

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

**KOBİLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: ÇERKEZKÖY ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Yeliz YEŞİL

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Fatma FİDAN

TEMMUZ- 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

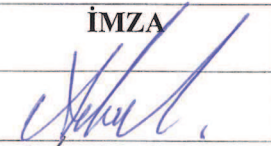
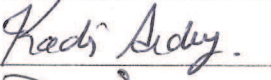



**KOBİLERDE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: ÇERKEZKÖY ORGANİZE
SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Yeliz YEŞİL

Enstitü Anabilim Dalı :Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 08/07/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Adem Uğur	Başarılı	
Prof. Dr. Kadir Ardaç	Başarılı	
Doç. Dr. Fatma FİDAN	Başarılı	
Doç. Dr. Hasan Bentif	Başarılı	
Yrd. Doç. Dr. Şehnaz Demirkol	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun 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.

YelizYEŞİL

08.07.2015

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden, beni her konuda destekleyen eşsiz insan saygıdeğer hocam ve danışmanım Doç. Dr. Fatma FİDAN'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Prof. Dr. Adem UĞUR ve Prof. Dr. Kadir ARDIÇ bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak hayatım boyunca bana hiçbir zaman yardımlarını ve sevgilerini esirgemeyen ve beni her zaman cesaretlendiren sevgili babam Emekli Albay Zeki YEŞİL ve sevgili annem Emekli Öğretmen Sadiye YEŞİL'e ve her zaman yanımda olan sevgili kardeşim Eser YEŞİL'e ve ayrıca beni her zaman destekleyen sevgili dostum Öğretim Görevlisi Ayşe KURAS'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yeliz YEŞİL

08.07.2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI	9
1.1. İnsan Kaynağı Eğitimi	11
1.1.1. Eğitimin Amaçları.....	13
1.1.2. Eğitimin Önemi ve Faydaları.....	16
1.1.3. Eğitimde İzlenen İlkeler.....	18
1.1.4. Eğitim Süreci Aşamaları.....	20
1.1.4.1. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi.....	22
1.1.4.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenme Süreci.....	24
1.1.4.3. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması.....	32
1.1.4.4. Eğitim Yöntemleri	35
1.1.4.5. Eğitimin Bütçelenmesi	53
1.1.4.6. Eğitimin Uygulanması	54
1.1.4.7. Eğitimin Değerlendirilmesi	55
1.2. Geliştirmenin Tanımı	63
1.2.1. Geliştirmenin Amacı ve Önemi	64
1.2.2. Geliştirmeye Yönelik Yaklaşımlar	65
1.2.2.1. Biçimsel Eğitim	66
1.2.2.2. Değerlendirme	66
1.2.2.3. İş Tecrübeleri	66
1.2.2.4. Kişilerarası İlişkiler	67
1.2.3. Geliştirme Planlama Süreci	69
1.2.4. Geliştirme Yöntemleri	70

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	72
2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	72
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	77
2.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	79
2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi	79
2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı	81
2.2.2. Tutumsal Bağlılık	81
2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	82
2.2.2.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı	83
2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı	85
2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	87
2.2.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	88
2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	94
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	95
2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler.....	98
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	106
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler.....	118
2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	119
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	119
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	120
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	121
2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	123
2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	123
2.5.2. Örgüt için Fedakarlıkta Bulunma	124
2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme ile ilgili Güçlü Bir istek Duyma	125
2.5.4. Örgütle Özdeşleşme.....	125
2.5.5. İçselleştirme	126
2.6. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar	126
2.6.1. Mesleki Bağlılık.....	127
2.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık	127
2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat	128
2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat.....	129

2.6.5. İşe Bağlılık.....	129
2.6.6. İş Tatmini.....	129

BÖLÜM 3: EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK LA İLİŞKİSİ VE EĞİTİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE ÇALIŞMALAR	133
---	------------

BÖLÜM 4: LİTERATÜR TARAMA.....	139
4.1. Eğitimle İlgili Çalışmalar.....	139
4.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar.....	142

