

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU
OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

ESRA BOZKURT
08712015

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ESRA ÖZTAMAN

İSTANBUL
2011

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU
OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRME
FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

ESRA BOZKURT
08712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 05.09.2011.
Tezin Savunulduğu Tarih: 29.09.2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAYMAN

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Turhan Erkmen

Yrd. Doç. Dr. Ceren Erdin Gönöğözü

İSTANBUL
EYLÜL 2011

İmza

Öğt. Dr.
Haluk
Ceren Erdin

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Esra Bozkurt

Eylül, 2011

Bu çalışmanın amacı, bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde giriş bölümüne yer verilmiştir. İkinci bölümünde, insan kaynakları faaliyetlerinden olan eğitim ve geliştirme detaylı olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde ise, örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulmuştur. Son olarak, uygulama bölümünde de söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma tanımlayıcı nitelikte olup, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için bir model kurulmuş ve modeli test etmek için de korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Demografik değişkenlere yönelik analizlerde ise t-testi ve anovaya başvurulmuştur. İstanbul’da hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın merkez çalışanlarından 104 kişiye ulaşılmış ancak 81 kişiden geri dönüş alınabilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, demografik özellikler, eğitime yönelik algıların ölçülmesi ve örgütsel bağlılık davranışı ölçeği olmak üzere, üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın veri analizleri SPSS 17.0 bilgisayar programı ile parametrik testler uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları, ana hipotezler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ancak alt boyutlardan normatif bağlılık haricinde duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca çalışanların eğitim algılamaları ve örgütsel bağlılıklarının eğitim düzeyi haricinde demografik özelliklere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

AN IMPLEMENTATION INTENDED TO THE RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

**Esra Bozkurt
September, 2011**

The main purpose of this study is to analyse the relationships between perceptions of individuals about the training activities in their organizations and organizational commitment. In the first part of study, there is an entrance section. In the second part of study, training is explained. In the third part, organizational commitment term is insisted on. Lastly in the implementation part, an implementation work is made to test relationship between terms at issue. This study is a descriptive research and to examine the relationships of these variables, a model is developed and benefit from correlation analysis to test the model. Also, for analysis of demographic variables, t-test and anova are used. Research is containing 104 permanent staff of a firm operating in Fast Moving Consumer Goods which is in Levent, İstanbul. 104 permanent staff have been reached but 81 questionnaire forms replied back. Data analysis of research is made by SPSS 17.0 computer program with making parametric tests. The results of this study demonstrate that, there isn't any significant relationship between main hypothesis but some sub-dimensions are except. Between Affective, Continuence Commitment and Training, there is a significant relationship. Also it is stated that employees training perceptions and organizational commitment don't show any difference according to demographic features except for level of education.

Key Words: Training, Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Çalışmamda desteğini ve yardımını esirgemeyen başta değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Esra Öztaman'a, Araştırma Görevlileri Serdar Bozkurt ve Emel Özarslan'a, sevgili aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Eylül, 2011

Esra Bozkurt

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1.GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış.....	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme	4
2.3. Eğitim ve İlişkili Kavramlar	5
2.3.1. Eğitim	5
2.3.2. Yetiştirme	7
2.3.3. Geliştirme	7
2.3.4. Öğrenme	8
2.4. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi ve Amacı	9
2.5. İnsan Kaynakları Eğitiminin Yararları	12
2.5.1. Eğitimin Örgüte Yararları.....	12
2.5.2. Eğitimin Çalışana Yararları	13
2.6. İnsan Kaynakları Eğitiminde İzlenen İlkeler	13
2.7. İnsan Kaynaklarında Eğitim Süreci.....	15
2.7.1. Eğitim İhtiyaç ve Amaçlarının Belirlenmesi	15
2.7.2. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması	19
2.7.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	21

2.7.4. Eğitim Programının Uygulanması	21
2.7.5. Eğitim Sonuçlarının Değerlemesi	31
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	35
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	38
3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	40
3.4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	41
3.5. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar	43
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	46
3.6.1. Tutumsal Bağlılık.....	47
3.6.2. Davranışsal Bağlılık	58
3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	60
3.6.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi	62
3.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	63
3.7.1. Bireysel Faktörler.....	64
3.7.2. Örgütsel Faktörler	67
3.7.3. Örgüt Dışı Faktörler	70
3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	72
4. EĞİTİM FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİSİ	79
5. İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	84
5.1. Araştırmanın Problemi.....	84
5.2. Araştırmanın Amacı	85
5.3. Araştırmanın Önemi	85
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	86
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	88
5.6. Araştırmanın Yöntemi	89
5.6.1. Araştırmanın Türü ve Modeli	89
5.6.2. Araştırmanın Anakütle ve Örnekleme	90
5.6.3. Veri Toplama Araçları.....	91

5.6.4. Veri Analiz Teknikleri.....	92
5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması	92
5.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	92
5.7.2. Eğitim Fonksiyonuna Yönelik Faktör Analizi.....	92
5.7.3. Eğitim Fonksiyonu ile Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	93
5.7.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı	94
5.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	95
6. SONUÇ	101
KAYNAKÇA.....	106
EKLER.....	115
Ek 1. Araştırmanın Testine Yönelik Anket Çalışması	115
Ek 2. Eğitim Fonksiyonuna Yönelik İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları	119
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Örgüte Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	41
Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	76
Tablo 3: Eğitim Fonksiyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	93
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	94
Tablo 5: Örnekleme İlişkin Frekans Dağılım Bulguları.....	94
Tablo 6: Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Algılar ile Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Korelasyon Matrisi.....	98
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık - Eğitim Düzeyi Anova Analizine İlişkin Bulgular ...	100
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık - Eğitim Düzeyi Scheffe Bulguları	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Eğitim Sürecinin Aşamaları	15
Şekil 2: Eğitim Açığı	17
Şekil 3: Eğitim İhtiyaç Analizi	18
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	46
Şekil 5: Tutumsal Bakış Açısı	47
Şekil 6: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	52
Şekil 7: Davranışsal Bakış Açısı	57
Şekil 8: Çoklu Bağlılık Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık	61
Şekil 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	62
Şekil 10: Araştırmanın Modeli	83

1.GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişmelerden örgüt yapılarına kadar organizasyona dair pek çok şey taklit edilebilir ve adapte edilebilir olmuştur. Günümüzde örgütlere rekabet avantajı sağlayan en önemli unsur da entelektüel sermayeleridir. Örgütler, beşeri sermayeleri olan bilgi ve beceri ile donatılmış çalışanlarının üstün performansları sayesinde kaliteli ürünler, yüksek satışlar, kar ve yatırım fırsatı yakalayabilirler. Bu nedenle bütün örgütler, kurumsal hedefleri benimseyen, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olan nitelikli çalışanlara sahip olmak isterler. Bu bağlamda bakıldığında hem literatür çalışmaları, araştırmalar, deneyler hem de uygulamada yönetsel gözlemler örgütsel başarıyı ve performans artışını sağlayan nitelikli insan kaynağını ön plana çıkarmış, aynı zamanda bu nitelikli işgücünün eğitiminin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Bundan dolayıdır ki günümüzde işletmeler; teknolojik, yönetsel, yapısal gelişmelere uyum sağlayıp başarılı olabilmek için, sahip olduğu insan kaynağını daha çok önemsemiş, eğitim ve geliştirme uygulamalarını da insan kaynaklarına yapılan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir. Dolayısıyla nitelikli çalışanların işe alım süreçlerinden, ayrılmalarına kadar olan tüm süreç belli bir yatırım gerektirmektedir ve böylesi bir yatırıma maruz kalan donanımlı çalışanların kurumsal hedeflere bağlı, örgütüne sadık, kendisini örgütün bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu ve çalışmaya devam etmekte istekli olması örgüt başarısı için önkoşul haline geldiği görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda başta Amerika Birleşik Devletlerinde olmak üzere pek çok ülkede üzerinde durulan bir kavram ve araştırma konusu olmuştur. Yukarıda bahsedilen nedenlerle çalışanların iş ve örgüt davranışları önemli hale gelmiş ve bu davranış ve tutumların nasıl olumlu yönde geliştirilmesi konusu dikkat kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da örgütsel bağlılığı

geliştirdiği yönde literatürde çokça çalışma yer almaktadır. Eğitim ve gelişim fırsatları da bunlardan biridir. alışan açısından giderleri örgüt tarafından karşılanan bir eğitime, seminere ya da kursa katılmak, çalışanın kendisini farklı hissetmesini ve örgütüne güven duymasını sağlayarak, örgütün kendisine önem verdiğini düşünmesiyle çalışma isteğinin artmasını ve böylece örgüte bağlılığının gerçekleşmesini sağlayabilir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişki çerçevesinde, bu çalışmada araştırılmak istenen ana hipotez “eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin var olup olmadığı”dır.

Araştırmanın ikinci bölümünde; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları, eğitimin önemi ve amacı, eğitim ihtiyaç ve amaçlarının belirlenmesi, eğitim planlaması, eğitim bütçesi, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, eğitim yöntemleri ve eğitimin değerlendirilmesini içeren eğitim süreci üzerinde durulmuştur.

nc bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise, eğitim ve örgütsel bağlılık konularında verilen teorik bilgiler çerçevesinde değerlendirmeler yapılarak iki konunun birbirleri ile olan ilişkisi incelenecektir.

Uygulamanın anlatılacağı son bölümde; araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları, hipotezleri, anakütle-örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmekte, SPSS ile analizi yapılan anket sonuçları yorumlanarak araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara varılmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE GELİŞTİRME FONKSİYONU

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış

Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçları karşılamak ve etkin yönetimini sağlamak ana konusu olan insan kaynakları yönetimi, işletmede görev alan tüm iş görenlerin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve tekniklerdir.¹

Birçok tanım yapılmakla birlikte bütün tanımların ortak özelliği insan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğu, gelişen, değişen ve çevresel unsurları da dikkate alarak bir örgüt kültürü oluşturmakta olduğudur. Bu çerçevede içerisinde örgütteki insan kaynaklarına sorumluluk yükleyerek insana odaklanmış, dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgütte yaygınlaştırma amacı vurgulanmak istenmektedir.²

İnsan Kaynakları Yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından,

¹ Abdulkadir Şenkal "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları", <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=%20200&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [01.08.2011]

² Hafızullah Bek, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Hafizullah%20BEK/BEK,%20HAFC4%B0ZULLAH.pdf [11.07.2011], 108.

işgörenlerin motivasyonu, performans değerlemesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması , ‘biz’ duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.³ Bu doğrultuda ele alınan insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ise şunlardır: İnsan Kaynakları Planlaması, İş Analizi ve Tanımları, İşgören Bulma ve Seçme ve Yerleştirme, İşgören Eğitimi ve Gelişimi, Kariyer Yönetimi, Performans Değerlemesi, İş Değerlemesi ve Ücretleme, İş Sağlığı ve Güvenliği, Bordro ve Özlük İşlemleri.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme

İnsan Kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir.⁴

Her yıl binlerce genç iş gücü çeşitli alanlardan farklı mesleki ve eğitim düzeylerinden, örgün eğitim kurumlarından mezun olup iş hayatına atılmaktadırlar, ama bu insanların büyük bir bölümü çalıştıkları veya çalışacakları iş sahasına hazırlıklı olmadıkları için işlerinin gerektirdiği ayrıntılı rollerde eğitilmek ihtiyacı duymaktadırlar. İşletmelerin amacı olan işe devamın arttırılması, kalitenin yükseltilip iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, hata sayısının azaltılması gibi çalışmalar verimlilik artışının oluşmasında etkin faktörler olarak gösterilmektedir. Bütün bu faktörlerin ancak çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı verildikten sonra gerçekleşebileceği ve bunun sonucu verimliliği arttıracığı düşüncesi kurumlardaki eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile ele alınmıştır.⁵

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, iş görenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki

³ Demet Gedik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 8.

⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), 198.

⁵ Bek, **age**, 109.

eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin arttırılmasında da katkılarda bulunur.⁶

İnsan Kaynaklarında eğitim faaliyetlerine şu nedenlerden dolayı ihtiyaç duyulur:⁷

- Eğitimden elde edilen değer yatırım maliyetinden daha fazladır.
- Teknolojideki değişiklikler ya da yeni stratejilerin uygulanması gibi süreçler yeni becerileri gerektirir.
- Geleceğe yönelik strateji oluşumunu etkileyen proaktif bir harekettir.
- Değeri yüksek çalışanlar için motive etme aracıdır.
- İş hayatına başlamadan önce alınan örgün eğitim sistemi öğrencileri çalışma yaşamına yeteri kadar hazırlayamamaktadır.

2.3. Eğitim ve İlişkili Kavramlar

2.3.1. Eğitim

Literatür tarandığında eğitimin birden fazla tanımına rastlamak mümkündür. Eğitimin belirli, değişmeyen bir tanımı yoktur. Ama tanımlara bakıldığında ortak olan düşüncenin eğitimin bir değiştirme süreci olduğu ve sonucunda da önceden belirlenmiş amaçlara uygun bir davranış değişikliğinin ortaya çıkıyor olmasıdır. Bu doğrultuda aşağıda çeşitli eğitim tanımları verilmiştir.⁸

- I. Eğitim, çoğu zaman kelime anlamı ile ferdin sosyalleştirilmesi, hemcinslerine benzer ve topluma faydalı bir üyenin hazırlanması anlamına gelir.
- II. Eğitim kişinin toplumsal yeteneklerinin ve optimum kişisel gelişmesinin sağlanması için, seşkin ve kontrollü bir çevreyi içine alan sosyal bir süreçtir.
- III. Eğitim bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir.
- IV. Eğitim, insanların bilgi ve görgülerinde geçerli saydığımız şeyleri gelecek nesillere nakleden, hatta ileride kaydedilecek tekâmülü hazırlama iddiasında bulunan en üst görüş yüceliğini isteyen bir insan eseridir.

⁶ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.bs. (İzmir: Barış, 2004), 167.

⁷ Richard Mead, Tim G Andrews, **International Management**, 4. bs. (England: Wiley, 2009), 335.

⁸ Zahide şimşek, "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 16.

Anlaşılabacağı gibi tanımların içerikleri birbirinden farklıdır. Bazı tanımlar eğitimi sadece bir ‘uyum süreci’ olarak görmektedirler (Tanım I). Bazı tanımlar, eğitimden sadece bir ‘davranış değişikliği’ni anlamaktadırlar (Tanım III). Bazı tanımlar, davranışın yanına bilgiyi, değeri de yerleştirmektedir (Tanım II). Bazı tanımlarda da eğitim, aynı zamanda toplumun ‘yarımını da oluşturan’ bir süreçtir (Tanım IV).⁹

İşletme içinse eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içerir.¹⁰ Bu nedendir ki; eğitimin, bireylerin bilgi ve becerilerinin pozitif belirleyicisi olduğu söylenebilir.¹¹

Bir başka tanıma göre ise eğitim; çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.¹²

Örgüt açısından eğitim, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleri olarak tanımlanabilir.¹³

Diğer bir deyişle işgören eğitimi, işletme içerisinde belirli işleri gerçekleştirmek üzere iş görenlere gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması amacı ile biçimsel eğitim programlarının kullanılmasıdır. Bazı yazarlara göre eğitimin en büyük faydasının yeniyi öğretmek değil, iş görenin hâlihazırda yaptığı işi daha iyi yapmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir.¹⁴

Bir başka tanıma göre ise, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma yolu ile bir kişinin bilgi, yetenek ve

⁹ Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, 6. bs. (İstanbul: Nobel, 2008), 44.

¹⁰ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev: Canan Çetin, (İstanbul: Beta Yayınevi, 1999), 4.

¹¹ Sun Young Sung, Jin Nam Choi, “The Effects of Human Resource Development On Operational and Financial Performance of Manufacturing Companies: A Large-Scale, Longitudinal Analysis”, <http://escholarship.org/uc/item/5xz8p7bk> [04.07.2011], 8.

¹² Zehra Çınar, “İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi”, http://www.ikyworld.com/egitim/isletmelerde_egit_ihyiyac_analizi.pdf [23.07.2011].

¹³ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s.2 (2007): 615.

¹⁴ Ömer Faruk İşcan, “Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.14, s.1 (2000): 234.

becerilerinde değişiklik yapma faaliyetini eğitim faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda eğitim bir değişim süreci olarak karşımıza çıkar.¹⁵

2.3.2. Yetiştirme

Yetiştirme olarak ifade edilen kavram ise, örgütsel amaçlara ulaşmak için, yönetsel olmayan personelin gerekli etkinlik artışını sağlamaya yönelik; planlı, sistemli ve organize yöntemlerin kullanıldığı kısa dönemli eğitimsel süreç olarak değerlendirilmektedir.¹⁶

Daha geniş bir ifade ile belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek vb. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlayabiliriz.¹⁷

Yukarıda sözü elden eğitim ve yetiştirme kavramlarından hangisi ele alınır alınsın, olay sistematik, ölçülebilir, yönetilebilir bir kişisel veya örgütsel değişim olayıdır.¹⁸

2.3.3. Geliştirme

Çoğu kez işletmelerde eğitim kavramıyla birlikte kullanılan hatta bazen karıştırılan geliştirme kavramı da en az eğitim kadar önemlidir. Geliştirme daha önceden eğitim yolu ile kazanılan bilgi ve becerilerin kazanılması, arttırılması ve geliştirilmesini ifade eder. Bu anlamda geliştirme eğitimin sonucudur. Buna paralel olarak eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini bütünleyen kavramlardır.¹⁹

Geliştirme, genellikle kişilere dönük bireysel ve sürekli nitelikteki eğitim faaliyetlerini ifade eder. Bu kapsamda geliştirme ile kişilerde var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve süreklilik arz eden değişim ve gelişmelere karşı hazır hale getirilmesi hedeflenmektedir.²⁰

¹⁵ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul: Arıkan, 2007), 29.

¹⁶ Kenan Demir, “Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma”,(Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 25.

¹⁷ Koçel, **age**, 30.

¹⁸ **Age**, 37.

¹⁹ Gedik, **age**, 13.

²⁰ Şimşek, **age**, 18.

Geliştirmenin, yetiştirme kavramından daha geniş bir anlama sahip olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşe dayanak olarak; geliştirmenin teknik ve mesleki faktörlerin yanı sıra, beşeri, sosyal, kültürel, siyasal ve kişilik özellikleri gibi mesleki faktörlerin dışındaki konuları da kapsadığı açıklanmaktadır. Geliştirmenin, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi ve çok yönlü eğitim programlarıyla üst görev, pozisyon ve sorumluluklara hazırlanması anlamlarında da kullanılabileceği ilave edilmektedir.²¹

Ayrıca yetiştirme, çalışanın şimdiki görevleri için bilgi ve beceri edinmesi ve örgüte katkıda bulunmasında yardımcı olan bir araç iken; gelişim ise şimdiki ya da gelecekteki görevleri için bilgi ve beceri edinmesi ve gelecekte de örgütü zenginleştirmek ve güçlendirmek için bireyleri hazırlayan bir araçtır. Gelişim, bugünden daha ileriye bakar ve 1-3 yıl gibi daha uzun vadeli odaklanmayı kastederken, yetiştirme ise 6 ay 1 yıl gibi kısa vadelidir.²²

2.3.4. Öğrenme

Öğrenme kişinin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır. Dolayısıyla öğrenme olayının göstergesi davranışlardır.²³

Öğrenme; oranlı olarak sürecekle olan davranış değişikliklerinin ya da davranış olanaklarında söz konusu olabilecek değişikliklerin deneyimlerden bağımlı olarak kazanılmasıdır.²⁴

Bir başka bakış açısına göre ise, faaliyetin yalnızca sınırlandırılmış bir alanına ilişkin bilgi ve beceriden çok, bütün hayatın her döneminde insanların ihtiyaç duyduğu ve bütün yaşam tavırlarında gerekli olan bilgi, beceri, ahlak değerleri ve rasyonel düşünüp karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetlerdir.²⁵

Burada belirtilmesi gereken öğrenmenin kişisel olduğudur. Kişi arzulu olduğu (değişmeyi arzuladığı) ve değişim için hazır olduğu zaman öğrenme gerçekleşebilir.

²¹ Demir, **age**, 25,26.

²² William Fitzgerald, "Training Versus Development", **Traininig & Development**, 1992, <http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720ef/attach/160.pdf>[10.07.2011], 81.

²³ Koçel, **age**, 332.

²⁴ Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2. bs. (İstanbul: Alfa,1995), 86.

²⁵ İbrahim Aydın, Muhsin Halis, "Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi", <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-02/a/02.htm> [10.06.2011].

İşletme veya organizasyon ancak imkanları sağlayabilir veya ortamı hazırlayabilir. Öğrenmek (değişmek) sadece kişinin kendisinin yapabileceği bir iştir.²⁶

2.4. İnsan Kaynakları Eğitiminin Önemi ve Amacı

Günümüzde insan kaynaklarının ön plana çıkması ve insanın işletmelerin en değerli varlığı olarak stratejik değerinin artmış olması, beraberinde bu değerli sermayeden en etkin şekilde yararlanma anlayışını getirmiştir. Bu noktada yöneticilerin karşısına çıkan en etkili araç ise eğitim olmuştur.²⁷

İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerden bir işi kendiliğinden beklemek, tutum ve davranışlarını değiştirmelerini ummak, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak hem çok zaman almakta hem de maliyetleri yükseltmektedir.²⁸ Ayrıca, günümüzün bütün modern işletmeleri iyi eğitilmiş işgücünün kritik bir başarı faktörü olduğunu kabul etmektedir.²⁹

Günümüzde insan kaynağının hizmet öncesi iyi bir eğitim almış olması yeterli görülmemekte, kişilerin öncelikle işe uyum sağlamaları bunu takip eden süreçte de yeni gelişmeleri sürekli takip etmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan işletmeler çalışanların sadece bilgi anlamında değil aynı zamanda beceri ve davranışlarında da gelişiminin sağlanarak verimliliğin artırılmasını hedeflemektedirler.³⁰ Aynı zamanda eğitim, işletmenin sadece ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. İşletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir.³¹

Bu bağlamda makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte

²⁶ Koçel, **age**, 31.

²⁷ Şimşek, **age**, 19.

²⁸ Hüseyin Fazlı Ergül, “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, c. 4, s. 7 (2006): 55.

²⁹ James Danziger, Debora Dunkle, “Methods of Training in the Workplace”, <http://escholarship.org/uc/item/9r88t4f2> [10.07.2011].

³⁰ Burcu Akyol, “Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 16.

³¹ Zeyyat Sabuncuoglu, **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı**, (Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2005), 129.

elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren etkili bir araçtır.³²

Her işletme açısından eğitimin önemini ortaya koyan ve iş gören eğitimini işletmeler açısından kaçınılmaz hale getiren bir takım sebepler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:³³

- Resmi eğitim kurumlarınca sağlanan bilgi ile işletme içerisindeki bir işin gerekleri arasındaki fark veya uçurum. İşletmeler içerisinde, genel bilgiyi işin özel gereklerini karşılayacak biçime dönüştürmek için eğitim mekanizmasına ihtiyaç vardır.
- Daha önce de ifade edildiği gibi işletmeler, sürekli değişen bir çevreyle karşılıklı etkileşim halindedir. Çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütsel faaliyetler üzerinde belirli oranda etkiye sahiptir. İşletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmesi için, işgörenlerin yeni bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Bu durumda da eğitim kaçınılmaz hale gelmektedir. Birçok şirketin stratejik bir politika olarak işgören eğitimine gittikçe artan derecede önem vermesini sağlayan belki de en önemli olgu, işletme çevrelerinin hızlı bir biçimde değişmesidir.
- Uygun ve sistematik eğitim işyerinde birçok kazayı önleyecek ve daha güvenli bir iş ortamı oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.
- Eğitim ve geliştirme iş görenlerin etkinlik ve verimliliklerini artıracak bu da örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde hem nitelik hem nicelik açısından bir gelişme sağlayacaktır.
- İş görenlere nasıl ilişki ve iletişim kurulacağını, diğerleriyle birlikte nasıl uyum içinde çalışılacağını öğretme yolu ile eğitim, işyerinde daha iyi insan ilişkileri sağlayacaktır.
- İşletme içerisindeki eğitim süreci, daha iyi insan kaynakları planlaması ile sonuçlanacaktır. Şöyle ki, eğitim işletmenin gelecekteki personel ihtiyaçlarını ve gereklerini tamamlamasına yardım edecektir.

Bu sebeplere dönük planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri, günümüzün modern işletmecilik anlayışı içerisinde, örgütün temel hedef ve amaçlarına ulaşmasındaki rolüne bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.

³² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi, 2000), 110.

³³ İşcan, **age**, 235-236.

Örgütlerde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı artırmaktır.³⁴

Eğitim amacıyla genel kültür, meslekî bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında çalışanları işletmeye karşı grup bağlılığı oluşturan ve toplumsal birliği yaratan bir görev zincirini de yüklemektedir. Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlarını daha somut ve ayrıntılı açıklamak istersek, şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme olanaklarının sağlanması,
- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması,
- Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi,³⁵
- İş görenlere iş gereklerine uygun beceri, bilgi ve davranış şekillerinin kazandırılması,
- İşletmelerde meydana gelebilecek hataların sayısının azaltılması,
- İşletmelerde iş kazalarının azaltılması ve iş güvenliğini sağlayacak tedbirlerin alınması,
- Ürün ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Personel Devir Oranının azaltılması,
- Personelin yeniklere uyum sürecinin azaltılması,
- Örgütsel sadakat duygusunun gelişmesinin sağlanması,
- Personelin kariyer gelişimine imkan tanınması³⁶

³⁴ Sabuncuoğlu 2007, **age**, 615.

³⁵ Şimşek, **age**, 22,23.

³⁶ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs, (Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2008), 78.

2.5. İnsan Kaynakları Eğitiminin Yararları

Tüm organizasyonlarda yaşamsal bir faaliyet olan eğitimin, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynadığı yukarıda belirtilmiştir. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve her şeyden önce zihinsel kaliteyi yükseltmeyi hedef alması gerekir. Bu çerçevede öncelikle çalışanların zihinlerine; işletmenin misyonu, felsefesi ve gayesini yerleştirmek ve kalite, verimlilik ve bağlılık kavramlarını onlara kabul ettirmek zorunludur. Bu yapılmazsa eğitimden beklenen yararlar elde edilemez. Bu felsefeyi içeren bir program ise, eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur.³⁷

2.5.1. Eğitimin Örgüte Yararları

Eğitim faaliyetlerinin işletme yönetimine sağlayacağı faydalar çok fazladır. Özellikle değinilmesi gerekli temel faydalar şunlardır:

- İşletmelerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; ise yeni girenlere ve çok eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Çalışanların işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.
- Çalışanın kendisine olan güveni artar; sorunları daha kolay çözer; mesleki becerileri gelişir.
- Çalışan isinde daha faydalı olur; isine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.
- Çalışanların mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri ise almak ve iste tutmak kolay olur. Böylece iş gücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri düşer.
- İşletme, dış çevresine karşı da şirket imajını güçlendiren eğitilmiş çalışanları ile çıkabilir. Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlar.³⁸

³⁷ Şimşek, age, 20.

³⁸ Gedik, age, 20.

- Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine, örgütsel politikaların benimsenmesine yardım eder.
- Örgütsel gelişime neden olur.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirir.³⁹

2.5.2. Eğitimin Çalışana Yararları

- Eğitim fırsatları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini, iş ile ilişkilendirmek adına, görev etkinliği duygularını arttırır.⁴⁰
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- İş tatminini yükseltir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini arttırır.⁴¹
- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile bası çıkmasına yardım eder.⁴²

2.6. İnsan Kaynakları Eğitiminde İzlenen İlkeler

Etkin bir eğitim plan ve programının uygulanmasında uyulması gereken ilkelerinden önemlileri şunlardır:

Süreklilik: İşgörenin yetiştirme işi bir kez yapıлып bitirilecek bir iş değildir. İşgörenin çevresindeki hızlı gelişmeler; yer değiştirme, yükselme gibi görev değişiklikleri örgütte bulunan iş görenin yetiştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca, hızlı değişme süreci içinde bulunan günümüzün modern işletmeleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından izlemek, gerekirse uğraşı alanlarını genişletmek veya tamamen değiştirmek, uyguladıkları çalışma yöntemlerini daha rasyonel yöntemlere bırakmak zorunluluğunu her an duyabilmektedirler.⁴³ İşte bu türden olağan sayılan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu eğitim ve geliştirmenin sürekli olmasıdır. Süreklilik

³⁹ Bayraktaroğlu, **age**, 78.

⁴⁰ Sung, Choi, **age**, 8.

⁴¹ Bayraktaroğlu, **age**, 78-79.

⁴² M. Şerif Şimşek, H. Serdar Öge, **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2007), 233.

⁴³ Ergül, **age**, 56.

sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar.⁴⁴

Yararlılık: Buradaki en önemli konu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti, yani eğitim-yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bu vesile ile yapılan harcamalar beklenen faydalar ile karşılaştırılır.⁴⁵

Fırsat Eşitliği: Bir işletmede yetiştirilecek olan yalnız belli düzeydeki bir grup insan değildir. Yetiştirmenin kapsamına en alt düzey görevde bulunanlardan en üst düzey görevde bulunanlara kadar tüm iş gören girmelidir. Yetiştirme planı işletmedeki bütün iş görenleri içine alacak biçimde kapsamlı olmalıdır. Yetiştirmede bireysel ve grupsal yaklaşımdan çok örgütsel yaklaşım daha yararlı olmaktadır.⁴⁶

Planlılık: Eğitim faaliyetlerinin rastgele yapılması, beklenen yararın sağlanamaması dışında, bazen maliyetleri yükselterek örgüte zarar getirebilir. Ancak belli bir plan ve programa uygun olarak yapılan eğitim örgütsel etkinliğe ve verimliliğe olumlu katkı sağlar.⁴⁷

Etkin Katılım: İş görenler kendilerinin yetiştirilmesi ile ilgili eğitim programlarının yapılmasına katılmalıdır. İş görenlerin katılımı gerçekleştirildiğinde, yapılan eğitim programı işgörenlerin ihtiyaçlarına daha uygun olmaktadır. Ayrıca iş görenler katkılarının bulunduğu eğitime daha çok önem vermektedirler.⁴⁸ Bu nedenle, bireyin öğrenme arzusu ve gereksinimi içinde olması gerekir. Çalışanların bu konuda kayıtsız kalması, önem ve yararına inanmamaları, zoraki katılmaları, eğitim faaliyetlerinin boşa harcanmasına neden olur.⁴⁹ Eğer, çalışanlar örgütün eğitim politikalarının destekleyici nitelikte olduğuna inanırlarsa, eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılımın yüksek olacağı düşünülür.⁵⁰

⁴⁴ Ahmet Bayraç, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 142.

⁴⁵ Uyargil, **age**, 196.

⁴⁶ Ergül, **age**, 57.

⁴⁷ Uyargil, **age**, 197.

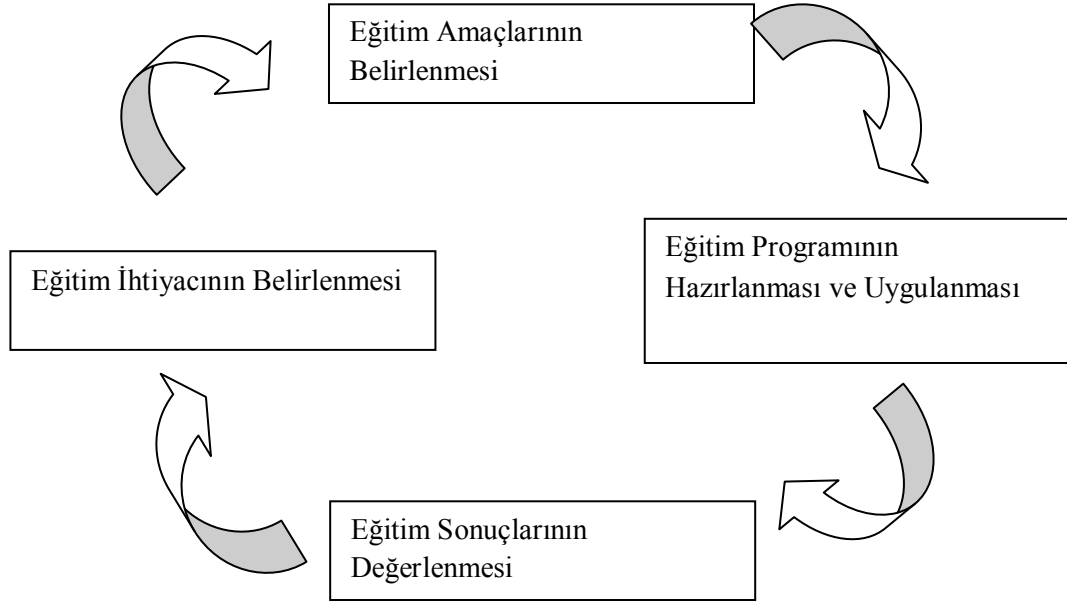
⁴⁸ Ergül, **age**, 57.

⁴⁹ Uyargil, **age**, 197.

⁵⁰ Phyllis Tharenou, “Organisational, Job, and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development”, **Applied Psychology**, c.46, s.2 (1997): 112.

2.7. İnsan Kaynaklarında Eğitim Süreci

Organizasyonda yüksek performans için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle, organizasyon içinde eğitim ihtiyacının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir “Eğitim Planı” hazırlanarak eğitimin amacı, uygulanacak eğitim programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek departmanların ve bu departmanlarda çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitim sonuçlarını vs. konular belirlenmelidir. Eğitim planının tespitinden sonra eğitim programlarının uygulanması konusunda ilkelerin belirlenmesi gerekir.⁵¹



Şekil 1: Eğitim Sürecinin Aşamaları

2.7.1. Eğitim İhtiyaç ve Amaçlarının Belirlenmesi

Bir örgütün insan kaynaklarının etkinliğinin artırılması için, eğitim faaliyetlerinin çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanması gerekir.⁵² Diğer bir yandan başarılı bir eğitim programının tasarlanması ve geliştirilmesinde yapılacak ilk iş ise, eğitilecek insan grubunu ve bunların ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir.⁵³

⁵¹ Bayraç, *age*,150-151.

⁵² Cavide Uyargil ve diğ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. bs, (İstanbul: Beta, 2008), 201.

⁵³ Gedik, *age*, 29.

Eğitim ihtiyaçı analizi yapılırken özellikle üç konunun önemini belirtmekte fayda vardır. Bunlar, üst yönetimin desteğinin alınması, çalışanların desteğinin alınması ve yeterli zaman ve kaynak ayrılması konularıdır.⁵⁴

Eğitim ihtiyaçı analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaçı duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir.⁵⁵ Eğer eğitimler çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik olarak düzenlenmezse, çalışanlar çok sayıda eğitim programına katılmış olsalar dahi, istenilen arzu edilen faydalar elde edilemeyebilir.⁵⁶

Çoğu zaman eğitim ihtiyacının belirlenmesi gereksiz görülür ve alışlageldiği gibi hemen her yıl veya her dönemde uygulanan eğitimler gerçekleştirilir. Bazen bu uygulamalar öylesine genelleşir ki neden yapıldığı bile unutulur ama eğitim yine de yapılır. Genellikle kamuya ait kurumlarda rastlanan bu uygulamaların çoğunlukla faydalı olmadığı bilinmektedir.⁵⁷

Eğitim ihtiyaçı analizi sırasında bilgi toplamak için çok sayıda yöntemden yararlanılır. En yaygın kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:⁵⁸

- **Anket:** En sık başvurulan yöntemlerden birisidir. Anketler hem personelin hem de ilk kademe amirlerinin görüşleri toplanacak şekilde düzenlenmelidir. Böylece farklı 2 düzeyden gelen eğitim ihtiyaçları değerlemesi sonuçların daha gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi imkanını sağlar.
- **Gözlem:** Bu yöntemde kişiler doğal iş ortamında soru sorulmadan gözlemlenir. Personelin iş başında çalışırken davranışlarını, başkalarıyla ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksikliklerin tespit edilmesidir.
- **Görüşme (Mülakat):** Personelle yapılan görüşmelerde performans düşüklüğu ve eğitim ihtiyaçları belirlenmeye çalışılırken, gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir.
- **Personel Kayıtlarının Analizi:** Personel şikayetleri, devamsızlık oranları, işten ayrılmalar gibi somut kayıtlar ihtiyaçı analizinde önemli bilgiler sağlar.
- **Testler:** Anket yöntemine benzemektedir. Anketler bilgi ve tutumu ölçerken; testler bilgi, tutum, beceri ve yeteneği de ölçebilir. Personelin kişiliğini, ilgi

⁵⁴ Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**,(İstanbul: Beta, 2001), 33,34.

⁵⁵ Gedik, **age**, 29.

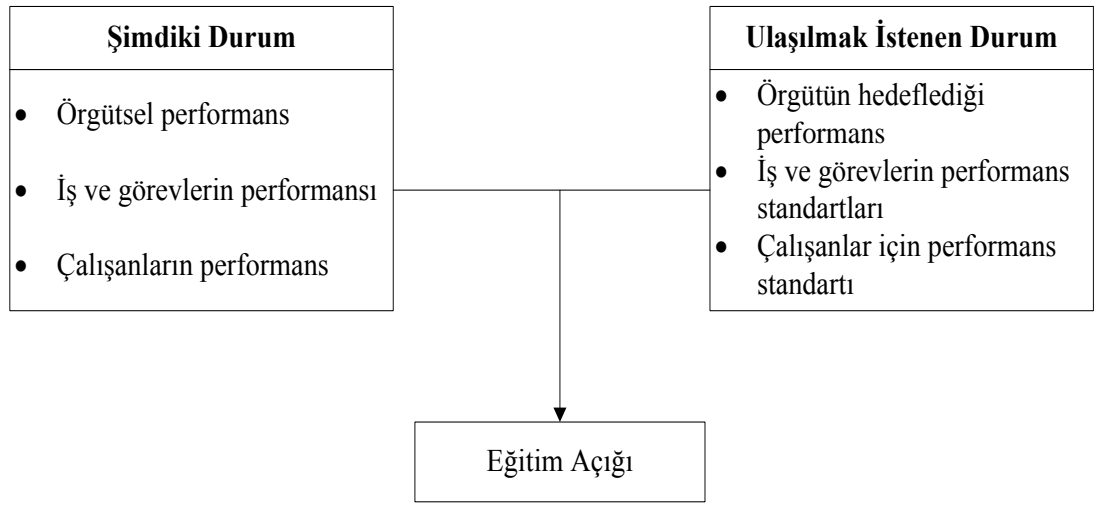
⁵⁶ Sung, Choi, **age**, 12.

⁵⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7.bs, (İstanbul: Alfa, 2009), 255.

⁵⁸ Şencan, Erdoğmuş, **age**, 117-131.

ve değerleri, iŖi ile uyumunu, ihtiyaç ve beklentilerini ölçmek amacıyla kullanılır.

- **KarŖılaŖtırılmalđ Performans Değerleme Yöntemi:** Yönetici tarafından astların değerlemeleri karŖılaŖtırılmalđ olarak yapđlarken elde edilen sonuçlar tablo halinde düzenlenir.⁵⁹



Ŗekil 2: Eğitim Aıęđ

Uyargil, **age**, 203.

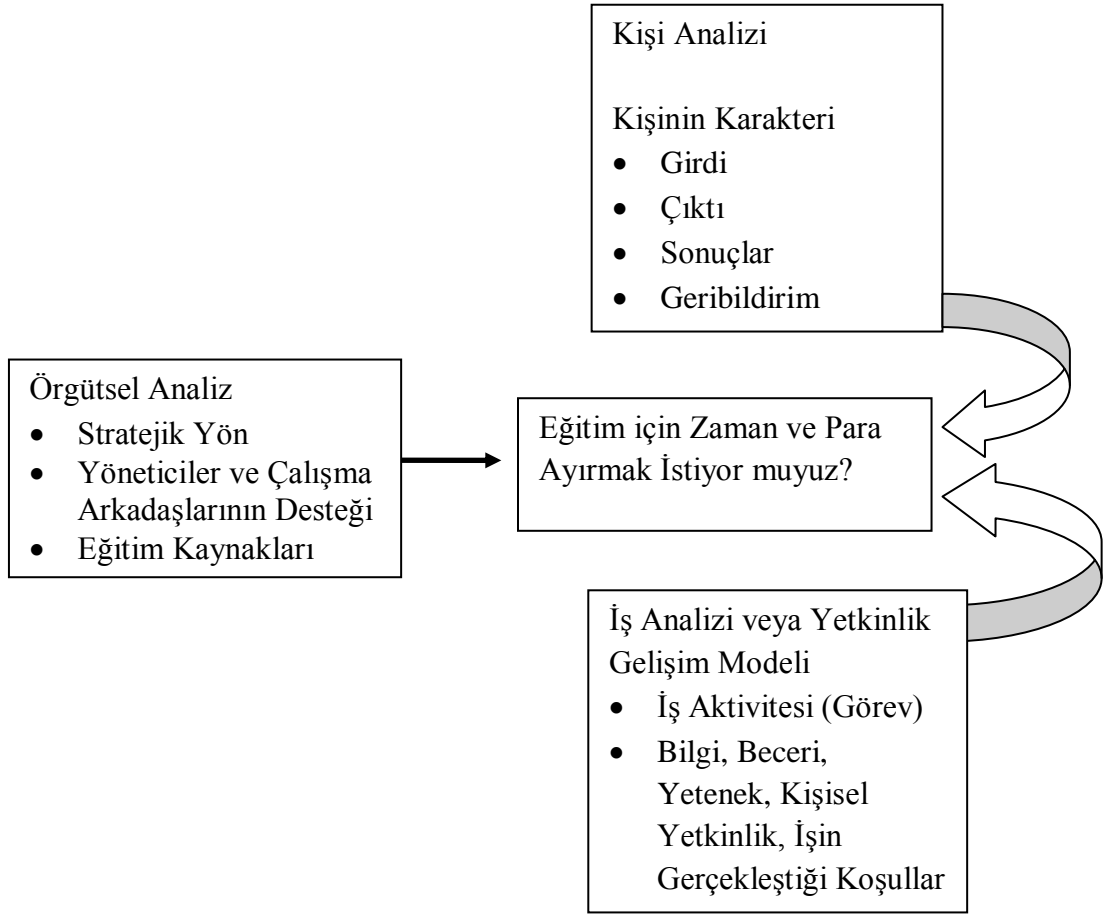
Eğitim ihtiyacını bir formülle göstermek gerekirse; Ŗekil 2’de de gösterildiği gibi, iŖin gerektirdiği bilgi, yetenek ve davranıŖlar ile iŖgrenin Ŗu andaki bilgi, yetenek ve davranıŖları arasındaki fark bize eğitim ihtiyacını gösterir. Eğitim ihtiyacı, en genel anlamda performans aıęđ olarak tanımlanabilir. Ancak bu performans farkını bugün ile sınırlamamak gerekir. Eğitim ihtiyacını; “Ŗimdi olması gereken performans düzeyi” + “gelecekte olması gereken performans düzeyi” – “mevcut performans düzeyi” olarak formlleŖtirebiliriz.⁶⁰

Eğitim ve geliŖtirme, iŖletmelerde bir sorun çözme ve davranıŖ deęiŖtirme süreci Ŗeklinde görülmektedir. Bu sebeple, iŖletmeler mevcut sorunlara yönelmek

⁵⁹ Bayraktaroğlu, **age**, 81.

⁶⁰ Uyargil, **age**, 202.

zorundadır. Aksi takdirde eğitimden verimli bir sonuç alınması mümkün olmamaktadır.⁶¹



Şekil 3: Eğitim İhtiyaç Analizi

Raymond A. Noe, **Employee Training and Development**, (New York: Mc Graw Hill, 2002), 78.

Şekil 3’de özetlendiği gibi eğitim ihtiyaçları belirlenirken üç tür analize başvurulabilir. Örgüt analizi, kişi analizi ve iş analizidir. Örgütsel analizde işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin analiz edilmesi söz konusudur.⁶² Bu analiz daha çok uzun vadeli eğitim planlarında, eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla kullanılır. Kişi düzeyinde analizde; ilgili kişinin performansı üzerinde durulmakta, mevcut performansın yanında, personel değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınmaktadır.⁶³ Görev analizi; personel tarafından

⁶¹ Fazilet Sevil Taş, “Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 32.

⁶² Şencan, Erdoğan, **age**, 45.

⁶³ **Age**, 101.

yerine getirilen görevler ve görevleri tamamlamak için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin dahil olduğu iş aktivitelerinin tanımlanmasıdır.⁶⁴

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra kesin ve net bir şekilde hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedefler belirlenmeden anlamlı bir eğitim programının gerçekleşmesi mümkün olmamaktadır.⁶⁵ Örgütte uzmanlaşma gereği örgütün her bölümü farklı faaliyetler içinde olduğu kadar aynı bölümde çalışan işgörenin yaptığı işler de (pazarlama bölümünde satış departmanı ile reklam departmanında çalışan işgörenlerin yaptığı işler gibi) birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan eğitimin amacı da birbirinden farklılık arz edecektir. Aynı zamanda bu amaç verilecek olan eğitimin teorik ya da uygulamalı olmasını da etkileyecektir.⁶⁶

Ayrıca eğitim hedeflerinin belirlenmesi gerekliliği, işletmenin tutarlı stratejilere sahip olabilmesi için kadro becerilerinin geliştirilmesi konusunda da karşımıza çıkmaktadır. İşletme elemanlarının sahip olduğu kadro becerileri, içeride mi, yoksa dışarıda mı geliştirilecek; bir başka ifade ile firma ne ölçüde deneyimsiz insanları işe alıp kendisi eğitecek, ne ölçüde becerikli ve deneyimli eleman işe alacak?⁶⁷ Bu sorulara verilen cevaplarla eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçları belirlenmiş olacaktır.

2.7.2. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması

İşletmenin eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra eğitim planının yapılması aşamasına geçilir. Eğitim planı hazırlanırken eğitim ihtiyaç analizindeki verilerden faydalanılır.⁶⁸

Eğitim planlaması kavramı; var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere, eğitim ile ilgili izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.⁶⁹

Eğitim planlamasının, örgütün uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerini birlikte gözeterek yapılması gerekir. Bugünkü sorunların çözümü için eğitime ağırlık veren bir örgütün gelişmeler karşısında yetersiz kalma olasılığı bulunurken, uzun dönemli amaçları öne alan örgütün de güncel sorunlar karşısında

⁶⁴ Noe, 1999, **age**, 75.

⁶⁵ Taş, **age**, 40.

⁶⁶ Bayraç, **age**, 157.

⁶⁷ İşcan, **age**, 235.

⁶⁸ Gedik, **age**, 41.

⁶⁹ Demir, **age**, 32.

sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle eğitim planlamasının belirli bir perspektif içinde kısa, orta ve uzun dönemde yararları görülecek eğitimleri gündeme alması gerekir.⁷⁰

Eğitim plan ve programlarında, üzerinde durulan konular şöyle tanıtılabilir:⁷¹

- Eğitimin amacı,
- Eğitimin adı, türü, yöntemi,
- Eğitim göreceklere seçimi,
- Öğreticilerin saptanması,
- Kullanılacak malzeme araç ve gereçlerin sağlanması,
- Eğitimin süresi, başlayacağı tarihin belirlenmesi,
- Yapılacağı yerin saptanması,
- Programın maliyetinin tasarlanması,
- Eğitim programının duyurulması,
- Eğitim sonrası değerlendirilmenin gerçekleşmesi.

İşletmenin eğitim planı içinde yer alan eğitim programları, planın uygulama araçları olarak tanınır. Bu programlar iki türlü olabilir.⁷²

- Sürdürülmekte olan çalışmalara uygun eğitim programları: Bu programların uygulanmasındaki amaç, işletmeye yeni gelen personelin iş koşullarına hazırlanmasıdır.
- Gelecekte değişmesi öngörülen koşullara uygun eğitim programları: Bu programlar işletmede çalışan personelin iç ve dış koşullarda oluşabilecek değişimlere (örgütsel yapıdaki değişim, pazar koşullarının değişmesi gibi) bugünden hazırlanması amacıyla yönelik eğitsel çalışmaları belirler.

Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin; organizasyon yapılarının büyüklüğüne, genişliğine ve karmaşıklığına göre; eğitim faaliyetleri için ya başlı başına bir eğitim departmanı tesis ettikleri ya eğitim faaliyetleri sorumluluğunu insan kaynakları departmanına tahsis ettiklerini ya da eğitim faaliyetlerini işletme dışı eğitim şirketlerinden yani dış kaynak kullanımı yoluyla temin ettiklerini görmekteyiz.⁷³

⁷⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), 308.

⁷¹ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 185,186.

⁷² **Age**, 186.

⁷³ Demir, **age**, 33.

2.7.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

İnsan kaynakları eğitimi bütçesi, işletmede belirli bir dönemde personel eğitimiyle ilgili yapılacak harcamaları belirlemek ve bu harcamalarla ilgili kaynakları sağlamak amacıyla yapılır.⁷⁴

Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemlerin esas alındığı ve dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamaların ve bunları karşılayacak kaynakların tablolar halinde hazırlandığı belirtilmektedir. Eğitim bütçesi hazırlanırken yapılan faaliyetlerin;⁷⁵

- Bütçe dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyetlerinin çıkartılması,
- Eğitim programlarına katılacak kişi sayılarının, gidiş-dönüş yolluk ücretlerinin ve katılma maliyetlerinin hesaplanması,
- Eğitim için gerekli olan personel ücretleri, kira, telefon, malzeme vb. gider kalemlerinin tahmini olarak belirlenmesi,
- Eğitimin işletme içinde yapılması durumunda, gerekli eğitim araçlarının (bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video vb.) işletmeye maliyetinin çıkartılması,
- Eğitimle ilgili olarak önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması, olduğu açıklanmaktadır.

2.7.4. Eğitim Programının Uygulanması

Eğitim uygulaması, eğitim geliştirme faaliyetlerinin kimler tarafından, hangi yapı ve iş ilişkileri içinde yürütüleceğinin kararlaştırıldığı süreç olarak izah edilmektedir.⁷⁶

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması aşamasında uygun yöntem ya da yöntemlerin seçiminin eğitimden beklenen başarıyı sağlamada son derece etkili bir faktör olduğu, eğitim programının uygulanmasında tercih edilebilecek çok çeşitli yöntemlerin bulunduğu savunulmakta ve bir eğitim programının başarıyla uygulanmasının büyük ölçüde seçilecek eğitim yöntemiyle ilişkili olduğu ilave edilmektedir.⁷⁷

⁷⁴ Bayraktaroğlu, **age**, 84.

⁷⁵ Demir, **age**, 38.

⁷⁶ Barutçugil, **age**, 311.

⁷⁷ Tuğray Kaynak ve dğr, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs, (İstanbul: Dönence, 2000), 185,186.

Bilinmesi gereken en önemli husus, eğitim ve geliştirmede kullanılacak en iyi yöntemin mevcut olmadığıdır. Yöntemlerin her birisinin kendine has üstünlük ile yetersizlikleri vardır. Yöntemin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre farklı olabilecektir.⁷⁸

Eğitim, geliştirilebilir olması ve spesifik olması bakımından iki ana kolda değerlendirilebilir. Geliştirilebilir eğitim, çalışanın genel değerinin artırır ve bir örgütten diğerine transfer edilebilir. Yani çalışanın aldığı eğitim, aldığı kuruma has olmamakla birlikte, çalışanın ortam değiştirmesiyle de kullanmaya devam edebileceği eğitimlerdir. Çıraklık eğitimi, stajyerlik gibi örnekler geliştirilebilir eğitim için verilebilir. Bu tip eğitimlerden çalışanlar, bireyler ve toplum bir bütün olarak fayda görmektedir. Spesifik eğitim ise, çalışanın değerini, belirli bir işveren ya da iş için artırır. İşe yeni başlayan çalışanlar için organizasyonun politika ve prosedürlerinin verildiği, çalışma yerine yönelik oryantasyon eğitimleri, bu tip eğitime örnektir.⁷⁹

Ancak bu çalışmada literatürde genel kabul gören, eğitim programlarında genellikle eğitimin verildiği yere göre adlandırılan sınıflandırma dikkate alınacaktır. Sınıflandırmayı; işbaşında verilen eğitim, iş dışında verilen eğitim ve teknolojik destekli eğitim şeklinde üç gruba ayırabiliriz.

2.7.4.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Çalışanların işbaşında ve işletme içinde katıldığı eğitim programlarını içerir. Daha az maliyet gerektirdiği, işbaşında işi yaparak öğrenme imkanı sağladığı, zaman açısından aksaklıklara neden olmadığı, iş ortamının gerçeklerini yansıtması gibi nedenlerle en sıklıkla tercih edilen eğitim yöntemidir.⁸⁰ İşbaşı eğitimi, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin fiilen yapıldığı yerde bireysel veya grup olarak verilen eğitimidir.⁸¹

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşe alıştırma eğitimi işe alınmasına karar verilen kişilere ilk günlerde verilen eğitimidir. Oryantasyon eğitimi işe yeni alınan personelin kendine güven kazanmasını sağlamak, işyerine bağlılık sağlamak ve

⁷⁸ Şimsek, Öge, **age**, 241.

⁷⁹ Robert Blomberg, Elizabeth Levy, Ailene Anderson, "Assessing the Value of Employee Training", **Health Care Manage Review**, c.13, s.1 (1988): 64.

⁸⁰ Gedik, **age**, 46

⁸¹ Osman Yıldırım, "İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler ve Bir Araştırma", (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2006), 32.

oluşabilecek gereksiz zaman kaybına yönelik sorunları ortadan kaldırmak açısından oldukça önemlidir. Bu eğitim ile çalışana kurumun kuruluş hikâyesi, organizasyon şeması, kurum politikaları, sosyal haklar, sorumluluklar, fiziki ortamlar, işletme kuralları ilgili temel bilgiler verilmesi amaçlanırken verilen bilgilerin gereksiz ve çok detaylı ya da tam tersi çok kısa ve yetersiz olmamasına dikkat edilmelidir.⁸²

Oryantasyon eğitiminde amaçlanan en önemli noktalardan biri, yeni iş görenin işe ve kuruma yabancılaşmasını önleyerek, sosyal yakınlaşmayı sağlamak dolayısıyla ilk günlerde duyduğu çekingenlikten sıyrılarak kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini, kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle bu tip eğitimin özellikle normatif bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir.⁸³

Yapılacak olan oryantasyon eğitimi çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlar: örgütü tanıtıcı yayımlar, işletme gezileri, üstler ya da bu konuda çalışan uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmeler (mülakatlar) gibi yöntemlerdir. Birden fazla yöntem aynı anda kullanılabilir.⁸⁴

Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Yetki göçerme yoluyla kişiye, örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir.⁸⁵ Bu yöntem astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir.⁸⁶

Yetki devri yoluyla eğitimde yöneticinin astına gereksiz müdahalelerden kaçınması gerekir. Çalışanına güven duymalı ve bunu hissettirmelidir. Detaylarla ilgili sorunlar çalışanın inisiyatifine bırakılmalı ancak kontrol ve denetleme faaliyeti gözden kaçırılmamalıdır.⁸⁷

Koçluk (Coaching): Koçluk, yönetici ve şeflerin performans problemlerini çözmek ve çalışanın becerilerini geliştirmek amacıyla başvurdukları interaktif bir süreçtir. Bu süreç işbirliği gerektirir ve üç bileşenden oluşur; teknik yardım, kişisel destek ve bireysel çaba. Ve bu üç öğeyi bir arada tutan şey, yönetici(koç) ve ast (koçluktan yararlanan) arasındaki duygu bağıdır. Koçluk iki kişi arasındaki bir süreç

⁸² Akyol, **age**, 17.

