

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali GİLİK

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR

OCAK - 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

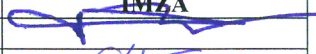
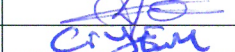

HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA
ETKİSİNİN İNCELENMESİ:
BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ali GİLİK

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Ve Organizasyon

“Bu tez 22/01/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANATI	İMZA
Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU	BASARILI	
Doç.Dr. Yasemin ÖZDEMİR	BASARILI	
Doç.Dr. Cemal İYEM	BASARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ali GİLİK

22 Ocak 2015

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden ve desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

Ali GİLİK

22 Ocak 2015

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: HİZMET İÇİ EĞİTİM	4
1.1. Hizmet İçi Eğitim.....	4
1.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Temel Hedefleri ve İlkeleri.....	6
1.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Yararları	8
1.1.2.1. Yönetici Açısından	8
1.1.2.2. Örgüt Açısından.....	9
1.1.2.3. Bireysel Açıdan	9
1.1.2.4. Toplumsal Açıdan	10
1.1.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri	10
1.1.3.1. Adaylıkta Hizmet İçi Eğitim.....	11
1.1.3.2. Oryantasyon Eğitimi.....	12
1.1.3.3. Hizmette Hizmet İçi Eğitim.....	12
1.1.4. Hizmet İçi Eğitim Süreci	13
1.1.4.1. Eğitim İhtiyacının Ortaya Konulması.....	13
1.1.4.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi.....	14
1.1.4.3. Eğitim Programının Oluşturulması.....	15
1.1.4.4. Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi.....	16
1.1.4.5. Eğitim Programının Uygulanması.....	16
1.1.4.6. Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme Süreci.....	17
1.1.5. Hizmet İçi Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması	18
1.1.6. İş Başında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	19
1.1.6.1. Gösterim Yöntemi	20
1.1.6.2. Yetki Devri Yöntemi	20
1.1.6.3. Sistemli Gözetim Yöntemi (Coaching)	20

1.1.6.4. Özel Görev Verme Yöntemi.....	21
1.1.6.5. Görev Değişirme Yöntemi (Rotasyon).....	21
1.1.6.6. Staj Yaptırma Yöntemi.....	21
1.1.7. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri.....	21
1.1.7.1. Anlatım Yöntemi.....	22
1.1.7.2. Grup Tartışması Yöntemi.....	22
1.1.7.3. Örnek Olay Yöntemi.....	22
1.1.7.4. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	23
1.1.7.5. Gezi Yaptırma Yöntemi.....	23
1.1.7.6. Evrak Sepeti Kullanma Yöntemi.....	23
1.1.7.7. Seminer Yöntemi.....	23
1.1.7.8. Rol Oynama Yöntemi.....	23
1.1.8. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemi.....	24
1.1.8.1. Bilgisayar Destekli Eğitim Yöntemi.....	24
1.1.8.2. Uzaktan Eğitim Yöntemi.....	24
1.2. Maliye Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları	24
1.2.1. Maliye Bakanlığı Görevleri ve Teşkilat Yapısı.....	25
1.2.2. Maliye Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi.....	27
1.2.3. Maliye Bakanlığı'nda Hizmet İçi Eğitim.....	29
1.2.3.1. Yasal Dayanak ve Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Uygulama Esasları.....	29
1.2.3.2. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri.....	30
1.2.3.3. Maliye Yüksek Eğitim Merkezi.....	30
1.2.3.4. Yürütülen Eğitim Faaliyetleri.....	30
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....	34
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	34
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar.....	39
2.2.1. Roetlishberger ve Dickson'ın Katkıları.....	41
2.2.2. Blau'nun Katkıları.....	41
2.2.3. Gouldner'ın Katkıları.....	42
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri.....	42

2.3.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar	44
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri	46
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri	47
2.5.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler	47
2.5.2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler	48
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	48
2.6.1. Bireyin Ruhsal Durumu	49
2.6.2. Kişilik Özellikleri	49
2.6.3. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini	49
2.6.4. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Duyulan Güven	50
2.6.5. Örgütün Özellikleri ve Örgüt Kültürü	50
2.6.6. Kararlara Katılım	50
2.6.7. Kişi Örgüt Bütünleşmesi.....	51
2.6.8. Stres	51
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri	52
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	53
2.8.1. Diğergamlık/Özgecılık/Diğerlerini Düşünme.....	55
2.8.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) Bilinçlilik	55
2.8.3. Nezaket (Courtesy)	56
2.8.4. Örgüt Gelişimine Destek Verme - Sivil Erdem (Civic Virtue)	56
2.8.5. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmanship).....	57
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	58
2.10. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri .	61

BÖLÜM 3: HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
3.2. Araştırmanın Yöntemi	65
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	66
3.2.2. Araştırmanın Kısıtları	66
3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	66

3.2.4. Veri Toplama Yöntemi	71
3.2.4.1. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği.....	72
3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği	72
3.2.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi.....	74
3.3. Verilerin Analizi	75
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu	75
3.4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular.....	75
3.4.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Bulgular.....	76
3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Düzeyine İlişkin Bulgular	80
3.4.4. Hipotezlerin Analizi.....	82
3.4.4.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi	82
3.4.4.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etki Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi	90
3.4.4.3. Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeyleri Üzerindeki Etkileri	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA	108
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	118

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AKÜ	: Afyon Kocatepe Üniversitesi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKP	: İnsan Kaynakları Planlaması
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KY	: Kurumsal Yurttaşlık
MAYEM	: Maliye Yüksek Eğitim Merkezi
MPM	: Milli Produktivite Merkezi
ÖV	: Örgütsel Vatandaşlık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PERGEN	: Personel Genel Müdürlüğü
PÖD	: Prososyal Örgütsel Davranış
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDT	: Sosyal Değişim Teorisi
SDÜ	: Süleyman Demirel Üniversitesi
TAKAV	: Tapu Kadastro Vakfı
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Sayısı.....	31
Tablo 2. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Personel Sayısı	31
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı	60
Tablo 4 . Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	70
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları	73
Tablo 6. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 7. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 8. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 9. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	79
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	81
Tablo 12. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 13. Araştırmanın Değişkenlerinin Boyutları Arasındaki İlişkiler.....	85
Tablo 14. Değişkenler Arası İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi... 86	
Tablo 15. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo 16. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	92
Tablo 17. Demografik Değişkenlere Göre ÖVD Algılama Düzeyleri Açısından Bağımsız Örneklem T Testi	94
Tablo 18. Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeyleri Açısından Varyans Analizi	95
Tablo 19. İş yerindeki konum için Post Hoc Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA.....	96
Tablo 20. Eğitim düzeyi için Post Hoc Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA.....	97
Tablo 21. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı	26
Şekil 2. Yıllara Göre MAYEM Eğitim Faaliyetleri ve Katılımcı Sayıları.....	30
Şekil 3. Yıllara Göre Bakanlık Birimleri Eğitim Faaliyetleri ve Katılımcı Sayıları	31
Şekil 4. 2008–2012 Dönemi Harcama ve Ödenek Değişimi	32
Şekil 5. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	46
Şekil 6. Kurum İçi Rol Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri	47
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	67
Şekil 8. Araştırma Modelinde İncelenen İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri	68

Tezin Başlığı: Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği

Tezin Yazarı: Ali GİLİK

Danışman: Doç. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

Kabul Tarihi: 22.01.2015

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 114 (tez) + 4 (ek)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Günümüzde insan kaynakları, işletmelerde ve kurumlarda en önemli sermaye haline gelmiştir. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetiminin daha etkin bir şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda insan kaynakları fonksiyonları içerisinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine de büyük görevler düşmektedir ve bu faaliyetlerin işletmelerde ve kurumların diğer insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Çünkü işin niteliğine bakılmaksızın çalışanlara verilen değer artırılması, onların kariyer gelişimlerine yardım etmek, verimli performans yönetimi uygulamak ve sonuçta örgütsel amaçlara ulaşmak için sistemli eğitim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma kapsamında insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilecek ve ayrıca insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyi belirlenecektir.

Bu çalışmada, korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan “algılanan eğitim olanakları”, “eğitim için algılanan amir desteği”, “eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği”, “eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu”, “eğitimden beklenen bireysel kazançlar” ve “eğitim ile ilgili kariyer beklentileri” ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, eğitim için algılanan eğitim olanakları ve eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Maliye Bakanlığı

Title of the Thesis: An Investigation on the effect of In-Service Education Activities to Organizational Citizenship Behavior: A Case of Public Institutions

Author: Ali GİLİK

Supervisor: Assoc.Prof. Yasemin ÖZDEMİR

Date: January 22, 2015

Nu. of pages: ix (pre) + 114 (Thesis) + 4 (app)

Department: Business

Subfield: Management and Organization

Nowadays, human resources has become the most significant capital of establishments and institutions. That is why Human Resource Management should be carried out in a more effective manner. In this regard, training and development activities have great importance among human resources functions and the effects of these activities on businesses as well as other human resource functions of establishments should be determined.

Systemized training programs are needed to increase the value given to employees, to help them in their career development, to apply an efficient performance management and to reach the organizational goals. In this study, the relationships between training and development activities in human resources and organizational citizenship will be examined and the level of effect of training and development activities on organizational citizenship behavior will be determined.

It has been determined in this study according to correlation analysis results that there are positive and statistically significant relationships between the sub-dimensions of training and development activities which are “perceived training opportunities”, “perceived chief support for training”, “perceived colleague support for training”, “learning motivation in training programs”, “individual benefits expected from training programs” and “career expectations related with training” and organizational citizenship.

According to regression analysis results, it has been determined that the sub-dimensions of training and development activities, learning motivation in training programs, individual benefits expected from training programs and career expectations related with training have been determined to have positive effects on organizational citizenship behavior. On the other hand, it has been determined that the dimensions of perceived training opportunities and perceived colleague support for training have no statistically significant effects on organizational citizenship.

Keywords: In-Service Education Activities, Organizational Citizenship Behavior, Ministry of Finance

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde temel itici güç durumundadır. Özellikle 1980'lerde insan kaynakları yönetiminin öneminin ortaya çıkması ile çalışanların ve örgütlerin amaçları arasındaki bağlantı ön plana çıkmış ve geleneksel personel yönetimi karşısında insan kaynakları yönetimi uygulamalarında artış yaşanmıştır.

Örgütlerin faaliyet gösterdiği çevrede sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sürekli değişen çevre koşulları karşısında örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmesi ve bu değişime teknolojik ve yapısal uyum sağlayabilmesinde, örgütün sahip olduğu insan kaynağının önemli bir yeri bulunmaktadır.

Yeni teknolojilere çalışanların uyumunun sağlanmasında ve çalışanların yeni bilgiler öğrenerek kendilerini geliştirmelerinde insan kaynakları eğitimi bir araç olarak kullanılmaktadır. Çalışanlar, kendilerine uygulanan eğitim faaliyetlerini iş ortamına aktarabildiği takdirde yeni bilgilerin öğrenilmesi bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktararak, bilginin örgüte yayılması sağlanmaktadır. Eğitim ve geliştirmenin sürekliliğine inanarak, öğrenen örgüt oluşumunu sağlayan örgütler, artan rekabet ortamında başarı sağlayabilmektedirler.

İşletmelerde işin niteliği ne olursa olsun, yönetim, çalışanlara verdiği önemi ortaya koymak ve çalışanlara değer katmak, hizmet kalitesini arttırabilmek ve nihai olarak örgüt amaçlarına ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için sistemli eğitim uygulamalarına ihtiyaç duymaktadır. Özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütlerde çalışan memnuniyetini ve iş doyumunu arttırdığı, örgüt içerisinde hizmet kalitesini olumlu anlamda etkilediği ve iş kazalarında azalma sağladığı üzerine araştırmalar mevcuttur.

Çalışmanın Önemi: İnsan kaynakları alanında eğitim faaliyetleri ile işletmelerde ve kamu kurumlarında görev yapan personelin mesleki gelişiminin arttırılması ve kurumların daha etkin çalışması amaçlanmaktadır. Çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yerine getirebilmelerinde insan kaynaklarını geliştirme faaliyetleri çok önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin temel boyutlarından olan bu faaliyetler, kişinin

kuruma girişinden ayrılışına kadar geçen sürede insan kaynaklarının geliştirilmesi için yönetimce girilen çabaların tümü şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerin verimliliğini ve etkililiğini artırmak için birçok konuda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı da örgütsel yapı ve davranışlarla ilgilidir. Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırmaların spesifik konularından birisi de, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)'dir. ÖVD; emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerirken; aynı zamanda şikayet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme gibi davranışları da kapsamaktadır (Çetin, 2004: 1).

İşletmelerin performansı yüksek çalışanlarda görmeyi en çok istediği davranış tipi de; nitelikli, gönüllü olarak çalışan, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek ve işletmenin hedefleriyle uyum sağlayan personel davranışdır. Söz konusu bu niteliklerin ortaya çıkmasında bireyin alacağı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi yadsınamaz.

Çalışmanın Amacı: Bu araştırmanın konusu insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin Maliye Bakanlığı kapsamında incelenmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunun ÖVD üzerindeki etkilerinin ve bu etkinin düzeyinin belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu amaca yönelik olarak Maliye Bakanlığı bünyesinde insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri analiz edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında örgütlerde insan kaynakları fonksiyonlarından eğitim faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilecek ve ayrıca insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyi belirlenecektir.

Çalışmanın Yöntemi: Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, İKY kavramı, tanımı, amaçları ve fonksiyonları üzerinde durulmuştur.

Böylece İKY’de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yeri, eğitim ve geliştirmenin tanımı, eğitim planlaması, eğitim bütçesi, eğitim yöntemleri ve eğitimin değerlendirilmesi anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde. ÖVD’nin tanımı, belirleyicileri, göstergeleri, boyutları, örgütsel performansa olan katkısı ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ÖVD oluşturmadaki etkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölüm uygulama çalışmasının yapıldığı bölümdür. Burada yapılan araştırmanın; amaç, model ve yönteminden bahsedilerek Maliye Bakanlığı ölçeğinde yapılan anket çalışmasıyla teoride verilen bilgilerin uygulama ile karşılaştırılması sağlanmıştır. Sonuç bölümünde ise araştırmayla ilgili genel bir sonuca varılmak istenmiştir.

BÖLÜM 1: HİZMET İÇİ EĞİTİM

Örgüt ve çalışanları arasında gerçekleşen ilişkilerde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve aidiyet algılarının önemli bir yeri olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar beşeri yanları itibarıyla; aidiyet duydukları ve sahiplendikleri örgütsel yapılar için örgütlerine güvenme eğilimleri geliştirmekte ve örgütleriyle pozitif bağlar geliştirebilmektedirler. Benzer şekilde bunun aksi bir durumda çalışanların işe gönlünü koymadığı, örgütü sahiplenmediği ve dolayısıyla imkân olduğu takdirde örgütten ayrılma eğilimleri gösterdiği örneklerde bilinmektedir. Bu ilişkinin kalitesini karşılıklı olarak sorumlulukların ne derece yerine getirildiği etkilemektedir. Taraflar arasındaki bu bağların varlığı ve gücü öncelikle biçimsel ve kalıcı bir yapı olan örgütün çalışanlarına sunduğu ya da önerdiği değerler ve faydalarla başlamaktadır. Çalışanlarla örgüt arasında gerçekleşen bu ilişkilerin her iki tarafı memnun edecek şekilde gerçekleşmesi, çalışanların verimliliğini ve örgütün başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonunun önde gelen görevlerinden biri eğitim ve geliştirme olduğundan çalışanlarda istenilen davranışların, geliştirmelerin ve aidiyetin sağlanmasında anahtar unsur olarak görülmektedir. Örgütler bu görevi bilinçli ve sürekli gerçekleştirerek kar elde etmek, verimliliği artırmak, hissedarlara daha fazla pay dağıtmak, vb. hedefleri çalışanları aracılığıyla gerçekleştirebilir.

Bu bölümde, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili temel bilgiler ele alınmakta, tanımı, amaçları ve fonksiyonları, kapsamı, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, planlaması, eğitim yöntemleri, değerlendirmesi ve çıktıları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Hizmet İçi Eğitim

Eğitim bireysel ve örgütse açıdan ele alınan bir kavram durumundadır. Bu haliyle bireysel eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, personellerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirmeye ve geliştirme süreci iken; örgütsel açıdan eğitim örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının bütünüdür (Yüksel, 2000: 99).

İnsan doğuştan itibaren içinde yer aldığı çevreden ve bu çerçevede insanlardan etkilenir. İster sistematik olsun isterse gelişigüzel bu etkiler, çevreden gelen veri ve bilgiler çerçevesinde kişi tarafından algılanır ve öğrenilir. Dolayısıyla eğitimin vazgeçilmez bir boyutu öğrenmedir. Eğitim daha geniş anlamda olmasına rağmen, öğrenme daha dar ve eğitimin sistemli olan kısmını oluşturmaktadır (Aytaç, 2000). En genel ifade ile hizmet içi eğitim “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Balcı ve diğ., 2001: 128). Bir başka tanımlamada ise hizmet içi eğitim “personelin mesleki bilgi, beceri, tutum ve başarısını geliştirmek amacıyla yapılan planlı eğitim faaliyetleri olarak” tanımlanmıştır (Yalın ve diğ., 1996: 1). Şahin ve Güçlü (2010: 222) ise hizmet içi eğitimi “işgücünün hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan etkinlik eğitimleri” şeklinde açıklamıştır.

En genel ifade ile hizmet içi eğitimin yaşam boyu devam eden bir süreç olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların meslek yaşamının ilk yıllarından itibaren, ortaya çıkan yenilik ve gelişmeleri izleyebilmesi için sürekli olarak eğitilmeleri gerekmektedir. “Hizmet öncesi eğitim kişinin yaptığı işle ilgili olarak, daha önceden aldığı eğitimleri ifade ederken, hizmet içi eğitim, çalışanın ve iş veriminin artırılması için çalışma yaşamı boyunca uygulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlamında kişinin meslek hayatı boyunca alması gereken eğitimler, belli bir kariyer planlaması, insan gücü planlaması ile anlamlı ilişkiler içinde olmalıdır” (Genç, 2007: 59).

Personellerin işe alınması, işe alıştırılması ve çalışmaya güdülenmesinden sonra yapılacak faaliyet personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Personel seçimi ne kadar iyi bir şekilde yapılırsa yapılısın seçme işlemi pek çok sosyo-psikolojik faktörler etkilediğinden her zaman istenilen personeli seçmek mümkün değildir. Bununla birlikte istenilen personel seçilse dahi, yapılmasına karar verilen yeni yatırımlar, alınan yeni teknolojiler ve gelişen yeni yöntem ve teknikler nedeniyle personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu gereksinimler personellerin eğitim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007).

1.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Temel Hedefleri ve İlkeleri

Hizmet içi eğitim işletmeler için son yıllarda artan önemli aktivitelerin başında gelmektedir. Hızla gelişen teknolojik değişim, sanayiinin arzu ettiği düzeyde vasıflı eleman sıkıntısı ve üretim teknik ve modellerinin değişmesi bu tür faaliyetleri ön plana çıkarmıştır. Bunun yanı sıra bir mesleği yürütmek için gerekli koşul ve yeterliliklerin sağlanmasında zorluk çeken personellerin hizmet içerisinde yetiştirilmesine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitimin temel amacı bireylerin davranışlarında istenilen değişikliklerin meydana getirilmesidir ve bu kapsamda eğitimde amaç elde edilebilecek, ulaşılabilecek sonuç olarak değerlendirilmektedir (Pehlivan, 1992).

Eğitim zaman zaman gereksiz bir yatırım gibi görülse de bu görüş geçerliliğini yitirmiştir. Eğitimin kurum için geriye dönüşü zaman alan bir yatırım olduğu, somut uygulamalara yansımalarının hemen olmadığı, kişileri değiştirmenin zor olduğu, davranış değişiminin kolay olmadığı bilinen gerçeklerdir. Ancak tüm bunların önüne geçen olgu, artık eğitimin kaçınılmaz olduğudur (Fındıkçı, 2006: 226). Özellikle işletmeleri insan kaynakları alanında eğitime yönlendiren başlıca nedenler ise şu şekilde özetlenebilir (Yüksel, 2000: 200):

- *Yeni personelleri işe alıştırmak*: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip olsalar da, yeni iş yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.
- *Başarıyı arttırmak*: Özellikle üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.
- *Aynı başarıyı sürekli kılmak*: Belirli mevkideki bir birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla yetersizleşme sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizliği azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme politikalarına ihtiyaç gösterir.

- *İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak*: Bu bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

Taymaz (2001: 128) da eğitimin temel amaçlarını şu şekilde sıralanmıştır:

- Kurumda üretilen mal ve hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak,
- Üretimde verimlilik ve kazancı arttırmak, kusurlu üretimi arttırmak,
- Üretimin zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufu sağlamak,
- Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak,
- Gelişmelere ve yeniliklere uyumu sağlamak, üretim metotlarını geliştirmek,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak,
- Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıklarını ve şikâyetleri azaltmak,
- Personeli tanımak kaliteli işgücü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak,
- Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek,
- Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortalama uyumunu kolaylaştırmak,
- Personel hareketliliğini önlemek, kurumda yer değiştirme ve yükselme imkânı sağlamak
- Kurumun çevrede, personelin işinde başarısını, değerini ve saygınlığını arttırmak.

Bunlarla beraber eğitim sürecinde belirli ilkelerin göz önünde bulundurulması da gerekmektedir. Yapıları, amaçları ve uğraş alanları farklılık gösterse de eğitim alanında geçerli olabilecek temel ilkeler şu şekilde maddeleştirilecektir: (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 112–113)

- *Sürekli eğitim*: Personel eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının başarıya ulaşabilmesinin öncelikli şartı bu faaliyetlerin sürekli olmasıdır. İnsan ihtiyaçları sürekli olarak değiştiğinden bu yeniliklere cevap verebilmek için eğitim faaliyetlerinin de sürekli olması gerekmektedir.
- *Tüm personellerin etkili katılımı*: İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı, uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilir. İşletmenin yaşamında temel taş olan ve onu sürekli olarak dinamik tutan insan kaynağı etkili ve olumlu biçimde eğitim faaliyetlerine

katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişimden söz etmek mümkün değildir. Bu katılım toplumsal ve kişisel gelişmeler, yetenek ve davranışlar üzerinde olumlu değişimler ve insanın gerçek yükselmesinde bilgi ufuklarının genişlemesi gibi etkili sonuçlar doğurmaktadır.

- *Eğitim sorumluluğunun belirlenmesi*: Eğitim çalışmalarından belirli bir plan ve program çerçevesi içinde yürütülmekle hangi bölümün ve kimlerin sorumlu olduğu işletme örgütü içinde açıkça belirtilmelidir. Eğitim alanında tam bir otoriteye sahip bir eğitim bölümünün örgüt içinde yer alması, eğitim sorumluluğuna açıklık getirmekte ve daha başarılı, cesaretli, etkili, çalışma olanağı vermektedir.
- *Fırsat eşitliği*: Eğitim ilkeleri içinde önemli bir yer tutan fırsat eşitliği ilkesi, işletmede çalışan ve eğitim ihtiyacı içinde olan tüm personellerin eğitim programlarından eşit bir şekilde faydalanmasını ifade eder.
- *Eğitimcilerin niteliği*: Eğitim faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri de bu görevi yerine getirenlerin becerikli ve yetenekli kişiler olmasına bağlıdır.
- *Güdüleme*: Bir eğitim programının başarısı, programa katılanların o eğitimi istemesi ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle eğitilecek personellerin önce eğitim programlarına hazırlanması ve bu eğitim programının sonucunda onlara ne katkı sağlayacağı hakkında bilgi verilmesi gerekir.

1.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Kurumlarda hizmet içi eğitimin yararları birçok araştırmaya konu olmuştur. Hizmet içi eğitimin yönetici, örgüt, birey ve toplum açısından faydaları bulunmaktadır ve bu kısımda dört başlık altında konu değerlendirilecektir.

1.1.2.1. Yönetici Açısından

20. yüzyılın başından itibaren yönetimde yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak personel yönetimi de belirli aşamalardan geçerek bugünkü halini almıştır. Yaşanan bu dönüşümde hiç kuşkusuz Personelin, işletme yöneticileri, müdürler ve işletme çevresi

tarafından algılanışlarındaki farklılıklar da etkili olmuştur. Hizmet içi eğitimin ilk olarak yöneticilere bazı faydalar sağladığı kabul edilmektedir. Buna göre yetişmiş personellerin hata yapma oranının en aza inmesi ve iş verimliliğinin artması, eğitim sayesinde yöneticinin denetim imkânının artması ve yöneticilerin işte zorluklarla karşılaşma oranının azalması bu konuda önde gelen yararlar kabul edilmektedir (Peker, 2010).

1.1.2.2. Örgüt Açısından

Örgüt için eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitimin etkili olabilmesi için işi desteklemekte stratejik bir role sahip olması gerekmektedir. Eğitimin örgütler açısından sağlayacağı yararlar “üretilen mal veya hizmetin niteliğinin artması, üretimde verimlilik artışı, kusurlu üretim ve zayıfın azalması, kurumun değişim gücünün artarak yeniliklere uyarlanması, iş güvenliğinin sağlanarak iş kazalarının azalması, amortisman-bakım onarım giderlerinin azalması, hizmet edilen kitlenin güveninin sağlanması, kurum içinde işbirliği ve iletişimin gelişmesi, personel arasındaki disiplin sorunlarının azalması, personelin işinden ve iş çevresinden şikâyetinin azalması, personel devamsızlığı ve hareketliliğinin azalması, kontrol ve nezaket yükünün hafiflemesi” (Pehlivan, 1992: 152–153) şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütlerin gelişebilmesi için çalışanlarını amaçlara göre yetiştirmeleri gerekmektedir ve bu gereklilik çalışanlara, çalıştıkları kurum yasalarına uyma ve hizmetin gerektirdiği hatalarını düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini arttırma, ileri gitme, yükselme gibi gereksinimleri kapsamına almaktadır.

1.1.2.3. Bireysel Açısından

Eğitim, tek bir araç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişimlere uyabilmesini sağlayan en önemli araç ve süreçlerden biridir. Özellikle çağımızda teknolojik değişimlerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması yerine sürekli hale gelmesi zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Çetin, 1999: 3).

Son yıllarda öneminin daha fazla anlaşılması ile personeller, örgütlerde temel unsurlar arasındadır. Personellerin kendilerinden beklentileri en akılcı biçimde karşılama yollarından biri olarak hizmet içi eğitim, örgütlerde bireylere de önemli katkılar sunmaktadır.

Bireyler açısından, kişilerin bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılmasını amaçladığından dolayı mesleki eğitim niteliği taşıyan hizmet içi eğitimin özellikle personellerin karar verme durumlarında daha sağlıklı hareket etmeleri ve etkin sorun çözebilmeyi öğrenmeleri, güdüsel değişkenlerinin gelişmesi, kendini geliştirme ve kendine güvenlerinin artması, işyerlerinde stres ile mücadele edebilme, iş doyumunun ve kişisel doyumun sağlanması, iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi ve yükselme korkusu ile mücadele konusunda önemli faydaları vardır (Öztürk ve Sancak, 2007: 768).

1.1.2.4. Toplumsal Açıdan

Hızlı bir değişimin yaşadığı günümüzde, kişiler daha önce almış oldukları eğitimle mesleklerinin ve toplumun gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılamakta zorlanmaktadırlar. Bu da çalışanlara bu bilgi ve beceriyi sağlayacak olan hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Toplumun dinamik kültürel ve sosyal yapısı karşısında ihtiyaç duyulan uyum ancak eğitim yoluyla mümkündür (Taymaz, 1997: 7). Bir toplumun gelişebilmesi için tüm üyelerini amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireyleri içinde buldukları topluma uyma, moralleri yükseltme, güdüleme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, ileri doğru gitme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlığın kazandırılmasını kapsamına alır. Bu gereksinmelerin karşılanması, eğitim ortamının sağlanmasına bağlıdır. Toplum üyeleri için düzenlenecek eğitim, üyelerin ömür boyu yararlanabilecekleri sürekli bir eğitim olmalıdır. Hiç bitmeyecek olan bu yaşam boyu eğitim, insanın varlığı için vazgeçilmez bir eklenti değil, daha çok ve insanca var olmanın başlıca temelidir (Çetin, 1999: 2).