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA.....	156
5.1. Araştırmanın Konusu	156
5.2. Araştırmanın Önemi.....	160
5.3. Araştırmanın Amacı	160
5.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	162
5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	163
5.6. Araştırmanın Örnekleme.....	163
5.7. Araştırma Süreci.....	164
5.8. Araştırmanın Bulguları.....	165
5.8.1. Demografik Bilgiler.....	166
5.8.2. Eğitim Faaliyetleri ve Sürdürülmesi.....	167
5.8.3. Demografik Faktörler, Sektör ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	168
5.8.4. Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedenleri	175
5.8.5. Eğitim Sürecinin Uygulanması.....	176
5.8.6. Çalışanların Eğitim Sürecine Yaklaşımları.....	177

DEĞERLENDİRME.....	181
SONUÇ.....	206
KAYNAKÇA	211
EKLER.....	240
ÖZGEÇMİŞ	268

KISALTMALAR

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

SMEs : Small and Medium Sized Enterprises

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar	10
Tablo 2	: Eğitimin Aşamaları	21
Tablo 3	: İhtiyaç Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğiticilerin Temel İlgileri	29
Tablo 4	: Beş Seviyeli Rol Değerlendirmesi	60
Tablo 5	: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	98
Tablo 6	: Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	123
Tablo 7	: Demografik Bilgiler	166
Tablo 8	: Kikare Sonuçları 1	168
Tablo 9	: Cinsiyet- Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1	169
Tablo 10	: Cinsiyet-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2	170
Tablo 11	: Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1	170
Tablo 12	: Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2	171
Tablo 13	: Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1	173
Tablo 14	: Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2	174
Tablo 15	: Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 3	174
Tablo 16	: İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedenleri.....	175
Tablo 17	: İşletmelerde Eğitim Sürecinin Uygulanması	176
Tablo 18	: Çalışanların Eğitim Sürecine Yaklaşımları.....	177
Tablo 19	: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	181
Tablo 20	: Anova Sonuçları 1.....	188
Tablo 21	: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Değişkeninin Farklılaşp Farklaşmadığının İncelenmesi	189
Tablo 22	: Kikare Sonuçları 2	192
Tablo 23	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılması	198
Tablo 24	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitime Yönelik Bilgilerin Karşılaştırılması	199

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İle Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Arasındaki Yakın İlişkiyi Gösteren Sorular.....	27
Şekil 2 : Sistematik Eğitim ve Gelişim Modeli	58
Şekil 3 : Örgütsel Bağlılığın Tasnifi	78
Şekil 4 : Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	88
Şekil 5 : Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	97
Şekil 6 : Büyüklük Grubuna Göre Girişim Sayısı, İstihdam ve Faktör Maliyeti İle Katma Değer Dağılımı, 2012.....	159

Tezin Başlığı: Kobilerde Eğitim ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma

Tezin Yazarı: Yeliz YEŞİL

Danışman: Doç.Dr.Fatma FİDAN

Kabul Tarihi: 08 Temmuz 2015 **Sayfa Sayısı:** viii (ön kısım) + 240 (tez)+ 28 (ekler)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Günümüzde eğitim ve geliştirme örgütlerde önemli unsurlar haline gelmiştir ve örgüt yönetimi tarafından önemi kavranmıştır; çünkü örgütler hedeflerine, amaçlarına ulaşmak ve vizyon, misyonlarını gerçekleştirebilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetinin önemli olduğunun farkına varmışlardır. Eğitim ve geliştirme programlarıyla çalışanlar kalifiye eleman haline gelmekte ve bu durum da örgütsel gelişmeyi desteklemektedir ve kalifiye eleman örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Yeni işe başlayan çalışanın değişimlere adaptasyonunun sağlanması, kalifiye eleman haline gelmesi, sorunları etkili bir şekilde çözebilmesi ve ilerideki görevlere hazırlanabilmeleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde olmaktadır.

