

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE BİR ARAÇ
OLARAK PERSONEL EĞİTİMİ: ANTALYA LARA
BÖLGESİNDEKİ SEYAHAT ACENTELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gölnur ŞEN MUHACERİ

DÜZCE
Ağustos, 2019

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE BİR ARAÇ
OLARAK PERSONEL EĞİTİMİ: ANTALYA LARA
BÖLGESİNDEKİ SEYAHAT ACENTELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gölnur ŞEN MUHACERİ

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR

Düzce
Ağustos, 2019

TEZ JÜRİSİ İMZA FORMU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Muammer MESCİ

Üye Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sedat İPAR

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../.../201...

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

İTHAF

Bu çalışmayı, tez araştırmamı yaparken sabırsızlıkla tezimin bitmesini bekleyen kızım Aida Ela MUHACERİ'ye ithaf ediyorum.

Gölnur ŞEN MUHACERİ

TEŐEKKÖR

Daniőmanlıęımı üstlenerek araştırma konunun belirlenmesinde, araőtırılmasında desteğini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR'e ve araştırmanın analizinde bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan Doç. Dr. Muammer MESCI'ye teőeekkörü borę bilirim.

Ayrıca araştırmanın yapılması konusunda maddi manevi desteğini esirgemeyen eőim Ersin MUHACERİ, babam Ruhi ŞEN, annem Sema ŞEN, abim Necdet ŞEN, ablam Nurdan CİLASUN ve kardeőim Ömer Cengiz ŞEN'e teőeekkür ederim.

Gölnur ŞEN MUHACERİ

ÖZET**ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÜÇLENDİRİLMESİNDE BİR ARAÇ OLARAK
PERSONEL EĞİTİMİ: ANTALYA LARA BÖLGESİNDEKİ SEYAHAT
ACENTELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****ŞEN MUHACERİ, Gülnur****Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR****Temmuz 2019, 102 Sayfa**

Örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde bir araç olarak personel eğitiminin rolünü ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma; Antalya ili Lara Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentaları çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda hazırlanan araştırma ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Örgütsel Bağlılık” ölçeği, ikinci bölümde “ Personel Eğitimi” ölçeği ve üçüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini içeren sorulara yer verilmiştir. 2018 yılı Mayıs- Eylül ayları arasında yapılan anketin birinci bölümünde işletmelerde çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacı ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlamak için sorulmuş olan 26 adet soruyu içermektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise personel eğitimi ile ilgili 14 adet soru yer almaktadır. Son olarak araştırmanın üçüncü bölümünde iş görenlerin demografik özellikleri hakkında görüş elde etmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşlerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel Bağlılık, Personel Eğitimi, Seyahat Acentaları

ABSTRACT**STAFF TRAINING AS A TOOL FOR STRENGTHENING
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON TRAVEL
AGENCIES IN ANTALYA LARA REGION****ŞEN MUHACERİ Gülnur****Master Thesis: Department of Tourism and Hotel Management****Adviser: Asistant Professor Arif GÜNGÖR****August 2019, 102 pages**

The study was carried out on 391 samples of the travel agency employees in the Lara region of Antalya. The questionnaire used as a data collection tool in the research consists of three parts. “Organizational Commitment” scale and “Personnel Training” scale and personal information form including demographic characteristics were used. In the first part of the survey, the three-dimensional organizational commitment scale developed by Meyer and Allen was used to determine the organizational commitment of the employees. The questions in this scale included 26 questions that were asked to measure emotional, continuity and normative commitment. In the second part of the research, there are 14 questions about personnel training. Finally, in the third part of the study, questions were asked to obtain opinions about the demographic characteristics of the employees. In the study, it was found that the opinions of employees towards organizational commitment and personnel training differed according to socio-demographic characteristics.

Keywords: Organizational Commitment, Personnel Training, Travel Agencies

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ JÜRİSİ İMZA FORMU	i
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	1
1.3. Araştırmanın Önemi	1
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıklar	2
1.6. Tanımlar	3
2. LİTERATÜR	3
2.1. Örgütsel Bağlılık	3
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	3
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi.....	6
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	7
2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık.....	7
2.1.3.1.1. Becker'in Yaklaşımı	9
2.1.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	11
2.1.3.2. Tutumsal Bağlılık	12
2.1.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı.....	13
2.1.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	14

2.1.3.2.3.	O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	17
2.1.3.2.4.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	18
2.1.4.	Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	24
2.1.4.1.	Duygusal Bağlılık	26
2.1.4.2.	Devamlılık Bağlılığı	27
2.1.4.3.	Normatif Bağlılık	28
2.1.5.	Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	31
2.1.5.1.	Mesleğe Bağlılık	31
2.1.5.2.	İşe Bağlılık	32
2.1.5.3.	Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	33
2.1.5.4.	Mesleki Sadakat	34
2.1.5.5.	İtaat	35
2.1.6.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	35
2.1.6.1.	Bireyler Açısından Sonuçları	36
2.1.6.2.	Örgütler Açısından Sonuçları	37
3.	LİTERATÜR	40
3.1.	Personel Eğitimi	40
3.1.1.	Eğitim Kavramı	40
3.1.2.	Personel Eğitiminin Amacı ve Önemi	42
3.1.3.	Personel Eğitim İhtiyacının Çıkış Sebepleri ve Önemi	43
3.1.4.	Personel Eğitiminin Planlanması	49
3.1.4.1.	Eğitim İhtiyacının Saptanması	49
3.1.4.1.1.	Örgüt Analizi	50
3.1.4.1.2.	İş Analizi	51
3.1.4.1.3.	Kişi Analizi	51
3.1.4.1.4.	Diğer ihtiyaç Analizi Yöntemleri	52
3.1.4.2.	Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi	53
3.1.4.3.	Konunun İçeriğinin Belirlenmesi	53

3.1.4.4.	Katılımcıların Seçilmesi	53
3.1.4.5.	Eğitim Süresinin Planlanması	54
3.1.4.6.	Eğitim Yerinin Seçimi	54
3.1.4.7.	Eğitime Yardımcı Araçların Temini	55
3.1.4.8.	Uygun Eğitimcilerin Seçimi	55
3.1.4.9.	Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	56
3.1.4.10.	Eğitimin Uygulanması	57
3.1.5.	Personel Eğitimi İlkeleri	57
3.1.5.1.	Motivasyon	58
3.1.5.2.	Bireysel Farklılıklar	58
3.1.5.3.	İş Analiziyle Bağınıtı	59
3.1.5.4.	Pratik Çalışma	59
3.1.5.5.	Takviye	60
3.1.5.6.	Eğitileceklerin ve Eğiteceklerin Seçimi	60
3.1.5.7.	Eğitim Yöntemleri	60
3.1.6.	Personel Eğitimi Yöntemleri	61
3.1.6.1.	İşbaşı Eğitim Yöntemleri	61
3.1.6.1.1.	Gözetimci Rehberliğinde Eğitim	62
3.1.6.1.2.	Yönlendirme Eğitimi	63
3.1.6.1.3.	Kılavuz Aracılığıyla Eğitim	63
3.1.6.1.4.	Staj Yolu ile Eğitim	63
3.1.6.1.5.	İş Değiştirme Yöntemi	64
3.1.6.2.	İş Dışı Eğitim Yöntemleri	64
3.1.6.2.1.	Anlatım Yöntemi	65
3.1.6.2.2.	Örnek Olay	65
3.1.6.2.3.	İşletme Oyunları Yöntemi	66
3.1.6.2.4.	Rol Oynama Yöntemi	66
3.1.6.2.5.	Beklenen Sorunlar Yöntemi	67
3.1.6.2.6.	Duyarlılık Eğitimi	67

3.1.6.3. Teknoloji Destekli Eğitim.....	68
4. YÖNTEM.....	69
4.1. Araştırmanın Modeli	69
4.2. Evren ve Örneklem.....	69
4.3. Veri Toplama Araçları.....	70
4.4. Verilerin Analizi.....	71
5. BULGULAR VE YORUMLAR.....	72
5.1. Güvenilirlik Analizi.....	72
5.2. Normallik Dağılım Analizi.....	73
5.3. Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar.....	77
5.4. Farklılık Analizleri	79
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	93
6.1. Sonuç.....	93
6.2. Öneri.....	96
7. KAYNAKÇA.....	97

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi	72
Tablo 2. Personel Eğitimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Dağılımı	73
Tablo 4. Personel Eğitimi Ölçeği Normallik Dağılımı	76
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	77
Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	78
Tablo 9. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	79
Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi	79
Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Yaşa Göre Farklılık Analizi	80
Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi	82
Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Eğitim Duruma Göre Farklılık Analizi	83
Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi	85
Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Çalıştıkları Departmana Göre Farklılık Analizi	87
Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Gelir Düzeylerine Göre Farklılık Analizi	90

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	7
Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	8
Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	12
Şekil 4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	18
Şekil 5. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli	25
Şekil 6. İşletmelerde Eğitim Süreci	48



1. GİRİŞ

1.1. Problem

Entelektüel sermayenin gün geçtikçe önem kazanması ve değişen rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliklerinden biri olması, işletmelerde işgören devir hızının düşürülmesine başka bir deyişle her geçen gün tecrübe kazanan çalışanlarının işletmede kalıcı olmalarının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Yoğun rekabet ortamında bilgi birikimine sahip iş görenleri örgütte tutmanın tek yolu elbette maddi olanaklar değildir. Farklı sebeplerden dolayı bazı nitelikli iş görenlerin işletmeden ayrılmaları ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, iş görenleri örgüte bağlama konusunda olan başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

İş görenlerin yaptıkları işten ve görev aldıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, örgütler tarafından mal ve hizmet üretmek gibi temel bir amaç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde bireyin çalıştığı örgütün hedeflerinin benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde çok sayıda araştırma olmasına rağmen, iş görene verilen personel eğitimini, iş görenin örgüte olan bağlılığı üzerine ne ölçüde etkisi olduğuna dair yeterli araştırmanın bulunmaması, gerçekleştirilen araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Antalya İli Lara bölgesinde yer alan seyahat acenteleri çalışanlarının, işletmelerine olan bağlılık düzeylerinin incelenmesi ve bu bağlılıklarında personel eğitiminin ne derecede etkili olduğunun belirlenmesidir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Personel eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili

ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler sağlamayı amaçlayan bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini artırmayı kapsayan eğitsel eylem ve uğraşların tümünü oluşturmaktadır. Personel eğitimine önem vermeyen işletmelerde çalışanların başarısını geliştirmek ya da artırmak mümkün olmamaktadır.

İşletmeler başlangıçta personel seçerken ne kadar titiz davranırlarsa davranırlar, zamanla teknolojinin gelişmesi, çalışanların motivasyonunun azalması, müşterilerin yoğun işteklarine cevap verebilmenin getirdiği manevi yorgunluk ve özellikle turizm sektöründe herhangi bir zaman mehvumu gözetmeksizin yoğun bir çalışma temposu vb. çeşitli nedenlerle çalışanlarına belli aralıklarla ya da gerektiğinde eğitim verilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik örgütsel bağlılık açısından da kaçınılmazdır. Bu çalışmanın bu konulara eğilmesi öngörülen çıktıları sektör ve literatür açısından önemli kılmaktadır.

Fakat bu kapsamda dikkate dilmesi gereken en önemli husus, işletme çalışanlarına verilecek çeşitli eğitimlerin daha önceden belirlenmiş, varlığı bilinen bir soruna yönelik olması da gerekmektedir. Bu gereklilik göz ardı edildiğinde verilen eğitimden yeteri düzeyde verim sağlanamayabileceği gibi işletmeye de maddi anlamda da bir yük oluşturabilir.

1.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği, veri toplama araçları ve yönteminin araştırmanın amacını karşıladığı ve katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik belirttikleri görüşlerin doğru ve samimi olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıklar

Araştırma, örneklem olarak Antalya ilinde Lara bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalardır. Bu bölgede bulunan 117 adet seyahat acentasından 391 ofis çalışanı araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu kişilerin kullanılan ölçeklere belirttikleri görüşler ve elde edilen verilere uygulanan istatistik analizlerinin neticeleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Devir hızını azaltan ve işgörenle örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir bağ” olarak (Allen ve Meyer, 1990: 1).

Personel Eğitimi: Çalışanların aday ve asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenler ile isten ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir (Ersen, 1999: 117).

2. LİTERATÜR

2.1. Örgütsel Bağlılık

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından incelenmiş, 1956 yılında yayınlanan “The Organizational Man” adlı çalışmada özellikle örgütsel bağlılık düzeyinin işletmeye ve kişiye verebileceği olası zararları ele almıştır (Randall, 1987: 460; Dolu, 2011: 21). 1961 yılında Etzioni tarafından sınıflandırılan kavram, 1974 yılında Porter vd.’nin geliştirdiği örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmeye başlanmış, ardından Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde ele alınıp incelenmeye başlanmıştır (Dolu, 2011: 22; Bakan, 2011: 41; Gül, 2002: 37). Literatürde örgütsel bağlılığın belirleyicileri ve sonuçlarını inceleyen pek çok çalışma bulunmasına rağmen, kavramın tanımı üzerinde ortak bir bakış açısı bulunmamaktadır.

İnce ve Gül (2005), örgütsel bağlılığın tanımı üzerinde uzlaşma sağlanamamasının en önemli sebebini sosyal psikoloji, örgütsel davranış, sosyoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların, kavramı kendi bakış açılarını kullanarak tanımlamaya çalışmasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Bu sebepten,

literatürde örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili farklı bakış açılarını yansıtan çok kapsamlı tanımlar yapılmıştır.

Mowday, Steers ve Porter (1979: 226) örgütsel bağlılığı “bireyin örgüt ile arasında oluşan kimlik birliğinin gücü” olarak; Allen ve Meyer (1990:1) “devir hızını azaltan ve işgören ve örgüt arasında gerçekleşen psikolojik bir bağ” olarak; O’Reilly ve Chatman(1986:493), ise “kişinin örgütün hedef ve değerlerini ne derece içselleştirdiğini yansıtan ve kişinin işletmeye karşı hissettiği psikolojik bir bağ” olarak tanımlamaktadır.

Farklı ifadeler kullanılsa da örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlar genel olarak bağlılığın davranışa yöne veren hatta bazı durumlarda çalışanın özgürlüğünü kısıtlayan, istikrarlı ve zorlayıcı bir güç olduğuna işaret etmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 301). Yapılan tanımların içeriği incelendiğinde örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütte kalma istekleri, örgütün hedef ve amaçlarının içselleştirmeleri, başarısı için çaba sarfetmeleri ve çalışanın örgüt ile psikolojike bütünleşmesi olarak kavramsallaştırmak mümkündür (Mowday vd. 1979: 226; Bayram, 2005: 128).

1950’li yıllardan günümüze kadar gelen süreçte çeşitli araştırmalarda farklı yönlerle incelenen bağlılık kavramının, diğer değişkenlerle olan ilişkisini belirlemeye yönelik ilgi devam etmektedir. Artan bu ilgi bağlılık kavramının hem teorik açıdan hem de araştırma açısından zenginleşmesine ve gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişmelerden ilki bağlılık kavramının yapısı üzerinedir. Daha önce de belirtildiği üzere, bağlılık kavramının literatüre girmesiyle birlikte söz konusu kavram farklı araştırmacılar tarafından çok farklı şekillerde tanımlanmıştır (Reichers, 1985; Wiener, 1982; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Herscovitch, 2001; Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday ve Boulian, 1974).

Yapılan farklı tanımlar kimi zaman kavram kargaşası yaratıp, araştırma sonuçlarının sentezlenmesini zorlaştırırsa da, kavramın içerik

olarak zenginleşmesine katkıda bulunmuşlardır. Eskiden tek boyutlu olarak ele alınan bağlılık kavramı bugün birçok araştırmacı tarafından çok boyutlu yapıya sahip bir kavram olarak kabul edilmektedir. (Meyer ve Allen, 1991; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Araştırmacılar bağlılık ile ilgili yeni bir tanım geliştirdiklerinde bu tanımın temsil ettiği boyutu ya da boyutları tanımlamak ortaya çıkabilecek sayısız karmaşıklıkları önlemekte, bu durum örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması noktasında büyük katkılar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak kabul etmek kişinin örgütüne karşı hissettiği bağlılığı daha derinlemesine incelememize olanak tanımaktadır.

Bağlılık, kişinin örgütte kalmasını sağlayan, kişi ve örgüt arasında oluşan maddi veya manevi bir bağlıdır; fakat söz konusu sadece örgüte yönelik olmayabilir. Nitekim yapılan çalışmalar (örn; Morrow, 1983; Morrow ve McElroy, 1986; Reichers, 1985), çalışanların kendilerini sadece örgütlerine değil, mesleklerine, yöneticilerine ve çalışma gruplarına da bağlı hissedebileceğini göstermektedir.

Yıllarca, bağlılık kavramı örgütsel davranış alanında çalışanların incelediği bir konuyken, son zamanlarda mesleğe bağlılık ve gruba bağlılık gibi farklı bağlılık çeşitleri sosyal psikoloji, sosyoloji, endüstri ve örgüt psikolojisi gibi çeşitli alanların literatürüne katkı vermeye başlamışlardır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 538-540).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bütüncül bir bakış açısı oluşturabilmek için çalışmanın bir sonraki kısmında bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak kabul eden araştırmacıların açıklamalarına yer verilecektir. Genel olarak araştırmacılar, bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık adı altında sınıflandırmakta; bu sınıflandırmaların içeriği konusunda bazı farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu yüzden söz konusu farklılıklara da detaylı olarak değinilecektir.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihçesi

Örgütsel bağlılık kavramı çok yeni bir konu olmamakla birlikte konu üzerine yapılan çalışmalar hizmetkâr liderlik kavramında olduğu gibi 1970’li yıllardan itibaren artış göstermektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlamanın yapılmış olması konuyla ilgili ortak bir tanım ve bakış açısı engel olmuştur. Bunun başlıca nedeni örgütsel bağlılık ile ilgili çalışma yapan tüm bilim insanlarının konuyu kendi bakış açılarından ele almasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık sosyoloji, psikoloji, felsefe, sosyal psikoloji gibi birçok farklı disiplin tarafından ele alınmıştır. Aşağıda örgütsel bağlılığın literatürdeki gelişimine istinaden örnek bir tablo verilmiştir (Kurt, 2000: 40-42).

Yıl	Yazar	Kapsam
1956	Whyte	Örgüte aşırı bağımlı bireyin tanımını yapmış ve örgüt için doğurabileceği olumsuz neticelere dikkat çekmiştir.
1958	March ve Simon	Örgütsel bağlılığı değişken bir modelleme ile ortaya koymuşlardır.
1961	Etzioni	Bağlılığı ilk defa kendisi tarafından kategorize edilmiştir.
1964	Lodahl	Bireyin örgüte bağlılığı ile sosyal ilişkilerin arasında etkileşim olduğunu ortaya koymuşlardır.
1966	Grusky	Ödüllendirme sisteminin örgüt çalışanlarının bağlılığına etkisini incelemiştir.
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı ifade etmek için örgütle özdeşleşme tanımını kullanmıştır.
1970	Schein	Örgütsel verimi artıran unsurlardan birinin bağlılık olduğunu bulmuştur.
1971	Lee	Ast-üst ilişkilerindeki olumlu birlikteliğin örgüte bağlılığa katkı sağladığını bulmuştur.
1972	Hall ve Shnyder	Göreve ilişkin değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını bulmuşlardır.
1974	Modway, Porter ve Dubin	Bağlılık ve performans ilişkisi üzerine çalışma yapmışlardır.
1975	Steers	Örgütsel verimliliği artıran göstergelerden bir tanesinin örgüt bağlılığı olduğunu belirlemiştir.
1977	Steers	Örgüt bağlılığı kavramına ilişkin bir model ortaya koymuştur.
1977	Salancik	Örgüt içi rol belirsizliğinin sorumluluk karmaşası meydana getirdiğini ve bunun da örgüte bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini tespit etmiştir.
1979	Bartol	Rol ile ilgili bileşenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu buldu, rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı rol yüklemesinin örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuştur.
1980	Moarris ve Steers	Örgütün büyüklüğüne ve kontrol alanlarının sınırlarına bağlı olarak örgütsel bağlılıkla etkileşim içinde bulunmadıklarını ortaya koymuştur.
1980	O’Reilly ve Caldwell	Bireyin çalışacağı örgütü kendisinin seçmesinin örgüte bağlılığı belirleyen hususlardan biri olduğunu ifade etmiştir.
1981	Rhodes ve Steers	Örgüt çalışanları arasındaki ücret düzeylerinin bağlılıkla ilişkisini incelemişlerdir.
1981	Morris ve Sherman	Örgütte çalışanların yaş ve kıdem durumuna göre ne derece örgüte bağlı olduklarını incelemişlerdir.

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Son yıllarda çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağlılık ile örgüt ve çalışanların özellikleri arasında bulunan ilişkiye hatırı sayılır ölçüde ilgi gösterilmiştir (Meyer ve Allen, 1984: 372). Çalışmanın başında da belirtildiği gibi araştırmacıların konuya farklı bakış açılarıyla yaklaşımları bağlılık kavramının tanımı üzerinde uzlaşma sağlanamamasına, tanımların çatışmasına sebep olmuş ve bağlılık kavramının ölçülebilir bir temele oturtulmasını zorlaştırmıştır. Günümüzde bağlılık kavramının sınıflandırılmasında en yaygın olarak kullanılan yöntem Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından tanımlanan tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık sınıflandırmasıdır (Oliver, 1990: 19). Aşağıdaki Şekil 1’de görüldüğü üzere bu sınıflandırmaya göre çalışanlar tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgütlerinde kalmaya devam etmektedirler. Bir sonraki bölümde bu iki bağlılık türü incelenmiştir.

Şekil 1. Mowday, Porter ve Steers’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Davranışsal Bağlılık:

Becker’in Yaklaşımı
Salancik’in Yaklaşımı

Tutumsal Bağlılık:

Kanter’in Yaklaşımı
Etzioni’nin Yaklaşımı
O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı
Allen ve Meyer’in Yaklaşımı

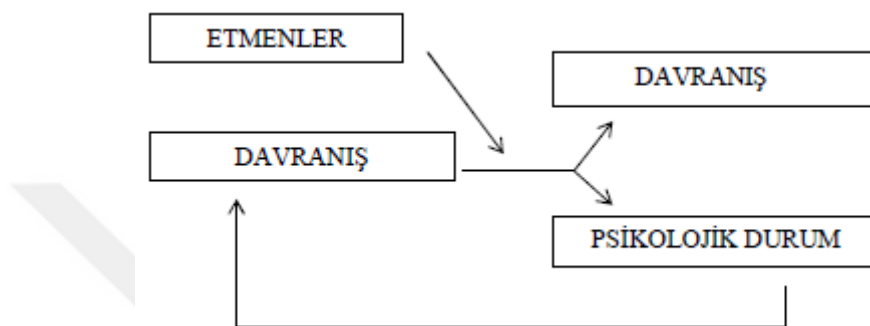
Kaynak: Oliver, 1990: 19.

2.1.3.1. Davranışsal Bağlılık

Bağlılık kavramını ve bağlılığın belirleyicilerini açıklarken sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” olgusuna atıfta bulunmaktadırlar. Mowday vd. (1982) davranışsal bağlılığı “çalışanların belirli bir organizasyona bağlanma süreçleri ve bu sorunla başa çıkma yöntemleri” olarak tanımlamaktadırlar (Mowday vd. 1982, akt; Meyer ve Allen, 1991: 62). Davranışsal bağlılıkla ilgili çalışmalar daha çok yapılan

bir davranışın hangi koşullar altında tekrarlandığı ve tekrarlanan bu davranışların kişilerin tutumları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Söz konusu çalışmalarda davranışsal bağlılığın çalışanların örgütlerine olan tutumlarını etkileyeceği, bu tutumların da gelecekte bağlılıkla ilişkili davranışları tekrarlama olasılığını arttıracığı varsayılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Şekil 2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Şekil 2’de görüldüğü üzere davranışsal bağlılık kişinin örgütten çok kendi davranışlarına gösterdiği bağlılığı ifade etmektedir. Kişi belirli yönde bir davranış sergiledikten sonra o davranışı haklı gösterecek tutumlar geliştirmekte, zamanla bu yeni tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20).

Literatürde davranışsal bağlılığı temel alan iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki Becker’in “Yan Bahis (Side Bet Theory) Yaklaşımı”, diğeri ise Salancik’in (1977) “İçsel Tutarlılık Yaklaşımı”dır.

