlarken, dağıtımsal adalet çalışanların tatminini sağlamaktadır (Altıntaş, 2002:32). Dolayısı ile bir örgütteki uygulamaların adil olup olmadığına ilişkin çalışanların algılamaları, birinci olarak yöneticilere duyulan güveni, sonrasında da örgüte olan bağlılığı etkileyecektir. Yönetimin uyguladığı politikaların adil olduğuna

duyulan güven, çalışanlar tarafından değerli oldukları ve saygı duyulduğu algısını oluşturacak, sonucunda da örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda daha fazla ve daha samimi gayret göstermelerine neden olacaktır. Aksi durumda ise; farklı muameleyle maruz bırakılma duygusu ise örgüte bağlılığı olumsuz etkileyecektir (Altıntaş, 2002: 32-33).

Bir örgütün çalışanlarına sunduğu veya sunmayı vaat ettiği, değeri parasal olan veya olmayan tüm edinim ve kazanımlar örgütsel ödül olarak ifade edilebilir. Örgütsel ödüller, çalışanların örgütsel bağlılıklarını veya bağlılık düzeylerini etkileyen oldukça önemli örgütsel faktörlerdendir. İkramiye, prim, kariyer imkanı, yan ödemeler, sorumluluk ve yetki verilmesi, takdir gibi çalışanların ücret dışında elde ettikleri kazanımlar olarak sağlanan örgütsel ödüller çalışanın performansını ve motivasyonunu artırıcı etki sağlaması bakımından önemli olduğu gibi örgüte bağlılığı da arttırmaktadır.

Çalışanlar; ödül sisteminin beklentilerini karşılayacak düzeyde olduğunu ve herkese adil olarak dağıtıldığını algıladığında örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların gelir düzeyinin artmasının, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği bilimsel araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Çalışana yapılacak fazladan bir ödeme, sonucunda daha yüksek bir bağlılık olarak gerçekleşmektedir. Güçlü bir performans yönetim sisteminin oluşturulması, çalışanlarının başarılarının ödüllendirilmesi, örgütsel bağlılığı oluşturmada ve geliştirmede etkin bir yöntemdir (Eren, 1993:275). Etkin bir ödüllendirme sistemi tüm çalışanlara örgütsel ödüllerin bireysel başarının karşılığında ziyade tüm çalışanlara sağlanan doğal bir hak algısının oluşmasına ve örgüte bağlılığın artmasına etkili olacaktır.

Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan örgüt içi faktörlere verilebilecek son örnek takım çalışmasıdır. Takım bir hedefe ulaşmak için birbirlerine oldukça bağımlı kişilerden oluşur. Takım içindeki her üye farklı becerilerin oluşmasına katkı sağlarlar ve bu beceriler takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur” (İşisağ ve Deneme, t.y).

Bir örgütte takım çalışması, planların etkin yapılmasını, yeniliklere kolay ve hızlı adaptasyonu, motivasyon artışını, kaliteli ve verimli iş üretimini ve paylaşma duygusunun gelişmesini sağlayacağından çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmada etkin olmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:298).

### 1.7.3 Örgüt Dışı (çevresel) Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer grup faktör ise örgüt dışı (çevresel) faktörlerdir. Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler; profesyonellik, yeni iş olanakları, ülkenin sosyal ve ekonomik durum göstergeleri, işsizlik oranı ve örgütün içinde bulunduğu sektörün durumu gibi sıralanmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktörlerden en önemli faktörlerden biri profesyonelliktir. Profesyonellik; çalışanın mesleği ile ilgili değer ve yargıları benimseyip kabullenmesi ve mesleği ile özdeşleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Profesyonellerin kendilerine has ayırt edici özellikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Profesyoneller, kendi alanları ile bağlantılı örgütlenme içine girerek bu örgütler kanalıyla eğitim, seminer gibi etkinliklere katılarak, belirli yayın ve etkinlikleri takip ederek amaca yönelik bir yapılaşma oluştururlar. Profesyonellerin kendi kuralları ve sosyal sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca profesyoneller yönetsel anlamda bağımsız hareket etme isteği içeresindedirler (Shafer vd., 2002:46-48). Dolayısı ile profesyonellerin mesleki gelişimlerinin çalıştıkları örgütçe desteklenmesi, çalışanların mesleki bağlılığını azaltırken örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgüt dışı faktör olarak yeni iş olanaklarını söylememiz mümkündür. Diğer bir ifade ile çalışanların alternatif yeni iş olanaklarının varlığı veya yokluğu, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Her çalışan daha iyi sosyal ve ekonomik olanaklara sahip yeni bir iş beklentisini sürekli canlı tutmaktadır. Çalışanın örgütünde beklentilerini tam olarak karşılayamaması yeni iş isteğini güçlendirirken, örgütsel bağlılığı olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Ancak çalışanların yeni iş olanağı arayışları sadece kendi istek ve yetenekleriyle doğrudan bağlantılı olmayıp, örgütün içinde bulunduğu sektörün, ülkenin ve globalleşen dünyanın ekonomik göstergeleri ve durumu gibi faktörlerde olmaktadır. Kötü ekonomik göstergelerin olduğu bir dönemde yeni iş olanağının azlığı, çalışanın bu beklentisini gerçekleştirmesini zorlaştırırken aynı zamanda işsiz kalma endişesi çalışanı örgüte daha bağımlı ve bağlı kılmaktadır (Balay, 2000:67).

Bu faktörlerin dışında ülkenin sosyal ve ekonomik durumu, ekonomik göstergeleri, işsizlik oranları ve örgütün bulunduğu sektörün genel durumu, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan örgüt dışı faktörlerdir. Ülke ekonomisinin krizde olması veya makro göstergelerin olumsuz seyri, yaklaşan

belirsizlik veya kriz tehlikeleri çalışanları örgütten ayrılmama konusunda zorlayıcı olacağından örgütsel bağlılık zorunlu olarak artacaktır. Keza ülkede işsizlik rakamlarının kronik olarak yükselmesi veya örgütün içinde olduğu sektörün sıkıntıda olması da çalışanları örgüte bağlayacaktır. Tersi durumlarda ise alternatif iş olanaklarının olabileceği beklentisi ile çalışanların örgütsel bağlılıkları zayıflayacaktır.

## **1.8 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Örgüt amaçları ve hedeflerinin çalışanlar tarafından makul olarak algılandığı ve kabul edildiğinde, örgütsel bağlılığın sonuçları da etkili ve olumlu olarak sonuçlanabilmektedir. Aksi durumda ise, oluşacak yüksek örgütsel bağlılık sonucunda örgütün dağılmasını hızlandırabilecek sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Balay, 2000:28). Bu nedenle örgütsel bağlılık, çeşitli etkenler sonucunda ‘düşük, ılımlı ve yüksek’ örgütsel bağlılık derecesiyle sonuçlanmaktadır.

### **1.8.1 Düşük Örgütsel Bağlılık**

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde çalışan, “kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2000:32).

Kısaca düşük örgütsel bağlılık düzeyinde, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğması muhtemel iken, örgüt yöneticilerinin örgütün iç verilerini doğru ve zamanında algılayarak gerekli önlemleri almaları ve stratejileri uygulamaları halinde, örgütün uğrayabileceği muhtemel zararları ortadan kaldırmaları ve olumsuz durumu avantaja döndürmeleri mümkün olabilecektir denilebilir.

### **1.8.2 İlimli Örgütsel Bağlılık**

İlimli örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanın deneyimlerinin güçlü olduğu ancak örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı görülmektedir. İlimli bağlılık düzeyindeki çalışanlar, sistemin kendilerini örgüt hedef ve amaçlarına göre yeniden



şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için direnmektedirler. Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün tüm değerlerini kabullenme yeterliliğine sahiptirler ve örgütün beklentilerini karşılamaktadırlar. Bir yandan örgüt değerleriyle bütünleşme gayreti içerisindeyken diğer yandan da kişisel değerlerini korumaya devam etmektedirler. Tüm bunlara rağmen her zaman örgüte ılımlı düzeyde bağlılık olumlu sonuçlar getirmeyebilir. Bu seviyedeki çalışanlar, toplumsal sorumluluk ile örgüte bağlılık arasında çatışma yaşayabilirler ve bu durumun sonucunda kararsızlık ve verimsizliğe neden olabilir (Çetin, 2004: 58-59).

### **1.8.3 Yüksek Örgütsel Bağlılık**

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanlar örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık göstermektedirler. Bu bağlılık düzeyinde çalışan, mesleki başarıya ulaşabileceği ve ücret anlamında doyuma ulaşabileceği gibi örgütü, çalışanın sadakati karşılığında kendisini terfi ettirerek ödüllendirebilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, çalıştıkları işten, örgütteki geleceklerinden, kontrol mekanizmalarından ve çalışma arkadaşlarından yüksek doyum almaktadırlar. Bu düzeydeki bağlılık seviyesindeki çalışanlar; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumsuzluk ve yöneticilerin ilgisizliği durumlarında örgütten ayrılabilirler. Yüksek örgütsel bağlılık bazı durumlarda çalışanın gelişimini sınırlamakta, sonucunda da yaratıcılığı bastırarak çalışanda gelişmeye karşı direnç oluşmasına neden olabilmektedir (Çetin, 2004:60-61).

### **1.9 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılığın sonuçları incelendiğinde; çalışanların performansını, çalışan devir oranını, stresi etkilediği gibi örgütte diğer faaliyetleri de (devamsızlık, işe geç kalma gibi) etkilediği görülmekte ve anılan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçları ele alındığında ilk olarak görülebilecek sonucunun çalışanların performansı üzerine olduğu söylenebilir. Yüksek örgütsel bağlılığın görüldüğü örgütlerde çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için daha çok emek ve efor sarf edeceklerdir. Bu durumu çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirerek kabullenmeleri ve yüksek performans gösterme arzusu taşımaları ile açıklamak mümkündür ( Balay, 2000:34).

Örgütsel bağlılığın bir diğer sonucu olarak çalışanların devir oranları olarak söylemek mümkündür. Çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek ise çalışan devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise çalışan devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları, işten aldıkları tatmine başka bir deyişle örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir (Çetin, 2004: 97). Bu bilgilerin sonucunda, çalışanların yatırımlarının büyüklüğü veya vazgeçilmez oluşu işten ayrılma düşüncelerini azaltacaktır denilebilir.

Örgütsel bağlılığın diğer bir sonucu ise iş stresidir. Bilimsel araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların diğer çalışanlara oranla stresten daha çok etkilendikleri ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:99). Bağlılığı yüksek çalışanlar, örgüte sundukları katkılardan ve örgütle bütünleşmelerinden dolayı örgütsel zorluklardan fazlasıyla etkilenmektedirler. Bu etkilenmenin temel nedeni ise, örgütsel bağlılıklarının yüksek olması sonucunda bireysel duyarlılıklarının artmasıdır. Örgüte bağlı stresten kaynaklanan fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, eksilen iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. “Örgütsel stres ile örgütsel bağlılığın psikolojik ve fiziksel sağlığı etkilememesi tamamen stresle mücadele edebilme yeteneğine bağlıdır. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın önemi, stresi azaltma etkisinden ziyade stres sonuçlarını doğrudan etkilemesinden kaynaklanmaktadır” (Jamal, 1990:734).

Örgütsel bağlılığının sonuçları arasında, çalışanların işe bağlılıkları ve işe devamsızlık gibi sonuçlarında olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların ortak görüşlerinin, örgütsel bağlılığın işe devamsızlığı azalttığı yönünde olduğu görülmektedir. Buna karşın yine aynı araştırma sonuçları, örgütsel bağlılık ile işe devamsızlığın azalması arasında güçlü bir bağ olmadığını da ortaya koyduğu görülmektedir. Yine yapılan araştırmalara göre, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğu, bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıkları ifade edilmektedir (Çetin, 2004: 99-101).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM VE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

#### 2.1 Eğitim Kavramı ve Önemi

Eğitim biliminin konusu, insan davranışları ve bu davranışları değiştirme yolları olarak ifade edilmektedir. Bu durum eğitim biliminin tüm bilim dalları ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olması sonucunu doğurmaktadır. Kuram, uygulama, eğitim kurumları, düşünürler ve eğitimciler gibi bileşenleri ile eğitim bilimi; eğitim tarihinin hareket noktasını ve temelini oluşturmaktadır (Yaşayan ve Topçu, 2012: 14).

Eğitim kavramına ait birçok tanımlama bulunmaktadır. En bilinen ve yaygın olan tanım Ertürk'e ait olan tanımdır. Ertürk'e göre eğitim, "bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istedik değişimler meydana getirme sürecidir". Varış ise eğitim yoluyla kişinin amaçlarının, bilgilerinin, davranışlarının, tavırlarının ve ahlak ölçülerinin değiştiğini ifade etmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak eğitim, bireyde kendi yaşantısı ve kasıtlı kültürlenme yoluyla istenilen davranış değişikliğini meydana getirme sürecidir (Demirel, 2004: 6).

Diğer bir taraftan eğitim, insanın yaşamını devam ettirebilmesi için ne kadar önemli ise, toplumun gelişimi ve devamı için de o derece önemlidir. Toplum gelişebilmek için tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireyleri, içinde buldukları topluma uyma, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ilerleme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmaya itmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanması ise ancak eğitim ortamının tam olarak sağlanması ile mümkündür (Taymaz, 1997: 1).

Eğitim hizmetleri genel olarak örgün eğitim ve yaygın eğitim şeklinde değerlendirilmektedir. Hizmet içi eğitim ise çalışanların, çalışma saatleri ve yerleri içinde ya da dışında iş ve mesleğe alıştırmaları, mesleki, ahlaki ve sosyal olarak eğitime tabi tutulmaları olarak değerlendirilmektedir.

Örgün eğitim altında genel eğitim ve mesleki eğitim; yaygın eğitim altında ise aile, sosyal çevre, halk eğitimi, yetişkin eğitimi ve hizmet içi eğitim yer almaktadır.

Eğitim kavramına hizmet içi eğitim açısından baktığımızda, eğitimi özet olarak, çalışanların sahip oldukları veya ilerde sahip olacakları işleri ile ilgili görev ve yetkileri daha etkin şekilde yerine getirebilmeleri için, bilgi, beceri ve yeteneklerini artıran eğitsel etkinlik ve faaliyetlerin tümüdür. Ayrıca çalışanlar ve kurum açısından da eğitimi tanımlamak mümkündür. Çalışanlar açısından, amaçlara ulaşmaya ve arttırmaya yönelik olarak, insan kaynağının davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Kurum açısından ise eğitim, kurumun etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarılarını geliştirmeye ve arttırmaya yönelik yönetim araçlarını tümüdür (Taymaz v.d., 2007: 114).

Günümüz çevre şartlarındaki sürekli değişim ve gelişim, örgütlerin bilgi toplama ve işleme kapasiteleri ile hızlilik ve esnekliklerinin önemini artırmıştır. Enformasyon Teknolojisi olarak ifade edilen bu konu, örgütlerin stratejik seçimler yapmalarında büyük bir katkı sağlar hale gelmiştir (Koçel, 2003: 358).

Günümüzde eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli ve vasıflı çalışan, bilgi üretimi ve yönetimi, öğrenen örgütlerin örgütsel etkinlik ve verimliliğini maksimum kılmada büyük önem taşımaktadır. Nitelikli insan gücü yaratmada kişileri eğitim ve onları bilgi ve kapasite yönünden geliştirme faaliyetlerinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerin eğitim ve mesleki açıdan geliştirme faaliyetlerinde, çalışanlarda yaşam boyu eğitim anlayışını kabullendirecek ve eğitimde devamlılığı sağlayacak şekilde planlanma söz konusudur. (Atak ve Atik, 2007: 63). Bu eğitim faaliyetleri doğrultusunda öne çıkan ve etkisi büyük olan hizmet içi eğitim faaliyetleri, örgütler için büyük önem taşımaktadır.

## **2.2 Hizmet İçi Eğitim**

Günümüz yaklaşımında örgütlerde en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının yönetimi hususunda eğitim örgütler için önem arz etmektedir. İnsanın önemi ve değerinin günümüz toplumlarının vazgeçilmez gerçeği olduğu açıktır. Bunun yanında bilginin ise temel güç ve ana sermaye olduğu da bilinmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirme çalışmalarıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve elemanların seçiminden sonra nihayet sıra

eğitim ve geliştirme çalışmalarına gelmiş bulunmaktadırdır. İnsan kaynakları merkezlerinin örgüt içindeki en önemli işlevleri arasında eğitim öncelik kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavram olarak yeni olduğu gibi işletmelerde eğitimin gerçek anlamda ele alınması da yenidir. Özellikle son 30-40 yıldaki teknolojik ve ekonomik gelişmeler, örgütleri de etkilemiştir. Bu etkinin neticesi olarak nitelikli eleman ihtiyacı yeni dönemin en önemli gerekleri arasında yerini almıştır. Günümüz işletmeleri eğitime ciddi bütçeler ayırmaktadırlar. Çünkü rekabet ortamında ayakta durabilmenin, varlığını ve faaliyetleri en etkin şekilde sürdürmenin ancak eğitim yoluyla olacağı anlaşılmış. Eğitim faaliyetlerine ek olarak gelişmeleri izlemek yoluyla bu amaçlara ulaşılabileceği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2006: 243).

Bu doğrultuda örgütler açısından büyük önem taşıyan hizmet içi eğitimin tanımı, önemi, amacı, gerekliliği ve yararları aşağıda açıklanmıştır.

### **2.2.1 Tanımı**

Ülkemizde de son yıllarda geleneksel personel yönetimi yaklaşımı terk edilerek, insan kaynakları yönetimine geçilmiştir. İşletme faaliyetlerinde en önemli unsurun insan kaynağı olduğu yaklaşımı kabul edilmiştir. Bu durum da günümüzde süreklilik kazanan değişim ve gelişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip, işgücünün yapısal değişiminde de hizmet verebilecek yeni bir insan kaynağı stratejisinin ve politikasının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yılmazöz, 2008: 126). Ortaya çıkan bu strateji ve politika gereği, çalışanların eğitimi ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda personellerin işe girmesine müteakip, hizmetin veya işin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmaları için hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını gerekli kılmaktadır.

Hizmet içi eğitim; kamu hizmeti veya özel sektör görevlilerinin hizmette yatkınlığını ve becerisini artırmayı sağlamayı, verimlilik seviyelerini yükseltmeyi, gelecekte üstlenecek oldukları görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinliklerinin tümüdür (Canman, 2000: 95). Başka bir tanıma göre hizmet içi eğitim, istihdam edilen kişilerin hizmete yakınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinliğidir (Taymaz, 1997: 3-4). En yaygın ve kapsamlı bir ifadeyle hizmet içi eğitim; özel ve tüzel

kişilere ait iş yerlerinde, maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ya da çalışmakta olan personellere, mesleğe başladıkları ilk günden mesleği bıraktıkları son güne kadar alan ve görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri, kabiliyet ve tutumları kazandırmak amacıyla verilen eğitimidir (Öztürk ve Sancak, 2007: 763).

Hizmet içi eğitim, kişinin işe başladığı tarihte başlar ve işten çıkacağı tarihe kadar devam eder. Bu zaman aralığında eğitime katılan kişilere çalışmış oldukları alanlarla ilgili olarak gerekli ve yeteri seviyede bilgi aktarımı yapılır. Bu faaliyetin amacı, kişilerin gerekli gelişimi sağlamasıdır. Bu tanım kapsamında hizmet içi eğitim, her hangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir (Pehlivan, 1997: 131).

Hizmet içi eğitim bireye iş ve çalışma hayatındaki belirli bir alan ile ilgili bilgi, beceri ve iş alışkanlıkları kazandırmayı hedeflemektedir. Bu hedefe bireyin yeteneklerini çeşitli yönleriyle geliştiren bir süreç sonunda ulaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim çalışma hayatının tamamını kapsayan bir süreçtir. Ancak çalışma hayatına başlamadan önce hizmet öncesi, hizmet içi eğitim programları düzenlenebilmektedir. Göreve yeni başlayan veya görev değişikliği nedeniyle farklı bir görevde çalışacak olanların da bilgi ve beceri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gerekmektedir (Gül, 2000: 5). Bu kapsamda yapılan eğitimlerde hizmet içi eğitimler olarak değerlendirilmektedir.