Örgütsel bağlılık son yıllarda üzerine dikkat çekilen konulardan biri haline gelmiştir. Birçok tanımda örgütsel bağlılık; çalışanın örgütsel amaçlar ve hedefler için çaba göstermesi, örgüte sadakat duyması, örgüt üyeliğinin devamı için isteyerek çalışması ve böylece örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir.

Örgütlerde eğitimin ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin örgüt büyüklüğü, üretim yapısı, sektör gibi özellikler itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Demografik faktörlerden cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve pozisyonun örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Küçük ve orta boy işletmelerde eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele alınmıştır.

Araştırmada Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 21 işletmede anket yapılmış ve SPSS 16 programı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre genel olarak eğitim ve geliştirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim ve Geliştirme, Örgütsel Bağlılık, Örgüt.

Title of the Thesis: The Relationship Between Training and Development And Organizational Commitment in SME s: A research at Çerkezköy Organized Industrial Zone	
Author: Yeliz YEŞİL	Supervisor: Assoc. Prof. Fatma FİDAN
Date: 08 July 2015	Nu. of pages: viii (pre text) + 240 (main body) +28 (app)
Department: Labour Economics and Industrial Relations	
<p>The Relationship Between Training and Development And Organizational Commitment in SME s: A research at Çerkezköy Organized Industrial Zone</p> <p>Nowadays, training and development are very important for organizations and the management of the organizations are aware of the importance of training and development, because organizations know that by the help of training and development they can reach their aims, goals, visions and missions. By the help of the training programs, the employees become qualified and this situation helps organizational development and the organization gains competitive advantage. New employees in the organizations can adapt themselves to the changes, become qualified person, solve the problems easily and promote by the help of the training and development programs.</p> <p>Recent years, organizational commitment is researched by so many researches. According to so many definitions, organizational commitment means trying to make real organizational aims and goals; loyalty to the organization; trying to sustain organization member and by the help of this organization identification can be existed.</p> <p>Aim of the study is measuring the relationship between training and development and organizational commitment according to organizational capacity, structure of manufacturing, sector. The relationship between gender, education, age, seniority, position and organizational commitment and their relationship between organizational commitment are measured. The relationship between training and organizational commitment in SME s is analyzed.</p> <p>A survey is made for 21 organizations at Çerkezköy Organized Industrial Zone. The results are analyzed by SPSS 16 program. According to the results; generally there is a positive relationship between training and developmet and organizational commitment.</p>	
Keywords: Training and Development, Organizational Commitment, Organization.	

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde eğitim ve geliştirme vazgeçilmez unsurlar haline gelmiş, örgüt yönetimi tarafından önemi kavranmıştır, çünkü örgütler hedeflere ve amaçlara ulaşmanın yolunun insan kaynakları eğitiminden ve gelişiminden geçtiğinin farkına giderek varmaktadırlar.

İnsana yapılan yatırımın örgütsel gelişmeyi tetikleyeceğinin farkında olup, vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmelerinin insan kaynağının en verimli şekilde kullanımıyla gerçekleşeceğinin bilincindedirler. Yeni işe başlayan çalışanın örgüte adaptasyonunun sağlanması, kalifiye eleman haline gelmesi, sorunlarla başa çıkabilmesi, değişimlere adapte olabilmesi, ilerideki görevlere hazırlanabilmeleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde olmaktadır.

Eğitim sayesinde çalışanların bilgi, tecrübe, yetenekleri ve çalışma arkadaşları, yöneticilerle arasındaki diyalog gelişmekte; sorumluluk ve görev bilinçleri artmakta ve daha doğru kararlar alabilmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütte verimliliği ve kaliteyi arttırmak, çalışanları iş ortamına adapte edebilmek için gereklidir.

Geliştirme faaliyetiyle çalışanlar kendilerini kişisel anlamda daha çok geliştirmekte, uzmanlık becerilerine sahip olmakta, analiz yetenekleri daha da gelişmekte ve tecrübelerini daha etkili bir şekilde kullanabilmektedirler. Sonuç itibariyle eğitim ve geliştirme faaliyeti birbirini tamamlamakta, her ikisi de iş ortamında verimlilik, kalite ve performans artışına katkı sağlamaktadır.