Her iki yaklaşım daha önce bahsedilen tutum-davranış tutarlılığı varsayımıyla hareket etmekle birlikte, bağlılığın belirleyicileri ile ilgili farklı açıklamalar yapmaktadırlar. Bu yüzden söz konusu yaklaşımların ayrıntılı olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.1.3.1.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker (1960) örgütsel bağlılığı açıklamak için “Yan Bahis” adını verdiği yaklaşımı geliştirmiştir. Becker’a (1960) göre çalışanlar yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilişkili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmektedirler. Çalışan, davranış dizisiyle ilişkili olmayan ama kendi gözünde yüksek değer biçtiği zaman, para, çaba vs. bir şeyi bahise sokmaktadır. Davranışlarındaki tutarsızlığın kendisine pahalıya mal olacağını hisseden çalışan, söz konusu davranış dizisini sürdürmeye devam edecektir. Buradan hareketle Becker (1960) kişinin örgütüne hissettiği bağlılığı, “ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşünmesi ve bu kayıpları göze alamaması sonucu da işletmeyle arasında olan ilişkiyi sürdürmeye devam etmesi” olarak tanımlamaktadır (Becker, 1960: 35). Araştırmacıya göre kişinin örgütüne hissettiği bağlılık ile bahise koyduğu ve kendi gözünde değerli olan şeyler arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Bir başka deyişle kişi yatırımı oranında bağlılık hissetmektedir. Yatırımları artarsa örgüte daha da bağlanmaktadır, eğer yatırımları önem kaybederse veya yatırımlarını ikame edebileceği olası alternatifler karşısına çıkarsa o zaman da kişinin örgütüne karşı hissettiği bağlılıkta azalma meydana gelecektir. Becker’in (1960) yaklaşımında kişinin odak noktası davranışlarının sonucu olarak alındığından, davranışlar kişinin amacına ulaşması için bir araç olarak kabul edilmekte; davranışları tekrarlama eğiliminin temelinde de bu amaçlara ulaşma hedefi yatmaktadır. Becker (1960) çalışanların tutarlı davranış sergilemelerini sağlayan dört faktörden söz etmektedir. Yan bahis kaynakları olarak bilinen bu faktörler aşağıda sıralanmıştır.

Kültürel Beklentiler: Çalışanın üyesi olduğu toplum, onun örgüt ile arasında bulunan yan bahis ilişkisini etkileyebilmektedir. Örgüte sadakat ve uzun süreli istihdama atfedilen önemin ve bu konudaki baskının yüksek olduğu toplumlarda, çalışan için değerli olan ve yan bahise koyduğu özelliği itibarı olacaktır. Bu durumda çalışan toplumun gözünde güvenilirliğini yitirmemek, bir başka deyişle itibarını kaybetmemek için örgüt ile ilişkisini sürdürmeye devam edecek ve bağlılık davranışı sergileyecektir (Becker, 1960: 35).

Bürokratik Faktörler : Çalışanın kendi davranışlarından kaynaklanmayan fakat hissettiği bağlılığı etkileyen bir diğer yan bahis kaynağı ise şirketin yasal düzenlemelerinden kaynaklanan bürokratik faktörlerdir. Çalışanın uzun süre çalıştığı ve emeklilik primi ödediği şirketten ayrılması durumunda söz konusu primini ve diğer maddi birikimlerini kaybetme ihtimali çalışanın kendi isteği dışında gerçekleşen ve örgüt ile arasında bulunan bir yan bahis ilişkisidir. Çalışanın bürokratik düzenlemelere bağlı olarak maddi yatırımlarını kaybedeceğini düşünmesi görev yaptığı örgütte çalışmaya devam etmesine neden olabilmektedir (Becker, 1960: 35).

Alışılmış Sosyal Roller: Çalışanlar kendilerine verilen sosyal rollere zamanla alışmakta, bu durum onların mevcut davranışlarını sürdürmeye devam etmelerine neden olabilmektedir. Başka bir işletmeye geçmeleri durumunda yeni rollerle karşılaşma olasılıkları bazı çalışanların örgütleriyle ilişkilerini sürdürmelerine sebep olabilmektedir. Bir başka deyişle alışmış olduğu bir rolden vazgeçmek zorunda kalacağına dair inanç, çalışanın örgüte bağlılığını arttırabilmektedir (Becker, 1960: 35).

Sosyal Etkileşim: Becker (1960) çalışanların içinde buldukları sosyal süreçler sonucunda da yan bahislere girebileceklerini ifade etmiştir. Çalışan çevresine kendisi hakkında doğru veya yanlış bir imaj çizer ve zamanla bu imajı devam ettirme zorunluluğu hisseder. Bu durumda kişi tutarlı davranışları o imajı sürdürmek için devam ettirmektedir (Becker, 1960: 35).

Becker'a (1960) göre bağlılığın üç ögesi bulunmaktadır. Öncelikle kişi kendi davranışlarının, sahip olduğu başka çıkarları üzerinde olumsuz etkisi olduğunun farkında olması gerekmektedir, yani örgüt ile ilişkisini sürdüren kişi başka iş imkânlarından vazgeçmek zorunda olduğunun farkındadır. İkinci olarak kişinin tekrarladığı davranışlar daha sonraki davranış şekline yön vermekte ve tutarlı davranış dizisi bu şekilde oluşmaktadır. Son olarak da bağlılık duygusu hisseden kişi tutarlı davranış sergilemediği takdirde istemediği sonuçlar ile karşılaşacağını farkında olmak zorundadır. Yani kişi örgüt ile arasında bir yan bahis ilişkisinin mevcut olduğunun bilincinde olmak zorundadır. Becker'a (1960) göre bağlılık her zaman bilinçli ve istekli bir şekilde başlamayabilir. Kişinin yatırımlarda bulduktan

bir süre sonra yapmış olduğu yatırımların farkına varması ve örgüt ile arasındaki ilişkinin sona ermesi durumunda yatırımlarını kaybetme korkusu kişide örgüt ile yan bahis ilişkisine girdiğine dair farkındalık oluşturabilmektedir.

2.1.3.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977) bağlılığı, “insanların davranışlarını psikolojik olarak sahiplenmeleri ve bu davranışlara yol açan tutumlarını devam ettirmeleri durumu” olarak tanımlamaktadır (Salancik, 1977, akt; Oliver, 1990: 20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkiye dayanır. Bu ikisi arasında uyumsuzluk olduğunda bu durum kişide gerilime ve strese sebep olmaktadır. Kişi bu gerilimden kurtulmak için de birini diğerine uydurma yolunu seçecek; ancak bu şekilde içsel tutarlılığı sağlayacaktır (İnce ve Gül, 2005: 53).

İçsel tutarlılığa verilen önemden dolayı tutum ve inançlarımız davranışların belirleyicisi olabileceği gibi sonucu da olabilir. Bu düşünceye göre tutumlar davranışlara göre daha gizli ve değiştirilebilir bir yapıya sahipken, davranışlar tutumlara göre daha somuttur ve bir kere gerçekleştirildiğinde geri alınamaz. İçsel tutarlılığı sağlamak için soyut ve değiştirilebilir olan tutumlar kendini tutumlara göre daha somut olan davranışa göre ayarlayacaktır (Oliver, 1990: 20). Kısacası tutumlar davranışlarımıza yön verebileceği gibi, davranışları haklı çıkaracak veya doğrulayacak şekilde de değişebilmektedir. Salancik (1977) kişilerin her davranışa aynı oranda bağlılık göstermeyeceklerini ifade etmiştir. Ona göre bağlılığın oluşabilmesi için davranışın belirli özellikleri taşıyor olması gerekmektedir. Salancik'e (1977) göre davranış açık, kesin ve istekli bir şekilde yapıldığında, geri alınamadığında ve başkaları önünde gerçekleştiğinde bağlılık ile sonuçlanmaktadır (Salancik, 1977 akt; Salancik ve Pfeffer, 1978: 230).

Gerek Becker gerekse Salancik'in yaklaşımlarında bağlılığın oluşmasında vurgu tutarlı davranışlara olmakla birlikte ayrıştıkları bir nokta bulunmaktadır. Becker'a (1960) göre bağlılık, kişi yatırımı ilk yaptığında bilinçli ve istekli olmasa bile zamanla kaybedeceklerinin farkına varması sonucu bilinçli bir hal alabilmektedir. Bu durumda kişi örgüt ile arasında var olan yan bahis ilişkisinin farkındadır ve ayrılması durumunda kaybedeceklerini düşündüğü için örgüt ile

ilişkinin devam ettirmektedir; yani tutarlı davranışlar amaca ulaşmada araç olduğu için tekrar edilmektedir. Oysa Salancik, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğun getirdiği stresin insanı tutarlı davranmaya ittiğini ifade etmektedir (Gül, 2002: 49).

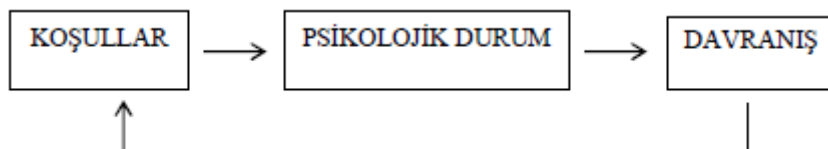
2.1.3.2. Tutumsal Bağlılık

Sosyal psikologların aksine, örgütsel davranış alanında çalışma yapanlar bağlılığın temelini açıklarken “tutumsal bağlılık” kavramından söz etmektedirler. Mowday vd. (1982) tutumsal bağlılığı,

“Kendi değer ve hedeflerini çalıştığı örgütün değer ve hedefleriyle karşılaştıran ve ikisi arasında tutarlılık hisseden çalışanın örgütte kalmaya istekli olması ve içselleştirdiği örgüt değer ve hedeflerine yönelik çalışmaya devam etme arzusu” olarak tanımlamaktadır (Mowday vd., 1982, akt; Meyer ve Allen, 1991: 62).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, söz konusu çalışmalarda daha çok tutumsal bağlılığa yol açan belirleyiciler ve bu bağlılık tarzının yol açtığı sonuçlar üzerinde durulduğu göze çarpmaktadır. Tutumsal bağlılığın yarattığı sonuçlar bazı davranışların istikrarlı bir şekilde devam ettirilmesini sağlayabilmekte; yani tutumlar davranışları şekillendirebilmektedir. Ancak bazen istenmeyen sonuçlar çalışanın benimsediği bağlılık tarzında değişikliğe gitmesine sebep olabilmekte, dolayısıyla tutumsal bağlılık, davranışlar ve onun istenmeyen sonuçlarından etkilenebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Şekil 3. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 63.

Kişinin hissettiği bağlılık Şekil 3’te görüldüğü üzere kavramsallaştırıldığında örgüte karşı hissedilen pasif bir tutum olmaktan çok, kişinin örgüte katkıda bulunmak

adına kendisinden bir şeyler vermeye gönüllü olduğu aktif bir bağlılığa dönüşmektedir (Mowday vd. 1979: 226).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde tutumsal bağlılık yaklaşımını benimseyen araştırmacıların görüşlerine yer verilecektir. İlk önce Kanter'ın, daha sonra Etzioni'nin, O'Reilly ve Chatman'ın, Penley ve Gould'un ve son olarak da bu araştırmada model alınan ve örgütsel bağlılık alanında en çok bilinen yaklaşım olan Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı açıklanacaktır.

2.1.3.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığı, "kişilerin enerji ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları ve örgüt içindeki sosyal oluşumlar ile kişiliklerini birleştirmeleri süreci" olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1968: 499). Kanter'e (1968) göre bağlılık sosyal sistemler ve kişilik sistemleri olmak üzere iki farklı sistem içerisinde meydana gelmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri bağlılık sosyal sistemlerde sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı olarak; kişilik sisteminde ise bilişsel, duygusal ve normatif olarak kendini göstermektedir.

Kanter (1968) kişilik sisteminde bulunan her bir yönelimin sosyal sistemlerden birini desteklediğini ve bunun sonucunda da üç tür bağlılık türünün ortaya çıktığını ifade etmektedir. Olumlu bilişsel yönelim, sistemin devamlılığını desteklediğinde *devama yönelik bağlılık*; olumlu duygusal yönelim grup birliğini desteklediğinde kenetlenme bağlılığı; olumlu normatif yönelim sosyal kontrolü desteklediğinde ise kontrol bağlılığı meydana gelmektedir. Bir başka deyişle Kanter (1968) bağlılığı devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç başlık altında değerlendirmektedir.

Devama Yönelik Bağlılık: Devama yönelik bağlılığın temelinde örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olacağı inancı yatmaktadır yani çalışan olası kayıpları önlemek amacıyla kendisini örgüte ve örgütün devamlılığına adanmış bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru bulunmaktadır. Kişinin örgüte üye olma karşılığında kendisi için değerli olan bir şeyden vazgeçmek zorunda olması bir özveridir.

Gösterilen özveri sonucunda çalışanın örgüte olan bağlılığında artış olacağına inanılır çünkü çalışanın örgüt üyeliğiyle vazgeçtiği şey üyeliğini daha anlamlı hale getirmiştir. Devam yönelik bağlılığın bir diğer unsuru olan yatırımda ise çalışanın bugünkü katılımının gelecekte kazanca dönüşmesi söz konusudur. Gelecekte elde edilen kazancın ise örgüte karşı hissedilen bağlılığı arttıracığına inanılmaktadır (Kanter, 1968: 504-506).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı ise çalışanın yakın ilişki içerisinde olduğu grupla özdeşleşmesi sonucu oluşan, gruba ve gruptaki ilişkilere yönelik hissedilen bağlılık türüdür. Devam bağlılığında olduğu gibi kenetlenme bağlılığının da iki unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar vazgeçme ve birliktir. Vazgeçmede kişinin grup birliğinde muhtemel sorunlara yol açacak olan ilişkilerini sonlandırması ve bu şekilde kişi ve örgüt arasındaki bağın güçlendirilmesi söz konusudur. Birlik ise kişi ve grubun bir bütün olması demektir. Kişi bu şekilde kendisini gruptan ayrı düşünememekte, bu durum hissettiği bağlılığı arttırabilmektedir (Kanter, 1968: 507-509).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı ise kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve kendisinden beklenen davranışların doğru olduğuna inanması sonucu ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığının aksine kontrol bağlılığında kişinin davranışları çıkarları doğrultusunda değil inançları doğrultusunda şekillenmektedir (Kanter, 1968: 510). Kanter (1968) farklı bağlılık türlerinin farklı sonuçlara yol açacağını ifade etmektedir. Araştırmacı, devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde kişilerin örgütten ayrılma ihtimallerinin diğerlerine göre daha düşük olduğunu, kenetlenme bağlılığının hakim olduğu örgütlerde örgütlerin tehditlere karşı daha dayanıklı olduğunu, kontrol bağlılığının hakim olduğu örgütlerde ise grup normlarından sapma ve otoriteye karşı gelmenin daha az olduğunu iddia etmektedir (Kanter, 1968: 501).

2.1.3.2.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Daha önce de belirtildiği üzere, örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarda tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda istisnalar olmakla birlikte (O'Reilly ve Chatman,

1986) bu yaklaşımlardan sadece biri benimsenmektedir (Penley ve Gould, 1988: 44-45). Çalışmanın bu bölümünde tutumsal ve davranışsal bağlılığı birlikte ele alan Etzioni'nin yaklaşımına yer verilecektir.

Etzioni (1975) üyelerin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılıklarını bir düzlem üzerinde üçe ayırmaktadır. Bu çizginin olumsuz ucunda negatif-yabancılaştırıcı, ortasında nötr hesapçı ve olumlu ucunda ise pozitif-ahlaki yer almaktadır (Newton ve Shore, 1992: 277). Etzioni'nin tutumsal bağlılık boyutu altında değerlendirdiği "ahlaki bağlılık" kişinin örgütün değer ve normlarını içselleştirmesi sonucu gelişmektedir. Kişiye verilen teşvik ve ödüller geri alınsa bile kişinin hissettiği bağlılıkta değişiklik olmaz, bu yüzden de ahlaki bağlılık çıkarılardan bağımsız olarak algılanmakta ve gerçekleşmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

Ahlaki bağlılık gibi "yabancılaştırıcı bağlılık" da kişinin örgütüne karşı hissettiği tutumsal bağlılığı ifade etmektedir. Bireyin örgütü, kendisine zarar verici ve cezalandırıcı olarak algıladığında meydana gelen bu bağlılık türünü Etzioni, askeri sistemlerin yapılarına benzetmiştir (Gould, 1979: 54; Penley ve Gould, 1988: 47). Bu tür bağlılık kişilerin başka alternatifleri olmadığında ve örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığını hissettiklerinde görülmektedir (Penley ve Gould, 1988: 47).

Aiken ve Hage (1966) yardım kuruluşlarında yapmış oldukları bir çalışmada yabancılaşma ile üstlerin aşırı denetimi ve çalışanları ilgilendiren konular ile ilgili denetim eksikliği arasında pozitif ilişki bulurken, Pearlin (1962) hemşireler ile yaptığı bir çalışma sonucunda yabancılaşma ile ast-üst ilişkisi, çalışanların başarı düzeyi, ve çalışanlar arasındaki ilişkiler arasında etkileşimler olduğunu tespit etmiştir. Seeman (1959) ise kişiyi yabancılaşmaya iten nedenleri örgüt içindeki gücün, normların ve anlamın eksikliği, soyutlanma ve kişinin kendisine yabancılaşması olarak sıralamıştır.

Etzioni'nin çalışmasında ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık tutumsal bağlılık olarak ele alınmasına karşılık hesapçı bağlılık davranışsal bağlılık boyutu altında ele alınmaktadır. Temelini Bernard (1938), March ve Simon (1958)'un değişim teorisinden alan hesapçı bağlılık kişilerin yatırımları karşısında aldıkları teşvikleri

değerlendirmelerini ifade eder (Penley ve Gould, 1988: 46). Bu bağlılık türünde kişi çıkarları oranında bağlılık hissetmektedir (Newton ve Shore, 1992: 277).

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak için uygun olduğunu; fakat bazı sebeplerden dolayı bu modelin literatürde fazla rağbet görmediğini ifade etmişlerdir. Bu modele yönelik yaptıkları eleştirileri üç başlık altında toplamak mümkündür.

Modelin literatürde ilgi görmemesinin ilk sebebini modelin karmaşıklığına bağlayan Penley ve Gould (1988), tutumsal bağlılığın iki alt boyutu olarak kabul edilen yabancılaştırıcı ve ahlak boyutlarının birbirinden bağımsız mı yoksa birbirinin zıttı kavramlar mı olduğu konusundaki belirsizliği eleştirilmektedir. Bu durumda yabancılaştırıcı ve ahlak boyutları birbirinden bağımsız değil de birbirinin zıttı kavramları ifade ediyorsa çok boyutlu değil tek boyutlu bir düzlemin iki zıt ucunu ifade ettiğinden yabancılaştırıcı kavramına gerek duyulmayacaktır.

Bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak ele alan Penley ve Gould (1988) tutumsal, yani ahlaki bağlılığın tersinin yabancılaştırıcı değil, ahlaki bağlılığın olmaması olarak ifade etmişlerdir.

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin katılım modelinin yeterince rağbet görmemesinin bir başka nedeni olarak Etzioni'nin örgütlerde bulunan tek bir uyum sisteminin (örn. sembolik, kazançlı, zorlayıcı) tek bir katılım türünü (örn. ahlaki, hesapçı, yabancılaştırıcı) etkileyeceğine dair inancını göstermektedir. Buna karşı olarak Penley ve Gould (1988) aynı işletmede birden fazla uyum sisteminin birden fazla katılım türünü farklı şekillerde etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

Etzioni'nin modelinin rağbet görmemesinin en son nedeni ise metodolojiktir. Penley ve Gould (1988) modelin etkili bir şekilde ölçülebilmesi için uygun ölçüm araçlarının olmadığını belirtmekte; bu durumun modelin kabul edilebilirliğini azalttığını iddia etmektedirler.

2.1.3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, “kişinin işletmeye yönelik hissettiği ve kişinin işletmeyle ilgili tutum ve değerleri ne derece içselleştirdiğini yansıtan psikolojik bir bağ” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre hissedilen bağlılığın türü kişiden kişiye olduğu gibi tek bir kişi için de zamana göre değişiklik gösterebilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımlarının temelini Kelman'ın 1958 yılında yayınladığı “Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change” adlı makalesine dayandırmaktadır. Kelman (1958) bu makalede tutumsal değişimin kökenini incelemiş ve bunun sonucunda da tutumların değişimini etkileyen üç farklı süreç belirlemiştir. Bu süreçleri sırasıyla uyum (compliance), özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) olarak adlandıran Kelman (1958), uyumu “kişinin olası cezalardan kaçınma ve muhtemel ödül beklentisi için belirli tutum ve davranışları benimsemesi” olarak, özdeşleşmeyi “kişinin belirli bir kişi veya grup ile tatmin edici ilişkiler geliştirmek uğruna belirli tutum ve davranışları benimsemesi” olarak, içselleştirmeyi ise “başka kişi veya grubun tutum ve davranışları kendi değer yargılarıyla örtüşmesi sebebiyle söz konusu tutum ve davranışları benimsemesi” olarak tanımlamaktadır (Kelman, 1958: 53).

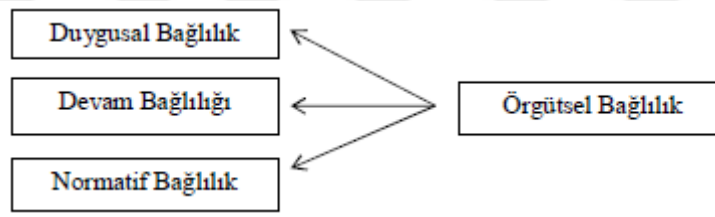
Kelman'ın (1958) tutumsal değişimin temelini incelemek için kullandığı bu yapıları O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı açıklamak için kullanmışlardır. Bu üç yapının birbirinden bağımsız olduğunu belirten bu araştırmacılar yaptıkları bir araştırmada bu yapıların in-role behaviour (kişinin işi gereği kendisinden beklenen davranışlar bütünü) ve extrarole behaviour (kişinin kendi çıkarlarını değil örgütün çıkarlarını düşünüp fazladan gösterdiği çaba) adını verdikleri iki sonuç değişkeni ile aralarındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bağlılığın içselleştirme ve özdeşleşme kökenli olduğu durumlarda extrarole davranışların daha fazla, devir hızının ise daha düşük olduğu varsayılmış ve bu varsayım sonuçlar tarafından desteklenmiştir. Şöyle ki, araştırma sonuçlarına göre örgüt için fazladan zaman ve çaba harcama ile özdeşleşme ve içselleştirme boyutu arasında, uyum boyutu ile olduğundan daha yüksek bir ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucunda ise kişilerin hissettikleri bağlılık yapılarının değişiklik gösterebileceği ve bu yapıların

farklı varyasyonlarından her birinin örgütsel tutum ve davranışlar ile farklı şekilde ilişkili olacağı sonucuna varılmıştır.

2.1.3.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı “çalışanın örgüt ile ilişkisini belirleyen ve örgütten ayrılma kararını etkileyen psikolojik bir durum” olarak tanımlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 62). Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlar sonucu bu kavramın farklı bileşenlerden oluştuğu konusunda hemfikir olan Meyer ve Allen (1991) bağlılığı -aşağıdaki Şekil 4’de görüldüğü üzere duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç boyut olarak ele almaktadırlar.

Şekil 4. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Allen ve Meyer, 1990: 11.