⁸³ Yasemin Deniz, “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 14.

⁸⁴ Yıldırım, **age**, 36.

⁸⁵ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 189.

⁸⁶ Sabuncuoğlu 2000, **age**, 131.

⁸⁷ Gedik, **age**, 48.

olduğundan, bu tür bir bağa gerek duyar ve koçluğun başarısı açısından bu ilişkinin pozitif bir nitelik taşıması şarttır.⁸⁸

Koçluk ayrıca, bir öğrenme ve kendini geliştirme aracıdır. Bir insanı sahip olduğu hedeflere yönlendirmektir. Birlikte kararlaştırılmış sonuçlara ulaşmak amacıyla deneyim ve kanaat paylaşımıdır. Koçluk üç aylık dönemler itibariyle veya yıllık olarak yapılan hedef saptama ve performans değerlendirmelerinin aksine, sürekli ve ihtiyaç ya da fırsat ortaya çıktığında yapılır.⁸⁹

Mentorluk: Akıl hocalığı (mentorluk); yetenekli ve tecrübeli bir çalışanın, bir rol model olarak daha az tecrübeli bir çalışanın profesyonel ve/veya kişisel gelişimine katkıda bulunmak için ona destek olması, teşvik etmesi ve yol göstermesi sürecidir.⁹⁰ Rehberlik diye de isimlendirilen yöntem, koçlukta olduğu gibi bire bir eğitime ağırlık verir. Uzman, deneyimli ve güvenilir bir danışman veya öğretmen olan rehber (mentor), en yakın amir veya üst, daha fazla deneyimli ve uzman olan bir iş arkadaşı olabilir. Aynı zamanda örgütün başka bir bölümünde ve hatta başka bir firmadan birisi de deneyimli ve uzman olması koşuluyla rehberlik görevi yapabilir. Mentorluk, kendilerine tahsis edilmiş bireylerin gelişmelerine katkıda bulunmak amacıyla tavsiyelerde bulunmaları ve rehberlik etmeleri için özel olarak seçilmiş deneyimli ve eğitilmiş kişilerin kullanılması sürecidir. Aynı zamanda bir öğrenme ilişkisinin yaratımını içerir.⁹¹

Mentorluk ve koçluk kavramları arasında beş temel benzerlik görülmektedir. Bunlar:⁹²

- Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatları yaratmak,
- İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
- Beceri geliştirme fırsatları sunmak,
- Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejileri geliştirmek,

⁸⁸ Richard Luecke, **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**, çev. Ümit Şensoy, (İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007), 3.

⁸⁹ Patty McManus, **Koçluk**, çev. Ahmet Kardam, (İstanbul: Optimist Yayınları, 2011), 19.

⁹⁰ Akyol, **age**, 22.

⁹¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 7. bs, (İstanbul: Beta, 2010), 314.

⁹² Canan Ceylan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk" <http://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [12.08.2011].

- Bireyin gelişim hedeflerine ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.

Koçluğun mentorlukla çoğu defa eşanlı kullanıldığı halde aralarında çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir.⁹³

- Koçluk, tanımlanmış görevler ve yetkinliklerde, başka deyişle güncel iş performansında gelişimi hedefler. Mentorluk ise, çok daha geniş bir perspektif içinde, uzun vadeli ve geleceğe uzanan, meslek yaşamının bütününe, temel ilkelere ve değerlere, normlar ve davranış biçimlerine yöneliktir.
- Koç, büyük çoğunlukla kişinin bağlı çalıştığı yöneticisidir ve aralarında astüst ilişkisi vardır; koç gücünü iş sonuçları ve performans beklentilerinden alır. Oysa mentor, kişiyle doğrudan iş ilişkisi olmayan hatta farklı bir kurumdan bile olabilir; ilişki; güç ve zorunluluktan çok güvene ve saygıya dayanır.
- Koçluk çağdaş yönetici rolünün olağan bir boyutudur; yönetici tüm astlarını geliştirmelidir. Mentorluk ise, alanın talebi ve seçimi üzerine gerçekleşen, oldukça gönüllü bir vericilik ve deneyim aktarımıdır.
- Koç, çalışanıyla birlikte onun gelişimi için neler yapılabileceğini konuşur ve birlikte karar verirler. Mentor ise, deneyimlerini olumlu olumsuz yönleriyle mentorluk alana aktarır, yaşantılardan dersler çıkarır ve doğrudan yol gösterir.

Staj Yolu İle Eğitim: Staj genç çalışanların belli bir konu hakkında bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanabilmeleri için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır. Staj yoluyla eğitim ise, işgörenlerin örgüt içerisinde gelecekte görev alacakları alanlarla ilgili olarak işleri öğrenmesi, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olabilmesi ve mesleki alanda sorumluluk sahibi olabilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Staj ile teorik bilgi pratik bilgiyle bütünleşmiş olmaktadır.⁹⁴

⁹³ Acar Baltas, “Usta’dan Mentor’a”, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm [18.07.2011].

⁹⁴ Bayraktaroğlu, **age**, 89.

Rotasyon (İş Değiştirme): İş değiştirmesi, bir iş görenin kendi işinden başka bir görevde işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılması olarak tanımlanabilir.⁹⁵

İş rotasyonu, çalışanların yapılan işleri, işletme bütününde değerlendirmek, farklı kişilerle çalışabilmek, kariyer gelişimini tekdüzelikten kurtararak canlandırmak amacıyla kullanılan bir işbaşı eğitim tekniğidir. Bununla birlikte, rotasyon tekniğinin çok az kullanılması veya çok fazla kullanılması eğitsel ve motive eden bir çaba olmaktan öteye giderek, birey için sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilir. Bu nedenle işletmede rotasyon eğitime karar vermeden önce çalışanların isteklilik düzeyi ve işletmenin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması gerekir.⁹⁶ Çalışanlara değişik işler yaptırmanın motivasyon üzerindeki etkileri yanında başka faydaları da vardır. Yeni işe adaptasyonu kolaylaştırmak için iş süreçlerinin çok kolay tarif edilebilir hale getirilmesi gerekir. İkinci fayda ise, işi yeni yapmaya başlayan kişilerin, deneyimli çalışanların iş sürecindeki göremediği aksaklıkları görebilmelerini sağlamasıdır.⁹⁷

Rotasyon, bazı uzmanlık dalları için çok uygun olmayabilir, çünkü herkes belli bir uzmanlık dalında kendini geliştirmek isteyebilir. Bu durumda kısa süreli rotasyon daha uygun olur. Ancak bu yöntemin de bazı dezavantajları bulunmaktadır. Eğitilen çalışan belli bir süre sonra tekrar işine geri döneceğini düşünerek, yeni işe karşı ilgisiz kalabilir. Öte yandan çalışan işe ilgi gösterse de yöneticileri öğrendiği işi yapmasına izin vermeyerek kişinin hevesini kırabilmektedir. Ayrıca kişinin kısa sürede başka bir işe ve iş ortamına alışması oldukça güç olabilir ve çalışanın yeni işi öğrenme süresiyle doğru orantılı olarak işyeri verimliliğinde düşme olabilir.⁹⁸

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, bir çalışanın yaptığı işin çerçevesinin genişletilmesi anlamına gelmektedir. İş zenginleştirmeye ilişkin uygulanabilecek ilkeler; görev gereklerini arttırma, çalışanların sorumluluklarını arttırma, işi programlama özgürlüğü, geribildirim sağlama ve yeni öğrenim tecrübelerini verme şeklinde sıralanabilir.⁹⁹

⁹⁵ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 189.

⁹⁶ Gedik, **age**, 50.

⁹⁷ Yıldırım, **age**, 33.

⁹⁸ **Age**, 34.

⁹⁹ Gonca Kılıç, "Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), 49.

1.7.4.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitimin genel özelliği teorik eğitim ağırlıklı olmasıdır. İş dışında eğitim, iş dışında fakat işletme içinde olabileceği gibi işletme dışında da olabilir.¹⁰⁰ Bu tip eğitimden kasıt iş görenin belirli bir süre işinin başından alınarak örgüt içinde ya da örgüt dışında başka bir yerde eğitime tabi tutulmasıdır.

Bu yoldan yapılan eğitim, belirli görevlerin özelliklerini odak noktası olarak almayan, tamamlayıcı bir nitelik taşımaktadır. İş dışı eğitimlerin, işbaşı eğitimlere kıyasla belirgin özellikleri vardır. Bunlardan en önemlisi, eğitilecek işgörenin eğitim süresince çalışma koşullarından soyutlanarak, ilgisini eğitime verebilmesidir.¹⁰¹

Anlatım Yöntemi: Anlatım, eğiticinin, konuşulan kelimeler yoluyla eğitilenlerin öğrenmesini istediği şeyler iletmesinden oluşur.¹⁰² Bu yöntem, örgün eğitim sisteminden kaynaklanır ve kimi açıdan tartışılacak özellikler sergiler. Çok sayıda işgörenin eğitilmesini öngördüğünden ekonomiktir ve bu da çalışma yaşamında yaygın kullanılan bir yöntem olmasına neden olmaktadır. Bu ekonomiklik eğitimden sağlanan yararlarla kıyaslandığında gerçek ölçülerin çok dışında kalabilir. Bu yöntemde iletişim tek yönlü olduğu için eğitici, bir dizi bilgiyi pasif roldeki eğitilenlere aktarır.¹⁰³

Örnek Olay Çözümü: Bu yöntemde eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü bularak uygulamaları istenir.¹⁰⁴ Örnek olay çalışmasının başlıca varsayımı, eğer keşfederek öğreneceklerse personelin bilgi ve becerilerini daha kolay hatırlayacakları ve kullanacakları yönündedir. Örnek olaylar, özellikle analiz, sentez ve değerlendirme gibi yüksek zihinsel becerileri geliştirmekte uygun olabilmektedir. Ayrıca, eğitilenlere durum analizlerine dayanarak belirsiz çıktılar karşısında risk alma isteklerini de geliştirmede yardım etmektedir.¹⁰⁵

Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere çözümler aramaya

¹⁰⁰ Gedik, **age**, 52.

¹⁰¹ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 190.

¹⁰² Noe, 1999, **age**, 190.

¹⁰³ Aldemir, Ataol, Budak, **age**, 191.

¹⁰⁴ Yüksel, **age**, 207.

¹⁰⁵ Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Adana: Nobel, 2005), 162.

sevk eden bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde iş örgütlerinde meydana gelen problemlere benzeyen durumlar bir senaryo şeklinde bireylere sunulduktan sonra kendilerinden sanki böyle bir durumun içindeymişler gibi farklı kimlikler altında roller üstlenip sorun çözücü davranışlar ortaya koymaları istenir.¹⁰⁶ Rol oynama öncesinde eğitilenlere faaliyetlerin amaçlarını açıklamak önemlidir. Bu onların faaliyeti anlamlı bulma ve öğrenmek için motive olma şanslarını arttırmaktadır. İkinci olarak eğiticinin oyunu, karakterlerin rolünü ve faaliyet için ayrılan zamanı net bir şekilde açıklamaması gerekir. Son olarak eğitimin bitişinde yapılacak olan özet görüşmesi eğitilenlerin deneyimi anlamasına ve birbirleriyle paylaşarak tartışmalarına yardım eder. Ancak unutulmamalıdır ki, bu yöntemin başarısı biraz da eğitime katılanların rol oynamadaki başarısına bağlıdır.¹⁰⁷

Duyarlılık Eğitimi: Duyarlılık eğitimine, t-grup, beşeri ilişkiler eğitimi, laboratuvar eğitimi gibi adlar verilmektedir. Bireylerin grup içerisindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerin, anlamalarını sağlamak ve bir kimsenin kendi duyguları ile diğer kişilerin hislerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek amacıyla kullanılan bir eğitim yöntemidir.¹⁰⁸ Kısaca bireyin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer çalışanları da dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır.¹⁰⁹ Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır.¹¹⁰

Duyarlılık gruplarının amaçları şunlardır;¹¹¹

- a) İnsanın dünyada oynadığı rolü araştırmak ve onunla deney yapmak,
- b) İnsanlar arası bilinci genişletmek-daha fazla insan hakkında daha fazla hususu aydınlatmak,
- c) İnsanlar arası davranışta daha büyük bir inanırlık egzersizi yapma olanağı yaratmak,
- d) Katılanlara, amirleriyle ve astlarıyla otoriteye ve hiyerarşiye yönelik bir biçimde davranma yerine, işbirliğine ve karşılıklı bağımlılığı vurgulayan bir biçimde davranmaya yardım etmek,

¹⁰⁶ Şimşek, Öge, **age**, 246.

¹⁰⁷ Özgen, Öztürk, Yalçın, **age**, 164.

¹⁰⁸ Bayraktaroğlu, **age**, 91.

¹⁰⁹ Yüksel, **age**, 207.

¹¹⁰ Bayraç, **age**, 178.

¹¹¹ Hesapçıoğlu, **age**, 340

- e) Çatışmaları, zor ya da manipüle edilmiş güç yerine, sorunların herkeste duyumu sağlayan çözümü yoluyla yok etmek.

Bu gruplarda bireyler üzerine etkilerin en az üç türü belirlenmiştir. Katılan için, başkaları tarafından kendisinin nasıl görüldüğü ve niçin onun belli bir biçimde davrandığı anlaşılır hale gelmektedir. Kendi kendini anlama duygusuyla onun, başkalarının davranışını hissetme yeteneği artar. O, başkalarının ne söylemek istediklerinin ve hissettiklerini anlar. Son olarak onun, bir grup içinde cereyan eden süreçlere ilişkin anlayışı artar. Grubun amaçlarının ne olduğuna ve grubun üyelerinin yönetici yeteneklerinin ne olduğuna bağlı olarak bu üç etki ya da sonuç farklı yoğunlukta tespit edilebilir.¹¹²

Kısaca duyarlılık eğitiminin amaçları; öz kavrayış, başkalarını anlama, grup sürecini sezme, kültürün etkisini fark etme ve davranışsal beceriler geliştirmedir.¹¹³

T-grup deneyinden yararlanma olasılığı en yüksek olan kişiler;

- Güçlü bir benlik kavramına sahiptirler.
- Savunma mekanizmalarını sık kullanmazlar
- Hem pozitif hem de negatif geri besleme almak ve vermek yeteneğine sahiptirler.¹¹⁴

1.5.4.3. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Teknoloji tabanlı öğrenme sistemlerinin kullanımı, erişilebilirliği, verimliliği ve etkinliği sayesinde kurumsal eğitimin, profesyonel çevrelerde popülerite kazanmasına neden olmuştur. Ayrıca, içerik güncellemesinin kolayca ve hızlıca yapılabilmesi nedeniyle teknoloji destekli eğitimler, eğitimin genel kalitesini arttırır.¹¹⁵

Örgütün büyüklüğü kullanılacak eğitim modeli ile ilişkilidir ve bu bağlamda büyük ölçekli işletmeler on-line eğitim modellerini sıklıkla kullanırlar.¹¹⁶

¹¹² Hesapçıoğlu, **age**, 340.

¹¹³ Keit Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, çev. Kemal Tosun, (İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları), 242.

¹¹⁴ Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, (İstanbul: Yayın Dağıtım, 1981), 269.

¹¹⁵ Archie Kleingartner, Rong Jiang, "Performance and Web-Based Learning", <http://escholarship.org/uc/item/3121m0ws> [07.07.2011].

¹¹⁶ Danziger, Dunkle, **age**.

Multimedya Eğitim: Bu eğitim görsel – işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu bütünleştirmektedir.¹¹⁷ Bu nedenlerden dolayı da, bu yöntemi uygulamak oldukça maliyetlidir.¹¹⁸

Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Etkileşimli video, İnternet veya Intranet eğitim dağıtımında kullanılabilir.¹¹⁹

Bilgisayar Destekli Eğitim: Bilgisayarın öğrenmeye uyarıcı etki sağladığı, eğitilenlerin cevapladığı ve bilgisayarın analiz ederek cevaplayana geribildirim olanağı verdiği etkileşimli bir eğitimdir. Bu eğitim, interaktif video, cd-rom ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir.¹²⁰

Web Tabanlı Öğretim (E-Learning): Elektronik ortamdaki eğitim olan e-Learning, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. e-Learning uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır.¹²¹

İnternetin dikkati çekici oranda büyümesi ile birlikte, çoğu firma kendi iç kurumsal web sitelerini ya da sadece çalışanların erişebildiği web sitesine benzer intranetlerini kurmaktadır. İnternetler, şirket içi idari bilgilerin akışı, personel politikaları ve iş ilanlarının gönderimi gibi benzersiz faydalarının yanı sıra, online eğitim ile eğitimin çalışana ulaştırılması bakımından da devrim yaratmıştır. Yetkinliklerini geliştirmek ve daha iyi kariyer fırsatları elde etmek isteyen çalışanlar, ekonomik ve coğrafi şartlar nedeniyle beklentilerine ulaşmak için geleneksel eğitim mekânlarından yararlanamayabilirler.¹²²

Sanal Gerçeklik: Eğitilenlere üç boyutlu öğrenme imkânı sağlayan bir yöntemdir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duyusuna hitap eder. Cihazlar, çevreden bilgiyi duylara iletir. Örneğin, ses ara yüzleri, dokunma hissi veren eldivenler veya gerçekçi yapay çevre oluşturan hareket

¹¹⁷ Özgen, Öztürk, Yalçın, **age**, 173.

¹¹⁸ Gedik, **age**, 55.

¹¹⁹ Noe, 1999, **age**, 224.

¹²⁰ **Age**, 226.

¹²¹ Şimşek, **age**, 86

¹²² Kleingartner, Jiang, **age**.

platformları kullanılabilir. Ayrıca, eğitilenin hareketlerini bilgisayara aktaran cihazlarda mevcuttur. Bu cihazlar aracılığıyla eğitilenler anı yaşama deneyimini yaşarlar.¹²³

2.7.5. Eğitim Sonuçlarının Değerlemesi

Muhasebede belirtildiği gibi eğitim, finansal tablolarda yer alan bir maliyet kavramı değil, bir yatırım kaynağıdır. Eğitimin bir maliyet merkezi olarak görülmesinin nedeni, yöneticilerin birçoğunun eğitim ve karlılık arasında doğrudan bir ilişki kuramamasıdır. Yöneticiler eğitimin insanları geliştirdiğini anlamakta, fakat bu gelişmenin karla doğrudan ilgili olduğunu anlamakta güçlük çekmektedir.¹²⁴ Sayısal verilere, hesaplamalara ve raporlama sistemlerine güvendikleri için çoğu yönetici, müdür ve analist eğitim sonuçları ile ilgili tatmin edici sonuçlar verememektedirler. Çoğu işletme, eğitimlerin etkileriyle herhangi bir değer oluşup oluşmadığını ya da oluştuysa ne ölçüde olduğu konusunda fikre sahip olmamaktadır.¹²⁵ Gerek kişi ve gerek işletme için eğitim faydalarını gelecekte yaratır. Bunun için eğitim bir yatırım olmak zorundadır. Ancak işletmelerde hemen hemen her zaman bir harcama olarak görülmekte ve değerlendirilmektedir. Eğitim değerlendirmesinin kar kavramı ile yapılması ancak maliyetlerin ve faydaların belirlenmesi, eğitim yatırımının değerlendirilmesi ile mümkündür.¹²⁶

Eğitim faaliyetinin başarılı olabilmesi için, çalışanın işi ile ilgili öğrendiği yeni bilgi ve becerilerini kullanabilmesi gibi davranış değişikliği ile sonuçlanmalıdır. Eğitim performansına etki etmelidir, aksi halde organizasyon için bir etkinlikten öteye geçememektedir.¹²⁷

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin üç ana nedeni vardır:¹²⁸

- Eğitim programının bireyin ve organizasyonun hedeflerine ulaşım sağlamadığını göstermek,
- Eğitim programlarının devam etmesine ya da etmemesine karar vermek,

¹²³ Noe, 1999, **age**, 233.

¹²⁴ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, (İstanbul: Der Yayınevi, 1993), 129.

¹²⁵ Laurie J. Bassi, Jens Ludwig, Daniel P. McMurrer, Mark Van Buren, "Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications", **Singapore Management Review**, c. 24, s.3 (2002): 61.

¹²⁶ Taşkın, **age**, 131.

¹²⁷ Fitzgerald, **age**, 81.

¹²⁸ Bayraktaroğlu, **age**, 84.

- Kullanılan eğitim tekniklerinin uygunluğuna karar vermek, uygun değilse eğitim programını geliştirmek için bilgi toplamak.

Eğitim, zaman, para ve emek harcamak anlamına gelmektedir. Bu çabaların boşa gitmemesi için eğitim programının mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğitim programı sonucunda katılımcıların eğitim programından memnuniyetlerinin ölçüsü, hedeflenen öğrenme düzeyine ulaşıp ulaşmadıkları (ön test ve son test), eğitim sonrası öğrendiklerinin ne kadarını iş ortamına aktarabildikleri ve programın işletme için hedeflenen örgütsel sonuçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesi ancak eğitim programının değerlendirilmesi sonucunda belirlenmektedir.¹²⁹

Eğitimin değerlendirilmesi konusunda, Donald Kirkpatrick tarafından oluşturulmuş olan dört düzeyli değerlendirme modeli en fazla yararlanılan modeldir.¹³⁰

- I. Çalışanların aldıkları eğitim konusundaki memnuniyetlerinin değerlendirilmesi
- II. Çalışanların eğitim sonucunda öğrenme derecelerinin ölçülmesi (bilgi düzeyinde, yeteneklerde tutumlarda değişiklik olmuş mu?)
- III. Çalışanların eğitimde öğrendiklerini iş başında kullanabilme derecelerinin ölçülmesi
- IV. Eğitimin iş sonuçlarını ne ölçüde etkilediğinin ölçülmesi (maliyetlerde azalma, karda artış, satışlarda artış vb.)

I. düzey hemen her işletmede eğitim sonrasında kolaylıkla uygulanan yöntemdir. Katılımcıların eğitim programıyla ilgili duygu ve düşünceleri öğrenilir, genel olarak etkinliğin sonunda memnuniyet dereceleri ölçülür. II. düzey test- tekrar yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Eğitime katılacak gruba-kişiye eğitim verilmeden önce bir test uygulanır. Eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı gruba-kişiye aynı koşullar altında aynı test bir kez daha yapılır. Daha sonra bu iki test arasındaki farklılığa bakılarak grubun-kişinin istenilen yönde bir gelişme gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılır. III. Düzey performans yönetimidir. Eğitim programına katılan kişilerin eğitime katılmadan önce ve katıldıktan sonra performanslarının ölçülmektedir. Bu yöntemin test tekrar yönteminden ayıran yönü, bu yöntemde kazanılan beceriler ölçülmeye ve bunların işteki performanslarına yansıyor

¹²⁹ Taş, **age**, 46.

¹³⁰ Selim Yazıcı ve diğ, **E-öğrenme, İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, (İstanbul: Alfa, 2004), 52-53.

yansımadağı belirlenmeye çalışılırken, diğer yöntemde kazanılan bilgi teorik anlamda gösterilerek davranışa yansımış olması beklenmemektedir. IV. Düzey öğrenilenlerin uygulama derecesi yöntemi olup, personeli görevi başında izleyerek öğrendiklerini nasıl ve ne ölçüde işine aktardığıının tespit edilmesidir. Gözlem yoluyla bunu öğrendikten sonra uygulanan eğitim konusunda bir değerlendirme yapılmış olunur. şayet başarısızsa eğitimin herhangi bir olumlu katkısı olduğunu söylemek mümkün değildir.¹³¹

Kirkpatrick modeline son dönem çalışmalarla beşinci bir düzey eklenmiştir. Yatırımın getirisinin ölçülmesi olarak nitelendirilen bu düzey, bir değerlendirme, eğitime yapılan yatırımların fayda-maliyet analizini yapmaya yöneliktir.¹³²

Yatırımın geri dönüşü, eğitimin maddi faydalarını eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade eder. Eğitim maliyeti direkt ve dolaylı maliyetleri içerir. Direkt maliyetler, eğitilenler, eğiticiler, danışmanlar ve programın hazırlanmasında çalışan herkesin maaş ve yan ödemelerini; program materyallerini ve malzemeyi; ekipman ve sınıf kiralama veya satın almayı ve seyahat giderlerini içerir. Dolaylı maliyetler, eğitim programının hazırlanması, geliştirilmesi veya verilmesi ile direkt olarak ilgili olmayan maliyetlerdir. Bunlar genel ofis giderleri, çeşitli ekipman giderleri, sadece bir program için fatura edilemeyecek olan seyahat giderleri; sadece bir program ile ilgili olmayan eğitim bölümü yöneticisi ve çalışanlarının ücretleri ve yönetim ve destek çalışanlarının ücretleridir. Faydalar, işletmenin bir eğitim programından elde ettiği tüm değerini ifade eder.¹³³

Hiçbir değerlendirme metodu, tek başına diğerlerine karşı bir üstünlüğe sahip değildir. Farklı değerlendirme araçları duruma göre ve ortaklaşa kullanılmalıdır.¹³⁴

Değerlendirme metodolojileri üç kıstas ile ele alınmalıdır: Kesinlik (Titizlik), Uygunluk ve Ekonomi. “Kesinlik”; güvenilirlik, geçerlilik ve ölçümdeki hassasiyete atıfta bulunurken, “uygunluk” örgüt amaçları ile olan bağlantıyı ifade etmektedir. “Ekonomi” ise fayda maliyet analizini kastetmektedir.¹³⁵

Eğitim için yapılan harcamalar ve bu harcamaların karşılığının hangi sonuçlarla işletmeye geri döndüğünün araştırılması veya soruşturulmasında bütüncül bakış

¹³¹ Bayraktaroğlu, **age**, 86-87.

¹³² Yazıcı, **age**, 53.

¹³³ Noe, 1999, **age**, 159.

¹³⁴ Blomberg, Levy, Anderson, **age**, 65.

¹³⁵ **Age**, 65.

açısına sahip olunmalıdır. Eğitimin değerlendirilmesini, sadece harcanan para ve karşılığında ulaşılan sonuç olarak ele almak yanlış olabilir. Kişilerin tutum ve davranışlarındaki olgunluk, kişiler arasındaki iletişimin iyileşmesi işletmeye direkt parasal sonuçlar sağlamadığı halde örgüt kültürünü geliştirici bir özelliğe sahiptir. Eğitim değerlendirilmesinin diğer bir amacı, daha sonraki eğitim programlarına geri besleme sağlamaktır.¹³⁶

Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesine ihtiyaç vardır. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açacaktır. Bu noktada eğitimin sonuçlarının değerlendirilerek yönetime sunulması ve etkilerinin izlenmesi eğitime verilen değer açısından önem taşımaktadır.¹³⁷

¹³⁶ Şencan, Erdoğan, **age**, 15.