1.1.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Personelin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlara ulaşmak için hazırlanan, kurum içi ve dışı, iş başı ve iş dışı hizmet içi eğitim programlarının uygulama evrelerine göre sınıflandırılması da aşağıdaki şekildedir ve bu kısımda bu uygulamalar hakkında kısa bir değerlendirme yapılacaktır.

1.1.3.1. Adaylıkta Hizmet İçi Eğitim

Adaylık sürecinde eğitim, staj yoluyla eğitim, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimi olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür.

Personel olmaya aday kişiler için söz konusu olan staj eğitimi; adayların ileride iş yaşamına hazırlanmalarını amaçlamaktadır. Geçici olarak görevlerin yapılmasını içeren staj eğitimi genelde 1–12 ay arası dönemi kapsamaktadır. Ülkemizde gereksiz ve formalite olarak görülse de staj eğitimi, doğru yönetildiği takdirde işletmelere önemli faydalar sağlayan bir eğitim çeşididir (Şahin ve Güçlü, 2010: 230).

Geliştirme eğitimi mesleğe asaleten atanmış çalışanına, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylece kişi, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme olanağı bulurken, kendini geliştirme olanağına da sahip olur. Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda bireylere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin motivasyonunu artırır (Taymaz, 1992).

Tamamlama eğitiminde görev değişikliğine bağlı olarak adayın gerekli yeterlilikleri kazanması amaçlanmaktadır ve organizasyonlar çalışanlardan yeni işlerinden beklenen performansı, verimliliği ve etkililiği elde etmek için, onları işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlarla donatmak zorundadır. Aksi takdirde, görev değişikliği, istenen amaçları karşılayamayacaktır (Pehlivan, 1997).

Adaylıkta hizmet içi eğitimin bir başka yöntemi yükseltme eğitimidir ve üst kademelerde görev alacak personelin eğitilmesi amaçlanmaktadır. Üst kademe görevin gerektirdiği yeterliliklerin kazandırılması için bu eğitimde kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarılı olması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Yükseltme eğitimi, kurumun gereksinim duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür (Konya, 2013: 37).

Çalışanları özel hizmetlere hazırlama amacını taşıyan özel eğitim hizmetinde ise adaya özel uzmanlık kazandırmak veya yabancı dil eğitimi vermek hedeflenmektedir. Bu eğitim

başka kurumlar tarafından yürütülebileceği gibi, personel katılımının sağlanması ile yurt içinde veya yurt dışında yapılan eğitimler ile de sağlanabilmektedir (Tanyel, 1970).

1.1.3.2. Oryantasyon Eğitimi

En sistematik olmayan eğitim türü olan oryantasyon eğitimi, işe başlatma sırasında yapılan eğitimleri kapsamaktadır. Bazı yerleşmiş kurumlarda her çalışma düzeyi için belirlenmiş standartlar doğrultusunda en az 10–15 gün süren eğitimler verilmektedir. Bununla beraber birçok kurumda da kişiler başlarken 1–2 gün süren ve kişiyi iş ortamına alıştırmaya yönelik sistematik olmayan eğitimler de yapılmaktadır (Gül, 2000).

Oryantasyon eğitiminin temel amacı “hangi kademede olursa olsun çalışanın kuruma uyumunu kolaylaştırmak ve bir an önce kurumun değerlerini paylaşmasını sağlamaktır. Elemanın seçimi son derece sağlıklı yapılmış olsa dahi, alanında deneyimli bir çalışan da olsa kurum onun için değerleri, kimliği ve iş akışını mümkün olan en kısa sürede edilmelidir (Özdemir, 1967).

1.1.3.3. Hizmette Hizmet İçi Eğitim

Hizmette hizmet içi eğitim, işe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının girilmesine yönelik eğitimlerdir. Hizmette hizmet içi eğitimlerin önemli bir bölümü iş eğitimleridir. İş eğitimlerinde amaç işin anlaşılmasını sağlamaktır. Kalite standartları, işin diğer kurumlardakilerden farkları, kuruma özel iş uygulamaları, iş akışı, görev tanımı ve özellikle çalışana yönelik beklentilerin bu tür eğitimlerde verilmesi söz konusudur (Fındıklı, 1999: 247).

Hizmette hizmet içi eğitim insan kaynakları geliştirme faaliyetleri içerisinde değerlendirilmesi gereken bir kavramdır. Genel olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi alıştırmaya, eğitim, kariyer geliştirme faaliyetleri aracılığıyla çalışanlara bilgi, beceri, tutum ve deneyim kazandırmayı içermektedir (Karahana, 2009. 97).

İş başında hizmet içi eğitimde, yeni veya deneyimsiz çalışanın, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmeleri söz konusudur. Bu eğitim türü; işe yeni alınan bireylerin eğitimi, teknolojideki yeniliklere göre çalışanların beceri düzeyinin yükseltilmesi ve terfi alan bir

çalışanın yeni görevine uyumunun sağlanması konularında yararlıdır. Aynı zamanda diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında materyaller, eğiticilerin ücreti veya eğitim programı hazırlama açısından daha az zaman ve para gerektirir (Noe, 1999: 193).

İş başında hizmet içi eğitim, personelin görevini yaparken yetiştirilmesini hedeflemekte ve genelde kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesi için kullanılmaktadır. Kişiler bir yandan işlerini yaparlarken bir yandan da öğrenirler. Birey çalışırken, işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak için verilen hizmet içi eğitim bu kapsamda değerlendirilmektedir.

1.1.4. Hizmet İçi Eğitim Süreci

Eğitim işe yeni alınanların işe alıştırılmasını sağlamak amaçlı olabileceği gibi işte çalışanların geliştirilmesi amaçlı da olabilir. Bir eğitim sürecinin başlıca aşamaları eğitim ihtiyacının belirlenmesi, amaçların belirlenmesi, programın oluşturulması, hedeflerin bütçenin belirlenmesidir. Bu kısımda genel hatları ile bu aşamalara değinilecektir.

1.1.4.1. Eğitim İhtiyacının Ortaya Konulması

Eğitim konusunda yapılması gerekli ilk faaliyet, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle hangi personelin ne tür eğitime ihtiyacının olduğunun saptanmasıdır (Kalkandelen, 1979).

Eğitim ihtiyaç ve amaçlarını saptamak için örgütsel düzeyde, faaliyetler düzeyinde, bireysel düzeyde analizler yapılmaktadır. Örgütsel analizlerde örgütün etkinliğini arttırmak için işgücü maliyeti, çıktının miktarı ve kalitesi gibi çeşitli etkinlik ölçütleri göz önüne alınarak, eğitim ihtiyacı duyulan alanlar saptanır. Eğitim ve geliştirme programları örgütte mevcut davranış kalıplarının sürdürülmesi için kullanılabileceği gibi davranışların değiştirilmesine yönelik de olabilir (Yüksel, 2000: 203).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla gereken çalışmaları Fındıkçı (2006: 256) şu şekilde özetlemiştir:

- Her çalışmanın dosyasında eğitim izleme formunun bulundurulması gerekmektedir ve kurum tarafından özel olarak geliştirilecek bu forma kişinin aldığı eğitimler kayıt edilmelidir.

- Kurumda her 6 ayda bir eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik anketler yapılmalıdır ve her kademedeki çalışanın eğitim ihtiyacı belirlenmelidir.
- Eğitim ihtiyacı belirlenirken bireysel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.
- Yıllık taramalar dışında yeni birimlerin kurulması, kurumda yeniden yapılanma çalışmaları ve benzeri durumlarda da eğitim ihtiyacının belirlenmesi yoluna gidilmelidir.
- Kurumda ortaya çıkacak teknolojik bir yenilik, alt yapı değişikliği nedeniyle eğitime ihtiyaç duyulabilir.
- Hızlı bilgi akışının yaşandığı günümüz şartlarında eğitim ihtiyacı için yıllık eğitim planları yeterli olmamakta ve bu nedenle sürekli eğitim etkinlikleri gerekmektedir.
- Performans değerlendirmeleri de eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılabilir.
- Eğitim ihtiyacının saptanmasında katılımcıların yoğun biçimde belirledikleri konulardan hareket edilmelidir.
- Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine bizzat katılmaları, daha sonra yapacakları eğitim çalışmalarına isteyerek katılmaları, yararlanmaları, etkilenmeleri, benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır.
- Eğitim ihtiyacının oluşumunda hangi düzeyde olursa olsun rutin uygulamaların önemli etkisi vardır. Eğitim ihtiyacı gereksiz rutin uygulamaları gidermeye yöneliktir.

1.1.4.2. Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminde her eğitim çalışmasından önce mutlaka ihtiyacın belirlenmesi yoluna gidilmelidir. Her etkinlik gibi eğitim uygulamalarının da amaç, yöntem ve varılacak sonuçlar bakımından çok önceden planlanması gereklidir. Aksi durumda gelişigüzel yapılan, çoğu zaman alışkanlık hali alan, rutin uygulamadan öteye geçmeyen eğitimlerin verimli olamayacağı açıktır (Fındıkçı, 2006: 280).

Bir eğitim programına katılımın içeriden ve dışarıdan olmak üzere 2 nedeni olabilir. İçerden, örneğin bireyler herhangi bir konuda bilgi ve becerilerini, anlayışlarını ve işteki performanslarını arttırmak, aynı zamanda meslekte ilerlemek amacıyla bu tür

programlara katılmak isteyebilirler. Dışarıdan ise, birey üzerinde bağı olduğu kurum ya da kişilerin bireyden bilgi ve becerilerini arttırmalarına dönük yönetim tarafından baskı ya da istek olabilir. Böylece personeller yönetim tarafından istenen alanlarda eğitime katılırlar (Çınkır, 2001: 68).

1.1.4.3. Eğitim Programının Oluşturulması

Toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve yenilikler hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir. Programlar değerlendirmeye açık ve esnek olmalıdır. Eğitim programları hazırlanan planlarla amaç, yöntem ve uygulama yönünden birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır. Fındıkçı (2006: 259–260) da eğitim programının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken unsurları şu şekilde açıklamıştır:

- Eğitimler yıllık olarak planlanmalı ve uygulanmalıdır,
- İşçi eğitimlerinde kurum içerisinde bir eğitimci tercih edilmelidir. Mümkünse işçilerin içinden kendisini geliştirmiş şef konumundaki bir eğitimci yetiştirilmelidir,
- Eğitimin düzeyine dikkat edilmelidir,
- Eğer mümkün olduğunca iş saatleri dışında, tercihen sabah saatlerinde yapılmalıdır. Çalışanlar yorgun olmamalıdır.
- Eğitimin gereği çok iyi aktarılmalı, gerekli motivasyon oluşturulmalıdır.
- Eğitim programlarında aktif katılıma dayalı öğretim yöntemleri kullanılmalıdır. Kısacası katılımcılar gerçekten eğitim programlarına katılmalıdır.
- Eğitim sırasında özellikle katılımcılara cazip gelecek ortamların oluşturulması gereklidir.
- Eğitimlerde modern araç-gereçlerin kullanılması akıcılığı ve yüksek katılımı sağlayacaktır.
- İşçi eğitimlerinde ağırlıklı olarak temel beceriler, eğitimleri, teknik eğitim, memur grubuna yönelik eğitimlerde bilgi, beceri ağırlıklı ve insan ilişkileri yoğunluklu, yönetici eğitimlerinde ise daha çok kavramsal, bilgi yönü ağır basan, bireysel gelişime yönelik eğitimlere yer verilmelidir.

1.1.4.4. Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Her eğitim faaliyeti belirli bir maliyet gerektirmektedir. Bu nedenle eğitim öncesinden kaynakların belirlenmesi de gerekmektedir. Kısıtlamalar ve kaynaklar hakkındaki bilgiler, amaçların ulaşabilme ihtimalini belirlemeye ve hizmet içi eğitim tasarımcısının alternatif iletim sistemleri hakkında karar vermesine yardımcı olmaktadır (Yalın ve diğ., 1996: 22). Örgütlerde hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması için, yapılacak eğitimin maliyeti hakkında gerekli verilerin sağlanmış olması gereklidir. Hizmet İçi eğitim programlarını uygulamaya koymak üzere, mevcut olanakların yeterliliği ile gerekli parasal ve diğer kaynaklar belirlenmelidir.

1.1.4.5. Eğitim Programının Uygulanması

Personel eğitim ihtiyaçları ve ilkeleri ile eğitim planları belirlendikten sonra eğitim programının uygulanmasına geçilmektedir. Bu aşamada dikkate alınması gereken noktalar şu şekilde belirtilebilir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 114):

- Verilen eğitim gerçekten ihtiyaca cevap vermelidir,
- Eğitim yöntemleri iyi belirlenmiş olmalıdır,
- Eğitim zamanına ve süresine dikkat edilmelidir,
- Eğitim mümkün olduğu sürede uygulamalı olmasına özen gösterilmelidir,
- Gerek eğitimcilerin ve gerekse katılımcıların aktif katılımı sağlanmalıdır,
- Eğitimciler yetkin olmalı ve eğitim şekline göre seçilmesine dikkat edilmelidir.

Hizmet içi eğitime katılacak personelin seçimi, uygulama aşamasında üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. Üretime en fazla katkısı olan personeller özellikle eğitime alınmalıdır. Hizmet içi eğitim uzmanlarının bu konudaki görüşleri de önemlidir. Uzmanlar bu konuda personel dosyalarını inceleyebilir ya da personelin eğitim konusundaki talebini dikkate alabilir (Barkurt, 1990).

Programların uygulanmasındaki bir diğer önemli nokta ise eğitimi verecek öğreticilerin seçimidir. Kurum içinden ya da kuru dışından seçilebilecek olan eğitici personelin eğitim verilecek konuda yeterli bilgi sahibi olması, bu bilgiyi aktarabilecek formasyona sahip olması ve formasyonunu kullanmasına yetecek teknolojiyi kullanılabilir düzeyde olması gerekir. Eğitici personelin, eğitim alan personel ile iyi ilişkiler kurabilecek kadar sosyal yeterliğinin olması da unutulmamalıdır (Durukan, 2010: 23).

Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman, ağırlıklı olarak akademisyenlere görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda yararlanılabilir. Ayrıca eğitimcilerin aktif öğrenme yöntemini çok iyi bilmeleri, öğretme değil öğrenme merkezli olması da gereklidir (Canman, 1977).

1.1.4.6. Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Konu ne olursa olsun yapılan eğitim çalışmalarının amaçlara ne derecede ulaştığı, ne kadar verimli olduğu, kuruma ne kadar faydalı olduğu gibi sorular mutlaka gündeme gelmelidir. Bu soruların cevapları gerçekten önemlidir, çünkü önemli harcamalarla gerçekleştirilen eğitim uygulaması sonucunda elimize geçen kazancın ölçülebilir, somut olarak belirlenebilir olması oldukça zordur. Çünkü söz konusu olan soyut bir hizmetin etkinliğinin belirlenmesi kolay değildir. Bu zorluklara rağmen eğitim etkinliklerinin de sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Fındıkcı, 2006: 274).

Genel olarak eğitim değerlendirme ve yararlarını hesaplama konusunda bazı yöntemler uygulanmaktadır. Buna göre ölçme ve değerlendirmede en sık kullanılan yöntemleri şu şekilde açıklamak mümkündür (Yüksel, 2000: 208–210):

- *Eğitim vermemenin maliyetini hesaplama:* Eğitim vermemenin maliyetini örgütün kaybettiği gelir cinsinden hesaplama esasına dayanmaktadır. Başarı eksikliği görülen yerlerde eğitimsizliğin maliyeti hem gerçek gelir kaybı, hem de potansiyel gelir kaybı olarak düşünülmektedir. İşletmede gerçek ve potansiyel bir iş kaybının varlığı görüldükten sonra bu kaybın işletme için değeri kar cinsinden hesaplanır. Kar kaybının eleman, makine eksikliği, işgücü devri gibi nedenlerle gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılır. Uygun eğitim verildiğinde elde edilecek yararlar hesaplanır. Böylece mevcut ve potansiyel gelir kayıplarıyla eğitimden elde edilecek yararlar karşılaştırılır. Yöntemin hareket noktası eğitim bütçesini kısarak maliyet düşürmenin ileride daha fazla gelir kayıplarına yol açabileceği düşüncesidir.
- *Başarı kayıtlarından yararlanma:* İşletmede mevcut başarı kayıtları incelenir. İşgücü devri bir istatistik örnek olarak alınabilir. Hat yönetici ile beraber mevcut başarıya ilişkin sorunlar belirlenir ve bir liste hazırlanır. Başlangıçtaki başarı

kayıtları eğitim ihtiyaçlarını ve amaçlarını belirlemede yardımcı olacaktır. Sonuçtaki başarı kayıtları ise değerlendirilmede kullanılacaktır.

- *Başarılı çıktı olasılığını hesaplama*: Fayda maliyet ve risk analizlerini birleştiren bu yöntem, eğitim programlarının potansiyel başarısını hesaplamakta ya da çeşitli eğitim sistemi seçenekleri arasında hangisinin seçileceğine karar vermekte kullanılmaktadır. Bu yöntem matematiksel ve istatistiksel hesaplamalara ihtiyaç gösteren karmaşık bir yöntemdir. Ancak eğitim programının değerinin kestirilmesinde iyi bir temel oluşturmaktadır.
- *Öğrenme eğrisi maliyetlerini hesaplama*: Eğitim sürecinin maliyetlerini, öğrenme eğrisine bakarak ve farklı eğitim yöntemlerini karşılaştırarak eğitim yöntemini seçmeye yarar. Sıfır bilgi ve deneyime sahip bir personelin iş için yeterli oluşuna kadar geçen süre değerlendirilir. Belirli süreler sonunda başarı verileri değerlendirilir. Bu yöntem kursları ve çeşitli eğitim yöntemlerini karşılaştırmada etkin olmaktadır.
- *Eylem planı muhasebesini hazırlama*: Bir eğitim kursunun tamamlanmasından sonra kursun örgüte katkısını değerlendirmek için başarıyı geliştirici bir eylem planı hazırlanır ve uygulamaya konulur. Bu eylem planı kursa katılanlar tarafından kurs esnasında hazırlanabilir. Plan açıkça konulmuş amaçları, bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işlevsel düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin yararlarının finansal terimlerle ifadesini içermelidir.

1.1.5. Hizmet İçi Eğitim Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Personellerin eğitimi konusunda birçok farklı yöntem uygulanmaktadır. Bu kısımda en fazla uygulanan eğitim yöntemlerine kısaca değinilecektir. Hizmet içi eğitimin hedefleri, personele verilecek eğitim türlerini etkileyebilir. Hedeflerin yanı sıra kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlenmenin etkenlerindedir. Eğitim türlerinin sınıflandırılmasında eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette buldukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevleri gibi çeşitli ölçütler kullanılabilir (Canman, 1995: 88). Genelde hizmet içi

eğitim turleri, “*uygulama evrelerine*”, “*uygulama zamanına*” ve “*uygulama yerlerine*” göre sınıflandırılır (Peker, 2010).

- a. *Uygulama Evrelerine* göre sınıflandırılırsa hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.
 - Hizmete Yeni Giren Personel için Düzenlenen Eğitim (Stajyerlik)
 - Çalışmakta Olan Personel İçin Yapılan Eğitim (Geliştirme Eğitimi)
 - Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Yükseltme Eğitimi)
 - Üst Kademelere Yükseltilecek Personel için yapılan eğitim (Alan Değiştirme Eğitimi)
- b. *Uygulama Zamanına* göre sınıflandırılırsa hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.
 - İş Başında Hizmet içi Eğitim
 - İş Dışında Hizmet İçi Eğitim
 - Teknoloji Destekli Hizmet İçi Eğitim
- c. *Uygulama Yerine* göre sınıflandırılırsa hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.
 - Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim
 - Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

olarak sınıflandırılır.

Bu çalışmada literatürde genel kabul gören, eğitimin verildiği zamana göre sınıflandırma dikkate alınacaktır. Uygulama zamanına göre eğitimde *İş Başında*, *İş Dışında* ve *Teknoloji Destekli* hizmet içi eğitim sınıflandırmasını temel alırsak eğitim turleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

1.1.6. İş Başında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

İşbaşında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabi tutulan eleman işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken diğer yandan da eğitilmektedir. Diğer bir ifade ile kişi hem işini yapmakta hem de öğrenmektedir (Yılmazer ve Eroğlu, 2008: 116).

Bu eğitim türü; dört aşamadan meydana gelmektedir; birinci aşamada, öğretim yapacak kişi öncelikle katılımcıları bilgi kazandırmak amacıyla hazırlar. İkinci aşamada, katılımcılara eğitim ile amaçlanan hedeflere ulaşmak üzere bilgiler aktarılır. Üçüncü aşamada, katılımcılardan kazanılan bilgilerin uygulanması istenerek; işin uygulamada ne derece başarılı olduğu sınanır. Dördüncü ve son aşamada ise, katılımcıların öğrenilen bilgileri nasıl kullandıkları izlenir ve denetlenir (Ordu, 2010: 38).

1.1.6.1. Gösterim Yöntemi

Daha çok mekanik işlerin öğretiminde ve iş başında eğitimde kullanılan bir yöntemdir. Yapılan işi bizzat göstermek, iş sürecini gösteren şema ve resimler kullanmak yoluyla gerçekleştirilmektedir ve gösterimin başarısı, sözel ve görsel araçların desteği ile artmaktadır (İçtüzet, 2009: 19). Gösterim yönteminde mümkün olduğu kadar teorik bilgi yanı sıra, kullanıcıların pratik eğitim almasına da yoğunlaşması, bu yöntemin başarısını arttıracak bir unsurdur.

1.1.6.2. Yetki Devri Yöntemi

Bu yöntemde en önemli konu yetki devrinin sağlanması ve yönetimde merkezileşmeye gidilmemesidir. Bir yönetici astını samimi ve güvenilir bir biçimde yetiştirmek istiyorsa bunun en önemli yollarından biri astına belli bir düzeyde yetki devri ve sorumluluklarını devretmesidir. Çünkü amirin astlarına yetki devretmesi, onların yetişme ve gelişmelerini sağlar (Çevikbaş, 2002). Ayrıca yetki ve sorumluluğun görevli kişiye yeteri kadar dağıtılması edilmesi önemli bir motivasyon faktörüdür. Böyle yapıldığı takdirde, amir onu işiyle baş başa bırakmış, yani ona güvendiğini açıklamış olacaktır. Bu durum karşısında eleman kendisini belirli sonuçlara erişmekle sorumlu hissedecektir.

1.1.6.3. Sistemli Gözetim Yöntemi (Coaching)

İşbaşında eğitimde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri durumundadır ve astların, amirleri tarafından gözetim altında tutulmasını ifade etmektedir. Amirler soru sorma, denetmek, görev ve direktif verme ve önerilerde bulunma şeklinde astlarını gözetim altında tutmaktadır.

Bu yöntemin dayandığı temel fikir “yaparak öğrenmenin” en iyi yol olduğu ve bir personeli en iyi eğitecek kişinin kendi amiri olduğu fikridir. Çünkü yönetici astını herkesten iyi tanımaktadır. Ayrıca yönetimin her astından ne beklediğini en iyi bilen ve

tanıyan kişi yöneticidir. Daha çok gayri resmi tarzda uygulanan bu yöntemin başarısı hem amire hem de astlara bağlıdır. Amir, astlarını yetiştirme arzusu gütmeli, astların sorunları ile devamlı ilgilenmeli ve işbirliği yapmalıdır. Astın ise yetenekli, istekli ve iyi niyet sahibi olması beklenmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 116).

1.1.6.4. Özel Görev Verme Yöntemi

Bu yöntemde personele kendi işi ile ilgili ancak daha uzmanlaşabileceği bir konu verilerek kendisini geliştirmesi sağlanarak; personelin hem kendi bilgi ve becerilerini arttırması hem de çalıştığı kuruma fayda sağlaması amaçlanmaktadır. Personel verilen özel görev için çalışma saatleri içinde ve dışında eğitim görebilir ya da kendi kendine çalışmalar yapabilir. Yöneticinin verilen özel görev ile ilgili izleme ve değerlendirmeler yapabilmesi için, belli aralıklarla konu hakkında personel tarafından rapor verilebileceği gibi yönetici tarafından gözlem de yapılabilir (Ordu, 2010: 48).

1.1.6.5. Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Görev değiştirme yönteminde personel planlı bir şekilde farklı görevlerde ve birimlerde çalıştırılmakta ve bu sayede bu işler ile ilgili de tecrübe ve bilgi sahibi olunması amaçlanmaktadır. Bu yöntem işyerinin esnek işgücüne sahip olması, personellerin kendilerinin yetiştirilmesi için çaba harcandığına inanması gibi nedenlerle önemli faydalar sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 770).

1.1.6.6. Staj Yaptırma Yöntemi

Staj personellerin belli bir konuda bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanmaları için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır. Staj, personellere ileride yapacakları işlere ilişkin çalışma ortamlarını tanıtmaya, işleri öğrenme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007).

1.1.7. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

İş dışında eğitim, işletme içinde olabileceği gibi işletme dışında da olabilir. Bu eğitimde iş görenin belirli bir süre işinin başından alınarak eğitime tabi tutulmasıdır. İş dışında eğitimin genel özelliği teorik eğitim ağırlıklı olmasıdır (Gedik, 2008).

1.1.7.1. Anlatım Yöntemi

İş dışında eğitim yöntemleri arasında yer alan anlatım yöntemi bir bilginin diğer fertlere aktarılmasıdır. Yöntemin başarısı büyük ölçüde anlatana bağlıdır. Yöntemin alışılmış bir yöntem olması, kolaylıkla düzenlenmesi ve masrafsız olması, özel eğitim araç ve gereçlerine ihtiyaç göstermemesi, az zamanda çok sayıda kişi ile ilişki kurulmasına olanak sağlayarak eğitim süresini kısaltması bu yöntemin olumlu yönlerini oluşturmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 118). Anlatım yönteminin başarılı olabilmesi için öncelikle, öğretimin amacı veya amaçlarının saptanması, eğitim verilecek konunun belirlenmesi ve anlatım planının hazırlanması gerekmektedir.

1.1.7.2. Grup Tartışması Yöntemi

Grup tartışmaları belirli bir konuda eğiticinin de yönlendirmesi ile öğrenenlerin karşılıklı bilgi ve fikir aktarımında bulunmalarıdır. Aktif katılım sağlandığı için başarılı bir eğitim yöntemi olarak görülmekte ise de sınırlı sayıda katılımcıyla imkân veren bir yöntemdir. Grupların on kişiyi geçmemesi tercih edilmektedir ve grupta her kişi konulma imkânı bulabilmelidir. Bazen grup baskısı nedeniyle istenilen sonuca ulaşmak mümkün olmayabilir (Yüksel, 2000: 207). Yönetici eğitiminde, tartışma grupları oluşturulması, grup üyelerine, bir gruba katılma ve bir grubun bireyi olarak hareket etme alışkanlığını kazandırdığı gibi tartışılan konu üzerinde değişik bilgi ve tecrübelerin raporlar halinde ortaya konulmasına da olanak verecek çeşitli yararları sağlamaktadır (İçtüzzer, 2009: 21)

1.1.7.3. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde eğitime katılanlardan önceden yazılmış bir örnek olayı incelemeleri, sorunları belirlemeleri, bu sorunları önemleri açısından analiz etmeleri, çözüm önerileri geliştirmeleri, en iyi çözümü seçerek uygulamaları istenir. Böylece yöneticiler gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri problemler için hazırlanmış olurlar (Yüksel, 2000: 207). Yöntemin aşamaları sırasıyla problem durumunun saptandığı hikâye tanımlama, belgeleri araştırma, katılımcılarla görüşme ve örnek olayların ayrıntılarını sağlayan verilerin elde edildiği bilgi toplama, hikâye taslağının çıkarılması, olayın sunulacağı aracın tespit edilmesini de içeren idari konularda karar verme ve örnek olay materyallerinin hazırlanmasından oluşmaktadır (Şahin ve Güçlü, 2010: 233).