Etkili personel gelişim programlarıyla işgücünün kalitesi artmakta ve daha üst görevlere hazırlıklı olmaktadır. Etkili bir geliştirme programıyla aynı zamanda çalışanların daha önce farkında olmadıkları yetenekleri ortaya çıkarılmakta, örgüt uzun dönem strateji ve planlarını gerçekleştirmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmekte, çalışanların iş ortamında başarıları daha etkili bir şekilde değerlendirilebilmekte ve daha da uzmanlaşmaları sağlanmaktadır.

Eğitim altyapısını oluşturup geliştirme faaliyetini desteklemekte, çalışanların eğitim yoluyla arttırdıkları bilgi ve becerileri geliştirme faaliyetiyle geliştirmekte, çalışanların daha verimli olmaları ve performanslarında artış sağlanmaktadır. Eğitim amaçlarının

etkili bir şekilde belirlenmesiyle eğitim faaliyetleri daha etkili bir şekilde yürütülebilmektedir. Ancak eğitim amaçları belirlendikten sonra etkin bir eğitim faaliyeti gerçekleştirilmektedir. Eğitim değerlendirme faaliyetiyle eğitimin hedefine ne derecede ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmektedir.

Eğitimde izlenen ilkeler yardımıyla örgütteki eğitimin etkinliği artmaktadır, örneğin süreklilik ilkesiyle örgütler değişime kolay adapte olmaktadır. Bu amaçla eğitim programları gerekli faydayı sağlayacak şekilde düzenlenmeli, etkin katılımı arttırmalıdır. Örgütteki her çalışana eğitim olanağı tanınmalı ve amaçlara ulaşmak için planlı bir şekilde hareket edilmelidir.

Eğitim aşamaları düzgün bir şekilde takip edildiği takdirde, daha planlı ve programlı hareket edilmiş olmaktadır ve böylece eğitimden sağlanan fayda artmaktadır. Aksi takdirde eğitim programı amacına ulaşmamakta ve örgütsel hedefler gerçekleştirilmemektedir. Eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesiyle çalışanların görev ve sorumlulukları daha net olarak belirlenmekte ve örgütün hedeflerine ulaşılması önündeki engeller tespit edilmekte ve giderilmektedir.

Eğitimden sonra performans artışının olması önemli bir hususdur. Mesleki bilgi ve becerilerin gelişmesinin sözkonusu olması, çalışan iş motivasyonu ve iş tatmininde artış meydana gelmesi eğitim programından istenilen sonucun elde edilmesini sağlamaktadır.

Uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve eğitimin doğru bir şekilde uygulanması eğitimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için gereklidir. Uygun maliyetli eğitim programı hedeflere ulaştığı takdirde bir sonraki eğitim programlarının hazırlanmasında yönetimin desteği artarak devam etmektedir. Elde edilen bu bilgiler yardımıyla eğitim programının değerlendirilmesi ile amaçlanan hedef yakalanmış olmakta ve örgütte daha uzun vadeli olarak etkililiği ve verimliliği sağlayacak eğitim programları uygulanma imkanı bulabilmektedir.

Örgütsel bağlılık son yıllarda önemli konular haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık kavramıyla birçok çalışmada çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çaba sarfetmeleri, örgüte sadakat duymak, örgütün değerleriyle bütünleşmeye çalışmak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü istek duyması gibi ifadelerle belirtilmektedir. Bazı tanımlarda örgüte duygusal bağlanma, sadakat tutumu ve

psikolojik boyut vurgulanırken; bazı tanımlarda çalışanın kendi çıkarlarının gerçekleşmesi adına da örgüte bağlılık duyması vurgulanmaktadır.