¹³⁷ Gedik, **age**, 14.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir.¹³⁸

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, bağlılık konusunda çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır.¹³⁹

Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir.¹⁴⁰

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966’ da bağlılığı, bireyin örgüte olan bağının gücü şeklinde tanımlamıştır.¹⁴¹

Bir başka tanıma göre, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir.¹⁴²

Kiesler&Sakumura, O’Reilly&Caldwell ve Salancik'a göre örgütsel bağlılık, bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir.¹⁴³

¹³⁸ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s.22 (2009): 447.

¹³⁹ Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, c.3, s.1 (2002), 37 <http://www.onlinedergi.com/eab/arsiv/arsivDetay.aspx?yil=2002&periyot=1> [23.06.2011]

¹⁴⁰ Gül 2002, **age**, 38.

¹⁴¹ Judy C. Wahn, “Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, c.23, s.3 (1998): 257.

¹⁴² Mary E. Sheldon, “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, **Administrative Science Quarterly**, c.16, s. 2 (1971): 143.

Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgudur.¹⁴⁴

Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteğidir.¹⁴⁵

Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır; başarı derecesi, çalışmaya yönelik motivasyon, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıkların hangi yönde olabileceğini öngörür.¹⁴⁶

Kidron, örgütsel bağlılığın daha çekici alternatifler erişilebilir olduğunda da örgüt üyeliğini sürdürme niyeti olduğunu ifade etmektedir.¹⁴⁷

Başka bir ifadeye ise, çalışanların ilgi ve yakınlığının örgüte yönelmesidir diye tanımlanmıştır.¹⁴⁸

Örgütsel bağlılık konusunda önde gelen araştırmacılardan olan Porter ve Steers; örgüt içindeki bağı, bireyin varlığı ile bütünleşebilecek bir güç ve bir örgüte dâhil olma olarak tanımlamıştır. Bu görüş, örgüte sadakat, yardım etme isteği, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda maksimum çaba gösterme, bireyin ve örgüt hedeflerinin uygunluğu ve çeşitli sebeplerden dolayı örgüte olan üyeliğin sürdürülmesi isteği gibi çalışanlar tarafından gösterilebilecek çok yönlü tutumları kapsamaktadır.¹⁴⁹

Mowday ve arkadaşları tarafından ise; çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği

¹⁴³ Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, c.10, s.3 (1985): 468.

¹⁴⁴ George Ritzer, Harrison M. Trice, "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory", **Social Forces**, c.47, s. 4 (1969): 478.

¹⁴⁵ Gül 2002, **age**, 38.

¹⁴⁶ Michael E. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, c. 14, s. 3 (1969): 346,347.

¹⁴⁷ Larry E. Penley, Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, c. 9, s. 1 (1988): 47.

¹⁴⁸ Sean Valentine, Lynn Godkin, Margaret Lucero, "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", **Journal of Business Ethics**, s. 41 (2002): 351.

¹⁴⁹ Meltem Onay Özkaya, İpek Devci Kocakoç, Emre Karaa, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, c.13, s.2 (2006): 78.

ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁵⁰

Meyer ve Herscovitch bağlılığı bir ya da daha fazla amaç için bir eyleme bireyleri bağlayan itici bir güç olarak tanımlar.¹⁵¹

Allen ve Meyer'e göre bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik durumdur.¹⁵² Meyer ve Allen'in başka bir ifadesine göre, bağlı çalışan düzenli olarak çalışmalara katılan, tam gün çalışmaktan geri durmayan, şirket varlıklarını koruyan ve şirket amaçlarını paylaşan kişidir.¹⁵³

Örgütsel bağlılık çalışanın organizasyonu ile ilgili tutumudur. Çalışanın örgütle olan ilişkisini kategorize eden psikolojik bir durumdur ve örgütteki üyeliğinin devam edip etmemesi için karar vermede etkilere sahiptir.¹⁵⁴

Yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesini, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesini, örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını ve kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını ifade etmektedir.¹⁵⁵

Yukarıdaki tanımlar ışığında örgütsel bağlılık Porter, Mowday ve Steers tarafından, 3 ana bileşen ile özetlenmiştir:¹⁵⁶

1. Örgütün amaçlarına karşı güçlü bir inanç,
2. Örgüt için çaba göstermeye karşı duyulan istek,

¹⁵⁰ Yasin Boylu, Elbeyi Pelit, Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, c. 44, s.511 (2007): 56.

¹⁵¹ Steve Jaros, "Measurement Issues in The Meyer & Allen Model of Organizational Commitment", <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/philly-AOM-paper.doc> [05.07.2011].

¹⁵² Natalie J. Allen, John P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, c.63, s.1 (1990): 2.

¹⁵³ Kamarul Zaman Ahmad, Raida Abu Bakar, "The Association Between Training and Organizational Commitment Among Whitecollar Workers in Malaysia", **International Journal of Training and Development**, c.7, s.3 (2003):168.

¹⁵⁴ Gautam, Dick, Wagner, age, 239.

¹⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Marmara Kitabevi, 2009), 23.

¹⁵⁶ Harold L. Angle, James L. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", **Administrative Science Quarterly**, c. 26, s.1 (1981): 2.

3. Örgütte kalmaya devam etmek için duyulan arzu.

Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır.¹⁵⁷ Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler.¹⁵⁸ Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.¹⁵⁹

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; ikinci olarak iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak, bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir.¹⁶⁰

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir.¹⁶¹ Örgütler eğer başarılı olmak veya varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır.¹⁶²

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda; 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşlerdir.

¹⁵⁷ Boylu, Pelit, Güçer, *age*, 56.

¹⁵⁸ Güner Çöl, "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [26.06.2011].

¹⁵⁹ Boylu, Pelit, Güçer, *age*, 56.

¹⁶⁰ Refik Balay, *Yönetim ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, (Ankara: Nobel, 2000), 1.

¹⁶¹ Gavin Dick, Beverly Metcalf, "Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, c. 14, s. 2 (2001): 112.

¹⁶² Lawson K. Savery, Paul D. Syme, "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, c.15, s.1 (1996): 14.

Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni vardır. Bunlar;

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.¹⁶³

Örgütsel bağlılık; örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir.¹⁶⁴ Bu çerçevede yürütülen araştırmalar, bağlılığın sadece çalışanı elde tutmanın bir belirleyicisi olmadığı aynı zamanda çalışanın çabası ve performansının da belirleyici olduğunu göstermiştir.¹⁶⁵

Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine benim örgütüm diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar.¹⁶⁶

Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez.¹⁶⁷ Yüksek performanslı, nitelikli bir çalışanın örgütte kalmaya ve katkı sağlamaya

¹⁶³ Süheyla A. Özsoy, Şafak Ergül, Ayla Bayık, “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [25.06.2011].

¹⁶⁴ Karen Beck, Carlene Wilson, “Police Officers’ Views On Cultivating Organizational Commitment: Implications For Police Managers”, **An International Journal of Police Strategy and Management**, c.20, s.1 (1997): 175.

¹⁶⁵ Angle, Perry, **age**, 2.

¹⁶⁶ Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”, **Yönetim ve Ekonomi**, c.10, s.1 (2003): 76.

¹⁶⁷ Gül 2003, **age**, 76.

devam etmesi ise, verimliliği artırmakla kalmayıp; örgütün, çalışan devir oranından kaynaklanan maliyetlere de katlanmasını engellemiş olacaktır.

3.3. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kavramının kişiye, zamana ve mekana göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapısı olmasına rağmen, bağlılığı belirlemede bazı kriterler kullanılmaktadır.¹⁶⁸

- **Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme:** Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, çalışanın ve örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Kurumun amaç ve hedeflerini kabullenemeyen bir çalışanın örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir.
- **Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme:** Bir diğer gösterge, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba harcamasıdır. Bu çaba beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalışmakta olduğu örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumu ile özdeşleştiğinin göstergesidir.
- **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma:** Amaç ve değerleri benimseme ile fedakârlıklarda bulunabilme kriterlerine paralel olarak, çalışanın örgüte yönelik memnuniyetini ifade etmektedir.
- **Örgütle Özdeşleşme:** Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.¹⁶⁹ Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise

¹⁶⁸ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, (İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005), 9-11.

¹⁶⁹ Douglas T. Hall, Benjamin Schneider, Harold T. Nygren, "Personal Factors in Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, c. 15, s. 2 (1970): 176,177.

üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler. İş gören organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bireyler organizasyonla kendini ne derce kimliklendirmektedirler? Bu sorulara verilen cevaplar çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütün bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.¹⁷⁰

- **İçselleştirme:** Bu süreç, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğü oranda örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış olup pek çok araştırmacı tarafından üzerinde çalışılan bir konu olmuştur.¹⁷¹ Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların tarihleri, araştırmacıları ve konuları kronolojik sıraya göre Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örgüte Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Yıl	Araştırmacı	Araştırılan Konular
1958	March ve Simon	Örgüte bağlılığın değişimsel modeli üzerinde araştırma yapmışlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığın sınıflandırılmasını yapan ilk araştırmacıdır.
1964	Katz	Başarılı bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini ifade etmiştir.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini incelemiştir.
1966	Grusky	Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.
1970	Patchen	Örgütle özdeşleşme kelimesini örgüte bağlılığı açıklamak için kullanmıştır.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu belirtmiştir. Aynı sonucu örgüte bağlılık ve güven değişkenleri için de incelemiştir.
1970	Schein	Örgüte bağlılığının, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu belirtmişlerdir.
1970	Lee	Olumlu ast-üst ilişkisinin örgüte bağlılığı artırdığını ifade etmiştir.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte etmişler ve cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.

¹⁷⁰ Hasan İbicioğlu, “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.15, s.1 (2000): 15.

¹⁷¹ Gonca Kılıç, “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), 57,58.

Tablo 1 - devam

1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını belirtmişlerdir.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etmişlerdir. Ayrıca, kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesinin örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu aktarmışlardır.
1974	Mowday vd.	Performans ve bağlılık ilişkisini incelemişlerdir.
1974	Herbiniak	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkilerini incelemişlerdir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı üzerine bir model geliştirmiştir. Ayrıca, örgüte bağlı olan işgörenlerin, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını belirtmiştir.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin, sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü ifade etmiştir. Ayrıca, örgütün değerleri hakkında işgörene bilgi verilmesinin örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiştir.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgütün çalışan üzerinde uyguladığı kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.
1978	Kidron	Kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu ifade etmiştir.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir.
1979	Bartol	Meslekte Profesyonel olma ile örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgütsel bağlılık anlamında kullanmıştır.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için istekli olarak örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu ifade etmişlerdir.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlılığın önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini araştırmışlardır.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemle bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları incelemiştir.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirmişlerdir.
1984	Meyer ve Allen	Becker'ın Yan Bahis Kuramı'nı inceleyerek deneysel bir çalışma yapmışlardır.
1986	O'Reilly ve Chatman	Örgütsel bağlılığın tanımında, örgütün amaçlarının ve değerlerinin içselleştirilmesini vurgulamışlardır.
1987	Decotiis ve Summers	Psikolojik yaklaşım üzerine temellendirilen bağlılık modelini geliştirmişlerdir.
1990	Mathieu ve Zajac	Örgütsel bağlılık ve Performans ilişkisini araştırmışlardır. Örgütsel bağlılığa ilişkin meta analizi yapmıştır.
1990	Allen ve Meyer	Normatif bağlılık fikrini daha fazla geliştirerek, bağlılığın normatif baskıların özümsemesinden meydana geldiğini belirtmişlerdir.
2003	Henkin ve Marchiori	Güçlendirme (Empowerment) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.
2004	De Coninck ve Stillwell	Örgütsel adalet, ücret tatmini, rol çatışması gibi unsurların örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemişlerdir.
2004	Powell ve Meyer	Becker'in yan bahis kuramı ile duygusal bağlılık, rasyonel bağlılık ve ahlaksal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.
2005	Griffin ve Hepburn	Becker'in yan bahis kuramının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisini incelemişlerdir.

Kılıç, age, 57,58.

3.5. Örgütsel Bağlılık İle İlişkili Kavramlar

Örgütsel bağlılık kavramı ile zaman zaman karıştırılan, hatta bazen birbiri yerine kullanılan bazı kavramlar vardır. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, iş tatmini, sadakat ve itaat kavramları ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır.

İşe Bağlılık: Lodahl ve Kejner işe bağlılığı, çalışanın gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki algılamaların içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işine bağlayan işe yönelik tutum ve eğilimler olarak tanımlamışlardır.¹⁷² Başka bir deyişle, çalışanın işinden aldığı doyumdan bağımsız olarak, işi ile zihinsel ve duygusal boyutta bütünleşmesinin ölçüsü olarak tanımlanabilir. İşiyile ilgili konuların kişinin yaşamında önemli bir yer tutması, iş dışı zamanlarda da düşünce ve duygularının iş ağırlıklı olması, bir bakıma işi ile iç içe yaşaması, kişinin işi ile harcadığı mesai dilimini bilinçli olarak daha uzun süre tutması, yani gereğinden fazla çalışması işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir.¹⁷³

Dubin ve arkadaşları, yaptıkları işleri hayatlarıyla özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek davranan çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır.¹⁷⁴

Blau ve Pinder, işe bağlılık gösteren çalışanların özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:¹⁷⁵

- İşe etkin katılım,
- İş, yaşamının merkezi olarak görme,
- İş, özsaygısının temeli olarak algılama,
- Kendini iş performansı ile tanımlama.

¹⁷² Leonard H. Chusmir, "Job Commitment and the Organizational Woman", **The Academy of Management Review**, c. 7, s. 4 (1982), 596.

¹⁷³ Aslı Demirgil, "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 44.

¹⁷⁴ Robert Dubin, Joseph E. Champoux, Lyman W. Porter, "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, c.20, s.3 (1975): 417.

¹⁷⁵ Tamer Gündoğan, "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009), 15.

Mesleğe Bağlılık: Mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır.¹⁷⁶

Mesleğe duygusal bağlılık, mesleği severek yapma, onunla özdeşleşmiş olmayı ifade eder. Örgüte duygusal bağlılık ise, o kurumla özdeşleşme, o kuruma ait olduğunu hissetmeyi içerir. Mesleğe devam etme isteği o konuya vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. Örgütte kalmaya devam etme isteği de, aynı şekilde o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir.¹⁷⁷

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini seçmek durumunda kalmaktadır. Ancak bu iki bağlılık türünün kesinlikle birbirini dışlayan davranışlar olmadığı yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda, örgütlerde çalışanların yönlendirilmeleri için kariyer yönetimi uygulamalarının bulunmasının ve mesleklerini daha iyi yapmaları için çalışanlara eğitim verilmesinin, hem birey hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurması beklenebilir.¹⁷⁸

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık: İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer işgörenlerle özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem verirler, insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaçtır. Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.¹⁷⁹

İş Tatmini: İş doyumu, çalışanın halen sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak

¹⁷⁶ Çöl, **age**.

¹⁷⁷ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 60.

¹⁷⁸ Gündoğan, **age**, 11.

¹⁷⁹ Onay Kaya, “Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama”, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007), 7.

tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre iş doyumunu, çalışanın işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu ulaştığı haz duygusudur. Bu haz ne kadar yüksek ise, işinden sağladığı doyum o derece yüksek olur.¹⁸⁰

Örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda, kişinin, örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür. Kısacası, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, örgütsel bağlılığın örgüte yönelik düşüncelere, iş tatminin ise belli bir işe karşı geliştirilen tepkiler olmasıdır.¹⁸¹

İtaat: İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emre uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat ederler. Oysaki örgütsel bağlılık, dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir. Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görürler. Ancak bağlılığı itaatkârlığın kapsamı dâhilinde görmek mümkün değildir. Örneğin bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapishaneye bağlılık duyduğu sonucu çıkarılamaz. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi getirir, çünkü bireylerin bağlılık duydukları örgütün yararına olduğuna inanarak yapacakları fiiller önemli ölçüde farklılık gösterir. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar.¹⁸²

Sadakat: Sadakat, bağlılık kavramına göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Her iki kavram da örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgilidir. Ancak söz konusu kavramların kaynakları birbirinden farklıdır. Örgütsel bağlılık, iş başarısından kaynaklanmasına karşın; sadakat kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütsel sadakat,

¹⁸⁰ Demirgil, **age**, 45.

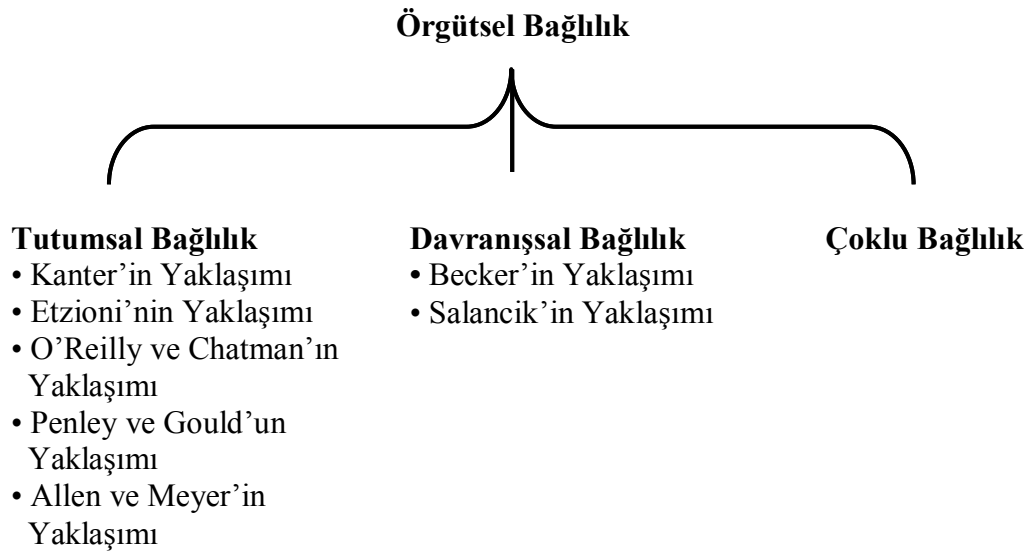
¹⁸¹ Gündoğan, **age**, 16-17.

¹⁸² Çöl, **age**.

ait olma duygusunun örgüt üyesi olma ve/veya kalma isteği şeklinde dışa yansımadır. Ayrıca örgütsel sadakat uzun süreli bağlılığın bir sonucudur.¹⁸³

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Şekil 1’de gösterilen bu sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.



Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

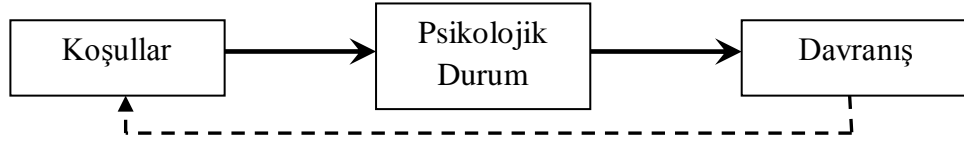
Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.¹⁸⁴

¹⁸³ İnce, Gül, *age*, 24.

¹⁸⁴ Gül 2003, *age*, 77.

3.6.1. Tutumsal Bağlılık

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir.¹⁸⁵ Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını ise, en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşullarının belirlenmesini sağlamaktır.¹⁸⁶



Şekil 5: Tutumsal Bakış Açısı

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

Şekil 5’te örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da işgören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta işgören örgüte bağlılık duymaktadır.¹⁸⁷

Buchanan'a göre ise, tutumsal bağlılık üç bileşenli bir oryantasyondur. Bu bileşenler; örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanmadır.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Cliffort Mottaz, “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, **The Sociological Quarterly**, c. 30,s. 1 (1989): 144.

¹⁸⁶ Scott Christopher Paine, “The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment”, (Doktora Tezi, San Diego Alliant International University Organizational Psychology, 2007), 50.

¹⁸⁷ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.29 (2007): 41.

¹⁸⁸ James H. Morris, J. Daniel Sherman, “Generalizability of an Organizational Commitment Model”, **The Academy of Management Journal**, c. 24, s. 3 (1981): 514.

Tutumsal bağıllıkla ilgili geliştirilmiş çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır ve kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir. Tutumsal bağıllıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

3.6.1.1. Kanter'ın Yaklaşımı

Bağıllık Kanter'e göre sosyal ve kişilik olmak üzere iki sistem içerisinde ortaya çıkar. Sosyal sistemlerde kişilerin bağıllıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir ve bu yönelimler sosyal sistemi destekleyici niteliktedir. Pozitif biliş devamlılığı, pozitif duygusal yatırım grup birliğini, pozitif değerlendirme sosyal kontrolü destekler. Kanter, bu sistemlerle temellendirdiği sınıflandırmasını devama yönelik bağıllık, kenetlenme bağıllığı ve kontrol bağıllığı şeklinde yapmıştır.¹⁸⁹

Devama Yönelik Bağıllık (Continuance Commitment): Bu bağıllık üyenin bilişsel yönelimlerini içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Pozitif bir bilişsel yönelim için sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağıllık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.¹⁹⁰

Kenetlenme Bağıllığı (Cohesion Commitment): Kenetlenme bağıllığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere duygusal olarak bağıllığıdır. Grubun her üyesiyle ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek bağıllığı sağlayacaktır.¹⁹¹ Örgütler üyelerinin psikolojik bağıllıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla işgören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün

¹⁸⁹ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, c. 33, s. 4 (1968): 500.

¹⁹⁰ Kanter, *age*, 504.

¹⁹¹ *Age*, 507.

bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınımsıkı sarılmaları kenetlenme bağıllığını artıracaktır.¹⁹²

Kontrol Bağıllığı (Control Commitment): Otoriteye itaatin ahlaki bir gereklilik olduğu inancı ile sistemin norm ve değerlerine olan bağıllıktır. Bu tür bir bağıllığa sahip çalışanlar, örgütün büyük bir gücü temsil ettiğini ve bu gücün taleplerini gerçekleştirmeyi hayatlarının anlamı olarak görürler.¹⁹³

Her üç bağıllığı da özetleyecek olursak; devam bağıllığı sistemdeki sosyal roller ve pozisyona, kenetlenme bağıllığı sosyal ilişkilere, kontrol bağıllığı ise norm ve değerlere olan bağıllıktır.¹⁹⁴

3.6.1.2. Etzioni' nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağıllık sınıflandırması yapmıştır. Bunlar;¹⁹⁵

Ahlâki Bağıllık (Moral Commitment): Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. İşgörenler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Hesapçı Bağıllık (Calculative Commitment): Örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. İşgörenler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağıllık (Alienative Commitment): İşgörenlerin davranışlarının sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağıllık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Üçünü de özetleyecek olursak; ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağıllıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağıllıkla,

¹⁹² Gül 2002, **age**, 42.

¹⁹³ Kanter, **age**, 510.

¹⁹⁴ **Age**, 501.

¹⁹⁵ Doğan, Kılıç, **age**, 42.

bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.¹⁹⁶

3.6.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman, bağlılığın; bir ödül alma isteğine dayalı uyum, diğer iş görenlerle yakın ilişkiler kurma isteğine dayalı özdeşleşme, birey ve örgüt değerlerinin uyumu üzerine kurulu içselleştirme şeklinde üç farklı boyutu olduğunu belirtmektedir.¹⁹⁷

Uyum Bağlılığı (Compliance Commitment): Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli dışsal ödülleri kazanmak için oluşmaktadır.

Özdeşleşme Bağlılığı (Identification Commitment): Bağlılık, bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için oluşan etkiyi kabul ettiği zaman oluşmaktadır. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur ve değerlerine saygı duymaktadır.

İçselleştirme Bağlılığı (Internalization Commitment): Bireyin değerleriyle örgütün değerleri arasındaki uyuma dayandırılan bağlılıktır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; birey ile örgütteki diğer insanların değerleri uyumlu kılındığında gerçekleşmektedir.

3.6.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak karmaşık yapısı gibi nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı, yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu net değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzluğundan, yabancılaştırıcı kavramına gerek kalmayacaktır.

¹⁹⁶ Doğan, Kılıç, *age*, 42,43.

¹⁹⁷ C. A. O'Reilly, J. Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, c.71, s.3 (1986): 493.

Penley ve Gould bu iki bağıllık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır.¹⁹⁸

Ahlaki Bağıllık (Moral Commitment): Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak da düşünülebilir.

Çıkarıcı Bağıllık (Calculative Commitment): Çalışanların katkıları karşılığında ödül ve teşvik beklentilerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

Yabancılaştırıcı Bağıllık (Alienative Commitment): Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı veya alternatif iş imkanları yokluğunun sonucu olarak oluşan bağıllık türüdür. Çalışanın bu tür bir bağıllığa sahip olması örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkacak olan finansal problemler, alternatif iş imkanlarının olmaması, aile bağları gibi çevresel baskılar yüzündendir.¹⁹⁹

3.6.1.5. Allen ve Mayer' in Yaklaşımı

Örgütsel bağıllıkla ilgili ilk araştırmalar örgütsel bağıllığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak yapılandırsalar da, Meyer ve Allen örgütsel bağıllığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.²⁰⁰

Bu doğrultuda, Meyer ve Allen, örgütsel bağıllığı üç temel bileşene ayırarak ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu ölçek, hem işe bağıllık ile örgüte bağıllık kavramları arasındaki ayırımın yapılmasını sağlamakta, hem de her iki alandaki bağıllığın nedenleri konusunda belirleyici çeşitli alt değişkenleri kapsamaktadır.²⁰¹

Meyer ve Allen, örgütsel bağıllıkla ilgili literatürde var olan kavramlarla benzerliklerin ve farklılıkların olduğu gözlemine dayandırdıkları üç bileşenli modeli geliştirdiler. Farklılıkların yanı sıra, hepsinin ortak görüşü 'Bağıllık'ın bir bireyi bir

¹⁹⁸ Penley, Gould, *age*, 45.

¹⁹⁹ *Age*, 46,47.

²⁰⁰ Daniel F. Coleman, Gregory P. Irving, Christine L. Cooper, "Another Look at the Locus of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, c. 20, s. 6 (1999): 996.

²⁰¹ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağıllıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Azmi%20YAL%C3%87IN%20-%20Fatma%20Nur%20C4%B0PL%C4%B0K/YAL%C3%87IN,%20AZM%C4%B0%20VD..pdf [22.06.2011], 485.