Hizmet içi eğitim hayat boyu eğitimin bir alt basamağını oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılıncaya kadar süre içerisinde mesleği ile ilgili her türlü gelişme ve değişimlerden haberdar olmak ve geri kalmamak üzere sürekli veya belirli aralıklarla eğitime tabi tutulmak zorundadır (Taymaz, 1992: 3).

Yönetimin, örgütün amaçlarını etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmelidir. Bunun için personelin nitelikleri ilgili görevinin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge oluşturulmalıdır. Bu denge yok ise aradaki fark hizmet içi eğitim yoluyla giderilmelidir (Deliveli, 2002: 64).

### **2.2.2 Önemi**

Çağdaş dünyada gelişen teknoloji ve artan rekabet neticesinde hizmet içi eğitim olmazsa olmaz bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitimin anlamı, üretim sürecinin en önemli girdilerinden biri olan insan gücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek

kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunun sağlanmasıdır (Pehlivan, 1992: 152).

Günümüz şartlarında, küreselleşmenin de bir gereği olarak artık temel kavramlar haline gelen esneklik, rekabet ve yüksek kalite standartları, öğrenen kurum ifadesini de beraberinde getirmektedir. Teknolojik gelişmeler ve değişimler karşısında kurum ve kuruluşlar üstün becerilere sahip yeni elemanlar istihdam etmek yoluna gitmektedirler. Bu tür elemanların azlığı ise mevcut elemanları yeniden eğitmek yolunu açmaktadır. Bu doğrultuda kurum ve kuruluşlar kendi personellerini yetiştirmek için okullar kurmuş, kurslar açmıştır. Bu okullarda, çeşitli üniversitelerden getirilen öğretim elemanlarının yanında, uydu ve telekonferans sistemlerinden yararlanılarak da eğitim verilmektedir. Son zamanlarda birçok kurum, personelinin eğitimine büyük yatırımlar yapmaktadır. Küresel rekabet ortamında geliştirilen stratejilerin yalnızca çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak yeterli olmamaktadır. Bu küresel stratejilere uyum sağlamak amacıyla çalışanların eğitilmeleri gerekmektedir (Canman, 1995: 84).

Görüldüğü üzere, değişim dönemlerinde işletmeler, hem öğrenen, hem de öğreten organizasyonlar haline gelmektedirler. Peter Senge, öğrenen kurumlar hakkında, bu kurumlarda çalışanların devamlı olarak problem çözmeye motive olduklarını ve alışık olmadıkları durumlarla karşılaştıklarında hiçbir şey yapamayıp gerilemek yerine, daha büyük bir istekle sorunu çözmek için bütün yaratıcılıklarını kullandıklarını ifade etmektedirler. Neticede sürekli değişen, yenilenen ve gelişen küresel iş ve meslek dünyasında başarıyı yakalamak amacıyla, çalışanların sürekli olarak eğitilmeleri ve eğitime tabi tutulmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Değişim süreci, işletmeleri öğrenen kurumlar olmaya yöneltmekte ve çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır (Özyürek, 1981: 13).

Hizmet içi eğitimi önemli olmasındaki en etkili faktör, hizmet içi eğitim hem kurum personelini kurumun amaçlarına ulaşmasında daha etkili bir duruma getirmekte, hem kurumun pazarın değişen şartlarına uyumunu sağlamasıdır. Diğer bir deyişle kurumsal etkililiği sağlamak için başvurulan kaynaklardan birisi, hizmet içi eğitim olmaktadır (Canman, 1997: 10). Personelin kendisini alanında ve mesleğinde yetiştirme ve daha üst düzeylerde görev alma isteği, hizmet içi eğitimi gerekli ve önemli kılan diğer bir faktördür (Eryılmaz, 2003: 291).

Hizmet içi eğitimin etkileri bilindiği halde yine de hizmet içi eğitimlere yeteri kadar önem verilmemektedir. Buna bağlı olarak da eğitime ayrılan bütçe de oldukça

düşük kalmaktadır. Özellikle Türkiye’de mevcut eğitim sisteminin iş yaşamının isteklerine yeterince duyarlı olmaması, iş hayatının ihtiyaçlarına beklenen hızda ve çeşitlilikte cevap verememektedir. Ayrıca, Türkiye’de hizmet öncesi eğitimin yetersizliği açık bir gerçektir. Bu durum da mal ve hizmet üretiminin temel ögesi olan işgücünün niteliğinin artırılması ve geliştirilmesi ihtiyacının büyük ölçüde hizmet içi eğitim etkinlikleri ile karşılanması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer yandan da uluslararası pazardaki yoğun rekabet, bilgi ve teknoloji patlaması ve Türkiye’nin Avrupa Pazarları ile bütünleşme çabaları da emeğin niteliğini ve verimliliğini artırma çabalarını zorunlu duruma getirmektedir (Pehlivan, 1997: 134).

### **2.2.3 Amacı**

Plana dayalı olarak gerçekleştirilecek her etkinlik ve faaliyet için amaçların önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Amaçlar belirlemeden, ulaşılmak istenen hedef ve elde edilmesi istenen sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi mümkün değildir. Sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin genel amaçları saptanırken aşağıdaki sayılan maddelerin sürekli göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Taymaz, 1992: 5–6):

- a) Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçlarını da kapsamalı ve sistem amaçlarını bütünleştirici nitelikte olmalıdır.
- b) Belirlenen hizmet içi eğitimin amaçlarının kendi içinde tutarlı olması gerekmektedir.
- c) Amaçlar, hizmet içi eğitim ile kazandırılması istenen davranışları tanımlamalıdır.
- d) Hizmet içi eğitimin amaçları, eldeki imkanlarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
- e) Amaçlar, hizmet içi eğitimin sonuç ve ürününü ifade etmelidir.
- f) Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilecek nitelikte olmalı, elde edilen sonucu karşılaştırmaya olanak vermelidir.
- g) Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
- h) Hizmet içi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinimlerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.
- i) Hizmet içi eğitimin amaçları, birey gereksinimleri ve sistem hedefleri ile tutarlı olmalıdır.



j) Hizmet içi eğitimin amaçları geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

Hizmet içi eğitimin temelde üç amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, personele yapmakta olduğu işi daha iyi yapması için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmaktır. İkincisi, personele daha üst görevlere geçebilmesi ve kariyer planlamasında bir üst kariyerde yer alabilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmaktır. Sonuncusu ise personelin örgüt ve işe karşı davranışlarında olumlu yönde bir değişim yaratmaktır (Tortop, 2005: 188).

Hizmet içi eğitim, personelin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktadır. Amaçların belirlenmesi, hizmet içi eğitimin planlanmasının birinci basamağı oluşturmaktadır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda, sırasıyla planlar yapılacak, bu planlara ilişkin stratejiler belirlenecek, takibinde de uyulacak kurallar belirlenecektir. Amaçlar, hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde de bir ölçüt olarak kullanılacaktır. Hizmet içi eğitimin amaçlarını daha ayrıntılı olarak aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Can, v.d., 2001: 194; Kestane, 2001: 37).

- a) Verimliliği artırmak,
- b) Performansı yükselterek çalışanların isteğini artırmak,
- c) Personele yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlamak için gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak,
- d) Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını kurum içinden sağlamak,
- e) İş kazaları ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- f) Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- g) Eğitim görenlerin görevlerini daha verimli bir şekilde yapmaları amacı ile yeni beceriler kazandırmak veya becerilerini geliştirmek için fırsat ve imkan sağlamak,
- h) Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- i) Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- j) İşe geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek,
- k) Yöneticilerin üzerlerinde fazla olan denetim yüklerini azaltmak,
- l) Personele daha fazla sorumluluk ve kabiliyet gerektiren daha üst görevlere geçebilecek yeterliliği kazandırmak, yani alt kademedeki personeli üst kademelere hazırlamak,

- m) Boş kadroları uzun süre boş bırakmamak ve doldurmak amacı ile hazırlıklı bulunmak ve muhtemel açıklık için elde daima yetişmiş personel bulundurmak,
- n) Yöneticiler ve diğer personel tarafından yapılmakta olan hizmetlerin gerek nitelik, gerekse nicelik bakımlarından artışını sağlamak,
- o) Personele fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve dışında daha etkili ve daha kapsamlı bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliğini sağlamak,
- p) Personelin çalışmakta oldukları kurum ve yapmakta oldukları işe karşı bakışlarında müspet bir yaklaşım kazanmalarını sağlamak,
- q) Personelin kabiliyetleri hakkında bilgi sahibi olmak ve görülen eğitim neticesinde bu görevlilerden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamak,
- r) Eğitimin kazandıracığı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak, personelin moralini yükseltmek, kuruma ve görevine bağlılığını artırmak,
- s) Hizmet öncesi eğitim kurumlarında verilen eğitimin açığını kapatmak,
- t) Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- u) Personelin birbirleri ile tanışma ve kaynaşma ortamı için zemin teşkil etmek,
- v) Yönetimin merkez ve taşra üzerinde irtibatını sağlamak
- w) Birimler ve şubeler arası otokontrolü sağlamak.

#### **2.2.4 Gerekliliği**

Uygulanmakta olan genel eğitim sistemi ile hizmete alma politikası ve diğer taraftan da teknolojik gelişmeler ve personelin kendini yenileme ihtiyacı hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler arasında sayılmaktadır. Bunlara ek olarak hizmet öncesinde öğrenilemeyen birtakım bilgi ve davranışlar, çalışma yaşamında birey ve örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar da hizmet içi eğitim ile giderilmektedir. Bu doğrultuda hizmet içi eğitimi gerekli kılan bir takım nedenler ortaya çıkmaktadır (Gül, 2000: 2). Bu gereklilik halleri aşağıda özetlenmiştir (Tutum, 1976: 86):

- a) Hizmet öncesinde verilen bilgilerin, yapılan iş ve verilen hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun mutlak suretle bazı kısımlarının eksik ve yetersiz oluşu söz konusu olabilmektedir. Bir özel veya kamu hizmeti gören personelin

hizmet öncesi edindiği bilgiler genellikle “kültür” içerikli olmasından dolayı hizmete yönelik bir takım bilgilerin de, hizmete yeni girenlere verilmesi zorunlu olabilmektedir. Başka bir deyişle, personelin mesleği, işi ve göreviyle ilgili gerekli ve yeterli bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Kamu görevlerinin bugünkü karmaşık yapısı karşısında, hizmet öncesinde kazandırılan bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.

- b) Hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojilerdeki değişim ve gelişimlerden yararlanma ihtiyacı; yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde alanında uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çoğalması da yeni teknik ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele aktarılması ve adapte edilmesi gerekmektedir. Bu ise ancak planlı bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.
- c) Kişisel gelişme ve yükselme isteği; kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisindedir. İnsanda var olan bu güdü ve ihtiyaçlar “ihtiyaçlar hiyerarşisinin” en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak bu imkan hem kişiyi doyuma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaştığı bu doyumun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır.
- d) Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması; bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin, polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu vb. gibi görevler sadece kamu sektörüne özgü görevlerdir. Bunların karşılıkları özel sektörde yoktur. Bu nedenle kamu sektörüne özgü görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.

### 2.2.5 Yararları

Çalışan bireylere, işlerinde uygulayabilecekleri yeni bilgilerin aktarılması, onların kariyer geliştirmelerine ve iş tatmininin artmasına yol açar (Ollin, 1996: 33). Hizmet içi eğitim sadece personeli değil kurumu da yakından ilgilendirmektedir. Hizmet içi eğitim sonucu ortaya çıkan etki hem personeli hem de kurumu ilgilendirmektedir. Bu açıdan hizmet içi eğitimin yararları kişisel ve kurumsal olarak ortaya çıkmaktadır.

Hizmet içi eğitimin çalışan personele sağladığı yararlardan bazıları şunlardır (Öztürk ve Sancak, 2007: 767):

- a) Çalışanın karar verme güçlerinin ve etkili sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olur,
- b) Çalışanların iletişim becerilerini artırırken, kendilerine yönelik iyimser yaklaşımlarını da geliştirir,
- c) Kendini geliştirme olanağı sunar,
- d) Kendine olan güvenini artırır,
- e) Çalışanın stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele gücünü artırır,
- f) İş doyumunu ve tanınmayı artırır,
- g) Liderlik bilgisini artırır ve iletişim yeteneklerini geliştirir. Özellikle yöneticiler için uygulanan geliştirme programlarında onların yöneticilik vasıflarını güçlendirecek eğitimler verilir,
- h) Güdüsel değişkenler olan başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesine yardımcı olur,
- i) Yeni görevlere gelme ya da yüksek mevkilere gelme korkusunu ortadan kaldırır (Pehlivan, 1997, s:113).
- j) Kişisel ihtiyaçların doyurulmasını sağlar,
- k) Yeni göreve başlayan çalışanın işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır,
- l) Kişiyi kendi geleceğini belirleme ve gelişme için ortam hazırlar,
- m) Çalışanın, yükselme olanakları, kariyer yapma imkanı artar,
- n) Çalışanın yazma, konuşma ve dinleme yeteneklerini geliştirir,
- o) Karşı karşıya geldiği yeni bir işi daha hızlı öğrenir, böylece hata yapma oranı azalır. Yapılan eğitim ve geliştirme çalışmaları kişiyi şu andaki işi için yetiştirirken daha sonra karşılaşacağı işlere de hazırlar,

- p) Çalışanlar işleri daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uyarlamaya çalışır,
- q) Eğitime çağrılma çalışana özel bir önem ve değer verilmesi anlamına gelmekte olup yönetim tarafından çalışana kariyer geliştirme şansı sunulur, görevinde başarılı olma fırsatı verilir,
- r) Çalışan, işyerinde daha etki olabilir ve daha yüksek kademedeki işler için nitelikler kazanabilir.

Hizmet içi eğitimin sağladığı kurumsal yararlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Taymaz, 1997: 13):

- a) Kurum kendisini yenileme imkanı bulur,
- b) Yeni teknolojileri uygulayabilir ve bu sayede yeni iş metotları geliştirilir.
- c) Personel şikayetleri ve sorunları azalır, disiplinsizlik ortadan kalkar, personelin kişilik özellikleri daha iyi tanınır,
- d) Personeller ile iletişim kolaylıklar sağlanır, anlaşmazlıklar azalır ve sosyal ilişkiler gelişir.
- e) Üretilen ürünün miktarı artar, maliyeti azalır, kalitesi yükselir, üretim zamanında yapılır, verimlilik artışı sağlanır ve sağlanan kazanç artar.
- f) İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır, meslek hastalıkları önlenir, malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır, üretimde zayıflar azalır, makine ve araçlar az yıpranır ayrıca bakım ve onarım giderleri azalır.
- g) İşten ayrılmalar azalır, kaliteli işgücü sağlanır, kadrolama kolaylaşır, rekabet gücü artar, kontrol işlem ve yükü azalır.

### **2.3 Hizmet İçi Eğitim Türleri**

Hizmet içi eğitim türlerinin belirlenmesinde literatürde farklı ölçütler ve yöntemler kullanılmaktadır. Bu ölçütler ve yöntemler, eğitim veren kuruluşların türü, niteliği, eğitimin yapıldığı mekan, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre değişmektedir (Canman, 2000: 99).

Hizmet içi eğitim, temel olarak süresine göre “hizmete girişte” ve “hizmete girdikten sonra verilen eğitim“ olarak ikiye ayrılmaktadır. Hizmete girişte personelin tabi tutulduğu hizmet içi eğitim “yön verme” ve “alıştırma eğitimlerini” kapsar. Hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen hizmet içi eğitim ise, personele kendi mesleği ile ilgili gelişmeler konusunda bilgi verildiği bilgi tazeleme eğitimi ve yeni bir görev için verilen yeniden eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır (Tutum, 1976: 130).

Yukarıdaki sınıflandırmanın yanında hizmet içi eğitim, hizmet evresine ve uygulama zamanına göre de bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

### **2.3.1 Hizmet Evresine Göre Hizmet İçi Eğitim**

Personelin hizmette buldukları evreye göre hizmet içi eğitim, hizmete yeni başlayanlara yönelik, çalışmaya devam edenlerin eksiklerine yönelik, üst kademelere yükseltileceklere yönelik ve görevi değiştirileceklere yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

#### **2.3.1.1 Hizmete yeni başlayanlara yönelik hizmet içi eğitim**

Meslek hayatına yeni başlayan ve kamuda aday olarak nitelendirilen personellere yönelik olarak verilen hizmet içi eğitim türüdür.

Bu hizmet içi eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye, kurumu, kurumun politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli tanıtmaktır. Bu tanıtımın yanı sıra görev, yetki ve sorumluluklarını bildirme ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermek hedeflenmektedir. Bu eğitim süreci sonunda, personel kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumdaki görevine hazırlanır (Canman, 2000: 100; Çevikbaş, 2002: 33).

#### **2.3.1.2 Hizmette çalışanların eksiklerine yönelik hizmet içi eğitim**

Geliştirme eğitimi olarak da adlandırılan bu hizmet içi eğitimin amacı, mesleğe asaleten atanmış ve görevine devam eden personele, işi ile ilgili yeni teknoloji ve gelişmeleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan şekilde bilgi, beceri ve tutum kazandırmaktır (Gül, 2000: 6). Eskiye bilgilerin tazelenmesi ve yeniden eğitim programları bu tür hizmet içi eğitim kapsamına girmektedir.

#### **2.3.1.3 Üst kademelere yükseltilecek personele yönelik hizmet içi eğitim**

Yükselme eğitimi olarak da adlandırılmaktadır. Bu eğitim, kurumda ihtiyaç sonucu ortaya çıkan üst düzey kadrolardaki boşluklara yerleştirilecek personele yönelik akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Bu hizmet içi eğitim türü bir çeşit hazırlama eğitimi gibidir. Bu eğitim türünde asıl amaç kurumdaki personelin üst

kademelere hazırlanmasını sağlamaktır. Her kurum ve örgüt yapısında çeşitli hiyerarşik kariyer kademeleri ve görevler mevcuttur. Bu görevlere atanacak kişiler çoğu kurumda terfi yoluyla olmaktadır. Bu nedenle terfi yoluyla üst düzey görevlere gelecek personelin eğitilmesi yani bu görevlere hazırlanması kurum ve kuruluşların başlıca görevleri arasındadır. Üst düzey mevki ve görevlere terfi yoluyla gelindiği için özellikle kariyer sistemini benimseyen örgütlerde bu eğitim türü büyük önem arz etmektedir (Çevikbaş, 2002: 36).

#### **2.3.1.4 Görevi değiştirilecek personele yönelik hizmet içi eğitim**

Görev veya kadro değişikliği yapılacak olan personelin, getirileceği yeni görevinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeterlilikleri kazanması için personele verilen eğitim programıdır. Tamamlayıcı nitelik taşıyan bu hizmet içi eğitimin asıl hedefi, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını, dışarıdan değil de kurum içinden ve zamandan tasarruf ederek kısa sürede sağlamaktır. Bu sayede bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumu yükseltmek amaçlanmaktadır. Bu tür eğitim programları genellikle uzmanlaşma ve meslek eğitimi niteliğinde olmaktadır (Çevikbaş, 2002: 36).

#### **2.3.2 Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim, iş esnasında ve işin dışında olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır.

##### **2.3.2.1 İş esnasında hizmet içi eğitim**

İş başında hizmet içi eğitim, temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedeflemektedir. Çoğunlukla işe yeni giren personelin yetiştirilmesinde başvurulan bir eğitimidir. Bu eğitimde kişi işini ve görevlerini yerine getirirken, eğitime tabi tutularak öğrenir. Personelin işini bırakmaksızın çalışması esnasında eğitim ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir (Kalkandelen, 1979: 26).

Yararı çok olan iş başında eğitim gerçek ortamlarda sürdürülmektedir. Dolayısıyla, iş başında eğitim programları iyi bir şekilde planlandığında etki derecesi yüksek olmaktadır. Ayrıca iş başında eğitim, gerçek üretimin yapıldığı materyal ve aynı işlem ve süreçlerle yapıldığından, eğitim ve üretimin bütünleşmesi sağlanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 772).

### **2.3.2.2 İş dışında hizmet içi eğitim**

İş dışında hizmet içi eğitim, kurum dışında düzenlenen eğitim çalışmalarını kapsamaktadır. Personelin sürekli vakit geçirdiği ve monoton olarak adlandırılan çevresinin dışında, iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre, kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimidir (Kalkandelen, 1979: 26).