1.1.7.4. Beyin Fırtınası Yöntemi

Bu yöntem gruptaki çeşitli sorunlar hakkında o anda akla gelen tüm çözüm önerilerinin ortaya atılması şeklinde uygulanmaktadır. Çözüm önerilerinin önemli, önemsiz uygulanabilir, uygulanamaz gibi tartışmalar yapılmadan serbestçe ortaya atılması için grup üyeleri teşvik edilir. Böylece eleştirilmekten çekinme nedeniyle orijinal fikirlerini söyleyemeyenler cesaretlendirilir. Kimi zaman en ilgisiz görünen çözüm önerilerinin diğerlerinden daha rasyonel öneriler olabilecekleri görülmüştür (Yüksel, 2000: 208).

1.1.7.5. Gezi Yaptırma Yöntemi

Gezi yaptırma yöntemi çalışılan işyeri dışındaki bir yerde yapılan veya olan işleri, oluş ve yapılış halinde görmektir. Bu açıdan pratik ve doğrudan doğruya bir yaşantıdır. Yöntem günümüzde ilgiyle takip edilmektedir ve burada amaç personeli benzer işletmelere götürerek, görgü ve bilgilerini arttırmak, çalışma düzeni, koşulları ve tekniği hakkında gözlem yoluyla eğitilmelerini sağlamaktır (Ergül, 2006).

1.1.7.6. Evrak Sepeti Kullanma Yöntemi

Evrak tekniğinde eğitilecek olan yöneticinin günlük posta ve telefon listesinde yer alabilecek gerçek bir materyal seti ile çalışması istenir. Bu arada eğitilenin verdiği kararlardaki öncelikler, isabet, zaman kullanımı gibi konular incelenir (Yüksel, 2000: 207).

1.1.7.7. Seminer Yöntemi

Belirli konularda uzman olan ancak kendini yeni teknolojiler ve gelişmeler hakkında bilgi talep eden personellere yönelik kısa süreli kurslar olan seminerlerde, teorik ve pratik uygulamalara yer verilmektedir. Örnek olarak yeni bir teknolojik cihazın tanımına yönelik bir seminerde cihazın özelliklerinin anlatılmasının yanı sıra personellerin onu kullanımını da sağlanmaktadır (Bilgin vd., 2007: 18).

1.1.7.8. Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde katılımcılardan önceden tanımlı bir olayı canlandırmaları istenmekte ve buna uygun senaryolar geliştirilmektedir. Rollerini yapanlar olayı canlandırmakta, katılımcılar ise olayı gözlemlemektedir. Bu sayede katılımcıların iletişim ve takım çalışması konusunda güçlendirilmesi hedeflenmektedir ve sorun çözümünde akıl geliştirmeleri sağlanır (Bilgin vd., 2007: 20).

1.1.8. Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemi

Literatürde bu anlamda çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu yöntemlerin başında bilgisayar destekli eğitim ve uzaktan eğitim gelmektedir.

1.1.8.1. Bilgisayar Destekli Eğitim Yöntemi

Günümüzün gerçeği olan bilgisayarlar personel eğitimlerinde sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Bu konuda ön plana çıkan uygulamalar Uzman sistemler, Multimedya eğitim ve Sanal Gerçeklik olarak sınıflandırılabilir. Uzman Sistemler oyun tabanlı olarak kullanıcıyı belirli senaryolarla karşı karşıya getirerek öğrenimi sağlamaktadır. Sistem önceden girilen koşullara bağlı olarak temel kararlar vermekte ve öğrenmeyi sağlamaktadır. Multimedya Eğitim görsel–işitsel eğitim materyallerinin bilgisayar başında kullanımını gerektirir. Bu materyaller yazı, grafik, animasyon, ses ve videoyu içerebilir. Multimedya eğitimleri, bilgisayar temelli olduğu için eğitilen içerikle etkileşime girebilir. Sanal Gerçeklik ise son dönemde web tabanlı sanal bir yaşantıya öğrenciyi üye kabul ederek sanal bir yaşantı deneyimi ile öğrenmeyi sağlar.

1.1.8.2. Uzaktan Eğitim Yöntemi

Özellikle coğrafi açıdan dağınık işletmeler tarafından yeni ürün, politika, prosedür, beceri ve uzmanlık eğitimlerini içeren uzaktan eğitim yönteminde iki yönlü iletişim imkanı sağlanmaktadır. Uzaktan eğitim yönteminde klasik posta yolu ile eğitim materyallerin ulaştırılmasının dışında teknoloji destekli 2 tür ön plana çıkmaktadır. Bunlar; Senkron ve Asenkron uzaktan eğitimidir. (Şahin ve Güçlü, 2010: 237). Teknoloji destekli bu iki uzaktan eğitim tekniği e-Öğrenim olarak ifade edilmektedir. e-Öğrenim bilgisayar ağlarını veya daha yaygın olarak interneti kullanmaktadır. E-Öğrenim hizmetlerinin sunulduğu bir eğitim platformu üzerinden eğitim materyallerine, sınav, ödev ve iletişim imkânlarına erişilmektedir. Öğretici ve öğrencinin aynı anda çevrimiçi olması halinde eşzamanlı (senkron) eğitim gerçekleşmektedir.

1.2. Maliye Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları

Bu kısımda Maliye Bakanlığı özelinde, bir kamu kurumundaki hizmet içi eğitim sürecinin, insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarını etkileme düzeyi incelenecektir. Bu

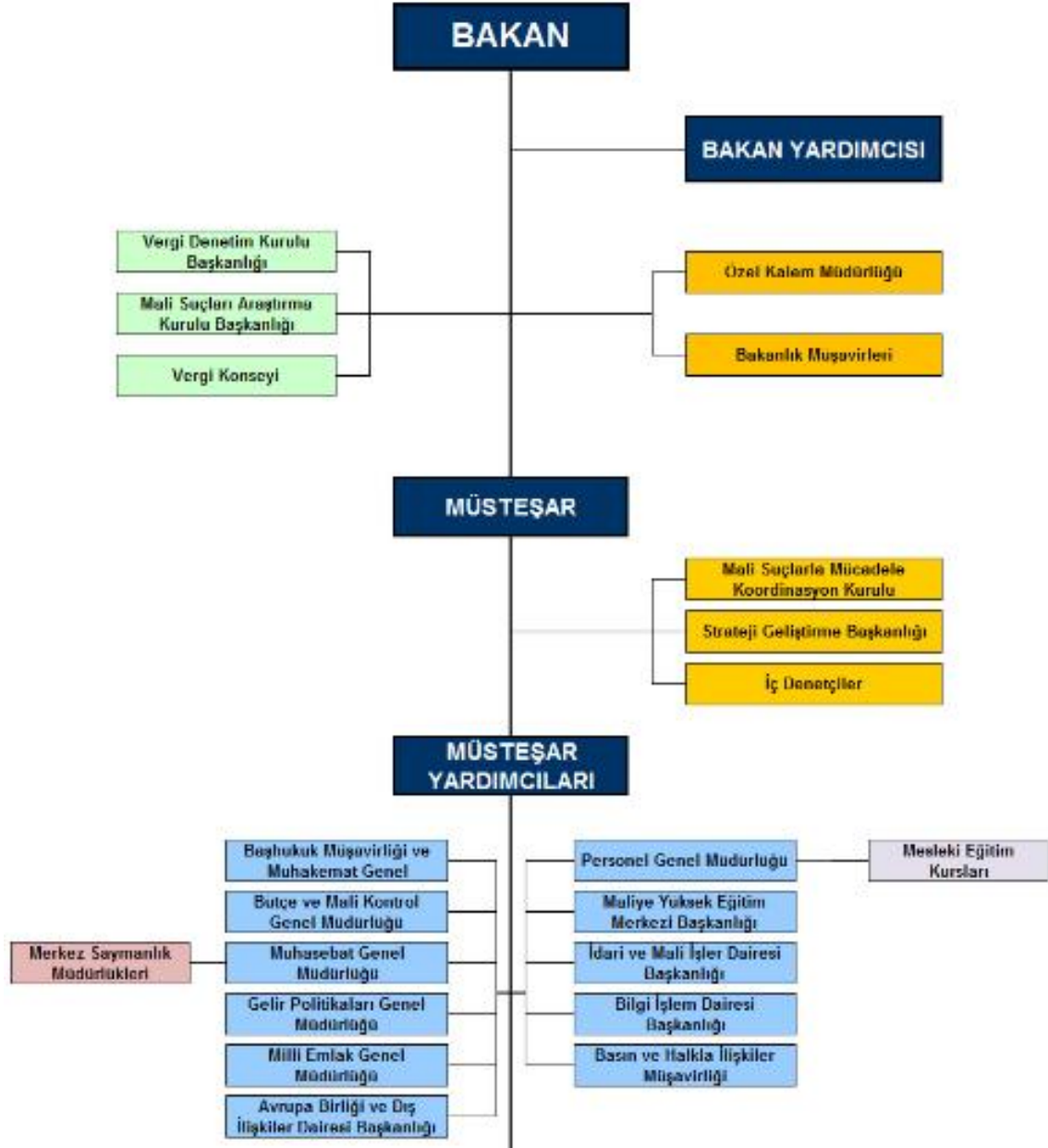
kapsamda ilk olarak Bakanlık hakkında bilgiler sunulmuş, ardından bu kurumdaki eğitim faaliyetleri değerlendirilmiştir.

1.2.1. Maliye Bakanlığı Görevleri ve Teşkilat Yapısı

Maliye Bakanlığı'nın görevleri, 13.12.1983 tarihli ve 178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir. Buna göre Maliye Bakanlığı'nın görevleri şunlardır: (178 sayılı KHK, 1983: md 2)

- Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve özel bütçeli idarelerin hukuk danışmanlığını ve muhakemat hizmetlerini talepleri halinde yerine getirmek,
- Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile Devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetleri yürütmek,
- Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- Gelir politikasını geliştirmek,
- Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- Her türlü gelir gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- Milletlerarası kuruluşların Bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki Bakanlık görüşünü hazırlamak, yurtdışı ve yurtiçi faaliyetleri yürütmek,
- Bakanlığın ilgili kuruluşlarının işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- Çeşitli kanunlarla Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,
- Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek, teftiş etmek ve denetlemek,
- Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek,
- Vergi incelemesi ve denetimine ilişkin temel politika ve stratejileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak

Bakanlığın teşkilat yapısına baktığımızda da KHK’de de belirtildiği gibi merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardan meydana gelmektedir. Bakanlık Merkez Teşkilatı, ana hizmet birimleri ile danışma, denetim ve yardımcı birimlerden meydana gelmektedir.



Şekil 1. Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı

Kaynak: Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, “Maliye Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı”, <http://www.pergen.gov.tr/bakanlikteskilatyapisi.html>, (09.12.2013).

1.2.2. Maliye Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu kısımda genel hatları ile Maliye Bakanlığı'nda yürütülen ve Bakanlığın sorumlu olduğu insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve düzenlemeleri değerlendirilecektir. Türk kamu yönetimi kapsamında, personel seçme ve yerleştirme faaliyetleri öncelikle Devlet Personel Başkanlığı tarafından yönlendirilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları personel gereksinimlerini sınıf ve derece bildirerek Devlet Personel Başkanlığı'na iletirler. Bunun yanında 1998 yılında yürürlüğe giren yasayla tüm 657 sayılı kanun kapsamında çalıştırılması düşünülen personel için “göreve ilk defa atanacaklar için ülke çapında sınav düzenlenmesi” öngörülmüştür. Sınavdan başarılı olan adaylar ise, ilgili kurumun belirlenmiş puanına göre yerleştirilir. Kimi kamu kurumlarında ise belirlenen puanı sağlamış adaylar, ilgili kurum tarafından mülakata çağrılır ve uygun kişiler gerekli pozisyonlara yerleştirilir (Canman, 2000: 89–91). Dolayısıyla kamu sektöründeki işe alım süreci sadece, insan kaynakları ya da kurum yönetiminin inisiyatifinde değildir. Yani özel sektörün işe alım ve yerleştirme sürecinden daha farklıdır.

Maliye Bakanlığı'nda insan kaynaklarının yönetilmesinde görevli temel birim Personel Genel Müdürlüğü'dür. Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğünde iki ayrı statüde personel çalışmaktadır. İlk statüyü 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi olarak görev yapan ve “Memur” olarak adlandırılan personel oluşturmaktadır. Genel Müdürlükte; Şef, Uzman, Şube Müdürü, Daire Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür bu statüde çalışmaktadır. İkincisini ise, yine 657 DMK'ya göre 4/B statüde istihdam edilmekte olan ve “Sözleşmeli Personel” olarak adlandırılan personel oluşturmaktadır. Bu grupta, Programcı, Mühendis, Çözümleyici, Tekniker, Teknisyen vs. bulunmaktadır (Pehlivan, 2008: 129).

Maliye Bakanlığı insan kaynakları uygulamalarında insan kaynakları fonksiyonlarının ne şekilde ele alındığının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda 2006 yılı başından itibaren uygulamaya geçen 5018 sayılı Kanun ile kamu idareleri düzenlenen takvime göre, performans yönetiminin unsurları olan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Böylece idareler stratejik planları aracılığıyla kurguladıkları geleceği performans programları ile uygulamayı ve çıktı-sonuç odaklı bütçelemeye geçmeye başlamışlardır (Celep, 2010: 97). 2003 yılında yürürlüğe

giren 5018 sayılı Kanun performans yönetim sürecinin bütçe boyutu üzerine olmakla birlikte, performans üzerine yaptığı vurguyla bir ilktir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 38).

Türk Kamu Yönetiminde performans uygulamalarının önünü açan Kanun'un 1 inci maddesinde geçen "kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması" ifadesi performans değerlendirmesi ve denetiminin zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Özer, 22).

Bu kapsamda DPT tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna (2006a:53) göre Maliye Bakanlığı üçüncü grupta yer almış ve ilk stratejik planın kapsayacağı dönem 2009–2013 olarak belirlenmiştir. Maliye Bakanlığı diğer kamu idarelerine örnek olması ve liderlik vasfından dolayı öngörülen takvimden önce çalışmalarına başlamıştır. Bunun için Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB) model ve yazılımdan oluşan "Stratejik Yönetim Sistemi Model ve Yazılım Projesi" adlı bir proje hazırlamıştır ve bu Proje Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) 1007 Kamu Kurumları Araştırma Projelerini Destekleme Programı çerçevesinde kabul edilmiştir (Celep, 2010: 97).

Kamu personelinin verimliliğinin artırılması" hedefi, birçok ülkede farklı uygulama araçlarıyla sağlanmaya çalışılmaktadır. Personelin alacağı ücretin sunduğu hizmet ve bu sırada göstermiş olduğu performansla ilişkilendirilerek, ücretin bir araç olarak kullanılması sonucu, verimliliğin artırılması amacı etrafındaki uygulamalar gerek literatürdeki performans değerlendirme metotları gerekse de ülke ve kurumların oluşturduğu özgün fikirler doğrultusunda şekillenmiştir (Eraslan ve Tozlu, 2011: 34).

Türk kamu yönetiminde tüm personeli kapsayacak şekilde tek bir düzenleme bulunmamakta, personelin verimliliğini artırmak amacıyla yapılan düzenlemeler personel gruplarına müstakil yasal düzenlemelerle gerçekleştirilmektedir (Ceylan, 2009: 63). Ancak bu parçalı uygulamaların önemli bir özelliği aylık alınan ücreti, performansa paralel olarak hesaplamaktan ziyade yapılacak ek ödemenin performansa göre yapılmasıdır (Eraslan ve Tozlu, 2011: 38).

1.2.3. Maliye Bakanlığı'nda Hizmet İçi Eğitim

Bu kısımda genel hatları ile Maliye Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimin yasal dayanakları ve uygulamalarına yer verilecektir.

1.2.3.1. Yasal Dayanak ve Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Uygulama Esasları

Maliye Bakanlığının eğitim görevi ve personelinin eğitimi ile ilgili temel yasal dayanak 178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur (MAYEM, 2013: 7).

Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 25. maddesi ile "Bakanlığın insan gücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmaları yapmak, anılan görevi etkin bir şekilde yerine getirilmesini teminen Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile ilgili eğitim planlarının koordinasyonunu sağlamak, Bakanlık personeli ile ilgili temel eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak, eğitim faaliyetleri ile ilgili yayın hizmetlerini yürütmek" hususlarındaki görevler Personel Genel Müdürlüğüne verilmiş bulunmaktadır (PERGEN, 2013)

Kamu yönetiminde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde temel yasal dayanak 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'dur. İlgili yasanın 214 ve 233 maddeleri tümüyle kamuda eğitim faaliyetlerine ayrılmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşları personeline gerekli eğitimin verilmesi bir plana bağlanırken, standart düzen içerisinde kendilerine has ihtiyaçların karşılanması için kurumlara inisiyatif kullanma hakkı da tanınmaktadır (Erdem, 2010: 32).

Maliye Bakanlığı'nda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi Hizmet İçi Eğitim Uygulama Esaslarına bağlı yapılmak durumundadır. Plan, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi" başlıklı VII. Kısım, 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 39 ve ek 26'ncı maddeleri ile 25.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla kabul edilen Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına uygun olarak hazırlanmıştır.

1.2.3.2. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Maliye Bakanlığı'nda yürütülen eğitim faaliyetleri Maliye Yüksek Eğitim Merkezi ve idari birimler tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda ilk olarak Maliye Yüksek Eğitim Merkezi, ardından yürütülen eğitim faaliyetleri değerlendirilecektir.

1.2.3.3. Maliye Yüksek Eğitim Merkezi

Maliye Bakanlığı'nda eğitim faaliyetlerinde bakanlığa bağlı "Maliye Yüksek Eğitim Merkezi (MAYEM)" önemli işlevler görmektedir. Başkanlık mali mevzuat, çağdaş yönetim teknikleri ve kamu yönetimi gerekliliklerine uygun olarak yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla personelin eğitim programlarının programlanması, koordinasyonu ve yürütülmesi ile görevlidir. Bununla beraber 5018 sayılı Kanun uyarınca Bakanlık tarafından yürütülecek eğitimler de ilgili birimlerle işbirliği içinde Başkanlık tarafından sağlanmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2012: 26).

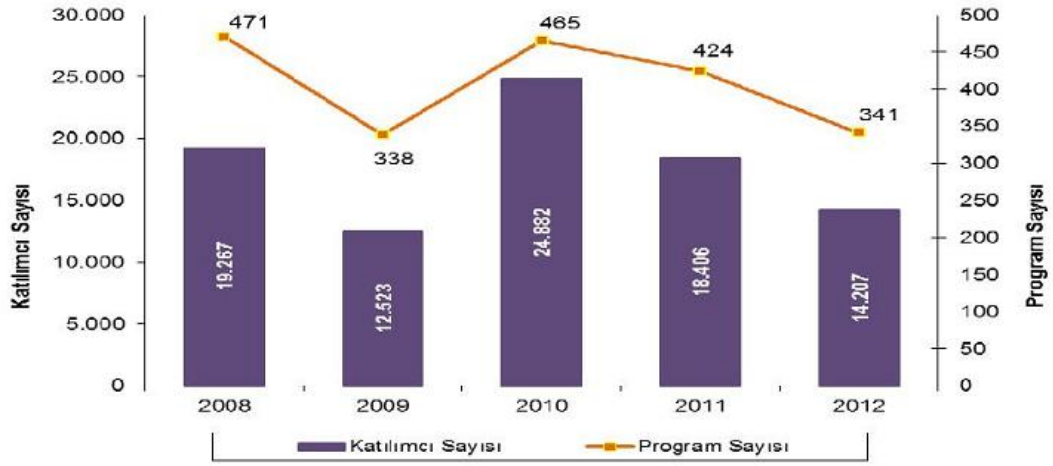
1.2.3.4. Yürütülen Eğitim Faaliyetleri

2012 yılı boyunca MAYEM tarafından 57 eğitim programında 2.421 personele eğitim verilmiştir. Bakanlığın diğer birimleri tarafından yürütülen 341 eğitim faaliyetinde ise 14.207 personel eğitilmiştir.



Şekil 2. Yıllara Göre MAYEM Eğitim Faaliyetleri ve Katılımcı Sayıları

Kaynak: (Maliye Bakanlığı, 2012: 57)



Şekil 3. Yıllara Göre Bakanlık Birimleri Eğitim Faaliyetleri ve Katılımcı Sayıları

Kaynak: (Maliye Bakanlığı, 2012: 57)

Maliye Bakanlığı'nın genelinde yürütülen eğitim faaliyetleri ve eğitim faaliyetlerinin kapsadığı personel sayısı ise yıllara göre aşağıdaki Tablo 2 ve Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Sayısı

	2008	2009	2010	2011	2012	Toplam
Maliye Bakanlığı	471	228	465	424	341	2039
MAYEM	64	77	94	81	57	373
Diğer birimler	407	261	371	343	284	1666

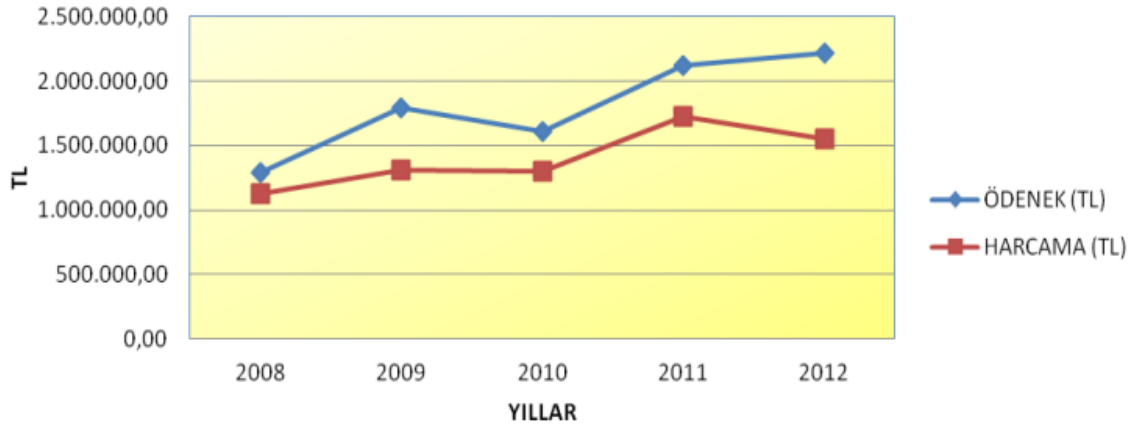
Kaynak: (MAYEM, 2012: 22)

Tablo 2. Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Personel Sayısı

	2008	2009	2010	2011	2012	Toplam
Maliye Bakanlığı	19267	12523	24882	18406	14207	89285
MAYEM	3236	3373	2982	3513	2421	15525
Diğer birimler	16031	9150	21900	14893	11786	73760

Kaynak: (MAYEM, 2012: 22)

MAYEM bünyesinde yürütülen faaliyetlere sağlanan ödeneklerde 2008 yılından itibaren sürekli bir artış söz konusudur. Aşağıdaki grafikten de görebileceğimiz gibi ödenek 2012 yılı itibariyle artarken, harcamalarda az da olsa düşüş gerçekleşmiştir.



Şekil 4. 2008–2012 Dönemi Harcama ve Ödenek Değişimi

Kaynak: (MAYEM, 2012: 15)

Maliye Bakanlığı'nda uygulanan hizmet içi eğitim programları genel olarak şu şekilde sınıflandırılmıştır: (MAYEM, 2013: 8–9)

Aday Memurluk Ve Yardımcılık Dönemi Eğitimleri

- Aday Memurluk Eğitimleri
 - Temel Eğitim
 - Hazırlayıcı Eğitim
 - Staj
- Yardımcılık Dönemi Eğitimleri
 - Uyum Eğitimi
 - Mesleki Temel Eğitim
 - Kişisel Gelişim ve Bilgisayar Eğitimi
 - Teftiş, Denetim, İnceleme ve Soruşturma Eğitimi
 - Staj
- Asli Memurluk Eğitimleri
 - Verimliliği Artırma Eğitimleri
 - Mevzuat Eğitimi
 - Kişisel Gelişim Eğitimi
 - Eğiticilerin Eğitimi
 - Bilgisayar Eğitimi

Yabancı Dil Eğitimi
Üst Görev Kadrolara Hazırlama Eğitimleri
Görevde Yükselme Eğitimi
Üst Göreve Uyum Eğitimi
Orta Düzey Yönetici Eğitimi
Üst Düzey Yönetici Eğitimi

Aday Memurluk ve Yardımcılık dönemi eğitimleri gibi tüm eğitimler Maliye Bakanlığının insan gücü planlaması ve personel politikasıyla ilgili çalışmaları yapmak, anılan görevi etkin bir şekilde yerine getirilmesi amacıyla ilgili kanun ve yönetmelikleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada Maliye Bakanlığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bakanlık nezdinde çalışanlar üzerindeki örgütsel davranış etkileri incelenmektedir. Gelecek bölümde örgütsel vatandaşlık kavramı ve boyutları incelenmektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Uluslararası rekabet, müşteri beklentilerindeki değişim, toplam kalite yönetimi, İKY, öğrenen örgüt, insan merkezli örgüt, düşünen örgüt gibi yönetim alanında yaşanan birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bu gelişmeler karşısında örgütler, Personeli güçlü kılmamanın yollarını aramakta, onların örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmakta, davranışlarından ibaret olan insana daha fazla önem vermeyi gerekli görmekte-dirler.

Örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların kendilerini bu üyelikle tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, işletmelerin uzun vadeli başarılar kazanmasının anahtarı durumundadır (Karabey ve İşcan, 2007: 231). Bu sebeple ÖVD kapsamına giren davranış türlerini tüm çalışanlarda geliştirebilmek adına örgütlerin etkinliği üzerinde önemi birçok araştırmayla ispatlanmış olan ÖVD kavramını, yapısını ve örgütlerin etkinliği üzerindeki etkilerini bilmek onları örgüt içinde arayıp bulmak ve ortaya çıkartmak için önem arz etmektedir (Acar, 2006: 1).

Bu bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ÖVD'nin belirleyicileri ve boyutları, ÖVD'nin örgütsel performansa etkisi ve İKY'de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ÖVD ile ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

ÖVD'ye konu olan araştırmalar, geçen on yıl içinde büyük dikkat çekmiştir. 1966 yılında Katz ve Kahn'ın yaptığı bir çalışma, bir örgütün fonksiyonlarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi için belirlenmiş rollerinin gerekleri ötesinde yenilikçi, girişimci ve spontane olarak ortaya konan önemli faaliyetlerin çalışanlardan beklendiği köklerine dayandırılıyor. OVD, çalışanların gönüllü olarak, resmi teşvikleri veya yaptırımları dikkate almaksızın yaptıkları faaliyetlere dayanır. Şimdiye kadar ÖVD, sosyal psikolojinin, örgütsel psikolojinin ve yönetim alanının dikkatini çekmiş ve çalışma konusu olmuştur (Cohen ve Vigoda, 2000: 598).

Bu çalışmada ifade edilen davranışlar, daha sonraki yıllarda ÖVD olarak adlandırılmıştır. Ancak bu adlandırmaya kadar ÖVD'nin kurumsal gelişiminde işbirlikçi çabaların birlikteliği ve yurttaşlık gibi kavramlar kullanılmıştır. ÖVD, gönüllü çalışma

davranışlarının iyi bir şekilde temsil edilişi olarak değerlendirilmelidir (Özdemir, 2005: 63).

ÖVD kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır (Akt.: Özdevecioğlu, 2003: 118). Greenberg ve Baron (2000), ÖVD kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Akt.: Özdevecioğlu, 2003: 118).

Organ’ın ÖVD kavramı ile ilgili tanımı Katz ve Kahn’ın “ekstra rol davranışı” kavramı tanımına benzemektedir (Akt.: Özdevecioğlu, 2003: 118). Organ (1988), gönüllülüğe dayalı davranışı ise, „rolün ya da iş tanımının gerektirmediği ve iş görenin örgütle sözleşmesinde açıkça belirlenmemiş; bireysel seçime bağlı olan ve uygulanmadığında herhangi bir ceza gerektirmeyen davranış’ olarak tanımlanmıştır (Ölçüm, 2004: 4). Gönüllü olması; iş tanımları ya da rol gereği uygulanacak bir davranış olmaması, iş tanımlarında yer almamasıdır. Başka bir ifadeyle, kişisel tercihin bir sonucu olarak ortaya çıktığı için böyle bir davranış gösterilmediği takdirde cezalandırma da söz konusu değildir (Türker, 2006: 3).