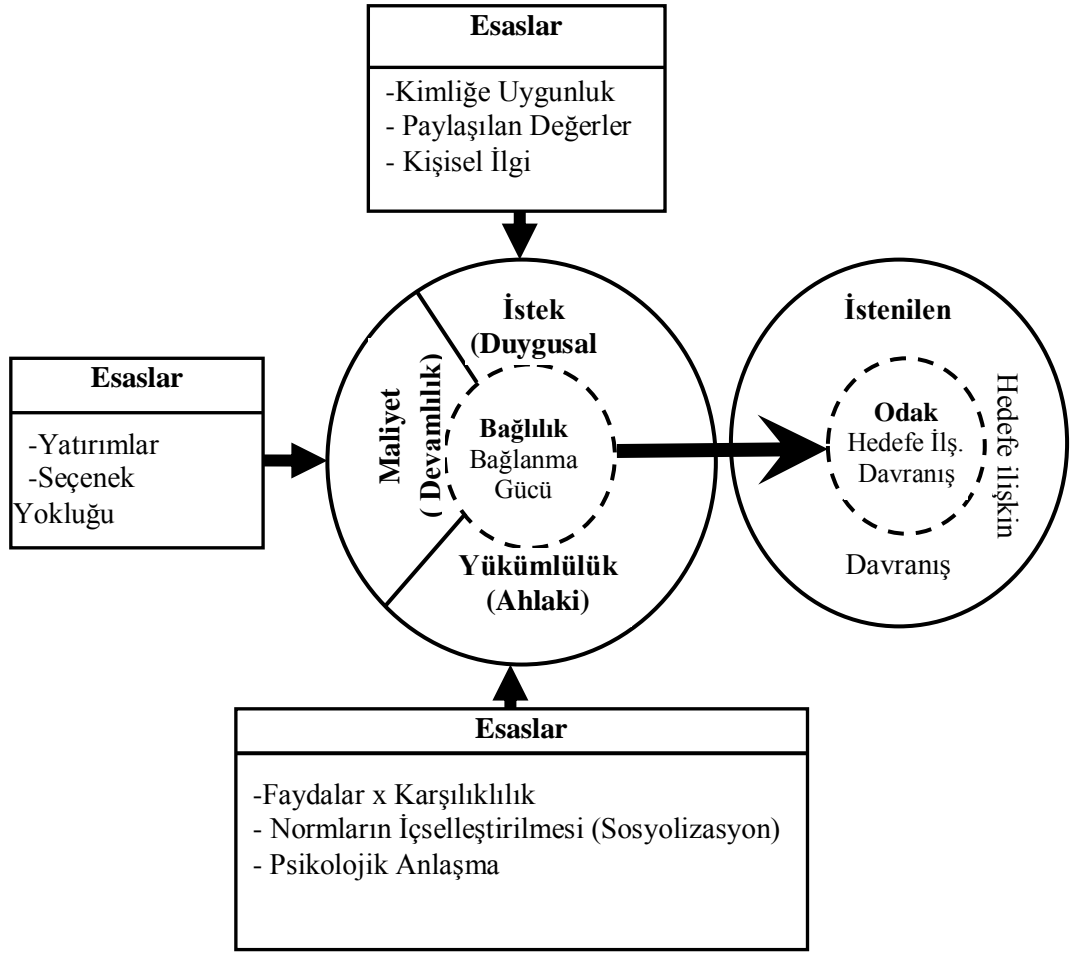
örgüte bağladığı ve iş gücü devir oranının (turnover) azalttığıydı. Bu modeli diğerlerinden ayıran asıl farklılık ise bağlılığın tanımını oluşturmaya çalışan zihniyetteydi. Bu zihniyet üç ana konu üzerinde durdu; örgüte duyulan bağlılık, ayrılma ile alınan maliyet, kalmaya duyulan yükümlülük. Böylece Allen ve Mayer tarafından, sırasıyla her bir konuya karşılık gelen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık diye sınıflandırma yapıldı.²⁰² Bu modele göre, yani örgütle çalışanın ilişkisini niteleyen psikolojik duruma göre, tanımlanan bu üç ayrı bileşen, birbirinden bağımsız gelişir ve çalışanın davranışlarında farklı sonuçlar doğurur.²⁰³

Şekil 6'da özetlenen Mayer-Allen modeli son zamanlarda yapılan araştırmalar arasında baskın olarak ortaya çıkmaktadır. Dahası, daha önceki çalışmalarda da bağlılığı ölçmek için üç bileşenli yapılar olmasına rağmen, Allen-Mayer önkoşul ve sonuçları da içeren teorik bir model yayınlayan tek araştırmacılar olmuşlardır. Allen ve Mayer' e göre, bağlılık yapısı istek, ihtiyaç ve zorunluluk öğelerini içerir ve bu öğeler sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı temsil eder.²⁰⁴

²⁰² John P. Meyer, Lynne Herscovitch, "Commitment in the Workplace Toward a General Model", **Human Resource Management Review**, s.11 (2001): 305.

²⁰³ Allen, Grisaffe, **age**, 211.

²⁰⁴ Michael Clugston, "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, c.21, s.4 (2000): 478.



Şekil 6: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

Meyer, Herscovitch, *age*, 317.

Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Duygusal bağlılık kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve örgütsel hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır.²⁰⁵ Örgüte yönelik ait olma hissi, gurur duymak, psikolojik olarak sahiplik hissi gibi duygularla ifade edilebilir.²⁰⁶ Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgüte bağlı olan çalışanlar *istedikleri* için örgütte kalırlar.²⁰⁷ Ayrıca bu tür bir bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerir.²⁰⁸

²⁰⁵ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 6, s.2 (2005): 211.

²⁰⁶ Gautam, Dick, Wagner, *age*, 240.

²⁰⁷ Allen, Grisaffe, *age*, 211.

²⁰⁸ Demirgil, *age*, 52.

İş deneyimleri ve bireysel özellikler duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.²⁰⁹ Duygusal bağlılığı etkileyen diğer faktörler ise şunlardır:²¹⁰

- İşin cazibesi: Örgütte işgörene verilen işlerin genellikle cazibeli ve heyecan verici olması,
- Rol açıklığı: Örgütün işgörenden ne beklediğini açıkça belirtmesi,
- Amaç açıklığı: İşgörenin, örgütte yaptığı görevleri ne amaçla yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması,
- Amaç güçlüğü: İşgörenden iş gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmemesi,
- Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer işgörenlerden gelen fikirleri dikkate alması,
- İşgörenler arasında uyum: Örgütteki işgörenler arasında yakın ve içten ilişkilerin olması,
- Örgütsel güvenirlilik: İşgörenlerin, örgütün söz verdiği her şeyi yapacağına inanması,
- Eşitlik: Örgütteki işgörenlerin tamamının eşit bir şekilde hak ettiğine sahip olması,
- Bireye önem: İşgören tarafından yapılan işin örgütün amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların gelişmesini teşvik etmek,
- Geri besleme: İşgörelere performansları konusunda sürekli bilgi vermek,
- Katılım: İşgörenlerin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

Devamlılık Bağlılığı (Continuence Commitment): Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir.²¹¹ Devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrılması halinde algılanan maliyet ile ilgilidir. Bu tür bağlılığı yüksek olanlar kalmak zorunda oldukları için örgütte kalırlar.²¹² Algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle de *koşullar gerektirdiği için* örgüt üyeliğini

²⁰⁹ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.19, s.1 (2004): 92.

²¹⁰ Allen, Meyer 1990, **age**, 17,18.

²¹¹ Gül 2002, **age**, 45.

²¹² Allen, Grisaffe, **age**, 211,212.

sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ki bu örgütler açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür.²¹³

Bu maliyetler iki şekilde ortaya çıkar.²¹⁴

1. Bireylerin örgütte geçirdikleri süreler arttıkça, iş değiştirmekle feda edilecek olan ve zarara uğrayacak olan emeklilik planları, kıdem, uzmanlaşma, yerel bağlılıklar, ailevi bağlar gibi konularda yatırımlarını arttıırırlar.
2. Başka alternatif iş olasılıkları olmadığı için örgütte kalmaya devam etme gereği duyabilirler.

Bir başka deyişle, bu türden bağlılık çalışanın örgütte yapmış olduğu kişisel yatırımlar nedeniyle bu örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; mesai arkadaşlarıyla yakın sosyal ilişkiler, emeklilik hakları, kıdem, kariyer ve bir örgütte uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen özel yeteneklerdir.²¹⁵ İşgören görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikimini başka örgütlere kolayca transfer edemediğinde, bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirir ve yatırımları kazanca çevirmenin tek yolunun, mevcut örgütte görev yapmaya devam etmek olduğunu düşünür.²¹⁶

Devam bağlılığını etkileyen faktörler şunlardır:²¹⁷

- Yetenek: İşgörenin halen görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek/ deneyimlerin ne kadarının farklı örgütlerde de ona yarar sağlayabileceği ve bu yetenek/deneyimlerin ne kadarını farklı örgütlere transfer edebileceği düşüncesi,
- Eğitim: İşgörenin sahip olduğu biçimsel eğitimin, mevcut örgüt ve benzerleri dışında ona pek yarar sağlamayacağı düşüncesi,
- Yer değiştirmek: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda farklı bir yerleşim yerine taşınmayı istememesi,

²¹³ Uyguç, Çımrın, **age**, 92.

²¹⁴ Clugston, **age**, 478.

²¹⁵ Durna, Eren, **age**, 211,212.

²¹⁶ Allen, Meyer 1990, **age**, 4.

²¹⁷ **Age**,18.

- Kişisel yatırım: İşgörenin zaman ve çabasının büyük bir bölümünü görev yaptığı örgütte harcamış olması nedeniyle kendine yatırım yaptığını düşünmesi,
- Emeklilik: İşgörenin mevcut örgütte kalması durumunda alabileceği emeklilik primini, örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği düşüncesi,
- Toplum: İşgörenin yaşadığı yerleşim biriminde uzun yıllardır ikamet etmesi,
- Seçenekler: İşgörenin örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin bir benzerini veya daha iyisini bir başka yerde bulmada güçlük çekebileceği düşüncesi.

Normatif bağlılık (Normative Commitment): Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi tarafından önerilen ve Weiner tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir.²¹⁸

Normatif bağlılık, çalışanın örgüte karşı yükümlülük hissi ve örgütte kalmasının yapılacak en doğru şey olduğuna dair inancı ile ilgilidir. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar kalma *gerekliliğini* hissettikleri için örgütte kalırlar.²¹⁹ İş kültürü ya da diğer sosyal normlar nedeniyle çalışmaya devam etmek için içselleştirilmiş baskı ya da yükümlülük duygusudur.²²⁰

Normatif bağlılık, iş görenin hem örgüte girişi öncesindeki (ailevi ve kültürel sosyalleşme) hem de örgütte geçirdiği süre içerisindeki (örgütsel sosyalleşme) yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir.²²¹

Mathieu ve Jajac (1990) normatif bağlılığı genel sadakat tutumu olarak tanımlar ve bu bağlılık sosyal etkileşimde önemli bir rol oynar.²²²

Normatif bağlılık ayrıca, örgütün iş görene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler), çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu

²¹⁸ Yüceler 2009, **age**, 448.

²¹⁹ Allen, Grisaffe, **age**, 212.

²²⁰ Gautam, Dick, Wagner, **age**, 240.

²²¹ Allen, Mayer, 1990, **age**, 4.

²²² Ahmad, Abu Bakar, **age**, 169,170.

olarak hissetmesini sağlamaktadır. İşgörenin örgüte olan borcunu geri ödemesine kadar, bu durum işgöreni örgütte kalma konusunda zorlamakta ve ahlaki olarak örgüte bağlamaktadır.²²³

Bu tip bir bağlılık bireylerin kültürlerinden ya da iş etiği duygularından kaynaklanabilir. Normatif bağlılık örgütün amaçları ve misyonu ile bağdaşmada duyulan ihtiyacı ifade etmemesi noktasında diğer iki bağlılık türünden farklılaşır.²²⁴

Ülkemizde Arzu Wasti'nin 2000 yılında yaptığı araştırmada normatif bağlılığı en çok etkileyen değişkenlerin “sadakat normları, aile etkisi, toplulukçu örgüt kültürü ve eş-dost ricası ile işe alınma” olduğu görülmüştür.²²⁵

Kısaca, duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür.²²⁶ Yani bu durum sırasıyla, “istek” (duygusal bağlılık), “ihtiyaç” (devamlılık bağlılığı) ve “yükümlülük” (normatif bağlılık) olarak değerlendirilir.²²⁷

Bu üç tür bağlılık, aslında örgütsel bağlılığın türleri değil, farklı öğeleridir. Çünkü işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyleri birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; bazı işgörenler, örgütte kalma konusunda güçlü bir ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunu arzu etmeyebilmektedirler. Bazı işgörenler ise, örgütte kalma konusunda ne zorunluluk ne de ihtiyaç hissetmemelerine rağmen, bunu arzu edebilmektedirler.²²⁸

Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda devam bağlılığının olması gerektiği tespit edilmiştir.²²⁹

²²³ John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, c.1, s.1 (1991): 72.

²²⁴ Clugston, **age**, 478.

²²⁵ Uyguç, Çırmin, **age**, 93.

²²⁶ Allen, Meyer 1990, **age**, 3.

²²⁷ Meyer, Allen 1991, **age**, 61.

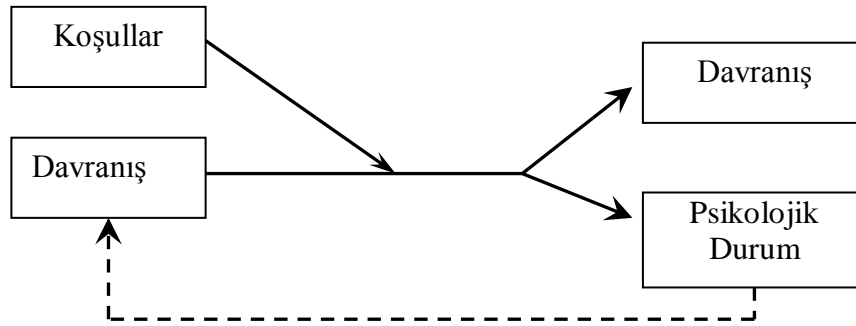
²²⁸ **Age**, 67,68.

²²⁹ Boylu, Pelit, Güçer, **age**, 58.

3.6.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır.²³⁰

Meyer ve Allen'e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır.²³¹



Şekil 7: Davranışsal Bakış Açısı

Meyer, Allen, 1991, **age**, 63

Şekil 7' de görüleceği üzere, işgörenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan işgöreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İşgörenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak işgörenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.²³²

Davranışsal bağlılık konusunda Becker ve Salancik tarafından ileri sürülen iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

3.6.2.1 Becker'm Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten

²³⁰ Meyer, Allen 1991, **age**, 62.

²³¹ Çöl, **age**.

²³² Doğan, Kılıç, **age**, 42.

vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.²³³ Yan bahisler ne kadar çok olursa, bağlılık da o kadar çok oluşur.²³⁴

Becker'e göre iş görenlerin örgüte bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal uyum ve sosyal roller olmak üzere dört farklı kaynaktan oluşmaktadır.²³⁵

Toplumsal (Kültürel) Beklentiler (Generalized Cultural Expectations): Birey, toplumsal beklentilerinin bazı yaptırımları nedeniyle davranışlarını kısıtlayabilir. Toplumsal beklentiler kişilerde çok sık iş değiştirmemesi gerektiğini, aksi halde kişinin tutarlı ve güvenilir biri olmadığını düşündürür. Böyle düşünülmesini istemeyen bir çalışan ise, işe başladıktan iki ay sonra daha cazip bir iş teklifi alsa bile güvenilir ve kararlı olduğunu göstermek için bu işi kabul etmeyebilir.

Bürokratik Düzenlemeler (Impersonal Bureaucratic Arrangement): Basit bir örnekle açıklanacak olursa şu anki işinden ayrılmak isteyen bir işgören, emeklilik maaşı için yasal olarak her ay düzenli bir şekilde maaşından kesinti yapılıyorsa, oluşturulan fonu kaybetmemek için işinden vazgeçemez. Bu durum, bireyin emekli aylığı için bürokratik düzenleme ile yan bahse girmesi anlamına gelmektedir.

Sosyal Uyum (Individual Adjustment To Social Positions): Birey, örgütte kaldığı süre içerisinde örgütteki diğer bireylerin kendisi hakkında bir fikrin oluşmasına neden olmuştur. Bu fikrin bozulmaması için birey, tutarlı davranışlar sergilemek adına ona uygun davranışlar göstermeye devam eder.

Sosyal Roller (Social Processes): Yan bahisler bireyin içinde bulunduğu sosyal statüye alışmış veya uyum sağlamış olabilmesinden de kaynaklanabilmektedir. Birey, kendisini içinde bulunduğu sosyal pozisyonun gereklerini uygulamaya o kadar çok alıştırmıştır ki, başka bir sosyal pozisyonu veya rolü kabullenemez ya da uyum sağlayamaz. Bu durumda statüsünü kaybetmemek içinde örgütten ayrılmayı istemeyebilir.

²³³ Gül 2002, *age*, 48.

²³⁴ Ritzer, Trice, *age*, 475.

²³⁵ Howard S. Becker, "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, c.66, s. 1 (1960):36-38.

3.6.2.2 Salancik'ın Yaklaşımı

Salancik örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarına bağlanması olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. Birincisi, bireyler tutumları ve davranışları arasındaki tutarsızlığı çözmek için çalışırlar. İkincisi ise, bağlılık bireylerde davranışlarını daha az değiştirme sonucunu doğurur ki, bu iki varsayımın da temelini bireylerin önceki davranışları ile tutarlı hareket etme eğilimi oluşturmaktadır.²³⁶ Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.²³⁷

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.²³⁸

3.6.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep

²³⁶ Charles A. O'Reilly, III, David F. Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, c. 26, s. 4 (1981):598.

²³⁷ Gül 2002, **age**, 49.

²³⁸ **Age**, 49.

olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.²³⁹

Şekil 8’de modellendirildiği gibi, çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir.²⁴⁰ Şekilde oklar, bağlılığın çeşitli gruplarla özdeşleştirilmesi ile oluştuğunu gösterir. Kısa oklar, uzunlara göre daha yakın bağlılıkları temsil eder.²⁴¹

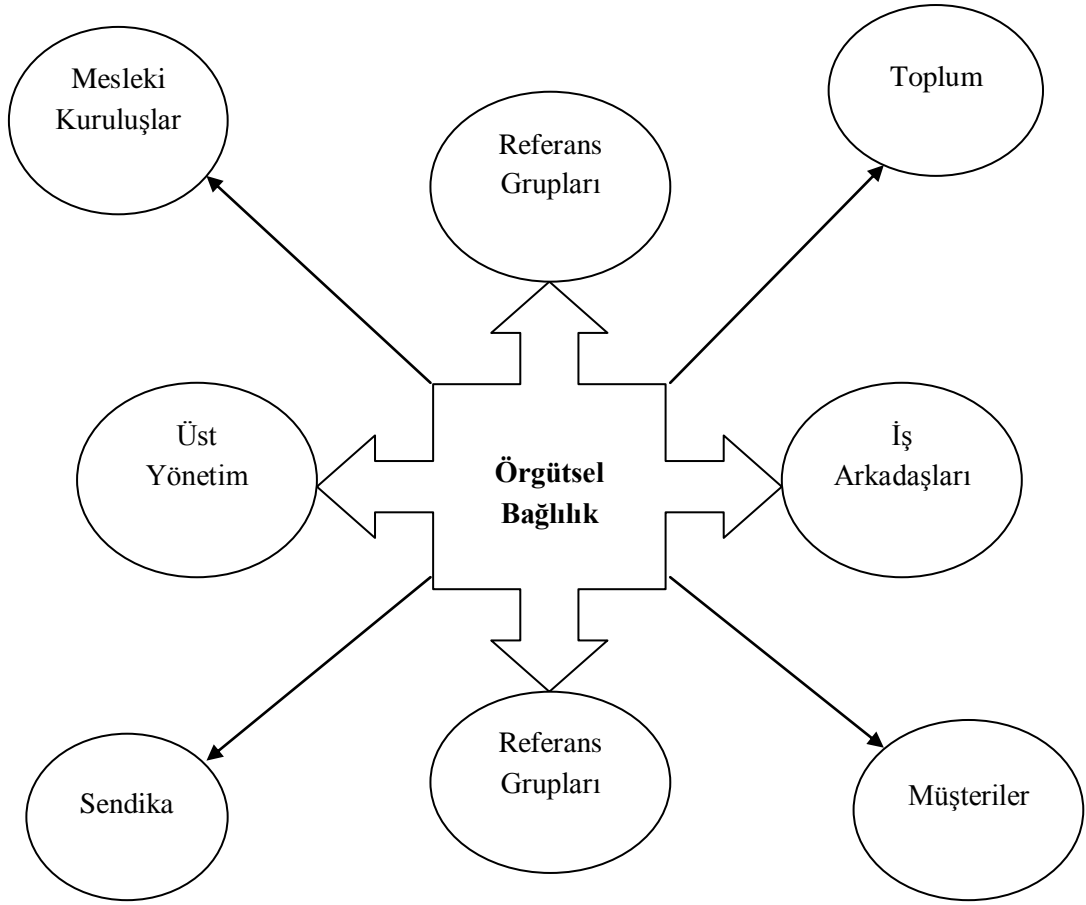
Ayrıca bu yaklaşım bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir.²⁴²

²³⁹ İnce, Gül, **age**, 54.

²⁴⁰ Gündoğan, **age**, 59.

²⁴¹ Reichers, **age**, 472.

²⁴² Gül 2002, **age**, 50.



Şekil 8: Çoklu Bağlılık Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılık

Reichers, age, 472.

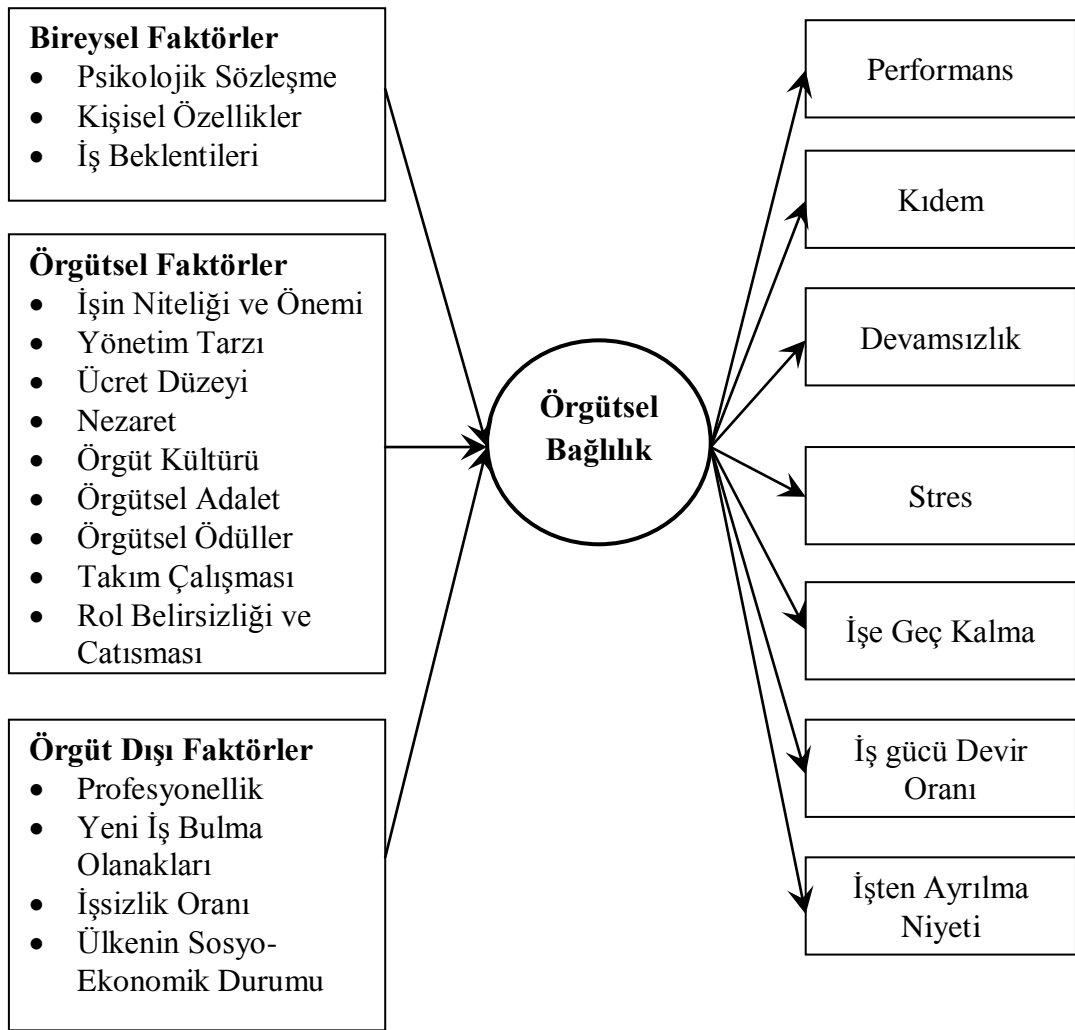
3.6.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi

Tutumsal, davranışsal, çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün ve daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Çoklu bağlılık yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup örgüt içinde ve dışında bulunan faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak örgütsel bağlılığı yalnızca işten ayrılma maliyeti ve moral faktörlerle değil, bunların karışımı ile açıklamaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımları ise bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için

nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili süreçte dayanmaktadır.²⁴³

3.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Literatür incelendiğinde araştırmacıların örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri üçlü, dörtlü ya da beşli gruplar halinde gruplandığı görülmüştür. Fakat en kabul gören Şekil 9'da gösterilen üç faktörlü sınıflandırma olan, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir.²⁴⁴



Şekil 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İnce, Gül, *age*, 58.

²⁴³ İnce, Gül, *age*, 56.

²⁴⁴ Yasemin Deniz, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 36.

3.7.1. Bireysel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Genellikle kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme sahiptir. Bu kapsamda kişisel faktörler; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenmiştir.²⁴⁵

3.7.1.1. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında temelde iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. 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 sözleşmeler, bireyin örgütte iş olanağı bulduğu ilk günden itibaren oluşmaya başlar. Beklentilerin oluşması tarafları yükümlülük altına sokar ve birbirlerine bağımlı hale getirir.²⁴⁶

3.7.1.2. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem gibi birçok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bilinmektedir.

Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet: Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte daha fazla yapılmaya başlamıştır. Cinsiyet faktörü çerçevesinde, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. Bir diğer görüşe göre ise, kadınlar aile içindeki rollerini esas aldıkları için çalıştıkları işletme ikinci planda kalmakta ve örgüte erkeklere oranla daha az bağlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın iki boyutu ile cinsiyet

²⁴⁵ Gündoğan, age, 18.

²⁴⁶ Age, 19,20.

arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir diğer çalışmada ise, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağlandıkları, ancak bunun genelde devam bağlılığı olduğu ve cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı belirlenmiştir.²⁴⁷ Ayrıca, Angle ve Perry tarafından yapılan bir araştırmada, kadınların işlerini ve çalıştıkları kurumu değiştirmekten hoşlanmamaları nedeniyle, erkeklere oranla örgüte daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir.²⁴⁸

Örgütsel Bağlılık ve Yaş: Mevcut teori, yaşı ilerlemiş çalışanların, gençlere nazaran, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezini savunmaktadır. Çünkü yaşı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler.²⁴⁹

Örgütsel bağlılık ile işgörenin yaşı arasındaki ilişki incelendiğinde, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Buna göre, işgörenlerin yaşı arttıkça, alternatif ya da farklı eğitim alma imkânları azalmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır.²⁵⁰ Ayrıca, genç yaştaki işgörenler, profesyonel yetenekleri daha az olduğu ve daha az yatırım yapılması nedeniyle örgüte olan bağlılıkları da daha az seviyede olmaktadır.²⁵¹

Meyer ve Allen'a göre, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken, bağlılığın her bir boyutuyla olan ilişkisine ayrı ayrı bakılmalıdır. Çünkü örgütsel bağlılık boyutları ile yaş arasındaki ilişkiye bakıldığında, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.²⁵²

Örgütsel Bağlılık ve Kıdem: İşgören, bulunduğu örgüt için zaman ve çaba harcamakta ve bu kişi örgütte belirli bir süre çalıştıktan sonra kıdem almaktadır. İş gören, örgütten ayrılması sonucunda tüm bunların boşa gideceği düşüncesiyle, bulunduğu örgüte daha fazla bağlı olmaktadır. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile ilişkili faktörlerdir. Bu nedenle yaş ve örgütte bulunulan süre, bir çalışanın örgüte

²⁴⁷ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.14, s.1 (2005), 399.

²⁴⁸ Angle, Perry, **age**, 7.