### **2.3.3 Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim**

Uygulama yerine göre hizmet içi eğitim, kurum içinde ve kurum dışında olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

#### **2.3.3.1 Kurum içinde hizmet içi eğitim**

Kurum içinde hizmet içi eğitim, kurumda ortaya çıkan sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim faaliyetleridir. Yapılan araştırmalar kurum içerisinde yapılan bu hizmet içi eğitim faaliyetleri, problemleri çözmeye yarar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri olması sorunu çözmeye önemli etkidir. Ayrıca bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması sonucu grubun homojen yapıda olması eğitime için kolaylık sağlayabilmektedir (Gül, 2000: 5).

#### **2.3.3.2 Kurum dışında hizmet içi eğitim**

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitimin faydaları oldukça fazladır. Bunun yanında kurum dışında yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının da çeşitli yararları söz konusudur. Kurum dışında yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarında, kurum içi eğitim faaliyetlerinin tersine çeşitli kurumlardan gelen personellerin oluşturduğu çok türden ve heterojen gruplar yer almaktadır. Böyle ortamlarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufku genişletme olanağı doğar. Ayrıca, kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde düşünme imkanı bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olur (Gül, 2000: 5).



## 2.4 Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Hizmet içi eğitimin hedefi, sunulacak hizmetin veya yapılacak işin kalitesini artırabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları personele kazandırmaktır. Bu kazanımların verilmesi esnasında hangi yöntemlerin uygulanacağı, eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli bir faktördür. Eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçiminde eğitimin amacı, eğitime katılacakların oluşturduğu grubun özelliği, eğitime katılanların sayısı, kullanılacak tekniklerin karşılaştırmalı maliyetleri, örgütün olanakları, eğitmenlerin yöntemler karşısındaki durumu belirleyici hususlardandır (Bilgin v.d., 2007: 17; Kalkandelen, 1979: 122).

Hangi eğitim yönteminin kullanılacağından ziyade, amaçlara başarıyla ulaşabilmedeki en önemli husus, bunu kullanan eğitimcinin seçtiği yöntemi çok iyi anlamış olması ile yaratıcı gücü ve becerisiyle, yöntemi etkin bir biçimde nerede ve nasıl uygulayabileceğini bilmesidir (Öncü, 1998: 132).

Hizmet içi eğitim yöntemlerinin hedef gruplar açısından sınıflandırılması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

- a) Büyük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri
- b) Küçük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri
- c) Seçilmiş Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri
- d) Bireylere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri
- e) Diğer Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

### 2.4.1 Büyük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Büyük gruplara yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerde genellikle düz anlatım ve forum yöntemleri kullanılmaktadır.

Düz anlatım, eğitim veren kişinin, daha önceden planlanmış bir konuyu dinleyici kitlesine anlatmasıdır. Bu yöntemde çoğunlukla teorik bilgiler aktarılır. Eğitimcinin anlatımı renklendirerek sıkıcılıktan kurtarabileceği bir yöntem olan düz anlatım yöntemi, aynı anda pek çok kişiye hitap edildiği için, nispeten ekonomik bir yöntem olarak değerlendirilebilir (Dolgun v.d., 2007: 127). Bu yöntemle anlatılan politikaların, tekniklerin veya aşamaların kursiyerler tarafından iş ve görev yerlerinde uygulamalarını beklemek doğru bir düşünce olamayacaktır (Atılğan, 2005: 138). Bu nedenden dolayı anlatılanların uygulamaya çevrilebileceği ortamlar yaratılmalıdır.

Forum yöntemi ise, bir yöneticinin idaresinde, önemli görülen sorun ve konuların değişik görüşlere sahip katılımcılarla, dinleyiciler önünde tartışılması ve ortaya konmasından oluşmaktadır. Bu yöntemde açık ve serbest tartışma söz konusudur. Asıl amacın, sorunlara ortak bir çözüm yolu bulmak veya konularda görüş birliğine varmak olmayan forum yönteminde, dinleyicilerin forum üyelerinden bilgi talep etmeleri ve kendi görüş ve düşüncelerini ortaya koyabilmeleridir (Kalkandelen, 1979: 125).

#### **2.4.2 Küçük Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Küçük gruplara yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerde genellikle seminer, kurs, iş başında sistemli gözetim, komiteler ve duyarlılık eğitimi yöntemleri kullanılmaktadır.

Seminer, belirli alanlarda uzman olan ancak o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve teknolojiler hakkında bilgi edinmek isteyen personellere yönelik düzenlenen kısa zamanlı kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin, yeni bir teknolojik makinenin özellikleri anlatılırken katılımcılara makinenin kullanım şekli de gösterilir (Bilgin vd, 2007: 18).

Diğer bir yöntem olan kurs, personelin mesleki ve sosyal bakımdan gelişimini sağlamak amacıyla uygulamalı ve ders biçiminde yürütülen eğitim çalışmalarıdır (Öztürk ve Sancak, 2007: 772). Başka bir ifadeyle farklı bölümlere ayrılan eğitim programındaki değişik zaman birimleri içinde deneyimlerin artırılması için uygulanan bir tekniktir. Yeni bir bilgi veya beceri kazandırılması amaçlanmaktadır. Katılan kişilere eğitim faaliyetinin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılarak başarı düzeyi belirlenmektedir (Dolgun v.d., 2007: 126).

Diğer bir yöntem olan iş başında sistemli gözetim yöntemi ise gözetim ve denetimin sistemli bir hale getirildiği yöntemdir. Bu gözetim de, talimat verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunularak gerçekleştirilir (Tutum, 1979: 139). Bu yöntem personelin iş başında eğitilmesinde etkilidir.

Bir diğer yöntem olan komiteler (küçük çalışma grupları, proje grubu) yöntemi de, karar verme, planlama gibi konularda oldukça etkili bir yöntemdir. Oluşturulan küçük gruplar, kendilerine verilen görevi veya projeyi ortaklaşa yerine getirir. Bu görev ve projeler, belli bir konuda rapor hazırlanması, seçilmiş belgelerin

incelenmesi ya da ortak bir araştırma yapmak gibi çalışmalarını içerir. Ayrıca yöntem kişilerde birlikte çalışma, hareket etme ve karar verme yeteneğini geliştirir. Yöntemin tek zor tarafı ise, komite çalışmasının, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektirmesidir (Canman, 2000: 112).

Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendilerini daha iyi anlamalarını sağlayan ve başkaları üzerinde var olan etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir yöntemdir (Bingöl, 1990: 166). Başka bir deyişle, bireylerin kendilerini ve davranışlarını tanıma ve anlama, çevresindeki insanların davranışlarını ve güdülerini kavrayabilmelerine yardımcı olan bir yöntemdir. Çevreden etkilenmeye ve çevreyi etkileme açısından duyarlı hale gelerek daha bilinçli hareket edebilme olanağı sağlamasından ortaya çıkan ve günümüz eğitimlerinde gittikçe önemli hale gelen bir yöntemdir (Tortop v.d., 1990: 211). Bu yöntemin temel dayanakları aşağıdaki gibidir (Canman, 1999: 112);

- a) Başarıya ulaşmak için grubun mutlak bir önderi olmalıdır,
- b) İnsanın duygularını gizlemesi olağan ve normaldir,
- c) Bir kuruluştaki otorite yukarıdan aşağı doğrudur.

#### **2.4.3 Seçilmiş Gruplara Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Seçilmiş gruplara yönelik olarak verilen hizmet içi eğitimlerde genellikle sempozyum, yuvarlak masa ve atölye yöntemlerinde kullanılmaktadır.

Sempozyum yöntemi, tebliğlerini hazırlayan küçük bir grup tarafından farklı görüşleri de kapsayan konuşmalar ile başlamaktadır. Plana dayalı tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Katılımcılar tebliğlerini sunarken, geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir. Konunun farklı konuşmacılar tarafından ele alınması ilgi çekicidir. Düşünmeyi ve tahlil gücünü geliştirir (Kalkandelen, 1979: 136).

Yuvarlak masa yöntemi ise, katılımcıların bir masa etrafında toplanarak, mesleki ve teknik gelişmeler için deneyimlerini paylaşmalarıdır. Grup küçük ve belli bir konuda belli bir düzeyde olduğundan toplanmalar kolay olmakta, tartışmalar belli bir konu üzerinde yoğunlaşabilmektedir (Kalkandelen, 1979: 136).

Atölye yönteminde de, eğitilenler (katılımcılar) kendilerine verilen iş ve görevleri başkalarının gözetimi altında yapmaya çalışırlar. Grup çalışması olarak

yürütülen çalışma, uygulamaya dönük olduğu için beceri artırır. Amaç, grubu uygulamalı çalışmalara hazırlamaktır (Bilgin v.d., 2007: 19).

#### **2.4.4 Bireylere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Bireylere yönelik hizmet içi eğitimlerde değişik birçok yöntem kullanılabilir. En çok kullanılan yöntemler; yaptırarak öğretme, evrak sepeti, uzaktan eğitim ve rotasyon yöntemleridir.

Yaptırarak öğretme yöntemi, işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışanın yanında işi yaparak öğrenme sistemine dayanmaktadır. Yöntemler arasında en eski yöntemlerdendir. İş yaptırarak öğretmenin, materyal, eğitici masraflarını azaltması ve öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları vardır. Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır (Kalkandelen, 1979: 145).

Evrak sepeti yönteminde ise eğitime katılan katılımcılara gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde konu ile ilgili tartışma yapılır. Özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından faydalıdır (Aygün, 2008: 132).

Uzaktan eğitim veya teknoloji destekli eğitim, ihtiyacı olan ve isteyen kişinin istediği yerde ve istenilen zamanda kendisinin belirlediği hızda eğitim almasını sağlayan bir yöntemdir. Günümüzde her geçen gün hızla yayılmakta olan bir eğitim yöntemidir (Bilgin v.d., 2007: 20).

Rotasyon veya görev değiştirme yöntemi ise, çalışanların örgüt içerisinde çeşitli görev ve pozisyonlarda çalıştırılarak, başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve görevlerde çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olmaktadır. Örneğin, ülkemizde Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerliğe başladığı kurumun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetişmektedir (Bilgin v.d., 2007: 20).

#### **2.4.5 Diğer Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Hizmet içi eğitimlerde kullanılan diğer yöntemler arasında ise örnek olay ve rol oynama yöntemleri sayılabilir.

Örnek olay yönteminde, eğitime katılan personellere, günlük işlerini yerine getirirken karşılabilecekleri bir olayın senaryosu verilir. Bu senaryodaki durumuna

göre nasıl bir yol izleyecekleri ve ne tür kararlar verecekleri sorulur (Canman, 1999: 110). Rol oynama yönteminde ise bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanmaktadır. Eğitime katılanlar belirli rolleri üstlenirler. Bu yöntem özellikle, insan ilişkileri, bireysel ilişkiler ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkilidir (Canman, 1999: 116).

## **2.5 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Süreci**

Hizmet içi eğitim sürecinde öncelikle hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması gerekmektedir. Daha sonra eğitim programının planlanması ve hazırlanması gerekmektedir. Yapılan olan düzenli bir plan yardımıyla sürecin daha etkin bir şekilde ilerlemesi sağlanmaktadır. Plan çerçevesinde eğitim uygulanır ve uygulama sonucu değerlendirme işlemi gerçekleştirilir.

Her kurumda hizmet içi eğitim birimi ve eğitim yöneticisi ile uzmanların eğitim etkinliklerini planlı ve hizmet içi eğitim ilkelerine uygun olarak yapmaları, başarı ve amaca ulaşma bakımından kaçınılmaz bir yaklaşımdır. Hizmet içi eğitim planının kapsamı sırayla aşağıda açıklanan başlıkları içermektedir (Çevikbaş, 2002: 41);

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması

Görev tanımlarının yapılması

İş analizlerinin hazırlanması

Görevlerinin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi

Personelde bulunan niteliklerin belirlenmesi

İhtiyaç duyulan niteliklerin belirlenmesi

Hizmet içi eğitim planlanması

Var olan durumun belirlenmesi

Hizmet içi eğitim amaçlarının saptanması

İzlenecek politikanın tasarlanması

İnsan ve madde kaynakları

Yöntem ve teknikler

Yer ve ortam

Zaman ve süre

Kontrol teknikleri, araçlar ve ölçütler

Hizmet içi eğitim bütçesinin hazırlanması

Koordinasyon ve kontrolün sağlanması

## Eğitim Programlarının Hazırlanması

Program hedeflerinin belirlenmesi

Program tür ve kapsamının saptanması

Eğitilecek personelin belirlenmesi

Program çizelgesinin hazırlanması

## Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim ortamının sağlanması

Eğitileceklerin ihtiyaçlarının karşılanması

Ders araç ve gereçlerinin sağlanması

Öğreticilerin görevlendirilmesi

Uygulamanın izlenmesi, geliştirilmesi

## Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim amaçlarının analiz edilmesi

Ölçme tür ve araçlarının hazırlanması

Eğitilenlerin başarılarının değerlendirilmesi

Eğitim programlarının değerlendirilmesi

İzleme değerlendirmesinin yapılması

### **2.5.1 İhtiyacın Saptanması**

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasındaki ilk aşamadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı, personelin yapmakta olduğu görevinin gerektirdiği ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği bilgi, beceri ve yetenekler ile doğru orantılıdır. Yapılacak olan ön çalışmalar ile personellerin hizmet içi eğitime ihtiyacı olup olmadığı tespit edilmelidir.

### **2.5.2 Planlanması**

Kurumlardaki eğitim planlamasındaki temel amaç; görevinin ve sorumluluğunun bilincinde olan ve denetime açık ve hesap verebilir personel yetiştirmek olmalıdır. Günümüz şartlarında sorumluluğunu bilen ve hesap verebilir personel yetiştirmenin en etkili aracı hizmet içi eğitimidir. Ayrıca planlamadaki ana amaçlardan biri de yüksek kalitede hizmet sunabilecek nitelikli personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olmalıdır (Storr ve Hurst, 2001: 132).

### **2.5.3 Programın Hazırlanması**

Eğitim programı, hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Ayrıca eğitim programları hazırlanırken; toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile yenilikler göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörler arasındadır. Yıllık eğitim programları “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı”nın gerekleriyle uyumlu olmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak öncelikle ele alınması gerekli eğitim programları planında belirtilmiş, bunların başında ‘Eğitim Görevlilerinin Yetiştirilmesine’ yer verilmiştir. Buna göre, eğiticilerin eğitimi etkinlikleri, TODAİE ve ilgili yükseköğretim kurumlarınca düzenlenir. Eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm işleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Programda eğitim etkinliğinin amacının ve beklenen sonuçlarının açık bir şekilde belirtilmesi, eğitime katılacak kişilerin profilinin çizilmiş olması, eğitim konuları ve içeriklerinin tespiti, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının ortaya konmuş olması gereklidir (Çevikbaş, 2002: 47).

### **2.5.4 Uygulanması**

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, örgüt olanakları kullanılarak örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin personelin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır, Eğitimlerin personelin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan personelden eğitimle ilgili geri besleme alınmalıdır (Bilgin v.d., 2007: 24).

### **2.5.5 Değerlendirilmesi**

Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan "ölçme" ile birlikte ele alınmaktadır. Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve

gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır (Çevikbaş, 2002: 51).

Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşımını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir (Özdemir, 1976:46).

Bir hizmet içi eğitim programını aşağıdaki birbirini takip eden kriterlere göre değerlendirmek mümkündür (Canman, 2000: 118);

- a) İzlenim saptama
- b) Öğrenme derecesinin ortaya konması
- c) Davranış değişikliklerinin belirlenmesi
- d) Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi

## **2.6 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanakları**

Ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yasal çerçeve 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu gerekliliğin temelinde iki önemli nedeni vardır. İlki, özel sektörün ciddi biçimde canlanma çabaları ve buna nitelik kazandırma eğilimi, diğeri ise planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların gösterdikleri etkin çabalarıdır (Zoga, 1973).

Kurumlarda hizmet içi eğitimin zorunlu olması yasaların getirdiği bir zorunluluktur. Ancak bunu yasaların gereği diye uygulamak verimsizliği de beraberinde getirecektir. Bu nedenle içtenlikle uygulanması gereken bir husustur. Ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarının kuruluşu ve işleyişi ile ilgili olarak çıkartılan kanunlarda hizmet içi eğitimin yapılmasını öngören hükümler yer almaktadır (Taymaz, 1997: 55). Bu hükümlerin yer aldığı yasalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- a) 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- b) 507 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu
- c) 5362 Sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu
- d) 5590 Sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Odalar Birliği Kanunu



- e) 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu
- f) 3308 Sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu
- g) Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik

## **2.7 Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim Veren Kurum ve Kuruluşlar**

Ülkemizde kamuda hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. DPT bu işlevini 1984’de hazırlanan ve en son 2006 yılında güncellenerek yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği ”ne göre yerine getirmektedir. Hizmet içi eğitim bu yönetmelik ile zorunlu kılınmıştır. Ancak kamu kuruluşlarının yeterli bütçeye sahip olmamalarından dolayı, nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri gibi nedenlerden dolayı uygulamada yetersiz kalmaktadır (Ergün, 2004: 259).

Ülkemiz bünyesinde yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini yöneten merkezi bir kuruluş yer almamaktadır. Buna karşın bu işlevi üstlenen İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları da, bu ihtiyacı karşılamamaktadır. Eğitim Dairesi Başkanlığı yapılan eğitim faaliyetlerini her yıl rapor olarak hazırlamaktadır. Bu açığı kapatmak için birçok kurum ve kuruluşun özel olarak yerel yönetimler için düzenlediği eğitim programları bulunmaktadır. Yerel yönetimlere hizmet içi eğitim hizmetleri veren kurum ve kuruluşların eğitim programlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür (Bilgin v.d., 2007: 32):

- a) İçişleri Bakanlığı'nın planladığı ve yürüttüğü zorunlu programlar,
- b) Diğer bakanlıkların, kamu kurum veya kuruluşlarının eğitim programları,
- c) Belediyelerin kendi bünyelerinde düzenlediği programlar,
- d) Gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, meslek odalarının yürütmüş olduğu eğitim programları,
- e) Özel şirketlerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programları yer almaktadır.

İçişleri Bakanlığının hizmet içi eğitim faaliyetleri 1981 yılına kadar Personel Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüş ve Kaymakamlık Kursları ile sınırlı kalmıştır. 02.10.1981 tarihinde ‘Eğitim Genel Müdürlüğü’ kurulmuş, 1982 yılında ise bu Genel Müdürlüğün adı ‘Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı’ olarak değiştirilmiştir. Bir yıl sonra da ‘Eğitim Dairesi Başkanlığı’ adını almıştır. 1985

yılında yürürlüğe giren 3152 Sayılı Kanuna göre Başkanlık halen bu adla müstakil bir hizmet birimi olarak faaliyetini sürdürmektedir (www.icisleri.gov.tr).

İçişleri Bakanlığı her yıl bir Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı hazırlamaktadır. Bu planda, yerel yönetimlerle ilgili hizmet içi eğitim konularına da yer verilmekte ve Bakanlıkça, altı aylık dönemlerde valiliklere gönderilen form yardımı ile Bakanlık taşra örgütünün, il özel idarelerinin ve belediyelerin yaptığı hizmet içi eğitimlere ilişkin bilgiler toplamaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları da İçişleri Bakanlığı tarafından denetlenmektedir. 1993 yılından bu yana eğitimle ilgili olarak sadece yapılanları denetleme rolünü üstlenen Bakanlık 2004 yılında 28 Mart seçimlerinden sonra belediyelere ve il özel idarelerine yönelik olarak gruplar halinde, kısmen bakanlık kısmen de katılımcılar tarafından eğitim maliyetinin karşılanması yolu ile eğitimler düzenlemiştir. 12- 21 Mayıs 2004 tarihinde 3209 Belediye Başkanına yönelik olarak imar, ihale, personel, kamulaştırma, belediye idaresinin yetki ve görevleri ve İçişleri Bakanlığı'nın yürüttüğü projeler konularında eğitim verilmiştir. 18-19 Kasım 2004 tarihleri arasında Belediye hesap işleri Müdür ve yardımcılarına yönelik olarak 'Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe' eğitimi 110 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 2005).