Formel iş değerlemesi tarafından ölçülmeyen, formel ödül sistemi ile bağlantılı olmayan ve örgütsel olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönelik ekstra rol davranışı, informal ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için literatürde Organ ve bazı araştırmacılar tarafından, İyi Asker Davranışı (Good Soldier Syndrome) olarak ifade edilmiştir (Akt.: Özdevecioğlu, 2003: 118). Özdemir’e göre ÖVD’yi biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açıkça dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bir bütün olarak etkinliğini destekleyen gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlayabiliriz (Özdemir, 2005: 134). Prososyal davranışın tanımında ortak bir kavram yoktur. Prososyal davranışların temelinde;

- Organizasyonun bir üyesi tarafından gösterilen,
- Bir grup veya örgüte yönelmiş bir örgüt üyesi tarafından gerçekleştirilen davranışları içeren (grupta belirli bir rol üstlenmiş)

- Örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirirken, iletişimde oldukları kişilerin de gruba bağlılığını teşvik amacıyla gösterdikleri davranışlar yatar.
- Prososyal davranışların farklı türlerinin arasında da birkaç önemli ayırım vardır. Diğer davranış türlerinden farklı olarak olumlu ve organizasyonun diğer bölümlerinin başarısına katkı sağlayacak davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Bingöl'e göre (2003) örgütte ÖVD'nin üç temel unsuru vardır. Bu üç temel unsur şöyledir:
 - Davranışlar, resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçer.
 - Davranışların doğasında gönüllülük vardır. İnsanlar bu davranışları hiçbir zorlama olmaksızın, istekli ve bilinçli olarak gerçekleştirirler.
 - Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak surette yer alması gerekmez.

ÖVD, organizasyon tarafından resmi olarak ödüllendirilen veya ceza sistemi içinde olan davranışların dışında, sergilendiği takdirde organizasyonun verimliliği ve etkinliğini artıran rol fazlası davranışları (extra rol) ifade eder (Schnake ve Dumler, 2003: 284). ÖVD ile ilgili başka bir araştırma alanına göre bu tanıma benzer şekilde Meyer ve Allen'in bireyin görevlerinin ötesinde çaba harcadığı davranışlar olarak tanımladığı görülmektedir (Deloria, 2001: 23).

Son zamanlarda yazarlar, araştırmalar sonucunda ÖVD kavramı için yapılan çeşitli tanımlardan hareketle bu kavramın alanına giren davranışların yeterince tanımlanması gerektiğini zorunlu bulmuşlardır. Toplamda örgütün başarısını sürdürmesini ve faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesini büyük ölçüde etkileyen ve gelişigüzel değil, örgüte fayda sağlama amacı doğrultusunda gerçekleştirilen ÖVD ile ilgili yapılan ayrıntılı derlemede rol fazlası davranışlar, sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık, gibi değişik isimlerde ele alınan kavramın, sportmenlik, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme gibi yaklaşık 30 farklı formunun bulunduğunu ileri sürülmüştür(Somech ve Drach-Zahavy, 2004: 282).

Barnard'ın organizasyonla ilgili analizinde ÖVD'nin ya da rol fazlası davranışların temelinde, Personelin enerjilerini örgüt adına harcarken "kişilerin gönüllülüğü" esasını vurguladığı görülmüştür. (Turnipseed ve Murkison, 2000: 282). Bir başka tanıma göre; ÖVD örgütün sosyal ve psikolojik çevresine katkıda bulunarak örgütün amaçlarına

ulaşmasını teşvik eden bireysel davranışlar olarak tanımlanmıştır (Lievens ve Anseel, 2004: 299).

ÖVD'nin ya da bir başka ifade ile ekstra rol performansının son yıllarda yazında çok işlenmesinin üç sebebi olduğunu belirtmişlerdir (Mackezie, v.d., 1998: 87-88). Birincisi bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların, satış elemanlarının performans değerlendirmelerinde dikkate alınmasıdır. İkincisi extra rol davranışının örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Ekstra rol davranışının belki de en önemli katkısı örgütsel etkililikteki teorik ve pratik öneminin giderek kabul edilmeye başlaması ile personeli ÖVD'ye yönelten güdüleyici etkenlerin de anlaşılmasının gereğini gündeme getirmesidir. Bu nedenle ÖVD'nin örgütte iş tutumu, rol algısı, iş tatmini, performans ve ciroasal artış gibi örgütsel kültürün farklı boyutları ile ilişkilendirilerek incelenmesi öne sürülmüştür (Mackezie, v.d., 1998: 87-88).

Organizasyonda yöneticiler tarafından çoğunlukla kendisinde böyle fazla gayret ve çabanın algılanması durumunda çalışanların herhangi bir ödül umutları olmadığı gibi, uygulanmadığında da kendilerine herhangi bir güç ve yaptırım uygulanmayacağını bilirler (Chompookum ve Derr, 2004: 409). Yalnız yöneticilerin dolaylı veya dolaysız olarak çeşitli insan kaynakları uygulamalarında ÖVD davranışını dikkate aldıkları ve ödüllendirdikleri de belirtilmektedir. ÖVD'nin, insan kaynaklarının işlevleriyle ilişkisi bağlamında yapılan araştırmalar bu görüşü destekleyen bir başka göstergedir. Yöneticiler bu tür davranışlara değer verir. Çünkü ÖVD gösterenler, diğer çalışanlara göre zaman ve enerjilerini işlerini daha kolay yapmak için harcarlar (Bateman ve Organ, 1983: 588).

ÖVD geniş ölçüde ele alındığında bu davranışın organizasyonun toplam performansına katkıda bulunacağı ve yükselteceği ileri sürülmüştür (Netemeyer, v.d., 1997: 86). Örneğin, bir çalışanın rol tanımında olmayan ve ondan böyle bir davranışın beklenmediği bir anda çalışma arkadaşına yardımda bulunması, tamamlanmayan işleri bitirmek için geç saatlere kadar çalışması ÖVD'ye örnektir (Feather ve Rauter, 2004: 81). ÖVD'nin artan önemi gereği birçok araştırmada, ÖVD'nin gösterilmesini artıran bireysel ve örgütsel özellikler, liderlik, örgütsel kültür, iş tatmini ve ilgili diğer değişkenler araştırma konusu edilmiştir. Personelin yaşı (Wagner ve Rush, 2000), akademik performans (Allison, v.d., 2001), örgütsel bağlılık, iş doyumu ve değerler (Feather ve Rauter, 2004), örgütsel

öğrenme (Somech ve drach-Zahavy, 2004) bireysel ve örgütsel performans (Allison, v.d., 2001) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, insanı ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunmayan organizasyonların gelecekte fark oluşturmaları mümkün değildir.

Çalışanların sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütlerin ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. İş ortamında biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmına; biçimsel olmayanlar ise buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilebilir. Buradan hareketle çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllülük esasına dayanarak sergilediği davranışlar; ÖVD olarak yazında kavramlaştırılmıştır. ÖVD'nin, örgütün biçimsel olmayan yani buzdağının görünmeyen kısmını oluşturduğunu, ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkinliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir (Koçel, 2007).

ÖVD, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Katz ve Kahn (1966) örgütsel işleyişte, belirli bir iş için önceden öngörülen veya gerekli olmayan davranışların gösterildiğini belirtmişlerdir. Bu davranışlar iş performansının doğasında yer almayan, fakat örgütün sosyal mekanizmasını geliştiren ve iyileştiren davranışları içerir. Akla gelen örnekler; işle ilgili bir sorun olduğunda gürültü patırtı olmadan yardımcı olmak, şikayet etmeden geçici dayatmalara tahammül etmek, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmak için yardımcı olmak, tolere edebilir olmak ve kişiler arası çatışmaları en aza indirir bir çalışma ortamının teşvik edilmesi için yardımcı olmak, örgütsel kaynakları korumak (Bateman ve Organ, 1983: 588).

ÖVD, bireyin gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi, organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışların dışında davranışlar sergilemesidir (İşbaşı, 2000: 4). Smith, Organ ve Near (1983) ile Bateman ve Organ'ın (1983) yaptığı araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ilk araştırmalardır. Bu araştırmalarda ÖVD'nin temelinde iş tatmini olduğu ortaya konulmuştur. Bu araştırmalardan 12 yıl sonra Organ ve Ryan, bu araştırmanın sonucuna benzer bir sonuçla, iş tatmininin ÖVD'nin temelinde yattığını belirlemişlerdir

(Özdevecioğlu, 2003: 118). Organ bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir. Bu tür davranışların pratikte önemi, gerek kamu gerekse özel kuruluşlarda örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştirmeye olan katkısıdır (Tang ve İbrahim, 1998: 529).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

Yönetim labirenti içinde her şey açık, seçik ve bilimsel olarak belirlenmiş değildir. Yöneticinin hem kendi şahsı ile ilgili olarak, hem de yönetim labirentinin diğer unsurlarıyla ilgili olarak biçimsel yapı ve yöntemlere yansımaya pek çok konuyu dikkate alması gerekir. Esasında biçimsel olarak belirlenen her şey, görülebilir, rasyonel olarak değiştirilebilir ve organizasyon yapısı ile ilgilidir. Oysa yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu pek çok konu, organizasyonun biçimsel olmayan yönünü kapsamaktadır (Koçel, 2005).

Organizasyonun biçimsel olmayan yönünü kapsayan ve ÖVD'ye temel oluşturan kavramlardan birisi örgütsel adalettir. Örgütsel adalet ile ilgili olarak literatürde genelde incelenen, örgütte kararların verilmesinde etkili olan süreçlerin ne kadar adil olduğuna ilişkin çalışanların algılamasıdır. Süreç ve düzenlemelerin özelliklerini inceleyen “yapısal boyut” ve bunların uygulanmasında çalışana nasıl davranıldığı ile ilgili “kişilerarası boyut” olmak üzere ikiye ayrılan örgütsel adalet algılaması, bazen bir bütün olarak, bazen de iki bölüm halinde incelenmiştir. Farklı araştırmalar birbiriyle çelişen bazı sonuçlar gösterse de, Organ 1993 yılındaki bir çalışmada, bir bütün olarak bu kavramın ÖVD'nin nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Köse, vd., 2003: 6).

Örgütlerde giderek artan bir ilgiyle bazı çalışmaların sonuçlarının incelenmesi üzerinde durulmaya başlandı. Bunlar; örgütsel politika ile ilgili algılar, kaynakların adil dağıtılamaması, vb. yıkıcı etkiye neden olan davranışların incelenmesidir. Performanslarının karşılığını alamayan çalışanların ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline gelmesi bu algıların sonucu olarak karşımıza çıkarken; iş yerinde ihmalkâr olmanın bir yönü de, ÖVD gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme

güdüsünün azalmasıdır (Vigoda, 2000: 191). Araştırmalarda ÖVD göstermede yaşın temel bir etkisinin olduğuna da değiniliyor. Deneysel kanıtlar da gösteriyor ki genç çalışanların özgecilik davranışı, örgütsel bağlılığı, başarı ihtiyacı yaşlılara göre daha belirgin olup, daha fedakâr davranışları içeriyor (Wagner ve Rush, 2000: 381).

Bir diğer kavram da örgüte bağlılıktır. Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görelî olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesidir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir.

Üniversite çalışanları ve öğrencileri üzerinde yapılan iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın “genel uyum” davranışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Köse, vd., 2003: 7). Organ ve Ryan (1995) ise bağlılığın özgecilik ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. İş tatmini, örgütsel adalet ve örgüte duyulan bağlılığın ÖVD üzerindeki etkisini bir arada inceleyen bir çalışmada, yalnız örgüte duyulan bağlılığın ÖVD’nin belirgin bir göstergesi olduğunu göstermiştir (Köse, vd., 2003: 7).

Lider desteği, yöneticilerin astlara değer vermesini, onların önerilerini almasını, astların iyiliğini düşünmesini ve onlara adil davranmasını ifade etmektedir Araştırmalar bu değişkenin özgecilik ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Köse, vd. 2003: 7). Literatürde önemli bir ilişki de ÖVD ve iş tatmini arasında bulunmuştur. Farklı ÖVD boyutlarını (sivil erdem, sportmenlik, özgecilik, vb.) kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda çalışma ileri sürülmüştür Birçok teorik açıklamanın özünü Sosyal Mübadele Teorisi oluşturur.

Teorik açıklamaların temelinde ise “Karşılılık Normu” vardır. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı ÖVD sergileyecektir. ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin ÖVD’yi tahmin etmekte olduğunu göstermektedir (Netemeyer ve Boles, 1997: 86). Eğer bu iddialar doğruysa, tutuma ilişkin faktörleri izleyen, sürekliliği sağlayan ve iyileştiren İKY programlarının önemi daha da artacaktır (Köse, vd. 2003: 7). Çalışan iyi bir ruh halinde ise bu onun iş yerinde ÖVD sergilemesinde önemli bir başka faktördür. Ayrıca, bu durumdaki çalışanın diğer

çalışanlara yardım etme eğiliminde olacağı, özgecilik davranışına ağırlık vereceği ve bu tür davranışlara ışık tutacağı tespit edilmiştir (Williams ve Shiaw, 1999: 657).

Çalışanın özellikleri dışındaki üç kategoriye genel olarak bakıldığında aşağıdaki ilişkilere rastlanmaktadır ÖVD ile sürekli ilişkileri olduğu tespit edilen iş özelliklerinden, “işle ilgili geribildirim” ve “özü itibariyle tatmin edici iş” değişkenleri ÖVD ile olumlu; “işin rutinliği” ise ters yönlü ilişki göstermektedir(Köse, vd. 2003: 9).

2.2.1. Roetlishberger ve Dickson’ın Katkıları

1924’de başlayan ve sonuçları 1932’de alınan Hawthorne Araştırmaları’nda, ışıklandırma, ısıtma, fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artar” hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur (Koçel, 2005).

2.2.2. Blau’nun Katkıları

Katz (1964) organizasyonun etkinliği için çalışan davranışının 3 kategori halinde ortaya çıktığını ifade etti. Bunu; bireyler ilk olarak organizasyona çalışanlar olarak girmeli ve organizasyonda kalmalı, kendilerinden beklenen rol tanımlarını anlamalı ve sonrasında rollerinin ötesinde yenilik getiren ve kendiliğinden olan davranışlarda bulunmalı diye ifade ederken son davranış biçimi Smith, Organ ve Near tarafından ÖVD olarak nitelendirildi. Örgütsel etkinlikte önemi bir kez daha anlaşılan ÖVD’ye literatürde bazı araştırmacıların katkıları da oldu.

Araştırmacılar arasında ilk olarak Blau, sosyal mübadele ile ekonomik mübadele ayrımını yaptı. Blau’ya göre sosyal mübadele ve ekonomik mübadele ayrımı „bir şeyin yapılması veya yapılmaması ile ilgili gelecekte yükümlülük doğuran sözleşmelerle ilgili Rousseau ve Parks’ın yapmış olduğu ayrımla paralellik gösterir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele, çalışanları görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya,

görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla, sosyal mübadelenin çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir. Sonuçta sosyal mübadele uzun vadeli beklenti ve fedakârlık davranışlarını içerirken, ekonomik mübadele kısa vadeli beklentileri içerir (Konovksy ve Pugh, 1994: 656-658).

2.2.3. Gouldner’ın Katkıları

Gouldner, “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” (1960) adlı makalesinde, “karşılıklılık normu” kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenleri incitmemeleri (Akt.: İşbaşı, 2000: 12). Gouldner’a göre karşılıklılık normu evrensel olduğu kadar koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Karşılıklılık normunda kişiler başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak ya da bu kazançları dikkate alarak belirli yükümlülükleri kabul etmektedirler. Kişinin elde ettiği kazancın değeri, alıcının o anda kazanca ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine veya kısıtlarına bağlı olarak değişebilmektedir. Gouldner açıklanan bu görüşü kişiler kendilerine yardım edene yardım eder şeklinde kısaca özetlemektedir. Gouldner başkalarından yardım görmek isteyen bireyin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekliliği üzerinde durmuştur Özellikle “karşılıklılık normu” ile açıklanmak istenen çalışanların ÖVD’yi yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmeleridir (Akt.: İşbaşı, 2000: 12).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Temelleri

İşletme yönetimi yazınında çoğu kavramın sebepleri ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. ÖVD’nin, İKY ve örgütsel davranış bilimine girmesi her ne kadar 1980’li yıllarda olsa da bu kavramın temelini oluşturan ve kavramın anlaşılmasına yardımcı olan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teorilerin başında yukarıda da bahsedildiği üzere Sosyal Mübadele Teorisi gelmektedir (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) 1964’te Blau tarafından geliştirilmiş olup, ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Buna göre mübadelede iki çeşit ilişkinin varlığı söz konusudur: Sosyal ve ekonomik mübadele ilişkisi. Bu iki

ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmaksızın, bir taraf diğer tarafa kaynak sağladığında diğer tarafında aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat bu karşılık gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özelliktir. Elde edilen sonuçlar güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Akt.: Gürbüz, 2006: 52).

Ekonomik mübadele ilişkisinde, mübadelenin koşulları açıkça tanımlanmıştır. Bu tür ilişkilerde taraflar gereklilik dışında yardımcı ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Organizasyonda elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliklidir (Moideenkutty, 2005: 89). Sosyal mübadele teorisinde, bireylerin örgütlere çabalarını, düşüncelerini ve fiziksel güçlerini kattıklarından; bunun karşılığı olarak ise örgütten birtakım getiriler beklediklerinden söz edilebilecektir. Bu yolla bireyin beklentilerinin örgütçe karşılanabiliyor olması hem tatminine ve bağlılığına hem de sergileyecekleri ÖVD'ye yansiyacaktır (Akt.: Gürbüz, 2006: 53).

Barr ve Pawar, yönetici ile çalışan arasında karşılıklı ilişkide gelişen güvenin, çalışanların olumlu tutum ve davranış geliştirmesine neden olduğunu açıklamışlardır. ÖVD'nin kuramsal temelini oluşturan bir başka teori de Karşılıklılık Norm Teorisi'dir. Bu teoriye göre kişiler kendilerine yardım edene bir şekilde yardımla karşılık vereceklerdir. Çalışma ortamında çalışanlar, yöneticilerden aldıkları adil ve eşit davranış, tutum ve süreçlere karşılıklılık norm teorisi gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedeceklerdir. Çalışanların karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD sergilemelerine yol açacaktır (Barr ve Pawar, 1995: 303). ÖVD'nin açıklanmasında ve kuramsal gelişiminde kullanılan temel teorileri ve araştırmaları göz önüne aldığımızda bireylerin ÖVD sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gündüz, 2006: 54):

- Çalışanlar, çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebileceklerdir.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişkiler kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer iş gören yüksek

katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilir.

- Birey sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilecektir.
- Çalışan otaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ilerde karşılıksız kalmayacağı, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebileceklerdir.
- Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD'de bulunabilecektir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergilemek isteyebilecektir.

2.3.1. Prososyal Örgütsel Davranışlar

Yardım etmek, işleri paylaşmak, tolere etmek, işbirliği yapmak ve gönüllü olmak prososyal örgütsel davranışın formlarıdır. Bunlar olumlu sosyal eylemleri üretmek ve başkalarının iyiliğini sürdürmek için devam ettirilen pozitif işlerdir. Brief ve Motowidlo'nun (1986: 714) belirledikleri prososyal davranış şekilleri incelendiğinde, bu davranışlardan bazılarının ÖVD ile benzerlik gösterdiği açıkça fark edilebilmektedir. Onlara göre, ÖVD, organizasyona yönelik prososyal davranışla ilişkilidir ve bunlar;

- *Kişisel meselelerde ve işle ilgili konularda birbirlerine yardım eden çalışanlar olmak*
- *Personelle ilgili alınan kararlara (işe alma, performans değerlendirme, ücretlendirme, vb.) müsamaha göstermek, esnek olmak*
- *Müşterilere tutarlı yollardan (organizasyona zarar vermeyecek şekilde) hizmet ve ürünler sunmak*

Perakende mağazaları, bankalar, hastaneler, eğitim kurumları ve seyahat acenteleri gibi birçok organizasyon tüketicilere yüz yüze hizmet verirler. Bu organizasyonların çalışanları olumlu ve olumsuz prososyal örgütsel davranışlar sergileyebileceklerdir.

- *Müşterilere tutarlı olmayan (organizasyona zarar verecek biçimde de olsa ihtiyaçları karşılamak için) yollardan hizmet ve ürünler sunmak.*

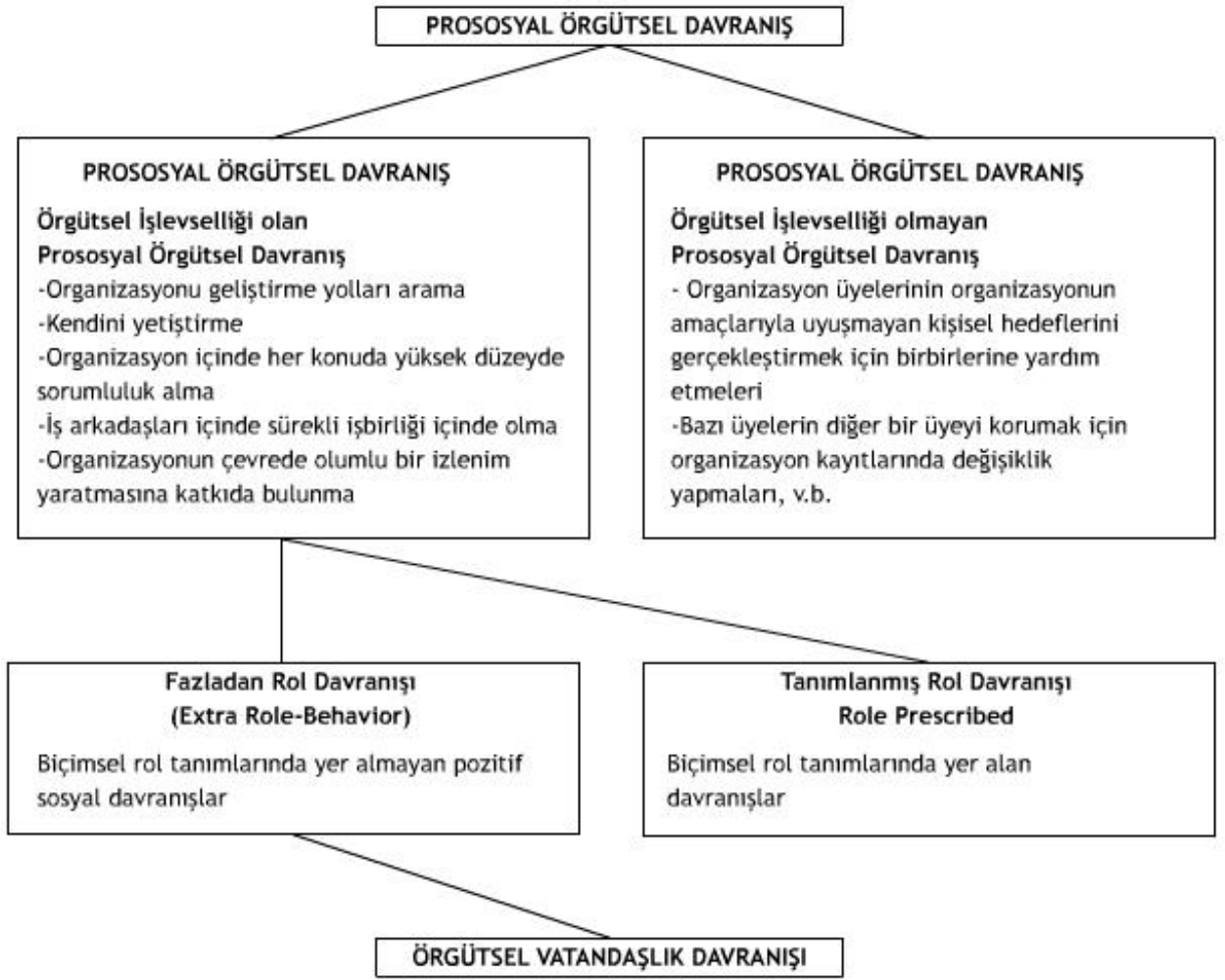
Bu durum prososyal davranışın ikinci bir türü olarak karşımıza çıkıyor.

- *Kurumsal ürün ve hizmetlerle ilgili olmayan kişisel konularda da müşterilere yardım etmek*
- *Kurumsal değerlere, politika ve yönetmeliklere uymak*
- *Prosedürlerle ilgili, yönetimle ilgili veya organizasyonla ilgili diğer konularda yenilikçi ve geliştirici fikirler sunmak*
- *Uygun olmayan direktif, politika ya da talimatlara itiraz etmek*
- *İşle ilgili extra çaba ortaya koymak*
- *Ek görevler için gönüllü olmak*
- *Tüm zor şartlarda organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak*
- *Organizasyonu dış çevreye karşı olumlu bir şekilde temsil etmek*

Bireyin sadakatini ifade etmesinin bir yolu da, dış çevreye karşı, söylemlerinde organizasyonu savunmaktır. Üyelerinin bu tür davranışları organizasyona, yatırım ve finansman kurumları, pazar ve işgücü pazarı nezdinde iyi bir izlenim kazandıracaktır (Brief ve Motowidlo, 1986: 716). Örgütsel sadakat (organizational loyalty), prososyal davranışın bir başka şeklidir. Sadakat, organizasyonda üyeler için elverişsiz, zor ve huzursuz bir ortamın doğmasına neden olan tüm aksiliklere ve kötüleşmelere rağmen bireyin organizasyonda kalarak ona destek olmaya çalışması durumunu ifade eder (Brief ve Motowidlo, 1986: 716). Dyne ve arkadaşları (1994: 767), örgütsel sadakati, ÖVD kategorilerinden biri olarak tanımlamışlardır.

- *Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak*

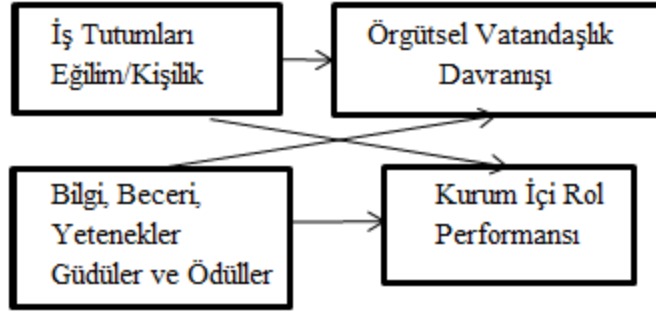
Bütün bu davranışlar, Dyne vd.'nin (1994: 767) ÖVD'nin boyutlarından biri olarak tanımladıkları ve "çalışanların organizasyonun imajına katkı sağlamaları" şeklinde açıkladıkları "sadakatle destek olma" (loyal boosterism) boyutuna örnektir (Bkz. Şekil 2.1.).



Şekil 5 Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Kaynak: İşbaşı, 2000: 20.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri

Bireylerin temel görevlerine ilişkin kurum içi rol performansları (in-role performance) ve bağlamsal performansları arasındaki ayırım hem teorik, hem de pratik açıdan önem taşımaktadır. Çünkü her ikisinin de belirleyicileri farklıdır. Bireylerin kurum içi rol performanslarını belirleyen, kurum içinde üstlendikleri biçimsel görevlerine ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleridir. Kurum içi rollerinin ötesinde örgütsel ve sosyal bağlamı şekillendirme yönündeki katkılarını ifade eden bağlamsal performanslarını belirleyen ise onların kişilik özelliklerini temsil eden eğilimsel faktörlerdir (Akt.: İşbaşı, 2000: 21).



Şekil 6. Kurum İçi Rol Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Belirleyicileri

Kaynak: İşbaşı, 2000: 22.