Literatürde bir çok çalışmada örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal olarak ayrıldığı belirtilmiştir. Bu ayrım tezin içeriğinde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere değinilmiş ve bunlar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık sonuçları olarak düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık göstergelerine bakıldığında ise, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakarlıkta bulunma, örgütsel üyeliği devam ettirme ile ilgili güçlü bir istek duyma, örgütle özdeşleşme, içselleştirme unsurları bu grupta yer almaktadır. Örgütsel bağlılığa benzer kavramlar grubunda ise, mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat, işe bağlılık, iş tatmini gibi unsurlar yer almaktadır.

Çalışma ortamındaki arkadaşlarla geliştirilen sevgi, saygı, değerlerin paylaşılması çalışanları örgüt ortamına daha çok bağlamakta ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını daha çok arttırmaktadır.

Örgütsel bağlılık itaata nazaran çalışanın daha isteyerek örgüte bağlanmasını sağlamakta ve görev bilincini daha çok arttırmaktadır. Böylece çalışan, örgüte karşı daha yoğun duygu hissetmekte ve üyelik isteğini devam ettirmektedir.

İşine bağlı olan çalışan kendini daha fazla geliştirmeye ve performansını arttırmaya çalışmakta, çalışanın tatmin düzeyi olumlu yönde etkilenmekte ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılıkla ve eğitim arasında olumlu ilişkiler olduğu birçok araştırmada ortaya konmuştur.

Çalışmanın Konusu

Araştırmanın konusu eğitim ve geliştirme faaliyetinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde incelemektir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dünya ekonomisindeki rolü giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. Küçük ve orta boy işletmeler yeni istihdam alanları yaratılmasındaki katkıları, piyasa koşullarındaki değişikliklere uyum sağlama yetenekleri, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasındaki etkileri ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gün geçtikçe daha vazgeçilmez olmaktadır. Bu gelişme de ülkeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin teşviki ve gelişimi için uygun politikalar belirlemeye yöneltmektedir. Ülkemizde 1980' lerin sonundan itibaren küçük ve orta boy işletmelerin yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerin ülke ekonomisindeki payını artırmak, rekabet güçlerini geliştirmek ve sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun olarak gerçekleştirebilmek amacıyla Nisan 1990' da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Küçük ve orta büyüklükteki işletme politikalarının oluşturulması ve uygulamasında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Birliği gibi kuruluşlar da rol oynamaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kuruluş kanunda yer alan küçük ve orta boy işletme tanımına göre, imalat sanayi sektöründe 1-50 işçi çalıştıran işletmeler küçük boy, 51-150 işçi çalıştıranlar ise orta büyüklükteki işletme sayılmaktadır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama; düşük yatırım maliyeti ile istihdam yaratma; talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine kolay uyum gösterme; teknolojik yeniliklere yatkın olma; bölgeler arası dengeli kalkınmayı gerçekleştirme; gelir dağılımındaki çarpıklığı asgariye indirme, bireysel tasarrufu teşvik etme, yönlendirme ve hareketlendirme, büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olma, politik ve sosyal bakımdan istikrar unsuru olarak, demokratik ve liberal ekonominin temel taşlarından birini oluşturma gibi özellikleriyle tanınmaktadır. Türkiye'deki tüm işletmelerin % 99.8' i küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmakta ve bu işletmeler toplam istihdamın % 76.7' sini sağlamaktadır. Bu oranlar ülke ekonomisinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yeri ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir (İrten, 2014).

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi; Çerkezköy ve Kapaklı ilçeleri olmak üzere iki belediye sınırı içerisinde kalan Türkiye'nin en büyük ve en köklü sanayi bölgelerinden biridir. İstanbul'a yakınlığı ve geniş ulaşım olanakları nedeniyle, İstanbul sanayisinin gelişme alanı olma özelliği taşımaktadır. Bölge dahilinde toplam 321 büyük sanayi parseli bulunmakta olup, bu parsellerden 284' ü üretim, inşaat ve proje aşamasındadır. Bu tesislerden 29' u yabancı yatırımcılara aittir. Bunun dışında küçük sanayi sitesinde 39 adet küçük (3.000 m² altında) parsel bulunmakta olup, bu parsellerden 23' ü üretim, inşaat ve proje aşamasındadır. Çeşitli ölçeklerdeki bu işletmelerde yaklaşık 60.000 kişi istihdam edilmektedir (www.cosb.org.tr,2014).