Allen ve Meyer (1990:1) duygusal bağlılığı “kişinin örgütle özdeşleşmesi sonucu kişi ve örgüt arasında oluşan duygusal bağ” olarak, normatif bağlılığı “kişinin örgütte kalmak konusunda hissettiği yükümlülük” olarak ve son olarak da devam bağlılığını “kişinin örgütten ayrılması durumunda vazgeçmesi gerektiği şeyleri düşünmesi sonucu örgütüne karşı hissettiği bağlılık” olarak tanımlamaktadır. Buna göre kişi örgüte duygusal olarak bağlandıysa örgütte kalmak istediği için, kişi örgüte karşı normatif bağlılık hissediyorsa kalma gerekliliği hissettiği için ve kişi örgüte devam bağlılığı ile bağlıysa kalma ihtiyacı olduğu için kalacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Meyer ve Herscovitch (2001) bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmasına rağmen, bağlılığı bütüncül olarak ele almanın daha doğru olacağına işaret etmişlerdir. Söz konusu araştırmacılar bağlılık tanımlarındaki ortak özelliklerin belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmişler; bu özellikleri davranışa yön vermesi,

istikrarlı ve zorlayıcı bir güç olması olarak tanımlamışlardır. Duygusal, devam ve normatif bağlılığı genel bağlılığın türleri olarak değil de bileşenleri olarak ele almanın daha doğru olacağını belirten Meyer ve Allen (1991:67-68) ise bunun gerekçesi olarak da bu kavramların birbirinden bağımsız değil aksine birbirini tamamlayan türde kavramlar olmasını göstermişlerdir. Buna göre bir kişinin çalıştığı örgüte karşı aynı anda birden fazla şekilde bağlanabilmesi mümkündür. Örneğin; çalıştığı şirketten ayrılmama gerekçesi olarak işletmenin kendisini kriz döneminde işe almasını, alternatif iş imkânlarının bulunmamasını ve örgütün hedef ve değerlerine olan inancını gösteren bir kişi çalıştığı işletmeye karşı aynı anda duygusal, devam ve normatif bağlılık ile bağlanmış demektir. Bu kavramları birbirinden bağımsız değil de birbiri ile ilişkili kavramlar olarak ele almanın bir diğer nedeni ise farklı şekillerde bir araya gelip farklı davranışlara sebep olmasından ve her bir kavramın belirleyicileri ile sonuçlarının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Duygusal Bağlılık: Meyer ve Allen'ın (1991) üç boyutlu bağlılık modelinin ilk bileşenini oluşturan duygusal bağlılığa benzer bir kavram olan kenetlenme bağlılığı Kanter (1968) tarafından “kişinin yakın ilişki içerisinde olduğu grupla özdeşleşmesi sonucu oluşan ve gruba ve gruptaki ilişkilere yönelik olarak hissedilen bağlılık türü” olarak tanımlanmaktadır (Kanter, 1968: 507). Benzer bir şekilde Kelman (1958) tarafından tanımlanan ve örgütsel bağlılığın boyutlarını tanımlamada O'Reilly ve Chatman (1986:53) tarafından ele alınan içselleştirme boyutu ise “kişinin başkalarına ait tutum ve davranışları kendi değer yargılarıyla örtüşmesi sebebiyle benimsemesi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan hareketle Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığı “kişinin örgüt ile özdeşleşmesini, örgütsel faaliyetlere istekli bir şekilde katılımını sağlayan ve örgüte karşı hissedilen duygusal yakınlık” olarak tanımlamaktadırlar. Örgüte ait tutum ve değerlerin kişi tarafından benimsenip içselleştirilmesi, yani kişinin örgütün tutum ve değerlerini kendi tutum ve değerleri gibi görmesi özdeşleşme sürecini başlatmakta, davranışlara ve tutumlara tutarlılık kazandırmakta ve söz konusu tutum ve davranışların zamanla devam etmesini sağlamaktadır (Kagan, 1958: 304). İşletmeye duygusal olarak bağlanan kişi o örgütte çalışmak istediği için çalışmakta, işletmedeki konumunu olası ceza veya ödüllerden bağımsız olarak devam ettirmektedir. Bir başka deyişle duygusal bağlılığın temelini arzu oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Yapılan çalışmalar sonucunda duygusal bağlılığın devam ve normatif bağlılığa kıyasla daha çok çeşit davranış ile ilişkili bulunduğu ve bu ilişkilerin normatif ve devam bağlılığına kıyasla daha yüksek korelasyon gösterdiği tespit edilmiştir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 311). Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky (2002) duygusal, devam ve normatif bağlılığın devir hızı, ayrılma niyeti, devamsızlık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile aralarındaki ilişkileri incelemiş ve duygusal bağlılığın her boyut ile diğerlerine kıyasla daha güçlü ilişki içerisinde olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Herscovitch (2001) duygusal bağlılık boyutunun daha çok çeşit sonuç ile ilişkili olmasını duygusal bağlılığın tanımının diğer iki bağlılık boyutlarına oranla daha geniş yer kaplamasına bağlamışlardır. Gellatly, Meyer ve Luchak (2006) çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile kalma niyetleri ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri inceledikleri bir çalışmada da Meyer vd. (2002) ile benzer sonuçlar bulmuşlardır. Söz konusu çalışmada, diğer bağlılık türlerine kıyasla duygusal bağlılık ile işte kalma niyeti ve vatandaşlık davranışları arasında daha yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Devam Bağlılığı: Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli bağlılık modelinin ikinci ögesini oluşturan devam bağlılığı, temelini Becker'in (1960:35) yan bahis yaklaşımından almaktadır. Becker'in (1960:35) yan bahis kavramıyla açıkladığı örgütsel bağlılık, "kişinin yan bahislere girerek tutarlı davranışlar sergilemesi ve bu davranışlardan vazgeçmesi durumunda kaybedeceği yatırımları düşünerek davranışın sürekliliğini sağlaması" dır. Becker (1960)'e göre yan bahis, kişinin önem verdiği ve kaybetmekten sakındığı iş ilişkileri, işi öğrenmek için harcadığı zaman, iş ile kazanılan statü ve işletme olanakları gibi maddi veya sembolik her şey olabilmektedir. Kişinin maddi ve manevi yatırımları arttıkça kişi bu yatırımların kaybedilmesine yol açabilecek olası davranışlardan kaçınmakta; çalıştığı örgütten ayrılma isteği azalmaktadır. Kişi yaptığı yatırımları riske atmamak için örgüte bağlı davranışlar sergilemektedir.

Devam bağlılığına çok benzer bir diğer tanım Kanter (1968:504) tarafından yapılmıştır. Kanter (1968:504) devama yönelik bağlılığı, "ayrılmanın getireceği maliyetin kalmanın maliyetinden kişi tarafından daha yüksek olarak algılanması

sonucu kişilerin olası kayıpları önlemek amacıyla kendilerini örgüte ve örgütün devamlılığına adanmaları” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan hareketle Meyer ve Allen (1991:71) devam bağlılığını, “kişinin işletmeden ayrılması durumunda kaybedeceklerine yönelik farkındalık geliştirmesi ve bu sebepten olayı örgüt üyeliğini sürdürmesi” olarak tanımlamışlardır. Türkiye’de yapılan çalışmaların çoğunda devam bağlılığı olarak ele alınan bu boyut bazı araştırmacılar tarafından zorunlu bağlılık olarak kavramsallaştırılmıştır (Aşan ve Özyer, 2006). Devam bağlılığı maddi ve manevi kayıpları önleme isteğine bağlı olarak ortaya çıktığından, çalışanların hissettiği kayıpları ve bu kayıpların maliyetini arttıracak bütün davranışlar devam bağlılığının belirleyicisi olabilmektedir. Devam bağlılığını etkilediği düşünülen iki önemli faktör; yatırımların yükü ve alternatiflerin yokluğudur. Kişi öncelikle örgüt üyeliğini sonlandırması halinde vazgeçmesi gereken şeyleri hesaba katar. Yaptığı hesap sonucunda ayrılmanın maliyetini yüksek olarak algılayan kişi, örgüt üyeliğinin sonlanmasına yol açabilecek davranışlardan bilinçli bir şekilde kaçınmaktadırlar.

Kişinin işletmeye yaptığı yatırımları (yatırımlarının yükü) zamanla artacağından çalışılan süre ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunması beklenebilir. Bunun dışında kişinin olası alternatiflerini analiz etmesi de devam bağlılığını etkileyebilmektedir. İşletmeden ayrılması halinde aynı şehirde iş bulamayacak olan bir çalışanı alternatiflerin yokluğuna örnek olarak verebiliriz. Sonuç olarak kişinin alternatif iş imkânlarının yokluğunun farkına varması ile hissettiği devam bağlılığında artış meydana gelebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 71).

Allen ve Meyer (1990), yatırımların boyutu ile alternatiflerin eksikliği dışında, alınan eğitim ve edinilen yeteneklerin başka bir işletmede kullanımının söz konusu olmadığı veya kişinin işletmeden ayrılması durumunda o güne kadar yatırmış olduğu emeklilik priminden vazgeçmek zorunda olduğu gibi durumlarda da devam bağlılığının oluşabileceğini vurgulamışlardır.

Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelendiğinde bu iki bağlılık türünün birbirini farklı şekillerde etkileyebileceği sonucuna varılmıştır. Buna göre kişinin örgüte yaptığı yatırımlar zamanla örgüt ile arasındaki uyumsuzluğu

gidermekte ve duygusal bağlılığı arttırmaktadır, yani devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. Buna karşı duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler de örgüt ile aralarında bulunan olası uyumsuzlukları gidererek devam bağlılıklarını azaltabilmektedirler (Dolu, 2011: 56). Bununla birlikte yapılan çalışmalar devam bağlılığının doğasının duygusal ve normatif bağlılıktan oldukça farklı olduğunu hatta bazı durumlarda zıt olarak kabul edilebileceğini; duygusal bağlılık ile normatif bağlılığın aralarında tespit edilen yüksek ilişkinin devam bağlılığında görülmediğini göstermektedir.

Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen'in (1991) üç bileşenli bağlılık modelinin sonuncusunu oluşturan ve kişinin örgütüne olan bağlılığını yükümlülük temeliyle açıklayan normatif bağlılık bu model içinde belki de şimdiye kadar en az ilgi gören bağlılık bileşenidir. Bununla birlikte bağlılığı yükümlülük çerçevesi içinde ele alan çalışmalar bu modelden çok daha öncesine dayanmaktadır (Meyer ve Parfyonova, 2010: 284). Buna örnek olarak Kanter (1968:501) burada tanımlayacağımız normatif bağlılığa yakın bir kavram olan kontrol bağlılığını, "kişinin örgüte karşı olumlu normatif yönelimlere girmesi ve kendisinden beklenen davranışların doğru olduğuna inanması" olarak tanımlamıştır.

Wiener (1982:421) benzer bir şekilde örgütsel bağlılığı, "örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için içselleştirilmiş normatif baskılar" olarak tanımlamıştır. Son olarak da Marsh ve Mannari (1977:59) Japon çalışanların -Amerikan çalışanlara kıyasla- işten ayrılma eğilimlerinin neden daha az olduğunu araştırdıkları bir çalışmada normatif bağlılığa yakın bir kavram olan yaşam boyu bağlılığı (lifelong commitment), "kişinin, örgütün kendisine sağladığı faydalardan bağımsız olarak örgütte kalması ve bunun ahlaklı bir davranış olduğunu savunması" olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan hareketle Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılığı, "kişinin işletmede kalma konusunda kendisini yükümlü hissetmesi" olarak tanımlamaktadırlar.

Daha önce de belirtildiği üzere normatif bağlılık, bağlılığın diğer boyutlarına (duygusal ve devam bağlılığı) kıyasla üzerinde en az durulan bağlılık türüdür. Normatif bağlılığın diğer boyutlar kadar fazla ilgi görmemesinin sebebi duygusal bağlılık ile arasında bulunan yüksek korelasyondan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden

de bazı araştırmacılar normatif bağlılığın duygusal bağlılık boyutu altında ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Meyer vd. 2002: 23).

Meyer vd. (1993) duygusal ve normatif bağlılık arasında bulunan yüksek korelasyonu iki değişkenin çok sayıda ortak belirleyicisinin bulunmasıyla açıklamaktadırlar. Araştırmacılar söz konusu ortak belirleyicilere örnek olarak olumlu iş deneyimlerini göstermekte; iş deneyimlerinin olumlu olmasının hem duygusal hem de normatif bağlılığın oluşumunu teşvik edebileceğini ileri sürmektedirler.

Normatif bağlılığı etkileyen faktörleri tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Weiner (1982) kişilerin örgütte kalmaya yönelik hissettikleri yükümlülüğü ortaya çıkaran iki belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Bunlardan ilkini kişinin işletmeye gelmeden önce edindiği içselleştirilmiş normlar oluştururken, ikincisini örgüte girdikten sonraki sosyalizasyon süreci oluşturmaktadır. Scholl (1981) ise işletme tarafından çalışanlara yapılan yatırımların, çalışanlar tarafından yükümlülük olarak algılanması sonucu, onların borçları denene kadar hissettikleri normatif bağlılık duygularını arttıracadığını savunmaktadır.

Daha önce de bahsettiğimiz gibi Meyer ve Allen (1991)  bileşenli bağlılık modelinin alt boyutlarının farklı Şekillerde bir araya gelip farklı davranışlara yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, kişilerin bağlılık profillerini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalara verilebilecek bir rnek Wasti (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal ve normatif bağlılığı yüksek olan bireyler sadece duygusal bağlılığı ya da diğer tür bağlılıkları yüksek olan bireylere kıyasla işletmede kalmaya yönelik daha fazla istek göstermişlerdir. Duygusal-normatif bağlılığın böyle durumlarda duygusal bağlılıktan daha yüksek sonuçlar vermesine Gellatley vd. (2006) farklı bir açıklama getirmişlerdir. Onlara göre normatif bağlılığın doğası diğer iki bağlılık türü ile arasındaki ilişkiye göre değişmektedir. Normatif bağlılığın ahlaki zorunluluk (moral imperative) ve borçlu yükümlülük (indebted obligation) olmak üzere iki boyutu olabileceğini açıklayan Gellatley vd. (2006), kişinin normatif-duygusal bağlılığı yüksek olduğu durumlarda belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak için sözleşmede

olmayan şeyleri de yapacağını çünkü bunu ahlaki bir zorunluluk olarak gördüğünü; fakat normatif-devam bağlılığının yüksek olduğu durumlarda sadece sözleşmede belirlenen şekilde davranacağını ifade etmektedirler. Bu şekilde değerlendirildiğinde normatif bağlılık duygusal bağlılık ile birleştiğinde, devam bağlılığı ile birleşmesine oranla daha olumlu sonuçlara yol açacaktır (Meyer ve Parfyonova, 2010: 287).

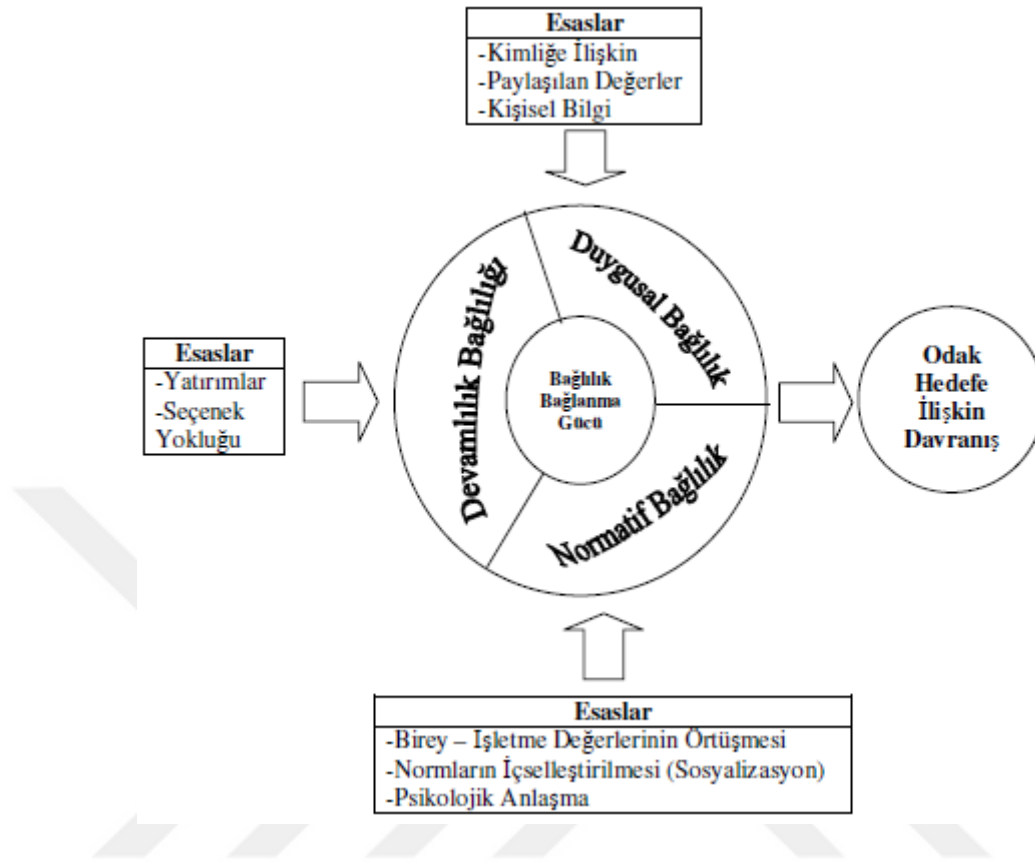
Kişinin örgüt ile ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durum olması ve kişinin örgüt ile ilişkisinin devam edip etmemesi kararının farklı etkilerinin bulunması bu modelde bulunan üç bileşenin de ortak noktasını oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Ortak noktalarının bulunması ile birlikte kişilerin bağlılıklarını arttırmak yoluyla örgütte tutmayı planlayan işletmelerin çalışanlara aşıladıkları bağlılığın doğasına da dikkate almaları gerekmektedir, çünkü farklı bağlılık türleri farklı sonuçlara yol açacaktır (Meyer ve Allen, 1991, akt; Meyer vd. 1993: 539).

Mottaz (1989) tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının birbirinden ayrı fakat ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Şöyle ki, bu yaklaşımlardan bir tanesi bağlılık tutumlarının çalışan davranışlarını etkilediğini, diğeri ise bağlılık davranışlarının zamanla tutumlarda değişikliğe yol açtığını savunmaktadır. Bu araştırmada tutumsal yaklaşımın öncüsü olan ve Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen bağlılık yaklaşımının temel alınmasına rağmen tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki bu ilişkiden dolayı iki yaklaşıma da yer verilmesi uygun görülmüştür.

2.1.4. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda örgütsel bağlılık tek boyutlu bir yapı ele alınmışsa da, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı oluşturan unsurları üç boyutta incelemiştir. Bunlar sırasıyla duygusal bağlılık (affective commitment), devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ve normatif bağlılık (normative commitment) olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (bakınız Şekil 5) (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Şekil 5. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Durna ve Eren, 2005: 212.

İşletmede örgütsel bağlılık boyutları içerisinde değerlendirilen, farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak gelişen duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık unsurlarının psikolojik yapıları ve ortaya çıkış nedenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Üç grupta toplanan örgütsel bağlılık boyutlarının ortak özellikleri ise şunlardır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91);

- Bireylerin psikolojik durumlarını yansıtır.
- Birey ile işletme arasındaki bağı incelerler.
- İşletmede kalma kararı ile ilgilidirler.
- İşletme bünyesinde işgücü devrini azaltıcı yönde etki yaparlar.

2.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin işletmeye karşı iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşimi sonucu ortaya çıkan olumlu tutumların yansıması şeklinde açıklanabilmektedir.

Bireyin işletmeye olan duygusal bağlılığı, bireyin işletme ile olan bütünleşmesi ve bireylerin işletme amaç ve değerlerini kabullenerek bu yolda çaba göstermeleridir (Gül, 2002: 45).

Duygusal bağlılık, bireyleri işletmeye yönelik duygusal olarak bağlayan ve çalıştıkları işletmede bulunmaktan hoşnut olmalarını sağlayan, bireysel ve işletme değerleri arasındaki uzlaşmadan doğan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde bireysel özellikler ve işe ilişkin faktörleri kapsayan tutumsal bir olgu mevcut olmakta ve işletme amaçlarını destekleme yönünde bireylerin gönüllülüğü esas alınmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Duygusal bağlılık, bireylerin hissi olarak işletmeye bağlanmasını, işletmeyle özdeşleşmesini, kendi istek ve tercihlerinden dolayı işletme bünyesinde kalmasını ifade etmektedir (Özutku, 2008: 82).

Diğer bir tanıma göre ise duygusal bağlılık; bireylerin buldukları işletmelerin değerlerini, amaç ve hedeflerini benimsedikleri ölçüde hissettikleri bağlılık türüdür. Birey bulunduğu işletmenin değerlerini kabul eder ve işletmenin bir parçası olarak kalmaktan huzur ve gurur duyar. Bu durum bireyin işletmeye bağlılığının olması gerekenidir. Çünkü bu bireyler her işletme yöneticisinin işletmesinde görmeyi istediği ve hayalini kurduğu, kendini işletmeye adanmış ve sadık kişilerdir. Bu tarz bireyler ise karşı her zaman için olumlu tavır sergilerler ve gerektiğinde kendilerinden ödün vermekten çekinmezler (Bayram, 2005: 132).

İşletmeye karşı duygusal açıdan bağları güçlü olan bireyler kendi istekleri ile işletmede kalmaya ve işletme çıkarları için kendilerinden taviz vermeye hazır olmaktadır. Bu nedenle işletmeler bünyesinde duygusal bağlılığa sahip bireylerin çalışmasını istemektedirler. Daha önce yaşanmış iş deneyimleri ve bireysel özellikler ise duygusal bağlılık derecesini etkilemektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

İşletmeye yönelik duygusal bir bağ kuran birey kendisini işletmenin bir parçası görür ve işletmeye tabi olmaktan büyük bir memnuniyet ve gurur duyar. İşletmeye yönelik bu pozitif tutumlar devam ettikçe, bireyler işletmeden ayrılmak istemeyecek, aksine bulunduğu işletmede devam etmeyi ve işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde daha çok çalışma azminde bulunacaklardır. Duygusal bağlılık işletmelerin çalışanlarını bünyesinde tutmak için uygulaması gereken en önemli bağlılık türüdür.

2.1.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Bireylerin çalıştığı işletmeden ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları kaybedeceklerine inanmaları ve alternatif iş imkânlarının sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu buldukları işletmede çalışmaya devam etmeleri durumudur. Bir bireyin işletmeye yaptığı yatırımlar ne kadar çok ve alternatif iş imkânları da ne kadar az ise devamlılık bağlılığı da o denli artacaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

Devamlılık bağlılığı, bireylerin işletmeye yapmış oldukları yatırımlar sebebiyle işletmede kalmayı istemeleri düşüncesine dayanmaktadır. Bu yatırımlar, emeklilik hakları, kıdem, kariyer, mesai arkadaşlarıyla oluşan yakın sosyal ilişkiler, bulunduğu işletmede uzun yıllar çalışmanın kazandırmış olduğu özel yeteneklerdir. Aynı zamanda bu bağlılığı işletmeden ayrılma durumunda iş bulma konusundaki sıkıntı ve belirsizlikler de etkilemekte ve işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 211-212).

Diğer bir ifadeyle, bireylerin bulunduğu işletmeden ayrılması durumunda iş bulamaması ve ortaya çıkabilecek maliyetlerden dolayı işletmede kalmaya istekli olması durumudur. Devamlılık bağlılığı yüksek olan bireyler parasal veya farklı kayıplardan kaçınmak amacıyla işletme bünyesinde çalışmayı gereklilik olarak görmektedirler. Aynı zamanda işletmeden ayrılmaları durumunda oluşabilecek iş alternatiflerinin azlığı sonucu, koşullar gerektirdiğinden işletmede kalmayı tercih etmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Devamlılık bağıllığı, bireylerin işletmelerine yapmış oldukları yatırımların sonucunda oluşan bağıllık türüdür. Bu tür bağıllıkta birey, işletmeye gerektiğinden fazla çaba ve zaman harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucunda işletmede kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. İşletmeye karşı devamlılık bağıllığı duyan bireyler, işletmeden ayrılmaları durumunda daha az alternatifleri olacağı fikrine sahiptirler. Bu bireylerden bazıları başka bir iş bulamadıklarından dolayı işletmede kalmayı tercih etmektedirler. Bazı bireyler ise yaptığı işi sevmekten çok aile meseleleri, sağlık ve emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebeplerden ötürü işletmeye karşı devamlılık bağıllığı sergilerler. Bu tür bağıllığa sahip bireyler, kötü iş alışkanlıkları yanında, olumsuz tavırları ile işletme yöneticileri için sorun kaynağı oluştururlar (Bayram, 2005: 133).

Bireylerin çalıştıkları işletmeden ayrılmaları durumunda karşılaşacakları güçlükler; çalışmaya başlayacakları diğer işletmeye adapte olamama, işsiz kalma, ayrıldığı işletmeden tazminat alamama, başka bir şehre taşınma ve yaşam tarzının değişmesi korkusu örnek verilebilmektedir.

2.1.4.3. Normatif Bağıllık

Bireylerin ahlaki bir sorumluluk duygusu ile kendilerini yükümlü hissetmeleri nedeniyle işletmeye karşı göstermiş oldukları bağıllıktır. Normatif bağıllığa sahip bireyler ahlaki ve bireysel değerlere önem vermekte, işletmede kalmayı kendisi için bir görev olarak görmekte ve buldukları işletmeye karşı örgütsel bağıllık sergilemenin doğru bir davranış olduğunu düşünmektedirler (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Normatif bağıllık işletmeye kendini adamayı ve sadakati teşvik eden bir yapıya sahip olmakla birlikte, işletmeye bağlı ve sadık olma duygusuna vurgu yapmaktadır.

Aynı zamanda normatif bağıllık, işletmenin amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini bireylerin içselleştirmesini ve inanmasını sağlamaktadır. Böylece işletme ve birey arasındaki uyum örgütsel bağı ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin bu

derece de bir bağılılığı desteklemesinin nedeni doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Normatif bağılılık, bireyin kendisini bağılı olduğu işletmeye karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumluluklarından dolayı icra etmesi gereken görevlerinin olduğunu düşünmesi ve bu nedenle işletmedeki görevini devam ettirme zorunluluğu hissettiği bir bağılılık türüdür.

Diğer bir ifadeyle normatif bağılılık, bireylerin işletmede kalmaya yönelik hissettikleri zorunluluk duygusunu ifade etmektedir. Bireyler bu zorunluluk duygusundan dolayı işletmeye karşı görev ve yükümlülük hissetmekte ve işletmede kalmayı tercih etmektedirler (Özutku, 2008: 82).

Bireylerin işletme içerisinde çalışmayı kendileri için bir görev olarak görmeleri ve işletmeye karşı örgütsel bağılılık göstermelerinin doğru olduğunu düşünmeleri ile oluşan normatif bağılılıkta işletmeden ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıplar düşünülmemektedir. Bu bağılılık türünde bireyler işletmeye karşı bir minnettarlık duygusuna sahiptir. Bunun nedeni işletmenin bu bireyleri çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda ise almış olması veya bu bireylerin işletmede kalmalarının en doğrusu olacağı yönünde bir düşünceye sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu düşünceye sahip bireyler işletmenin kendilerine iyi davrandığı ve bu yüzden buldukları işletmeye karşı sorumlu ve borçlu oldukları kanısındadırlar (Bayram, 2005: 133).