İçişleri Bakanlığı 2013 Eğitim Faaliyet Raporunda Bakanlığın yaptığı eğitim faaliyetleri belirtilmektedir. Buna göre aşağıdaki eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2014);

- A. Mülki İdare Amirlerine Yönelik Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetleri
- a) 98.Dönem Kaymakamlık Kursu
  - b) 35. Dönem Yabancı Dil Kursu
  - c) 10. Dönem Yurt Dışı Uyum Kursu
  - d) 7. Dönem Kaymakam Adayları Uyum Kursu
  - e) 177-178. Dönem Afet ve Acil Durum Yönetimi Hizmet İçi Eğitim Semineri
  - f) 179. Dönem Mülki İdare Amirleri Uyum Kursu
  - g) 180. Dönem Yeni Kurulan İlçelere Atanan Kaymakamları Bilgilendirme Semineri
  - h) 181. Dönem Mülki İdare Amirleri Sınır ve Gümrük İşlemleri Hizmet İçi Eğitim Semineri
  - i) 182. Dönem Mülki İdare Amirleri Semineri

B. Mülki İdare Amirlerine Ve Genel İdare Hizmetleri Personeline Yönelik  
Müşterek Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetleri

- a) 112 Acil Çağrı Merkezleri Projesi Hizmet İçi Eğitim Semineri
- b) 112 Acil Çağrı Merkezleri Eğitimi
- c) 5233 Sayılı Kanunun Uygulanması Hizmet İçi Eğitim Semineri
- d) 89. Dönem Yatırım Projeleri Fizibilite Raporu Hazırlama Hizmet İçi Eğitimi
- e) Tam Yargı ve İptal Davalarına İlişkin İş ve İşlemler Hizmet İçi Eğitim Semineri
- f) 100. Dönem Köye Dönüş ve Rehabilitasyon Projesi Hizmet İçi Eğitim Semineri
- g) 3713 Sayılı Kanun ile İlgili Mevzuat ve Uygulamalar Hakkında Eğitim Semineri
- h) 2015 – 2019 Stratejik Plan Semineri
- i) Devir ve Tasfiye Paylaştırma Komisyonları Başkanları ve İl Mahalli İdareler Müdürleri Semineri
- j) Yerel Yönetim Modülleri ve Farkındalık Eğitimi

C. Genel İdare Hizmetleri Ve Diğer Hizmet Sınıfı Personeline Yönelik  
Gerçekleştirilen Eğitim Faaliyetleri

- a) 82.Dönem e-İçişleri Yazılım Geliştirme ve İdame Projesi Eğitimi
- b) 87. Dönem Altyapı ve Üstyapı Modülleri Eğitimi
- c) 91.Dönem Harcama-Varlık Muhasebesi-Stratejik Plan Modülleri Eğitimi
- d) 92.Dönem Harcama Modülleri Eğitimi
- e) 95. Dönem Alt Yapı –Üst Yapı Planlama- Performans Esaslı Bütçeleme Modülleri Eğitimi
- f) 96.Dönem Kayıtçı Uygulama Eğitimi
- g) 99. Dönem Yetki Modülü Eğitimi
- h) 104. Dönem Bordro ve Gelir Modülü Eğitimi
- i) 107. Dönem e-içişleri Projesi Kapsamında Geliştirilen Modül ve Sistem Altyapısının Gerektirdiği Teknik Konulara İlişkin Eğitim
- j) 106.Dönem Yetki/Evrak/Personel/Yönetim Sayfaları/İzin ve Mal Bildirimi/İnsan Hakları/Bilgi Edinme Modülü Eğitimi
- k) 103.Dönem Belge Yönetimi ve Arşiv İşlemleri Kursu
- l) 10. Dönem Oryantasyon Eğitimi Kursu

- m)97. Dönem İl Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Müdürleri Hizmet İçi Eğitim Semineri
- n) 26.Dönem Aday Memurların Temel Eğitimi Kursu
- o) 26.Dönem Aday Memurların Hazırlayıcı Eğitimi Kursu
- p) 83.Dönem GİH Sınıfı Personeli Çağdaş Yönetim Teknikleri Hizmet İçi Eğitimi
- q) 196-197. Dönem Temel Düzey Bilgisayar Kursu
- r) 86.Dönem İl İdare Kurulu Müdürleri Kursu
- s) 84.Dönem GİH Sınıfı Personeli Çağdaş Yönetim Teknikleri Hizmet İçi Eğitimi
- t) 90.Dönem Satın Alma ve İhale İş ve İşlemleri Eğitimi
- u) 198-205. Dönem İleri Düzey Bilgisayar Kursu
- v) 93.Dönem İl Yazı İşleri Müdürleri Kursu
- w)94. Dönem İl Basın ve Halkla İlişkiler Müdürleri Kursu
- x) 98. Dönem İl Sosyal Etüt ve Proje Müdürleri Kursu
- y) 101-102.Dönem Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Yeni Yöntemler Hizmet İçi Eğitim Semineri

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214. maddesinde "Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür" ibaresi yer almaktadır. Bu doğrultuda hemen her kurum kendi bünyesinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı Devlet Personel Başkanlığı ile ortak bir şekilde hazırladığı hizmet içi eğitim yönetmeliklerine göre hareket etmektedirler.

Yerel yönetimlere yönelik hizmet içi eğitim veren diğer kurum ve kuruluşlar arasında, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İller Bankası, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) sayılmaktadır. Sayılan bu kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim yönetmeliğini ve planlamalarını Devlet Personel Başkanlığı'ndan yardım alarak gerçekleştirmektedirler.

Aynı şekilde yerel yönetimlere yönelik olarak ülkemizdeki çoğu üniversitelerde ve Devlet Denetim Elemanları Derneği, Türkiye Belediyeler Birliği, Türk İdareler Derneği, Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasi Araştırmalar Vakfı gibi daha

birçok sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlarda eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir.

## **2.8 Örgütsel Bağlılıkta Hizmet İçi Eğitimin Rolü ve Önemi**

Hem merkezi ve hem de yerel yönetimleri içeren kamu yönetiminde; bazı bilgi, beceri, hareket tarzı, planlama ve davranışların hizmet içi eğitimle kazanılabilmesi mümkündür. Bu doğrultuda polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu gibi görevler sadece kamu sektörüne özgü görevlerdir. Bunların karşılıkları kamu haricinde herhangi bir sektörde bulunmamaktadır. Bu çerçevede kamu sektöründeki görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin ve teknolojilerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle mümkün olabilmektedir (Tepav, 2007: 14).

İş görenlerin örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak tanımladığımız örgütsel bağlılık, iş görenlerin görevlerini yerine getirmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Sürekli olarak değişen ve gelişen teknoloji ile çalışanların yerine getirmeleri gereken görevlerinin de tanımlarını değiştirmektedir. Bu bakımdan görevin tanımından ziyade görevi yerine getirirken kullanılan teknoloji değişimi söz konusudur. Örneğin personellerin daha önceden daktilo ile yaptıkları işlerin günümüzde bilgisayar ile yapılması ya da eskiden elle çizilen planların günümüzde bilgisayar ortamında yapılması, iletişimin internet ile sağlanması, dosya paylaşımının oluşturulan programlar ile internet üzerinden bilgisayar ortamında yapılması değişen ve gelişen teknolojinin bir sonucudur. Örgütte meydana gelen değişikliklerin ve yeni teknolojilerin ya da çeşitli projelerin personel tarafından algılanması ve öğrenilmesi onların verim düzeyini arttıracaktır. Bu ise ancak hizmet içi eğitim ile mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde verilen görevi yapamayan ya da yapmakta zorlanan personelin işinden uzaklaşması, işini sevmemesi ve kurumuna bağlılığının azalması söz konusu olacaktır.

Hizmet içi eğitimlerin iş görenler için sağladığı diğer bir avantaj ise yöneticiler ile aynı ortamda bulunma ve iletişim kurabilme olanağı sağlamasıdır. Kuşkusuz örgütsel bağlılığı etkileyen ve gelişmesinde kilit role sahip olan unsurların başında örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı gelmektedir. Bilgi paylaşımı ve iş görenin bilgilendirilmesi, gereken durumlarda dikkatlice dinlenmesi ve hizmet içi eğitimler ile kendini geliştirme fırsatının verilmesi, iş görende önemsendiği ve değer verildiği düşüncesinin gelişmesinde etkili olacaktır. Böylece kendini önemli hisseden iş görenin, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık duygusunun

oluşmasına ve kendisini örgüte ait hissetme duygusunu geliştirecektir. Hizmet içi eğitimler ile iş gören yönetici arasındaki diyalog ve iletişimin gelişmesi, kurulacak olumlu ilişkiler örgüte bağlılık düzeyini arttıracak önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir (Barutçugil, 2004:466-467).

Örgütsel bağlılık düzeyinin en verimli ve istenen şekli iş görenlerin örgüte içsel bağlılıklarıdır. Bunun temel nedeni, içsel bağlılık başlangıçtaki etki kaynağından bağımsız olarak kendi kendini devam ettiren bir bağlılık türüdür. Diğer bir ifade ile iş gören örgüte bağlılık duyduğunda, ilerleyen süreçte bu bağlılığın nedeni önem taşımaksızın bağlılık kendiliğinden devam edecektir. İçsel bağlılık bir kez oluştuğunda iş göreninin bağlılık düzeyinin arttırılabilmesi için farklı veya yeni etki yöntemlerinin uygulanmasına gerek kalmayacaktır (Balay, 2000:101). İçsel bağlılığın geliştirilmesi ve iş görenlerde içsel bağlılığın oluşturulması için en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, iş görenlerin motivasyonlarının güçlendirilmesidir. Güçlü motivasyona sahip iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının, özellikle de içsel bağlılık düzeylerinin geliştirilmesi daha kolay ve etkilidir. İş görenlerin motivasyonlarının güçlendirilmesinde kullanılan farklı yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Ödül sistemleri, sosyal etkinlikler, takdir ve övgü, hizmet içi eğitimler, iş görenlerin kariyer planlarını etkinleştirme, vb. gibi pek çok uygulama, iş görenlerin motivasyonunu güçlendiren yöntemlerdir. Dolayısı ile iş görenlere sağlanacak hizmet içi eğitimler, hem kariyer fırsatı olarak algılanacak hem de motivasyonlarını arttıracaktır. Böylece iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri hatta içsel bağlılıklarının sağlanması mümkün olabilecektir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde eğitim ve hizmet içi eğitimlerin, iş görenlerin kariyerlerine yönelik pozitif katkılar sağlamasının; çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyini arttırdığı, buna karşın devamlılık bağlılık düzeyini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır (Bartlett, 1999). Bartlett'in ulaştığı bulgu örgüt açısından olumsuz gibi görünmekle birlikte, içsel bağlılığı güçlendiren duygusal bağlılığı arttırması bakımından önem taşımaktadır.

Günümüzde hizmet içi eğitimler, pek çok örgüt tarafından yaygın olarak kullanılan bir uygulamadır. Bu uygulamanın temelinde çalışanların kişisel ve mesleki gelişimleri ile performans ve verimliliklerinin arttırılmasıdır. Hizmet içi eğitimler aynı zamanda iş görenlere örgütün bir parçası oldukları ve örgütün kendilerini önemseydiği duygusunu hissetmelerinde önemli bir faktördür. Hizmet içi eğitimlerin en önemli amaçlarından biri de, iş görenlerin devamlılık bağlılıklarının

arttırılmasıdır. Diğer bir ifade ile iş görenlerin alternatif iş olanakları karşısında örgütü terk ederek gitmelerinin önlenmesidir. Kuşkusuz bunun temelinde, örgütler için en önemli kaynaklar arasında yer alan insan kaynağının önemi yatmaktadır. Yetişmiş ve örgütü tanıyan iş görenlerin örgütten ayrılmaları, örgütün zaman, verim ve maliyet açısından önemli kayıplara uğramasına neden olacaktır. İş görenlerin işten ayrılma düşüncelerini azaltan veya bu düşüncelerin oluşmasını engelleyen faktörler arasında iş görenin örgütüne yaptığı yatırımlar yer almaktadır. İş görenin örgütüne yaptığı yatırımlar içerisinde, başka örgütte kullanılması mümkün olmayan becerilerin kazandırılmasına yönelik hizmet içi eğitimlere katılmış olmaktadır (Eren, 1198:81). Literatür incelendiğinde, iş görenlerin kendilerini geliştirme olanakları sunan örgütlerden ayrılma yönünde bir istekleri olmadığı, örgütün eğitim olanağı sunması halinde iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının arttığı yönünde görüşlere rastlanılmaktadır (Love, 1998).

Sonuç olarak çalışanların görevleri ile ilgili eğitime tabi tutularak gelişmelerini sağlamak, onların örgütlerine olan bağlılık seviyelerini artıracaktır.

## **2.9 Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Yapısı ve İşleyişi**

Literatür incelendiğinde yerel yönetimlerin farklı tanımları görülmektedir. Bu tanımlar içinde en basit ifade ile yerel yönetimleri Güler (2009:279); “herhangi bir ülkenin sınırları içinde yer alan coğrafi bir parçasında veya yerleşim yerlerinin birinde, merkezi yönetimin merkez ve taşra birimleri dışında, doğrudan o yer/yöre veya bölgede yaşayanlar tarafından oluşturulup yönetilen birimler” olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yerel yönetimler, merkezi yönetimin isteği veya iradesi ile atamasını gerçekleştirmediği, bölgede yaşayanların oluşturduğu veya seçtiği yönetim birimleridir. Ancak her ne kadar merkezi yönetim tarafından atanmasalar bile, yerel yönetimler yasalara ve merkezi yönetimin koyduğu kural, usul ve yönetmeliklere uygun faaliyet göstermekle yükümlüdürler.

Türkiye’de yerel yönetimlerin kuruluş ve işleyişi, 1982 Anayasasının 127. maddesinde düzenlenmiştir. Anılan maddeye göre yerel yönetimler; “il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere, kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları yine kanunda gösterilen seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir.” 1982 Anayasasına göre Türkiye’de üç tür yerel yönetim birimi bulunmaktadır. Bunlar, il özel idaresi, belediye ve köydür (Güler, 2000:22).

### 2.9.1 İl Özel İdaresi

Türkiye’de il özel idaresinin oluşumu ve yapısı, 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5302 sayılı kanun ile düzenlenmiştir. İlgili kanunda il özel idaresi, “ il halkının mahalli ve müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak tanımlanmaktadır (Sayan, 2013:9).

Kanun, il özel idaresinin görev alanı olarak tüm il sınırını göstermektedir. Dolayısı ile il özel idareleri, belediyelere göre daha geniş alanlara kamu hizmeti götürmek amacıyla oluşturulmuş, yerel yönetim birimleridir. İl özel idarelerinin kuruluşu ilgili kanunla düzenlenmiş ve bir yerleşim biriminin il olması ile birlikte, başkaca bir izin veya onaya gerek kalmaksızın il özel idarelerinin de otomatik olarak kurulacağını belirtmektedir. İl özel idareleri; yerel yönetim birimleri olmakla birlikte, merkezi yönetimin taşra örgütleri olan illerin yönetiminde olan valiler tarafından yönetilmektedir. Gerek merkezi yönetimin il teşkilatı ve gerekse il özel idareleri aynı alanda hizmet sunmakla birlikte, il genel yönetimi ile il özel idarelerinin birbirleri ile karıştırılmaması gerekmektedir. İl genel yönetimleri merkezi yönetimin taşra uzantısı iken, il özel idareleri ise yapısal olarak kendi kamu tüzel kişilikleri, bütçeleri, karar organları olan yerel yönetim birimleridir (Sayan, 2013:9).

İl özel idarelerinin vali, il genel meclisi ve il encümeni olmak üzere üç organı bulunmaktadır. Vali il özel idaresinin başkanı ve tüzel kişiliğin yasal temsilcisidir. İl genel meclisi, il özel idaresinin karar organı olup, 5302 sayılı kanunda yer alan esas ve usullere göre, il sınırları içinde yer alan seçmenler tarafından seçilmiş üyelerden oluşmaktadır. İl genel meclisi üye sayısı, ilde yer alan ilçe sayısı ve ilçelerin nüfuslarına göre değişmekte ve üyeler ilçeler adına seçilmektedir. İl genel meclisleri Türkiye’de kamu yönetimi alanında doğrudan halk tarafından seçilen tek yürütme organı özelliğini taşımaktadır (Güler, 2000:278). İl encümenleri ise; il genel meclisi adına karara bağlanacak konu ve hususların ön incelemesini yapmakla yükümlü, diğer bir ifade ile özellikle yürütmeye ilişkin görevleri olan bir organdır. 2012 yılında yürürlüğe giren 6360 sayılı kanun il encümenlerinin yapısı değiştirilmiştir. Kanundan önce merkezi yönetim tarafından atanan 5 bürokrat ve 5 il genel meclisi üyesinden oluşan encümen, 6360 sayılı kanun ile başkanlığını valinin yürüttüğü genel sekreter ile il genel meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından seçeceği üç üye ile valinin her yıl birim amirleri arasından seçeceği iki üyeden oluşmaktadır (Sayan, 2013:11).



## 2.9.2 Belediyeler

Türkiye’de belediyeler, 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı kanun ile görev ve faaliyetlerinin yürütmekte iken, 2005 tarihinde ilgili kanun değiştirilmiş ve yerine 5393 sayılı Belediyeler Kanunu getirilmiştir. İlgili kanunda belediyelerin kuruluş koşullarında değişiklik yapılmış ve önceki kanunda belediye kurulması için gereken asgari yerleşim yeri nüfusu 2.000’den 5.000’e çıkarılmıştır. Ayrıca ilgili kanun ile belediyelerin yerel hizmet sunumunda yetki ve görevleri arttırılmıştır. Daha çok altyapıya ilişkin görev ve sorumluluğa sahip belediyeler, ilgili kanunla eğitim, sağlık, sosyal yardım, kültür, ekonomi ve ticari faaliyetlerin geliştirilmesine yönelik konularda yetkilendirilmişlerdir (Eryılmaz, 2011:168).

5393 sayılı kanunda belediyelerin görev ve sorumlulukları ile bunların nasıl yürütüleceği şu şekilde ifade edilmektedir:

5393 sayılı Kanun göre belediyeler; imar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel altyapı, coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık, zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik, defin ve mezarlıklar, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, konut, kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor, sosyal hizmet ve yardım, nikah, mesleki beceri kazandırma, ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır (Sayan, 2013:12).

Türkiye’de belediyeler, belediye ve büyükşehir belediyesi olarak sınıflandırılmıştır. Belediyeler ise il, ilçe ve belde belediyeleri olarak kademelendirilmiştir. Büyükşehir belediyeleri ise, ilçe büyükşehir belediyesi ve büyükşehir belediyesi olarak sınıflandırılmıştır. 2014 yerel seçimleri sonrasında Türkiye’de, 30 büyükşehir belediyesi, 519 büyükşehir ilçe belediyesi, 51 il belediyesi, 400 ilçe belediyesi ve 395 belde belediyesi olmak üzere toplam 1.395 belediye bulunmaktadır. Belediyelerin yönetsel yapıları ve organları ise; belediye meclisi (büyükşehir belediye meclisi), belediye encümeni ve belediye başkanıdır (büyükşehir belediye başkanı) (Türkiye Belediyeler Birliği, 2014).

## 2.9.3 Araştırma Evreni Gaziantep ve Nizip Belediyeleri

Araştırma evreni olarak seçilen Gaziantep ili, Türkiye’nin 30 büyükşehir belediyesinden birisidir. 1987 yılında 3398 sayılı kanun ile Türkiye’nin 6.

Büyükşehir ili statüsünü kazanan Gaziantep'te üçü büyükşehir ilçesi olmak üzere toplam 9 ilçesi bulunmaktadır. Bu ilçeler; Şahinbey (Merkez), Şehit Kamil (Merkez), Oğuzeli (Merkez), Nizip, İslâhiye, Araban, Yavuzeli, Nurdağı ve Karkamış'tır (Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, 2014).

Nizip, 1516 yılında Osmanlı İmparatorluğu hakimiyetine girmiş olmakla birlikte, tarih öncesi dönemlerde de yerleşim yeri olarak kullanılmış, coğrafi özellikleri nedeniyle pek çok medeniyetin uğrak yerlerinden birisi olmuştur. İlk kez 1904 yılında belediye statüsüne kavuşan Nizip, günümüzde Şanlıurfa iline bağlı olan Birecik ilçesine bağlı idi. Cumhuriyetin ardından 1924 yılında gerçekleştirilen genel idari teşkilatlandırma sürecinde Gaziantep iline bağlanmış ve 26 Nisan 1926 tarihinde ilçe statüsünü kazanmıştır (Nizip Belediyesi, 2014).