Organ ve Ryan, yukarıdaki tanımlamaları temel alarak geliştirdikleri çalışmalarında (şekil 4), ÖVD'nı belirleyen faktörlerden biri olan ve eğilimsel faktörleri ifade eden kişilik özelliklerinin yanı sıra tutumsal faktörler üzerinde de durmuşlardır. Onlara göre, iş süreçlerinin veya becerilerinin kurum içi rol performansı daha çok becerilerle belirlenmektedir.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Göstergeleri

Ampirik araştırmalara dayalı olarak, ÖVD'ye temel oluşturan göstergeler dört kategoride incelenmektedir (Yener, 2009):

- Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler
- Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler
- İşin Özelliklerine İlişkin Göstergeler
- Liderlik Davranışlarına İlişkin Göstergeler

Bu alandaki araştırmalarda önceleri, çalışan tutum ve davranışları ile lider davranışlarının etkileri incelenirken daha sonra örgütsel özelliklerin ve işin özelliklerinin etkilerine dair yapılan çalışmalarla model genişlemiştir (Artan, 2009).

2.5.1. Bireysel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Birçok deneysel araştırma, organizasyonda verilen taahhütlerin, güven ve adalet algısının ÖVD ile arasında olan ilişkiyi destekler. Alotaibi (2001) iş tatmini, adalet algısı ve örgütsel bağlılığın ÖVD üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalarda tüm bunların ÖVD ile olan ilişkilerini ortaya çıkarmış, ancak sadece

örgütsel bağlılığın ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca çalışanların kendilerine adil bir şekilde davranılacağını hissetmelerinin örgütle çalışan arasında kurulan ilişkide sosyal alışverişin önem kazanmasına neden olacağını ifade ederken, çalışanın örgüt tarafından kendisine adaletsizlik yapıldığı yönünde bir algılama yapmasının ekonomik alışverişi ön plana çıkaracağını ve çalışanın kendi zararını telafi edebilmek yönünde davranışlar sergileyeceğini belirtmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmaların çoğu adalet algısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar adaleti algıladıkları sürece herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın görev ötesi davranışlar sergilemektedir (Alotaibi, 2001: 366).

2.5.2. Örgütsel Özelliklere İlişkin Göstergeler

Dile getirilen bir görüşe göre, örgütsel politika ve örgütsel siyaset ile ilgili algılar, çalışanların arzuladıkları uzun ya da kısa vadeli sonuçlara ulaşmak amacıyla, örgüt içerisinde belirli bir güç elde etmek ya da örgütsel kaynakları kullanabilmek için gerçekleştirdikleri informal ve tasdik edilmeyen aktiviteleri içeren, sosyal bir etkileme sürecini ifade etmekte hem ÖVD sergileme eğilimini hem de iş performanslarını etkilemektedir.

Çalışanların yüksek düzeyde örgütsel politika algılaması, örgütü politik güce sahip olanların adalet ve eşitlikten uzak bir şekilde örgütsel kaynakları kullanacağı, dağıtacağı ve sonuçta diğerlerinden daha fazla fayda ve avantaj sağlayacağı bir ortam olarak değerlendirmesine neden olmakta ve ÖVD sergileme eğilimlerinin azalmasına yol açmaktadır. Örneğin organizasyonda liderin göstereceği adil bir politika, çalışanlarda daha iyisini yapmaya yönelik bir hissin ve davranışın oluşmasına öncülük eder (Vigoda, 2000: 191).

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

ÖVD ile ilgili araştırmaların çoğu, söz konusu davranışı ortaya çıkaran veya bireyleri bu davranışa güdüleyen faktörler konusunda yapılmıştır. ÖVD ile ilgili bu öncüllerin mevcut olması durumunda çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığının arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışının azaldığı söylenebilir.

Smith, Organ ve Bateman, ÖVD'nin öncülleri konusunda ilk araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırmaya göre ÖVD'nin en güçlü öncülü iş tatminidir. Organ ve Ryan tarafından yapılan meta analizinde ise, ÖVD'nin başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir (Akt.: Gürbüz, 2003: 57). Podsakoff ve diğerleri (2000) ise, yapılan ampirik araştırmalara dayanarak ÖVD'nin belirleyicilerini çalışanın özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir.

2.6.1. Bireyin Ruhsal Durumu

Son yıllarda yapılan birçok araştırma, duyguların çalışma yaşamındaki rolüne odaklanmıştır. Örneğin; Ashforth ve Humphrey (1995) duyguların örgütsel yaşamla iç içe olduğunu ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğunu, bu nedenle de çalışanların duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Gürbüz ve Yüksel, 2008: 174).

2.6.2. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. Örneğin; iyimser insanlar yüksek iç motivasyona sahiptir. İş hayatında başarının, aile yaşamında mutluluğun en önemli yapıtaşlarından biri yüksek iç motivasyona sahip olmaktır. İyimser insanlar, bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler. İyimser özellikteki kişilerin iş yaşamlarında daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Kötümser kişiler ise , ne yaparsa boş, böyle gelmiş böyle gider görüşüne sahip olan insanlardır ve harekete geçmezler. (Baltaş, 2002: 31).

2.6.3. İşe Karşı Tutumlar ve İş Tatmini

İş tatmini en basit şekliyle, iş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. İş görenin işine karşı olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Erdoğan, 1996: 231). İş tatmininin, birey açısından önemi: bireylerin genelde yaşama bakış açılarını belirlemektedir. İş tatmini yüksek olan

bireylerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, psikosomatik hastalıkları oldukça azdır ve iş arkadaşlarıyla yardımlaşma, kişisel güven, uyum ve iş birliği artmıştır.

Örgüt açısından önemi: Performans, iyi örgütte etkilidir. Verimlilik, dengeli bir çalışma temposu, gruplar arası iyi ilişkileri göstermektedir. İşe devamsızlık, iş gücü devri, örgütsel problemler azdır (Çetin, 2004: 70-71). ÖVD'nin yönetim literatürüne girişinden bugüne kadar yapılan birbirinden bağımsız bir çok çalışmada ÖVD ile iş tatmini ve motivasyon arasında güvenilir istatistiksel sonuçlara dayanan ilişki tespit edilmiştir. Örneğin, diğerlerini düşünme ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ancak ileri görev bilinci ile iş tatmini arasında diğerlerinden farklı olarak ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bugüne kadar yapılan tüm çalışmalarda ortaya çıkan çeşitli sonuçlara rağmen iş tatmini halen ÖVD'yi gözlemlemek için en önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Akt.: Acar, 2006: 10).

2.6.4. Liderin Özellikleri ve Buna Bağlı Olarak Duyulan Güven

Lider davranışları, ÖVD'leri saptamada kilit rol oynarlar. Yapılan çeşitli araştırma sonuçlarında, liderlik davranışlarının hepsi çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı bir ilişki göstermiştir. Lider davranışlarının vatandaşlık davranışlarını etkilediği mekanizmalar her zaman açık olmamıştır. Bu davranışlardan bazıları örneğin destekleyici lider davranışı, öncelikle karşılıklı norm içinde ÖVD'yi etkiler. Liderlerinde kişisel destek alan çalışanlar, onlara karşılık olarak ekstra çaba olan örgütsel vatandaşlık davranışı türünü göstererek yardım etmek isterler (Çetin, 2004: 37).

2.6.5. Örgütün Özellikleri ve Örgüt Kültürü

Organ'a (1988) göre ödül sistemi tarafından doğrudan ve açıkça tanınmayan, örgütün etkinlik fonksiyonunun değerini artırmakta etkili olan isteğe bağlı davranış (Chien, 2004: 428) olarak tanımlanan ÖVD'nin, içinde oluştuğu örgüt kültürü ve örgüt kültüründen etkilenmemesi mümkün değildir.

2.6.6. Kararlara Katılım

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer iş gören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü

kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler (Eren, 1998: 365).

Katılımın bir dilekten ibaret kalmaması, gerekli formel düzenlemelerin yapılmasına, verilen eğitimler ile katılımın yolları ve yöntemlerinin çalışanlara öğretilmesine ve tüm bu söylenenlerin gerçekten istenir olduğunu kanıtlayan yönetsel tavırların ortaya konmasına bağlıdır. İKY daha işe alma aşamasında sorumluluk ve inisiyatif almaya eğilimli, iş bilgisine sahip, kendini geliştirmeye açık elemanlar seçerek katılımı sağlamada uygun bir zemin yaratmaya yardımcı olabilir. Öte yandan verilen eğitimlerle, çalışanları gelişmelerden sürekli haberdar edecek toplantılar, yayınlar vb. ile iletişime açık bir ortamın sağlanması da katılım açısından destekleyici nitelikte olabilir.

2.6.7. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hâkim kılmak peşindedir (Koçel, 2007: 506). Çatışma; işler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar, örgüt içi güç mücadelesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilir (Koçel, 2007: 510-513).

Örgütlerde çalışanların ÖVD göstermeleri ile çatışma arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütlerde çatışma var ise bu mutlaka çalışanların ÖVD'yi olumlu ya da olumsuz etkileyecektir (Çetin, 2004: 105). Çatışma cazip olup, ilişkileri güçlendirerek, sonuçları açıklığa kavuşturabilir, diğer bir yandan da çatışma, yıkıcı, olumsuz ve yaralayıcı da olabilir (Çetin, 2004: 122-123). Cazip olması durumu ÖVD'yi olumlu yönde etkilerken yıkıcı olması durumunun olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır.

2.6.8. Stres

Stres, iş yerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Başka bir ifadeyle stres, “çevrenin

potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki” şeklinde ortaya konabilir. İnsanlar en çok çalışma ortamında stresle karşılaşır. Stres; aşırı ses, ışık, ısı, çok fazla ya da çok az sorumluluk ve çok fazla ya da çok az denetim neticesinde ortaya çıkar (Şimşek, 2002: 311).

Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilmesi örgütteki stresin yoğunluğuna bağlıdır (Çetin, 2004: 93). Bazı uzmanlar, ılımlı stres altındaki işçilerin daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Bu kişilere göre yararlı aktiviteler ile yeni yöntemlerin kazanılmasında, bir miktar stres gerekli ve motive edici olabilir (Şimşek, 2002: 312). Ancak aşırı stres, özellikle zihinsel yetenek, yargı, karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, dikkatin azalması nedeniyle işletme için zararlı sonuçlara yol açmaktadır (Çetin, 2004: 103). Tüm bu anlatılanlardan stresin belirli bir düzeye kadar olduğunda ÖVD’yi olumlu yönde, belirli bir düzeyin üstüne çıktığında ise olumsuz yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

ÖVD’nin boyutları ile ilgili bir uzlaşma literatürde olmasa da, yaklaşık 30 farklı ÖVD belirlenmiştir. Bunlar da temelde 7 başlık altında ele alınabilir (Köse, vd., 2003: 4):

Yardım etme davranışı: Söz konusu yardımın nedeni örgütle ilgili bir görev olmalı ve davranış diğer ÖVD türlerindeki gibi gönüllü olmalıdır. Fedakârlık, başkaları ve iş ile ilgili sorunları önlemeyi amaçlayan gönüllü bir davranıştır (Mackenzie ve Podsakoff, 1993: 71).

Sportmenlik davranışı: Sportmenlik literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteksizlik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, sportmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir (Köse, vd., 2003: 4). Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır.

Sportmen kişi bunlara kızmadan katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez, tahammül gösterir (Deluga, 1998: 191).

Sivil erdem davranışı: Sivil erdem olarak adlandırılan diğer bir boyut ise çalışanların örgüt vatandaşı olmasından kaynaklanan sorumluluklarıyla ilgili olarak gösterdikleri davranışları ve işletmenin varlığı ile ilgili konularda endişe duydukları bir durumu ifade eder. Örneğin; zorunlu olmayan toplantı ve görevlere katılmak, şirketle ilgili konularda yardımcı olmak ve değişikliklere katkıda bulunmak, çalışma ve prosedürlerin gelişimini desteklemek (Mackenzie ve Podsakoff, 1993: 71).

- Kişisel gelişim davranışı
- Örgütsel sadakat davranışı
- Örgütsel uyum davranışı
- Bireysel inisiyatif davranışı

Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak bu davranışların ikiye ayrıldığı görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Birinci tür örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. İkinci tür ise, örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil, örgüte zarar vermemektir. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır. Teoride böyle bir farklılık bulunsa da, uygulamada her iki davranış da arzulanır davranıştır. İster aktif katılım ister kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun, önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır. Bu iki tür davranış arasındaki farklılıkların nedeni kişisel farklılıklar veya örgütsel farklılıklardır.

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

ÖVD tipine benzer şekilde davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a göre bu tip davranışların yapısı kuvvetli bir şekilde yeniliği ve

kendiliğindeliği içeren aşağıda belirtilen beş boyuttaki davranışları içermektedir (Akt.: Acar, 2006: 5).

- Diğerleriyle birlikte çalışma,
- Örgütü koruma,
- Yapıcı fikirlere gönüllülük,
- Kendini geliştirme,
- İşletmeye karşı uygun tavır takınmak

Aslında ÖVD İle ilgili tartışmalar memnuniyet ve iş performansı arasındaki bağlantıya da odaklıdır. ÖVD biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve üzerinde davranan, örgütsel etkinliği artırmayı amaçlayan çalışan davranışı olarak tanımlandığında, bu davranışı oluşturan çeşitli alt boyutların varlığı söz konusu olacaktır. ÖVD kavramını yazına kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD'nin genel uyum (general compliance) ve diğergamlık (altruism) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Boyutları bu şekilde tanımlanan vatandaşlık davranışları kişinin kontrolü altındadır ve karşılık vermenin belirgin bir biçimidir (Bateman ve Organ, 1983: 588).

ÖVD ile ilgili çalışmaların Organ'ın 1988 yılında yayımladığı, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*' adlı eserine kaynaklık ettiği görülmektedir. Bateman ve Organ'ın (1983) geliştirdikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışı ölçeğini Ann Smith, 16 önermelik bir ölçeğe dönüştürmüş ve bu yeni ölçek Smith, Organ ve Near'ın (1983) çalışmalarında kullanılmıştır. Araştırmaların bulgularından yola çıkılarak, vatandaşlık davranışının farklı şekillerde ortaya çıktığı ve kavramın boyutlarına ayrılarak açıklanması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Polat, 2007: 63).

Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının dışında kalan ve çalışanın örgütünü korumaya, tanıtmaya ve örgüte ilişkin olumlu bir imaj oluşturmaya yönelik davranışlarını yansıtan Örgütsel Sadakat ile Organ'ın vatandaşlık davranışlarından biri olarak kabul ettiği İntizam boyutuyla büyük ölçüde örtüşen Örgütsel İtaat, Graham tarafından kabul edilen diğer vatandaşlık davranışı boyutlarıdır. Çetin'in (2004) bildirdiğine göre örgütsel sadakat davranışı, çalışanın üyesi olduğu örgütü korumaya ve geliştirmeye yönelik davranışlarını, örgütsel itaat davranışı ise çalışanın örgütte belirlenmiş olan örgütsel yapıyı, iş tanımlarını, personel politikalarını benimsemesini ve konulmuş olan kurallara uyumunu yansıtmaktadır (Çetin, 2004: 7). ÖVD ile ilgili araştırmalarda genellikle

Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan tanımlamasından yararlanılmıştır. Bu beş boyut (Allison, v. d. , 2001: 283);

- Özgecılık (Altruism)
- Sivil Erdem (Civic Virtue)
- Vicdanlılık (Conscientiousness)
- Nezaket (Courstey)
- Sportmenlik (Sportmanship)

biçiminde sıralanabilir.

2.8.1. Diğergamlık/Özgecılık/Diğerlerini Düşünme

Diğergamlık, çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışları ifade eder (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Örgütteki Personelin belirgin olarak uzman Personele (ustabaşılara) ve diğer Personele yardım ederek onların performanslarını arttırmaya yönelik davranışlardır. Uzman kişilerin ya da kıdemli Personelin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunur.

Organ bir iş görenin, diğer bir iş görenin rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını, bu boyuta örnek olarak vermektedir. Podsakoff ise bir sorun oluştuğunda, Personelin; uzman kişilere yardımcı olmayı amaçlayan ve bu durumun Personelin daha verimli çalışmasını sağlayan davranışlar olarak ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Çetin, 2004: 19-20). Hastalanan meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyonun üyesinin bu davranışı özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir (İşbaşı, 2000: 25).

2.8.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) Bilinçlilik

Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan bilinçlilik, örgüt üyelerinin minimum rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 242).

İşe devam yükümlülüğünü çalışanın fazladan çabasıyla vicdanlılık davranışına dönüştürmesi, dakiklik, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli katılmak ve organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak vicdanlılık davranışı örnekleridir (İşbaşı, 2000: 26). Personelin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder (Çetin, 2004: 20).

Personelin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı anlatır. Personelin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu boyuta örnek verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. Bir başka örnek ise iş görenin bitirmesi gereken iş bitmediğinde mesai bitmese bile işini yapmaya devam etmesidir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir (Çetin, 2004: 20).

2.8.3. Nezaket (Courtesy)

Nezaket; örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek problemlere yönelik önlemler almak ve bireyin kendi davranışının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almaktır (Gilstrap, 2009: 32). Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır. Bu nedenle, bu boyut problemleri önlemede önemli rol oynar ve zamanın yapıcı bir biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Nezakete dayalı davranışlar, daha çok gelecek odaklı davranışlar olarak ifade edilmektedir (Ölçüm, 2004: 20). İlk kez Organ'ın (1988) dile getirdiği ve tanımında nezaket boyutu, organizasyon içinde iş yükümlülükleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Aktaran; İşbaşı, 2000: 29).

2.8.4. Örgüt Gelişimine Destek Verme - Sivil Erdem (Civic Virtue)

Organ'ın kitabında yer verdiği son vatandaşlık davranışı boyutu olan “sivil erdem”, “örgütsel katılım” adıyla Graham (1994) tarafından tanımlanmıştır. Graham, bu kavramı “organizasyonun politik yaşamına aktif ve sorumlu bir şekilde katılma” şeklinde ifade etmiştir. Ona göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına

sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır.

Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışmak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta, vb.) faydalanmaya çalışmak, vb. davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Akt.: İşbaşı, 2000: 30).

Sivil erdem boyutu, örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma, şirketin geleceği ile ilgili gelişmelerde var olma, yardımcı olma gibi vatandaşlık davranışının birkaç tipinin bileşimi olarak tanımlanmıştır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Eğer çalışanlar örgütün gelişimine destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanlarının fikirlerinden değerli önerilere ve/veya geri bildirimlere ulaşabilirler (Akt.: Acar, 2006: 7). Kısacası örgütün gelişimine destek verme, açıkça konuşmayı ve birim fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmekte ve yönetsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır.

Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili en iyisi ile ilgilenme davranışlarını içermektedir (Allison, v.d. , 2001: 283). Örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma (örneğin; şirket piknikleri) ve destek verme gibi davranışlar, ÖVD'nin sivil erdem boyutunda yer almaktadır (Allison, v.d. , 2001: 283).

2.8.5. Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmanship)

Organ'a (1988) göre sportmenlik, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, örgütün işleyişi esnasında yaşanabilecek zorlukları göğüslemeyi ve örgüt üyelerinin birbirine karşı hoş görülü olmalarını ifade eder (Akt.: İşbaşı, 2000: 29). Organ, Bateman ve Organ'ın (1983) elde ettikleri verileri yeniden değerlendirerek sportmenlik adını verdiği yeni bir davranış boyutu tanımlamıştır. Sportmenlik, organizasyon üyelerinin örgüt içinde gerginliğe sebep olacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmeden,

zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan, vb. kaçınan kişinin davranışları sportmenliğe örnektir (Akt.: İşbaşı, 2000: 28).

Yapılan çalışmalarda gönüllülük ve centilmenlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi destekleyen olumlu sonuçlar ortaya konmuştur. Yeni sorumluluklar almaya veya yeni beceriler edinmeye istekli olarak gönüllülük davranışı gösteren çalışanlar örgütsel kabiliyetlerin çevrede meydana gelen değişikliklere adapte edilmesine katkıda bulunarak örgütsel performansın artmasına olanak sağlayacaklardır (Acar, 2006: 7). Organizasyon üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ifade etmektedir (Organ, 1990: 47).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Yöneticiler ÖVD'yi performans değerlendirmelerinde dikkate alırken iki noktaya çok dikkat etmelidirler. Birincisi, çalışanların bu olayın farkında olarak başarıya katkısının ne olduğudur (Mackenzie ve Podsakoff, 1993: 70-81). Bununla beraber eğer ÖVD örgütsel etkililiğe katkıda bulunmuyorsa, yöneticilerin değerlendirmelerde bu tür davranışlara ağırlık vermemesi gerekir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351-364).

İyi bir vatandaş aynı zamanda örgütte iyi bir vatandaşlık gösterebilir mi? Araştırmalar gösteriyor ki iyi vatandaş aynı zamanda iyi bir örgütsel vatandaşlık gösterebilir fakat iyi vatandaşlık genel olarak örgütsel vatandaşlık üzerinde etki yapmayabilir. Organ'ın orijinal ÖVD tanımının temel ilkelerinden biri şudur; uzun dönemde çalışanların davranışlarının toplamı dikkate alındığında ÖVD, örgütsel etkililiği artırır.

Uzun bir süre için, bu hipotez test edilmedi ve kabulü doğrudan ampirik ispatından çok kuramsal açıklamasına dayanmaktaydı. Teorik olarak, ÖVD'nin örgütsel etkililiği niçin etkileyebileceği konusunda birçok neden vardır. Örneğin, ÖVD'leri örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir (Cohen ve Vigoda, 2000: 615-617):

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması

- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olması
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması
- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması.

Kendini örgüte adanmış Personel örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak bu durum da iş gören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanır (Cohen ve Vigoda, 2000: 617) Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon içinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularını gelişmesidir (Özdevecioğlu, 2003: 119). Üçüncü etki ise, çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içinde bireylerin iş başarımlarını etkileyecektir. Genel olarak, ÖVD davranışları sergilenen bir örgütte, sosyal mekanizmanın işleyişi kolaylaşır ve Personel arasındaki çatışmalar azalır. Böylece örgütüne etkinliği artarken, örgütsel performans olumlu yönde gelişme gösterir. Kendini işe adanmış Personel örgütte daha uzun süreli kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katılımda bulunurlar.

ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturur ve bu durum da iş gören bağlılığı, verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanır. ÖVD'nin, bireysel ve örgütsel performans ile pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel etkililiğe bilinen katkıları (Sezgin, 2005: 328) Tablo 1'de özetlenmiştir.

Cohen ve Vigoda (2000) ise, ÖVD'nin örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir:

- ÖVD çalışanların ve örgütün verimliliğini artırır.
- ÖVD yönetsel verimliliği artırır.

- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha fazla uyum sağlamasına yardımcı olur.
- ÖVD kaynakların daha verimli amaçlar için serbest kalmasına imkân tanır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve yeni Personeli örgüte cezp etme yeteneğini kuvvetlendirir.

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performansa Katkısı	Açıklamalar
Personelin verimlilik ve yönetsel etkinliğini artırabilir.	Örneğin deneyimli bir personel örgüte yeni katılan personelin sosyalleşme sürecine gönüllü yardımcı olarak, onların örgüte daha iyi uyum sağlamalarına ve verimli olmalarına böylece grubun ve birimin etkinliğine katkıda bulunabilir
Örgütün kıt kaynaklarının sarf-bakım-onarım çalışması için ayrılması ihtiyacını azaltabilir.	Personelin birbirlerine yardımcı olmaları, doğal olarak takım ruhunu, moral ve örgütsel bağlılığı artırır. Böylece iş görenlerin ve yöneticilerin enerji ve zamanlarını, gurubu bir arada tutmak için harcamaları gerekmez
Aynı takım içinde üyeler ve örgüt içerisinde farklı birimler arasında etkinliklerin etkili bir şekilde eşgüdümüne yardımcı olabilir.	Sivil erdem sayesinde personel toplantılara gönüllü olarak katılırlar, takım üyelerinin çabaları eş güdümlenir ve grubun etkililiği ve verimliliği artar. Böylece hem aynı takım ya da grubun içinde hem de farklı birimler arasında işbirliği ve eşgüdüm sağlanabilir.
Yetenekli ve başarı personeli seçme ve örgütte kalıcı olmalarını sağlama becerisini artırarak performansı geliştirebilir.	Personel arasında birbirine yardım etme davranışı morali artırır, gruba bağlılığı geliştirir, ait olma duygusunu besler ve örgüt ortamını çalışmak için daha çekici hale getirir. Böylece personelin çalışmaları için olumlu bir örgüt iklimi sunulabilir. Nezakete dayalı bilgilendirme sayesinde de personel muhtemel sorunlar konusunda arkadaşlarını bilgilendirerek takım performansına katkıda bulunabilirler.
Örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama becerisini artırabilir.	Sivil erdem boyutu personelin gönüllü ve aktif olarak toplantılara ve eğitim seminerlerine katılmalarını gerektirir. Bu sayede personel yeni oluşumlar ve değişen koşullar hakkında bilgi edinerek örgüte katkıda bulunabilirler.

Kaynak: (Sezgin, 2005: 328)

2.10. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

Yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan iş gücü; emirlere uyan ve sadece kendilerine verilen görevleri, görev tanımında yer aldığı şekilde gözetim altında iken yapan Personele göre daha verimli çalışabilmektedir (Çelik, 2007: 82). Özellikle yüksek eğitim seviyesinde istihdam sağlayan işletmelerde, Personelin talepleri farklılaşmaktadır. Bu işletmelerde Personel, daha fazla yenilik, kararların alınmasında fikirlerinin sorularak her türlü fikrin tartışılacağı uygun hoşgörü ortamı sağlayan işletme yöntemi istemekte ve bunun sağlandığı ortamlarda Personelin iş memnuniyetleri olumlu etkilenmekte, rol fazlası davranışlar gösterebilmektedir. Tam tersi bir örgüt kültürü, Personelin işten ayrılma konusundaki isteklerini artırmakta ve sadece verilen işleri yapmalarına sebep olabilmektedir (Çelik, 2007: 240). Eğitimin en genel hedefi mükemmel insan yetiştirmektir (Keleş, 2009: 12). Mükemmel insanın da mükemmel bir vatandaş olabileceği, çalıştığı kurumda da mükemmel örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebileceği düşünülebilir.

Yüksek eğitim seviyesinde, planlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan ve işinin gereklerini iyi bilen Personelin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, işletmelerde verimliliği ve örgütsel etkinliği artıracakları düşünülmektedir. Pelit'e göre (2008: 170) eğitime dayalı olarak sektöre veya işe yönelik edinilen tecrübe ve uzmanlaşma iş görenin işine yönelik daha aktif katılımını ve kendi kararlarını işine yansıtmasını gündeme getirmiştir. Bir başka çalışmada örgütsel öğrenme değerlerinin ÖVD ile ilişkileri saptanmaya çalışılmış, örgüte yönelik ÖVD ile örgütsel öğrenme değerleri arasında olumlu ilişkiler gözlenmiş, bireye yönelik ÖVD ile değerler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örgüt içinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinim oranının artması ÖVD'yi etkileyecektir (Taşçı ve Koç, 2007: 380). İlgili literatürde bu görüşlerle ters düşen araştırmalara da rastlanmaktadır.

Demir'in (2007) aile şirketlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı konulu çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonucun şirketin yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. Arslantaş ve

Pekdemir'in (2007: 275) yaptıkları araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklara rastlanmamıştır. Aynı şekilde Ackfield ve Coote'nin ve Bettencourt'un araştırmalarında da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Keleş, 2009: 13).

Literatürde yer alan çalışmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, merkezinde insanın olduğu çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör açısından organizasyonların temel üretim girdilerinden olan iş gücü üzerine yapılacak çalışmalar örgütsel başarı açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın konusu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırma çerçevesinde bir kamu kuruluşunda insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme fonksiyonunun ÖVD üzerindeki etkilerinin ve bu etkinin düzeyinin belirlenmesi amacıyla anket uygulanmış, elde edilen veriler istatistik yöntemleri ile analiz edilerek bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan yöntem, analiz safhaları ve elde edilen bulgular gelecek bölümde ele alınmaktadır.