Normatif bağılılık ile devamlılık bağılılığı arasındaki en önemli fark, bireyin bulunduğu işletmedeki görevini devam ettirmesinin işletmenin sağlayacağı maddi imkânlarla bir ilgisinin olmamasıdır. Bireyin geçmiş yaşantısı, aileden gelen bazı alışkanlıklar, diğer çalışanların uzun süreler tek bir işletmede çalışmış olması ve toplumsal değerler gibi faktörler bireyin bulunduğu işletmeye duyduğu bağılılığı gereğinden fazla önemsemesine neden olmaktadır. Birey zaman içerisinde işletmeye duyduğu bu bağılılığı ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye ve en doğru karar olarak görmeye başlamaktadır.

Normatif bağıllık bireylerin kişisel sadakatleri ile ilişkili olup, sosyal ve kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Normatif bağıllığı en çok etkileyen etmenler aile etkisi, sadakat duygusu, eş dost ricası ile ise alınmadır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

Sonuç olarak her bir bağıllık türü, bireyi bir şekilde işletmeye karşı bağı tutmaktadır. Duygusal bağıllığı olan bireyler kendi istekleri ile devamlılık bağıllığı olan bireyler gereklilik duydukları için ve normatif bağıllığa sahip bireyler ise kendilerini işletmeye karşı borçlu hissetmelerinden dolayı buldukları işletmede kalmayı tercih etmektedirler. Nedenler ve düşünceler farklı olduğundan her bağıllık türünün farklı etki ve sonuçları ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91-92).

Allen ve Meyer çalışmalarında bireylerin bağıllık tutumlarının daha iyi kavranabilmesi amacıyla her üç bağıllık boyutunun birlikte değerlendirilmesinin uygun olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bir bireyin aynı anda ve farklı derecelerde bu üç farklı bağıllık boyutunu hissedebileceğini savunan Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli bireylerin işletmelerine duydukları bağıllığın türünü, derecesini anlamada ve bireylere istenilen davranışların kazandırılmasında işletme yöneticilerine rehberlik edebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 614-615).

Bu sebeple, örgütsel bağıllığı üst seviyede olan bireylerin, buldukları görevi yerine getirmede ve işletme hedeflerine ulaşmada gereğinden fazla çaba harcadıkları, aynı zamanda işletme içerisinde olumlu ilişkiler kurarak, işletme bünyesinde uzun süre istihdam edildikleri unutulmamalıdır. Diğer taraftan işletme yöneticilerinin bireylere işletmenin değerli bir elemanı olduklarını hissettirmeleri, fikirlerini söylemeleri konusunda cesaretlendirmeleri işletme içindeki iletişimin ve örgütsel bağıllığın kurulmasında büyük yararlar sağlayacaktır (Bayram, 2005: 137).

Ayrıca örgütsel bağıllığı sağlamak için yapılan faaliyet ve iyileştirmeler sadece üretim verimini artırmaya yönelik değil, yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu işletme bünyesinde geçiren bireylerin kişilik, değer, inanç ve yargılarını da önemseyen bir düşünce sistemiyle gerçekleştirilmelidir. Bu düşünce sistemiyle

gerçekleştirilecek faaliyet ve iyileştirmeler, hem işletmeye hem de çalışanlarına büyük katkı sağlayabilecektir (Bayram, 2005: 137).

Burada unutulmaması gereken en önemli husus, bireyler işletmede kalmayı bir yönden zorunluluk ve ihtiyaç görürken, diğer yönden hal ve hareketlerinde böyle bir istek oluşmayabilmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri bireylerin işletmeye olan bağlılık düzeylerini artırmak için üç bağlılık türünü de çok iyi anlamak ve işletme bünyesinde uygulanacak insan kaynakları plan ve politikalarını oluştururken bu hususu dikkate almak durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler insan kaynaklarına daha büyük pay ayırmalı, önem vermeli, bünyesinde çalıştırdıkları bireylerden şikâyet almak yerine onları işletmeye daha sıkı derecede bağlanmaları yönünde teşvik etmelidir (Özutku, 2008: 80).

2.1.5. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık, bir takım kavramlarla yakın benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik zaman zaman kavram karmaşasına neden olmaktadır. Öyle ki bazen bu kavramlar fark edilmeden birbirinin yerine kullanılabilir. Bu bölümde benzerlik gösteren kavramlardan mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, mesleki sadakat ve itaat kavramları incelenecektir.

2.1.5.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık veya mesleki bağlılık örgüt çalışanlarından her birinin sahip olduğu kişisel beceri ve uzmanlık sayesinde mesleğinin hayatında nasıl bir yer teşkil ettiğini daha iyi idrak etmesi ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, bireyin kendi uzmanlık alanındaki becerilerini artırmak için yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini artırması, uzmanı olarak çalıştığı işinin yaşamında ne derece önemli bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Mesleki bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki yaklaşım temelinde ele alınmaktadır. Davranışsal açıdan değerlendirildiğinde mesleki bağlılık, meslek içerisindeki birlik, örgüt, sendika gibi sosyal oluşumlara katılım ve mesleki literatürü güncel olarak takip etme gibi mesleğin canlı ve zinde takip etmeye odaklıdır. Tutumsal perspektif ise bireyin örgütü amaçla ve hedeflerine daha rahat erişebilmesi

için yeni fikirler üretmedeki katkısı, bu katkıların özgünlüğü ve bireyin işine karşı olan tutumu gibi konulara ağırlık vermektedir (Gözen, 2007: 40).

Bağlılığın yaşla ilgisi ele alındığında bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyor ve artık mesleği kendisi için giderek daha farklı bir anlam ifade edip daha önemli olmaya başlıyorsa bu durumda o kişinin mesleğe bağlılığı üç alt bileşende ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 17).

İşe karşı genel tutum: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi, işi ve özel hayatı arasında özdeşlik kurar. Örneğin “işinden veya mesleğinden memnun olmayan kişinin yaşamdan zevk alamayacağı”, “hayatın anlamının işi olduğu” dünyaya bir daha gelse yine aynı işi yapmayı tercih edeceği gibi düşünceler örgüt çalışanına hâkimdir.

Mesleki planlama düşüncesi: Kişi, gelecekle ilgili plan yaparken düşüncelerinin temeline mesleki yatırımları koyar. Uzun vadede örgütte daha başarılı olmak için kişisel gelişimine önem verir ve bu doğrultuda uzun soluklu planlar geliştirir (Balay, 2000: 46).

İşin nispi önemi: İş ile iş haricindeki yaşamsal faaliyetler arasında tercihlerin yapıldığı düzeydir. Kişinin ailesi veya sosyal çevresi istemediği halde tercih ettiği işte çalışmakta ısrar ediyorsa işin nispi önemi ağır basıyor demektir. Yapılan araştırmalara göre mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleki gelişimlerine yönelik araştırma yaptıkları ve bu doğrultuda etkinliklere katıldığı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte bu tercih iş ve aile ile ilgili önceliklerin belirlenmesinde çatışmaya neden olmaktadır.

2.1.5.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla benzerlik gösteren kavramlardan bir tanesi de işe bağlılıktır. İşe bağlılık, örgüt çalışanının, örgüt içinde yaptığı iş ile arasında duygusal bir bağ oluşturmasıdır. Yaptıkları işi hayatlarının bir parçası olarak gören çalışanların, aynı örgütte yer alıp kendini işiyle özdeşleştirmeyen ve bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Balay, 2000: 45).

Yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi bireysel farklılıklardan doğan özellikler işi sahiplenme ve bağlılık konusunda belirleyicidir. Bu şekilde işe sarılarak kararlara katılım sağlamanın, işe özendirme ve kariyer olanakları gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ifade edilmektedir (Morrow, 1983: 493).

İşe bağlılık, kişinin o işte devam edip etmeyeceğini belirlemektedir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda, bu kavram ile ilgili olan özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 17).

- Bir kimsenin kendi imajıyla işi arasındaki ilişkisi,
- Kişinin işini kabullenme ve sahip çıkma seviyesi,
- Kişinin örgütte kendisine biçtiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle bir bütün olarak görme derecesidir.

2.1.5.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Çalışma arkadaşlarına ya da iş arkadaşlarına bağlılık, kişinin örgütteki diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı aidiyet hissetmesidir. İş arkadaşlarına duyulan bağlılık bazen bir takım kazanımlar elde etmek için araç, bazen de başlı başına bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Gözen, 2007: 41).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, başlı başına bir amaç olabileceği gibi kimi zaman da belli bir amaç için ortaya çıkabilir. İnsanlar bazen bir takım çıkarları için; bazen de sadece hoşlandıkları ve zevk aldıkları için arkadaşlık kurabilirler. Arkadaşlık bağlarına fazla önem veren kişilerin bağlılık güdüsünün daha yüksek olduğu ve samimiyet noktasında bir adım önde oldukları tespit edilmiştir. Bu tarz insanlar uzun vadeli planlar yapmaktan ziyade, insanlarla birlikte olmayı, onlarla belli şeyler paylaşmayı ve onlara yardım edebildikleri işlerde ve ortamlarda çalışmayı tercih ederler (Ertekin, 1978: 14).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem birey bazında hem de örgüt bazında bir takım sonuçları vardır. Kişisel olarak ele alındığında, kişinin örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusu performansını olumlu yönde etkilemektedir. Benzer

şekilde örgüt içerisinde meydana gelebilecek bazı problemlerinin çözümünde çalışma arkadaşlarına bağlılık önemli faydalar sağlamaktadır. Sosyal paylaşım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir arkadaşlık bağının oluşması ve gelişmesi için gereken altyapıya katkı sağlamaktadır (Balay, 2000: 47).

Örgüt faaliyetleri içerisinde her birey zaman zaman zorluklar yaşayabilir. Zorlukların üstesinden gelme ve sisteme küsmeden performansını sürdürebilme kişinin karakterine bağlı olarak farklılık gösterir. Sıkı arkadaşlık bağlarının olduğu; başka bir deyişle iş arkadaşlarının birbirine bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde bu tarz problemler daha rahat aşılır. Bu şekilde meydana gelebilecek performans kayıpları en aza indirilebilir.

2.1.5.4. Mesleki Sadakat

Örgütsel bağlılık, tanımındaki bağlılık kelimesi nedeniyle birçok kavram ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bir tanesi sadakat kavramıdır. Hem sadakat hem de bağlılık örgüt içerisinde uzun vadeli duygulardır.

Bu iki kavram benzerlik göstermesine rağmen temel noktaları bakımından birbirinden ayrılmaktadırlar. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının ikisi de örgüt üyeliğinin uzun vadede sürdürülmesi gayretidir. Örgütsel sadakat kültürel değerlere, örgütsel bağlılık ise, işe ve işle ilgili başarı temeline dayanmaktadır. Diğer yandan uzun süreli bağlılığın bir sonucu olarak örgütsel sadakat kavramı ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 49).

Sadakat ile bağlılık kavramları karşılaştırılacak olduğunda sadakat kavramının daha geniş çerçevede olduğu görülmektedir. Bağlılık, bir anlamda sadakatin alt boyutu olarak ele alınabilir. Her iki kavramında bulunduğu ortak nokta örgüt çalışanlarının uzun vadede varlıklarını sürdürme niyetleridir. Örgütsel sadakat kavramı olarak daha etkin olmasıyla birlikte bağlılık; daha pasif bir yaklaşımdır. Yapılan çalışmalarda işe yeni başlayan, genç ve tecrübesiz çalışanların daha yaşlı, kıdemli ve tecrübelilere nazaran daha az sadakat sergiledikleri tespit edilmiştir. Netice itibarıyla bağlılık örgütsel sadakate göre bir alt boyutta kalmakta ve örgütteki sadakat politikaları bağlılık alt başlığını da kapsamaktadır.

2.1.5.5. İtaat

İtaat kavramı teknik olarak ele alındığında örgüt içerisinde amir ya da üstler tarafından verilen emirleri yerine getirmedeki sorgusuz kabullenmedir. Örgüt bireyleri verilen emirlere itaat ederken bunu iki nedenden dolayı yaparlar. Birincisi amir ya da üstlerine duydukları saygı; ikincisi ise yaptırım korkusudur. İlk bakışta askerlik mesleği bu kavramı bünyesinde en çok barındıran meslek gibi görünse de hiyerarşik yapı içerisindeki çoğu örgütte aynı durum söz konusudur.

İtaat, kaynağını dışarıdan alır çünkü tek taraflı bir otoriteden çıkan emirlerin icra edilmesini hissettiren duygudur. Dolayısıyla itaatin kaynağı yani emir dışarıdan gelmektedir. Birçok örgütte bireyler genellikle verilen emirlere yerine getirmedikleri zaman karşılıklarına çıkacak sürpriz yaptırımların verdiği endişeyle ve kendilerine verilebilecek cezaların korkusuyla itaat göstermektedirler. Oysaki örgütsel bağlılık kaynağını dışarıdan almaz hatta içsel bir görev duygusudur. Bu nedenle dışsal emirlerle meydana getirilmesi olanaksızdır (Balay, 2000: 49).

Örgütsel bağlılık ve itaat kavramları birbirinin ikamesi gibi düşünülemeyeceği gibi birlikte düşünülmelidirler. Her örgütte itaat olabilir ancak itaat olması çalışanların bağlılığının bir göstergesi değildir ve örgütsel performansın verimliliğinden ve bu konudaki geleceğinden iyimser olarak bahsetmek zordur. Benzer şekilde itaat olmaksızın bağlılığın var olması örgüt içerisinde dengesizlikler ve davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına eden olur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve itaat birlikte düşünülmeli ve birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak ele alınmalıdır (İnce ve Gül, 2005: 23).

2.1.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütlerin geleceği için çalışanlarda örgütsel bağlılık sağlanmalıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın sonuçları bireyler ve örgütler açısından olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

2.1.6.1. Bireyler Açısından Sonuçları

İşyerlerinde çalışanlar yaptıkları hizmet ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlarlar. Çalışanlar verdikleri hizmetin karşılığını aldıklarında kendi amaçlarına hizmet ettiklerini düşünmeye başlarlar. Çalışanlar örgüt hedefleriyle, bireysel hedeflerini birlikte gerçekleştirdiklerini hissederseniz çalışmış oldukları örgüte daha fazla bağlılık duymaya başlayacaklardır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olduğunda, kurumlarının başarılı olması için ellerinden geleni yapacaklar ve kendilerinden beklenenden daha fazla çaba göstereceklerdir. Çalıştıkları kurumlar için fazla çaba sarf eden çalışanlar, örgütlerine duygusal olarak bağlanacak ve üstlendikleri görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için çalışma istek ve arzuları artacaktır. Dolayısıyla çalışanların, devamsızlığı azalacak ve örgütlerin de iş gücü devir hızı düşecektir. Ayrıca tüm işyeri olumsuzluklarının ortadan kalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp çalışanları, örgütsel yaşam ve üst düzey başarı için gerekli gönüllü çalışmalara yönlendirecektir.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları yüksek düzeyde olduğunda çalışanın kurumda kalmak için daha çok istekli olacağı bir gerçektir. Çalışanlar severek ve isteyerek kurumlarında kaldığında performanslarını arttıracak çaba ve gayreti göstereceklerdir. Belli bir noktadan sonra çalışanlarda örgütlerine olan güven gelişecek ve çalışma ortamlarında kendilerini ifade edebileceklerdir. Bu da örgütü ileriye götürecek yeni fikirlerin doğmasına neden olacaktır.

Örgütlerine üst düzey bağlılık sağlamış çalışanlarda örgütlerini sahiplenme ve yaşanan olumsuzluklar da dışarıya karşı koruma duyguları gelişmektedir. Çalışanların, rakip firmalar tarafından yapılan olumsuz ve yıpratıcı davranışlarda kurumlarını korudukları ve savundukları görülmektedir. Örgütlerini sahiplenen çalışanlar da, örgüte karşı sadakatleri gelişerek, örgütlerinin başarılı bir geleceği için canla başla çalışmaktadırlar. Bu çalışanlar işlerini hep iyi yapmak için çaba gösterirler. Örgütlerin başarısı ve imajı, örgütlerine üst düzey bağlılık gösteren gözde çalışanların emeklerinde yükselmektedir.

Örgütsel bağlılığın, bireysel açıdan istenilmeyen olumsuz yönü ise düşük bağlılıktır. Düşük bağlılık, çalışanların kurumlarında isteksiz ve zorunluluktan

kalmalarını ifade eder. Kurumlarında isteksiz çalışan işgörenlerin devamsızlıklarının arttığı ve işe geç gelmelerinin sıklaştığı gözlemlenmektedir. Öztürk, araştırmasında şunları ifade etmiştir: “Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta, çalışan kendini örgütüne bağlayan değerlerden uzaktır. Örgüte karşı hal ve tutumları negatif yöndedir. Sadece kalmak zorunda olduğu için, mecburen örgütte kalmaktadır. Daha cazip durumlar oluştuğunda örgütü hemen terk etmeye meyillidirler.” Örgütlerine düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, iş üretim verimlilikleri düşer ve yaptıkları işe özen göstermemeye başlarlar. İş yerindeki memnuniyetsizlik çalışanları alternatif iş arayışlarına sevk etmekte ve mevcut işlerine denk veya daha iyi iş imkânı bulduklarında örgütlerini bırakarak yeni işlerine başlayabilmektedirler. Bu durum örgütte işgücü devir oranının artmasına ve çalışanlar arasında işten ayrılma niyetinin çoğalmasına neden olabilmektedir.

2.1.6.2. Örgütler Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemi büyüktür. Çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılıkları örgütlerin devamında ve ilerlemesinde en önemli faktörlerden biridir. Örgütler çalışanlarının katkıları ile bir farklılık yaratırlar. Faaliyette bulunan kamu ve özel sektörler çalışanların katkısı olmaksızın ne yeterli hizmeti verebilirler, ne de karlılıklarını artırabilirler. Kamu kuruluşlarının yetersiz hizmeti halkta mutsuzluğa yol açarak yürütmenin başındaki siyasi iktidarı etkileyecektir. Özel sektörlerde ise üretimdeki kalitesizlik karlılığı düşürerek rekabet ortamında işletmenin varlığını tehdit edecektir. Son teknoloji kullanılarak kurulan bir işletme dahi olsa, o teknolojiyi kullanacak çalışanlara ihtiyaç vardır. Çalışanların performansı kurumların başarısında önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar kurumlarının başarısı için gereğinden fazla ter dökerler. Kurumlarında mutlu ve bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların görevlerini tam yaptığı hatta görevleri arasında olmayan işleri bile tereddütsüz kabul ederek yaptıkları görülmektedir. Çalıştıkları kurumlara bu şekilde hizmet veren çalışanlar örgütlerinin kalkınmasına büyük fayda sağlarlar. Çalışanların sağladığı katkılar sayesinde örgütler varlıklarını devam ettirebilmekte ve rakipleri ile arasında lehte bir fark yaratabilmektedirler.

Çalışanlar bağlılık duygusuyla çalıştıkları kurumlarını iş çevrelerinde ve özel hayatlarında överler. Kurumun bir mensubu olmaktan gurur duyarlar. Yeni işe girecek yetenekli insanlara tavsiye ederler. Kurumun, yaşadıkları çevrede imajını yükseltirler. Zaman içerisinde kurum ürettiği hizmeti tüketen çevrelerde markalaşır. Geniş kitlelere hizmet etmeye başlar. Kurumsal gelirlerinde büyük artışlar kaydederler. Kurumlarına bağlı çalışanlar, işyerinde veya dışında gösterdikleri her türlü davranışlarla kurumlarına katkı sağlarlar.

Örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olan çalışanlar işlerine mazeretli veya mazeretsiz olarak devamsızlık yaparlar. Şahin, devamsızlıkla ilgili olarak şunları ifade etmiştir: “Mazeretsiz işe devamsızlık ayırımına, işgörenin yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden işine gitmemesi veya bildirse bile kabul edilebilir bir mazereti olmadığı halde işine gitmemesi durumunu kapsamaktadır.” Bu tür çalışanlar mazeretli zamanla işten kaçış gibi görerek işe gitmemek için mazeret yaratmaya başlarlar. İş gücünün önemli olduğu çalışma kollarında bu tür davranışlar diğer çalışanların da performans ve motivasyonlarını etkileyerek örgüte bağlılıklarını azaltacak ve tüm çalışanlar arasında işte isteksizlik yaratacaktır. İşe devamsızlıktan doğan olumsuz sonuçlar örgütün hizmet verdiği kesime de yansiyacaktır. Çalışanların performans düşüklüğü ve isteksizliği örgüt içinde yapılan işleri yavaşlatarak iş kalitesinin düşmesine ve zamanla örgütün zarar görmesine neden olacaktır.

Sürekli hizmet veren kuruluşlarda personelin işe devamsızlığı personelin istihdamı açısından sorunlar yaratmaktadır. Mazeretsiz işe devamsızlığın çok olması, çalışanlar arasında huzursuzluk yarattığı gibi, işine devam eden çalışanların da iş yükünü arttırmaktadır. Nöbet usulü çalışan, hizmetin sürekliliğinin gerektiği kurumlarda devamsızlıklar hizmetin aksamasına ve verimin düşmesine neden olurken, çalışanlar arasında da çatışmalar yaşanmasına neden olur. Nöbet usulü çalışan kurumlarda personel nöbet listeleri aylık yapılmakta ve izinler plan çerçevesinde ayarlanmaktadır.

Devamsızlık yapan personelin nöbetleri sorun olurken, devamsızlık nedeni de yöneticiler tarafından iyi irdelenmesi gerekir. Ölüm, hastalık gibi planlanmayan durumlarda yapılan devamsızlıkların hoş görülmesi durumunda mecburi

devamsızlık yapan çalışanların örgüte bağlılıkları artmaktadır. Örgütler, mecburi devamsızlık nedenlerinde çalışanlarına destek olmalı ve kolaylık sağlamalıdır.

Devamsızlığı alışkanlık haline getiren personel ise çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır. İdareciler mazeretsiz devamsızlıklarda çalışanları iyi takip etmesi ve devamsızlık nedenlerini sorgulaması devamsızlığı yapan çalışanlarla bire bir görüşmelidirler.

Çalışanların devamsızlıklarında iş yükü diğer çalışanların üzerinde olmaktadır. İş yükü artan çalışanlarda stresler oluşmakta ve bu strese bağlı iş hataları artmaktadır. Ayrıca birey sosyal ve aile yaşantısında mutsuzluklar yaşayabilmektedir. İş yükü artan ve fazla çalışan personel, çeşitli sistemlerle ödüllendirilmelidirler. Ödüllendirmeler fazla çalışan işgörenlerin motivasyonlarını arttıracak gibi devamsızlıkları da minimuma indirecektir. Devamsızlık yapan personelin bu problemi gidermeye niyeti olmazsa personelle yolar ayrılabilir. Bu tür çalışanların işten ayrılması ile örgüt içinde yenilenme sağlanmış olacaktır.

Örgütlerin başarısı ve performansı elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Örgütler insan gücünü en etkin bir şekilde kullanabilme kapasitesine göre başarılı veya başarısız olarak adlandırılırlar. Bu bağlamda iş gücü devir oranı örgütler için önemli bir belirleyicidir.

İş gücü devri yüksek olan örgütlerde çalışanların memnuniyetsizliği yüksek örgütsel bağlılığı ise düşük olduğu gözlemlenir. İş gücü devrinin yüksek olması örgütsel bağlılıkta olumsuz ve istenilmeyen bir durumdur. Yılmaz ve Halıcı, iş gücü devrini şöyle ifade etmiştir: “İşten ayrılmalar ve işe girişler arasındaki ilişkiler ‘işgücü devri’ kavramı ile açıklanmaktadır. İşten ayrılmaların sıklığı işgücü devrinin yüksekliğini göstermektedir.” İş gücü devrinin yüksek oluşu, olumsuz işgücü hareketleri, performansta düşüş, eğitim ve yeni personel seçimi için harcanan zamanın artması ve çalışma kaybının çoğalması gibi maliyetler örgütler için istenmeyen bir durumdur.

Örgütlerde işgücü devir oranı yüksek olduğu sürece, nitelikli elemana sahip olmak, veya yetiştirmek zorlaşmaktadır. Ayrıca çalışanlara, iş konusunda eğitim vermek, onlardan verimli bir şekilde yararlanmak ve örgütte kalmalarını sağlamak mümkün olmamaktadır.

3. LİTERATÜR

3.1. Personel Eğitimi

3.1.1. Eğitim Kavramı

Eğitim konusuyla ilgili literatürde birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Her tanım, kavramın farklı özelliklerine vurgu yapar. Bu nedenle, eğitim kavramını birbirinden farklı birkaç tanımına değinmek, kavram ile ilgili ortak özellikleri saptamak açısından yerinde olacaktır.

“Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Tutum, 1979: 117).

Eğitim terimleri sözlüğünde ise eğitim, “önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, kişilerin davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan etkinlikler bütünü olarak nitelendirilmektedir” (<http://www.tdk.gov.tr>).

Diğer bir kaynakta eğitimin doğrudan yarattığı etki üzerine vurgu yapılmıştır. Buna göre eğitim, belirli amaçlar doğrultusunda kişiyi yetiştirme süreci olup, bu süreç sonunda insanın kişiliği değişmektedir. Değişimin nedeni, eğitim süreci içerisinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerlerdir (Taşkın, 1997: 10).