Nizip Belediyesinin resmi internet sitesinde yer alan 2013 yılı faaliyet raporunda, ilçeye ilişkin şu bilgi ve veriler yer almaktadır (Nizip Belediyesi Faaliyet Raporu, 2013);

Belediyemizin yüzölçümü 5100 hektar olup, Mücavir alanımız 17800 hektardır. İlçemizin ortalama rakımı 450 mt. dir. İlçemiz Belediyesi 1904 yılında kurulmuş olup, 2013 yılı genel nüfus sayımına göre toplam ilçe merkez nüfusumuz 101.382' dir. 6360 Kanuna istinaden ilçemiz mahallesi konumuna dönüşen köyler dahil nüfusumuz 135.588 kişidir. Yapılan istatistiksel bilgilere göre nüfusumuzun % 49.66'sını (67.338 kişi) erkek, % 50.34' ünü ise (68.250 kişi) kadınlar oluşturmaktadır. Nizip Belediyesi 31 Aralık 2013 tarihi itibarıyla; 158 işçi, 2 sözleşmeli personel ve 55 memurdan olmak üzere toplam 215 personeli ile hizmet vermektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Mayıs-Haziran 2014 tarihi itibarı ile ise, Nizip Belediyesinin personel yapısı, 231 işçi, 45 memur, 2 sözleşmeli personel, 2 şef ve 2 müdür olmak üzere toplam 282 kişiden oluşmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ROLÜ: GAZİANTEP- NİZİP BELEDİYE BAŞKANLIĞI ÖRNEĞİ

Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolünün belirlenmesi amacıyla, Gaziantep İli Nizip İlçesi Belediyesi'nde bir uygulama araştırması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma verilerinin istatistiksel olarak değerlendirilmesi sonucu elde edilen bulgular ışığında, hizmet içi eğitimlerin Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerindeki rolü ve etkisi değerlendirilmiştir.

#### 3.1 Problemin Tanımı ve Araştırmanın Problem Cümlesinin Belirlenmesi

Günümüzde özel sektör veya kamu kuruluşları dahil olmak üzere tüm kurum ve kuruluşlar (örgütler) üyelerinin (çalışan, taraftar, üye, vb.) örgüte bağlılık duymasını, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için daha çok fedakarlık göstermesini beklemektedir. Örgüt üyelerinin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerin etkili olduğu bilinmektedir. Örgütler, çeşitli faaliyet ve uygulamalar gerçekleştirerek üyelerinin bağlılıklarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu faaliyetler arasında, çalışanlara yönelik sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, performans değerlemesi, kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen eğitimler düzenlenmesi, vb. yer almaktadır. Ancak her faktör veya uygulama çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde aynı etkiyi sağlamayacağı gibi, bağlılık üzerinde olumsuz etkilere de neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü üzerine gerçekleştirilen bu araştırma çalışmasında, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki rolü ve etkilerinin belirlenmesine yönelik, Gaziantep ili Nizip İlçesi Belediyesi çalışanlarına bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın problemi, örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü ve etkisi var mıdır? Bu bağlamda, araştırmanın problem cümlesi

“Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü nedir? sorusu olup, cevaplandırılmaya çalışılacaktır.

### **3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Amacı**

Bu çalışma, örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel faktörler arasında yer alan hizmet içi eğitimlerin, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi üzerindeki rolünün belirlenmesini kapsamaktadır.

Bu çalışmada, Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde belediyenin hizmet içi eğitimlerinin önemi ve rolünün belirlenmesi ve çalışanların hizmet içi eğitimlere bakış açılarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

### **3.3 Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir;

- a) Araştırmaya katılan örneklemelerin araştırma evreni olarak belirlenen Gaziantep ili Nizip İlçesi Belediyesi’ni temsil ettiği varsayılmaktadır.
- b) Ölçme aracı olarak belirlenen anket formunda kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları ise şu şekilde sıralanabilir;

- a) Tüm araştırma çalışmalarında olduğu gibi bu araştırma çalışmasında da zaman ve maddi olanaklar açısından sınırlılık bulunmaktadır.
- b) Bu araştırma sonuçları sadece Nizip Belediyesi çalışanlarının verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.
- c) Bu araştırma sadece Nizip Belediyesinde çalışanların örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün belirlenmesi ile sınırlıdır.
- d) Bu araştırmanın bulguları Türkiye veya Gaziantep ili genelindeki belediyeleri yansıtmayıp sadece Nizip Belediyesi’ni yansıtmaktadır.
- e) Bu araştırmanın verileri Ocak-Mart 2014 döneminde elde edilmiş olup, bulgular sadece araştırmanın yapıldığı dönem ile sınırlıdır.

### **3.4 Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmanın modeli “betimleyici, ilişkiisel tarama” modelidir. Betimleyici araştırmalar var olan durumu ortaya çıkarmayı amaçlar. Tarama modelleri, geçmişte ya da hâlen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma

yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003: 77). İlişkisel tarama modelinde “iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelemesi” (Büyüköztürk vd., 2008:171) söz konusudur. Bu araştırmada, Nizip Belediyesi çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek ve hizmet süresi gibi değişkenlerin, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü ve etkisini ortaya koyma amaçlandığı için araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Nizip Belediyesi ve belediye çalışanları, örneklemini ise belediyede çalışanlar arasından rastgele örneklem seçimi yöntemi ile belirlenmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem belirlenmesinde bilimsel araştırmalarda örneklem seçimine ilişkin kurallara uyulmuş ve bu konuda literatürden yararlanılmıştır.

Nizip Belediyesi’nde 231 işçi, 45 memur, 2 sözleşmeli memur, 2 şef ve 2 müdür olmak üzere toplam 282 kişi çalışmaktadır. Nicel araştırmalarda incelenen değişkenin sürekli veya süreksiz olmasına göre, farklı formüller yardımı ile örneklem büyüklüğü belirlenmektedir (Özdamar, 2003:116-118). Bu araştırmada incelenen değişken sürekli olduğundan aşağıdaki formül kullanılarak örneklem büyüklüğü belirlenmiştir.

#### **Denklem 0.1. Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanması.**

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N)$$
$$n_0 = [(t.S) / d]^2$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evrenin büyüklüğü

t: (Güven düzeyinin tablo değeri/hata payına göre)= 0.05, 0.01, 0.001 için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

S: Evren için tahmin edilen standart sapma

d= Örneklem hatası

Bu araştırma çalışmasında %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığında (t) sonuçlara ulaşabilmek için minimum örneklem sayısının 163 olduğu hesaplanmıştır. Minimum örneklem sayısı dikkate alınarak N=166 olarak belirlenmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında bilimsel çalışmalarda yaygın olarak kullanılan anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma anket formunda yer alan sorular, geniş ve kapsamlı literatür taraması yapılmış, alan yazında yer alan kitap, makale ve tez benzeri bilimsel çalışmalar taranarak oluşturulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde Nizip Belediyesi çalışanlarının demografik özelliklerini tanımlamaya yarayan 7 soru, ikinci bölümde ise çalışanların hizmet içi eğitimler hakkındaki düşünce ve görüşlerini belirlemeye yönelik 6 soru yer almaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, hizmet içi eğitimlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini belirlemeye yarayan 15 soru yer almaktadır. Hizmet içi eğitimlerin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkilerini belirlemek için hazırlanan 15 önerme (soru) 5’li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Likert ölçekleme modelinde katılımcılar kendilerine yöneltilen her önermeye çeşitli tepkiler vermektedir. 5’li Likert ölçekte bu tepkiler, ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘Katılmıyorum’, ‘Kararsızım’, ‘Katılıyorum’ ve ‘Kesinlikle Katılıyorum’ ifadeleri ile verilmektedir. Likert tipi ya da “dereceleme toplamları” tekniğine uygun bir ölçekten alınan puan, genel olarak, kapsamındaki maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların toplamından ya da teknik deyişle puanların toplamından oluşur. “Likert ölçekte her cevaplayıcı, ölçekteki her ifadenin kapsadığı tutum ögesine katılma / katılmama derecesini bildirmiş olur. Bu model, tutum ölçeğinin her bir bileşeni hakkında oldukça sezgisel sayıltılara dayanır. Bunlardan birincisi ölçekteki her bir maddenin tutum boyutuyla monotonik bir ilişki içinde olduğu sayılıtıdır. Bir başka deyişle, “Kesinlikle Katılıyorum” tepkisi cevaplayıcının aşırı olumlu tutum içinde olduğunu ve maddeden en yüksek madde puanını alacağını, “Kesinlikle Katılmıyorum” tepkisi ise cevaplayıcının aşırı olumsuz tutum içinde olduğunu ve en düşük madde puanını alacağını gösterir” (Tezbaşaran, 2008:6-10).

Araştırmadan elde edilen veriler; çalışanların demografik özellikleri, çalışanların hizmet içi eğitimlere ilişkin görüşleri ve hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolünün belirlenmesine yönelik üç ayrı kategoride ele alınmıştır. Her kategori kendi içinde sınıflandırılarak analize hazır hale getirilmiştir. Düzenlenen veriler SPSS 20.0 İstatistik Paket Programı yardımı ile önce güvenilirlik analizi ardından frekans ve tanımlayıcı istatistik analizleri yardımı ile yorumlanmıştır. Araştırma formunun üçüncü bölümünde yer alan sorular, hizmet içi eğitimlerin Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını

güçlendirilmesindeki rolünün belirlenmesine yönelik oluşturulan hipotezler tek ana kütle t-testi, çift yönlü t-testi ve ANOVA ile test edilerek sınanmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

### 3.5 Araştırma Hipotezlerin Oluşturulması

“Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü: Gaziantep - Nizip Belediye Başkanlığı Örneği” başlıklı bu araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

a)  $H_0$ = Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur. (Anket formunun 3. Bölümünde yer alan 11. Soru ile test edilecektir)

b)  $H_1$ = Nizip Belediyesi Çalışanlarının, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanıcı Vardır. (14 ve 15. sorularla test edilecektir)

Bu çalışmada iki ana hipotez ve ayrıca  $H_1$  hipotezinin alt hipotezleri olmak sıralı hipotezler kurulmuştur. Hipotezler istatistiksel olarak sınanmış, bulguların araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ayrıca test edilmiştir. Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

a)  $H_{1.1}$ = Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanları arasında iletişimin gelişmesine olumlu katkısı vardır.

b)  $H_{1.2}$ = Hizmet içi eğitimin, belediye çalışanları arasında yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye olumlu etkileri vardır.

c)  $H_{1.3}$ = Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya olumlu etkisi vardır.

d)  $H_{1.4}$ = Hizmet içi eğitimler, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmeye etkisi vardır.

e)  $H_{1.5}$ = Hizmet içi eğitimlerinin, iş güvenliği ve sağlığının gelişmesi üzerine olumlu etkileri vardır.

f)  $H_{1.6}$ = Hizmet içi eğitimlerin, personelin kişisel gelişimine olumlu etkileri vardır.

g)  $H_{1.7}$ = Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının terfi ve yükselmelerinde fırsat yaratması açısından olumlu etkisi vardır.

h)  $H_{1.8}$ = Hizmet içi eğitimler, çalışanlara değere verildiğini göstermektedir.

i)  $H_{1.9}$ = Hizmet içi eğitimler, çalışanlara kendilerini önemli hissettirmektedir.

- j)  $H_{1.10}$ = Hizmet içi eğitimler ile çalışanların belediyeye karşı sorumluluğu ve bağlılığı artmaktadır.
- k)  $H_{1.11}$ = Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanlar belediyenin bir parçası olduğunu hissetmektedir.
- l)  $H_{1.12}$ = Hizmet içi eğitimlerin, çalışanların yöneticiler ile daha kolay iletişim kurmasına ve yakınlaşmalarına katkısı vardır.

### 3.6 Araştırma Verilerinin Analizi

Bilimsel araştırmalarda veri toplama yöntemi olarak kullanılan ölçeğin (anket) geçerli ve güvenilir olması, elde edilecek bulguların da güvenilir olmasını sağlayacaktır. Diğer bir ifade ile “toplanan verilerin güvenilirliği, elde edilen verilerin tesadüfi ya da örnekleme hatalarından ne ölçüde arındığını” gösterecektir. Güvenilirlik analizlerinde yaygın olarak kullanılanlardan biri de Cronbach Alfa Katsayısıdır. Katsayı 0-1 arasında değişken bir sonuç çıkabilmektedir, değer 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmakta, azaldıkça düşmektedir. Genel olarak katsayı değerinin 0,50 üzerinde çıkması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermekle birlikte, değer 1’e ne kadar yakınsa ölçek o kadar güvenilirdir. Diğer bir ifade ile değer 1’e yaklaştıkça, ölçek içerisinde yer alan soruların birbirleri ile uyum ve tutarlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varılabilir (İslamoğlu, 2009:129-130).

Bu nedenle araştırma verilerinin toplanması esnasında, ölçeğin güvenilirliğinin test edilebilmesi amacıyla öncelikle örneklem büyüklüğünü (N=166) temsil edecek 35 örnekleme anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve veriler test edilmiştir. Ön test sonucunda ölçeğin güvenilirliği 0,780 bulunmuştur. Bu bulguya göre araştırma ölçeği yüksek güvenilirlikte olduğundan, araştırmaya devam edilmiş ve toplam N=166 sayısına ulaşılmıştır. Tablo 3.1’de ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.1** Ölçeğin güvenilirlik analizi.

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,780	15



### 3.6.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

**Tablo 3.2** Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımları.

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde
Kadın	42	25,3
Erkek	124	74,7
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların %25,3'ü kadın, %74,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Belediyelerin genel personel istihdam dağılımı, erkek çalışanların ağırlıklı olduğu bir yapı sergilemektedir. Nizip Belediyesi'nin de personel yapısı benzer nitelikte özellikler göstermekte ve erkek çalışanlar istihdam oranının büyük kısmını oluşturmaktadır. Araştırma verilerinden ulaşılan cinsiyet değişkeninin dağılım düzeyi, Nizip Belediyesinde çalışan toplam personelin cinsiyet dağılımı ile tutarlılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile belediyenin toplam personel sayısı içerisinde erkek çalışanların oranı, bu araştırmanın bulgularındaki oran ile uyumludur.

**Tablo 3.3** Araştırmaya katılanların yaşlarına göre dağılımları.

Çalışanların Yaş Grupları	Frekans (n)	Yüzde
18-30 Yaş Arası	39	23,5
31-40 Yaş Arası	69	41,6
41-50 Yaş Arası	33	19,9
51 Yaş ve Üstü	25	15,1
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %41,6'sı 31-40 yaş, %23,5'i 18-30 yaş, %19,9'u 41-50 yaş ve %15,1'i ise 51 yaş ve üstü grubundadır. Bulgulara göre, belediyenin personel yapısının büyük bir kısmını genç ve orta yaşlı çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Belediyenin personel yapısı incelendiğinde, araştırma bulguları ile benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Buna göre, belediyenin toplam personelinin yaş dağılımları yoğunlukla 30-50 yaş grubu

arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Dolayısı ile araştırma bulgularındaki yaş değişkeni dağılımı, belediyenin genel durumu ile uyumludur.

**Tablo 3.4** Araştırmaya katılanların eğitimlerine göre dağılımları.

<b>Çalışanların Eğitim Düzeyleri</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde</b>
İlköğretim	24	14,5
Lise	64	38,6
Yüksekokul/Lisans	78	47,0
Yüksek Lisans/Doktora	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %47'si yüksekokul, %38,6'sı lise ve %14,5'i ilköğretim düzeyinde eğitime sahiptir. Bulgulara göre, belediye çalışanların eğitimi bireylerden oluştuğu söylenebilir. Her ne kadar yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitime sahip çalışan bulunmasa da, çalışanların %47'sinin yüksekokul düzeyinde eğitime sahip olması, belediye hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayacak olumlu bir faktör olarak nitelendirilebilir. Belediyenin personel yapısının eğitim düzeyleri ile araştırma bulgularında elde edilen veriler uyumlu olup, bulgular belediyenin genel personel yapısını yansıtmaktadır.

**Tablo 3.5** Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımları.

<b>Çalışanların Yaş Grupları</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde</b>
1-5 Yıl Arası	46	27,7
6-10 Yıl Arası	62	37,3
11-15 Yıl Arası	58	34,9
16-20 Yıl Arası	0	0,0
21 Yıl ve Üstü	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %37,3 'ü 6-10 yıl, %34,9'u 11-15 yıl ve %27,7'si 1-5 yıl arasında belediyede görev yapmaktadır. Belediyenin personel yapısının çalışma süreleri ile araştırma bulgularında elde edilen veriler uyumlu olup, bulgular belediyenin genel personel yapısını yansıtmaktadır.

**Tablo 3.6** Araştırmaya katılanların meslek türlerine göre dağılımları.

Çalışanların Meslek Grupları	Frekans (n)	Yüzde
İdari Personel	36	21,7
Teknik Personel	22	13,3
Genel Personel	108	65,1
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %65,1'i genel hizmetler, %21,7'si idari hizmetler, %13,3'ü, ise teknik hizmetler görevlisi olarak çalışmaktadır. Belediyenin 282 personel istihdam ettiği kadro yapısı incelendiğinde, 231 işçi (genel hizmet ve teknik hizmet) ve 45 memur (idari hizmet) bulunmaktadır. Dolayısı ile araştırmaya katılanların %78,4'ünün, işçi statüsünde yer alan kişilerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 3.7** Araştırmaya katılanların kadro türüne göre dağılımları.

Kadro Türü	Frekans (n)	Yüzde
Kadrolu	164	98,8
Sözleşmeli	2	1,2
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %98,8'i kadrolu diye tabir edilen, 5393 sayılı Belediyeler Kanunu'nun 49. maddesine tabi çalışanlardan, %1,2'si ise sözleşmeli statüsünde olup 5593/49 sayılı kanun maddesi hükümlerine tabi olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Kadrolu ifadesi, 5393/49 sayılı Belediye Kanunu'na göre çalışanları ifade etmekte olup, bu çalışanlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun amir hükümlerine ve İş Kanununun amir hükümlerine uymakla yükümlüdürler.<sup>1</sup> Kısaca kadrolu çalışanlar Devlet Memuru statüsünde çalışanlardır.

<sup>1</sup> 5393 Sayılı Belediye Kanunu, Kabul Tarihi:03.07.2005, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>, Erişim:02 Mayıs 2014.

**Tablo 3.8** Araştırmaya katılanların görev pozisyonlarına göre dağılımları.

Görev Pozisyonu	Frekans (n)	Yüzde
Çalışan	155	93,4
Alt Kademe Yönetici	11	6,6
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %93,3'ü işçi ve memur statüsünde çalışan iken, %6,6'sı alt kademe yönetici statüsündedir. Belediyenin personel yapısı incelendiğinde, 2 şef ve 2 müdürün bulunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile belediyenin resmi görev pozisyon dağılımında toplam 4 alt ve orta kademe yönetici bulunmaktadır. Araştırma çalışmamıza bu kademedeki yöneticiler, herhangi bir gerekçe göstermeksizin katılmayı reddetmişlerdir. Araştırmaya katılımda gönüllülük ilkesi esas alındığından, katılmak istemeyenlere katılımları konusunda zorlama yapılmamıştır. Katılımcılardan 11kişinin (%6,6) kendilerini alt kademe yönetici olarak ifade etmeleri resmi bir görev pozisyonuna sahip olmalarından kaynaklanmamakla birlikte, belediyenin görevlendirmede ekip lideri statüsünde tanımlamalar yapmasından kaynaklanmaktadır.

### 3.6.2 Araştırmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitime Bakış Açılı ve Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde belediye çalışanlarının, anket formunun ikinci bölümünde yer alan hizmet içi eğitime ilişkin görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 3.9** Çalışanların katıldıkları hizmet içi eğitim sayısı.

Çalışma Hayatınız Boyunca Kaç Kez Hizmet İçi Eğitime Katıldınız	Frekans (n)	Yüzde
Hiç Katılmadım	55	33,1
1 Kez Katıldım	79	47,6
1'den Fazla Katıldım	32	19,3
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %33,1'i hizmet içi eğitimlere hiç katılmamış, %47,6'sı 1 kez, %19,3'ü ise birden fazla kez hizmet içi

eğitime katılmıştır. Bulgulara göre, belediyenin hizmet içi eğitimler konusunda gereken önemi göstermediği veya hizmet içi eğitimlerde çalışanlara eşit fırsat tanımadığı söylenebilir. Hizmet içi eğitimlerin, her kademe ve görev pozisyonundaki çalışan için gerekliliği ve önemi dikkate alındığında, bulguya ilişkin görüşümüz yanlış olmayacaktır.