BÖLÜM 3: HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik yapılan alan araştırmasına yer verilmektedir. Araştırmanın önemi, amacı, sınırları, modeli, hipotezleri, yöntemi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi bu bölümde yer alan konulardır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütler sürekli gelişen, yanıt verilmesi gereken yeni etkiler doğuran değişken bir iç ve dış çevreye sahiptir ve bu çevreye uyum gösterdiği oranda hayatta kalacak, başarılı ve uzun ömürlü olacaktır.

Bilgi çağında bu değişimle baş edebilmek, uyum sağlamak ve rekabet avantajı için, bilgiyi üretebilmenin ve üretilen bilginin işlenip, örgütlerin karar verme ve uygulama süreçlerinde kullanılabilmesi bilgi ve teknolojiyi örgütün vazgeçilmez bir bileşeni olarak görmeye ve bunlara sahip olmaya bağlıdır. Örgütlerin yönetim stratejilerini ne oranda gerçekleyebilecekleri, sahip oldukları bilgi ve bilgi teknolojilerinin buna imkân tanıyacak düzeyde olması ile doğru orantılıdır (Laudon ve Laudon, 2012).

Bu bağlamda bilgiyi ve yenilikleri doğru kullanabilme yetkinliğine sahip kişilerle çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bilgi ve yeni teknolojilere hâkim olabilmek eğitim ve geliştirmenin sürekliliğini gerekli kılmaktadır. Örgün eğitim basamaklarının ötesinde günümüzde sürekli eğitim, hayat boyu eğitim kavramları sürekli gelişen ve büyüyen bir bilgi dünyasında ayakta kalmanın ve rekabet edebilmenin anahtar aracı olarak görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri böyle bir ortamda başarılı örgütlerin ayırt edici özelliklerinden biri belki de en önemli faktörü haline getirmiştir. Modern yaklaşımlar açısından çalışanların gelişimine bağlı bir örgütsel gelişimden bahsedildiğinde kritik başarı faktörü eğitimidir ve çalışanların eğitilmesi, korunması, motive edilmesi ve tatmin

edilmesi insan kaynakları yönetim faaliyetleri içerisinde öncelikle yerine getirilmelidir. Personelin başarısı ve performanslarının yükselmesi de bu sayede mümkündür.

Literatürde yer alan çalışmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, merkezinde insanın olduğu çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör açısından organizasyonların temel üretim girdilerinden olan iş gücü üzerine yapılacak çalışmalar örgütsel başarı açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerin verimliliğini ve etkililiğini artırmak için birçok konuda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı örgütsel davranışlarla ilgilidir. Örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırmaların odak konularından birisi örgütsel vatandaşlık davranışıdır. İşe gönlünü koyan, nitelikli, işini severek yapan ve gönüllü çalışan, gücü iletişim becerilerine sahip ve işletmenin hedefleriyle uyum sağlayan personel davranışı; performansı yüksek çalışanlarda en çok istenen davranışlardır ve bu örnek başarılı çalışan profilidir. Bu profil ve niteliklerin kazanılmasında personellere sağlanacak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi büyüktür.

Bu nedenle bu araştırmanın konusu insan kaynakları yönetimi çerçevesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin Maliye Bakanlığı kapsamında incelenmesidir.

Bu araştırma bir kamu kuruluşunda insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunun ÖVD üzerindeki etkilerinin ve bu etkinin düzeyinin belirlenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu amaca yönelik olarak Maliye Bakanlığı bünyesinde insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri analiz edilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, merkezinde insanın olduğu çeşitli kavramlarla ilişkili olduğu ortaya konmaktadır. Bu araştırma, örgütlerin başarısında ve gelişmesinde önemli bir unsur olan eğitim ve geliştirme düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilerin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Gerek kamu gerekse özel sektör açısından organizasyonların temel üretim

girdilerinden olan iş gücü üzerine yapılacak çalışmalar örgütsel başarı açısından önem arz etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün başarısı, verimliliği ve etkinliğindeki yeri önceki bölümlerde ele alınmıştır. Bu anlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerinin maliye bakanlığı çerçevesinde incelenerek ilişkinin boyutlarının, neden sonuç ilişkilerinin tartışılması gerek gerçek hayattaki uygulamalar gerekse buna yön veren literatür açısından katkı yapması beklenmektedir.

Araştırmaya ev sahipliği yapan maliye personelinin eğitim ve geliştirme ile kalifikasyonlarının artması haline örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artacak; bu durum da kurumsal başarıyı yükseltecektir. Bu anlamda gerek devlet gerekse örgütler açısından yönetim faaliyetlerinde yararlanılacak bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan evren ve örneklem, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve toplanan verilerin analizi ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan temel veri toplama yöntemi ankettir. Araştırmada kullanılan anket metninde ölçek olarak kullanılan Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri düzeyi ölçeği Bartlett (1999) tarafından geliştirilmiş ve (Sabuncuoğlu, 2007) tarafından kullanılmıştır. Podsakoff ve Mackenzie'nin Organ'ın tanımladığı ÖVD boyutlarını esas alarak geliştirdikleri ve (İşbaşı, 2000) tarafından kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği kullanılmıştır (Ek-A).

Araştırmanın anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışılan bölüm ve işletmedeki konumu gibi katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacıyla, Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ölçek ifadeleri yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie (Niehoff ve Moorman, 1993: 542) tarafından geliştirilen ölçek ifadeleri yer almaktadır.

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma planlanırken zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle tüm ülke çapında yürütülmesinin güçlüğü ortaya çıkmıştır. Araştırmanın Maliye Bakanlığın Ankara ilindeki merkez birimlerde yoğunlaşması uygun görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın evrenini Maliye Bakanlığının başkentteki birimlerinde görevli personel oluşturmaktadır.

2013 yılı itibariyle Maliye Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında çeşitli birimlerde görevli personel sayısı 27.646'dır (Maliye Bakanlığı, 2013: 10). Ankara'daki çeşitli birimlerde elden dağıtılan anket formlarının yanı sıra İnternet'te oluşturulan çevrimiçi anket formu ile 1000'e yakın bakanlık e-posta adreslerine ankete katılım daveti gönderilerek veri toplanmıştır. Çalışma örneklem olarak çalışmamıza katılmaya müsait ve istekli olan 324 personel ile gerçekleştirilmiştir.

3.2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın konu ile ilgili bir genel bilgi sunması ve ileriki çalışmalar için bir ön çalışma olabilmesi amacıyla yürütüldüğü için, çalışma evreni sınırlı tutulmuş ve bu nedenle araştırmanın tüm Maliye Bakanlığı personeline genellenemeyeceği kabul edilmiştir. Araştırma sonuçları yorumlanırken bu hususun göz önünde bulundurulması yararlı olabilir.

Araştırmanın sınırlarını şu şekilde belirtmek mümkündür; Araştırma alanı, Maliye Bakanlığının çeşitli birimleri ile sınırlı tutulmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle diğer bakanlıklar araştırma kapsamına dâhil edilememiştir. Anket, memur, uzman, şef ve müdür seviyesindeki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Üst yönetim araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Verilerin aynı kaynaktan (bireyin kendisinden) toplanması yanlılığa neden olmakta ve sonuçların genelleştirilebilmesini güçleştirmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin çalışanların kendisine uygulanmış olması araştırmanın bir diğer sınırını oluşturmaktadır.

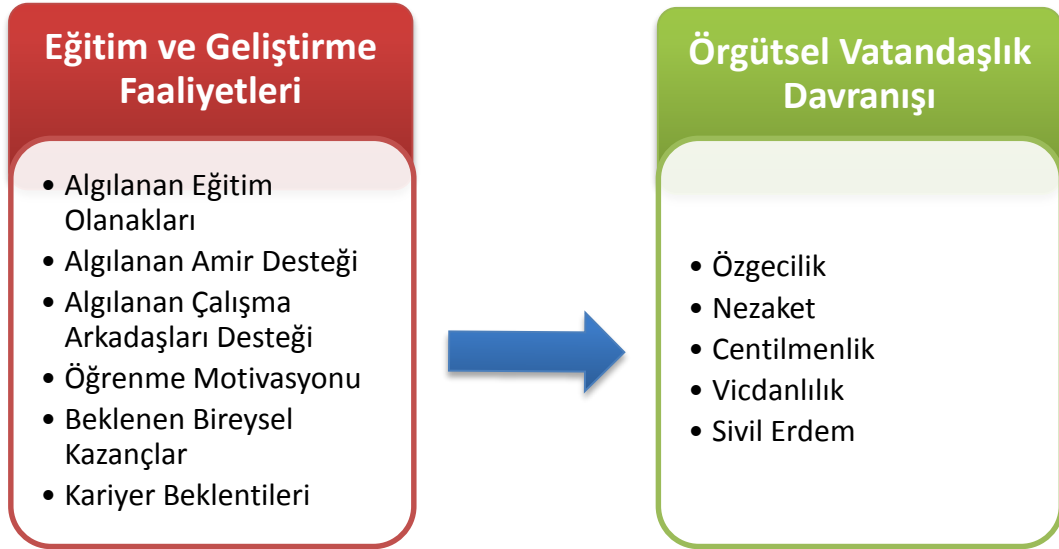
3.2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini tespit etmeye yöneliktir. İnsan kaynaklarında eğitim ve

geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine doğrudan etkisi inceleme konusu yapılmaktadır.

İnsan Kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri, literatürde yer aldığı şekilde Bartlett (1999)'in 6 düzeyi ile incelenmiştir. Bunlar; Algılanan Eğitim Olanakları, Algılanan Amir Desteği, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Beklenen Bireysel Kazançlar, Kariyer Beklentileridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise Podsakoff ve MacKenzie (1989) ve ayrıca Organ'ın (1988) boyutları doğrultusunda ele alınmıştır. Bu boyutlar; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarıdır.

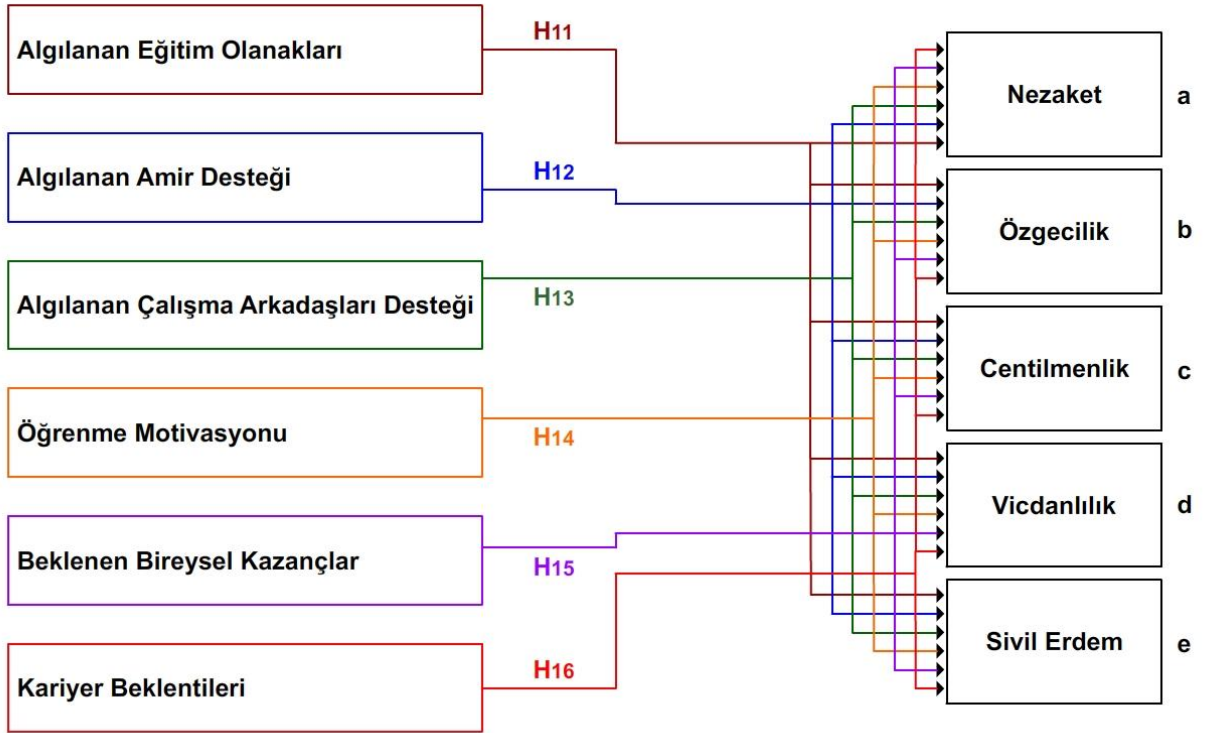
Bu açıklamalar ışığında kurulan araştırma modeli Şekil 7'de görülmektedir. Araştırmanın modelinde, Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri boyutuyla ilgili değişkenler (Algılanan Eğitim Olanakları, Algılanan Amir Desteği, Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği, Öğrenme Motivasyonu, Beklenen Bireysel Kazançlar, Kariyer Beklentileri), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutuyla ilgili değişkenler (Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık ve Sivil Erdem) yer almaktadır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları birbirlerini etkilemekte olduğu modellenmiştir.

Araştırmanın *bağımsız değişkenini* insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri (algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri), *bağımlı değişkenini* ise örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) oluşturmaktadır. Araştırmanın hipotezleri model üzerinde Şekil 8’de gösterilmektedir.



Şekil 8. Araştırma Modelinde İncelenen İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

Değişkenler Arası İlişkilere Dair Hipotezler

H₁: *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri* boyutları ile *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Algılanan eğitim olanakları

H_{11a}: Algılanan eğitim olanakları ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11b}: Algılanan eğitim olanakları ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11c}: Algılanan eğitim olanakları ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11d}: Algılanan eğitim olanakları ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11e}: Algılanan eğitim olanakları ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Algılanan amir desteği

- H_{12a}: Algılanan amir desteği ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{12b}: Algılanan amir desteği ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{12c}: Algılanan amir desteği ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{12d}: Algılanan amir desteği ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{12e}: Algılanan amir desteği ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Algılanan alışma arkadaşları desteği

- H_{13a}: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{13b}: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{13c}: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{13d}: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{13e}: Algılanan alışma arkadaşları desteği ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Öğrenme Motivasyonu

- H_{14a}: Öğrenme Motivasyonu ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{14b}: Öğrenme Motivasyonu ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{14c}: Öğrenme Motivasyonu ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{14d}: Öğrenme Motivasyonu ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{14e}: Öğrenme Motivasyonu ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Beklenen bireysel kazanç

- H_{15a}: Beklenen bireysel kazanç ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{15b}: Beklenen bireysel kazanç ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{15c}: Beklenen bireysel kazanç ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{15d}: Beklenen bireysel kazanç ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{15e}: Beklenen bireysel kazanç ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kariyer beklentileri

- H_{16a}: Kariyer beklentileri ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{16b}: Kariyer beklentileri ile özgecilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{16c}: Kariyer beklentileri ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{16d}: Kariyer beklentileri ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H_{16e}: Kariyer beklentileri ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenler Arası Etkilere Dair Hipotezler

- H₂: *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri* Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkiler.
H_{2a}: Algılanan eğitim olanakları boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.
H_{2b}: Eğitim için algılanan amir desteği boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.
H_{2c}: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2d}: Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2e}: Eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

H_{2f}: Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.

Tablo 4 . Hipotezlerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırma Hipotezleri	İstatistiksel Analizler
H1 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{11a} : Algılanan eğitim olanakları ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{11b} : Algılanan eğitim olanakları ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{11c} : Algılanan eğitim olanakları ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{11d} : Algılanan eğitim olanakları ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{11e} : Algılanan eğitim olanakları ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{12a} : Algılanan amir desteği ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{12b} : Algılanan amir desteği ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{12c} : Algılanan amir desteği ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{12d} : Algılanan amir desteği ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{12e} : Algılanan amir desteği ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{13a} : Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{13b} : Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{13c} : Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{13d} : Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{13e} : Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{14a} : Öğrenme Motivasyonu ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{14b} : Öğrenme Motivasyonu ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{14c} : Öğrenme Motivasyonu ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{14d} : Öğrenme Motivasyonu ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{14e} : Öğrenme Motivasyonu ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{15a} : Beklenen bireysel kazanç ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{15b} : Beklenen bireysel kazanç ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{15c} : Beklenen bireysel kazanç ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{15d} : Beklenen bireysel kazanç ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{15e} : Beklenen bireysel kazanç ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi

H _{16a} : Kariyer beklentileri ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{16b} : Kariyer beklentileri ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{16c} : Kariyer beklentileri ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{16d} : Kariyer beklentileri ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
H _{16e} : Kariyer beklentileri ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi

H₂: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
---	--------------------------

H _{2a} : <i>Algılanan eğitim olanakları</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2b} : <i>Eğitim için algılanan amir desteği</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2c} : <i>Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2d} : <i>Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2e} : <i>Eğitimden beklenen bireysel kazançlar</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi
H _{2r} : <i>Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Regresyon Analizi

H₃: Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi
---	----------------------------------

H _{3a} : Araştırmaya katılanların <i>cinsiyetleri</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi
H _{3b} : Araştırmaya katılanların <i>medeni durumları</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Bağımsız Örneklem T Testi
H _{3c} : Araştırmaya katılanların <i>eğitim durumu</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)
H _{3d} : Araştırmaya katılanların <i>yaş</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)
H _{3e} : Araştırmaya katılanların <i>iş pozisyonu</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)
H _{3r} : Araştırmaya katılanların <i>çalışma süresi</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Varyans Analizi (Oneway ANOVA)

3.2.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın modelinin testi için veri toplamak amacıyla uygulanan anket formunun ikinci bölümü, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyini ölçmek amacıyla, Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ölçek ifadeleri ile anketin üçüncü bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini ölçmek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie (Niehoff ve Moorman, 1993: 542) tarafından geliştirilen ölçek ifadeleri kullanılmıştır. Bu ölçeklerin özellikleri aşağıda sunulmaktadır.

3.2.4.1. İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Ölçeği

Bartlett (1999) tarafından geliştirilen insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme ölçeği; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri olmak üzere 6 boyut ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. Bunlar; 1-4. maddeler algılanan eğitim olanakları, 5-9. maddeler eğitim için algılanan amir desteğine, 10-14. maddeler eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteğine, 15-19. maddeler eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonuna, 20-25. maddeler eğitimde beklenen bireysel kazanca, 26-30. maddeler ise eğitim ile ilgili kariyer beklentilerine ölçmeye ilişkin ifadelerdir.

Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır.

Ulusal literatürde yapılmış çalışmalarda Bartlett (1999) ölçeğinin her bir düzey için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,7'nin üzerinde değerler aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, 30 sorulu *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri* ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden değeri **0,895** olarak bulunmuştur. Ölçeğin bileşenleri teker teker ele alındığında; algılanan eğitim olanakları düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,656 değeri, eğitim için algılanan amir desteği düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,851 değeri, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,593 değeri, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden, 867 değeri, eğitimden beklenen bireysel kazançlar düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,823 değeri ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri düzeyinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,830 değeri aldığı tespit edilmiştir.

3.2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranış Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümü için Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından Organ'ın (1988) boyutları esas alınarak geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Organizational Citizenship Behavior Scale) kullanılmıştır.

Bu ölçek; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 4'er ifade ile ölçülmüştür.

Katılımcıların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Katılımcılar ölçekte yer alan ifadelere 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendirme yapmışlardır. Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, özgün dilinden daha önce Türkçeye çevrilmiş, ulusal ve uluslararası literatürde kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış bir ölçektir.

Ulusal literatürde yapılmış çalışmalarda bu ölçeğin özgün formundaki gibi 5 boyutlu olduğu görülmüş ve her bir alt ölçek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0,7'nin üzerinde değerleri aldığı bulunmuştur. Bu çalışmada, 20 sorulu **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı** ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden değeri **0,918** olarak bulunmuştur. Ölçeğin bileşenleri teker teker ele alındığında; özgecilik faktörünün Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı cinsinden 0,652 değeri, nezaket faktörün 0,817 değeri, centilmenlik faktörünün 0,711 değeri, vicdanlılık faktörünün 0,796 değeri ve sivil erdem faktörünün 0,829 değeri aldığı tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait özet bilgiler Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Soru Dağılımları

ÖLÇEKLER		İFADE SAYISI	KAYNAK
İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme		30	
<i>Boyutları</i>	Algılanan eğitim olanakları	4	<i>Bartlett (1999)</i>
	Eğitim için algılanan amir desteği	5	
	Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	5	
	Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	5	
	Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	6	
	Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	5	
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		20	
<i>Boyutları</i>	Özgecilik	4	<i>Podsakoff ve MacKenzie, 1989</i>
	Nezaket	4	
	Centilmenlik	4	
	Vicdanlılık	4	
	Sivil erdem	4	

3.2.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik-Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir ve içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik şeklinde sınıflandırılabilir (Altunışık vd., 2007: 113-114). Bu araştırmada, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir. Burada uzman kişi, düzenlenen ölçekli ifadelerin amacı kapsayıp kapsamadığını denetler (Nakip, 2006: 150).

Güvenilirlik kavramı, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2009: 403). Araştırmada güvenilirliği ölçmek için alfa yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alpha (α) yöntemi, likert ölçekli sorularda kullanılır (Nakip, 2006: 145). Ankette kullanılan ölçeklerin, güvenilirlik analizi sonucu tespit edilen Cronbach Alpha (α) katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının algılanan eğitim olanaklarında ve eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteğinde düşük, diğerlerinde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER		İFADE SAYISI	Cronbach Alpha (α)
İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme		30	0,895
<i>Boyutları</i>	Algılanan eğitim olanakları	4	0,65
	Eğitim için algılanan amir desteği	5	0,85
	Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	5	0,59
	Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	5	0,87
	Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	6	0,82
	Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	5	0,83
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		20	0,918
<i>Boyutları</i>	Özgecilik	4	0,65
	Nezaket	4	0,82
	Centilmenlik	4	0,71
	Vicdanlılık	4	0,80
	Sivil erdem	4	0,83
Örnekleme Sayısı N: 324			

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın iki örtük(gizil) değişken olan *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri* değişkeni ile *Örgütsel Vatandaşlık davranışı* değişkeni arasındaki ilişki, gözlenen değişkenlerimiz olan anket maddeleri ile incelenerek ölçülmeye çalışılmıştır. Anket içerisinde yer alan sosyo-demografik özellikleri incelemeye dönük sorulara verilen yanıtlarla tanımlayıcı istatistikler elde edilmiştir.

Maliye bakanlığının 324 çalışanına uygulanan anketlerden elde edilen veriler; İstatiksel Paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri test etmek için doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemek için regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

Bu bölümde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerine, eğitim ve geliştirme faaliyet düzeylerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bunun yanında, hipotezlere ilişkin bulgular da bu bölümün konuları arasındadır.

3.4.1. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik veriler Tablo 7’de görülmektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerin eşit olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan erkeklerin oranı %47 iken, kadınların oranı %53’dür. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, %33’ünün 18-22 yaş arasında genç çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Bunun yanında, araştırmaya katılanların %23’ü 23-27 yaş grubunda, %16’sı 28-32, %12’si 33-37 ve %16’si 38 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Yaş oranları nispeten eşit dağılmıştır. Çalışanların üçte birinin 18-22 arasında yeni işe alınmış çalışanlar olduğu söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, önemli bir çoğunluğunun bekâr (%61) olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların %39’u evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde, ilköğretim %0, lise %12, önlisans (MYO) %13, lisans seviyesinde bir üniversite %61 ve lisansüstü %14 olmak üzere büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu

görülmektedir. Burada maliye bakanlığında ve hususiyle devlet kademelerinde önemli derece üniversite mezunu çalıştığı görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Bulgular

Değişkenler	f	(%)	Değişkenler	f	(%)
Cinsiyet			Medeni Hal		
Erkek	153	47	Evli	127	39
Kadın	171	53	Bekâr	197	61
Eğitim			Çalışma Süresi		
Lise	39	12	5 yıl ve az	217	67
Önlisans	41	13	6-10	46	14
Lisans	198	61	11-15	23	7
Lisansüstü	46	14	16 ve üzeri	38	12
Yaş			Konum		
18-22 arası	107	33	Müdür	16	5
23-27	75	23	Müdür Yardımcısı	5	2
28-32	51	16	Şef	5	2
33-37	38	12	Uzman	36	11
38 ve üzeri	53	16	Memur	262	81

Örneklem N: 324

Çalışanların buldukları işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, %67'si 5 yıl ve altında bir süredir çalışmaktadırlar. Diğer katılımcıların %14'ü 6-10 yıl arası, %7'i 11-15 yıl arası, %12'si ise 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların %81'inin memur, %11'inin uzman, %5'inin müdür, %2'sinin şef ve %2'inin müdür yardımcısı olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların çoğunluğu memurlardan oluşmaktadır.

3.4.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ölçümüne yönelik 30 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden, 1-4. maddeler algılanan eğitim olanakları, 5-9. maddeler eğitim için algılanan amir desteğine, 10-14. maddeler eğitim için algılanan çalışma arkadaşları desteğine, 15-19. maddeler eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonuna, 20-25. maddeler eğitimde beklenen bireysel kazanca, 26-30. maddeler ise eğitim ile ilgili kariyer beklentilerine ölçmeye ilişkin ifadelerdir. Çalışanların bu ifadelere katılım derecesi 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür.

Bu ölçeklerde yer alan ifadelerle ilişkin yüzde dağılımları, standart sapmalar ve aritmetik ortalamaları Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kod	İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	Std. Sapma
alınan eğitim olanakları	Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.	324	10,19	10,80	30,86	33,02	15,12	3,32	1,16
	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.	324	14,20	18,83	17,90	29,63	19,44	3,21	1,34
	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.	324	5,86	12,35	25,31	31,79	24,69	3,57	1,16
	Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	324	3,09	14,20	29,94	36,11	16,67	3,49	1,03
Alınan amir desteğine	Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	324	5,86	8,33	20,06	39,20	26,54	3,72	1,12
	Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.	324	7,41	11,73	18,83	36,73	25,31	3,61	1,19
	Amirim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.	324	8,33	9,88	25,00	37,04	19,75	3,50	1,16
	Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.	324	8,33	10,49	27,78	35,49	17,90	3,44	1,15
	Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.	324	6,17	6,79	20,99	47,53	18,52	3,65	1,05
Eğitim için alınan çalışma arkadaşları desteği	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.	324	4,63	4,32	19,44	48,15	23,46	3,81	0,99
	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.	324	4,32	4,63	25,93	43,83	21,30	3,73	0,99
	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.	324	4,63	7,72	17,90	39,81	29,94	3,83	1,09
	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler. (R)	324	11,73	16,36	22,22	27,47	22,22	3,32	1,30
	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler. (R)	324	10,49	16,36	24,07	24,07	25,00	3,37	1,30
	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	324	2,78	1,54	13,89	42,28	39,51	4,14	0,91
Eğitim programlarındaki	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.	324	1,85	4,32	24,38	41,05	28,40	3,90	0,93
	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.	324	1,85	2,16	12,65	50,00	33,33	4,11	0,84

Kod	İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	Std. Sapma
	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.	324	1,23	1,23	10,49	53,40	33,64	4,17	0,76
	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.	324	1,23	4,94	11,42	42,59	39,81	4,15	0,90
Eğitimde beklenen bireysel kazanç	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.	324	2,78	4,01	10,19	39,51	43,52	4,17	0,96
	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmaya yardımcı olur.	324	3,70	5,25	13,27	40,74	37,04	4,02	1,02
	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.	324	12,65	14,51	24,69	29,32	18,83	3,27	1,28
	Eğitim programlarına katılmak amirim beğenisini kazanmamı sağlar.	324	9,26	9,26	25,31	32,10	24,07	3,52	1,21
	Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmaya yardımcı olur.	324	3,40	5,25	13,27	47,53	30,56	3,97	0,98
	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.	324	3,40	3,09	12,96	46,91	33,64	4,04	0,95
Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	324	8,95	6,48	26,23	31,79	26,54	3,60	1,20
	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almaya yardımcı olur.	324	23,77	11,11	26,54	20,68	17,90	2,98	1,41
	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	324	8,33	7,72	15,43	40,74	27,78	3,72	1,19
	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	324	7,41	5,86	13,27	47,22	26,23	3,79	1,12
	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmaya yardımcı olur.	324	7,10	4,01	17,59	44,14	27,16	3,80	1,10

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum, (R): Ters kodlu ifadeleri belirtmektedir.