²⁴⁹ Özkaya, Kocakoç, Karaa, **age**, 80.

²⁵⁰ Angle, Perry, **age**, 7.

²⁵¹ Sheldon, **age**, 149.

²⁵² Yalçın, İplik, 2005, **age**, 400.

bağlılığının en önemli göstergelerinden birisidir.²⁵³ Ancak yine de bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman tek başına yeterli değildir.

Yapılan çalışmalarda, personelin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki bulunurken, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.²⁵⁴ Başka bir deyişle, örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılık da artmaktadır, ancak bir pozisyonda geçirilen süre, duygusal ve normatif bağlılığı azaltmaktadır.²⁵⁵

Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir.²⁵⁶

3.7.1.3. İş Beklentileri

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentileri birbirine uyumlu oldukları takdirde örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir.²⁵⁷ Kurum politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgilendirilmeyen bireylerin örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğramaları ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması söz konusu olabilmektedir. Bu kapsamda; örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri büyük önem taşımaktadır.²⁵⁸

²⁵³ Yalçın, İplik, 2005, **age**, 400.

²⁵⁴ Balay, **age**, 58.

²⁵⁵ Doğan, Kılıç, **age**, 51.

²⁵⁶ Özkaya, Kocakoç, Karaa, **age**, 80.

²⁵⁷ Demirgil, **age**, 58.

²⁵⁸ Gündoğan, **age**, 19.

3.7.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir.

3.7.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin ilgi çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi, belli bir zorluk derecesi olması ve sosyal anlamda kabul görmesi kişide iş tatmini yaratacaktır. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda geri bildirim geldikçe işlerinden tatmin duyarlar.²⁵⁹

İşin içeriğinin iş görenler için uygun nitelik taşınması, bireyin tam olarak işe adapte olma anlamına gelerek gerek işe bağlılığının artmasına gerekse örgütsel bağlılığın olumlu yönde etkilenmesine neden olabilir.²⁶⁰

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.²⁶¹

3.7.1.2. Yönetim ve Liderlik

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı arttırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokritik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.²⁶²

²⁵⁹ Deniz, age, 37,38.

²⁶⁰ Kılıç, age, 82.

²⁶¹ Demirgil, age, 59.

²⁶² Age, 59.

3.7.1.3. Ücret

İşgörenin işe kattığı girdilerle (eğitim, deneyim, çaba, kıdem gibi) elde ettiği çıktıları (ücret, terfi, içsel ödüller gibi) kendi işine denk gördüğü işlerde çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırması sonucu eşitlik duygusunu hissetmesi durumu ücret tatmininin var olduğunu gösterir. Buna göre, çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derece artabilecektir.²⁶³

3.7.1.4. Nezaret

Nezaret, çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir nezaret biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Buna karşın, yöneticilerin çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden varlıklarını hissettirmeleri, performansları hakkında geri bildirimde bulunmaları çalışanların duyduğu sorumluluğu güçlendirici bir etkide bulunmaktadır.²⁶⁴

3.7.1.5. Örgüt Kültürü

Örgüte ve örgütsel hedeflere bağlılık performansı tahmin etmeye yarayan en önemli faktördür. Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak önemli görevdir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.²⁶⁵

Örgüt içindeki iletişim ortamı ve bilgi paylaşımı işgörenlerin bağlılıklarının sağlanmasında anahtar rol oynayan unsurlardandır. Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir iş gören kendisiyle ilgilenildiğini ve

²⁶³ Kılıç, **age**, 86, 87.

²⁶⁴ Demirgil, **age**, 59.

²⁶⁵ Yüceler 2005, **age**, 74.

önemli olduğunu hissedecektir. Dolayısıyla iş gören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusunu geliştirecektir.²⁶⁶

Yönetimin, örgütsel süreçlerin düzenlenmesine ek olarak, işgörenlerin istekli ve etkili çalışmaya motive edildiği bir örgütsel iklim yaratma zorunluluğu da bulunmaktadır. Özellikle açık iklim özellikleri gösteren işletmelerde astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici yönetim, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma davranışları görülmektedir. Bu olumlu iklim içinde çalışan iş görenlerde işi bırakma niyeti görülmemektedir. İş bırakma niyeti ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla iş görenlerin işi bırakma niyeti ne kadar düşük ise örgütsel bağlılıklarının o kadar yüksek olduğu söylenebilir.²⁶⁷

3.7.1.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir değişken olarak örgütsel adalet, örgüt yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye riayet, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir. Örneğin, yeni işe başlayan, aynı özelliklere sahip ve benzer görevleri ifa eden iki kişiye farklı ücretlerin verilmesi, düşük ücret alan kişinin örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.²⁶⁸

3.7.1.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen çok önemli bir örgütsel faktördür. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Yöneticilerin, ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasında gösterdikleri başarının, çalışanların örgütsel bağlılığını geliştiren bir faktör olduğu belirlenmiştir.²⁶⁹

²⁶⁶ Barutçugil, **age**, 466.

²⁶⁷ Deniz, **age**, 38,39.

²⁶⁸ İnce, Gül, **age**, 76.

²⁶⁹ Demirgil, **age**, 60.

3.7.1.8. Takım Çalışması

Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini ve işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınır, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Bu durum da, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır.²⁷⁰

3.7.1.9. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol çatışması, çalışanın örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi, örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.²⁷¹

Stres kaynağı olarak rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel rollerin yerine getirilmesinde, kişinin gerilim ve belirsizlik yaşamamasının, örgütsel kabul olarak düşünülebileceği ileri sürülmüştür. Benzer şekilde rol çatışması ve belirsizliğinin var olması, örgüt dışı alternatiflerin çekiciliğinin artması ile sonuçlanır. Bu da örgüte bağlılığı düşürür.²⁷²

3.7.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olan örgüt dışı faktörler, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

²⁷⁰ Gündoğan, **age**, 37

²⁷¹ **Age**, 38.

²⁷² Mehmet Biçer, "Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005), 53.

3.7.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağıllıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz'e göre profesyonellik, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyonelleri, kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etmeye ilgi duyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen bireyler olarak tanımlayabiliriz. Ancak profesyonellik, çelişkili bir örgütsel bağıllık kavramını ortaya çıkarmaktadır. Hukuk, mühendislik ve tıp gibi teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine bağıllık ya da örgütüne bağıllık önem kazanmaktadır. İkisine birden bağıllık geliştirmeye çalışmak ise bir ikilem doğurabilmektedir. Bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir.²⁷³

3.7.3.2. Alternatif İş İmkânları

İşgörenin örgütsel bağıllığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktör alternatif iş imkânlarının varlığıdır. Alternatif iş imkânları demografik özelliklerle ilişkilidir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler beklentilerinin yüksek olması nedeniyle alternatifleri daha dikkatli takip edeceklerdir. Ülkenin ya da sektörün ekonomik yapısı ve istihdam koşulları da algılanan alternatif iş imkanları üzerinde etkili olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği göz önüne alınırsa bu faktörün önemi daha çarpıcı olacaktır. Dolayısıyla alternatif iş olanaklarının az olması işgörenin örgütsel bağıllığını artıracaktır.²⁷⁴

Gilbert ve Ivancevich, yüksek olmayan bir ücretle işe başlayan çalışanların altı ay sonra, başka bir iş teklifi almamaları durumunda örgütsel bağıllıklarının arttığını belirtmişlerdir. Yüksek ücretle işe başlayan çalışanlarda ise alternatif iş imkanları örgütsel bağıllığı diğerlerine göre daha az etkilemektedir.²⁷⁵

²⁷³ Demirgil, **age**, 61,62.

²⁷⁴ Deniz, **age**, 40.

²⁷⁵ Kılıç, **age**, 90.

3.8. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, katılım gibi arzu edilen sonuçlarla pozitif yönlü ilişki içerisindeyken, devamsızlık ve turnover (işgücü devir oranı) ile negatif ilişkilidir.²⁷⁶

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz edilebilmektedir:

- 1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
- 2- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
- 3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
- 4- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.²⁷⁷

Bağlılık ve Devamsızlık: Devamsızlık, personelin izin veya normal yıllık tatilleri haricinde işyerine gelmemesi nedeni ile işin aksamasına neden olan tüm hususları içermektedir. Devamsızlığın, örgüt açısından üretimi ve verimliliği olumsuz yönde etkilediği, tekrarlanışındaki sıklık ve süre durumuna göre yüksek maliyetlere yol açtığı söylenebilir.²⁷⁸

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

Örgüte bağlılığın işe devamsızlık üzerinde doğrudan etkisi olduğunu söylemek yerine işe devamsızlığı etkileyen bir faktör olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Örgüte bağlılık ve işe geç gelme arasında zayıf bir ters ilişki mevcuttur. Bunun

²⁷⁶ Thomas E. Becker, Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. Gilbert Source, "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", **The Academy of Management Journal**, c. 39, s. 2 (1996): 464.

²⁷⁷ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, s.59 (2005):125-127.

²⁷⁸ Kılıç, **age**, 93.

nedeni işe geç gelme davranışının nispeten göreceli bir eylem olması ve işgörenin kontrolü dışında çok fazla faktörden etkilenmesidir.²⁷⁹

Bağlılık ve İşe Geç Kalma: Yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç gelme arasında güçlü negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.²⁸⁰

Bağlılık ve İşgücü Devir Oranı-İşten Ayrılma Niyeti: Çalışan bağlılığın en güçlü veya en çok tahmin edilebilir davranışsal sonucu devir oranını azaltmasıdır. Örgütte kalmayı isteyen ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışan kişiler olarak tanımlanan yüksek derecede bağlı çalışanların ayrılmaları daha az ihtimal dahilinde olacaktır.²⁸¹

Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.²⁸²

İşgören devri örgütler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Çünkü, isten ayrılan her tecrübeli personelin örgüte belli bir maliyeti vardır. Örgütteki işgören devrinin maliyet dışındaki diğer olumsuz yönü ise işe alma, oryantasyon eğitimi veya işbaşı eğitim gibi işgörene eğitim verme faaliyetlerinin yeniden gerçekleştirilmesi ve bunun sonucunda oluşan ek zaman kaybıdır.²⁸³

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın en önemli araştırma konularından olmasının temel nedenlerinden biri, örgütten ayrılma niyetinin örgütsel bağlılık ile arasında kuvvetli ilişkinin olmasıdır.²⁸⁴ Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ve iş gücü devir oranı (turnover) arasında kuvvetli bir negatif ilişki olduğunu ve üç bağlılık boyutu arasında da en güçlü negatif ilişkinin duygusal bağlılık ile olduğunu göstermiştir.²⁸⁵

²⁷⁹ Kaya, **age**, 19.

²⁸⁰ Angle, Perry, **age**, 10.

²⁸¹ Yüceler 2005, **age**, 80.

²⁸² İnce, Gül, **age**, 96.

²⁸³ Kılıç, **age**, 97.

²⁸⁴ Deniz, **age**, 41.

²⁸⁵ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in the Workplace**, (UK: Sage,1997): 26.

Bağlılık ve Stres: Stres, insanın fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde etkili olan, davranışlarını, iş verimini ve başka insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen psikolojik bir gerilim durumudur. Stresin örgüt üzerinde doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki tür etkisi bulunmaktadır. Stresin doğrudan etkisi bireylerin işe karşı güdülenme ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkiler ve işgörenler, işyerlerindeki stres yüzünden genellikle işe gitmede isteksiz davranabilir. Stresin dolaylı etkisi ise, işgörenin işe devamsızlığı, işe geç gelmesi, örgüt aleyhine çalışma, kaza yapma eğiliminin artması ve işgören devir hızının artması gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.²⁸⁶

Stresin örütsel bağlılık sonucu olarak değerlendirilmesinde iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, Mathieu ve Zajac çalışması ile desteklenmiştir. Örgütlerine yüksek bağlılık gösteren çalışanlar, örgütle özdeşleşmeleri ve örgüte yaptıkları yatırımlar sebebiyle stresin etkilerini bağlılığı düşük olan çalışanlara kıyasla daha fazla hissederler. Bu görüşün aksi olan ikinci yaklaşıma göre, bağlılık çalışanları işlerine yönlendirdiği ve işe yönelik olumlu anlam taşımalarına sebep olduğu için, stresin negatif etkilerinden çalışanları korumaktadır.²⁸⁷

Bağlılık ve Performans: Performans motivasyon derecesi, rol açıklığı ve yeteneği gibi çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Bağlılık gibi tutumların gerçek iş performansının sadece bir yönünü etkilemesi beklenir. Bundan dolayı çok güçlü bir bağlılık-performans ilişkisi beklenemez. Böyle olmasına rağmen, bağlılığın bir çalışanın işinde ortaya koyduğu çaba miktarını etkilemesi ve bu çabanın da kesinlikle fiili performansı etkilemesi beklenir.²⁸⁸ Allen ve Mayer'e göre son zamanlarda yapılan araştırmalar yüksek bağlılığa sahip çalışanların performanslarının, daha düşük bağlılığa sahip olanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermiştir. Üç bağlılık boyutu arasında en kuvvetli pozitif ilişki duygusal bağlılıkla saptanmıştır. Devamlılık bağlılığı ile ise daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir.²⁸⁹

Randall yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmiş ve bu sonuçları düşük, ılımlı, yüksek örgütsel bağlılık olarak

²⁸⁶ Kılıç, **age**, 94.

²⁸⁷ Abubakr M. T. Suliman, "Is It Really a Mediating Construct?", **Journal of Management Development**, c. 21, s.3 (2001), 171.

²⁸⁸ Yüceler 2005, **age**, 78.

²⁸⁹ Mayer, Allen 1997, **age**, 28-33.

sınıflandırmıştır. ²⁹⁰ Çalışanların örgütlerine gösterecekleri bağlılığın çeşitli düzeylerine göre çalışan ve örgüt açısından muhtemel sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

²⁹⁰ Donna M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **The Academy of Management Review**, c. 12, s. 3 (1987), 461.

Tablo 2: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bağlılık Düzeyi	Bireysel Sonuçlar		Örgütsel Sonuçlar	
	Pozitif	Negatif	Pozitif	Negatif
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük Daha etkili insan kaynağı kullanımı	Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi. Dedikodunun kişisel maliyeti. Örgütten ihraç ya da örgütsel amaçları bozguna uğratma çabaları.	İşleri aksatan ve zayıflık gösteren çalışanların devrinin örgüt açısından zararları sınırlandırması, artan moral ve yenilemeyi getirmesi. Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, işte kalma isteğinde ve iş kalitesinde azalma, firmaya karşı sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan hareketler, dedikoduyu kötü amaçlı kullanma, çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
Oranlı Bağlılık	Gelişmiş aidiyet, yararlılık (etkinlik), güvenlik, sadakat ve görev duyguları Yaratıcı bireysellik Örgütten ayrı olarak kimliğin korunması	Kariyer gelişiminin ve terfi olanaklarının sınırlı olması.	İşten ayrılma niyeti ve işgücü devrinde azalma, daha fazla iş tatmini.	Çalışanların, örgütsel talepler ile kişisel isteklerini dengeleyebilmesi, örgütsel etkililikte olası azalma
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel kariyer ilerlemesi, Örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar, tutkulu bir uğraşa sahip birey.	Bireysel gelişimin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve hareketliliğin kısıtlanması, değişime direnç, Sosyal ve aile içi ilişkilerde gerilim, örgütsel olmayan işler için kısıtlı zaman ve enerji.	Güvenilir ve dengeli bir işgücü, çalışanların, örgütün daha fazla üretim talebini kabul etmesi, yüksek düzeyde iş performansı ve rekabet, örgütsel hedeflere ulaşılabilme.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenilik ve adaptasyon eksikliği, geçmişteki politika ve prosedürlere tam güven, örgüt adına illegal ve etik olmayan davranışlara girişme.

Düşük örgütsel bağlılık: Bu bağlılık düzeyinde birey, 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.²⁹¹ Örgütsel anlamda düşük bağlılık ise, eğer zayıf performans sergileyen ve örgüte zarar verme ihtimali olan işgörenlerin varlığı sözkonusu ise, iş gücü devir hızının yüksekliği ve devamsızlık yararlı olabilir. Düşük örgütsel bağlılık, uzun dönemde örgüte faydalı olabilecek küçük çaplı şikayet ve itiraflara neden olmaktadır. Bunun yararı, oluşacak gayri-resmi iletişim sistemi sayesinde örgütün kendisine karşı oluşabilecek olumsuz sonuçlara karşı önceden önlem almasına yardımcı olmasıdır.²⁹²

Örgüte düşük bağlılığın birey açısından olumsuz sonuçlarını incelendiğinde, işgörenin bireysel görevlerini ihmal etmesinin yanı sıra grup bağlılığının sağlanması ve devamı için daha az çaba göstermektedirler. Bu işgörenlerin kariyerleri de olumsuz etkilenmektedir; çünkü yöneticiler, güvendikleri işgörenleri tercih edip diğerlerini gözden çıkarmaktadırlar. Bu yüzden düşük bağlılığa sahip işgörenler için terfi olanaksız hale gelmektedir.²⁹³ Bu düzeyde bir örgütsel bağlılık çalışanların yüksek oranda işgücü devrini ve devamsızlığı, iş kalitesinde azalmayı beraberinde getirir.²⁹⁴

İlmlı örgütsel bağlılık: Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlmlı bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler.²⁹⁵ Örgütün bazı değerlerini kabul ederler, hepsini değil. Sahip oldukları kişisel değerleri sürdürmeye devam etmektedirler. Bu nedenlerden dolayı da örgüte hizmet süresi artabilmekte, ayrılma isteği azalmakta ve iş doyumu seviyesi artabilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise, bireyin örgütüne sınırsız sadakat duymadığı durumdur.

²⁹¹ Balay, **age**, 85.

²⁹² Randall, **age**, 461.

²⁹³ **Age**, 461,463.

²⁹⁴ **Age**, 463.

²⁹⁵ Bayram, **age**, 135,136.

Olumlu bağıllığın en dikkat çekici olumsuz sonucu ise bireyin topluma karşı sorumluluğu ve örgüte sadakat arasında yaşayabilecekleri çatışmadır. Bu da örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir.²⁹⁶

Yüksek örgütsel bağıllık: Yüksek örgütsel bağıllığın olumlu sonuçları ele alındığında, "örgüte sadakat, örgütün sadakatini sağlar" anlayışını görebilmek mümkündür. Örgütler, işgörenlerini sadakatlerine karşılık üst pozisyonlara yükselterek ya da yetkilendirerek ödüllendirirler. Yüksek düzeyde bağıllık, örgüte güven veren kararlı işgücünün oluşmasını sağlar. Bu işgücü, örgüt amaçlarını rahatlıkla benimser ve talepleri karşılamak için yüksek düzeyde verimlilik gösterir.²⁹⁷

Olumsuz sonuçlar dikkate alındığında ise bazen işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum aynı zamanda yaratıcılığa ve yenileşmeye engel olmakta. Yüksek bağıllık düzeyi iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı ve örgüt yararı için birleşik suçlar işleme gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Yüksek örgütsel bağıllıkla birlikte yüksek iş bağıllığı olan bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü işlerine ve örgütlerine ayırdıkları için aile sorumluluklarını göz ardı etmekte, ev ve iş yaşantısında denge kuramamaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel bağıllığın örgüt açısından da olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da bu bağıllık türünün verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağıllık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan işgörenleri kendisine çekebilir. Yüksek bağıllık düzeyi, örgütsel esnekliğin azalmasına, geçmişteki uygulama ve politikalara aşırı güven duymaya, bunun sonucunda geleneksel uygulamaların yerleşik hale gelmesine sebep olmaktadır. Son olarak, örgüte yüksek düzeyde bağıllık göstermek, işgöreni zaman içerisinde yasal olmayan faaliyetler göstermesine neden olabilmektedir. Yasal çalışma sürelerinin çok üstünde iş saati geçirme gibi davranışlar birey tarafından normal karşılandığı gibi, örgütte bu davranışın karşılığını ödüllendirmede isteksiz davranabilmektedir.²⁹⁸

²⁹⁶ Randall, age, 464.

²⁹⁷ Age, 464.

²⁹⁸ Age, 465-466.

4. EĞİTİM FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İLİŞKİSİ

Yazında, örgütsel bağlılığın birçok “bireysel”, “örgütsel” ve “çevresel” belirleyicisi bulunduğu belirtilmektedir. Bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları da, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Nitekim, bazı yazarlar örgütsel bağlılığın, insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler.²⁹⁹

Bugünün kariyer algısında öğrenmeye verilen önemin artması nedeniyle, iş hayatındaki eğitim fırsatları çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Daha önce yapılan araştırmalar, eğitim faaliyetlerine katılım ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğunu göstermiş olmasına rağmen, örgütsel bağlılığın sağlayıcısı olarak eğitim fırsatlarının test edilmesine az bir oranda dikkat verilmektedir. Örgütler çalışanlarına, formal eğitimden gelişim programlarına, worksoplardan koçluk ve iş rotasyonuna kadar çok çeşitli kanallarla eğitim sağlayabilirler. Ayrıca, günümüzde de eğitim fırsatları çalışanlar tarafından gittikçe artan bir taleple arzu edildiği için, bu fırsatların sağlanması çalışanların işverenleri ya da yöneticileri ile kaliteli bir ilişkiye sahip oldukları algısının oluşmasına yardım edecektir ve dolayısıyla oluşan bu olumlu algı örgütsel bağlılığın oluşmasına zemin hazırlayacaktır.³⁰⁰

²⁹⁹ Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s.2 (2007): 615.

³⁰⁰ Thomas W.H. Ng, Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. Dejoy, Mark G. Wilson, “Effects Of Management Communication, Opportunity For Learning, And Work Schedule Flexibility On Organizational Commitment”, **Journal Of Vocational Behavior**, s.68 (2006): 477.

Yüksek kalitede hazırlanan insan kaynakları gelişim aktivitelerine katılan çalışanlar, örgütün eğitim ve gelişim çabalarının öylesine yapılmış üstünkörü faaliyetler olmadığını fark ederler. Aksine, örgütlerinin onları umursadığına ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için samimi çaba harcadıklarına inanma olasılıkları yüksektir. Bu onaylama ve kabul, çalışanların organizasyona karşı güven ve yükümlük duygusu hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanların bağlılıklarına yönelik bu olumlu süreçler, insan kaynakları yönetiminin eğitim ve gelişim programına yönelik çalışanların pozitif tutumları tarafından sağlanacaktır.³⁰¹

Bu doğrultuda bakıldığında, eğitim gibi spesifik bir insan kaynakları yönetimi uygulamasının, farklı mekanizmaları harekete geçirerek, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da nasıl etkilediğini açıklamak mümkündür. Şöyle ki, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü yani normatif bağlılık hissetmektedirler.³⁰²

Yapılan bazı araştırmalarda, varsayıldığı gibi, eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.³⁰³

Meyer ve Smith’ in yaptığı bir çalışmada eğitim ile sadece duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yazarlar, devamlılık bağlılığı ile ilişkisiz bulunmasının sebebini, çalışanların aldıkları eğitimlerin sadece örgüt içindeki kariyer gelişimleri ile uyumlu olmayıp, edinilen becerilerin başka örgütlere de transfer edilebilir olmasından ileri gelebileceğini söylemektedirler.³⁰⁴

³⁰¹ Sung, Choi, *age*, 12.

³⁰² Meyer, Allen, 1997, *age*, 69.

³⁰³ Sabuncuoğlu 2007, *age*, 615.

³⁰⁴ John P. Meyer, Catherine A. Smith, “HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, c. 17, s.4 (2000): 328.

Bartlett (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise eğitime katılarak elde edilen kariyerle ilgili kazançlar arttıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin arttığını ve devamlılık bağlılığı düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bartlett, ayrıca, bireysel kazançların duygusal ve normatif bağlılıkla; iş ile ilgili kazançların ise sadece normatif bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.³⁰⁵

Ayrıca çalışana verilen eğitimlerin devamlılık bağlılığının seviyesini arttırdığına yönelik çalışmalar yapılmıştır.³⁰⁶

İnsan kaynakları yönetiminin uyguladığı eğitim politikalarının çalışan üzerinde yarattığı etki, gerek yöneticilerinden, gerekse çalışma arkadaşlarından aldığı destek, öğrenme motivasyonu ile eğitimden beklediği bireysel kazançlar ve kariyer beklentilerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi bulunmaktadır.

Öğrenme Motivasyonu: Eğitime katılacak çalışanların eğitim programının içeriğini öğrenmeye yönelik istekleri olarak tanımlanmaktadır. Eğitimler çalışanlar tarafından becerilerini geliştiren, performanslarını artıran ve örgüt tarafından kendilerine değer verildiği hissettiren araçlar olarak algılanmaktadır. Bağlılık ise bireyler motive olduğundan şekil almaya başlar.³⁰⁷ Öğrenme motivasyonu çalışanların eğitimi nasıl algıladıklarına yönelik önemli etkilere sahiptir. Ayrıca, öğrenme motivasyonu çalışanların demografik özellikleri, bilgi, beceri düzeyleri, ihtiyaçları, eğitime ulaşılabilirliği, örgüt kültürü, eğitime verilen maddi ve manevi destek (yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği vb.) gibi birçok değişkenden etkilenmektedir.³⁰⁸ Ahmad ve Abu Bakar'ın yaptıkları çalışmada öğrenme motivasyonu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki varken, devamlılık bağlılığında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.³⁰⁹

Algılanan Yönetici Desteği: Yöneticilerin, astlarının eğitim faaliyetlerine katılmalarına ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında uygulamalarına verdikleri önem derecesidir.³¹⁰ Örneğin bir eğitim programına katılmadan önce yönetici programın içeriğine yönelik incelemelerde bulunarak, eğitimin amaçlarını

³⁰⁵ Sabuncuoğlu 2007, **age**, 617.

³⁰⁶ Ahmad, Abu Bakar, **age**, 170.

³⁰⁷ **Age**, 171.

³⁰⁸ Kenneth Russell Bartlett, "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field", (Doktora Tezi, University of Illinois,1999), 26.

³⁰⁹ Ahmad, Abu Bakar, **age**, 177.

³¹⁰ Sabuncuoğlu 2007, **age**, 616.

oluşturarak, eğitime hazırlanması için serbest zaman vererek, katılımı ve devam etmesi yönünde cesaretlendirerek çalışana destek verebilir. Ayrıca, çalışanlara katılmayı istedikleri eğitim programını seçmelerine izin verilmelidir. Bunlar da eğitimin işe yönelik etkinliğinin artmasına ve eğitimden yüksek düzeyde fayda sağlanmasına neden olacaktır.³¹¹ Yöneticinin eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda ortaya koyduğu desteğin tüm örgüte bildirilmesi de gerekir. Bunu yapmanın en etkili yolu, yöneticilerin eğitimde aktif bir rol oynaması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır. Bu desteğin tüm örgüt tarafından bilgilenebilmesi, desteğin gerçek oluşu açısından ayrıca önemlidir.³¹²

Çalışma Arkadaşlarının Desteği: Çalışanların, iş arkadaşlarını eğitim programında öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasında teşvik etmeleri ve uygulama sırasında meydana gelebilecek hataları anlayışla karşılamalarını ifade etmektedir.³¹³ Bu bir anlamda işbirliğini doğurur. Çalışanlar arasında ortak bir dil ve iletişim ortamı sağlanmış olmaktadır.