**Tablo 3.10** alışanların katıldıkları hizmet içi eğitim türleri.

Ne Tür Hizmet İçi Eğitimlerine Katıldınız?	Frekans (n)	Yüzde
Seminer	57	34,3
Konferans	38	22,9
Panel	0	0,0
Grup alışması	16	9,6
Saha alışması	0	0,0
Hiç Katılmadım	55	33,1
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %34,3' hizmet içi eğitim amacıyla verilen seminerlere, %22,9'u konferansa katılmıştır. Grup alışması olarak bilinen ve daha çok uygulamalı olarak belirli bir konuda verilen hizmet içi eğitime katılanların oranı ise %9,6'dır. Araştırmaya katılan çalışanların %33,1'i ise herhangi bir hizmet içi eğitime katılmadığını ifade etmektedir. Bulgulara göre, Nizip Belediyesi'nin hizmet içi eğitimlerde seminer ve konferans türü bilgilendirme amaçlı eğitimlere önem verdiği söylenebilir. İşbaşı eğitim olarak adlandırılan, ekip veya saha çalışmalarına yönelik hizmet içi eğitimlerin ise uygulanmadığı görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, Nizip Belediyesinin profesyonel anlamda hizmet içi eğitimlere ilişkin bir uygulamasının olmadığı söylenebilir.

Özellikle küçük il ve ilçe belediyelerinin sahip oldukları olanaklarının kısıtlılığı dikkate alındığında, belediye yönetimlerinin personele yönelik hizmet içi eğitimlere ayırabilecekleri kaynakların sınırlı olduğu gerçeği yadsınamaz. Bu bağlamda, ekonomik açıdan zayıf belediyelerin, öncelikli hedeflerinin vatandaşa belediye hizmetlerinin sunulması ve genel giderlerinin karşılanması olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısı ile verilebilecek hizmet içi eğitimlerin türü de, daha çok konferans ve seminer türü eğitimler olmakta ve bu eğitimler için başta niversiteler olmak üzere, diğer kamu kurum ve kuruluşlarından destek alınmaktadır.

**Tablo 3.11** Çalışanlar açısından faydalı görülen hizmet içi eğitim türleri.

<b>Sizce Hangi Tür Hizmet İçi Eğitimi Daha Verimlidir?</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde</b>
Seminer	14	8,4
Konferans	23	13,9
Panel	16	9,6
Grup Çalışması	64	38,6
Saha Çalışması	49	29,5
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %38,6'sı grup çalışması, %29,5'i saha çalışması türünde hizmet içi eğitimlerin daha verimli olduğuna inandıkları görülmektedir. Seminer, konferans ve panel türü hizmet içi eğitimleri verimli bulan çalışanların oranı ise, %31,9'dur. Nizip Belediyesi çalışanlarının %68,1'inin grup ve saha çalışması nitelikli hizmet içi eğitimlerin daha yararlı olduğuna ilişkin görüşleri, çalışanların uygulamaya yönelik eksikliklerin farkında olduklarını söylemek mümkündür. Bu bulguya göre, belediye çalışanların, teoriden ziyade uygulamaya yönelik hizmet içi eğitimlerin daha verimli olduğu yönünde güçlü bir inanca sahip oldukları ve hizmet sunumunda eksikliklerin giderilmesi, hizmet kalitesinin artması açısından uygulamaya dönük hizmet içi eğitimleri tercih ettikleri söylenebilir.

Araştırmacılar tarafından özellikle teknik özellikli mesleklerde uygulamaya yönelik veya grup çalışması niteliğindeki eğitimlerin, çalışanlar tarafından daha çok tercih edildiği ve eğitimin istenilen amaca kolaylıkla ulaştığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda belediye çalışanlarının uygulamaya yönelik hizmet içi eğitimleri daha verimli bulmaları, araştırmacıların bulguları ile benzeşmektedir.

**Tablo 3.12** Katılımcıların hizmet içi eğitimlerin verilme sıklığına ilişkin görüşleri.

<b>Hizmet İçi Eğitimlerinin Başarıya Ulaşabilmesi İçin Hangi Sıklıkta Verilmesi Gerektiğine İnanıyorsunuz?</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde</b>
Ayda Bir	14	8,4
Üç Ayda Bir	14	8,4
Altı Ayda Bir	59	35,5
Yılda Bir Kez	32	19,3
İhtiyaca Göre	47	28,3
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %35,5'i hizmet içi eğitimlerin başarıya ulaşabilmesi için altı aylık periyotlarda verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna karşın katılımcıların %28,5'i ise, hizmet içi eğitimlerin belirli periyotlara göre değil ihtiyaca göre verilmesi gerektiğini savundukları görülmektedir. Hizmet içi eğitimlerin yılda bir kez verilmesinin başarılı sonuçlar alınması için yeterli olduğuna inanların oranı ise %19,3'tür. Bulgulara göre, çalışanların hizmet içi eğitimlerin başarılı olması için hangi sıklıkta verilmesi gerektiğine ilişkin ortak bir düşünceye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak genel eğilim ve düşünceye göre, hizmet içi eğitimlerin başarılı olabilmesi için altı aydan az olmamak koşulu ile ihtiyaca göre verilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

**Tablo 3.13** Katılımcıların tercih ettikleri hizmet içi eğitimler.

<b>Hizmet İçi Eğitimlerinin Hangi Konu veya Alanlarda Olmasını Tercih Edersiniz?</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde</b>
Kişisel Gelişime Yönelik	0	0,0
Yasal Mevzuata Yönelik	10	6,0
İnsan İlişkilerine Yönelik	24	14,5
Mesleki Konulara Yönelik	95	57,2
Belediye Uygulamalarına Yönelik	37	22,3
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %57,2'si mesleki konulara, %22,3'ü belediye uygulamalarına ve %14,5'i ise insan ilişkilerine yönelik

hizmet içi eğitimlerin verilmesini istedikleri görülmektedir. Bulgulara göre araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, mesleki konularda gelişimi sağlayacak hizmet içi eğitimleri öncelikli olarak tercih ettikleri dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışanların mesleklerinde kendilerini geliştirmek ve yenilikleri takip etmek istedikleri söylenebilir. Ancak bu tercihte etkili olan diğer bir faktör olarak, mesleki anlamda gelişmeye paralel kariyer gelişiminin de olumlu etkileneceği beklentisidir denilebilir. Kuşkusuz her çalışanın mesleki anlamda kariyer yapmak ve gelirini dolayısı ile standartlarını yükseltmek öncelikli hedefidir. Hizmet içi eğitimlerin, çalışanlar açısından mesleki gelişme ve kariyer planlarını uygulayabilmeye yardımcı faktör olarak algılandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.14** Katılımcılara göre hizmet içi eğitimler kimler tarafından verilmelidir.

Hizmet İçi Eğitimler Kimler Tarafından Verilmelidir?	Frekans (n)	Yüzde
Belediye Yöneticileri Tarafından	0	0,0
Akademisyenler Tarafından	106	63,9
Uzman Eğiticiler Tarafından	28	16,9
Deneyimli Belediye Personeli Tarafından	32	19,3
<b>Toplam</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; büyük bir çoğunluğunun (%80,8) hizmet içi eğitimlerin akademisyenler veya uzman eğitimciler tarafından verilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Kuşkusuz eğitim ve eğitmek oldukça karmaşık ve profesyonellik isteyen bir alandır. Dolayısı ile eğitimlerin, mesleği eğitimci olan uzman veya akademisyenler tarafından verilmesi hem olağan hem de haklı bir taleptir denilebilir. Katılımcıların bu yöndeki düşünce ve talepleri de hayatın olağan akışı içerisinde haklı bir talep olarak nitelendirilmelidir.

Hizmet içi eğitimlere ilişkin Nizip Belediyesi çalışanlarının görüş ve düşüncelerine ilişkin verilen cevapların dağılımlarından elde edilen bulgular ışığında;

Nizip Belediyesi'nin tüm personele yönelik bir hizmet içi eğitim programının bulunmadığı veya verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz düzeyde olduğu, sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, belediye çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının



güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü, verilerin analizi ve hipotezlerin sınanması ile değerlendirilecektir.

### 3.6.3 Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde tek ana kütle t-testinden faydalanılırken, hipotezlerin katılımcıların demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı çift yönlü t-testi ve varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilecektir.

**Tablo 3.15** Tek ana kütle t-testi ile  $H_0$  hipotezinin sınanması.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri <sup>2</sup>
	166	4,22	0,4805	113,313	0,000

Nizip Belediyesi çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolünün belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen tek ana kütle t testi sonucunda; “ $H_0=$  Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur” hipotezi,  $p=0,000<0,05$  olarak bulunduğu için reddedilmiştir. İstatistiksel olarak %95 güven aralığında belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların genel eğilim ve düşüncelerinin, demografik özellikleri değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin sınanması ile  $H_0$  hipotezine ilişkin bulgunun değerlendirilmesi, hipotezin alt boyutları ile ele alınması anlamına gelecektir. Bu bağlamda, hipoteze ilişkin bulgu katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve çalışma süresi değişkenlerine göre ayrıca test edilecektir.

<sup>2</sup> İki grup, değişken veya olay arasında ilişki veya farklılık olup olmadığının belirlenmesinde p değeri dikkate alınır. p değerinin 0,05’den büyük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılıktan söz edilemez ve kurulan hipotez kabul edilir, p değerinin 0,05’ten küçük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebileceği gibi hipotez de reddedilir (Karasar, 2003:79).

**Tablo 3.16** Çalışanların cinsiyetlerine göre  $h_0$  hipotezinin t-testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
Kadın	42	4,60	0,13319	6,526	<b>0,000</b>
Erkek	124	4,09	0,48991		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin pozitif algının, katılımcıların cinsiyetlerine göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen t-testi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Tablo 3.16 incelendiğinde kadın çalışanların cevaplarının ortalamalarının 4,60 ile erkek çalışanlardan anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir. Dolayısı ile kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları söylenebilir.

**Tablo 3.17** Çalışanların yaşlarına göre  $h_0$  hipotezinin anova testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
18-30 Yaş Arası	39	4,09	0,0854	15,871	<b>0,000</b>
31-40 Yaş Arası	69	4,30	0,8887		
41-50 Yaş Arası	33	4,54	0,1047		
51 Yaş ve Üstü	25	3,81	0,11305		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin pozitif algının, katılımcıların yaşlarına göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Algıya ilişkin yaş grupları arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, 41-50 yaş grubundaki çalışanlar lehine diğer yaş grupları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile 41-50 yaş arasındaki belediye çalışanları, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları söylenebilir.

**Tablo 3.18** Çalışanların eğitimlerine göre  $h_0$  hipotezinin anova testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
İlköğretim	24	3,82	0,0746	15,891	<b>0,000</b>
Lise	64	4,17	0,10587		
Yüksekokul/Lisans	78	4,39	0,10324		
Yüksek Lisans/Doktora	0	0	0		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin pozitif algının, katılımcıların eğitimlerine göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Algıya ilişkin katılımcıların eğitim düzeyleri arasında farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; lise düzeyindeki çalışanlar lehine ilköğretim düzeyindeki çalışanlarla ve yüksekokul düzeyindeki çalışanlar lehine lise ve ilköğretim düzeyindeki çalışanlarla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları görülmektedir. Bireylerin eğitim düzeyleri ile algı arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe algı ve algıdaki seçicilikte giderek artmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin önemini ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolünü daha iyi algıladıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.19** Çalışanların mesleklerine göre  $h_0$  hipotezinin anova testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
Teknik Meslek Grubu	22	4,01	0,12325	10,345	<b>0,000</b>
İdari Meslek Grubu	36	4,51	0,8765		
Genel Meslek Grubu	108	4,17	0,10654		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin pozitif algının, katılımcıların mesleklerine göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Algıya ilişkin katılımcıların meslekleri arasındaki

farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; idari meslek grubunda çalışanlar lehine teknik ve genel meslek grubundaki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile idari meslek grubundaki belediye çalışanları diğer meslek grubundaki çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolünü daha iyi algıladıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.20** Çalışanların hizmet sürelerine göre  $h_0$  hipotezinin anova testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
1-5 Yıl Arası	46	4,14	0,7025	64,684	<b>0,000</b>
6-10 Yıl Arası	62	4,61	0,6595		
11-15 Yıl Arası	58	3,87	0,7128		
16-20 Yıl Arası	0	0	0		
21 Yıl ve Üstü	0	0	0		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin pozitif algının, katılımcıların hizmet sürelerine göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Algıya ilişkin katılımcıların hizmet süreleri arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; 1-5 ve 6-10 yıl arasında çalışanlar lehine 11-15 yıl süreyle çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile çalışma süresi arttıkça hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesine ilişkin algının zayıfladığı söylenebilir. Bu durumun, 11 yıl ve üzerindeki çalışanlarda görülmesinin temelinde, planlanan kariyer hedeflerine ulaşamaması ve/veya çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın faktörlerden değil alışkanlıklardan veya hizmete ilişkin sosyal kazanımlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.21** Tek ana kütle t-testi ile  $h_1$  hipotezinin sınanması.

Nizip Belediyesi Çalışanları, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanmaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	4,21	0,72247	75,169	0,249

Nizip Belediyesi çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolünün varlığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen tek ana kütle t testi sonucunda; “ $H_1$ = Nizip Belediyesi Çalışanlarının, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanıcı Vardır” hipotezi,  $p=0,247>0,05$  olarak bulunduğu için kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak %95 güven aralığında Nizip Belediyesi çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.  $H_1$  hipotezine ilişkin ulaşılan bulgu, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği ayrıca test edilecektir.

**Tablo 3.22** Çalışanların cinsiyetlerine göre  $h_1$  hipotezinin t-testi.

Nizip Belediyesi Çalışanları, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanmaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
Kadın	42	4,53	0,25202	3,474	<b>0,001</b>
Erkek	124	4,10	0,79438		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün varlığına olan inancın, katılımcıların cinsiyetlerine göre test edilmesine yönelik gerçekleştirilen t-testi sonucunda  $p=0,001$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Tablo 3.22 incelendiğinde kadın çalışanların cevaplarının ortalamalarının 4,53 ile erkek çalışanlardan anlamlı derecede farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgulara göre, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.23** Çalışanların yaşlarına göre  $h_1$  hipotezinin anova testi.

Nizip Belediyesi Çalışanları, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanmaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
18-30 Yaş Arası	39	4,40	0,1145	4,125	<b>0,008</b>
31-40 Yaş Arası	69	4,11	0,1098		
41-50 Yaş Arası	33	4,43	0,1304		
51 Yaş ve Üstü	25	3,90	0,7894		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün varlığına olan inancın, katılımcıların yaşlarına göre teste edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,008$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. İnanca ilişkin yaş grupları arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, 51 yaş ve üstündeki çalışanlar ile diğer yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, 51 yaş ve üstündeki belediye çalışanları, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha az inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.24** Çalışanların eğitimlerine göre  $h_1$  hipotezinin anova testi.

Nizip Belediyesi Çalışanları, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanmaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
İlköğretim	24	3,84	0,1159	10,174	<b>0,000</b>
Lise	64	4,05	0,1547		
Yüksekokul/Lisans	78	4,45	0,1604		
Yüksek Lisans/Doktora	0	0	0		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün varlığına olan inancın, katılımcıların eğitimlerine göre teste edilmesine yönelik gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. İnanca ilişkin katılımcıların eğitim düzeyleri arasında farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; yüksekokul ve lisans düzeyindeki eğitime sahip çalışanlar lehine lise ve ilköğretim düzeyindeki çalışanlarla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre, yüksekokul ve lisans düzeyindeki belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.25** Çalışanların mesleklerine göre  $h_1$  hipotezinin anova testi.

Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
Teknik Meslek Grubu	22	4,06	0,1387	9,667	<b>0,000</b>
İdari Meslek Grubu	36	4,66	0,1978		
Genel Meslek Grubu	108	4,09	0,1914		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün varlığına olan inancın, katılımcıların mesleklerine göre test edilmesi için gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Katılımcıların meslekleri arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; idari meslek grubunda çalışanlar lehine teknik ve genel meslek grubundaki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bulgulara göre, idari meslek grubundaki belediye çalışanları diğer meslek grubundaki çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolünü daha iyi algıladıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.26** Çalışanların hizmet sürelerine göre  $h_1$  hipotezinin anova testi.

Nizip Belediyesi Çalışanları, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanmaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	p Değeri
1-5 Yıl Arası	46	4,32	0,11475	42,732	<b>0,000</b>
6-10 Yıl Arası	62	4,64	0,11732		
11-15 Yıl Arası	58	3,66	0,10755		
16-20 Yıl Arası	0	0,0	0,0		
21 Yıl ve Üstü	0	0,0	0,0		

Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün varlığına olan inancın, katılımcıların hizmet sürelerine göre test edilmesi için gerçekleştirilen varyans (ANOVA) analizi sonucunda  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Katılımcıların hizmet süreleri arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda; 6-10 yıl arasında çalışanların 1-5 yıl arasında çalışanlara göre, 11-15 yıl arasında çalışanların ise diğer hizmet sürelerindeki çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı

güçlendirdiğine olan inançları daha azdır. Bulgulara göre, Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet sürelerinin artmasının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine olan inancı düşürdüğü söylenebilir. Literatürden de hatırlanacağı üzere örgütsel bağlılığı etkileyen, hizmet içi eğitimlerinde arasında yer aldığı çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ancak çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörün, çalışanın örgütten elde ettiği ve ileride elde edilmesi muhtemel (kıdem, tazminat, vb.) kazançlar olduğu görülmektedir. Kuşkusuz çalışanların bu beklenti ve kazanımları, örgütsel bağlılığı bir anlamda zorunlu kılmakta ve diğer faktörleri geri plana atmaktadır. Dolayısı ile cinsiyet, yaş, eğitim ve meslek grubu değişkenlerine göre ortaya çıkan farklılık, hizmet/çalışma süresi değişkeni ile aynı nitelikte görülmemektedir.

“H<sub>1</sub>= Nizip Belediyesi Çalışanlarının, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnancı Vardır” hipotezinin, ölçek içerisinde yer alan faktörlere göre alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular şöyledir:

**Tablo 3.27** H<sub>1,1</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanları arasında iletişimin gelişmesine olumlu katkısı vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	2,96	0,74190	68,001	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,1</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanları arasında iletişimin gelişmesine olumlu katkısı vardır” hipotezi reddedilmiştir. Bu bulguya göre belediye çalışanları, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine inandıkları ancak çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesine olumlu katkı sağladığına ilişkin pozitif bir algıya sahip olmadıkları söylenebilir. Kuşkusuz, örgüt içerisindeki bireyler arasındaki iletişimin gelişmesinde pek çok faktör etkili olmaktadır. Sosyal ilişkilerin bir parçası olan iletişim, bireyler arasındaki etkileşim ve paylaşımın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesinde örgüt kültürü başta olmak üzere, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler belirleyici rol oynamaktadır.



**Tablo 3.28** H<sub>1,2</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimin, belediye çalışanları arasında yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye olumlu etkileri vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	3,85	1,2821	38,683	0,149

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,149>0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,2</sub>= Hizmet içi eğitimin, belediye çalışanları arasında yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye olumlu etkileri vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya göre belediye çalışanları, hizmet içi eğitimlerin çalışanlar arasında yaşanması muhtemel olumsuzlukları önlemeye pozitif katkı sağladığı yönünde güçlü bir algıya sahip oldukları söylenebilir. Hizmet içi eğitimlerin çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmeye pozitif katkısı olmadığı yönünde görüş bildiren çalışanlar, H<sub>1,2</sub> hipotezinin kabul edilmesi ile çelişen bir durum sergilemektedirler. Ancak belediye çalışanlarının iletişim kavramından algıladıkları kişiler arasındaki sosyal iletişim, paylaşım ve ikili ilişkilerin gelişmesi olarak düşünüldüğünde, çelişki olmadığı görülecektir.

**Tablo 3.29** H<sub>1,3</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya olumlu etkisi vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	4,44	0,49786	114,896	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,3</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya olumlu etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir. Dolayısı ile hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu arttırdığını söylemek mümkün değildir.