Çalışmanın Önemi

Günümüzdeki teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetinin ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. İşletmeler bu amaçla kalifiye eleman yetiştirmek durumundadırlar. Buna yönelik olarak işletmeler, ihtiyaca yönelik olarak eğitim programları düzenlemeli ve çalışanları eğitmelidirler.

Birçok çalışma eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanın işletmelerde verilen eğitim sayesinde örgüte bağlılığı artmaktadır; bu durum ise çalışanın performansını olumlu yönde etkilemekte ve ilerideki görev ve sorumluluklara daha hazır hale getirmektedir.

Çalışmanın Amacı

İşletmelerde eğitimin ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin örgüt büyüklüğü, üretim yapısı, sektör gibi özellikler itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Demografik faktörlerden cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve pozisyonun örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Küçük ve orta boy işletmelerde eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular SPSS 16 programında analiz edilmiş ve frekans, ki-kare, korelasyon, anova analizi yapılmıştır.

Çalışmanın Bulguları

Sonuçlara göre yaş ile “Benim için avantajlı da olsa, kuruluştan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Yaş ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Sonuçlara göre yaş ile “Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır.

Ayrıca yaş ile “Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 18-25 yaş grubu ise en az sayıda katılmaktadır. Buna ek olarak yaş ile “Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok katılmakta ve 18-25 yaş grubu en az sayıda katılmaktadır.

Sonuçlara göre cinsiyet ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar. Buna ek olarak; cinsiyet ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

Eğitim ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite mezunları bu duruma daha çok katılmaktadırlar. Ayrıca eğitim ile “Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite mezunları bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

En fazla mavi yakalı çalışanlar şu anda çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünmektedirler. Yönetici olarak çalışanların bu hususa

katılma oranları ise en düşüktür. Dokuma, hazır giyim, deri ve metal sektöründe çalışanlar ise meslek hayatlarını çalıştıkları birimde geçirmekten mutlu olacaklarını belirtmektedirler.

En fazla mavi yakalı çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler ise bu duruma en az düzeyde katılmaktadır. 1- (3 dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar çalıştıkları birimin sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmektedirler.

İşletmede eğitim faaliyetlerinin yönetici, idari personel, yönetici adayları, mavi yakalılar, yeni işe alınanlar kısaca tüm personel için yapıldığı belirtilmektedir. Eğitim faaliyeti sonucunda kazanılan bilgilerin performans üzerindeki etki derecesine bakıldığında; % 44,9 orta, % 34,5 fazla ve % 10,4 az olduğu belirtilmiştir. Verilen eğitimin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntem bakıldığında ise; eğitim sonrası yapılan testin % 31,0, eğitim sonrasında verimlilik artışının % 27,8 ve eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmelerin % 16,8 olduğu belirtilmiştir.

İşletmedeki eğitimlerden en çok eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimcilerden yararlanıldığı (% 37,0); ikinci olarak bölüm yöneticilerinden yararlanıldığı (% 19,6); üçüncü olarak işletmedeki uzman yöneticilerden faydanıldığı (% 16,8); dördüncü olarak işletmede istihdam edilen profesyonel eğitimciler (%13,0) ve en az ise eğitim şirketine bağlı eğitimlerden faydanıldığı belirtilmiştir (% 12,0). Eğitim faaliyetlerinin hangi departman tarafından yürütüldüğüne bakıldığında; en fazla oran % 49,7 oranıyla insan kaynakları departmanı, % 20,6 oranı ile dışarıdan alınan eğitim hizmeti, eğitim departmanı % 6,3, kalite departmanı % 3,8'dir.