Tablo 7'ye göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; *“Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım”* (%87,04), *“Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir”* (%83,33), *“Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur”* (%83,02), ve *“Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum”* (%82,41) şeklindedir. Bu noktadan hareketle, çalışanların becerilerini geliştirmeye ve bu konuda gereken çabayı sarf etmeye hazır ve istekli oldukları ve bu eğitim programlarının onları geliştireceğine inancının yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, eğitime ve katkılarında inanmaları ve istekli olmaları eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin katkısına işaret eden önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir.

“Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır” (%30,86) ve “Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur” (%29,94) ifadesi, çalışanların en fazla kararsız oldukları ifadelerdir. Böylece, çalışanlar işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamının varlığı ve eşitliği konusunda kararsız kalmışlardır. Bu anlamda, çalışılan kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamına olan ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Mevcut ortam bu yönlerden iyileştirilmelidir. Söz konusu kararsızlığı gidermek adına yöneticiler, öncelikle öğrenme ve iletişim seviyesini yükseltici ve eşit bir şekilde bir şekilde herkese sunulmasını yönünde tercihlerde bulunmaya dikkat etmelidirler.

Katılımcıların, “Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.” (%34,88), “Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.” (%33,02), “Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.” (%28,09) ifadelerine daha az katıldıkları görülmüştür. Ayrıca (R ters kodlu) 2 olumsuz soruya beklentilere paralel olarak büyük oranda katılmamaktadırlar. Bu sonuçlar, çalışanlar eğitimin onların ücretlerini artıracaklarını düşünmediklerini göstermektedir. Devlet kurumlarında eğitimin teşvik edilmeye ve ücret artışı sağlaması gibi bir takım teşviklere olan ihtiyacı gözler önüne seriyor. Ayrıca var olan eğitimlerin tanıtımının ve bilgilendirmenin yeterince sağlıklı yapılmadığı söylenebilir. Yaş ve deneyim açısından önde olan çalışanların yeni çalışanlara karşı müşfik oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<i>Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri</i>	3,69	0,549
Algılanan eğitim olanakları	3,39	0,825
Eğitim için algılanan amir desteği	3,58	0,899
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	3,61	0,705
Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	4,09	0,701
Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	3,83	0,782
Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	3,57	0,932

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin düzeyinin artırılması adına, teşvik politikalarına ihtiyaç olduğu, bilgilendirme ve iletişim adına yapılması gereken adımların olduğu, bunların yapılmaması haline eşitsizlik hissi uyandırdığı ifade edilebilir ki bu gelecek

bölümde analiz edilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etki oluşturabilir.

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin düzeyinin ölçümüne yönelik 30 ifadenin tamamının ortalaması 3'ün üzerindedir. Bu durum, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzeyinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'daki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin genel ortalamasının 3,69 olduğu, ayrıca alt boyutlar arasında 4,09 aritmetik ortalama ile en yüksek ortalamaya *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu*, en düşük ortalama ise 3,10 ile *algılanan eğitim olanakları* olduğu görülmektedir.

3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Düzeyine İlişkin Bulgular

Anket formunda, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin ölçümüne yönelik 20 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerden, 1-4. ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışının *özgecilik* boyutunu, 5-8. ifadeler *nezaket* boyutunu, 9-12. ifadeler *centilmenlik* boyutunu, 13-16. ifadeler *vicdanlılık* boyutunu, 17-20 ifadeler *sivil erdem* boyutunu ölçmeye yöneliktir. Çalışanların bu ifadelere katılım dereceleri 5'li Likert ölçeğiyle ölçülmüştür. Bu ölçek kapsamındaki ifadelerle ilişkin yüzdeler, aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 10.'da belirtilmektedir.

Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kod	İfadeler	N	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	Ort.	Std.
Özgecilik	İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.	324	2,78	2,47	16,67	46,60	31,48	4,02	0,91
	İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.	324	13,58	14,81	27,16	31,17	13,27	3,16	1,23
	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.	324	3,70	2,78	22,53	47,53	23,46	3,84	0,94
	Görevim olmasa bile yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.	324	3,40	4,01	16,98	38,58	37,04	4,02	1,00
Nezaket	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	324	4,63	4,01	16,67	47,22	27,47	3,89	1,00
	Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.	324	4,01	0,62	4,01	29,94	61,42	4,44	0,92
	Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.	324	3,09	2,78	10,80	50,00	33,33	4,08	0,91
	Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	324	3,70	2,78	17,28	41,05	35,19	4,01	0,99
Ce nti	Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.	324	8,95	8,33	17,59	40,74	24,38	3,63	1,20

	Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.	324	4,32	8,64	22,53	40,43	24,07	3,71	1,06
	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.	324	4,94	2,47	15,12	44,75	32,72	3,98	1,01
	Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.	324	4,94	7,72	27,47	34,26	25,62	3,68	1,09
Vicdanlılık	Daima dakik olmaya çalışırım.	324	5,56	3,09	19,44	40,12	31,79	3,90	1,06
	Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.	324	7,72	7,41	18,83	37,65	28,40	3,72	1,18
	Ekstra mola almak istemem.	324	7,41	8,95	28,40	31,48	23,77	3,55	1,16
	Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	324	4,32	4,01	10,19	44,14	37,35	4,06	1,01
Sivil Erdem	Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	324	2,47	1,23	16,67	51,23	28,40	4,02	0,85
	Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim	324	3,40	5,56	20,37	44,14	26,54	3,85	0,99
	İşletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	324	3,70	3,70	18,21	48,77	25,62	3,89	0,95
	İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	324	3,09	0,93	9,57	49,07	37,35	4,17	0,87

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 10'a göre, çalışanların en çok katıldıkları ifadeler sırasıyla; “Başkalarının haklarını kötüye kullanmam” (%91,36), “İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım” (%86,42), “Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.” (%81,48) şeklindedir. “Ekstra mola almak istemem” (%28,40) ifadesi katılımcıların en fazla kararsız oldukları ifadedir. Katılımcıların, “İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım” (%26,6), “Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum” (%26,6) ifadelerine daha az katıldıkları görülmüştür.

Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek ve Alt Boyut	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	3,88	0,638
Özgecilik	3,75	0,719
Nezaket	4,10	0,768
Centilmenlik	3,75	0,798
Vicdanlılık	3,80	0,870
Sivil Erdem	3,98	0,745

Katılımcılar, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili ifadelerden “İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım” (%28,40), “Gereksiz şeylerden şikâyet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum” (%17,28), “Ekstra mola almak istemem” (%16,36), “Öğle

yemeği ve molaları uzatmak istemem” (%15,12) ifadelerine daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanında, ölçeği oluşturan olumlu ifadelerin hepsinin ortalamalarının 3’ün üzerinde olması ve 4’e yakın değerler aldığı göz önüne alınırsa, çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11’deki aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışının genel ortalamasının 3,88 olduğu, ayrıca alt boyutlar arasında 4,10 aritmetik ortalama ile en yüksek ortalamaya *nezaket*, en düşük ortalama ise 3,75 ile *özgecilik* ve *centilmenlik* olduğu görülmektedir.

3.4.4. Hipotezlerin Analizi

Araştırmanın amacına uygun biçimde belirlenen hipotezler doğrultusunda, öncelikle Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık değişkeni arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Daha sonrada Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri boyutlarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin aşamalı regresyon analizi yapılmaktadır. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri değişkeni ile Örgütsel Vatandaşlık değişkeni arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda sunulmaktadır.

3.4.4.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem arasındaki ilişkinin durumu ve yönü hakkındaki bilgi veren Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

Test sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı $r > 0,70$ ise boyutlar arası ilişki yüksek, $0,50 < r < 0,70$ ise ilişki orta, $0,30 < r < 0,50$ ilişki düşük, $0,30$ altı değerler için çok düşük düzeyde ilişki söz konusudur.

Tablo 12. Alt Boyutlar Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	ÖVD
H ₁₁	Algılanan eğitim olanakları	,247**	,231**	,282**	,263**	,233**	,308**
H ₁₂	Eğitim için algılanan amir desteği	,306**	,401**	,390**	,300**	,388**	,436**
H ₁₃	Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	,333**	,386**	,225**	,193**	,272**	,341**
H ₁₄	Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	,566**	,655**	,413**	,450**	,577**	,646**
H ₁₅	Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	,451**	,476**	,410**	,381**	,448**	,528**
H ₁₆	Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	,126*	,161**	,168**	0,063	,128*	,156**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed) * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Tablo 12’de görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre;

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan algılanan eğitim olanakları ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,247$), nezaket ($r=0,231$), centilmenlik ($r=0,282$), vicdanlılık ($r=0,263$), sivil erdem ($r=0,233$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,308$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan eğitim için algılanan amir desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,306$), nezaket ($r=0,401$), centilmenlik ($r=0,390$), vicdanlılık ($r=0,300$), sivil erdem ($r=0,388$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,436$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,333$), nezaket ($r=0,386$), centilmenlik ($r=0,225$), vicdanlılık ($r=0,193$), sivil erdem ($r=0,272$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,341$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü

ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,566$), nezaket ($r=0,655$), centilmenlik ($r=0,413$), vicdanlılık ($r=0,450$), sivil erdem ($r=0,577$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,646$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan eğitimden beklenen bireysel kazançlar ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,451$), nezaket ($r=0,476$), centilmenlik ($r=0,410$), vicdanlılık ($r=0,381$), sivil erdem ($r=0,448$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,528$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Son alt boyut olan eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,126$), nezaket ($r=0,161$), centilmenlik ($r=0,168$), sivil erdem ($r=0,128$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,156$) arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı $p=0,000$ olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirilme faaliyetleri boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişkilerin anlamlılık durumuna dair bulgular Tablo 13'de sunulmaktadır.

Tablo 13. Araştırmanın Değişkenlerinin Boyutları Arasındaki İlişkiler

		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı					
		Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sicil Erdem	ÖVD
H₁₁	Algılanan eğitim olanakları	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**
H₁₂	Eğitim için algılanan amir desteği	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**
H₁₃	Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**
H₁₄	Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**
H₁₅	Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**	Anlamlı**
H₁₆	Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	Anlamlı*	Anlamlı*	Anlamlı*	- - -	Anlamlı*	Anlamlı**

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Boyutlar ve değişkenler arası korelasyon değerleri bir sonraki sayfada yer alan Tablo 14'de sunulmaktadır.

Tablo 14. Değişkenler Arası İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

	Orta.	Stand. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Algılanan eğitim olanakları	3,40	0,83	1												
2. Eğitim için algılanan amir desteği	3,59	0,90	,570**	1											
3. Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	3,61	0,71	,322**	,349**	1										
4. Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	4,09	0,70	,228**	,371**	,335**	1									
5. Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	3,83	0,78	,401**	,387**	,259**	,586**	1								
6. Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	3,58	0,93	,313**	,195**	0,102	,286**	,546**	1							
7. Eğitim ve Geliştirme (Toplam)	3,70	0,55	,676**	,706**	,548**	,680**	,806**	,637**	1						
8. Özgecilik	3,76	0,72	,247**	,306**	,333**	,566**	,451**	,126*	,489**	1					
9. Nezaket	4,10	0,77	,231**	,401**	,386**	,655**	,476**	,161**	,559**	,678**	1				
10. Centilmenlik	3,75	0,80	,282**	,390**	,225**	,413**	,410**	,168**	,463**	,481**	,586**	1			
11. Vicdanlılık	3,81	0,87	,263**	,300**	,193**	,450**	,381**	0,063	,398**	,479**	,581**	,640**	1		
12. Sicil Erdem	3,98	0,75	,233**	,388**	,272**	,577**	,448**	,128*	,497**	,579**	,681**	,554**	,593**	1	
13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Toplam)	3,88	0,64	,308**	,436**	,341**	,646**	,528**	,156**	,586**	,775**	,858**	,804**	,820**	,829**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Boyutlar ve değişkenler arası korelasyon değerlerini incelemek için eğitim ve geliştirme faaliyetleri tek bir boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışı da tek bir boyutta toplanarak, bu iki değişken arasındaki ilişki analiz edildiğinde; Tablo 14’de 7 nolu sütun ve 13 nolu satırın kesişim hücresinde hesaplanan değer ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0,586$, $p<0.01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Teorik varsayımlara göre personelin eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinin yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini daha kolaylaştırmaktadır. Bu teorik varsayımdan hareketle elde edilen korelasyon analiz sonuçlarına dayalı olarak; **H₁** hipotezi olarak belirlenen; “*Eğitim ve Geliştirilme Faaliyetleri boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezini kısmen destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu bağlamda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artması, örgütsel vatandaşlık davranışını artıracığı ifade edilebilir.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, Akgemci ve Koçyiğit (2013)’un araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Akgemci ve Koçyiğit (2013) (2007), eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Taşçı ve Koç (2007)’in sonuçları ile de örtüşmektedir. Taşçı ve Koç (2007) yaptıkları deneysel çalışmalarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Pierce and Maurer (2009)’in korelasyon verileri de geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin varlığını desteklemektedir.

H_{11a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *Algılanan eğitim olanakları* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgeçilicilik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{11b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *Algılanan eğitim olanakları* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Nezakət* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{11c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *Algılanan eğitim olanakları* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{11d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *Algılanan eğitim olanakları* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”,

H_{11e} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *Algılanan eğitim olanakları* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

H_{12a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgeçelik*, boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{12b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Nezakət* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{12c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{12d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{12e}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

H_{13a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgeçelik*, boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{13b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Nezakət* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{13c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{13d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{13e}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

H_{14a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgecilik*, boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{14b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Nezaket* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{14c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{14d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{14e}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

H_{15a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgecilik*, boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{15b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Nezaket* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{15c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{15d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{15e}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

H_{16a} hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Özgecilik*, boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{16b}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu ile örgütsel vatandaşlık

davranışının *Nezakət* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{16c}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Centilmenlik* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{16d}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Vicdanlılık* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır”, **H_{16e}** hipotezi olarak belirlenen “eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının *Sicil Erdem* boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir.

Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artması, çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlarını ifade eden *özgecilik*, örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek problemlere yönelik önlemler almak ve bireyin kendi davranışının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almayı ifade eden *nezaket*, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, örgütün işleyişi esnasında yaşanabilecek zorlukları göğüslemeyi ve örgüt üyelerinin birbirine karşı hoş görülmesi için olmalarını ifade eden *centilmenlik*, örgütün kural ve prosedürleri ile içsel süreçlerinin benimsenmesini ifade eden ve bir işin yapılmasında örgüt üyelerinin minimum rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri katılım ve detaylara azami dikkat edilmesini gösteren *vicdanlılık* davranışları ile çalışanların örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma, şirketin geleceği ile ilgili gelişmelerde var olma, yardımcı olma örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler öne sürme ve gerektiğinde doğru olarak kabul ettikleri konularda mücadele etmelerini içeren *sivil erdem* davranışlarını da arttıracaktır.

3.4.4.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etki Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Araştırmada Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin boyutları aşamalı regresyon analizine tabi tutulmuştur. Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim

programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 14 ve 15’de özetlenmiştir.

İlk aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ile bağımlı değişkeni oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışı denkleme sokulmuştur. Buna göre, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 15’te görülmektedir.

Tablo 15. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	,586	,052	12,967	,000 ^b
F	168,155			
Düzeltilmiş R2	,341			
R2	,343			
Std. Error of the Estimate	,51805			
Anlamlılık Düzeyi	,000 ^b			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Aşamalı regresyon analizine göre, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 15 incelendiğinde, eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir ($p = .000$). Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ve eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında zayıf bir ilişki olduğu söylenebilir. Regresyon katsayısı (β) da bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü ve düşük düzeyde bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulara göre, *eğitim ve geliştirme faaliyetleri* çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bulunan R^2 (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.343) göre, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %34’ünü etkilemektedir.

İkinci aşamada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri şeklinde sıralanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde; eğitim için algılanan amir desteği ($\beta=0,149$), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ($\beta= 0,452$) ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar ($\beta= 0,258$) boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin de ($-0,164$) örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir.

Tablo 16. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.
Algılanan eğitim olanakları	,045	,039	,881	,379
<i>Eğitim için algılanan amir desteği</i>	<i>,149</i>	<i>,036</i>	<i>2,916</i>	<i>,004</i>
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	,073	,040	1,653	,099
<i>Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu</i>	<i>,452</i>	<i>,047</i>	<i>8,839</i>	<i>,000</i>
<i>Eğitimden beklenen bireysel kazançlar</i>	<i>,258</i>	<i>,047</i>	<i>4,453</i>	<i>,000</i>
<i>Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri</i>	<i>-,164</i>	<i>,033</i>	<i>-3,435</i>	<i>,001</i>
F	54,166			
Düzeltilmiş R²	,497			
R²	,506			
Std. Error of the Estimate	,45266			
Anlamlılık Düzeyi	,000^b			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, * $p<0,01$

Tablo 16'da Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, düzeltilmiş $R^2= 0,497$; $p<0,01$ olduğundan dolayı modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %49,7'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını anlıyoruz. Bu bağımsız değişkenler arasında eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ($\beta=0,452$) boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer

şekilde eğitimden beklenen bireysel kazançlar ($\beta= 0,258$), eğitim için algılanan amir desteği ($\beta=0,149$) ve eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin ($\beta= - 0,164$) boyutlarının da örgütsel vatandaşlık davranışı açısından belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin boyutları olan *eğitim için algılanan amir desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar, eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin* çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir. Bulunan R² (belirleyicilik katsayısı) değerine (0.506) göre, bu boyutlar, örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %50'sini etkilemektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak, **H₂** hipotezi olarak belirlenen; “*eğitim ve geliştirme faaliyetleri*, örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler” hipotezini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Benzer şekilde **H_{2b}** hipotezi olarak belirlenen; “*eğitim için algılanan amir desteği* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler”, **H_{2a}** hipotezi olarak belirlenen “*eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler”, **H_{2c}** hipotezi olarak belirlenen; “*eğitimden beklenen bireysel kazançlar* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler”, **H_{2f}** hipotezi olarak belirlenen “*eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler” hipotezlerini düşük de olsa destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların örgütlerinin kendilerine sundukları eğitim ve geliştirme olanakları, bu eğitimler için yönetim desteği ve bu eğitim ve geliştirmenin kariyerleri açısından faydalı doğuracak olması ölçüsünde örgütsel vatandaşlık hissi duydukları ve bu bağlılıklarını da örgütlerine katkı sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştürdükleri ifade edilebilir.

H_{2a} hipotezi olarak belirlenen; “*algılanan eğitim olanakları* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler” ve **H_{2c}** hipotezi olarak belirlenen “*eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler” hipotezlerini destekler nitelikte anlamlı bulgular elde edilemediğinden **H_{2a}** ve **H_{2c}** reddedilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, *algılanan eğitim olanakları* ve *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişkinin çıkmaması araştırmanın kamu sektöründe yapılmış olması ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Kamu sektöründe çalışma ile ilgili mevzuatların çok sayıdaki kamu çalışanını ilgilendirmesi nedeniyle eğitim olanaklarının ve bu olanakların

etkilerinin kısıtlı olması ve bu olanaklar kullanılsa dahi bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların maddi manevi koşullarını iyileştirecek etkilere sahip olamamaktadır. Mevzuat ya da düzenlemelerde eğitimin çalışanların yaşam koşullarını anlamlı şekilde iyileştirecek bir değişiklik yapılması halinde milyonlarca kamu çalışanın bu eğitim ve geliştirme olanakları talep etmelerine neden olacağı için kamu sektöründe eğitim olanakları ve beklenen kazanımlar özel sektöre nispeten daha kısıtlıdır.

Kamu sektöründe eğitim olanakları ile ilgili mevcut algı kamunun organizasyon kültürü açısından kalıcı etkiler bırakmıştır. Bunu *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında herhangi bir ilişkinin çıkmamasından görmek mümkündür. Çalışan açısından bakıldığında yerleşik algılar bu anlamda olumsuzdur ve beklentisizlik üzerine kurgulanmıştır. Dolayısıyla çalışanlar arasında da bu manada bir destek söz konusu değildir.

3.4.4.3. Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeyleri Üzerindeki Etkileri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin ÖVD algılama düzeyleri üzerindeki etkilerini belirleyebilmek için iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız örneklem T testi (Independent-Sample T test) ve ikiden fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 17. Demografik Değişkenlere Göre ÖVD Algılama Düzeyleri Açısından Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi		
	F	Sig.	t	df	Sig.
Cinsiyet	,227	,634	1,147	322	,252
Medeni Durum	2,032	,155	1,818	322	,070

Tablo 17 incelendiğinde, bağımsız örneklem T testi tablosunun sig (anlamlılık) sütunundaki değerlerin 0,05'ten büyük olması sebebiyle cinsiyet, medeni durum gibi demografik değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 18. Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeyleri Açısından Varyans Analizi

	Homojenlik	ANOVA	
	Sig.	F	Sig.
Yaş	,578	1,678	,155
Eğitim Durumu	,010	2,499	,060
Çalışma Süresi	,237	1,981	,117
Pozisyon	,383	2,510	,042

Yaş, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Pozisyon Değişkenleriyle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılama Düzeylerini analiz etmek için One Way ANOVA testi uygulanmıştır. Yaş, Çalışma Süresi ve Pozisyon değişkenleri için varyansların homojenliği testi (Test of Homogeneity of Variances) Sig. (anlamlılık) değerleri $p>0,05$ olduğu için homojen dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür.

Bu değişkenler için ANOVA değerlerinden Sig.(anlamlılık) değerli Yaş ve Çalışma Süresi değişkenleri için $p>0,05$ olduğu için bu değişkenler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilebilir.

Pozisyon değişkeni için ANOVA tablosu incelendiğinde $p=0,42<0,05$ olduğundan Pozisyon değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir.

ANOVA testi seçeneklerinde POST HOC Çoklu Karşılaştırma kısmında homojenlik şartı sağlandığında seçilen testlerden Tukey testi seçilerek Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA testi uygulandığında $p=0,028<0,05$ olduğundan pozisyon değişkeni seçeneklerinden Müdür ve Memur arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer seçenekler karşılaştırıldığında bunlar arasındaki karşılaştırmalarda $p>0,05$ olduğu için bu seçenekler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin $p<0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 19 incelendiğinde; Eğitim Durumu değişkeni için ANOVA tablosunun homojenlik sütununda sig (anlamlılık) değerinin $p=0,010>0,05$ olduğu için homojenlik şartını sağlamadığı görülmektedir.

Tablo 19. İş yerindeki konum için Post Hoc Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA

İşletmedeki/Kurumdaki konumunuz?		Sig.
<i>Müdür</i>	Müdür Yardımcısı	,974
	Şef	,385
	Uzman	,053
	<i>Memur</i>	,028
Müdür Yardımcısı	Müdür	,974
	Şef	,877
	Uzman	,828
	Memur	,860
Şef	Müdür	,385
	Müdür Yardımcısı	,877
	Uzman	1,000
	Memur	,997
Uzman	Müdür	,053
	Müdür Yardımcısı	,828
	Şef	1,000
	Memur	,997
<i>Memur</i>	<i>Müdür</i>	,028
	Müdür Yardımcısı	,860
	Şef	,997
	Uzman	,997

Bu durumda ANOVA testi seçeneklerinde POST HOC Çoklu karşılaştırma kısmında homojenlik şartı sağlanmadığında seçilen teslerden Dunnett's T3 testi seçilerek Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA testi uygulandığında $p=0,07 < 0,05$ olduğundan Eğitim değişkeni seçeneklerinden Lisans ve Önlisans eğitime sahip olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır.

Diğer seçenekler karşılaştırıldığında bunlar arasındaki karşılaştırmalarda $p > 0,05$ olduğu için bu seçenekler ile örgütsel vatandaşlık davranışını algılama düzeyleri arasındaki fark olmadığı, ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ifade edilebilir.

Tablo 20. Eğitim düzeyi için Post Hoc Çoklu Karşılaştırma ile ANOVA

Eğitiminiz		Sig.
Lise	Önlisans	,092
	Lisans	,965
	Yüksek Lisans	,723
Önlisans	Lise	,092
	Lisans	,007
	Yüksek Lisans	,820
Lisans	Lise	,965
	Önlisans	,007
	Yüksek Lisans	,912
Yüksek Lisans	Lise	,723
	Önlisans	,820
	Lisans	,912

Araştırma hipotezlerine dayanarak, H₃ hipotezi olarak belirlenen; “Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

H3a hipotezi olarak belirlenen; “Araştırmaya katılanların cinsiyetleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, H3b hipotezi olarak belirlenen “Araştırmaya katılanların medeni durumları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, H3d hipotezi olarak belirlenen “Araştırmaya katılanların yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, H3f hipotezi olarak belirlenen “Araştırmaya katılanların çalışma süresi ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezleri reddedilirken, H3c hipotezi olarak belirlenen “Araştırmaya katılanların eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır”, H3e hipotezi olarak belirlenen “Araştırmaya katılanların iş pozisyonları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre; maliye çalışanlarının cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, çalıştıkları süreleri (kıdem) farklılık gösterse bile; kurumlarına olan bağlılıklarının

derecesi ve birbirlerine yardımcı olma, vakitlerini değerli kullanma, ileri görev bilinci gibi davranışlarının eşit düzeyde olacağından söz etmek mümkündür.

Buna karşın eğitim durumları ve iş pozisyonları açısından farklılık olduğu, bu durumun da kurumlarına olan bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Ayrıca, ücretin çalışanları güdülemede en önemli faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitim seviyesi ve pozisyon değişikçe arttığı düşünüldüğünde eğitim durumu ve pozisyon iyileştikçe örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha fazla olacaktır.

Tablo 21. Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Araştırma Hipotezleri	Kabul/Red
H1 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11a: Algılanan eğitim olanakları ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11b: Algılanan eğitim olanakları ile özgeçilicilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11c: Algılanan eğitim olanakları ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11d: Algılanan eğitim olanakları ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11e: Algılanan eğitim olanakları ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12a: Algılanan amir desteği ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12b: Algılanan amir desteği ile özgeçilicilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12c: Algılanan amir desteği ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12d: Algılanan amir desteği ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12e: Algılanan amir desteği ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13a: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13b: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile özgeçilicilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13c: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13d: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13e: Algılanan çalışma arkadaşları desteği ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14a: Öğrenme Motivasyonu ile nezaket arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14b: Öğrenme Motivasyonu ile özgeçilicilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14c: Öğrenme Motivasyonu ile centilmenlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14d: Öğrenme Motivasyonu ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14e: Öğrenme Motivasyonu ile sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Araştırma Hipotezleri	Kabul/Red
H15a: Beklenen bireysel kazanç ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H15b: Beklenen bireysel kazanç ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H15c: Beklenen bireysel kazanç ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H15d: Beklenen bireysel kazanç ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H15e: Beklenen bireysel kazanç ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H16a: Kariyer beklentileri ile <i>nezaket</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H16b: Kariyer beklentileri ile <i>özgecilik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H16c: Kariyer beklentileri ile <i>centilmenlik</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H16d: Kariyer beklentileri ile <i>vicdanlılık</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H16e: Kariyer beklentileri ile <i>sivil erdem</i> arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₂: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkiler.	Kısmen Kabul
H _{2a} : <i>Algılanan eğitim olanakları</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Red
H _{2b} : <i>Eğitim için algılanan amir desteği</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Kabul
H _{2c} : <i>Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Red
H _{2d} : <i>Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Kabul
H _{2e} : <i>Eğitimden beklenen bireysel kazançlar</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Kabul
H _{2f} : <i>Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri</i> boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.	Kabul
H₃: Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Kısmen Kabul
H _{3a} : Araştırmaya katılanların <i>cinsiyetleri</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Red
H _{3b} : Araştırmaya katılanların <i>medeni durumları</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Red
H _{3c} : Araştırmaya katılanların <i>iş pozisyonu</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H _{3d} : Araştırmaya katılanların <i>yaş</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Red
H _{3e} : Araştırmaya katılanların <i>eğitim durumu</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H _{3f} : Araştırmaya katılanların <i>çalışma süresi</i> ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır.	Red

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri Tablo 21’de gösterilmiştir. Buna göre; Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin bütün boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları (nezaket, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) arasındaki anlamlı ilişkiler desteklenmiştir. Ayrıca

eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin eğitim için algılanan amir desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu eğitimden beklenen bireysel kazançlar eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini destekler yönde sonuçlara ulaşılırken, algılanan eğitim olanakları ve eğitim için algılanan arkadaş desteği boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine dair destekler nitelikteki bulgulara ulaşılamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada uygulama bölümünde elde edilen bulgular kapsamında ilk olarak belirtilmesi gereken Maliye Bakanlığı bünyesindeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin katılımcıların gözünde, yasal düzenlemelerden doğrudan etkilendiğidir. Bu kapsamda görüşlerine başvurulmuş Maliye Bakanlığı personeli derinlemesine mülakat sırasında bu doğrultuda görüş bildirmiştir. Ancak uygulanan ankette katılımcıların özellikle insan kaynakları planlamasının ne olduğu hakkında tam olarak bilgi sahibi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Yürütülen kısa anket çalışmasında katılımcılara hizmet içi eğitim faaliyetleri ve insan kaynakları planlaması ilişkisine yönelik algılarının ne olduğu sorulduğunda, katılımcıların % 75'i hizmet içi eğitimlerin insan kaynakları planlaması üzerinde olumlu etkilerde bulunduğunu değerlendirmiştir.