**Tablo 3.30** H<sub>1,4</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerin, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmeye etkisi vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	3,30	1,33628	34,443	0,642

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,642>0,05$  olarak bulunmuş ve “ $H_{1,4}$ = Hizmet içi eğitimlerin, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmeye etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.31**  $H_{1,5}$  hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerinin, iş güvenliği ve sağlığının gelişmesi üzerine olumlu etkileri vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	4,56	0,82657	71,164	0,094

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,094>0,05$  olarak bulunmuş ve “ $H_{1,5}$ = Hizmet içi eğitimlerinin, iş güvenliği ve sağlığının gelişmesi üzerine olumlu etkileri vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Günümüzde pek çok işyerinde sağlıksız çalışma koşulları ve yeterli güvenlik önlemlerinin alınmaması nedeniyle, işe bağlı hastalıklar ve iş kazaları gerçekleşmektedir. Bu iş hastalıkları ve kazalarına bağlı, çalışanlarda sürekli iş göremezlik hatta ölümler meydana gelmektedir. Çalışan sağlığı ve iş güvenliği açısından alınacak önlemler kadar, işveren ve çalışanların eğitim yoluyla bilinçlendirilmesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerin işveren ve çalışanların bilinçlenmesi ve iş güvenliği ile sağlığının gelişmesi üzerinde olumlu etkiler sağlayacağı söylenebilir.

**Tablo 3.32**  $H_{1,6}$  hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerin, personelin kişisel gelişimine olumlu etkileri vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	3,51	1,13976	43,787	0,842

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,842>0,05$  olarak bulunmuş ve “ $H_{1,6}$ = Hizmet içi eğitimlerin, personelin kişisel gelişimine olumlu etkileri vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Kişisel gelişimde eğitimin payı ve önemi yadsınamaz. Örgütler çalışanların başarısı ve örgüte olan bağlılıklarının devamlılığını sağlayabilmek için,

insan kaynakları politikalarını sürekli geliştirmek zorundadır. Çalışanların örgüte karşı ilgilerini ve bağlarını geliştirebilmek için uygulanan insan kaynakları politikalarından biri de, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayacak eğitimler organize etmek veya bu tür eğitimlere katılmalarını sağlamaktır. Bu bağlamda, hizmet içi eğitimler de çalışanların kişisel gelişimine olumlu etkiler sağlayacak etkinliklerden biri olarak adlandırılabilir.

**Tablo 3.33** H<sub>1,7</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının terfi ve yükselmelerinde fırsat yaratması açısından olumlu etkisi vardır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	3,81	1,32110	39,128	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi alışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,7</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının terfi ve yükselmelerinde fırsat yaratması açısından olumlu etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin kariyer planlamasına, terfi ve yükselmeye fırsat yaratması açısından pozitif etkisinin olduğuna yönelik bir algıya sahip olmadıkları söylenebilir.

**Tablo 3.34** H<sub>1,8</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimler, çalışanlara değere verildiğini göstermektedir.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	3,57	1,22545	41,675	0,311

Nizip Belediyesi alışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,311>0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,8</sub>= Hizmet içi eğitimler, çalışanlara değere verildiğini göstermektedir” hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri kendilerine verilen önem ve değerin bir göstergesi olarak algıladıkları söylenebilir.

**Tablo 3.35** H<sub>1,9</sub> hipotezinin test edilmesi.

	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
Hizmet içi eğitimler ile kendimi önemli hissediyorum.	166	4,01	0,61679	95,384	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,9</sub>= Hizmet içi eğitimler ile çalışanlar kendilerini önemli hissetmektedir” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri kendilerine verilen önem ve değer bir göstergesi olarak algıladıkları, ancak bu eğitimlerin kendilerini önemli hissetmelerine neden olmadığı yönünde inanca sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 3.36** H<sub>1,10</sub> hipotezinin test edilmesi.

	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
Hizmet içi eğitimler ile belediyeye karşı sorumluluğum ve bağlılığım artmaktadır.	166	4,07	0,77596	75,218	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,10</sub>= Hizmet içi eğitimler ile çalışanların belediyeye karşı sorumluluğu ve bağlılığı artmaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği yönünde bir inanca sahip oldukları ancak, hizmet içi eğitimlerin belediyeye karşı sorumluluklarını ve bağlılıklarını arttırmadığı düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendirici bir etkisi olduğuna inandıkları ancak bağlılığı artırıcı bir fonksiyona sahip olmadığını savunduklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 3.37** H<sub>1,11</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimler sayesinde belediyenin bir parçası olduğumu hissediyorum.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	4,48	0,89265	64,777	<b>0,000</b>

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,000<0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,11</sub>= Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanlar belediyenin bir parçası olduğunu hissetmektedir” hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin kendilerini belediyenin bir parçası olarak görmelerine katkı sağlamadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Çalışanların kendilerini belediyenin bir parçası olarak hissetmeleri, diğer bir ifade ile aidiyet duygusu örgütsel bağlılığın bir göstergesidir. Çalışan, kendisini örgütün bir parçası olarak hissediyorsa bu durumda çalışanın örgütsel bağlılığından söz edilebilir. Bilindiği üzere örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere çeşitli faktörler bulunmaktadır. Hizmet içi eğitimler doğrudan örgütsel bağlılığı sağlayan bir faktör olarak nitelendirilmeyip, örgütsel bağlılığı güçlendiren etkiye sahip olabilen yardımcı faktör olarak nitelendirilebilir. Dolayısı ile belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimler ile kendilerini belediyenin bir parçası olarak görmemeleri olağan bir durum olarak görülmelidir.

**Tablo 3.38** H<sub>1,12</sub> hipotezinin test edilmesi.

Hizmet içi eğitimler yöneticiler ile daha kolay iletişim kurmamıza ve yaklaşmamıza katkı sağlamaktadır.	N	Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	p Değeri
	166	4,57	0,49532	119,089	0,784

Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine ilişkin görüşlerinin değerlendirildiği ölçekte yer alan faktörlerin alt hipotezler olarak test edilmesi sonucunda  $p=0,784>0,05$  olarak bulunmuş ve “H<sub>1,12</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, çalışanların yöneticiler ile daha kolay iletişim kurmasına ve yaklaşmalarına olumlu katkısı vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Hizmet içi eğitimlerin, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi ve sosyal ilişkileri geliştirmeye katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen tüm bulgulara göre, araştırmanın problem cümlesi olan “Nizip Belediyesi alışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü nedir? Sorusu;

Nizip Belediyesi alışanları, hizmet içi eğitimi örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak görmektedir. Bu nedenle ve ulaşılan bulgulara göre, Nizip Belediyesi alışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü olduğu şeklinde cevaplandırılabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü üzerine gerçekleştirilen bu araştırma çalışmasında ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların %25,3'ü kadın, %74,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %41,6'sı 31-40 yaş, %23,5'i 18-30 yaş, %19,9'u 41-50 yaş ve %15,1'i ise 51 yaş ve üstü grubundadır. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %47'si yüksekokul, %38,6'sı lise ve %14,5'i ilköğretim düzeyinde eğitime sahiptir. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %37,3 'ü 6-10 yıl, %34,9'u 11-15 yıl ve %27,7'si 1-5 yıl arasında belediyede görev yapmaktadır. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %65,1'i genel hizmetler, %21,7'si idari hizmetler, %13,3'ü, ise teknik hizmetler görevlisi olarak çalışmaktadır. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %98,8'i kadrolu diye tabir edilen, 5393 sayılı Belediyeler Kanunu'nun 49. maddesine tabi çalışanlardan, %1,2'si ise sözleşmeli statüsünde olup 5593/49 sayılı kanun maddesi hükümlerine tabi olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %93,3'ü işçi ve memur statüsünde çalışan iken, %6,6'sı alt kademe yönetici statüsündedir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %33,1'i hizmet içi eğitimlere hiç katılmamış, %47,6'sı 1 kez, %19,3'ü ise birden fazla kez hizmet içi eğitime katılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, Ulutaş'ın (2013) Hizmet içi eğitimlerin çalışanların işgücü verimliliği üzerine etkilerinin, Gebze Belediyesi örneği üzerinden belirlenmesine yönelik çalışmasında (N=245) ulaşılan bulgular, bu araştırmanın bulguları ile kıyaslanabilecek niteliktedir. Nitekim Ulutaş çalışmasında, Gebze Belediyesi'nde çalışanların hizmet içi eğitimlere katılım oranlarının, 2012 yılı itibariyle %90 düzeyinde olduğunu ifade etmektedir (2013:86). Gebze Belediyesinde hizmet içi eğitim sıklığına ilişkin veriler karşılaştırıldığında, 1-5 kez hizmet içi

eğitimlere katılanların oranı %39,5 iken 6-10 kez hizmet içi eğitimlere katılanların oranı %37,04'tür. Gebze Belediyesinde hiç hizmet içi eğitime katılmayanların oranı ise sadece %3,70'tir. Bulgulara göre Nizip Belediyesi hizmet içi eğitimlerde, Gebze Belediyesi'ne göre daha düşük (%66,9) katılım oranına ulaşabilmiştir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %34,3' hizmet içi eğitim amacıyla verilen seminerlere, %22,9'u konferansa katılmıştır. Grup alışması olarak bilinen ve daha çok uygulamalı olarak belirli bir konuda verilen hizmet içi eğitime katılanların oranı ise %9,6'dır. Araştırmaya katılan çalışanların %33,1'i ise herhangi bir hizmet içi eğitime katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Gebze Belediyesinde alışanların katıldıkları hizmet içi eğitimler değerlendirildiğinde, %89 ile konferansın ilk sırada olduğu görülmüştür. Bunu %9,2 ile panel türü hizmet içi eğitim izlemektedir. Grup alışması türündeki hizmet içi eğitimlerin oranı ise sadece %0,8'dir. Bulgulara göre, Nizip Belediyesinin hizmet içi eğitimlerde grup çalışması türü eğitimlere daha çok önem verdiği söylenebilir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %38,6'sı grup çalışması, %29,5'i saha çalışması türünde hizmet içi eğitimlerin daha verimli olduğuna inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Seminer, konferans ve panel türü hizmet içi eğitimi verimli bulan çalışanların oranı ise, %31,9'dur. Gebze Belediyesi alışanlarının hizmet içi eğitimlerde tercih sıralamasında ilk sırayı %63,8 ile seminer alırken, grup çalışması türünde hizmet içi eğitimlerin tercih edilme oranı %30,4'tür. Panel ve konferans türü hizmet içi eğitimlerin tercih oranı ise yaklaşık %6 düzeyindedir. Bulgulara göre; Nizip Belediyesi alışanlarının hizmet içi eğitimlerde, uygulama ve pratiğe yönelik eğitimi daha çok tercih ettikleri ve bu eğitimlerin daha yararlı olduğuna inandıkları söylenebilir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %35,5'i hizmet içi eğitimlerin başarıya ulaşabilmesi için altı aylık periyotlarda verilmesi gerektiğine inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın katılımcıların %28,5'i ise, hizmet içi eğitimlerin belirli periyotlara göre değil ihtiyaca göre verilmesi gerektiğini savundukları sonucuna ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitimlerin yılda bir kez verilmesinin başarılı sonuçlar alınması için yeterli olduğuna inanların oranı ise%19,3'tür. Hizmet içi eğitimlerin düzenlenme sıklığına ilişkin Gebze Belediyesi alışanlarının bulguları ise; %39,1'i üç ayda bir, %35,9'u ayda bir kez, %20'si altı ayda bir kez ve %4,9'u ise yılda bir kez olması gerektiği şeklinededir. Bulgular karşılaştırıldığında



çalışanların; hizmet içi eğitimlerin belirli bir periyot içinde verilmesi gerektiği yönünde genel bir inancın olduğu, ancak bu periyotların uzun aralıklarla olmaması ve ihtiyaç duyulduğunda süreye bağlı kalımsız hizmet içi verilmesi yönünde algıya sahip oldukları söylenebilir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; %57,2'si mesleki konulara, %22,3'ü belediye uygulamalarına ve %14,5'i ise insan ilişkilerine yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesini istedikleri sonucuna ulaşmıştır. Gebze Belediyesinin bulguları değerlendirildiğinde, katılımcıların %48,1'i mesleki konulara, %27,8'i kişisel gelişime yönelik ve %24'ü ise yasal mevzuat ve uygulamalara yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesini istemektedir. Bulgular değerlendirildiğinde, her iki belediye çalışanlarının önemli bir kısmının, mesleki konular ile yasal mevzuat ve uygulamaya yönelik hizmet içi eğitimlerin verilmesi yönünde isteğe sahip oldukları söylenebilir.

Nizip Belediyesi çalışanlarından araştırmaya katılanların; büyük bir çoğunluğunun (%80,8) hizmet içi eğitimlerin akademisyenler veya uzman eğitimciler tarafından verilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Gebze Belediyesinin bulguları değerlendirildiğinde, çalışanların %57,8'i hizmet içi eğitimlerin profesyonel kişilerce verilmesi gerektiği yönünde düşünceye sahip oldukları görülmüştür. Çalışanların %24,8'i hizmet içi eğitimlerin akademisyenler tarafından ve %17,4'ü ise deneyimli belediye çalışanları tarafından verilmesi gerektiği görüşüne sahip oldukları görülmüştür. Bulgulara göre, her iki belediye çalışanlarının hizmet içi eğitimlerin profesyonel kişilerce ve akademisyenler tarafından verilmesinin daha yararlı olacağı yönünde güçlü bir algı ve inanca sahip oldukları söylenebilir.

Hizmet içi eğitimlere ilişkin Nizip Belediyesi çalışanlarının görüş ve düşüncelerine ilişkin verilen cevapların dağılımlarından elde edilen bulgular ışığında; Nizip Belediyesi'nin tüm personele yönelik bir hizmet içi eğitim programının bulunmadığı veya verilen hizmet içi eğitimlerin yetersiz düzeyde olduğu, sonucuna ulaşmıştır.

Nizip Belediyesi çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolünün belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen tek ana kütle t testi sonucunda; "H<sub>0</sub>= Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimlerin Rolü Yoktur" hipotezi, p=0,000<0,05 olarak bulunduğu için reddedilmiştir.

İstatistiksel olarak %95 güven aralığında belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Hipotezin, çalışanların demografik özellik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizler sonucunda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaşlarına göre yapılan analize göre, 41-50 yaş arasındaki belediye çalışanlarının, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyi değişkenine göre, yükseköğretim düzeyindeki çalışanlar lehine lise ve ilköğretim düzeyindeki çalışanlarla aralarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolüne daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların meslek değişkenlerine göre, idari meslek grubunda çalışanlar lehine teknik ve genel meslek grubundaki çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, idari meslek grubundaki belediye çalışanlarının diğer meslek grubundaki çalışanlara göre, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirilmesindeki rolünü daha iyi algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların hizmet süreleri değişkenine göre ise; 1-5 ve 6-10 yıl arasında çalışanlar lehine 11-15 yıl süreyle çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, çalışma süresi arttıkça hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığın güçlendirdiğine ilişkin algının zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nizip Belediyesi çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimin rolünün varlığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen tek ana kütle t testi sonucunda; “H<sub>1</sub>= Nizip Belediyesi Çalışanlarının, Hizmet İçi Eğitimlerin Örgütsel Bağlılığı Güçlendirdiğine İnanıcı Vardır” hipotezi,  $p=0,247>0,05$  olarak bulunduğu için kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak %95 güven aralığında Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet içi eğitimlere, örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Hipoteze ilişkin bulgunun Belediye çalışanlarının demografik özellik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği test edildiğinde cinsiyet, yaş, eğitim, meslek ve hizmet süreleri değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre, 51 yaş ve üstündeki belediye çalışanlarının diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre, yükseköğretim ve lisans düzeyindeki belediye çalışanlarının diğer eğitim düzeyindeki

çalışanlara göre, idari meslek grubundaki belediye çalışanlarının diğer meslek grubundaki çalışanlara göre ve 1-5 yıl arasında çalışanların diğer hizmet sürelerine göre hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine daha fazla inandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, Nizip Belediyesi çalışanlarının hizmet sürelerinin artmasının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine olan inancı düşürdüğü söylenebilir. Literatürden de hatırlanacağı üzere örgütsel bağlılığı etkileyen, hizmet içi eğitimlerinde arasında yer aldığı çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ancak çalışma süresi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörün, çalışanın örgütten elde ettiği ve ileride elde edilmesi muhtemel (kıdem, tazminat, vb.) kazançlar olduğu görülmektedir. Kuşkusuz çalışanların bu beklenti ve kazanımları, örgütsel bağlılığı bir anlamda zorunlu kılmakta ve diğer faktörleri geri plana atmaktadır. Dolayısı ile cinsiyet, yaş, eğitim ve meslek grubu değişkenlerine göre ortaya çıkan farklılık, hizmet/çalışma süresi değişkeni ile aynı nitelikte görülmemektedir.

$H_1$ = Nizip Belediyesi çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine inancı vardır, hipotezinin ölçek içerisinde yer alan faktörlere göre alt hipotezlerinin test edilmesi sonucunda ulaşılan sonuçlar şöyledir:

$H_{1,1}$ = Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanları arasında iletişimin gelişmesine olumlu katkısı vardır, hipotezi reddedilmiştir. Bu bulguya göre belediye çalışanları, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiğine inandıkları ancak çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesine olumlu katkı sağladığına ilişkin pozitif bir algıya sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

$H_{1,2}$ = Hizmet içi eğitimin, belediye çalışanları arasında yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye olumlu etkileri vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya göre belediye çalışanları, hizmet içi eğitimlerin çalışanlar arasında yaşanması muhtemel olumsuzlukları önlemeye pozitif katkı sağladığı yönünde güçlü bir algıya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

$H_{1,3}$ = Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının motivasyonunu arttırmaya olumlu etkisi vardır, hipotezi reddedilmiş, hizmet içi eğitimlerin çalışanların motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

$H_{1,4}$ = Hizmet içi eğitimlerin, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmeye etkisi vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>1.5</sub>= Hizmet içi eğitimlerinin, iş güvenliği ve sağlığının gelişmesi üzerine olumlu etkileri vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>1.6</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, personelin kişisel gelişimine olumlu etkileri vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

H<sub>1.7</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanlarının terfi ve yükselmelerinde fırsat yaratması açısından olumlu etkisi vardır, hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin kariyer planlamasına, terfi ve yükselmeye fırsat yaratması açısından pozitif etkisinin olduğuna yönelik bir algıya sahip olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1.8</sub>= Hizmet içi eğitimler, çalışanlara değere verildiğini göstermektedir, hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri kendilerine verilen önem ve değer bir göstergesi olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1.9</sub>= Hizmet içi eğitimler, çalışanlara kendilerini önemli hissettirmektedir, hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimleri kendilerine verilen önem ve değer bir göstergesi olarak algıladıkları, ancak bu eğitimlerin kendilerini önemli hissetmelerine neden olmadığı yönünde inanca sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1.10</sub>= Hizmet içi eğitimler ile çalışanların belediyeye karşı sorumluluğu ve bağlılığı artmaktadır, hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı güçlendirdiği yönünde bir inanca sahip oldukları, ancak hizmet içi eğitimlerin belediyeye karşı sorumluluklarını ve bağlılıklarını arttırmadığı düşüncesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1.11</sub>= Hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanlar belediyenin bir parçası olduğunu hissetmektedir, hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının, hizmet içi eğitimlerin kendilerini belediyenin bir parçası olarak görmelerine katkı sağlamadığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1.12</sub>= Hizmet içi eğitimlerin, çalışanların yöneticiler ile daha kolay iletişim kurmasına ve yakınlaşmalarına katkısı vardır, hipotezi kabul edilmiştir. Hizmet içi eğitimlerin, çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimi ve sosyal ilişkileri geliştirmeye katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen tüm bulgulara göre, araştırmanın problem cümlesi olan “Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü nedir? Sorusu;

Nizip Belediyesi çalışanları, hizmet içi eğitimleri örgütsel bağlılığı güçlendiren bir faktör olarak görmektedir. Ancak belediyenin sistematik bir hizmet içi eğitim programı ve uygulaması bulunmadığından ve gerçekleştirilen hizmet içi eğitimlerin de tüm belediye çalışanlarına yönelik olarak yapılmamasından dolayı; Nizip Belediyesi çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün bulunmadığı şeklinde cevaplandırılmıştır.