Söz konusu değişimin amacını açıklar nitelikteki başka bir tanımda da eğitim, davranış değişikliği yaratan bir uyum sürecidir ve bu özelliğinden dolayı eğitim bir anlamda hayata bir müdahale olarak değerlendirilmektedir (Taşkın, 1997: 8).

Yukarıda verilen tanımlar göz önünde bulundurulduğunda eğitim kavramı konusunda üç temel noktadan bahsetmek mümkündür (Taşkın, 1997: 8):

- Eğitim bir süreçtir.
- Eğitim, belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan bir etkinliktir.
- Eğitim kişinin bilgi, beceri davranış ve tutumlarını geliştirmeyi hedefler.

Eğitim kavramı yukarıdaki tanımlarla açıklandıktan sonra, eğitimin özel bir alanı olan personel eğitimiyle ilgili olarak aşağıdaki tanımları yapabiliriz.

Personel eğitimi, çalışanların aday ve asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenler ile isten ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilmektedir (Ersen, 1999: 117).

Söz konusu etkinlikler, bireylerin ve onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, mesleki bilgilerini geliştirmekte, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlamaktadırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 110).

Sonuç olarak personel eğitimi, kişinin gösterdiği mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkın kapatılmasında kullanılan bir araçtır (Taşkın, 1997: 11).

Bazı kaynaklarda “eğitim” kelimesi yerine “yetiştirme” veya “geliştirme” kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Bu terimler genellikle birbirlerinin yerine kullanılsalar da aralarında bazı ufak farklar mevcuttur (Çınkır, 2003: 88): Bu farklar;

Eğitim (education) insanların yaşamının büyük bir kısmını teşkil eder ve temel bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla planlanır. Bununla birlikte kişiseldir ve birçok konuyu içerir.

Yetiştirme (training) ise genelde bir iş için gerekli bilgi ve becerileri kazanmak için hazırlanır. Yetiştirme teriminin eğitimden daha dar bir anlamı vardır. Ayrıca kişisel olmaktan ziyade işe yöneliktir.

Geliştirme (development), yetiştirmeden daha geniş bir anlam taşımakla birlikte, daha fazla bilgi ve becerinin kazanılmasını sağlayıcı etkinliklerdir. Başka bir ifadeyle geliştirme, daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanması ve gelişmesini öngörür. Bu açıdan eğitim ve geliştirme birbirlerini bütünleyen kavramlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 111).

Bu çalışmada anlatım kolaylığı ve yaygın kullanımı açısından her iki terimden daha genel bir anlama sahip olan eğitim terimi kullanılacaktır.

3.1.2. Personel Eğitiminin Amacı ve Önemi

Personel eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini artırmayı kapsayan eğitsel eylem ve uğraşların tümüdür (Onal, 1995: 267).

Personel eğitimine önem vermeyen işletmelerde çalışanların başarısını geliştirmek ya da artırmak mümkün değildir. İşletmeler başlangıçta personel seçerken ne kadar titiz davranırlarsa davranışları zamanla teknolojinin gelişmesi, çalışanların motivasyonunun azalması gibi birtakım nedenlerle çalışanlarına belli aralıklarla ya da gerektiğinde eğitim verilmesi gerekmektedir. Ancak işletmelerde verilen eğitimin belli bir soruna yönelmiş olması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitimden yeterli verim elde edilemediği gibi işletme için ağır bir mali yük olabilir.

İşletmeler tarafından yürütülen personel eğitim programlarından beklenen amaçlar ekonomik amaçlar ve toplumsal bireysel amaçlar olmak üzere ikiye ayrılır (Kaynak, 1998: 171).

Ekonomik amaçlar; İşgücü eğitiminin temel amacı, müşteriye en iyi nitelikteki üretimi, mümkün olan en düşük maliyetle sunmak ve işletmelerde verimliliği yükselterek kalite standartlarını artırmaktır. Örgütün her basamağında yer alan işgöreni, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride yapacakları işin gereklerine uygun en iyi biçimde hazırlamak işletmede verimliliğin artmasına katkıda bulunur.

Toplumsal ve bireysel amaçlar; Eğitim personelin motive edilmesi, personelin güven duygusunun geliştirilmesi, personelin bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme olanakları sağlanması, personel arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması, personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçları ile bireysel amaçların bütünleştirilmesi gibi birtakım toplumsal ve bireysel amaçlara sahiptir. Toplumsal ve bireysel amaçlar ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesini sağlar.

3.1.3. Personel Eğitim İhtiyacının Çıkış Sebepleri ve Önemi

İşletmelerde çalışanların eğitilmesi, özellikle personelin verimliliğini yükseltilmesi, çalışan sağlığı, iş güvenliği, kazalardan korunma, ve benzeri konular nedeniyle önemlidir. İşletmelerde verilen eğitimin başarılı olabilmesinin şartı eğitimin çalışanların ihtiyaçlarına göre düzenlenmesine bağlıdır. Bu nedenle eğitim sürecinde ilk aşama eğitim ihtiyaçlarının doğru olarak saptanmasıdır.

İyi hazırlanmış bir eğitim programı uygulamaya konulduğunda işletme ve işletmede çalışan personel bundan yarar sağlamaktadır. Bir eğitim programının ihtiyaçları karşılması işletme personeli tarafından da istendiği için eğitim programının düzenlenmesinde personelin işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

Eğitim programlarının daha etkin olması için personelin ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmekte olup, eğitim ihtiyacı belirlenirken (Ergül, 1996: 33);

- Başarı düzeyinde veya türünde bir sorun var mı?

- Böyle bir sorunu düzeltmede eğitim yarar sağlar mı? sorularına yanıt vermek gerekir.

Eğitim ihtiyacı, bir çalışanın görevinin gerektirdikleri ile mevcut bilgi ve becerileri arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Eğitim ihtiyaç analizi, çalışanın eğitim ihtiyacını belirlemeyi amaçlamaktadır (Paksoylu, 2006: 1).

2000’li yıllarda eğitimi önemli bir ihtiyaç haline getiren çok sayıda faktörden söz edilmektedir. Bu faktörlerden başlıcaları aşağıda yer almaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001: 18);

- Sürekli gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin yetersiz kalması, bilgi ve beceri düzeyinin yükseltilmesi gereği,
- Oryantasyon çalışmalarının işletmede yeni çalışmaya başlayan personelin işe alışmaları için çok önemli olduğunun anlaşılması,
- Personelin farkına varılmayan ve kullanılmayan potansiyel becerilerinin ortaya çıkarılıp geliştirilmesinin işletmeye önemli katkılar sağlaması,
- Uluslararası rekabet ortamında, eğitilmiş personelin işletmenin gücünü artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkması.

İşletmelerde eğitime ihtiyaç duyulan zamanlar aşağıda yer almaktadır (Özer, 2004: 38);

- İşe Yeni Birinin Alınması: İşletmenin içinde ya da dışında birisi yeni bir göreve başladığında zaman kaybını ve uyumsuzluk sorunun önlemek için yapılır.
- Mevzuat, Yöntem ve Tekniklerde Değişiklik Olması; Gelişen dünyaya ve yeniliklere adapte olabilmek için yapılan bu değişiklikler önceden belirlenmeli ve eğitimleri de yine önceden hazırlanmalıdır.
- Terfilerin Planlanması; Kariyer planlaması olarak geçen süreçte işletmedeki görevler için atanacak personel ve atanacakları işlere yönelik eğitim almaları sağlanır.

- Standartlarda Bir Değişiklik Düşünülmesi; İşletmelerin kurulma aşamasında oluşturduğu standartları zamanla değiştirebilir. Bu değişime işgörenlerin ayak uydurabilmesi için eğitim verilmesi gerekebilir.
- Kullanılan Makine, Alet ve Hammadde de Değişiklik Olması; Makine, alet ve hammadde de değişiklik olması durumunda çalışanların verimini düşürmemek ve olası iş kazalarını engellemek için eğitim vermek gerekebilir.

Günümüzde teknoloji, pazar yapıları, organizasyon, eğitim ve hukuk gibi alanlarda görülen hızlı değişimler gelecekte pek çok ihtiyacın ortaya çıkacağını göstermektedir. Türkiye'nin Avrupa Gümrük Birliği'ne girmesi, yabancı sermaye ile gerçekleştirilen şirket evlilikleri, mevcut bankaların yanında faizsiz özel finans kurumlarının gelişmesi, işletmelerin uluslararası bilgi ağlarına bağlanması, para transferlerinin bilgisayarlar aracılığıyla hesaptan hesaba intikali, toplam kalite ve ISO 9000 çalışmaları yeni yetenek ve becerilerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle işletmeler gelecekte nelere ihtiyaç duyacaklarını belirlemek için eğitim ihtiyaçlarını belirler (Şencan ve Erdoğan, 2001: 21).

Yukarıda yer alan nedenlerden biri ya da bir kaç bir arada ortaya çıktığında kişi, birim ya da organizasyon açısından bazı sorunlarla karşılaşılacaktır. Organizasyonun amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmesini güçleştirecek olan bu sorunların başlıcaları aşağıda belirtilmiştir. (Barutçugil, 2004: 301);

- Müşterinin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili şikayetlerinin yoğunlaşması,
- Satışların durgunlaşması, düşmesi ve rekabet gücünün zayıflaması,
- Dış çevredeki değişime ve gelişime uyum sağlanması,
- Enerji, malzeme savurganlığının artması, makine ve donanımın, eşyaların kötü kullanılması,
- İş kazalarının artması, iş güvenliği kurallarına uyulmaması,
- Kayıtların yetersizliği, bilgi ve belgelerin tutarsızlığı,
- Hizmet darboğazlarının çıkması, bekleme ve birikmelerin artması,
- Birimler ve faaliyetler arasında uyumun sağlanmaması,
- İnsan sorunlarının, gerilim ve çatışma durumlarının yoğunlaşması,
- İşgücü devrinin yükselmesi,

- Verim düşüklüğü ve moral bozukluğunun yaygınlaşması.

Eğitim ihtiyaçları, eğitim araştırması ile ortaya konur. Bu araştırmada iki tür bilgi derlenir:

- Kamu kuruluş ve kurumlarında devam eden ya da henüz sonuçlanmamış eğitim programları hakkında bilgi,
- Gelecekteki programlarla ilgili görüş ve düşünceler derlenir.

Bu tür bilgilerin değerlendirilmesinde türlü kaynaklara ve yöntemlere başvurulur. Uygulamada genellikle başvuru kaynak ve yöntemler, personelin değerlendirilme raporları (sicil raporları), soru kağıtları, testler, eğitim kurulları vb. kaynak ve yöntemlerdir (Canman, 1995: 91).

- **Değerlendirme raporları:** Değerlendirme sistemi (sicil raporları), personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksik ve yetersizliklerini objektif biçimde ortaya koyacak şekilde oluşturulmadıkça ve işlerlik kazandırılmadıkça, değerlendirme raporları eğitim amaçları için yararlı olamaz.
- **Soru kâğıtları:** Eğitime tabi tutulacak kişilerle amirlerinin görüş ve düşüncelerinin saptanması amacıyla geliştirilir. Bu soru kağıtlarını kamu görevlilerinin kendileri doldurabileceği gibi görüşme yöntemi izlenerek eğitim uzmanlarınca da doldurulabilir.
- **Özel olarak hazırlanmış testler:** Test uygulaması, eğitime tabi tutulacakların neleri bilip neleri bilmediklerinin ortaya konmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla, standart testler kullanılır; sonuçta grup eğilimleri ortaya çıkarılır.
- **Eğitim kurulları:** Bu kurullar kilit kurumlarda ve görevlerde bulunan görevlilerden oluşur. Kurullarda, eğitim gereksinimleri konusundaki araştırma sonuçları değerlendirilirken belli eğitim programları da onaylanır.

Eğitim ihtiyaç analizinin amacı, çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve bu eğitimlerin içeriklerini belirlemektir. Eğitim ihtiyaç analizi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın elde edilen bilgiler,

organizasyonun performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları, verilecek eğitimleri netleştirmektedir (Bingöl, 1997: 183).

Eğitim ihtiyaçları çeşitli yöntemlerle belirlenmektedir. Bu işlem için genellikle yapılan analizler;

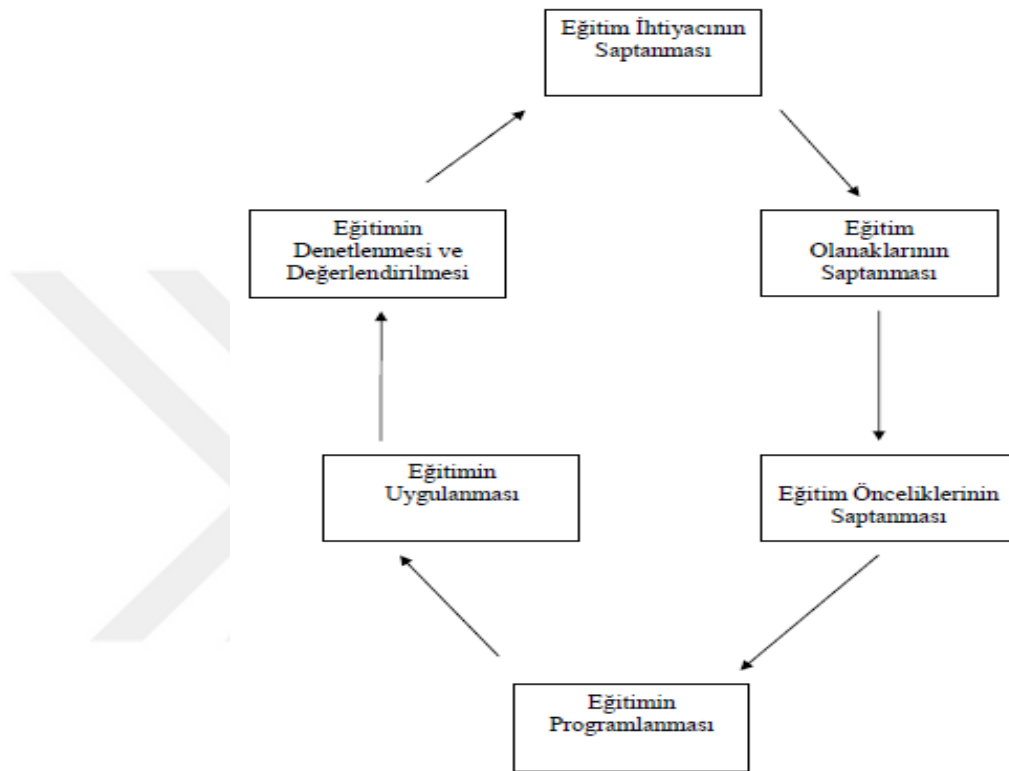
Örgüt (Organizasyon) Analizi: Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları, bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen endeksler, doğrudan ve dolaylı işgücü maliyetlerini, mal veya hizmetlerin kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır. Örgütteki belirli sorunlu alanların saptanması, eğitim için bir yol gösterici olabilir. Eğitim, bu gibi sorunların hepsi için çözümler getirmeyebilir, ancak bu tür çalışmalarla sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı hissedilirse, bir adım daha atılarak, iş ve personel analizlerini içeren eğitim açığı analizi yapılır. Eğitim açığı, bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenek ile bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki işgören aleyhine bulunan farka denir (Erdoğan, 1990: 228).

İş Analizi; Eğitim açığı analizinde ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böylece bir işin yapılabilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Ayrıca bu analizle işgörenin yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Bunlardan sonra atılacak adım kimlerin eğitime ihtiyaçları olduğunun bulunmasıdır (Bingöl, 1997: 183).

Kişi (Performans) Analizi: Eğitime ihtiyacı olan personeli belirlemeye yardım eder. Bu, şimdiki performansın veya beklenen performansın bir eğitim ihtiyacı gösterip göstermediğini tanımlamayı gerektirir. Bu analiz personelin eğitime hazır olup olmadığının belirlenmesini içerir. Eğitime hazır olma; personelin programının içeriğini öğrenip işe uygulamak için gerekli kişisel karakteristiklere (yeterlilik, davranış, -inanç ve motivasyon) sahip olup olmaması, çalışma ortamının öğrenmeyi kolaylaştırarak performansa engel olup olmaması durumunu tarif eder. Eğitim ihtiyacının diğer bir göstergesi, performansın geliştirilmesi veya personelin

yeni görevleri başarabilmelerini gerektiren görev değişiklikleridir (Raymond, 1999: 59). Aşağıda yer alan bilgiler neticesinde işletmelerde eğitim sürecine ilişkin bilgi Şekil 6'da yer almaktadır.

Şekil 6. İşletmelerde Eğitim Süreci



Kaynak: Ergül, 1996: 35.

Eğitim ihtiyacı iyi saptanmadan bir eğitim uygulaması içine girilmişse, yanlış yerde, yanlış kişiler, yanlış yöntemlerle eğitiliyor olabilir. Bu yanlışla düşmemek için, eğitim programlarının etkinlik ve başarısını sağlayan aşağıdaki faktörlere dikkat edilmelidir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001: 19);

- Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi,
- Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik yapılması,

- Eğitimin şirket hedeflerine yönelik olarak yapılması,
- İşletmenin bütün düzeylerinde aşama aşama olarak yapılması, Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması
- Yeterli zaman dilimi ayrılmasıdır.

3.1.4. Personel Eğitiminin Planlanması

Eğitim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve beklenen verimin alınabilmesi için, yapılacak eğitim hakkında neler, kimlerle, nasıl, nerede, ne zaman, ne kadar süre ile gibi sorulara cevap verilmesi gerekir. Eğitim planlaması bu sorulara verilen cevapların toplamını ifade eder.

Genel olarak planlama, var olan bir durumu analiz etme ve geleceği tasarlamaktır. Buradan hareketle, eğitim planlaması; var olan durumun saptanması ve bu saptamalar ışığında belirlenen hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın ortaya konulmasıdır (Taymaz, 1992: 47). “Bir eğitim ve geliştirme programının yararlı olması isteniyorsa eğitim programı çok iyi planlanmalı, işgörenlerin programa katılımlarının sonucunda neleri öğrenecekleri ve olası katkıların neler olabileceği açıkça belirlenmelidir” (Çınkır, 2003: 90).

Daha ayrıntılı olarak değinmek gerekirse, eğitim planlaması, örgütlerin eğitim hedeflerini gerçekleştirmeleri için insan, para, araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına yönelik bir süreçtir ve bu süreç belirli aşamalardan oluşmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının analizi planlamanın ilk aşamasını oluşturmaktadır (Ersen, 1999: 121).

3.1.4.1. Eğitim İhtiyacının Saptanması

“Nitelikli çalışanlara olan ihtiyaç, örgütleri bu ihtiyaçlar doğrultusunda önlem almaya itmektedir. Bu önlemlerin en önemlisi hiç kuskusuz eğitimidir. Çalışanların bir süreç içerisinde niteliklerini arttırmak için ne tip eğitimlere ihtiyaçları olduğu mutlaka belirlenmelidir” (Ersen, 1999: 121).

Eğitim ihtiyacını saptamanın amacı, çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim başlıklarını belirlemek ve bu eğitimlerin içeriklerini ortaya koymaktır. Eğitim ihtiyaç

analizi, kullanılan farklı yöntemler aracılığıyla gerekli olan bilginin toplanmasını sağlar. Yöntem ne olursa olsun elde edilen bilgiler, kişilere verilecek eğitimlerin içeriği, bu eğitimlerde kullanılacak yöntem ve katılımcı grup gibi konuları belirleyerek, örgütün performansını artırması hedeflenen eğitim faaliyetlerini netleştirecektir (Subaşlar, 2002: 261).

Bununla birlikte eğitim ihtiyaçlarının saptanması aşaması, eğitim sonrasında yapılacak ölçme sürecinin de temelini oluşturur. Birincisi, neredeyiz? Sorusunun cevabını verirken, ikincisi ölçme de nereye vardık? Sorusunun yanıtıdır. İkisi birlikte, temel hedef olan nereye varmak istiyoruz? Sorusunun, bir başka deyişle hedeflenen iş sonuçlarının alt başlıklarını oluştururlar. Bu nedenle konuya bir bütünün parçaları olarak bakılmalıdır (Kaynak, 1998: 178).

Eğitim ihtiyacını belirlemek için, genel olarak kaynaklarda ayrı başlıklar veya tek bir başlık çatısında üç analiz türünün gereğinden bahsedilmektedir. Bunları sırasıyla, örgüt analizi, iş analizi ve kişi analizi olarak sınıflandırılabilir (Kaynak, 1998: 178).

3.1.4.1.1. Örgüt Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasına dair gerçekleştirilmesi gereken ilk analiz örgüt bazında yapılmaktadır. Burada cevap aranan temel soru, örgüt genelinde hangi birimlerin eğitime ihtiyaç duyduğudur.

Örgüt analizinde, örgütün etkinliğini arttırmak için işgücü maliyeti, çıktı miktarı ve kalitesi gibi çeşitli etkinlik ölçütleri kullanılarak eğitim ihtiyacı duyulan alanlar belirlenmektedir (Tortop, 2006: 151). Bunun yanında örgütte mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıkların olduğu, bunların hangilerinin çalışanların nitelik ve performansının yetersizliğinden kaynaklandığı belirlenir, diğer taraftan eğitimin hedeflerine ulaşmasını engelleyen, düşük ücret, yanlış malzeme kullanımı gibi kuruma özgü eğitim-dışı sorunlar da ortaya konur. Böylece, ihtiyaç analizi, hem sorunların çözümüne yardımcı olmakta, hem de eğitimi, çözülemeyen bütün sorunların sorumlusu görülmesinden kurtarmaktadır. Ayrıca hangi bölümlerde daha acil eğitime ihtiyaç duyulduğu, gelecekte örgütte meydana gelebilecek

değişikliklerin neler olacağı, mevcut personelin eğitim ihtiyaçlarının boyutunun ne olduğu, örgüt analizi aşamasında cevaplanmaktadır (Kaynak, 1998: 179).

3.1.4.1.2. İş Analizi

Eğitim ihtiyacının saptanmasında ikinci asama iş analizidir. İş analizi ile işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar belirlenmekte, işi yapacak olanın seçimi ve yetiştirilmesinde bu kriterler baz alınmaktadır.

İş analizi, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı, yerine getirilmesi için ne gibi niteliklerin gerektiğinin saptanması olarak tanımlanabilmektedir. İş analizlerine bakarak yönetimler, o işi veya görevi yapacak olan kişilerin, gereken bilgi, beceri ve davranışları kazanması amacıyla eğitimine karar verirler (Kalkandelen, 1976: 81).

3.1.4.1.3. Kişi Analizi

İş analiziyle işin ne olduğu ve gerçekleştirilebilmesi için gerektirdiği nitelikler belirlenmiştir. Bundan sonraki aşama, çalışanların mevcut bilgi, beceri ve performans düzeylerinin tespit edilerek, işin gerektirdiği yeterliklerle, çalışanın sahip olduğu yeterliklerin karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan fark eğitim ihtiyacını göstermektedir.

Çalışanın eğitim ihtiyacı genel olarak, istenilen performans düzeyi ile mevcut performans düzeyi arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İş analizleri sırasında belirlenenler istenilen performanslardır. Mevcut performans düzeyini gösteren bireysel performans verileri ise, gözetimcilerin çalışanlarla ilgili değerlendirmeleri, çalışanların günlük sekinde tuttıkları performans tutanakları, tutum ölçümleri, testler ve görüşmeler gibi yöntemler sonucunda elde edilmektedir (Casio, 1992: 238). Yukarıdaki açıklamalara uygun olarak çalışanların eğitim ihtiyaç analizi şu şekilde formüle edilebilir:

İstenilen		Mevcut		İşgören
Performans	-	Performans	=	Eğitim
Düzeı		Düzeı		İhtiyacı

3.1.4.1.4. Diğer ihtiyaç Analizi Yöntemleri

Eğitim ihtiyacının saptanmasında farklı yöntemler de kullanılabilir. Bunlardan birkaçı şöyle özetlenebilir:

Söz konusu yöntemlerden biri performans değerlendirme sonuçlarının incelenmesidir. Bu sonuçlarla çalışanın performansı hakkında bilgi edinilebilir. Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarır. Diğer bir ifadeyle, belirlenmiş iş gereklilikleri ve pozisyon yetkinlikleri ile kişilerin bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki fark, yetersizlikleri yani eğitim ihtiyacını göstermektedir (Subaşılar, 2002: 262).

Diğer bir yöntem birebir görüşmelerdir. Çalışanlar ve yöneticilerle yapılan yüz yüze görüşmeler, eğitim ihtiyacını saptama konusunda, doğrudan işi yapanlardan ayrıntılı bilgi alabilme imkânı yaratır.

Mesela yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerde, çalışanların yetkinlik ve bilgi düzeyleri, kişilerin hedeflenen yetkinlik düzeyinden sapmaları, bu çalışanlara sunulmuş eğitimler ve ortaya çıkan performans sorunları birebir görüşmelerde sorgulanarak ayrıntılara inilebilir (Subaşılar, 2002: 263).

Eğitim ihtiyaçlarının tespitinde test tekniğinden de geniş ölçüde faydalanmak mümkündür. Eğitim alacak kişilerin uzmanlar tarafından hazırlanmış olan testlerle bilgi ve beceri düzeyleri saptanmaya çalışılır (Tanyeli, 1970: 30).