Bartlett'in yaptığı araştırmada, çalışma arkadaşlarının ve yöneticinin eğitime verdiği destek ve öğrenme motivasyonu ile sadece duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.³¹⁴

Bireysel Kazançlar: Bir çalışanın işinde tüm potansiyelini kullanabilmesini ve buna bağlı olarak da örgüt içinde ve dışında her yönden daha başarılı olabilmesini ifade etmektedir. Bu kazançlar, eğitim faaliyetlerinin çalışanların diğer kişilerle iletişim kurmasına, işlerini daha iyi yapabilmelerine, kişisel gelişimlerine, bilgi ve beceri eskimesinden korunmalarına yardımcı olduğuna dair algılamalarını kapsamaktadır.³¹⁵

Kariyer Beklentileri: Bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ve farklı kariyer yolları izlemesine olanak sağlamanın yanı sıra daha iyi ücret, terfi veya benzeri ödülleri içermektedir.³¹⁶

³¹¹ Alan M. Saks, Monica Belcourt, "An Investigation of Training Activities and Transfer of Training In Organizations", **Human Resource Management**, c. 45, s. 4 (2006): 631,632.

³¹² Bayraç, **age**, 146.

³¹³ Sabuncuoğlu 2007, **age**, 616.

³¹⁴ Bartlett, **age**, 91-93.

³¹⁵ Sabuncuoğlu 2007, **age**, 617.

³¹⁶ Bartlett, **age**, 66.

Bartlett, bireysel kazançlar ve kariyer beklentilerine yönelik analiz sonuçlarında; bireysel kazançların duygusal ve normatif bağıllık arasında, kariyer beklentileri ile her üç bağıllık türü ile anlamlı ilişki bulunmuştur.³¹⁷

³¹⁷ Bartlett, **age**, 93-95.

5. İNSAN KAYNAKLARININ BİR FONKSİYONU OLARAK EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Problemi

İnsan kaynakları yönetimi kurumların amaçlarına ulaşmasında gerekli uygun sosyal ortamın yaratılmasını sağlayarak, çalışanların yüksek motivasyon ile çalışmasını hedeflenmektedir. Bireylerin motivasyonlarının sağlanmasının, performanslarının artmasının ve kendine güvenen, örgütünün kendisine yatırım yaptığını, önemsedğini düşünen çalışanlar olmasının sebeplerinden biri de eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Böylece bireyler kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarından eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu düşünülmekte ve bu ilişkinin boyutlarını incelemek amacıyla bu araştırma yapılmak istenmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi, örgüte olan katkısının ölçülmesi genel olarak eğitim fonksiyonunun rolü her zaman rasyonel olarak ifade edilememektedir. Bu ifade güçlüğü hem İnsan Kaynakları Yöneticilerini hem de bu konunun önemini vurgulayan akademisyenleri güç duruma sokmaktadır. Bu noktada, araştırmada konu edilen değişkenlerin ilişkilendirilmesi hem eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olumlu etkilerinden birini gözlemlemeyi hem de bundan sonra bu yönlü araştırmaların artmasına destek olunacağı düşüncesi benimsenmiştir. Kaldı ki, literatürde geçmiş yıllardan beri, örgütsel bağlılığın çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile ilişkisini inceleyen çokça çalışma yer almaktadır. İncelenen ana değişkenlerin bir arada olduğu araştırmaların literatürde sayılı olmasından bu çalışmada eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine karar verilmiştir.

5.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde eğitimin rolünü anlamak için, insan kaynakları yönetimi politikaları paralelinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Eğitim olanaklarına yönelik algı ile bağlılığın alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını ölçmeye yönelik verilerin toplanıp değişkenler arasında ilişki olup olmadığının yanı sıra çalışanların yaşı, cinsiyeti eğitim durumu gibi demografik değişkenlerle ilişkilerinin de ortaya konulması istenmiştir.

5.3. Araştırmanın Önemi

İnsan kaynakları yönetimi felsefesi ve örgütsel bağlılık konusunun anavatanı Amerika Birleşik Devletleri olduğu için son 50 yılda gelişmiş pek çok ülkede bu konulara dair çokça araştırma yapılmış ve hızlı bir ilerleme kat edilmiştir. Bu hızlı gelişmenin en önemli sebepleri teknolojideki hızlı gelişmeler ve bununla birlikte iletişimin hızlı hale gelmesi ve yaygınlaşması, bilginin değerinin ve öneminin artmasıdır. Ayrıca insanların sadece işini yapan mekanik varlık oldukları bakış açısından ziyade sosyal varlık olgusu gün yüzüne çıkmış, insana ve davranışlarına önem veren yönetim stilleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Zira insanı ve davranışlarını anlamaya çalışan yaklaşımlarla birlikte örgütlerde hem verimlilik ve performans artışı gibi kara yönelik olumlu etkiler hem de çalışanların iş tatmini, motivasyonu, işe kendini adanması, sadakati, güveni gibi pozitif sonuçlar gözlemlendiği literatürde yer almaktadır.

Hareket noktası insan olan örgütler, yoğun rekabet şartlarında, personelinin bilgi ve becerilerinin gelişmesine eskiye oranla daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bugün işletmeler personellerinin yeteneklerini artırarak iç ve dış müşteriye daha iyi yanıt verebilmeli, bilgi eksiklerinden kaynaklanan zaman kayıplarını en az seviyeye indirmelidirler. Personelin yeterliliğinin geliştirilmesi için de sistemli olarak oluşturulan eğitim programlarına ihtiyaç duyulur. Uygulanan eğitim programları, personelin işletmeye bağlılığının artması ve performansının gelişmesi açısından önemlidir. Bir örgütte örgütsel bağlılığının düşük olması; iş görenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, iş gören devir oranının yükselmesi, stresin

artması ve performansın azalması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Eğitim olanakları ise, böylesi önemli sonuçlara neden olan örgütsel bağlılığı geliştiren araçlarından sadece biridir.

Bu çalışma ile birlikte Türkiye’de de son yıllarda artan örgütsel psikoloji, sosyoloji, işletme bilimi alanlarındaki çalışmalara bir yenisi eklenmiş olunacaktır. Çalışanların eğitim fırsatlarına dair algısı ve bağlılık ilişkisine yönelik uygulamalar sınırlı sayıda olması hem uygulamada hem de akademik alanda bu konulara yönelik gelişmeye destek vereceği düşünülmektedir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan bu çalışma tanımlayıcı bir araştırma olup; araştırmanın hipotezleri ana hipotez ve alt hipotezler olmak üzere iki bölüm halinde ele alınacaktır.

Ana Hipotez:

H₀: Çalışanların insan kaynakları uygulamalarından *eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların insan kaynakları uygulamalarından *eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

1. H₀: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. H₀: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. H₀: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
6. H₀: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
8. H₀: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
9. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
10. H₀: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
11. H₀: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
12. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
13. H₀: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
14. H₀: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
15. H₀: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H₁: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.
16. H₀: Çalışanların *eğitim alguları demografik değişkenlere* göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların *eğitim alguları demografik değişkenlere* göre farklılık göstermektedir.
17. H₀: Çalışanların *örgüte olan bağlılıkları demografik değişkenlere* göre farklılık göstermemektedir.
H₁: Çalışanların *örgüte olan bağlılıkları demografik değişkenlere* göre farklılık göstermektedir.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmada, örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı, soruların doğru algılandığı, veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşıdığı, verilerin toplanacağı örneklemin anakütleyi temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmamızın konu, uygulama ve kişi sınırlılığı bulunmaktadır.

Uygulama Alanı: Bu çalışma FMCG - Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Bebek Maması Divizyonunda faaliyet gösteren firmanın çalışanlarına uygulanmıştır.

Kişi Sayısı: Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Bebek Maması Divizyonunda merkez ofis beyaz yaka çalışanlarından 104 kişiye uygulanmıştır. Ancak 81 çalışandan geri dönüş alınmıştır.

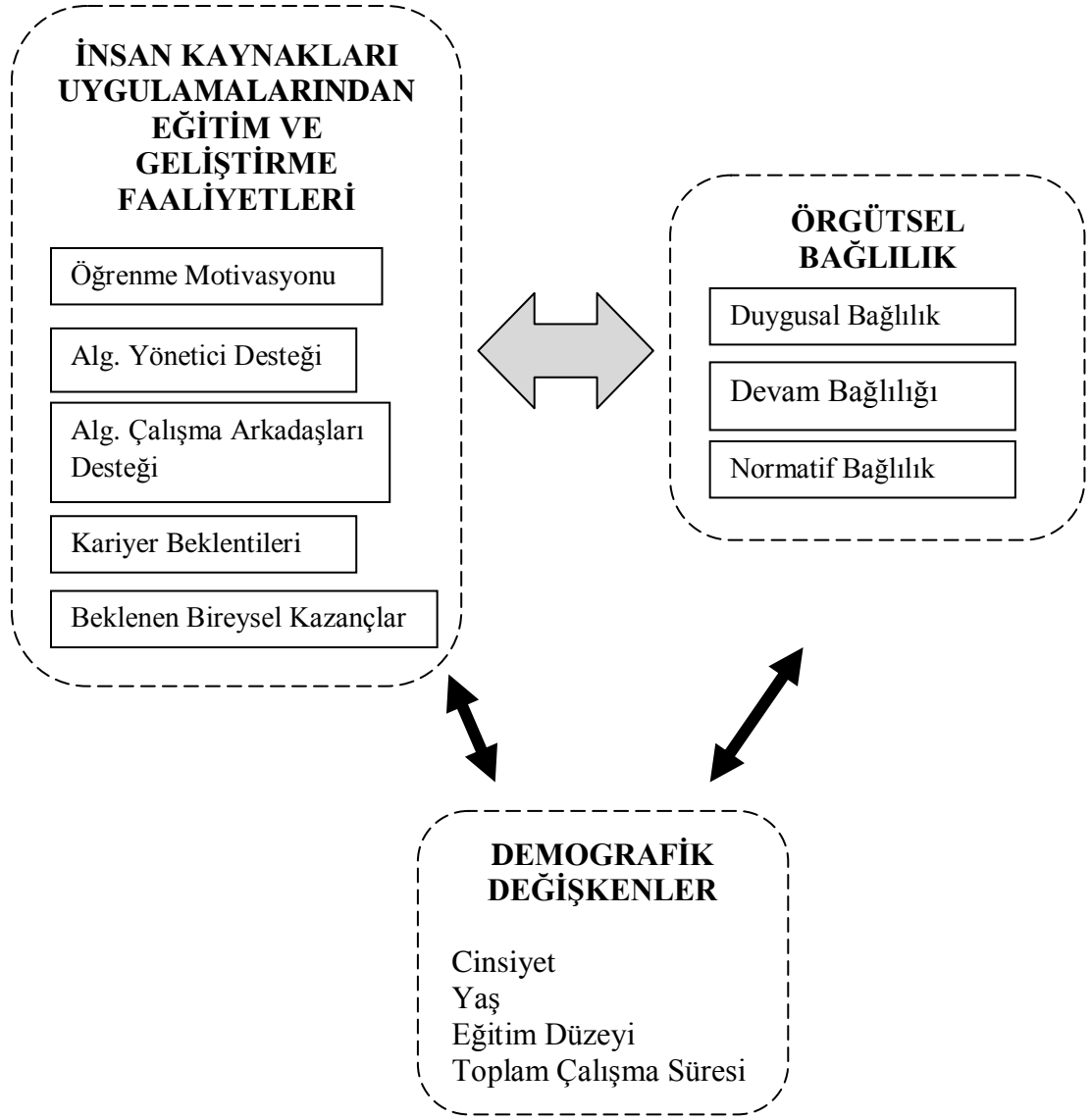
Konu: Araştırmada insan kaynakları uygulamalarından sadece eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenecektir. Araştırmanın değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık kavramı Allen ve Meyer'in yaklaşımında yer alan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından ele alınmaktadır.

5.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi; araştırma türü, araştırma modeli, anakütle ve örneklem, veri toplama aracı ve veri analiz tekniklerinden oluşmakta olup, aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.6.1. Araştırmanın Türü ve Modeli

Çalışmada, çalışanların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamalarının onların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olduğu varsayılarak bir model geliştirilmiştir. Araştırmamız tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu araştırma modeline göre; eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çalışanların örgüte yönelik duydukları bağlılık boyutları ve demografik değişkenler arasındaki ilişkinin niteliği araştırılacaktır.



Şekil 10: Araştırmanın Modeli

5.6.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini, hızlı tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın bebek maması divizyonunda çalışan 190 kişi oluşturmaktadır. Örneklem ise yönetimin sadece merkez çalışanlara uygulanmasına izin vermesi nedeniyle 104 merkez çalışandır. Anket formu, elden olmak üzere tüm merkez çalışanlarına ulaştırılmıştır. Ancak, 81 anketten geri dönüş alınmıştır. Bu durum da geri dönüş oranının % 78 olduğunu göstermektedir.

5.6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacına uygun olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık ilişkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde çalışanların demografik değişkenlerini belirleyici 4 soru yer almaktadır. Bu bölümdeki sorular, anketi yanıtlayan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, toplam çalışma süresini belirlemeye yönelik sorulardır.

İkinci bölümde, çalışanların eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik algılamalarını ölçmeye yönelik 29 soru, Metin Aktuna'nın "İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezinden alınmış olup; sorular Kenneth Russell Bartlett'in "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field" adlı doktora tezinden uyarlanmıştır. Ölçeğe yönelik güvenilirlik analizi yapılmış olup, araştırmanın "araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği" kısmında açıklanmaktadır. Araştırmada kullanılan "İnsan Kaynağı Yönetimi Eğitim Fonksiyonu Ölçeği" Ek-1'de verilmiştir. Analizler sırasında 13. ve 14. Sorular ters yönlü olduğu için ifadeler programdan dönüştürülmüştür.

Üçüncü bölümde Örgütsel Bağlılığı ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Allen ve Meyer'in "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" makalesinde bulunan 12 soru kullanılmıştır. Bu sorulara da Aslı Demirgil' in "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı tezinden ulaşılmıştır. Bu sorulardan 1, 2, 3 ve 4 numaralı sorular Duygusal Bağlılığı; 5, 10, 11, 12 numaralı sorular Normatif Bağlılığı; 6, 7, 8, 9 numaralı sorular ise Devamlılık Bağlılığı alt boyutunu ölçmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış olup, araştırmanın "araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği" kısmında açıklanmaktadır. "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" EK-1'de verilmiştir.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümdeki cevap seçeneklerinde, "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklindeki ifadeleri değerlendirmeleri için 5' li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

5.6.4. Veri Analiz Teknikleri

Araştırma verilerinin analizi SPSS Statistics 17.0 programında gerçekleştirilmiştir. Tüm analizler 0.05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sonrasında verilere normal dağılım testi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür. Bu sebeple de analizler sırasında parametrik testlerden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi için korelasyon, demografik değişkenlerden cinsiyet için t-testi, yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi için de tek yönlü varyans analizi (anova) uygulanmıştır.

5.7. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

5.7.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçekler, daha önce yapılmış olan araştırmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan her iki örgütsel bağlılık ve eğitim fonksiyonu ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre; örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,674'tür. Eğitim fonksiyonu ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (cronbach-alpha değeri) 0,898'dir. Anketin tamamına güvenilirlik katsayısına bakıldığında ise cronbach-alpha değeri 0,838 olarak bulunmuştur.

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığı "One Sample Kolmogorov-Smirnov" testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın iki değişkeninden eğitim fonksiyonu için hesaplanan p değeri 0,568 ve örgütsel bağlılık için hesaplanan p değeri ise 0,324'tür. Her iki değer de 0.05'den büyük olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden hipotez sınamalarında parametrik testlerin uygulanılmasının gerektiği sonucuna varılmıştır.

5.7.2. Eğitim Fonksiyonuna Yönelik Faktör Analizi

Faktör analizi, kavramların açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bu nedenle, eğitim fonksiyonuna yönelik algıları ölçen 29 ifadeye faktör analizi uygulanmıştır. Toplanan veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin KMO (örnekleme yeterliliği istatistiği) değerine

bakılmıştır. Analizimizde hesaplanan KMO değerinin 0,830 olması değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermiştir.

Anketin alındığı çalışmadan farklı olarak bu çalışmada 5 alt boyut belirlenmiştir. Bunlar; öğrenme motivasyonu, algılanan yönetici desteği, kariyer beklentileri, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve beklenen bireysel kazançlardır. Her bir grupta yer alan ifadeler, faktör yükü ve açıklayıcılığı ile birlikte güvenilirlik sonuçları Ek- 2’de yer almaktadır. Ayrıca, bazı ifadeler anketin alındığı çalışmadan farklı olarak, katılımcıların algılarındaki farklılık nedeniyle başka alt boyutlarda yer almıştır. Örneğin, ankette yer alan 20, 21 ve 25. sorular beklenen bireysel kazançlar alt boyutunda yer alırken, bu çalışmada öğrenme motivasyonu alt boyutunda yer almaktadır. Katılımcıların bu ifadeleri öğrenme motivasyonu olarak algılamış olabileceği sonucu çıkarılabilir.

5.7.3. Eğitim Fonksiyonu ile Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Her iki değişken için alt boyutlarının frekans dağılımı aşağıdaki tablolarda ifade edilmiştir.

Tablo 3: Eğitim Fonksiyonu Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Öğrenme Motivasyonu	Algılanan Yönetici Desteği	Kariyer Beklentileri	Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	Beklenen Bireysel Kazançlar
Ortalama	4,17	3,85	3,61	3,80	3,04
Ortanca	4,00	4,00	3,75	4,00	3,00
Mod	4,00	3,80	4,00	4,00	3,00
Standart Sapma	0,56131	0,68192	0,71266	0,56731	0,82388

Tablo 3’te yer alan değerler incelendiğinde en yüksek ortalama değerinin öğrenme motivasyonunda olduğu görülmektedir. Katılımcılar 4-Katılıyorum ifadesine yakın cevaplar vermişlerdir. Algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği alt boyutlarında yer alan ifadeler ise çalışanlar tarafından 4-Katılıyorum ifadesine yakın cevaplar bulmuştur. Beklenen bireysel kazançlar alt boyutunda yer alan iki ifade ise genel olarak 3-Kararsızım işaretlenmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Ortalama	3,7377	2,4414	3,8117
Ortanca	4,00	2,50	4,00
Mod	4,00	2,25 – 2,50	4,00
Standart Sapma	0,77248	0,60888	0,73477

Tablo 4’te görüldüğü gibi ankete katılanların duygusal bağlılığa ve devamlılık bağlılığına verdikleri cevapların ortalamaları birbirine yakın ve 4-Katılıyorum ifadesine yakın olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık değerleri ise 2-Katılmıyorum ifadesine yakındır.

5.7.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam çalışma süresi değişkenlerine ait frekans dağılımları aşağıdaki Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Örnekleme İlişkin Frekans Dağılım Bulguları

	Kadın	Erkek			
Cinsiyet	52	29			
	18-25	26-33	34 -45		
Yaş	15	37	29		
	Lise	Önlisans	Üniversite	Lisansüstü	
Eğitim Düzeyi	5	4	49	23	
	1 yıldan az	1-5	6-10	11-15	16-30
Çalışma Süresi	7	28	23	16	7

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 81 çalışanın cinsiyete göre dağılımına bakıldığında %64’lük kısmının kadın, % 36’lık kısmının ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımının en çok 26-33 yaş grubunda olduğu saptanmış ayrıca çalışanların büyük bir çoğunluğunun (% 60,5) üniversite mezunu olduğu görülmüştür. Kişilerin toplam çalışma yıllarına ilişkin dağılımlara bakıldığında

ankete katılanların çoğunluğunu 1-5 yıl cevabını verenler oluşturmuştur. Yaş dağılımıyla paralel düşünüldüğünde ana kütlelerin yarıdan fazlasının 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip olmaları tutarlılığı göstermektedir.

5.7.5. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin analiz ve yorumların açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

5.7.5.1. Eğitim Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

H₁: Çalışanların insan kaynakları uygulamalarından *eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıları* ile *örgütsel bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6'daki korelasyon matrisi incelendiğinde ana hipotezi test eden eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür (r: ,071). Ancak, alt boyutları incelediğimizde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılar ile duygusal (r: ,396) ve devamlılık (r: ,586) bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayılarını karşılaştırdığımızda ise duygusal bağlılıkta zayıf bir ilişki, devamlılık bağlılığında ise orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Alt boyutlara yönelik hipotezleri test edersek;

H₁: Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁: Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *duygusal bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *Duygusal Bağlılık* ile *öğrenme motivasyonu*, *algılanan yönetici desteği* ve *çalışma arkadaşları desteği* arasında anlamlı bir ilişki bulunurken (H_1 kabul), *kariyer beklentileri* ile *beklenen bireysel kazançlar* arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

H_1 : Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *normatif bağlılık* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *Normatif bağlılığı* test eden hipotezlerin korelasyonuna baktığımızda ise hiçbir alt boyutla ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle tüm hipotezlerde H_0 kabul edilmiştir.

H_1 : Çalışanların eğitim programlarındaki *öğrenme motivasyonu* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitim için algıladıkları *yönetici desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitimle ilgili *kariyer beklentileri* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitim için algıladıkları *çalışma arkadaşlarının desteği* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_1 : Çalışanların eğitimden beklediği *bireysel kazançlar* ile *devamlılık bağlılığı* arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- *Devamlılık bağlılığına* baktığımız zaman duygusal bağlılıkta olduğu gibi sadece *öğrenme motivasyonu, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği* arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 6: Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Algılar ile Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Korelasyon Matrisi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Örgütsel Bağlılık	r:	1									
	p:										
2- Duygusal Bağlılık	r:	,524**	1								
	p:	,000									
3- Normatif Bağlılık	r:	,803**	,218	1							
	p:	,000	,051								
4- Devamlılık Bağlılığı	r:	,095	,398**	-,008	1						
	p:	,397	,000	,947							
5- Eğitim	r:	,071	,396**	-,025	,586**	1					
	p:	,527	,000	,826	,000						
6- Öğrenme Motivasyonu	r:	-,027	,350**	-,090	,342**	,850**	1				
	p:	,809	,001	,424	,002	,000					
7- Algılanan Yönetici Desteği	r:	,122	,487**	-,009	,952**	,632**	,377**	1			
	p:	,276	,000	,938	,000	,000	,001				
8- Kariyer Beklentileri	r:	-,108	-,169	,030	,137	,628**	,399**	,118	1		
	p:	,337	,131	,790	,222	,000	,000	,293			
9- Çalışma Ark. Desteği	r:	,119	,458**	-,106	,369**	,673**	,509**	,454**	,225*	1	
	p:	,289	,000	,348	,001	,000	,000	,000	,043		
10- Bireysel Kazançlar	r:	,252*	,138	,215	,005	,447**	,309**	,020	,379**	,154	1
	p:	,023	,218	,054	,963	,000	,005	,862	,000	,169	

* p<0,05

** p<0,01

5.7.5.2. Demografik Değişkenler ile Eğitim Faaliyetleri ve Örgütsel Bağlılık Davranışına İlişkin Hipotez Sınamaları

Eğitim faaliyetlerine yönelik algılar ile demografik değişkenlerin test edilmesine yönelik yapılan analizlerde;

- Eğitim faaliyetlerine yönelik algılamaların katılımcıların *cinsiyetine göre* farklılık gösterip göstermediği ölçmek için t-testi yapılmış ve p değeri 0,079 olarak bulunmuştur.
- Eğitim faaliyetlerine yönelik algılamaların *yaşa, eğitim düzeyine ve toplam çalışma süresine göre* farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmış ve p değerleri sırasıyla 0,086 - 0,095 - 0,950 olarak bulunmuştur.

Demografik değişkenlerin dördünde p değerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle, H1 hipotezi reddedilmiştir. Böylece, çalışanların eğitim faaliyetlerine yönelik algılarının demografik değişkenler göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenlerin test edilmesine yönelik yapılan analizlerde;

- Örgütsel bağlılığın katılımcıların *cinsiyetine göre* farklılık gösterip göstermediğini ölçmek için t-testi yapılmış ve p değeri 0,543 olarak bulunmuştur.
- Örgütsel bağlılığın *yaşa, eğitim düzeyine ve toplam çalışma süresine göre* farklılık gösterip göstermediğini test etmek için anova testi yapılmış ve p değerleri sırasıyla 0,826 - 0,008 - 0,084 olarak bulunmuştur.

Eğitim düzeyini ifade eden p değeri haricinde tüm değerler 0,05'ten büyüktür. Bu sonuca göre çalışanların örgüte olan bağlılıkları sadece eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Diğer hipotezler için H1 reddedilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık - Eğitim Düzeyi Anova Analizine İlişkin Bulgular

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Lise	5	3,41	,51	4,19	,008
Önlisans	4	3,04	,62		
Üniversite	49	2,82	,34		
Lisansüstü	23	2,73	,47		

Hangi düzeyler arasında fark olduğunu görmek için Scheffe tablosunun bulgularına bakılmalıdır. Tablo 8'deki sonuca göre lise mezunlarının hem üniversite mezunlarına hem de lisansüstü mezunlarına oranla bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık - Eğitim Düzeyi Scheffe Bulguları

	Scheffe	Ortalama Farkları	Std. Hata	p
Lise	Üniversite	,59*	,19	,028
Lise	Lisansüstü	,68*	,20	,013

* p<0,05

6. SONUÇ

İnsan Kaynakları Yönetiminin amaçlarından biri, kurum içindeki işgörenlerin örgütsel bağlılık tutum ve davranışını sergileyebilecek nitelikte olmasını sağlamaktır. Bunun için İnsan Kaynakları Yönetimi birimi, işgörenlerde örgütsel bağlılık tutum ve davranışı oluşturacak faktörleri analiz etmek ve devamında uygulamaya dönüştürmek zorundadır. Eğer yöneticiler, işgörenlerin örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutumlarını belirleyebiliyorsa, önlem alınması daha kolay ve rasyonel olacaktır. Bu bağlamda bu çalışmada da, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik algının örgütsel bağlılıkla ilişkisi test edilmiştir. Eğitim faaliyetleri, çalışanlar için öğrenmeyle birlikte gelişim ortamı ve fırsatları sunan çalışanlara yönelik örgütsel destek ve sahiplenme davranışdır. Bu türde destek ve sahiplenme hissedilen çalışanların örgüte bağlılıkları da güçlü olacaktır.

Ana değişkenlere yönelik ilişkinin analizinde korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan korelasyon analizi neticesinde eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik algı ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi arasında ($r = ,071$) istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim fırsatlarının sunulduğu bir firmada böylesi bir sonucun ortaya çıkmasının sebebi dönemsel olabilmektedir. Kaldı ki uygulamanın yapıldığı dönemde eğitimler henüz planlanmamış, çalışanlarla paylaşılmamıştır. Belirsizlik döneminde olmaları katılımcıların cevaplarını etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Bu durumda da, katılımcıların eğitimle birlikte bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artacağı ve böylece sektördeki başka iş imkanlarını değerlendirmekten kaçınmayacakları düşünülmektedir. Ortaya çıkan alternatif iş imkânları, buldukları örgütten daha fazlasını vaat ediyorsa özellikle düşük düzeyde bağlılığına sahip işgörenlerin bu imkânları değerlendireceklerdir. Ana hipoteze yönelik anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte her iki değişkenin alt boyutlarına baktığımızda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Duygusal bağıllık ile eğitim olanakları ilişkisini incelemek için hesaplanan korelasyon katsayısının 0,396 çıkması iki değişken arasında bir ilişki olduğunu yani eğitim olanaklarının duygusal bağıllığın geliştirilmesinde kullanılabileceğini göstermektedir. Örgütte çalışmaya başlayan çalışanların eğitim süreçlerine devam edilmesi, bu bireylerin örgütün amaç ve değerlerini benimsemelerinde ve istedikleri için örgütte kalmaya devam etmelerinde önemli bir paya sahiptir. Literatürde duygusal bağıllığa etki eden faktörler, çalışanların işlerini niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, yöneticilerin çalışanlarına adil ve eşit muamele göstermesi, onların görüş ve önerilerine saygı duyması şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanlara verilen eğitimlerle kişilerin yaptıkları işin bilincinde olmaları ve böylece örgüte olan bağıllıklarının duygusal boyutta sağlanması analizler sonucunda elde edilmiştir. Araştırma yapılan işletmede eğitim faaliyetleri insan kaynakları departmanının öncelikli işlevlerindedir. Hemen hemen her yeni işe başlayan çalışana oryantasyon eğitimi verilmekte, performans değerlendirme sisteminin bir sonucu olarak da çalışanların çalışma hayatı boyunca gelişim planları hazırlanmaktadır. Bu eğitimler çalışanların duygusal bağıllıklarının gelişmesinde etkilidir, ancak bu etki zayıf kalmıştır. Eğitim olanakları ile duygusal bağıllık ilişkisinin kuvvetlendirilmesi için, eğitim amaçları çalışanlara açıkça anlatılabilir, ihtiyaca yönelik eğitim taleplerinin veya eğitimlerle ilgili öneri ve şikâyetlerin değerlendirilmesinde daha titiz davranılabilir.