Literatür incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının gelişmesinde hizmet içi eğitimlerin rolüne ilişkin bilimsel bir araştırma çalışmasına rastlanılmamıştır. Literatürde çoğunlukla hizmet içi eğitimlerin uygulanışı ve sonuçlarına yönelik araştırma çalışmaları bulunmaktadır.

Bilgin ve arkadaşları tarafından 2007 yılında gerçekleştirilen ‘Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim’ başlıklı çalışmada; Türkiye’de kamu personelinin hizmet içi eğitimine yönelik yasal mevzuatın yeterli olmasına rağmen, uygulanan yöntemlerin yeterli olmadığı ifade edilmektedir. Yine aynı çalışmanın bulguları arasında, “hizmet içi eğitimlerin genellikle çoklu katılım şeklinde düzenlendiği ve düz anlatım yönteminin; anlatım kolaylığı, basit ve masrafsız olması nedeniyle tercih edildiği, buna karşın teorik düzeyde kalması, personele bir takım bilgi ve beceri kazandırma açısından olumsuzluklar doğurduğu” yer almaktadır. Çalışmada dikkat çekici bir diğer bulgu ise, hizmet içi eğitimlerde çalışanların da çoklu katılım yönteminin, uygulamalı konulara yönelik hizmet içi eğitimlerde ise iş başında eğitimin tercih edildiğidir. Araştırmada, hizmet içi eğitimlerin çalışanların kişisel memnuniyetlerinin tatmini açısından olumlu etkiye sahipken, çalışanların performans, motivasyon, sorun çözümünde etkinlik ve vatandaş memnuniyeti konularında beklenen değişimin yakalanmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bilgin, vd., 2007:98-99).

Sonuç olarak Nizip Belediyesi çalışanlarında; hizmet içi eğitimlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğine ilişkin bir algı ve inanç olduğu, istatistiksel olarak da ispatlanmıştır.

Elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar neticesinde, araştırmacılara, belediye yöneticilerine ve çalışanlara şu öneriler getirilmektedir.

#### Araştırmacılar İçin neriler;

- a) rgtsel bağlılığın gelişmesinde hizmet içi eğitimlerin rolünün belirlenmesine yönelik çalışma yapacak araştırmacılara, hizmet içi eğitimin ekonomik getirileri ve kariyer üzerine etkileri bileşenlerini de dikkate almaları önerilmektedir.
- b) Ayrıca, elde edilen sonuçların geneli yansıtabilmesi açısından, evren ve örneklem büyüklüğünün arttırılması ve farklı evrenlerde araştırma yapılarak sonuçlarının karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önerilmektedir.

#### Belediye Yöneticileri İçin neriler;

- a) Tüm belediye personeline hizmet içi eğitimlerin bir hak ve sorumluluk olduğu benimsetilmeli ve hizmet içi eğitimler belediyenin her kademedeki personeline verilmesinin sağlanması önerilmektedir.
- b) Hizmet içi eğitimlerin sonuçlarına göre başarılı personelin ikramiye, terfi vb. gibi ödüllerle ödüllendirilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve hizmet içi eğitimlere bakış açısını pozitif anlamda etkileyeceğinden önerilmektedir.
- c) Her ne kadar çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan rolü ve etkisi bulunmasa da hizmet içi eğitimlerin düzenli ve belirli bir sistem içerisinde verilmeye devam edilmesi önerilmektedir.

#### Belediye alışanları İçin neriler;

- a) Düzenlenen hizmet içi eğitimlere gönüllü ve etkin katılım, kişisel ve mesleki gelişimin yanında kariyer planlarına da olumlu katkı sağlayacaktır.
- b) Hizmet içi eğitimlerden elde edilen bilgi ve teknik kazanımların uygulamaya dökülmesi, iş güvenliği başta olmak üzere, performans ve motivasyona olumlu etki sağlayacaktır.
- c) Hizmet içi eğitimler işveren veya yöneticilerin, çalışanlar için yaptıkları bir yatırım olarak değerlendirilmeli ve hizmet içi eğitimlerden maksimum verim almaya gayret edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Altıntaş, F. Ç. (2002). *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Atak, M., Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Ocak, Cilt 3, Sayı 1*, 63-70.
- Aygün, Z. (2008). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık. Yayın No: 59, Yönetim Dizisi: 15.
- Baysal A. C., Paksoy M. ( 1999). Mesleğe ve Örgütte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.28, S.1*, 7-15.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, E., Haşar, Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. TEPAV Yayını. Ankara: Matsa Basımevi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Camerer, C. and Vepsalainen, A. (1988). The Economy Efficiency Of Corporate Culture. *Strategic Management Journal, S. 9*, 115-126.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Pano Ofset. Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayınları.

- Canman, D. (1997). Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt: X, Sayı: 4*, 10–22.
- Canman D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Charles, O., and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal Of Applied Psychology, Vol. 71, No: 3*, 492-499. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2014, [http://mario.gsia.cmu.edu/micro\\_2007/readings/oreilly\\_chatman\\_1986.pdf](http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/oreilly_chatman_1986.pdf)
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior, 13*. 539-554.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması*. Ankara: Nobel Yayın.
- Deliveli, Ö. (2002). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Demirel, Ö. (2004). *Öğretme Sanatı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Doğan, S., Selçuk, K. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29*, Temmuz-Aralık, 37-61. Erişim Tarihi: 04 Şubat 2014, <http://libf.erciyes.edu.tr/Dergi/Sayı29/Sdogan.Pdf>,
- Dolgun, U., Çiftçi, B., Kağnıcıoğlu, D., Çolak, A., Serinkan, C. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dumoulin, D. (2000). Atatürk’ten Düşünceler. Ankara. s.83. Erişim Tarihi: 09 Temmuz 2014, <http://turkoloji.cu.edu.tr/ATATURK/Ataturk'ten%20Düşünceler.doc>
- Eğitim Dairesi Başkanlığı. (2014). *T.C. İçişleri Bakanlığı. 2013 Yılı Eğitim Faaliyetleri Raporu*.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Der Yayınları.



- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama*. Ankara: Todaie Yayını.
- Erol, V. (1998). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2003). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basımevi.
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Resmi İnternet Sitesi. (2014). Erişim Tarihi: 18 Eylül 2014, <http://www.gaziantep.com.tr/gaziantep-tarihi.html>.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3*, 53-73.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi, Cilt:10, Sayı:1*, 73-83.
- Güler, B. A. (2000) Yerel Yönetimleri Güçlendirmek Mi? Âdem-i Merkeziyetçilik Mi?. *Çağdaş Yerel Yönetimler, C.9, S.2*, 14-29.
- Güler, B. A. (2009). *Türkiye’nin Yönetimi-Yapı*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Gülova, A. A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal, Volume 3, Number 3*, 49-76.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/gorev-ve-yetkileri/egitime-iliskin-gorev-ve-yetkiler>, Erişim Tarihi: 07 Mayıs 2014.
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/kurumsal/teskilat-semasi/egitim-dairesi-bsk-ekrem-kuru>, Erişim Tarihi: 07 Mayıs 2014.
- [http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri\\_2.aspx](http://www.icisleri.gov.tr/default.icisleri_2.aspx), Erişim Tarihi: 05 Mayıs 2014.
- İçişleri Bakanlığı. (2005). İçişleri Bakanlığı Bilgi Notu. Ankara.

- İlsev, A. (2007). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- İnce, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma. Örgütsel Bağlılık*. Konya: İleri Giden Ofset.
- İşisağ, K. U., Deneme, S. TAKIM NEDİR, Erişim Tarihi: 05 Temmuz 2014, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm>
- Jamal, M. (1990). Relationship Of Job Stress And Type-A Behavior Toemployees Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems And Turnover Motivation. *Human relations*, 43, 8. Erişim Tarihi: 24 Mart 2014, <http://hum.sagepub.com/content/43/8/727.full.pdf+html>
- Kalkandelen, H. (1979). *İşletmeler, Kit'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.
- Kang, W. K., Lee, K. C., Lee S., Chong J. (2007). Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers in Human Behavior*, 23, 111-126.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 12. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü. *Maliye Dergisi*, Sayı: 136 (Ocak-Nisan), 36-48.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:2, Kasım, 115-136.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.
- Lee, K., Carswell, J.J., Allen, N.J. (2000). A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment:Relation With Person and Work-Related Variables. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85. 799-811.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 9, Issue 4. October 1988. 297-308.

- Love, T. (1998). Training Can Reduce Employee Turnover. *Nation's Business*, 86(8).
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*, (S. Özkal, Çev.). İstanbul: Kabalcı Kitabevi.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol.1. Num. 1. 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78. 538-551.
- Meyer, J. P. Gregory P. Irving, Allen, N. J. (1998). Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 19, January, 29-52, Erişim Tarihi: 22 Şubat 2014, [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199801\)19:1%3c29::aid-job818%3e3.0.co;2-u/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(sici)1099-1379(199801)19:1%3c29::aid-job818%3e3.0.co;2-u/pdf)
- Meyer, J. P., and Allen. N. J. (2004). Tcm Employee Commitment Survey Academic Users Guide. Erişim Tarihi: 16 Şubat 2014. <http://employeecommitment.com/tcm-employee-commitment-survey-academic-package-2004.pdf>,
- Mowday, R T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 224-247. Erişim Tarihi: 28 Şubat 2014, <http://wenku.baidu.com/view/915f99f80242a8956bece471.html>
- Nizip Belediyesi. (2013). Faaliyet Raporu. Erişim Tarihi: 18 Eylül 2014, <http://www.nizip.bel.tr/dokuman/faaliyet2013.pdf>.
- Nizip Belediyesi. (2014). Tarihçe. Erişim Tarihi: 18 Eylül 2014, <http://www.nizip.bel.tr/sayfalar.php?sayfaadi=Tarih%E7esi>.
- Ollın, R. (1996). Learning From Industry: Human Resource Development End The Quality of Lecturing Staff İn Further Education, *Quality Assurance İn Education*, Volume 4 Number 4, Mcb University Pres.
- Öncü H. F. (1998). *Yönetimde Eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.
- Özdemir, Ö. (1976). *Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler*. Ankara: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi.

- Öztürk, M., Sancak, S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal Of Yasar University*, 2(7), 761-794. Erişim Tarihi: 26 Şubat 2014 [http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no\\_7\\_vol2\\_10\\_ozturk.pdf](http://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/no_7_vol2_10_ozturk.pdf)
- Özyürek, L. (1981). *Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:102.
- Pehlivan, İ. (1992). Hizmet İçi Eğitim-Verimlilik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: XXV, No: 1*, 151–162.
- Pehlivan, İ. (1997). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması. *Verimlilik Dergisi, Sayı:1997/3*, 131-144.
- Penly, L. E., and Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior, Vol.9, Issue 1*, January, 43-59. Erişim Tarihi: 20 Şubat 2014, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030090105/pdf>,
- Raymond, W. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*. (Çev.) Savaş Kılıç, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review, Vol.10, 3*, 465-476. Erişim Tarihi: 01 Mart 2014, <http://amr.aom.org/content/10/3/465.full.pdf+html>,
- Reichers, A. E. (1986). Conflict And Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology, Vol.71, 3*, 508-514.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief. *New Directions in Organization Behavior*, Chicago.1-54.
- Sayan, İ. Ö. (2013, Mayıs). Türkiye’de İdari Sistem ve Örgütlenme. Erişim Tarihi:12 Eylül 2014, [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_34517-1522-12-30.pdf?130529081937](http://www.kas.de/wf/doc/kas_34517-1522-12-30.pdf?130529081937)
- Shafer, W. E., Park, L. J., Liao, W. M. (2002). Professionalism, Organizational-Professional Conflict And Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15, 1*, 46-48.

- Sökmen, A. (2000). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Storr, L., and Hurst, K. (2001). Developing a Quality Assurance Framework For In-Service Training and Development. *Quality Assurance In Education, Vol. 9, Nr. 3*, 132–138.
- Taş, M. A. (2004). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1992). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Takav Matbaası.
- Tezbaşaran, A. A. (2008). Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu, Üçüncü Sürüm, Erişim Tarihi: 1 Eylül 2014, [www.academia.edu/1288035/Likert\\_Tipi\\_Olcek\\_Hazirlama\\_Kilavuzu](http://www.academia.edu/1288035/Likert_Tipi_Olcek_Hazirlama_Kilavuzu)
- Tortop, N. (2005). *Kamu Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayını.
- Tortop, N., Özer, M. A., Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim* 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*. Ankara: Todaie Yayını.
- Türkiye Belediyeler Birliği. (2014, Mart). Türkiye Yerel Yöneticilerini Seçti. Erişim Tarihi: 14 Eylül 2014, [http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/2014\\_nisanmart/](http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/2014_nisanmart/)
- Ulutaş, K. (2013). Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi: Gebze Belediyesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Yalova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova. [www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3ab673b46fd28e52584011558b437a6dde873f11af9104e3d8feef53d569dfccf4985b2e9886ed62](http://www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=7d53ed97e31a8bd3ab673b46fd28e52584011558b437a6dde873f11af9104e3d8feef53d569dfccf4985b2e9886ed62)

- Unesco. Mexico City Declaration On Cultural Policies,. 26 Temmuz-6 Ağustos 1982, Meksika. Erişim Tarihi: 08 Ocak 2014, [http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico\\_en.pdf/mexico\\_en.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf),
- Vural Z. A. B., Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Williams, R. (2011). *Anahtar Sözcükler: Kültür ve Toplumun Sözvarlığı*, (S. Kılıç, Çev.). 4. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yalçın, A., İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C 14, S. 1*, 395-412.
- Yaşayan, Z., Topçu, F. (2012). *Türk Eğitim Tarihi*. Birinci Baskı. Ankara: Meb Yayınları.
- Yılmazöz, M. (2008). Kamu Kesiminde Geleneksel Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş. *Türk İdare Dergisi, Sayı: 460 (Eylül)*, 121–133.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zoga, E. (1973). *İdarecilik ve Sanatı*. Genel Sevk ve İdare Serisi: II. İstanbul: İstanbul Matbaası.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu. Kabul Tarihi: 03.07.2005. Erişim Tarihi:02 Mayıs 2014, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>.

## **EKLER**

**EK A-** Araştırma Anket Formu

## **EK A- Araştırma Anket Formu**

Sayın Katılımcı

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programında yürütölen, “Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü ’nün belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanan bu araştırma anket formu; Nizip Belediyesi tarafından çalışanlara verilen hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerine rolü ve etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma anketinde yer alan bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup, üçüncü şahıs, kurum veya kuruluşlar ile paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma anket formunda kişisel bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

### **Mustafa YAŞAR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Üniversitesi  
İşletme Bölümü

## **1. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

### **1. Cinsiyetiniz**

a) Kadın      b) Erkek

### **2. Yaşınız**

a) 18-30      b) 31-40      c) 41-50      d) 51 ve Üstü

### **3. Eğitim Durumunuz**

a) İlköğretim      b) Lise      c) Yüksekokul/Lisans      d) Yüksek Lisans/Doktora

### **4. Belediyedeki Çalışma Süreniz**

a) 1-5 Yıl      b) 6-10 Yıl      c) 11-15 Yıl      d) 16-20 Yıl      e) 21 Yıl ve Üstü

### **5. Meslek Grubunuz**

a) İdari      b) Teknik      c) Genel

### **6. Çalışma Şekliniz**

a) Kadrolu Personel      b) Sözleşmeli Personel      c) Geçici Personel



## 7. Görev Pozisyonunuz

- a) Çalışan      b) Alt Kademe Yönetici      c) Orta Kademe Yönetici  
d) Üst Düzey Yönetici

## 2. BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİME YÖNELİK GENEL GÖRÜŞLERİNİZ

### 1. Çalışma Hayatınız Boyunca Kaç Kez Hizmet İçi Eğitime Katıldınız?

- a) Hiç Katılmadım      b) 1 Kez      c) 1'den Fazla      d) Çok Kez

### 2. Ne Tür Hizmet İçi Eğitimlerine Katıldınız? (Birden Fazla Seçeneği İşaretleyebilirsiniz)

- a) Seminer      b) Konferans      c) Panel      d) Grup Çalışması      d) Saha Çalışması

### 3. Sizce Hangi Tür Hizmet İçi Eğitimi Daha Verimlidir?

- a) Seminer      b) Konferans      c) Panel      d) Grup Çalışması  
e) Saha Çalışması

### 4. Hizmet İçi Eğitimlerinin Başarıya Ulaşabilmesi İçin Hangi Sıklıkta Verilmesi Gerektiğine İnanıyorsunuz?

- a) Ayda Bir      b) Üç Ayda Bir      c) Altı Ayda Bir  
d) Yılda Bir      e) İhtiyaca Göre

### 5. Hizmet İçi Eğitimlerinin Hangi Konu veya Alanlarda Olmasını Tercih Edersiniz?

- a) Kişisel Gelişime Yönelik      b) Yasal Mevzuata Yönelik  
c) İnsan İlişkilerine Yönelik      d) Mesleki Konulara Yönelik  
e) Belediye Uygulamalarına Yönelik

### 6. Hizmet İçi Eğitimler Kimler Tarafından Verilmelidir?

- a) Belediye Yöneticileri Tarafından      b) Akademisyenler Tarafından  
c) Uzman Eğiticiler Tarafından      d) Deneyimli Belediye Personeli Tarafından

**3. BÖLÜM: NİZİP BELEDİYESİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMLERİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ROLÜ VE ETKİSİ** ( Aşağıda yer alan soruları; Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden size en yakın olduğunu inandığımız seçeneğin bulunduğu kutuya (X) işareti koyarak cevaplandırınız)

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
S.1	Hizmet içi eğitimlerin, belediye çalışanları arasında iletişimin gelişmesine olumlu katkısı bulunmaktadır.					
S.2	Hizmet içi eğitimin, belediye çalışanları arasında yaşanabilecek olumsuzlukları önlemeye olumlu etkileri bulunmaktadır.					
S.3	Hizmet içi eğitimler, belediye çalışanlarının motivasyonunu arttırmaktadır.					
S.4	Hizmet içi eğitimler, örgüt iklimini olumlu yönde geliştirmeye etkisi bulunmaktadır.					
S.5	Hizmet içi eğitimlerinin, iş güvenliği ve sağlığının gelişmesi üzerine olumlu etkileri bulunmaktadır.					
S.6	Hizmet içi eğitimlerin, personelin kişisel gelişimine olumlu etkileri bulunmaktadır.					
S.7	Hizmet içi eğitimler, belediye çalışanlarının terfi ve yükselmelerinde fırsat yaratması açısından olumlu etkiye sahiptir.					
S.8	Hizmet içi eğitimler, çalışanlara değere verildiğini göstermektedir.					
S.9	Hizmet içi eğitimler ile kendimi önemli hissediyorum.					
S.10	Hizmet içi eğitimler ile belediyeye karşı sorumluluğum ve bağlılığım artmaktadır.					
S.11	Hizmet içi eğitimlerin olumlu bir katkısı olduğuna inanmıyorum.					
S.12	Hizmet içi eğitimler sayesinde belediyenin bir parçası olduğumu hissediyorum.					

S.13	Hizmet içi eğitimler ile yöneticiler ile daha kolay iletişim kurabilmekte ve yaklaşabilmekteyiz.					
S.14	Hizmet içi eğitimler, örgütsel bağlılığı güçlendiren olumlu faaliyetlerdir.					
S.15	Belediyenin hizmet içi eğitimler vermesi, bizleri önemseydiği ve bizlerle uzun süreli çalışma isteğini göstermektedir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı soyadı : Mustafa YAŞAR  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi :Nizip 10.04.1973  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Çiğiltepe Mah. 1562'nci sokak 2/7 Mamak-ANKARA  
E-Posta Adresi : mustafanizip@hotmail.com  
İletişim(Telefon) : 0 532 546 14 07

### EĞİTİM

Lise : Kuleli Askeri Lisesi 1991  
Lisans : Kara Harp Okulu 1995  
Yüksek Lisans :Türk Hava Kurumu Üniversitesi 2014

### MESLEKİ DENEYİM

1996 Yılı Tuzla Piyade Okulu Subay Temel Kursu müteakip 2011 yılına kadar Kara Kuvvetlerinin çeşitli birliklerinde Takım, Bölük ve Birlik komutanlığı yapmış ve 2011 yılından itibaren halen Askeri Yüksek İdare Mahkemesi'nde karargah görevinde bulunmaktadır.

### YABANCI DİL

İyi seviyede İngilizce orta düzeyde Rusça bilmektedir.