Anketler de tercih edilen bir ihtiyaç analizi yöntemidir. Anketler büyük sayıda kitlelere ulaşabilme imkânı taşır. Ayrıca cevaplar kısa sürede alınır. Ancak bu konu da önerilen, soruların herkes tarafından anlaşılır ve kısa olmasıdır. Birebir görüşme yöntemindeki, görüşmecinin soru sorma seklinden kaynaklanan önyargılar bu yöntemde ortadan kaldırılır (Subaşılar, 2002: 263).

Eğitim ihtiyacının saptanmasında tek yöntem kullanıldığı gibi birden çok yöntemin çalışmanın güvenilirliği açısından bir arada kullanılması mümkündür. Hangi yöntemin seçileceği analize ayrılan süre ve bütçeye bağlıdır.

Eğitim ihtiyaç analizleri teknik bir çalışmadır. Bu yüzden, konuda uzman kişilerden yardım alınması gerekir.

3.1.4.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, gerçekleştirilecek eğitimin amaçlarının ortaya konulması gerekmektedir. Amaçlar, yapılacak eğitim çalışmalarına yön verecektir.

Bu amaçlar, örgütün genel amacı doğrultusunda, örgütün tümünde, bazı bölümlerinde ya da bir bölümünde saptanmış olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Eğitimde önceliğin, hangi bölüm ya da bölümlere, grup veya gruplara verileceğinin belirlenmesi, bunlardan eğitim sonrasında nasıl bir performans beklendiğinin saptanması, eğitimin ağırlıklı olarak teorik mi, yoksa uygulamaya yönelik mi olacağının belirlenmesi, eğitimin amaçlarından birkaçıdır (Kaynak, 1998: 183).

Eğitim ile sorunların üzülmesi bekleniyorsa hedeflerin ortaya konulması gereklidir. Aksi takdirde eğitim zaman kaybından başka bir Şey ifade etmeyecektir.

3.1.4.3. Konunun İçeriğinin Belirlenmesi

Örgütün ihtiyaçları ve ulaşmak istediği amaçlar konunun içeriğinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadırlar. Söz konusu ihtiyaçların karşılanması ve belirlenen hedeflere ulaşılması için eğiticiler hangi konuları ele almaları gerektiğine karar vermelidirler (Tüzener, 2002: 145). Belirlenen amaçlara hizmet etmeyen, yararı olmayan konularla, katılımcılara gereksiz bilgi yükleme yapılmamalı ve asıl konunun gölgede kalmasına izin verilmemelidir (Kaynak, 1998: 184).

3.1.4.4. Katılımcıların Seçilmesi

Daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim ihtiyaçlarını belirleme çalışmaları doğrultusunda o dönem eğitime katılacak personel belirlenir (Sabuncuoğlu, 2000: 126). Bunu dışında yasaların eğitim programlarını zorunlu olarak belirtip belirtmediği, katılımın isteğe bağlı olup olmadığı ve eğitimlerde

oluşturulacak grubun homojenliği durumu da katılımcıların seçimini belirleyen faktörlerdir (Tüzener, 2002: 145).

3.1.4.5. Eğitim Süresinin Planlanması

Eğitim programları bireylerin bilgi ve becerilerini arttırmak için düzenlendiğinden ve bu faaliyetlerin belli bir değişim meydana getirmesi beklenir. Bu değişimin gerçekleşmesi için belli bir süreye gerek duyulacağı açıktır (Çınkır, 2003: 98). Bununla birlikte eğitimin en kısa sürede yapılmasına özen gösterilir. Yöneticiler ve işgörenler için en uygun zamanın seçilmesine dikkat edilir. Çünkü eğitim, iş dışında gerçekleştirilebilir. Eğitim programı bu durumda üretimi aksatabilmektedir.

3.1.4.6. Eğitim Yerinin Seçimi

Eğitim planlamasında karar verilecek diğer bir konu da eğitim faaliyetlerinin iş basında mı yoksa iş dışında mı gerçekleştirileceğidir. Seçilen uygun yer ve ortam belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyini etkilemektedir. Uygulanacak eğitim programı için, kazandırılması amaçlanan niteliklere ve örgüt olanaklarına uygun yer seçimi yapılmalıdır.

İş görene konu hakkında yalnızca teorik bilgi verilmesi hedefleniyorsa, o zaman derslik şeklinde bir eğitim yeri yararlı olacaktır. Ancak beceri kazandırılması amaçlanıyorsa ve pratik bilgi verilecekse uygulamalar için atölye veya laboratuvar düzeninde bir eğitim yeri gerekmektedir. Yetiştirilecek işgörene yapacağı iş ile ilgili gereken teorik bilgi verildikten sonra, kendisine öğretilen işin yaptırılması ve bu sürecin izlenmesi gerekebilir. Bu nedenle bu tür uygulamaya dayalı eğitimler iş basında yapılır. Fakat iş dışında yapılması durumunda, iş yerinde kullanılan makine, araç ve gereçler sağlanarak laboratuvar veya atölye gerçek iş ortamına benzetilmelidir (Taymaz, 1992: 110).

Bununla birlikte eğitim yapılacak ortam şartlarının da dikkate alınmasında fayda vardır. Eğitim yerinde öncelikle rahatlık ve kolaylık kriterlerinin değerlendirilmesi gereklidir. Dersin işleneceği yerin, gürültüden uzak olmasına, aydınlatma ve ısınma gibi konularda sorun olmamasına dikkat edilmelidir. Böylece

katılımcıların dikkatinin bu tarz sorunlarla dağılması önlenecektir (Tüzener, 2002: 146).

Yukarıda anlatılanlar dışında, eğitim planlaması örgüt tarafından gerçekleştirilebileceği gibi belirlenen bir eğitim kuruluştan da gerçekleştirilebilir. Bu eğitim uygulamaları otellerde, konferans salonlarında, üniversitelerde ya da kuruluşların kendi mekânlarında yapılabilmektedir (Kaynak, 1998: 185).

3.1.4.7. Eğitime Yardımcı Araçların Temini

Eğitim sırasında, eğitimi pekiştirecek yardımcı araç ve gereçlerin kullanılması, kişilerin öğrenme sürecini hızlandırma noktasında büyük bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, yardımcı araçların temin edilmesi, etkin bir eğitim açısından dikkate alınması gereken bir konudur.

Eğitimde yararlanılacak yardımcı araçlardan bazıları şunlardır (Tanyeli, 1970: 181);

- Göze hitap edenler: Kara tahta, afiş, ilan, modeller, sessiz film vs.
- Kulağa hitap edenler: Radyo, teyp, CD gibi.
- Hem göze hem kulağa hitap edenler: Televizyon, sesli film, projektör cihazı gibi.

Eğitimin amacına ve uygulanan yöntemlere göre yardımcı araçlar farklılık göstermektedir. Önemli olan eğitimcinin, hangi araçların eğitimi kolaylaştırabileceğine karar vermesidir. Bir eğitim aracında aranması gereken temel özellik, duylara hitap etmesi ve böylece katılımcının tüm dikkatini konuya vermesine yardımcı olmasıdır (Artan, 1976: 99).

3.1.4.8. Uygun Eğitimcilerin Seçimi

Eğitimi verecek kişilerin seçimi uygulanacak eğitim programının başarısında önemli bir yere sahiptir. Bir konuda birçok kişi geniş bilgi sahibi olabilir ama bildiklerini aktarabilmek için bazı niteliklere sahip olmak gerekir. Eğitimciler farklı kişiler arasından seçilebilmektedir. Bunlardan bazıları, eğitim konusuna bağlı olarak,

danışmanlar, müfettişler, üst kademe yöneticileri, deneyimli işgörenler ve üniversite öğretim üyeleri olabilir (Çınkır, 2003: 96). İster örgüt içinden olsun ister örgüt dışından olsun eğitimci olarak görevlendirilecek kişinin yukarıda da söz edildiği gibi bazı yeterlilikleri taşıması şarttır.

Taymaz, eğitimci aranan nitelikleri şöyle toparlamıştır (Taymaz, 1992: 108):

Eğitimci öncelikle konu hakkında programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi ve beceri sahibi olmalıdır ve bildiklerini aktarabilmelidir. Bunun için yetişkinlerin eğitimi, öğrenme prensipleri, uygulamaları hakkında da bilgi ve deneyimi olmalıdır.

Zamanın çok önemli olduğu bir personel eğitim programında eğitimci olan kişinin kısa sürede sonuç alabilmesi için öğretmeye istekli ve hevesli olması şarttır. Bunun yanında katılımcılarla kolay iletişim kurabilmeli ve kişileri derse katılıma sürükleyebilmelidir. Eğitimci katılımcıları objektif olarak değerlendirebilme bilgi ve yetisine de sahip olmalıdır.

3.1.4.9. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim planlama çalışmalarının bir aşaması da eğitim bütçesinin hazırlanmasıdır.

Örgütlerde eğitim birimini kurmak ve geliştirmek, programları hazırlamak veya uygulamaya koymak için gerekli olan parasal kaynakların belirlenmesi gerekir. “Para iki şekilde kullanılabilir. Harcanabilir ya da yatırım yapılabilir. Harcamak bazı ihtiyaçların karşılanmasında tatmin olmayı sağlar. Yatırım ise, gelecekteki bazı gelirler ile tatmin olmayı sağlar” (Taşkın, 1997: 105).

Eğitim de, böyle bir yatırım olarak kabul edildiğine göre, çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun vadede verimlilik ve kârı arttırmaktır. Ancak plansız ve programsız bir eğitim örgüte gereksiz masraf da yaratabilir. Bu nedenle eğitim ihtiyacının saptanması ve bu ihtiyacı karşılayacak olan eğitim programının uygulamaya

konulması için gerekli ve rasyonel bir bütçenin hazırlanması zorunludur (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

Genellikle bir yıllık süreler için hazırlanan eğitim bütçesi, o dönem içinde gerçekleştirilecek olan eğitim harcamalarını ve bunları karşılayacak kaynakları içeren tablolar halinde çıkarılır. Eğitim biriminin içerdiği fonksiyonlara göre, bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar ve varsa gelir tahminleri ayrı ayrı hesaplanır. Örneğin o dönemde yapılacak olan işbasında eğitim, teknik eğitim, yönetici eğitimi gibi fonksiyonlar ayrı harcama kalemleri olarak işlem görür. Fonksiyonel bütçeler dışında, örgüt tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen bir eğitim projesinin gerektirdiği harcamaları planlayan proje bütçeleri de hazırlanabilmektedir. Örneğin belli sayıda yöneticisini başka bir şehirde düzenlenen eğitim programına gönderen işletme o eğitim için proje bütçesi hazırlamak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 128).

3.1.4.10. Eğitimin Uygulanması

Bütçenin genel müdür veya eğitim kurulu tarafından onaylanmasıyla birlikte eğitim programının uygulanması aşamasına geçilmektedir. Bu asama planlanan eğitimin, belirlenmiş eğitim yöntemleriyle nasıl uygulanacağıyla ilgilidir.

Eğitim planlaması tamamlandıktan sonra, planda gerek görülen iş dışı ve işbası eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulur. Uygulamada hangi tür programların gerçekleştirileceği bir takım faktörlere göre belirlenmektedir. Bu faktörler, eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur (Sabuncuoğlu, 2000: 128).

3.1.5. Personel Eğitimi İlkeleri

Eğitim ve öğrenmenin günümüzdeki önemi tartışmasız bir gerçektir. Hızlı iletişim, bilgi artışı ve dönüşüm çağına girdiğimiz şu dönemde, kişisel bilgilenme ihtiyacı giderek artmaktadır. Bu nedenle kişilerin eğitimi için kullanılan yöntem ve araçların seçiminde, hazırlanan programlarda bazı kuralların, ilkelerin göz önünde tutulması gerekmektedir.

Sözlük anlamı olarak ilke, temel düşünce, inanış, davranış kuralı olarak tanımlanmaktadır. Personel eğitimi konusunda bilim adamları tarafından ortaya konulan ilkeler, deneyimler sonucunda ortaya çıkan ilkelerdir. Bu nedenle bu ilkeler toplumdaki farklılıklar göstermektedir. Demokrasi toplumlarında küçük farklılıklar göstermekle birlikte bu ilkeler genel kabul görmüş ilkeler olarak kabul edilmektedir (Can vd., 1995: 15).

3.1.5.1. Motivasyon

Güdüleme veya isteklendirme olarak tanımlanan motivasyon, davranışın başlatılması ve sürdürülmesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır. Öğrenmenin temel koşullarından biri olarak kabul edilen motivasyon eğitimden beklenen faydanın artmasını sağlar (Bingöl, 1990: 155).

Eğitilen ne kadar çok motive edilirse, yeni bir beceri veya bilgi o kadar hızlı ve kolay bir şekilde aktarılır. Eğitim belirli amaçlara ulaşmak için yapılması, eğitimin sonuca ulaşması için çok önemlidir. Eğitilen kişi eğitim sonunda daha çok para kazanma, daha iyi bir iş elde etme, yaptığı işi daha iyi yapacak bir hale gelme, işyerinde ilerleme gibi durumlarla karşılaşmak ister (Murat, 1993: 62). Eğitilecek kişilerin motivasyonlarının tam olarak sağlanabilmesi için eğitim sonunda elde edilebilecek yararların açık bir şekilde belirlenmesi gerekir.

3.1.5.2. Bireysel Farklılıklar

Kişilere eğitim yoluyla davranış değişikliği veya bilgi kazandırmanın en kolay yolu birebir eğitimidir. Fakat maliyetler düşünüldüğü zaman birebir eğitim verilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle gerek işletmeler gerek diğer eğitim veren kurumlar kişileri eğitime alırken gruplar halinde eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Eğitim programları hazırlanırken üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisi de personelin bireysel farklılıklarıdır. Personelin zekâ ve yetenek yönünden farklılık gösterdiği unutulmadan, oluşturulan eğitim gruplarının belirli bir ortalama olması gerekmektedir.

Bireysel farklılıkların tümünün öğrenmeyi etkilediği düşünülürse yetenek ve kapasite bireyin anlamasında, tutum ve davranış değişikliği göstermesinin sebeplerinden biridir. Bunun için eğitim programlarının planlanmasında ve günlük yönetiminde kişisel ilgi zeka seviyesi gibi bireysel farklılıkların dikkate alınması gerekir (Taymaz, 1981: 91).

3.1.5.3. İş Analiziyle Bağntı

Eğitime tabi tutulacak personel, eğitime alınmadan önce eğitimin hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Hedefler belirlenirken kazandırılması gereken bilgi, beceri ve tutumun ayrıntılı bir biçimde tespit edilebilmesi eğitimin amacına ulaşmasını sağlar. Eğitimin hedeflerine ulaşabilmesi için iş analizleri yöntemiyle eğitimin gerekleri ve unsurları belirlenmelidir. Bu analiz yolu kullanılarak eğitim programı şu şekilde hazırlanmalıdır(Murat, 1993: 63).

- Görev veya iş belirlenir ve tanımlanır,
- İş veya hizmet alanları tespit edilir,
- Alanlara giren işler belirlenir,
- İşi yapabilmesi için gerekli eğitim elemanları belirlenir,
- Belirlenen eğitim elemanları bir araya getirilerek eğitim programı hazırlanır,
- Eğitim programının uygulanacağı personelin nitelikleri göz önünde bulundurularak her bir personel için gerekli süre belirlenir,
- Her iş için eğitimde kullanılmak üzere işlem ve bilgi dosyaları hazırlanır. Bu dosyalar analize dayalı olarak hazırlanır ve eğitim sırasında öğrenciye veriler (Murat, 1993: 63).

3.1.5.4. Pratik Çalışma

Öğrenme pratik ve tekrar gerektiren bir eylemdir. Pratik çalışma, bireyin öğrendiklerini iş başında uygulamaya geçmeden önce deneme imkânı veren çalışmalardır. Böylelikle iş başında deneme yoluyla fark edilecek olan yanlış öğrenmeler eğitimin pratik çalışma kısmında eğitmenler tarafından veya bizzat birey tarafından fark edilerek telafi edilecektir (Taymaz, 1981: 100).

3.1.5.5. Takviye

Belli beceri ve yetenekler kazandırıldıkça, birey ödüllendirilmelidir. Terfi, prim, ücrette zam birer olumlu takviye şekilleridir. Eğitimin başarıyla tamamlanmasında, eğitim yöneticilerinin mükâfatlandırma yöntemlerini uygulamaları programın başarıyla sonuçlanmasına olumlu katkı sağlar.

3.1.5.6. Eğitileceklerin ve Eğiteceklerin Seçimi

Hem eğitimcilerin hem de eğitileceklerin seçimi dikkat edilmesi gereken bir kuraldır. Yöneticilerin görevlerini iyi yapmaları onların iyi bir eğitimci oldukları anlamına gelmez. Bu nedenle eğitimcilerin belirlenmesi ve bu eğitimcilerin daha önce vermiş olduğu eğitimlerin değerlendirilmesi veya profesyonel eğitimcilerin seçilmesi personel eğitimi için çok önemlidir (Bingöl, 1990: 157).

Eğitimcilerin, personeli güdüleme, iş ilişkilerini açıklama, personelin performansını değerlendirme ve bu değerlendirmeden personeli haberdar etme, işin güçlük derecelerini dikkate alabilme, bireysel farklılıkları dikkate alabilme, eğitim araç ve gereçlerini iyi bir şekilde kullanabilme gibi etkinlikler konusunda da uzmanlaşmış olması gerekir (Murat, 1986: 113). Eğitim programlarının uygulanmasında etkili sonuçların alınabilmesi için, bireysel farklılıklar da dikkate alınarak, personel arasından programların türüne göre, işletmenin ihtiyaçları göz önünde tutularak bir seçim yapılması eğitim programlarının başarısını artırır.

3.1.5.7. Eğitim Yöntemleri

Eğitim programının başarıya ulaşması, geniş ölçüde seçilecek eğitim yöntemlerine bağlıdır. Birçok eğitim yöntemi bulunmakla beraber bu yöntemlerin içinden hangisinin en iyi yöntem olduğunu söylemek mümkün değildir. Her bir eğitim yönteminin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Fakat seçilen eğitim yöntemlerinin uygulanacak eğitim türüne uygun düşmesi zorunludur (Bingöl, 1990: 158).

Seçilecek olan eğitim yönteminin hedeflere ulaşmak için seçilmesi gereken en iyi yöntem olması gerekmektedir. Bunun için eğitim yönteminin seçiminde bazı unsurlara dikkat etmek gerekir. Bunlar (Murat, 1993: 68);

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- Eğitim bütçesi,
- Eğitim yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

3.1.6. Personel Eğitimi Yöntemleri

Örgütte çalışanın eğitilmesi için kullanılacak birçok yöntem vardır. Her eğitimin amacına göre farklı bir yöntem bulunmaktadır. Önemli olan her amacın gereksinimlerine uygun olan yöntemin seçilmesidir. Bazı örgütler bu yöntemlerin uygun olan birden fazla türünü kullanmaktadırlar.

Personel eğitimiyle ilgili yöntemleri üç grup altında toplayarak incelemek mümkündür. Bu yöntemler şunlardır:

3.1.6.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı eğitim yöntemlerinin temel özelliği, çalışanın işinden ve bulunduğu örgütten ayrılmadan yetiştirilmesidir. Kişi işini yaparken aynı zamanda eğitilir. Burada temel düşünce, gerçek bir ortamda, uygulama ile edinilen bilgi ve becerinin daha etkin ve kalıcı olduğudur.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin yararlı ve sakıncalı yönlerini aşağıdaki gibi maddeler halinde toparlamak mümkündür (Kaynak, 1998: 191).

Yararları:

- İşbaşı eğitim yöntemleri daha az maliyetlidir. Üstelik eğitim araç gereçleri için ayrıca bir yatırıma ve yol masrafı gibi artı giderler yoktur.
- Eğitim iş koşullarında gerçekleştiğinden öğrenilenin anında uygulanabilme şansı vardır.
- İşbaşı eğitim yöntemlerinde, kişi hem eğitim görüp hem işine devam ettiğinden, işler fazla aksamamaktadır.
- İş başka bir ortamda öğrenilmediği için adaptasyon sorunları yaşanmaz.

Sakıncaları:

- Kişi eğitimini üstlerinden alır. Eğitimi veren sorumlu kişi iyi bir eğitimci olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri çağın gerisinde olabilir. Bu nedenle çalışan, modern teknolojik bilgileri alamamış olur.
- Eğitim sırasında yapılan uygulamalarda isteki hata oranı artabilir. Bu da kaynak israfına neden olur.
- İş ortamı, stres, gürültü vb. dolayısıyla eğitim ortamında ihtiyaç duyulan atmosferi sağlamayabilir.
- İşbaşı eğitim yöntemlerinde aynı anda çok sayıda personel yetiştiremez.

En çok kullanılan işbaşı eğitim yöntemlerinden bazıları şunlardır (Tortop, 2006: 142):

3.1.6.1.1. Gözetimci Rehberliğinde Eğitim

En eski yöntemlerden birisidir. Uygulama kullanımının kolaylığından ve düşük maliyetinden dolayı yaygın olarak tercih edilir. Yöntemin esası, işe yeni giren veya iş değiştiren çalışanın, daha tecrübeli olan bir üst tarafından yetiştirilmesine dayanmaktadır. Ancak yöntem bazı yönleriyle de eleştirilmektedir. “Bilmek” ve “öğretmek” farklı şeylerdir. Her üst bilgi ve tecrübe sahibi diye iyi bir eğitimci de olmak durumunda değildir. Ayrıca bildiği doğru şeyleri aktarırken kendi yanlışlarını

da yeni çalışana aktarabilmesi olasıdır. Bununla birlikte, eğitim verirken kişi kendi işini de aksatmak durumunda kalabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 130).

3.1.6.1.2. Yönlendirme Eğitimi

İşbaşında uygulanan eğitim yöntemlerinden biri de yönlendirme (coaching) eğitimidir. Bu yöntemde çalışanlar, yöneticileri tarafından sistemli olarak gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilir. Bu gözetim ve denetim, özel görevler verme, yorum yapma, eleştiride bulunma, uyarma, öğüt verme, soru sorma gibi biçimlerde olabilir. Yönetici öncelikle, eğitim verilen çalışanın eksiklik ve aksaklıklarını saptar. Sonra işle ilgili bilgileri kişiye aktarır ve işin nasıl yapılacağını açıklar. Bir sonraki aşamada, uygulamaya geçen çalışanın gözlemler ve söylediklerine uyup uymadığını denetler, sorular sorar ve hatalarını düzeltir (Kaynak, 1998: 191).

3.1.6.1.3. Kılavuz Aracılığıyla Eğitim

Monitör aracılığıyla eğitim, genelde alt kademe personele uygulanan bir eğitim yöntemidir. Gün geçtikçe karmaşıklaşan ve teknik bilgi gerektiren işleri, eğitici formasyonu olmayan ustabaşların öğretmesi yerine, kalifiye işçi, ustabaşı veya teknisyenlerden seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak çalışanların eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu kişiler monitör (kılavuz) olarak adlandırılmaktadırlar. Monitörler, eğitilecek çalışanlara, söz konusu işi tanımlamak, tüm teknik gerekleriyle açıklamak ve yol göstermek ile yükümlüdürler (Kaynak, 1998: 191).

3.1.6.1.4. Staj Yolu ile Eğitim

Staj, çalışanın ileride üstleneceği görevle ilgili olup, geçici bir süre kişiyi benzer işlerde görevlendirmek suretiyle, çalışma koşullarını tanıtmaya, yapacağı işleri öğretmeye, mesleki sorumluluk taşımaya ve işe uyumunu sağlayacak becerileri kazandırma amacıyla gerçekleştirilir. Adaylar belli teorik bilgilere sahiptirler. Adayın sahip olduğu bu bilgileri uygulaması ve davranışa dönüştürmesi için, ilgili oldukları alanda kendilerine görev yaptırılır. Böylece, iş dışında kazanılan bilgi ve becerilerin, çalışma koşullarında pekiştirilmesi sağlanmaktadır (Kaynak, 1998: 193).

3.1.6.1.5. İş Değiştirme Yöntemi

Çalışanlara, önceden belirlenmiş bir plana göre, örgütün çeşitli bölümlerinde ve belirli zaman diliminde, eğitim verilmesini içeren bir yöntemdir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Rotasyon yönteminin amacı, çalışanların örgüt içinde yer alan bütün bölümleri tanınmasını, örgütteki başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini ve yapılan tüm işleri bir bütünlük içinde görebilmelerini sağlamaktır (Gül, 2000: 1).

3.1.6.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletme dışında veya örgüt içinde gerçekleşen, fakat iş dışında yapılan eğitimlerdir. İş dışı eğitimleri genellikle teorik içeriklidir. Teorik bilgiler belli bir ders planı doğrultusunda katılımcılara sistematik bir şekilde aktarılır. Uygulama kısmı işbaşı eğitime nazaran çok daha azdır.

İşbaşı eğitim yöntemlerinde olduğu gibi bu eğitim yöntemlerinin de yararlı ve sakıncaları yanları bulunmaktadır (Kaynak, 1998: 195).