Çalışma kapsamında görüşlerine başvurduğumuz personelin, özellikle adaylıkları sürecindeki eğitimlerin personel seçiminde ne şekilde etkili olduğunu belirlemek amacıyla sorduğumuz soruda da, büyük oranda (% 80) olumlu yanıt verdiği görülmektedir.

Katılımcıların fikir birliğine vardıkları temel varsayım ise eğitim faaliyetlerinin kariyer geliştirme üzerindeki etkileri üzerinedir. Burada % 95 oranında katılımcı bu eğitimlerin kariyer geliştirmeye olumlu etkilerde bulduklarını açıklamıştır. Derinlemesine mülakat sırasında da bu görüş ön plana çıkmış, katılımcı personel verilen eğitimlerin kariyerleri açısından büyük öneme sahip olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılardan performans yönetimi ve eğitim ilişkisini değerlendirmeleri istendiğinde de katılımcıların yarısı olumlu görüş bildirmiştir. Katılımcı personelin ücret yönetimini ne şekilde algıladıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya da, performans yönetimindeki gibi katılımcıların yarısı olumlu yanıt vermişlerdir.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda katılımcıların özellikle ücret yönetimi ve performans yönetimi konusunda eğitimlerin etkisi konusunda çok bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Türk kamu kesiminde personel performans değerlendirmesinde, değerlendirmenin ne amaçlar için kullanılacağı açık olmadığı gibi, personelin hangi kıstaslara göre

değerlendirileceğini gösteren standartlarda henüz mevcut değildir. Bu kıstaslara kişisel özellik ve niteliklerle ilgilidir ve değerlendirme yapılırken subjektiflik ön plana çıkması kaçınılmazdır.

Türk kamu yönetiminde hemen her alanda yaşanan performans düşüklüğü, performans ölçümleri ile merkezi ve yerel yönetimlerin yeniden organizasyonu ve gelişen şartlara göre yapılanması gerekmektedir. İşletme yönetiminde uygulanan modern yönetim ilkelerinin artık kamu yönetiminde de uygulanması gerektiği, verimlilik, etkinlik, kalite, ekonomiklik ilkelerinin kamu yönetiminde de geçerli olmasına çalışılmalıdır.

İKY'nin esas fonksiyonlarından birisi de performans değerlendirmesidir. Kamu kesimindeki çalışanların performans değerlendirilmesi hiçbir zaman modern anlamda İKY'nin diğer ilke ve esaslarından ayrı olarak ele alınıp incelenemez. Hizmete alma, sınıflandırma, hizmet içi eğitim gibi personel sorunlarını rasyonel esaslara bağlayamamış bir ülkede, değerlendirme için kurulacak sistemin istenilen biçimde olması beklenen bir şey değildir. Ülkemizde bugün bulunan mevcut personel sisteminde başarı değerlendirmesini de çok yakından etkileyen önemli sayılabilecek bazı eksiklikler mevcuttur. Türkiye'de kamu kesiminde şu an uygulanmakta olan PDS'nin, yaygın kullanımı ile sicil sisteminin, yararına inanılarak gerçek anlamda uygulandığını ve sonuçlarından yararlandığını söylemek imkânsızdır.

Bunlarla beraber; ücretlerin kıstaslara, çalışanın pozisyonu, görevlerine olduğu kadar bu görevlerine derece yerine getirebildiğine ve performans standardını ne derece yakalayabildiğine de dayandırılmalıdır. Bu sayede, kamusal sektörden de rekabetin doğurduğu verim ve motivasyon kaynaklı üretim elde edilebilir. Böylece, performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve verimliliklerine göre kuruma yaptıkları katkı oranında ücretlendirilecektir.

Kamuda performans yönetiminin yararlarının teorik anlamda anlaşılması ve zorunlu tutulmasına rağmen, uygulamada performans yönetiminin gereklerinin tam olarak karşılandığını belirtmek zordur. Bunun temel nedeni kamuda performans yönetimi kültürünün tam olarak yerleşmemesidir. Ayrıca "Performans yönetimine ilişkin ilkeler, ölçütler ve uygulama aşamalarına ilişkin olarak henüz yeterli mevzuat düzenlemesi de yapılmış değildir. Bu ve benzeri nedenlerle kamuda performans yönetimine uygun bir

örgütsel yapı kurulamamıştır. Bunda, kamu kurum ve kuruluşlarının alıştıkları geleneksel yapıdan uzaklaşmak istememeleri de bir etkidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi olarak ifade edilen süreç, günümüzde işletmelerde ve kurumlarda temel öncelikli girdi haline gelmesinin önemini ortaya koymaktadır ve geçmişte Personel Yönetimi'nin görev ve sorumlulukları ile kıyaslanmayacak şekilde kapsamı genişlemiştir. Bu bağlamda bireylerin iş öncesinde ve sonrasında işletmelerde eğitime tabi tutulması ve bunun etkileri daha fazla araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Özellikle eğitim faaliyetleri ile bireylerin kariyer gelişimlerine katkı sağlanması, çalışanları da bu konuda istekli hale getirmiştir.

Örgütsel süreçlerde kariyer planlamanın önem kazanması ile birlikte, başarılı özel ve kamu sektörü kurumlarının temelini nitelikli çalışanlar oluşturmaktır. Bu nedenle yetenekli ve yetkin çalışanların örgüt içinde faaliyet gösterebilmeleri için, örgüte alınacak ya da mevcut personelin gelişimi insan kaynaklarının temel hedeflerindedir. Özellikle kamu sektöründeki değişim ihtiyacı düşünüldüğünde insan kaynaklarının yeniden düşünülmesi ve çağdaş kariyer gelişim olanakları ile desteklenmesi önemlidir.

Günümüzde sadece özel sektörde değil, kamu sektöründe de çalışanların işin yürütülmesindeki hayati önemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi, ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kamu hizmeti gören personeline yönelik insan kaynakları uygulamaları da bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde değişiklikler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve nitelik değişimi de bu alandaki yönetimin önemini arttırmaktadır.

Türkiye'nin en eski bakanlıklarından biri durumundaki Maliye Bakanlığı bünyesinde son yıllarda 178 sayılı KHK'nin de etkisi ile hizmet içi eğitim faaliyetlerine ayrılan bütçe ve verilen eğitimlerin yanı sıra eğitim gören personel sayısında da artış yaşanmıştır. Yürütülen kısa anket ve derinlemesine mülakat araştırmamızda katılımcıların bu eğitimlerden büyük ölçüde fayda sağladığı ve eğitim kalitesinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında Maliye Bakanlığı'nda görevli 50 personel ile görüşülmüş ve bu kişilerin bazı ifadelerine katılıp katılmadıklarını değerlendirmeye yönelik kısa bir anket

uygulanmıştır. Bu anketlerden ve derinlemesine mülakatlardan elde edilen bulgular ışığında, tündengelim yöntemi ile elde edilen bulguların değerlendirilmesine çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında temel inceleme alanımız olduğu üzere Maliye Bakanlığı örneğinden hareketle kamu kesimindeki özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, insan kaynaklarının diğer fonksiyonları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine odaklanılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında kamuda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlama, performans değerlendirme ve ücret yönetimi açısından çok etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla beraber sürdürülen eğitim faaliyetlerinin kariyer gelişimi ve eleman seçimi konusunda olumlu etkilerinin olduğu değerlendirilmiştir.

Çalışmada katılımcılara yöneltilen sorular ve kısa ankette ölçülmeye çalışılan algılar sonucunda Maliye Bakanlığı çalışanlarının, yürütülen eğitim faaliyetlerinin insan kaynakları planlaması üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcılar sürdürülen eğitimlerin insan kaynakları eleman seçimi konusunda da adaylık sürecindeki eğitimlere dikkat çekmişler ve personel seçiminde sınav sistemine geçilmesini olumlu bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların % 84'ü eğitimleri kariyerleri açısından olumlu değerlendirdiklerini de belirtmişlerdir. Kamu çalışanlarının ücret yönetimini ne şekilde algıladıklarını belirlemek amacıyla sorulan soruya da, performans yönetimindeki gibi katılımcıların yarıdan fazlası olumlu yanıt vermiştir. Katılımcılar performans yönetimi konusunda ise eğitim faaliyetlerinin yetersiz kaldığını ve bu konuda merkezi kararların etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma ile elde edilen veriler üzerinde korelasyon, regresyon, bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri uygulanmıştır. İlişkilerin tespitine yönelik yapılan korelasyon analizler ile elde edilen bulgular kısaca özetlenecek olursa; Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve boyutları arasındaki ilişkileri inceleyen hipotezlerden; H₁₁, H_{11a}, H_{11b}, H_{11c}, H_{11c}, H_{11e}, H_{11f} hipotezleri, H_{12a}, H_{12b}, H_{12c}, H_{12c}, H_{12e}, H_{12f} hipotezleri, H_{13a}, H_{13b}, H_{13c}, H_{13c}, H_{13e}, H_{13f} hipotezleri, H_{14a}, H_{14b}, H_{14c}, H_{14c}, H_{14e}, H_{14f} hipotezleri, H_{15a}, H_{15b}, H_{15c}, H_{15c}, H_{15e}, H_{15f} hipotezleri, H_{11a}, H_{11b}, H_{11c}, H_{11c}, H_{11e}, H_{11f} hipotezleri, H_{16a}, H_{16b}, H_{16c}, H_{16c}, H_{16e}, H_{16f} hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın “H_{16d}: *Kariyer beklentileri ile vicdanlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgular ışığında Eğitim ve Geliştirme

faaliyetlerinin bütün boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları (nezaket, özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem) arasındaki anlamlı ilişkiler desteklenmiştir.

Tespit edilen ilişkilere konu olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri değişkeni ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan aşamalı regresyon analizler ile elde edilen bulgular kısaca özetlenecek olursa; Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ve boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve boyutları üzerindeki etkilerini inceleyen hipotezlerden; H₂, H_{2b}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f} hipotezleri kabul edilmiştir. Buna karşın “H_{2a}: Algılanan eğitim olanakları boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.” ve “H_{2c}: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutu örgütsel vatandaşlık davranışını etkiler.” hipotezi reddedilmiştir. Bu bulgular ışığında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin *eğitim için algılanan amir desteği*, *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu eğitimden beklenen bireysel kazançlar eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini destekler yönde sonuçlara ulaşılırken, *algılanan eğitim olanakları ve eğitim için algılanan arkadaş desteği* boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğine dair destekler nitelikteki bulgulara ulaşılammıştır.

Bu çalışmada, korelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan “algılanan eğitim olanakları”, “eğitim için algılanan amir desteği”, “eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği”, “eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu”, “eğitimden beklenen bireysel kazançlar” ve “eğitim ile ilgili kariyer beklentileri” ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, eğitim için algılanan eğitim olanakları ve eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Literatürde belirtilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışını artıracığı yönündeki tespitler ile örtüşen bulgulara ulaşılmıştır. Ancak özellikle Maliye Bakanlığında görevli kamu çalışanları için eğitim olanaklarının yok ya da yetersiz olduğu ve

ayrıca eğitim için kamu çalışanları arasında destekleyici nitelikte bir algının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamuda insan kaynakları yönetimi sorumluluğunu taşıyan yöneticilerin özellikle eğitim olanaklarını artırması, bu eğitim olanaklarının yeterli şekilde duyurulması, bu imkanlardan istifade etmenin belirgin ve eşit kurallara göre gerçekleştirilmesi, ayrıca çalışanlar arasında bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin teşvik edilmesine yönelik motivasyon oluşturulması genel bir değerlendirme olarak ifade edilebilir.

Araştırma hipotezlerine dayanarak, H₃ hipotezi olarak belirlenen; “Araştırmaya katılanların demografik özellikleriyle örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır” hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çünkü H_{3a}, H_{3b}, H_{3d}, H_{3f} hipotezleri reddedilirken, H_{3c} hipotezi olarak belirlenen “*Araştırmaya katılanların eğitim durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır*”, H_{3e} hipotezi olarak belirlenen “*Araştırmaya katılanların iş pozisyonları ile örgütsel vatandaşlık davranışı algılama düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark vardır*” hipotezleri kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara göre; maliye çalışanlarının cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, çalıştıkları süreleri (kıdem) farklılık gösterse bile; kurumlarına olan bağlılıklarının derecesi ve birbirlerine yardımcı olma, vakitlerini değerli kullanma, ileri görev bilinci gibi davranışlarının eşit düzeyde olacağından söz etmek mümkündür. Buna karşın eğitim durumları ve iş pozisyonları açısından farklılık olduğu, bu durumun da örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde farklılık olduğu yönde düşünülebilir. Ücretin çalışanları güdülemede en önemli faktör olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitim seviyesi ve pozisyon değiştikçe ücretlerin arttığı düşünülmektedir ve dolayısıyla eğitim durumu ve pozisyon iyileştikçe örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha fazla olması beklenmektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular için, araştırmanın birtakım sınırlılıkları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili bilgilerin kamu kurumlarından maliye bakanlığına bağlı birimlerde faaliyet gösteren görevli idareci ve çalışanlara ait olması en önemli kısıttır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, yalnızca kamuda veya kamu içerisinde de sadece maliye birimleri ile sınırlandırmayıp araştırma sahasını

genişletebilirler. Gelecek araştırmalarda kamu sektörü yerine özel sektörün tercih edilmesi özellikle eēitim faaliyetlerinin daha yoēun oluşu nedeniyle araştırma bulgularının istenilen düzeyde olması açısından fayda saēlayacaēı düşünülmektedir. Kısıtlar göz önüne alınarak zaman ve maliyet unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılarak genelleme yapılmasına imkân tanınabilir, farklı ölçekler kullanılarak farklı ilişkilere ışık tutulabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilerek araştırma sahası ve sonuçlar daha ayrıntılı elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat (2012) “Ücret Yönetimi”, Ücret ve Ödül Yönetimi, Serap Benligiray (ed), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- AKGEMCİ, Tahir, KOÇYİĞİT, Nezahat, “İnsan Kaynaklarında Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, HUMANITAS Sayı - Number: 1, Bahar / Spring, Tekirdağ, 2013
- AKAL, Zühal (1996) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları.
- AKÇAKAYA, Murat (2012) “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Karadeniz Araştırmaları Dergisi, Sayı 32.
- AKDAĞ, Mustafa (2010) Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İstanbul: Literatür Yayınları.
- AKDAĞ, Mustafa (2010), Örgütsel Açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler, İstanbul: Literatür Yayınları.
- AKSOY, H. Hüseyin (2001) “İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme-İşe Alma”, içinde Ali Balcı, Şener Büyüköztürk ve Şakir Çınkır (haz), İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı (20 Ocak–28 Nisan 2001), Ankara: AÜ Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- ALPASLAN, Onur (2006) Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci, İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ARTAN, Nihat (2009), “The Effects Of Work Values On Organizational Citizenship Behaviour”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- AYTAÇ, Tufan 2000 “Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, Milli Eğitim Dergisi, S.147, s. 66-69.
- BALBAY, Zeynep (2007) Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover’ına Etkisi ve Bir Uygulama, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BARKURT, Mehmet Yılmaz 1990 “Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim”, Jeoloji Mühendisliği Dergisi, S.37, s.87-90.
- BASAT, Çağla (2010) TCMB’de Yürütülen Hizmet İçi Eğitimin Uygulamaya Transferine İlişkin Katılımcı ve Yönetici Görüşleri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- BİLGİN, K. Ufuk ve diğerleri (haz) (2007) Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim, Ankara: TEPAV Yayını.
- BİNGÖL, Dursun. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998) Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Der Yayınları.
- CAN, Halil, KAVUNCUBAŞI, Şahin, YILDIRIM, Selami. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN A. Doğan, (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Ankara.
- CANMAN, Doğan 1977 “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, Amme İdaresi Dergisi, C.10, S.4, s. 10-22.
- CANMAN, Doğan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Kitabevi.
- CANMAN, Doğan (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Yargı Yayınları.
- CELEP, Hatice (2010) Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.
- ÇAP, Behlül (2004) Kariyer Planlama ve Hizmet İçi Eğitim (Toyota Örneği), Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÇETİN, Canan (1999) İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, İstanbul: Seçkin Yayınları.
- ÇINKIR, Şakir (2001) “Örgütlerde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, içinde Ali Balcı, Şener Büyüköztürk ve Şakir Çinkır (haz), İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı (20 Ocak–28 Nisan 2001), Ankara: AÜ Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- ÇOKLUK, Ömay (2011). “Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi”, AKÜ Kuramsal Eğitim Dergisi, 4(1)
- ÇEVİKBAŞ, Rafet 2002 Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması. Ankara: Nobel
- DEMİR, Yeter; ÇAVUŞ, Mustafa F. (2010) “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 20.
- DURUKAN, Tuğba (2010) Türkiye’de Demir Çelik Fabrikalarında Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- EKİNCİ, Filiz (2008) “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi”, Maliye Dergisi, Sayı 155.

- ERASLAN, Tarık ve Tozlu, Ahmet (2011) “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 81.
- ERDEM, Emine (2010) Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Erciyes Üniversitesi Hemşire Eğitimcileri Örneği, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERDOĞAN, İlhan (1991) İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: İÜ İşleme Fakültesi.
- ERDÖNMEZ, Metin; Akesen, Aytuğ ve Ekizoğlu, Abdi (1998) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınevi.
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı 2006 İşletmelerde Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi. S.7, s. 51-72.
- FINDIKÇI, İlhami (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- GARCIA, Mercedes Ubeda vd. (2012) “Training Policy ve Organizational Performance in the Spanish Hotel Industry”, the International Journal of Human Resources Management, Vol 24, No 15.
- GEDİK, Demet. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008
- GENÇ, Fatma Neval (2007) “Yerel Yönetimlerde Personelin Eğitim İhtiyacı-Aydın Örneği”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 9, Sayı 3.
- GÜL, Hüseyin 2000 “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C.2, S.3., s. 59-93
- İŞİĞİÇOK, Erkan (2008). “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, İÜ İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, Sayı 7.
- İNCE, Mehmet (2002) İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- KALKANDELEN, A. Hayrettin 1979 İşletmeler, KİT’ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı. Ankara: Ajans
- KAPTANGİL, Kerem (2012) “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 2.
- KARAHAN, Atila (2009) “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine Katkısı Açısından Personel Güçlendirme Yaklaşımı: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 1.

- KONYA, Enes Veysel (2013) Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla 1992 Hizmet İçi Eğitim Teori ve Uygulamaları. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası
- LAWSON, Karen (1997) On the Job Training ve Coaching, USA: ASTD.
- LAUDON, Kenneth, LAUDON, Jane (2012), “Management Information Systems”, Printechall, USA
- MALİYE BAKANLIĞI (2012) Maliye Bakanlığı Faaliyet Raporu 2012, Ankara.
- MALİYE BAKANLIĞI (2013) Maliye Bakanlığı 2013 Yılı Performans Programı, Ankara.
- MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, Maliye Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı, <http://www.pergen.gov.tr/bakanlikteskilatyapisi.html>, (09.12.2013).
- MALİYE BAKANLIĞI PERSONEL GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, Maliye Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı, PERGEN, “Eğitim Faaliyetleri”, (16.12.2013)
- MAYEM (2012) 2012 Faaliyet Raporu, Ankara.
- MAYEM (2013) Maliye Bakanlığı Personelinin Memuriyet Hayatları Boyunca Alması Gereken Eğitim Konuları Tespit Raporu (Taslak), Ankara.
- NOE, A. Raymond (1999) İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi, İstanbul. Beta Yayınları.
- ORDU, Selbi (2010) İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri/Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- OWOYEMİ, O. Ayodeji vd. (2012) “Enhancing Employee’ Commitment to Organization through Training”, International Journal of Business ve Management, Vol 6, No 7.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Yumuşak, Sedat (2009) “Örgütlerde Personel Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 27, Sayı 4.
- ÖZDEMİR, Özkaya 1967 Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler. Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası
- ÖZER, Akif (2009) “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 73.

- ÖZER, Paşa (2012) Performans Eğitim İlişkisinin İncelenmesi ve Çalışan Performansının Arttırılmasında Eğitimin Rolünün Betimlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ÖZER, Duygu (2013) İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetişkin Eğitimi ve Bir Şirket Akademisinde Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZMUTAF, N. Metin (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”, CÜ İİBF Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- ÖZTÜRK, Mustafa; SANCAK, Süleyman (2007) “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 7.
- PEHLİVAN, İnayet (1992) “Hizmet İçi Eğitim Verimlilik İlişkisi”, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1.
- PEHLİVAN, İnayet, 1997a “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, Amme İdaresi Dergisi. C. 30, S.4,s. 105-120.
- PEHLİVAN, İnayet, 1997b “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Arastırması”, Verimlilik Dergisi. C.3, s. 131-144.
- PEKER, Kadir (2010), "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemleri", Mevzuat Dergisi, V13, Sayı 156, 2010
- PIERCE, Heather R. and MAURER, Todd J., 2009, Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior, International Journal of Training and Development 13:3, ISSN 1360-3736
- SABAN, Ahmet (2007). “Lisansüstü Öğrencilerin Nitel Araştırma Metodolojisine İlişkin Algıları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 17.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat (1999). Personel Yönetimi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- SABUNCUOĞLU, Ebru Tolay (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Ege Academic Review 7(2) 2007
- SEVENCAN, F.; ÇİLİNGİROĞLU, N. (2007). “Sağlık Alanındaki Araştırmalarda Kullanılan Niteliksel Veri Toplama Yöntemleri”, Toplum Hekimliği Bülteni, 26(1).
- ŞAHİN, Levent; Güçlü, F. Coşkun (2010) “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 2, Sayı 59.
- ŞİMŞEK, Hüseyin (2009). “Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu”, AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 42(1).

- TANYEL, Halit (1970) Personel Eğitimi: İlkeler, Metodlar, Teknikler. Ankara: B.İ.T. Yayıncılık
- TAYMAZ, Haydar (1992) Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler. Ankara: Pegem
- TAYMAZ, Haydar (1997) Hizmet İçi Eğitim, Ankara, TAKAV Yayını.
- TAYMAZ, Haydar (2001) "Hizmet İçi Eğitim Kavramı", içinde Ali Balcı, Şener Büyüköztürk ve Şakir Çinkır (haz), İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı (20 Ocak–28 Nisan 2001), Ankara: AÜ Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayını.
- TAŞÇI, Deniz ve KOÇ, Umut. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 373-382.
- TOPALOĞLU, Malih ve Alev Sökmen (2003) "İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Personel Performansı İlişkisi (Ankara'da Bir Uygulama), Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm ve Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 2.
- TURAL, Mehmet (2009) Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Çalışılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, Adana: Çukurova Üniversitesi SBE Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- TUTAR, Hasan (2002) İşletme Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- TUTAR, Hasan (2003). Örgütsel İletişim, Ankara: Seçkin Yayınları.
- UYAR, Burcu (2010) İşletmelerde Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- UYARGİL, Cavide vd. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- ÜLSEVER, Cüneyt (2003), 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi: Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- YALIN, Halil İbrahim; Hedges, Lovell; Özdemir, Servet (1996) Hizmetiçi Eğitim Program Geliştirme El Kitabı, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- YENER, Müjdelen, AKYOL, Sinem Ergün. (2009). "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma". Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol:14.
- YILDIRIM, Veysel (2000) Genel İşletmecilik (I-II) Ders Notları, Adapazarı: Değişim Yayınları.

YILMAZER, Aydın; Eroğlu, Cemal (2008). Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YUMUŞAK, Sedat (2008) “Personel Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, SDÜ İİBF Dergisi, Cilt 13, Sayı 3.

YÜCEL, Tülün 1989 “TODAİE’de Hizmet İçi Eğitim”, Amme İdaresi Dergisi, C. 22, S.1.

YÜKSEL, Öznur (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

178 sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK, 13.12.1983.
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.178.pdf>, (Erişim 9.12.2013)

EKLER

EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK ANKET

Sayın Katılımcı, Bu çalışma Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen "Maliye Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmına veri toplamak amacıyla yapılmaktadır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin değerli katkılarına bağlıdır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Yasemin Özdemir

Ali Gilik

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

Sakarya Üniversitesi Y.Lisans Öğrencisi

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. Cinsiyetiniz : Erkek Kadın
2. Medeni durumunuz : Evli Bekar
3. Yaşınız : 18-22 arası 23-27 arası 28-32 arası
 33-37 arası 38 ve daha fazla
4. Eğitim Durumunuz : İlköğretim Lise Ön lisans
 Lisans Lisansüstü 125
5. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız: 5 yıl ve az 6-10 yıl
 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri
- 6.Çalışmakta olduğunuz departman (Lütfen Belirtiniz):
7. İşletmedeki konumunuz : Müdür Müdür Yrd. Şef
 Uzman Memur

B. Eğitim ve Geliştirme ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecesi

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

	1	2	3	4	5
1. Çalıştığım kurumda tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2. Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3. Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.					
4. Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					

5. Amirim benim eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.					
	1	2	3	4	5
6. Zayıf olduğum konular hakkında amirimle rahatlıkla konuşabilirim.					
7. Amirim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.					
8. Amirim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.					
9. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda amirimin bana yardım edeceğine inanıyorum.					
10. Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
11. Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
12. Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
13. Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.					
14. Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
15. Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					
16. Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyimdir.					
17. Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.					
18. Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.					
19. Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					
20. Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
21. Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
22. Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan beğenisini kazanmamı sağlar.					
23. Eğitim programlarına katılmak amirimin beğenisini kazanmamı sağlar.					
24. Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
25. Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
26. Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
27. Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
28. Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
29. Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.					
30. Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

C. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi,

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

	1	2	3	4	5
1. İş yükü fazla olanlara yardım etmeye çalışırım.					
2. İşe gelmeyen kişilerin işlerini yapmaya çalışırım.					
3. İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak zaman ayırırım.					
4. Görevim olmasa bile yeni işe başlayanların işletmeye uyumunda yardımcı olmaya çalışırım.					
5. Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.					
6. Başkalarının haklarını kötüye kullanmam.					
7. Diğer çalışanların yaşayabileceği sorunları engellemek ve yaşamakta oldukları sorunları çözmek için elimden geleni yaparım.					
8. Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.					
9. Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum.					
10. Sorunları olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum.					
11. Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim.					
12. Genelde olayların olumsuz yanlarından çok olumlu yanlarına odaklandığımı düşünüyorum.					
13. Daima dakik olmaya çalışırım.					
14. Öğle yemeği ve molaları uzatmak istemem.					
15. Ekstra mola almak istemem.					
16. Hiç kimse denetlemediğinde bile işletme kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.					
17. Çalıştığım işletmenin sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.					
18. Görevim olmasa bile işletme imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim					
19. İşletme ile ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.					
20. İşletme ile ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.					

ÖZGEÇMİŞ

Ali GİLİK, 1977 yılında Adana Ceyhan'da dünyaya geldi. Lise eğitimini Mersin Atatürk Lisesinde tamamladı. Lisan eğitimini Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümünde 2000 yılında tamamlayarak mezun oldu. Evli ve 2 çocuk babasıdır.