Devamlılık bağıllığı ile eğitim olanaklarının analizini veren korelasyon katsayısı ise, 0,586 bulunmuştur. Bu durum, çalışanların eğitimle ilgili algılarının, onların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerine neden olduğu biçiminde yorumlanabilir. İlgili yazında da, araştırmanın bulgularıyla tutarlı olarak, çalışanlara verilen eğitimlerin, örgüte özgü, spesifik ve başka bir örgüte gittiklerinde kullanamayacakları türden bilgi ve beceriler kazandırması durumunda devamlılık bağıllığının artacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, araştırmada elde edilen bu sonucu, verilen eğitimlerin spesifik ve örgüte özgü olduğu biçiminde yorumlamak mümkündür. İşgören görev yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikimini başka örgütlere kolayca transfer edemediğinde, bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirir ve yatırımları kazanca çevirmenin tek yolunun, mevcut örgütte görev yapmaya devam etmek olduğunu düşünür.

Normatif bağıllık ile eğitim olanakları ilişkisine baktığımızda ise literatürde yer alan çalışmaların aksine anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Normatif bağıllık, çalışanın örgüte karşı yükümlülük hissi ve örgütte kalmasının yapılacak en doğru şey olduğuna dair inancı ile ilgilidir. Normatif bağıllık ayrıca, örgütün işgörene yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu, çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Yapılan çalışmalarda normatif bağıllığın kültürel değerler, sosyal normlar ve iş etiği gibi duygulardan meydana geldiği belirtilmiştir. Demek oluyor ki, katılımcılar bu tarz duygularla örgüte yönelik herhangi bir yükümlülük hissetmemektedirler.

Her iki değişkenin alt boyutlarını incelediğimizde ise,

- Öğrenme motivasyonu ile duygusal bağıllık ($r = ,350$) ve devamlılık bağıllığı ($r = ,342$) arasında zayıf da olsa anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağıllığa baktığımızda ise istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanlar, eğitimlerin bir faydası olacağına, ihtiyaca yönelik planlandığına inanırlarsa öğrenme motivasyonları yüksek olur. Ayrıca literatür çalışmasında yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin öğrenme motivasyonu ile yakından ilişkili görülmüştür. Bu çalışmada da öğrenme motivasyonu ile algılanan yönetici desteğinin ($r = ,377$) ve çalışma arkadaşları desteğinin ($r = ,509$) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
- Algılanan yönetici desteği ile duygusal bağıllık ($r = ,487$) ve devamlılık bağıllığı arasında ($r = ,952$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Hatta devamlılık bağıllığı ile olan ilişki oldukça kuvvetlidir. Bunun sebebi, devamlılık bağıllığın çalışanın örgüte yaptığı ve iş değiştirmekle feda edemeyeceği kişisel yatırımlar sonucunda oluşmasıdır. Çalışanın yöneticisiyle kurduğu yakın ilişki ve aldığı destek ayrılma maliyetini göze alamamasına ve yüksek düzeyde devamlılık bağıllığına sahip olmasına neden olmaktadır. Ayrıca, yöneticisinin ve dolaylı olarak da kurumun kendisine değer verdiğini, önemseydiğini, ihtiyaçlarını gözettiği düşüncesiyle duygusal bağıllık ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir.
- Çalışma arkadaşları desteği ile duygusal bağıllık ($r = ,458$) ve devamlılık bağıllığı ($r = ,369$) arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Normatif bağıllıkta ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Yönetici desteğinde yapılmış olan yorumlar bu boyutta da paralel olarak geçerlidir.

- Hem kariyer beklentileri hem de bireysel kazançlar ile literatürdeki çalışmaların aksine her üç bağıllık boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni çalışanlar gözünde eğitim faaliyetlerinin terfi, ücret gibi geleceğe yönelik hedefleri barındırmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu durumda işletme, eğitim ile ya gerçekten terfi ya da ücret zammı gibi fırsatları sağlamıyor ya da sağlıyorsa da bunu çalışanlara yansıtamıyordur.

Demografik değişkenlerin her iki ana değişkenle t- testi ve anova analizi sonuçları değerlendirildiğinde, örgütsel bağıllık ile eğitim durumu haricinde tüm hipotezlerde H1 reddedilmiştir. Literatürü destekleyici nitelikte lise mezunlarının üniversite ve lisansüstü mezunlarına oranla daha fazla bağlı oldukları tespit edilmiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da buldukları mevkie daha az adapte oldukları düşünülmektedir. Ayrıca literatürdeki bazı çalışmaların aksine eğitim algılarının yaşa, çalışma süresine, cinsiyete göre farklılık göstermemesinin sebebi, şirket eğitim politikasında bu tarz bireysel farklılıkların eğitim uygulamalarda etkileyici bir unsur olmamasıdır. Yani, çalışanların kadın ya da erkek olmaları, orta yaşlı ya da genç olmaları eğitim alıp alamamalarında belirleyici bir faktör değildir.

Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmada alt hipotezlerden bir kısmı kabul edildiği için algılanan eğitim olanakları ile örgütsel bağıllık arasında kısmen bir ilişki olduğu söylenebilir. Her iki boyutta düşünüldüğünde; örgütsel bağıllığı olan çalışanlar işletme bünyesinde kalmaya devam ettikleri için eğitim olanakları ile performanslarındaki artışla daha faydalı hale gelmeleri, bağlı olmayan çalışanların da eğitim fırsatları ile desteklenmesi ve bağıllıklarının yükselmesi sağlanabilir.

Günümüz koşullarında, işverenlerin çalışanlarına zamanında ödenen maaşlar, yemek ve yol yardımı gibi maddi yan haklar sağlamaları yeterli olamamaktadır. Çalışanlar uygun gelişim fırsatları ve öğrenme ortamı, destek ve saygı görmeyi, değerli olduklarını hissetmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle iş dünyasına yeni nesil çalışanların katılmasıyla birlikte, işgörenler için öğrenme, kendini geliştirme daha çekici hale gelmekte ve daha iyi bir pozisyon fırsatı çıktığında işlerinden ayrılabilirler. Bu nedenledir ki, kurumlar tarafından maliyetli bulunan İnsan Kaynakları uygulamalarından eğitim gelişim faaliyetleri çalışanların

performanslarına sağladıkları katkının yanı sıra çalışanların örgüte olan bağlılığını da etkilemektedir. Günümüz rekabet koşulları altında var olan, eldeki eğitilmiş ve kurumu tanıyan bireylerin kurumdan ayrılmamaları, kurumu benimser bir şekilde katkı sağlamaları hem kurumun imajını ve başarısını olumlu yönde etkileyecek hem de kişilerin olumlu tutumlarla çalışmasına katkı sağlayacaktır. Böylece maliyetli gibi görünen bu faaliyetler kuruma pek çok artıyla geri dönüş sağlayacaktır.

İşverenler, tüm bu bilgilerin ışığında, sadık çalışanlarını daha iyi yönetmek, geliştirmek ve elde tutmak için stratejiler geliştirebilirler. Bu stratejileri üretirken de işverenlerin şu noktalara dikkat etmesinde yarar var:

- Çalışanlara yalnızca maaş değil, sağladığımız tüm parasal katkıların değerini vurgulayın. Çalışanları mümkün olan her yararı kullanmaya özendirmeleri için yöneticileri eğitin.
- İş ortamı gibi çalışanların sadakati de değişken olduğundan, geçen yılki sadakat havasının bu yıl yaşanan olaylar karşısında da aynen süreceği varsayımıyla hareket edilmemelidir.
- Çalışanların bağlılığı dinamiktir; kişisel bir özellik değildir. Bağlı bir çalışanın şirketi, yöneticisi ya da aldığı ücretle ilgili duyguları her an tersine dönebilir. Bu nedenle çalışanın işine, örgütüne bakışını etkileyebilecek değişiklikleri önceden hesaba katmak gerekir.
- Bağlı çalışanların çalıştıkları şirketle gurur duymalarından anlaşılacağı gibi, bir şirketin itibarı çalışanları elde tutmak açısından önemli bir etmendir. İşverenlerin içinde yer aldıkları topluma gerek ürünleri, hizmetleri gerekse yardımsever yaklaşımlarıyla yaptıkları katkıları ve sundukları değerleri canlı tutmaları gerekir.
- Analiz sonuçlarında da net bir şekilde görüldüğü gibi başarılı bir şekilde iletişim kuran ve astları destekleyen yöneticiler, bağlılık aşıl原因 unsurlar olarak net beklentiler ortaya koyarlar.

Her şeyden öte, araştırmanın tek bir örgütle sınırlı kalması nedeniyle genelleme yapılmasında bu araştırmanın bulgularının yeterli olmayacağı açıktır. Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı uygulama alanlarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, Kamarul Zaman, Raida Abu Bakar. "The Association Between Training And Organizational Commitment Among Whitecollar Workers In Malaysia". **International Journal of Training and Development**. c.7. s.3 (2003): 166-185.
- Akyol, Burcu. "Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğretmen Performansına Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İzmir: Barış, 2004
- Allen, Natalie J., John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". **Journal of Occupational Psychology**. c.63. s.1 (1990):1-18.
- Angle, Harold L., James L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly**. c.26. s.1 (1981):1-14.
- Aydınlı, İbrahim. Muhsin Halis, "Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi", <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-02/a/02.htm> [10.06.2011].
- Balay, Refik. **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**. Ankara: Nobel, 2000.
- Baltaş, Acar. "Usta'dan Mentor'a". http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/k_4.htm [18.07.2011].
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.
- Bartlett, Kenneth Russell. "The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field". Doktora Tezi. University of Illinois,1999.
- Bassi, Laurie J., Jens Ludwig, Daniel P. McMurrer, Mark Van Buren. "Profiting from Learning: Firm-Level Effects of Training Investments and Market Implications". **Singapore Management Review**, c. 24, s.3 (2002):61-76.

- Bayraç, Ahmet. “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, 142.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Bs. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 2008.
- Bayram, Levent. ” Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. **Sayıştay Dergisi**. s.59 (2005):125-139.
- Beck, Karen, Carlene Wilson. “Police Officers’ Views On Cultivating Organizational Commitment: Implications For Police Managers”. **An International Journal of Police Strategy and Management**. c.20. s.1 (1997):175-195.
- Becker, Howard S. “Notes on the Concept of Commitment”. **American Journal of Sociology**. c. 66. s. 1 (1960):32-40.
- Becker, Thomas E., Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth, Nicole L. GilbertSource. “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”. **The Academy of Management Journal**. c. 39. s. 2 (1996): 464-482.
- Bek, Hafızullah. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Hafizullah%20BEK/BEK,%20HAF%20ZULLAH.pdf [11.07.2011].
- Biçer, Mehmet. “Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. Bs. İstanbul: Beta, 2010.
- Blomberg, Robert, Elizabeth Levy, Ailene Anderson. “Assessing the Value of Employee Training”, **Health Care Manage Review**, c.13, s.1 (1988):63-70.
- Boylu, Yasin, Elbeyi Pelit, Evren Güçer. “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. c. 44. s.511 (2007):55-74.
- Brown, Michael E. “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”. **Administrative Science Quarterly**. c.14. s.3 (1969):346-355.
- Ceylan, Canan. “Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorluk" <http://www.isguc.org/?p=article&id=203&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [12.08.2011].
- Chusmir, Leonard H. “Job Commitment and the Organizational Woman”. **The Academy of Management Review**. c. 7. s. 4 (1982):595-602.

- Clugston, Michael. 2000. "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", **Journal of Organizational Behavior**, c.21, s.4 (2000): 477-486.
- Coleman, Daniel F., Gregory P. Irving, Christine L. Cooper. "Another Look at the Locus of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment". **Journal of Organizational Behavior**. c. 20. s. 6 (1999):995-1001.
- Çınar, Zehra. "İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi". http://www.ikyworld.com/egitim/isletmelerde_egit_ihiyac_analizi.pdf [23.07.2011]
- Çöl, Güner. "Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [26.06.2011]
- Danziger, James, Debora Dunkle. "Methods Of Training In The Workplace", <http://escholarship.org/uc/item/9r88t4f2> [10.07.2011].
- Davis, Keit. **İşletmelerde İnsan Davranışı**. çev. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Demir, Kenan. "Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Demirgil, Aslı. "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Deniz, Yasemin. "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi". Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: Yayın Dağıtım, 1981.
- Dick, Gavin, Beverly Metcalfe. "Managerial Factors And Organisational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers And Civilian Staff". **The International Journal of Public Sector Management**. c. 14. s. 2 (2001):111-128.
- Doğan, Selen, Selçuk Kılıç. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s.29 (2007):
- Dubin, Robert, Joseph E. Champoux, Lyman W. Porter. "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers". **Administrative Science Quarterly**. c.20. s.3(1975):411-421.

- Durna, Ufuk, Veysel Eren. “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 6. s.2 (2005):
- Ergül, Hüseyin Fazlı. “İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, c. 4, s. 7 (2006): 51-72.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7.bs, İstanbul: Alfa, 2009.
- Fitzgerald, William. “Training Versus Development”. **Training & Development**. 1992, <http://lms.powercam.cc/sysdata/user/42/irisli/blog/doc/6aaf13ba58c720ef/attach/160.pdf> [10.07.2011]
- Gedik, Demet. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- Gül, Hasan. “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi”. **Yönetim ve Ekonomi**. c.10. s.1 (2003): 73-83.
- Gül, Hasan. “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”. **Ege Akademik Bakış**, c.3, s.1 (2002): <http://www.onlinedergi.com/eab/arsiv/arsivDetay.aspx?yil=2002&periyot=1> [23.06.2011].
- Gündoğan, Tamer. “Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009.
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider, Harold T. Nygren. “Personal Factors in Organizational Identification”. **Administrative Science Quarterly**. c.15. s.2 (1970): 176-190.
- Hesapçioğlu, Muhsin. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**, 6. Bs. İstanbul: Nobel, 2008
- İbicioğlu, Hasan. “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.15. s.1(2000): 13-22.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İşcan, Ömer Faruk. “Stratejik Yönetim ve İş gören Eğitimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.14, s.1 (2000): 231-242.
- Jaros, Steve. “Measurement Issues In The Meyer & Allen Model Of Organizational Commitment”. <http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/philly-AOM-paper.doc> [05.07.2011].

- Kanter, Rosabeth Moss. "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". **American Sociological Review**. c.33. s. 4(1968): 499-517.
- Kaya, Onay. "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Kaynak, Tuğray ve dğr. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Bs. İstanbul: Dönence, 2000.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. 2. Bs. İstanbul: Alfa, 1995
- Kılıç, Gonca. "Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008.
- Kleingartner, Archie, Rong Jiang. "Performance and Web-Based Learning", <http://escholarship.org/uc/item/3121m0ws> [07.07.2011].
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bs İstanbul: Arıkan, 2007.
- Luecke, Richard. **İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar**. çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2007.
- McManus, Patty. **Koçluk**. çev, Ahmet Kardam. İstanbul: Optimist Yayınları, 2011.
- Mead, Richard, Tim G Andrews. **International Management**, 4. bs. England: Wiley, 2009
- Meyer, John P., Catherine A. Smith. "HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model". **Canadian Journal of Administrative Sciences**. c. 17. s.4 (2000): 319-331.
- Meyer , John P., Natalie J. Allen. **Commitment in the Workplace**. UK: Sage, 1997.
- Meyer, John P., Lynne Herscovitch. "Commitment in the Workplace Toward a General Model". **Human Resource Management Review**. s.11(2001) : 299-326.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**. c.1. s.1 (1991): 61-89.
- Morris, James H., J. Daniel Sherman. "Generalizability of an Organizational Commitment Model". **The Academy of Management Journal**. c. 24. s. 3 (1981): 512-526.

- Mottaz, Clifford. "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment". **The Sociological Quarterly**. c. 30.s. 1(1989): 143-158.
- Ng W.H., Thomas, Marcus M. Butts, Robert J. Vandenberg, David M. Dejoy, Mark G. Wilson, "Effects Of Management Communication, Opportunity For Learning, And Work Schedule Flexibility On Organizational Commitment", *Journal Of Vocational Behavior*, s.68 (2006): 474-489.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, çev: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**, New York: Mc Graw Hill, 2002.
- O'Reilly, C. A., J. Chatman. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior". **Journal of Applied Psychology**. c.71. s.3 (1986) : 492-499.
- O'Reilly, Charles A., III, David F. Caldwell. "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification". **Administrative Science Quarterly**. c. 26. s. 4 (1981): 597-616.
- Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel, 2005.
- Özkaya, Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç, Emre Karaa. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**. c.13. s.2 (2006): 77-96.
- Özsoy, Süheyla A., Şafak Ergül, Ayla Bayık. "Bir Yükseköğretim Kurumunun Çalışanlarının Bağlılık Durumlarının İncelenmesi". <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=221&cilt=6&sayi=2&yil=2004> [25.06.2011]
- Paine, Scott Christopher. "The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment". Doktora Tezi. San Diego Alliant International University Organizational Psychology, 2007.
- Penley, Larry E., Sam Gould. "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. c. 9. s. 1 (1988): 43-59.
- Randall, Donna M. "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited". **The Academy of Management Review**. c. 12. s. 3 (1987): 460-471.

- Reichers, Arnon E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment". **The Academy of Management Review**. c.10. s.3 (1985): 465-476.
- Ritzer, George, Harrison M. Trice. "An Empirical Study of Howard Becker's Side-Bet Theory". **Social Forces**. c.47. s. 4 (1969): 475-478.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Ege Akademik Bakış**, c. 7, s.2 (2007): 613-628.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı**. Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Marmara Kitabevi, 2009.
- Saks, Alan M., Monica Belcourt, "An Investigation Of Training Activities And Transfer Of Training In Organizations", *Human Resource Management*, c. 45, s. 4 (2006): 629–648
- Savery, Lawson K., Paul D. Syme. "Organizational Commitment and Hospital Pharmacists". **Journal of Management Development**. c.15. s.1 (1996): 14-22.
- Sheldon, Mary E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly**. c.16. s. 2 (1971): 143-150.
- Suliman, Abubakr M. T. "Is It Really a Mediating Construct?". **Journal of Management Development**. c. 21. s.3 (2001):170-183.
- Sung, Sun Young, Jin Nam Choi. "The Effects of Human Resource Development On Operational and Financial Performance of Manufacturing Companies: A Large-Scale, Longitudinal Analysis", <http://escholarship.org/uc/item/5xz8p7bk> [04.07.2011].
- Şencan, Hüner, Nihat Erdoğan. **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**. İstanbul: Beta, 2001.
- Şenkal, Abdulkadir. "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları". <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=%20200&cilt=6&sayi=1&yil=2004> [01.08.2011].
- Şimşek, M. Şerif, H. Serdar Öge. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.
- Şimşek, Zahide. "İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

- Taş, Fazilet Sevil. “Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der Yayınevi, 1993.
- Tharenou, Phyllis. “Organisational, Job, and Personal Predictors of Employee Participation in Training and Development”, **Applied Psychology**, c.46, s.2 (1997): 111-134.
- Uyargil, Cavide ve diğ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Bs. İstanbul: Beta, 2008.
- Uyguç, Nermin, Dilek Çımrın. “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c.19. s.1 (2004): 91-99.
- Valentine, Sean, Lynn Godkin, Margaret Lucero. “Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit”. **Journal of Business Ethics**. s. 41(2002): 349-360.
- Wahn, Judy C. “Sex Differences in The Continuance Component of Organizational Commitment”. **Group & Organization Management**. c.23. s.3 (1998): 256-266.
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Azmi%20YAL%C3%87IN%20-%20Fatma%20Nur%20%C4%B0PL%C4%B0K/YAL%C3%87IN,%20AZM%C4%B0%20VD..pdf [22.06.2011].
- Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “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 (2005): 395-412.
- Yazıcı, Selim ve diğ. **E-öğrenme, İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. İstanbul: Alfa, 2004.
- Yıldırım, Osman. “İşletmelerde Eğitimin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Ve Bir Araştırma”. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.22 (2009): 445-458.

Yüceler, Aydan. “Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

EKLER

Ek 1. Araştırmanın Testine Yönelik Anket Çalışması

Sevgili Katılımcı,

Bu anket formu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması ile ilgili akademik amaca yönelik bir çalışmadır. Ankete katılımda kimliğinizle ilgili bir bilgi belirtilmesi gerekmekte olup veriler gizlilik prensiplerine göre incelenecektir. Katılımınız ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

ESRA BOZKURT

YTÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz Kadın Erkek

Yaşınız 18-25 26-33 34-41 42 ve üzeri

Eğitim Düzeyiniz Lise Yüksek Okul/Önlisans Üniversite Lisansüstü

Toplam çalışma süreniz 1 yıldan az 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21-25 yıl 26-30 yıl 31 yıl ve üzeri

İKY EĞİTİM FONKSİYONU ÖLÇEĞİ

Bu bölümde kurumunuz tarafından verilen eğitimlerle ilgili değerlendirmeleriniz bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1'den 5'e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini (X) olarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1- Tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	1	2	3	4	5
2- Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
3- Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar kurumum tarafından tespit edilir.	1	2	3	4	5
4- Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	1	2	3	4	5
5 Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	1	2	3	4	5
6- Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	1	2	3	4	5
7- Amirim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans arttıracak bir deneyim olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
8- Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.	1	2	3	4	5
9- Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardımcı olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
10- Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
11- Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	1	2	3	4	5
12- Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	1	2	3	4	5
13- Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler	1	2	3	4	5
14- Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	1	2	3	4	5
15- Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
16- Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	1	2	3	4	5

17- Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	1	2	3	4	5
18- Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
19- Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
20- Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
21- Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
22- Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
23- Eğitim programlarına katılmak amirim beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
24- Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
25- Eğitim programlarına katılmak isimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
26- Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	1	2	3	4	5
27- Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
28- Eğitim programlarına katılmak, izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	1	2	3	4	5
29- Eğitim programlarına katılmak, kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, şu anda çalıştığınız kurumla ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak, her cümlenin karşısında 1’den 5’e kadar dizilmiş olan sayılardan sizin katılma derecenize göre en uygun olan yalnızca bir tanesini (X) olarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Ne katılıyorum, ne katılmıyorum
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1- Kendimi, kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
2- Bu kurumun benim için kişisel anlamı büyüktür.	1	2	3	4	5
3- Kendimi kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.	1	2	3	4	5
4- Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissim var.	1	2	3	4	5
5- Kişilerinin kariyerlerinin çoğunu, tek bir kurumda geçirmelerinin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
6- Şu anda kurumumda işime devam etmem, istek meselesi olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.	1	2	3	4	5
7- Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8- Çalıştığım kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından birisi, yeni bir iş bulmada yaşayacağım zorluktur.	1	2	3	4	5
9- İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
10- Bugünlerde kişilerin bir kurumdan farklı bir kuruma, fazlasıyla geçiş yaptıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11- Kurumdan kuruma geçişlerin tam anlamı ile etik dışı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12- Kuruma bağlılığın çok önemli bir unsur olduğunu ve bu nedenle çalışmayı sürdürmenin ahlaki bir zorunluluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ek 2. Eğitim Fonksiyonuna Yönelik İfadelerin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Yüğü	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Öğrenme Motivasyonu	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	,890	25,26	,943
	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	,879		
	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	,839		
	Eğitim programlarında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	,808		
	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.	,781		
	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	,755		
	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	,750		
	Eğitim programlarına katılmak isimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	,641		
Algılanan Yönetici Desteğı	Yöneticim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	,843	14,81	,854
	Yöneticim yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans arttıracak bir deneyim olduğuna inanır.	,836		
	Zayıf olduğum konular hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim.	,833		

	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda yöneticimin bana yardımcı olacağına inanıyorum.	,702		
	Kurumumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	,520		
Kariyer Beklentileri	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	,874	14,73	,863
	Eğitim programlarına katılmak, kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	,854		
	Eğitim programlarına katılmak, izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	,833		
	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	,706		
Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	Genellikle çalışma arkadaşlarım eğitimi zaman kaybı olarak görürler.	,720	10,11	,627
	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceklerine inanıyorum.	,688		
	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımın ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	,660		
Beklenen Bireysel Kazançlar	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımın beğenisini kazanmamı sağlar.	,830	8,64	,748
	Eğitim programlarına katılmak yöneticimin beğenisini kazanmamı sağlar.	,813		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği		,830	Toplam:	73,56
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare			1286,066
	Sd			231
	p			,000

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

UYRUĞU : T.C.
DOĞUM YERİ : İSTANBUL
DOĞUM TARİHİ : 04.01.1987

EĞİTİM

- ***2008- 2011** Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Y.Lisans
- ***2004- 2008** Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğrt
- ***2000- 2004** Çemberlitaş Anadolu Lisesi (Y.D.A)

İS DENEYİMİ

- ***2010 (Eylül)- 2011 (Haziran)** Danone Bebek Beslenmesi İK Departman Asistanı
- ***2009 Yaz Dönemi** Soyak Yapı İK Departmanı (STAJYER)
- ***2007- 2008** Kültürlü Gençlik Derneği Gönüllü Öğretmenlik
- ***2006- 2007** Bilgem Dershanesi Fen Bilgisi Dersi Takibi (STAJYER)

EĞİTİM VE SEMİNERLER

- * **2006** Bilge Adam Cv Hazırlama Ve Mülakat Teknikleri Semineri (Katılım Sertifikası)
- * **2006** Halk Eğitim Merkezi Bilgisayar (Windows,Office,internet) Kursu (Başarı Sertifikası)

* **2008** Orijin Danışmanlık Öğretmenlik Eğitimi Kariyer Programı (Sınıf Yönetimi, Sunumlarda Dili Ve Bedeni Etkili Kullanma Ve İmaj Yönetimi, Farklı Öğretim Teknikleri...)

* **2008** Yıldız Teknik Üni. İşletme Klubü Sertifika Programı (Katılım Sertifikası)
- Bilge Adam Power Point, Exell Semineri
- Pazarlama İletişimi
- Bilişimde Pazarlama
- İnovasyon (İndus Danışmanlık)
- Farkındalık Ve Başarı (İndus Danışmanlık)

***2010** Yıldız Teknik Üni. Yönetim ve Finans Klubü – Yönetim Mühendisliği Zirvesi (İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim Ve Liderlik)

***2010** Dialogue Yabancı Dil Kursu- Intermediate, Upper Intermediate

İLGİLİLERİ

* Tiyatroya gitmek, ebru ve resim yapmak, yüzmek