Yararları:

- İş dışında uygulanan eğitim, bir uzman tarafından yürütüleceğinden, daha etkili olabilir.
- İşbaşı eğitim yöntemlerine göre, daha sistemli ve planlıdır.
- İş dışında uygulanan eğitimler, çok sayıda çalışanı aynı anda yetiştirebilme imkanına sahiptir.
- Eğitim maliyetleri, işbaşı eğitimlerine göre daha kolay hesaplanabilir.
- Katılımcı, planlanmış bir eğitim sürecinde isin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir.
- Eğitim sürecinde, bilgiler belli bir düzen içinde verildiğinden, eğitim rastlantılardan kurtarılmış olur.
- İşbaşı eğitiminde, öğrenilenler karşılaşılan olaylarla sınırlı kaldığından, işle ilgili üzerinde durulamayan genel ilke ve yöntemler iş dışı eğitim yöntemleriyle öğrenilebilir.

- Birden fazla işletmenin katıldığı programlarda, çalışanlar birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma imkanı bulurlar.

Sakıncaları:

- Eğitimden sonra iş ortamına dönen çalışanlar, uygulama ve adaptasyon sorunları yaşayabilirler.
- İş dışında gerçekleştirilen eğitimler, çalışanları işlerinden uzaklaştıracağı için üretim kaybına neden olabilir.
- Genellikle işbaşı eğitimine göre daha maliyetlidirler ve organize edilmeleri daha zordur.

İş dışında uygulanan birçok eğitim yöntemi vardır. Çalışanlara çeşitli konularda ancak özellikle de işi ile ilgili konularda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıran iş dışı eğitim yöntemlerinden bazıları şunlardır (Tortop, 2006: 142);

3.1.6.2.1. Anlatım Yöntemi

Eğiticinin planlanan bir konuyu katılımcı gruba anlatması şeklinde uygulanmaktadır. Uygulamada, ders verme, konferans gibi terimlerle ifade edilen bir yöntemdir. Anlatım yöntemi hem eski, hem yaygın, hem de ucuz bir eğitim yöntemidir. Anlatım işitsel ve görsel araçlarla güçlendirilebilir. Ayrıca grup tartışmalarıyla yürütülen anlatım yöntemi hem öğrenmeyi daha etkili kılmakta, hem de program katılımcının ilgisini toplamayı başarabilmektedir (Artan, 1976: 85).

3.1.6.2.2. Örnek Olay

Örnek olay yönteminde temel amaç, bir tartışma ortamında gerçek bir durumu ya da problemi ayrıntılı olarak katılımcı gruba incelemek ve böyle pratikler sonunda katılımcıları sorunlar hakkında daha bilinçli düşünmeye, etkili kararlar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Örnek olaylar çoğu kez işletmelerde karşılaşılan önemli güncel olaylar arasından seçilmektedir. Eğitimin amacına ve örgüt politikasına uygun olarak seçilen olay, yazılı metin olarak katılımcılara dağıtılır. Katılımcılar metinlerdeki örnek olayı inceler konuyla ilgili çeşitli kaynakları toplurlar

ve son aşamada sınıfta tartışılır. Tartışmayı yöneten uzman veya sorumlu uzman, katılımcıların olayın çözümüne ilişkin çeşitli seçenekler üzerinde durmalarını sağlar ve gerektiğinde katılımcılara danışmanlık yapar (Artan, 1976: 85).

3.1.6.2.3. İşletme Oyunları Yöntemi

Genellikle yönetici eğitimlerinde kullanılan işletme oyunları yönteminde, sorunun benzetimi yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar verme durumu karşısında verdikleri tepkiler beklenmektedir. Katılımcılara bazı yeteneklerini gösterecekleri zorlu bir ortam oluşturulmaktadır. Bu yöntemde eğitici veya sorumlu yönetici, katılımcıları gruplara ayırmakta ve her grup bir işletmeyi temsil etmektedir. Katılımcılar temsil ettikleri işletme hakkında bilgilendirilir. Aktarılan bu verilerle katılımcıların işletmeyi yönetmesi beklenir. Katılımcıların işletmeleriyle ilgili aldıkları kararlar bir forma doldurularak değerlendirilir ve sonuçlar açıklanır (Sabuncuoğlu, 2000: 145).

3.1.6.2.4. Rol Oynama Yöntemi

Özellikle yönetici yetiştirmeye yönelik olan rol oynama yöntemi, katılımcıları gerçek iş yaşamına alıştıran, bireylere başkalarıyla yakın ilişkiler kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözüm aramaya yönelen bir yöntemdir. Gerçekçi olaylar yaratılarak, katılımcılara bu olaylar içerisinde geçen rollerin verilmesi esasına dayanır.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış olayda geçen görevler, seçilen adayların karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunduğunu varsayarak içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp, kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar. Oyun sonunda da rol alanların olaydaki davranışları üzerine eğitici gözetiminde tartışmalar yapılır (Artan, 1976: 85). Böylece kişiler rol oynama yöntemiyle, iş yaşamında kendisinin ve diğerlerinin davranışlarını analiz edebilme becerisini de geliştirme imkanı kazanır.

3.1.6.2.5. Beklenen Sorunlar Yöntemi

Bir örgütte çalışanların yaptıkları iş ile ilgili sorunlara çözüm arama ve bulma becerilerini geliştirmek üzere kullanılan bir yöntemdir. Rol oynama yöntemi gibi beklenen sorunlar yöntemi de genellikle yönetici eğitimlerinde kullanılır. Bu yöntemde, katılımcılardan, hayali bir işletmede, işten ayrılan yöneticilerin yerlerine geçip, onların işlerini yürütmeleri beklenir.

Boşalan yerlere geçen katılımcılara gelen evrak şeklinde bazı görevler verilir. Bu görevler hayali işlerden oluşur. Kişiden bu görevleri sırasıyla yerine getirmesi beklenir. Sorunları çözmek için ihtiyaçları olan her türlü bilgi ve belge masalarının üzerindeki evrak sepetinde bulunmaktadır. Onlardan da yararlanarak yerine getirilen görevler daha sonra tartışılır. Bu yöntem özellikle, günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır (Gül, 2000: 3).

3.1.6.2.6. Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, özellikle son dönemlerde oldukça üzerinde durulan ve katılımcıların, başkaları ile verimli çalışma ve işbirliği yapmaları yönünde yeteneklerini geliştirmeyi hedefleyen bir eğitim yöntemidir. Hatta bazı kaynaklarda yöntem, grup dinamiği eğitimi veya grup ilişkileri eğitimi şeklinde de anılmaktadır. Duyarlılık eğitiminde diğer yöntemlerdeki gibi rol oynamak söz konusu değildir. Çünkü duyarlılık eğitiminde kişiden kendisini oynaması istenir, fakat çevre yapaydır. Katılımcılar kendi davranış, his, tepki ve algılarının çevrelerini nasıl etkilediğini, çevresindekilerin davranış ve güdülerinin de aradaki etkileşime nasıl yansıdığını öğrenme imkanına sahip olurlar. Böylece diğer insanlarla çalışma konusunda yeni beceriler geliştirirler. Duyarlılık eğitimi tek şekilde gerçekleştirilmez ancak ortak nokta, eğitimin konuya değil, sürece yönelik olmasıdır. Eğitilenler bu yöntemde, uygulayarak ve hissederek öğrenirler (Kaynak, 1998: 198).

Genellikle bu yöntemde, 15–20 kişilik bir grup oluşturulmakta, katılımcıların, kendilerinin seçecekleri bir konu üzerinde çalışmalarını istenmektedir. Önceden planlanmış bir konu bulunmamaktadır. Grupta eğiticinin rolü sadece, değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamaktır. Böylece

katılımcılar duygu ve düşüncelerini daha rahat ortaya koyabileceklerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 145).

3.1.6.3. Teknoloji Destekli Eğitim

Günümüzde görülmemiş bir hızla gelişen bilim ve teknolojinin etkileri her alanda olduğu gibi eğitim uygulamaları alanında da görülmektedir. Bu etki göz önüne alındığında, son olarak, kullanımı günden güne artan teknoloji destekli eğitim yöntemlerine de kısaca değinmek yerinde olacaktır.

Teknoloji destekli eğitim yöntemleri, multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim olarak üç alt başlık şeklinde incelenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

- **Multimedya Eğitim:** Bu eğitim yöntemi, görsel-işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir. Bu programlar, yazı, grafik, animasyon, ses ve video gibi eğitim araçlarını bütünleştirir.
- **Bilgisayar Destekli Eğitim:** Öğrenme üzerinde olumlu etkiler yaratmakla birlikte, anında bilgileri analiz ederek geribildirim imkanı sunmaktadır. Bilgisayarlı eğitimde, CD Rom'lar ve internet kaynaklı yöntemler kullanılmaktadır.

CD Rom kullanılan eğitimlerde, kişisel bir bilgisayarla, konuyla alakalı, animasyonlar, video klipler, grafikler, eğitim uygulamasına entegre edilebilir. İnternet ise, hızlı ve düşük maliyetli iletişim kurmaya, her yerde ve her zaman bilgiyi hızla toplamaya ve dağıtmaya yaradığından, değişen işgören eğitimi anlayışında büyük bir öneme sahiptir.

- **Uzaktan Eğitim:** İhtiyacı olan ve isteyen herkesin, istediği yerde ve istenilen zamanda, kendisinin belirlediği hızda eğitim almasını sağlayan ve kullanımı her geçen gün hızla artmakta olan bir eğitim biçimidir.

Bu eğitim iki yönlü iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. Telefon, kişisel bilgisayar kullanılarak e-mail ile veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurabilirler. Bu şekilde katılımcılar eğiticiye anında soru da sorabilirler. “Uzaktan

eğitim, öğrenme ve maliyetler açısından geleneksel eğitime göre önemli üstünlükler sağlamaktadır. Geleneksel eğitimle karşılaştırıldığında, uzaktan eğitim yaklaşımı ile aynı maliyete daha fazla eğitim olanağı sağlanabilmektedir”.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Çalışma da veriler gözlenebilir, sayısal biçimde ifade edilebilir olması sebebiyle araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma nicel araştırma tekniklerinden olan tarama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmaları “Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalar” şeklinde ifade edilebilir (Karasar 2015:22).

4.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Belli sınırlamalar getirerek her türlü grubu evrene dönüştürmek mümkündür (Altunışık vd., 2010: 130). Bu araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren A gurubu seyahat acentesinde çalışan tüm iş görenleri oluşturmaktadır. Antalya ilinde 1131 adet seyahat acentası bulunmaktadır.

Örneklem, bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir (Altunışık vd., 2010: 131).

Araştırmanın örneklemini; Antalya’nın Lara Bölgesinde faaliyet gösteren A grubu Seyahat Acenteleri çalışmaya dahil edilmiştir. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB)’nin 2018 yılında yayınlamış olduğu istatistiklere göre Antalya’nın Lara Bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentesi sayısı 117’dir. Bu 117 seyahat acentesi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın örneklemini bu seyahat acentelerinde hali hazırda çalışan iş görenlerin tümü olarak ön görülmektedir. Bu acentelerde çalışan iş görenlere ulaşmada, “Basit (tesadüfi)

Örnekleme” yöntemi kullanılmıştır ve araştırma örneklemine 391 kişi alınmıştır. Bu araştırma kapsamında genel itibariyle anket yapılan acentelerden ortalama 3 kişiye ulaşılmıştır. Basit örneklem yöntemi, örneklem uzayında her bir örnekleme eşit seçilme olasılığı vermektedir. Bir başka deyişle her birim eşit seçilme şansına sahiptir ve bir birimin seçilmesi diğerlerini etkilememektedir. Bu tür örneklemede eşitlik ve bağımsızlık olasılığı olduğu için, yansızlık kuralının uygulanabildiği bir örnekleme yöntemidir (Çingı, 1990; Balcı, 2001; Altunışık ve Diğerleri,2005).

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. “Örgütsel Bağlılık” ölçeği ve“ Personel Eğitimi” ölçeği ve demografik özellikleri içeren kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde işletmelerde çalışanların sahip oldukları örgütsel bağlılıklarını tespit etmek amacı ile Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorular duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı ölçmeyi amaçlamak için sorulmuş olan 26 adet soruyu içermektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise personel eğitimi ile ilgili 14 adet soru yer almaktadır. Son olarak araştırmanın üçüncü bölümde iş görenlerin demografik özellikleri hakkında görüş elde etmek amacıyla sorular yöneltmiştir.

Ankete verilecek olan cevaplar Likert yöntemine göre hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4) ve “kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Ankette “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar uzanan beşli Likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılması planlanan anket formu, Düzce Üniversitesinde görev yapan alanında uzman üç akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve gerekli görülen değişiklikler kontrol edilerek düzeltilmiştir. Yapılan düzeltmeler sonucunda hazırlanan anket formunun uygunluğu araştırmacının danışmanı tarafından onaylanmıştır. Anket 2018 yılında Mayıs-Eylül aylarında 391 kişiye yüz yüze uygulanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yönteminden faydalanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında bağımsız örnekler (Independent Samples) T Testi, niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek Yönlü (One way) Anova Testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde korelasyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5. BULGULAR VE YORUMLAR

5.1. Güvenilirlik Analizi

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
,936	26

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha testi istatistiği ile incelenmiş ve analiz neticesinde güvenilirlik katsayısı 0,936 olduğu ve verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Hinton vd., 2004: 356-357). Söz konusu katsayının sık kullanılmasının nedenlerini inceleyen başka bir çalışmada, bu katsayının en sık tercih edilen güvenilirlik belirleme yöntemi olduğu belirtilmiş ve bu durumun olası dört nedeni şu şekilde açıklanmıştır (Yang ve Green, 2009): 1. Cronbach alfa ölçeğini yorumlamak oldukça kolaydır. Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçekte yer alan maddelerin iç tutarlılığının yüksek olduğu sonucuna ulaşılır. 2. Cronbach alfa katsayısı objektiftir, diğer güvenilirlik belirleme yöntemlerine göre öznel yargıları daha az içermektedir. Örneğin, iki yarı yönteminde, testlerin yarılarına nasıl ayrılacağı araştırmacının kararına bağlıdır ya da test tekrar test yönteminde iki uygulama arasında geçecek zaman araştırmacının müdahalesi ile belirlenmektedir. Dolayısıyla bu yöntemlere, araştırmacının etkisi dâhil olmakta ve objektiflik Cronbach alfa katsayısında olduğu kadar yüksek olamamaktadır.

3. Cronbach alfa katsayısı ile ölçeği yeniden düzenlemek diğer güvenilirlik belirleme yöntemlerine göre daha pratiktir. Herhangi bir maddenin ölçek dışına çıkarıldığı durum için Cronbach alfa katsayısı hesaplanabilir, bu sayede maddelerin güvenilirliğe olan katkıları ayrı ayrı incelenebilir. 4. Cronbach alfa katsayısının sık kullanılma nedenlerinden biri de, araştırmacıların daha önce bu katsayıyı kullanmış olan binlerce kişinin yanılmış olma olasılığının düşük olduğuna ilişkin inancıdır. Söz konusu katsayının kullanım sıklığı sayesinde, elde edilen değeri görece olarak yorumlamak için belirli ölçütler geliştirilmiştir.

Tablo 2. Personel Eğitimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N
,942	14

Personel eğitimi ölçeğinden elde edilen verilerin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha testi istatistiği ile incelenmiştir. Analiz neticesinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,942 olduğu ve verilerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Hinton vd., 2004: 356-357).

5.2. Normallik Dağılım Analizi

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Normallik Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum	391	3,6829	1,05329	-1,151	,123	1,015	,246
Kendimi bu kuruma Duygusal olarak bağlı hissediyorum	391	3,6777	1,11332	-1,400	,123	1,282	,246
Bu kurumda çalışmamın benim için çok özel (kişisel) anlamı vardır	391	3,4425	1,30919	-,715	,123	-,490	,246
Bu kuruma karşı güçlü bir aitlik hissi taşıyorum	391	3,5013	1,16987	-,805	,123	-,069	,246
Kurumda hissettiğim bağlılığı rahatlıkla başka bir örgüte de hissedebilirim	391	3,7366	,85014	-,676	,123	,905	,246
Bu kuruma alıştığımı diğer insanlara söylemekten gurur duyarım	391	3,9361	,83728	-,406	,123	-,074	,246
Kurumda emekli olacağım güne kadar çalışmaktan mutluluk duyarım	391	3,7749	,90610	-,476	,123	-,203	,246
Kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissediyorum	391	4,0179	,87248	-,640	,123	,303	,246

Kurumum hakkında diğer insanlarla konuşmaktan zevk alırım	391	3,8696	,73091	-,189	,123	-,079	,246
Başka bir iş bulmadan ayrılısam bile neler olacağı söz konusunda hiç endişem yok	391	3,5550	1,28957	-,706	,123	-,370	,246
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bu benim için çok zor olurdu	391	3,4936	1,35470	-,686	,123	-,710	,246
Kurumumdan şu anda ayrılmak istesem hayatımda çok fazla şey bozulurdu	391	3,2353	1,30517	-,526	,123	-,823	,246
Kurumda hala çalışıyor olmam istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten de kaynaklanmaktadır	391	3,0435	1,42168	-,255	,123	-1,202	,246
Bu kurumdan ayrılmak bana ağır bir yük getirirdi	391	2,7647	1,24071	,098	,123	-,929	,246
Kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunun farkındayım	391	3,0972	1,54115	-,185	,123	-1,447	,246
Bu kurumdan ayrılmış olsaydım karşılaştığım önemli sonuçtan biri de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu	391	2,7698	1,33136	,015	,123	-1,263	,246
Kurumda çalışmaya Devam ediyorum, çünkü başka bir örgütten bu kadar kazanacağımı düşünmüyorum	391	2,9719	1,29366	-,112	,123	-1,079	,246
Bu günlerde insanların bir kurumdan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum	391	3,8031	,94168	-1,727	,123	3,159	,246
Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum	391	3,5269	,93022	-,463	,123	-,385	,246
Başka bir kurumda çalışmam bana avantaj sağlasa da şu anda kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum	391	3,1944	1,22707	-,501	,123	-,773	,246

İnsanın her zaman çalıştığı kuruma sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum	391	3,5524	1,04351	-,848	,123	,464	,246
Bu kurumda çalışmaya etmenin en önemli sebeplerinden biri, sadakatin çok önemli olduğuna inanmamdır	391	3,5627	1,23850	-1,093	,123	,168	,246
Bu kuruma çok şey borçluyum	391	3,2685	1,27782	-,550	,123	-,900	,246
Bu kurum sadakatimi hak ediyor	391	3,6113	1,01642	-,989	,123	,697	,246
Bu kurumda çalışan insanlara karşı sorumluluklarımın var olması nedeniyle şu anda kurumdan ayrılmak yanlış olurdu	391	3,2430	1,22780	-,748	,123	-,549	,246
Bu kurumdan şimdi ayrılmış olsaydım suçluluk hissi duyardım	391	3,0742	1,25151	-,267	,123	-,853	,246
GEÇERLİ	391						

Araştırmaların güvenilirliği çeşitli şekillerde test edilmektedir. Cronbach's Alpha güvenilirlik incelemesinde en sık kullanılan yöntemlerden birisidir. Cronbach's Alpha hesaplanması, madde sayısına (yani bir anketteki soru sayısına) ve ortalama madde içi korelasyona dayanmaktadır.

Farklı öğeler arasındaki yüksek korelasyon aynı veriyi ölçtüklerini ve hata için yalnızca küçük değerler olacağına işaret etmektedir. Cronbach's Alpha değerini güvenilirlik testi için 0-1 arasında değer aldığı belirtilmektedir. Ancak bu noktada güvenilirlik açısından yüksek olması beklenen değer 1 'e yakın olan değerlerdir (Hinton vd., 2004: 356-357).

Örgütsel bağlılık ölçeğinden elde edilen verilere uygulanacak olan analizlerin parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin uygulanacağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen normallik dağılım analizine göre verilerin çarpıklık-basıklık katsayılarının $-1,5 \sim +1,5$ aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Personel Eğitimi Ölçeği Normallik Dağılımı

	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Kurumda çalışanlara gerekli olan değer verilmektedir	391	3,7315	,94027	-,929	,123	,321	,246
Kurumda çalışanlara gerekli eğitimler sağlanmaktadır	391	3,5831	,95145	-,769	,123	-,137	,246
Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilere ifade edebilmesi örgütsel bağlılığa yansımaktadır	391	3,7033	,70089	-1,087	,123	2,775	,246
Kurumda yeterli derecede eğitim verilmektedir	391	3,5448	1,05850	-1,044	,123	,501	,246
Kurumda uygulanan genel personel eğitimi faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı artırıcı etkisi bulunmaktadır	391	3,6419	,69775	,121	,123	,166	,246
genel personel eğitiminden elde edilen sonuçlar eğitim öncesi duruma göre örgütsel bağlılığımı arttırmaktadır	391	3,6982	,67252	-,064	,123	,124	,246
Eğitim düzeyi, örgütsel bağlılığa olumlu etkilerde bulunmaktadır	391	3,8133	,79642	-,755	,123	1,652	,246
Değerlendirme sonuçları eğitime katılanlara zamanında ve yapıcı bir şekilde iletilmektedir	391	3,8389	,73876	-,387	,123	,706	,246
Sonuçların bildirilmesi durumu eğitimi örgütsel bağlılığı arttırıcı yönde etkilemektedir	391	3,7621	,88994	-,831	,123	1,396	,246
Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre örgüte bağlılığı, kendime güvenimi arttırmakta ve işe karşı stresimi azaltmaktadır	391	3,7903	,91820	-,711	,123	-,051	,246

Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemekte, problemleri daha rahat çözmeye sağlamaktadır	391	3,7084	,86047	-,929	,123	,339	,246
Aldığım eğitimler bana değer verildiği hissini uyandırmakta, iş tatminimi ve örgütsel bağlılığımı arttırmaktadır	391	3,7366	,85914	-,952	,123	,448	,246
Eğitim öncesi belirlenen hedeflerin bilinmesi eğitim programlarının etkinliğini arttırmaktadır	391	3,7954	,74012	-,607	,123	1,051	,246
Eğitim zamanlarının mesai saatleri dışında olması örgütsel bağlılığı azaltmaktadır	391	3,0307	,93319	,205	,123	-,077	,246
Valid N (listwise)	391						

Personel eğitimi ölçeğinden elde edilen verilere uygulanacak olan analizlerin parametrik veya non-parametrik testlerden hangilerinin uygulanacağını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen normallik dağılım analizine göre verilerin çarpıklık-baskılık katsayılarının $-1,5 \sim +1,5$ aralığında olduğu ve verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir (Hinton vd., 2004: 356-357).

5.3. Demografik Özelliklere Göre Dağılımlar

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
CİNSİYET	Erkek	192	49,1	49,1	49,1
	Kadın	199	50,9	50,9	100,0
	Total	391	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre, %50,9(199 Kişi) Kadın, %49,1(192 Kişi), Erkek şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

		SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
CİNSİYET	20-27	165	42,2	42,2	42,2
	28-35	138	35,3	35,3	77,5
	36-42	49	12,5	12,5	90,0
	42 üstü	39	10,0	10,0	100,0
	Total	391	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşlarına göre %42,2(165 Kişi) 20-27 yaş arası, %35,3(138 Kişi) 28-35 yaş arası, %12,5(49 Kişi) 36-42 yaş arası, %10,0(39 Kişi) 42 yaş ve üstü şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

		SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
MEDENİ DURUM	Evli	106	27,1	27,1	27,1
	Bekâr	285	72,9	72,9	100,0
	Total	391	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durumlarına göre, %72,9 (285 Kişi) Bekar, %27,1 (106 Kişi) Evli şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
EĞİTİM DURUMU	Lise	97	24,8	24,8	24,8
	Yüksekokul	86	22,0	22,0	46,8
	Lisans	197	50,4	50,4	97,2
	Lisansüstü	11	2,8	2,8	100,0
	Total	391	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına göre, %50,4(197 Kişi) Lisans, %24,8(97 Kişi) Lise, %22,0(86 Kişi) Yüksekokul, %2,8(11 Kişi) Lisansüstü şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 9. Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

		SIKLIK	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
GELİR DURUMU	2000 TL ve Altı	101	25,8	25,8	25,8
	2001-3000 TL	104	26,6	26,6	52,4
	3001-4000 TL	88	22,5	22,5	74,9
	4001 TL ve üzeri	98	25,1	25,1	100,0
	Total	391	100,0	100,0	

Katılımcıların gelir durumlarına göre, %26,6(104 Kişi) 2001-3000 TL TL, %25,8(101 Kişi) 2000 TL ve Altı TL, %25,1(98 Kişi) 2500 TL ve üzeri, %22,5(88 Kişi) 3001-4000 TL TL şeklinde dağılmışlardır.

5.4. Farklılık Analizleri

Tablo 10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	T	Sig.p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Erkek	192	3,7106	,76845	-0,698	0,486
	Kadın	199	3,7638	,73804		
DEVAM BAĞLILIĞI	Erkek	192	3,1335	,98824	0,310	0,757
	Kadın	199	3,0999	1,14420		
NORMATİF BAĞLILIK	Erkek	192	3,3822	,77670	-1,662	0,097
	Kadın	199	3,5138	,78895		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Erkek	192	3,4256	,71281	-0,617	0,538
	Kadın	199	3,4706	,72724		
EĞİTİM DÜZEYİ	Erkek	192	3,6198	,80977	-0,511	0,610
	Kadın	199	3,6608	,77721		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	Erkek	192	3,5929	,54594	-0,735	0,463
	Kadın	199	3,6340	,55975		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	Erkek	192	3,7569	,72595	-0,661	0,509
	Kadın	199	3,8040	,68256		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	Erkek	192	3,6499	,65120	-0,606	0,545
	Kadın	199	3,6892	,62944		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerin cinsiyete göre farklılık analizi Bağımsız T-Testi ile incelenmiştir. Bağımsız T testi her bir alt gözenek (örneğin kız ve erkek grupları) normal dağılım özelliği gösterdiğinde ($N_1 > 30$; $N_2 > 30$) iki aritmetik ortalama arasındaki farkın manidarlığını test etmede kullanılan parametrik bir tekniktir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyi ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sig.p.> 0,05).

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Yaşa Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
DUYGUSAL BAĞLILIK	20-27*	165	3,6020	,79122	5,217	0,002
	28-35	138	3,7552	,76595		
	36-42	49	3,8707	,65787		
	42 üstü**	39	4,0826	,47327		
	Total	391	3,7377	,75263		
DEVAM BAĞLILIĞI	20-27**	165	3,2364	,99838	12,840	0,000
	28-35**	138	3,2926	,98639		
	36-42*	49	2,9388	1,16484		
	42 üstü*	39	2,2083	1,07120		
	Total	391	3,1164	1,06922		
NORMATİF BAĞLILIK	20-27*	165	3,3439	,81588	7,145	0,000
	28-35*	138	3,3705	,78861		
	36-42*	49	3,6811	,74480		
	42 üstü**	39	3,8814	,41552		
	Total	391	3,4492	,78473		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	20-27	165	3,4063	,77287	0,433	0,729
	28-35	138	3,4826	,73773		
	36-42	49	3,5127	,62858		
	42 üstü	39	3,4256	,50775		
	Total	391	3,4485	,71962		
EĞİTİM DÜZEYİ	20-27*	165	3,5348	,80533	6,577	0,000
	28-35*	138	3,5833	,82188		
	36-42	49	3,7857	,71443		
	42 üstü**	39	4,1090	,50587		
	Total	391	3,6407	,79262		
ÖRGÜTE OLAN	20-27*	165	3,5414	,55105	4,052	0,007

BAĞLILIK	28-35*	138	3,6039	,58266		
	36-42	49	3,6837	,51734		
	42 üstü**	39	3,8675	,40857		
	Total	391	3,6138	,55269		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	20-27*	165	3,6525	,71790	6,291	0,000
	28-35*	138	3,7826	,70986		
	36-42	49	3,9116	,69979		
	42 üstü**	39	4,1538	,43155		
	Total	391	3,7809	,70369		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	20-27*	165	3,5732	,64440	5,813	0,001
	28-35*	138	3,6496	,66251		
	36-42	49	3,7755	,60521		
	42 üstü**	39	4,0183	,42597		
	Total	391	3,6699	,63969		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin yaş düzeylerine göre farklılık analizi Tek Yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğine belirttikleri görüş ile Genel Personel Eğitimi ölçeğine belirttikleri görüşlerin yaş düzeylerine farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05). Bu farklılıkların hangi yaş grubu arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizine göre,

- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 20-27 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 20-27 yaş ve 28-35 yaş düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyi 36-42 yaş ve 42 üstü yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri 20-27 yaş, 28-35 yaş ve 36-42 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitim düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Medeni Duruma Göre Farklılık Analizi

	Medeni durumunuz	N	Ort.	Std. Sapma	T	Sig.p
DUYGUSAL BAĞLILIK	Evli	106	3,9885	,56196	4,098	0,000
	Bekâr	285	3,6444	,79304		
DEVAM BAĞLILIĞI	Evli	106	3,3137	1,04984	2,237	0,026
	Bekâr	285	3,0430	1,06888		
NORMATİF BAĞLILIK	Evli	106	3,6061	,70474	2,427	0,016
	Bekâr	285	3,3908	,80585		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	106	3,6543	,59307	3,499	0,001
	Bekâr	285	3,3719	,74792		
EĞİTİM DÜZEYİ	Evli	106	3,8892	,64649	3,847	0,000
	Bekâr	285	3,5482	,82255		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	Evli	106	3,7610	,48196	3,251	0,001
	Bekâr	285	3,5591	,56789		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	Evli	106	4,0031	,56249	3,876	0,000
	Bekâr	285	3,6982	,73330		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	Evli	106	3,8693	,51067	3,824	0,000
	Bekâr	285	3,5957	,66721		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerin medeni durumlarına göre farklılık analizi Bağımsız T-Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde evli olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimi duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık, eğitim düzeyi, örgüte olan bağlılık, eğitimin niteliği ve genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin bekar olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05).

Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Eğitim Duruma Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
DUYGUSAL BAĞLILIK	Lise*	97	3,5727	,84549	2,706	0,045
	Yüksekokul	86	3,7003	,77132		
	Lisans**	197	3,8308	,68802		
	Lisansüstü	11	3,8182	,66346		
	Total	391	3,7377	,75263		
DEVAM BAĞLILIĞI	Lise**	97	3,3750	,96538	2,888	0,035
	Yüksekokul*	86	2,9346	1,11881		
	Lisans	197	3,0717	1,07263		
	Lisansüstü	11	3,0568	1,21368		
	Total	391	3,1164	1,06922		
NORMATİF BAĞLILIK	Lise	97	3,3351	,89932	1,406	0,241
	Yüksekokul	86	3,4564	,86279		
	Lisans	197	3,4848	,68762		
	Lisansüstü	11	3,7614	,63111		
	Total	391	3,4492	,78473		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Lise	97	3,4322	,82748	0,491	0,689
	Yüksekokul	86	3,3795	,75810		
	Lisans	197	3,4806	,64691		
	Lisansüstü	11	3,5564	,67728		
	Total	391	3,4485	,71962		
EĞİTİM DÜZEYİ	Lise	97	3,4974	,84123	2,285	0,078
	Yüksekokul	86	3,5727	,87268		
	Lisans	197	3,7348	,72783		
	Lisansüstü	11	3,7500	,65192		
	Total	391	3,6407	,79262		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	Lise	97	3,5326	,62853	2,720	0,054
	Yüksekokul	86	3,5504	,58021		

	Lisans	197	3,6650	,49772		
	Lisansüstü	11	3,9091	,39696		
	Total	391	3,6138	,55269		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	Lise*	97	3,5979	,80929	4,473	0,004
	Yüksekokul	86	3,7752	,70746		
	Lisans*	197	3,8477	,63927		
	Lisansüstü**	11	4,2424	,33635		
	Total	391	3,7809	,70369		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	Lise*	97	3,5368	,71496	3,342	0,019
	Yüksekokul	86	3,6121	,69136		
	Lisans	197	3,7444	,57289		
	Lisansüstü**	11	3,9610	,39170		
	Total	391	3,6699	,63969		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık analizi Tek Yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine belirttikleri görüş ile genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin eğitim düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05). Bu farklılıkların hangi eğitim düzeyi arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizine göre,

- Lisans düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri Lise düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- Lise düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri Yüksekokul düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- Lisansüstü düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin Lise ve Lisans düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- Lisansüstü düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması Lise düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
DUYGUSAL BAĞLILIK	0-7*	301	3,6508	,80100	6,052	0,000
	8-14**	77	4,0231	,47870		
	15-22	11	4,0505	,33468		
	23 üstü	2	4,1111	,00000		
	Total	391	3,7377	,75263		
DEVAM BAĞLILIĞI	0-7	301	3,1885	1,01651	2,808	0,059
	8-14	77	2,8620	1,18144		
	15-22	11	2,7614	1,42462		
	23 üstü	2	4,0000	,00000		
	Total	391	3,1164	1,06922		
NORMATİF BAĞLILIK	0-7*	301	3,3542	,80834	7,869	0,000
	8-14**	77	3,7175	,61752		
	15-22	11	4,1591	,36696		
	23 üstü**	2	3,5000	,00000		
	Total	391	3,4492	,78473		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	0-7	301	3,4084	,75928	1,583	0,193
	8-14	77	3,5616	,55019		
	15-22	11	3,6691	,59601		
	23 üstü	2	3,9200	,00000		
	Total	391	3,4485	,71962		
EĞİTİM DÜZEYİ	0-7*	301	3,5556	,83193	5,290	0,001
	8-14**	77	3,9058	,59747		
	15-22	11	4,0455	,24541		
	23 üstü	2	4,0000	,00000		
	Total	391	3,6407	,79262		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	0-7*	301	3,5620	,57109	3,947	0,009
	8-14**	77	3,7814	,45343		
	15-22	11	3,8333	,45947		
	23 üstü	2	3,7500	,11785		
	Total	391	3,6138	,55269		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	0-7*	301	3,7021	,72791	5,791	0,001
	8-14**	77	4,0346	,57630		
	15-22	11	4,0606	,25025		
	23 üstü	2	4,3333	,00000		
	Total	391	3,7809	,70369		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	0-7*	301	3,5975	,66552	5,841	0,001
	8-14**	77	3,9017	,49866		
	15-22	11	3,9610	,30028		
	23 üstü	2	4,0357	,05051		
	Total	391	3,6699	,63969		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin kurumdaki çalışma süreleri düzeylerine göre farklılık analizi Tek Yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık

düzeyine belirttikleri görüş ile genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin kurumdaki çalışma süreleri farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05). Bu farklılıkların hangi kurumdaki çalışma süreleri arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizine göre,

- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 0-7 yıl çalışma düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 23 yıl ve üstü çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 0-7 yıl çalışma düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri 23 yıl ve üstü çalışma düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Çalıştıkları Departmana Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
DUYGUSAL BAĞLILIK	Rezervasyon	66	3,8485	,75047	2,751	0,059
	Operasyon	95	3,7778	,74624		
	Muhasebe	61	3,9271	,62423		
	İnsan kaynakları	10	3,9333	,99684		
	Satış pazarlama	22	3,4798	,87313		
	Diğer	137	3,5994	,74759		
	Total	391	3,7377	,75263		
DEVAM BAĞLILIĞI	Rezervasyon**	66	3,6705	,90952	9,677	0,000
	Operasyon*	95	3,1579	,95966		
	Muhasebe**	61	3,3750	,88829		
	İnsan kaynakları	10	3,3500	,99791		
	Satış pazarlama	22	3,0966	1,28286		
	Diğer*	137	2,6916	1,10106		
	Total	391	3,1164	1,06922		
NORMATİF BAĞLILIK	Rezervasyon**	66	3,7178	,78762	2,935	0,013
	Operasyon	95	3,5158	,74650		
	Muhasebe	61	3,4488	,65645		
	İnsan kaynakları	10	3,4375	,98645		
	Satış pazarlama	22	3,2614	1,08830		
	Diğer*	137	3,3047	,76289		
	Total	391	3,4492	,78473		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Rezervasyon**	66	3,7400	,74319	6,476	0,000
	Operasyon*	95	3,5006	,67927		
	Muhasebe**	61	3,6072	,59197		
	İnsan kaynakları	10	3,6040	,91728		
	Satış pazarlama	22	3,2964	,95088		
	Diğer*	137	3,2143	,66106		
	Total	391	3,4485	,71962		

EĞİTİM DÜZEYİ	Rezervasyon	66	3,7652	,78799	2,515	0,059
	Operasyon	95	3,7395	,84419		
	Muhasebe	61	3,7500	,65828		
	İnsan kaynakları	10	3,7750	,93875		
	Satış pazarlama	22	3,3068	,98782		
	Diğer	137	3,5073	,74505		
	Total	391	3,6407	,79262		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	Rezervasyon**	66	3,7500	,57679	4,241	0,001
	Operasyon	95	3,6860	,57677		
	Muhasebe**	61	3,7240	,46932		
	İnsan kaynakları	10	3,7000	,63732		
	Satış pazarlama	22	3,3712	,75230		
	Diğer*	137	3,4818	,47943		
	Total	391	3,6138	,55269		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	Rezervasyon	66	3,8788	,77930	4,199	0,001
	Operasyon**	95	3,9474	,71014		
	Muhasebe**	61	3,9071	,60287		
	İnsan kaynakları	10	3,8000	,67036		
	Satış pazarlama	22	3,5606	,91655		
	Diğer*	137	3,5961	,62286		
	Total	391	3,7809	,70369		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	Rezervasyon	66	3,7879	,65931	3,890	0,002
	Operasyon**	95	3,7789	,67249		
	Muhasebe	61	3,7927	,50671		
	İnsan kaynakları	10	3,7500	,71369		
	Satış pazarlama	22	3,4058	,86008		
	Diğer*	137	3,5193	,57922		
	Total	391	3,6699	,63969		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin çalıştıkları departmana göre farklılık analizi Tek Yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine belirttikleri görüş ile genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin çalıştıkları departman farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05). Bu farklılıkların çalıştıkları departman arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizine göre,

- Rezervasyon ve Muhasebe departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri operasyon ve diğer departmanda düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- Rezervasyon departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri diğer departmanda düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,
- Rezervasyon ve Muhasebe departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması operasyon ve diğer departmandaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.
- Rezervasyon ve Muhasebe departmanındaki sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin diğer departman düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- Operasyon ve Muhasebe departmanındaki sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin diğer departman düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,
- Muhasebe departmanındaki sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması diğer departman düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Genel Personel Eğitimine Yönelik Görüşlerin Gelir Düzeylerine Göre Farklılık Analizi

		N	Ort.	Std. Sapma	F	Sig.p.
DUYGUSAL BAĞLILIK	2000 TL ve Altı*	101	3,3399	,85474	19,246	0,000
	2001-3000 TL**	104	3,7521	,77604		
	3001-4000 TL**	88	3,7790	,64668		
	4001 TL ve üzeri**	98	4,0952	,46268		
	Total	391	3,7377	,75263		
DEVAM BAĞLILIĞI	2000 TL ve Altı	101	3,1064	1,02719	4,740	0,003
	2001-3000 TL**	104	3,2368	1,09955		
	3001-4000 TL**	88	3,3395	,98077		
	4001 TL ve üzeri*	98	2,7985	1,09513		
	Total	391	3,1164	1,06922		
NORMATİF BAĞLILIK	2000 TL ve Altı*	101	3,1411	,91765	8,846	0,000
	2001-3000 TL**	104	3,5048	,85508		
	3001-4000 TL**	88	3,4744	,68338		
	4001 TL ve üzeri**	98	3,6849	,50360		
	Total	391	3,4492	,78473		
GENEL ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	2000 TL ve Altı*	101	3,2012	,87059	5,662	0,001
	2001-3000 TL**	104	3,5054	,77559		
	3001-4000 TL**	88	3,5386	,63068		
	4001 TL ve üzeri**	98	3,5620	,46652		
	Total	391	3,4485	,71962		

EĞİTİM DÜZEYİ	2000 TL ve Altı*	101	3,2995	,91037	15,477	0,000
	2001-3000 TL*	104	3,5577	,85135		
	3001-4000 TL**	88	3,7216	,68274		
	4001 TL ve üzeri**	98	4,0077	,46175		
	Total	391	3,6407	,79262		
ÖRGÜTE OLAN BAĞLILIK	2000 TL ve Altı*	101	3,3927	,63534	9,542	0,000
	2001-3000 TL**	104	3,6298	,61400		
	3001-4000 TL**	88	3,6496	,45699		
	4001 TL ve üzeri**	98	3,7925	,37388		
	Total	391	3,6138	,55269		
EĞİTİMİN NİTELİĞİ	2000 TL ve Altı*	101	3,4455	,84627	14,829	0,000
	2001-3000 TL*	104	3,7853	,74741		
	3001-4000 TL**	88	3,8371	,53485		
	4001 TL ve üzeri**	98	4,0714	,44452		
	Total	391	3,7809	,70369		
GENEL PERSONEL EĞİTİMİ	2000 TL ve Altı*	101	3,3798	,75363	14,268	0,000
	2001-3000 TL*	104	3,6477	,70122		
	3001-4000 TL**	88	3,7313	,50624		
	4001 TL ve üzeri**	98	3,9373	,37939		
	Total	391	3,6699	,63969		

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin gelir durumu düzeylerine göre farklılık analizi Tek Yönlü ANOVA Testi ile incelenmiştir. Analiz neticesinde katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyine belirttikleri görüş ile genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin gelir durumu farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Sig.p.< 0,05). Bu farklılıkların gelir

durumu arasındaki farklılıktan meydana geldiğinin tespiti amacıyla gerçekleştirilen post-hoc (Tukey testi) analizi sonuçlarına göre aşağıdaki tespitler yapılmıştır.

4001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri diğer gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,

3001-4000 TL TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,

4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılığı diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu,

4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitim düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

3001-4000 TL TL ve 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu,

3001-4000 TL TL ve 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Sonuç

Antalya İli Lara bölgesinde faaliyet gösteren seyahat acentalarında yer alan 391 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşleri incelenmiştir.

Araştırma örnekleminde yer alan 391 çalışanın, %50,9'u (199 Kişi) Kadın, %49,1(192 Kişi), Erkek şeklindedir. Çalışanların %42,2(165 Kişi) 20-27 yaş arası, %35,3(138 Kişi) 28-35 yaş arası, %12,5(49 Kişi) 36-42 yaş arası, %10,0(39 Kişi) 42 yaş ve üstü şeklinde dağılmışlardır. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında ise %72,92unun (285 Kişi) Bekar, %27,1'inin (106 Kişi) Evli olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumlarına göre, %50,4(197 Kişi) Lisans, %24,8(97 Kişi) Lise, %22,0(86 Kişi) Yüksekokul, %2,8(11 Kişi) Lisansüstü şeklinde dağıldıkları görülmektedir. Ayrıca çalışanların %26,6'sı (104 Kişi) 2001-3000 TL TL, %25,8'si (101 Kişi) 2000 TL ve Altı TL, %25,1'i (98 Kişi) 2500 TL ve üzeri, %22,5'i (88 Kişi) 3001-4000 TL TL şeklinde dağılmışlardır.

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşlerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık durumları incelenmiştir. İlk incelenen farklılık çalışanların cinsiyetlerine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen neticelere göre çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmada incelenen bir diğer farklılık analizi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimine yönelik görüşlerinin yaş düzeylerine göre farklılık analizidir. Elde edilen sonuçlara göre 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 20-27 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 20-27 yaş ve 28-35 yaş düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyi 36-42 yaş ve 42 üstü yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri 20-27 yaş, 28-35 yaş ve 36-42 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel

eğitimi ölçeği eğitim düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve 42 ve üstü yaş düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 20-27 yaş ve 28-35 yaş aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğer netice çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşlerinin farklılaşmasıdır. Buna göre evli olan katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri ve genel personel eğitimi duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, genel örgütsel bağlılık, eğitim düzeyi, örgüte olan bağlılık, eğitimin niteliği ve genel personel eğitimi düzeyine belirttikleri görüşlerin bekar olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği yapılan analizlerde tespit edilmiştir. Buna göre. Lisans düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri Lise düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, lise düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri Yüksekokul düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, lisansüstü düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin Lise ve Lisans düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve lisansüstü düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması Lise düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma neticesinde örgütsel bağlılık ve personel eğitimine yönelik görüşler kurum çalışma sürelerine göre farklılık göstermiştir. Elde edilen sonuçlara göre, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri 0-7 yıl

çalışma düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri 23 yıl ve üstü çalışma düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 8-14 yıl çalışma düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 0-7 yıl çalışma düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile personel eğitimine yönelik görüşleri çalıştıkları departmanlara göre de farklılık göstermektedir. Elde edilen sonuçlara göre Rezervasyon ve Muhasebe departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı düzeyleri operasyon ve diğer departmanda düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, Rezervasyon departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılık düzeyleri diğer departmanda düzeyi aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, Rezervasyon ve Muhasebe departmanındaki düzeyine sahip olan katılımcıların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması operasyon ve diğer departmandaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen son bulgu ise çalışanların gelir düzeylerine göre gelir düzeylerinin farklılaştığıdır. Buna göre 4001 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri diğer gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 3001-4000 TL TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların devam bağlılığı diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların normatif bağlılığı diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek olduğu, 4001 ve üzeri TL gelir düzeyine

sahip olan katılımcıların genel örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalaması diğer gelir aralığındaki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. 4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitim düzeyi alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 4001 ve üzeri TL gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği örgüte olan bağlılık alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 3001-4000 TL TL ve 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği eğitimin niteliği alt boyutuna yönelik görüşlere katılım düzeylerinin 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu, 3001-4000 TL TL ve 2500 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olan katılımcıların genel personel eğitimi ölçeği görüşlerinin ortalaması 2000 TL ve Altı TL ve 2001-3000 TL TL gelir düzeyindeki katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

- Araştırmacılar personel eğitiminin etki edebileceği örgütsel bağlılık dışındaki faktörleri göz önünde bulundurarak araştırmalar gerçekleştirilebilirler.
- Yöneticiler, gelir durumları düşük olan çalışanlara yönelik örgütsel bağlılıkları artırıcı uygulamalar geliştirebilirler.
- Yöneticiler, departman bazında muhasebe ve rezervasyon birimi dışındaki çalışanlara yönelik örgütsel bağlılıkları artırıcı faaliyetleri gerçekleştirerek örgütsel bağlılıkları artırabilirler.
- Yöneticiler, çalışanlarına personel eğitimi vererek işle ilgili olan aidiyetlerini artırarak örgütsel bağlılık düzeylerini maksimize edebilirler.
- Seyahat acentalarında örgütsel bağlılık düzeyi ve genel personel eğitimine yönelik araştırma olmaması nedeniyle farklı araştırmalar ile karşılaştırma yapılamamıştır. Bu sebeple araştırmanın diğer araştırmacılara kaynak teşkil etmesi önerilmektedir.
- Gelecek çalışmalarda anket tekniği ile birlikte görüşme ve gözlem tekniğinin de kullanılması araştırmanın sonucunda farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle farklı tekniklerin kullanılması önerilebilir.

7. KAYNAKÇA

- Aiken, M. ve Hage, J. (1966). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Artan, S. (1976). *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye' deki Uygulama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari ilimler Akademisi Yayınları No: 172/107, Eskişehir.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Eğitimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47- 65.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999), “ Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28, 1,9.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676 ,
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Cascio, F. W. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Third Edition, New York: Mc GrawHill Inc.
- Çınkır Ş. (2003). “Örgütlerde Personel Geliştirme”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*, Ed: Cevat Elma, Kamile Demir, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi*). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Durna, U. ve Veysel E. (2005). Üç Bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 210-219.
- Erdoğan, İ. (1990). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:243,
- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Araştırma Yayınları.
- Ersen, H. (1999). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul: Yön Matbaacılık.
- Ertekin, Y. (1978), *Örgüt İklimi*, Ankara. Todaie Yayınları.
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch’s propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 331-345.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- Gözen, E. D. (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Gül, H. (2000). “Türkiye’ de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, <http://www.sbe.deu.edu.tr/>, Erişim Tarihi: 05.04.2019.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 43-49.
- Hinton, P. R. McMurray, I. ve Brownlow, C. (2004). *SPSS Explained*. (First Edition). USA and Canada: Routledge.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65(5), 296-305.

- Kalkandelen, A. H. (1976). *İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon*, 2. Baskı, Ankara: Önder Matbaa.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499- 517.
- Kaynak, T. (1998). "İnsan Kaynakları Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, İstanbul.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *The Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kurt, B. (2000), Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri, (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Marsh, R. M. ve Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Meyer, J. P, Allen, N. J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academic of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

- Murat, S. (1986). *İşletme Düzeyinde İşgören Eğitimi*, İstanbul Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Murat, S. (1993). İşletmelerde Personel Eğitimde Temel İlkeler, *M.E.B. Din Öğretimi Dergisi*, 60-67.
- Newton, L. A. ve Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Onal, G. (1995). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.A*, 18, 113-130
- Özer, M. D. (2004). "Hizmet İçi Eğitimin Kaliteye Etkileri ve Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Paksoylu, E. (2006). *Uygulamada Eğitim İhtiyaç Analizi*.
- Pearlin, L. I. (1962). Alienation from work: A study of nursing personnel. *American Sociological Review*, 27(3), 314-326.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Raymond, N. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Editör: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, E. B. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783-791.
- Subaşılar, B. (2002). “Eğitimle Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, *Düşünceden Sonuca: İnsan Kaynakları*, Ed: Figen Tahiroglu, Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, Yönetim Dizisi: 35, İstanbul.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Tanyeli, H. (1970). *Personel Eğitimi: İlkeler, Metotlar, Teknikler*, Ankara: Şen yuva Matbaası.
- Taşkın, E. (1997). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, İkinci Basım, İşletme Eğitimi Dizisi: 5, İstanbul: Kazancı Matbaacılık,
- Taymaz, A. H. (1992). *Hizmet içi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, 2. Baskı, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:3, Ankara.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tortop, N. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi*, Ankara: Enstitüsü Yayın No: 79,
- Uyguç, N. ve Dilek Ç. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İsten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 91-99.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yang, Y. and Green, S. B. (2011). Coefficient alpha: A reliability coefficient for the 21st century? *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4) 377-392.