Sektörlere bakıldığında, metal sektörünün oranı en fazla olup % 41,8; dokuma, hazır giyim, deri sektörünün % 25,6; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç sektörünün % 17,7; ağaç ve kağıt % 10,1; gıda sanayinin oranı % 3,2 olup; çimento, toprak, cam sektörünün oranı % 1,6'dır.

Çalışmanın sonuçlarına göre genel olarak eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanların çoğu eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını ve yetenek ve becerilerini geliştirdiklerini

düşünmektedirler. Ayrıca eğitim sürecine katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olduklarını vurgulamaktadırlar. Eğitimlerin bilgisayar destekli yapıldığına çoğunluk katılmaktadır. Diğer taraftan eğitim sürecine katılmanın ücret zammı almalarını kolaylaştırdığına çoğunluk katılmamaktadır. Çalışanlar böylece eğitim sayesinde yeni yöntemler öğrenmekte ve eğitimin performanslarını olumlu yönde etkilemesiyle birlikte ücretlerinin de arttığını düşünmektedirler.

Eğitimin çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapıldığını düşünen çoğu katılımcı örgütün sadakatlerini hak ettiğini kabul etmektedir. Eğitim sırasında eğitiminin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu katılımcıların çoğu düşünmektedir ve meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olacağını belirtmektedirler. Bu sonuçlar göstermektedir ki çalışanlar aldıkları eğitimlerle örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünmekte ve bu durum kendilerinin örgüte sadakatlerini arttırmaktadır. Örgütte kalarak mutlu olduklarını düşünmektedirler.

Eğitim sırasında eğitiminin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu düşünen çalışanların çoğu şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler.

Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede birim yöneticilerinin destek olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ve örgütlerine çok şey borçlu olduklarını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini belirtmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetiyle çalışanlar örgüte daha çok bağlanmakta ve örgüte sadakat duygusu beslemekte ve örgüte kendilerini borçlu hissetmektedirler.

BÖLÜM 1: EĞİTİM VE GELİŞTİRME KAVRAMI

Tarihsel süreçte pek çok örgütte eğitim ve geliştirme yaklaşımları örgütlerin o anki çalışma performansının artırılması gibi kısa vadeli hedefler üzerinde durmuştur. Geleceğin potansiyel üst düzey yöneticilerini hazırlama ile ilgili hazırlıklar ise göz ardı edilmiştir. Yakın zamanda ise piyasadaki değişimler, yeni teknolojilerin piyasaya çıkması ve örgütsel özelliklerdeki değişiklikler, insan kaynakları yönetimi literatüründe ve uygulamasında eğitim ve geliştirmenin önemini arttırmıştır (Beaumont, 1993: 129). Diğer bir ifadeyle, insan kaynaklarının eğitilmesine ve geliştirilmesine verilen önem gün gittikçe artmaktadır, çünkü örgütler hedeflere ve amaçlara ulaşmanın yolunun insan kaynakları eğitiminden ve gelişiminden geçtiğinin farkına giderek varmaktadırlar. İnsana yapılan yatırımın örgütsel gelişmeyi tetikleyeceğinin farkında olup, vizyon ve misyonlarını gerçekleştirmelerinin insan kaynağının en verimli şekilde kullanımıyla gerçekleşeceğinin bilincindedirler.

Benzer şekilde Werther Jr. ve Davis' e (1996: 10) göre eğitim özel bazı becerilerin kazandırılması ile çalışan performansında hızlı bir gelişme sağlayabilmektedir. Gelişim ise eğitimden farklı olarak yeni deneyim, bilgi, beceri ve bakış açısı kazandırarak çalışanı gelecekte üstlenmesi gerekebilecek sorumluluklara hazırlamaktadır. Eğitim daha çok mevcuttaki çalışma performansının artırılmasına odaklanmaktadır. Ancak eğitimin faydaları da çalışanın tüm çalışma hayatını etkileyebilecek ve gelecekteki görevler için çalışanı hazırlayabilecek seviyede olabilmektedir (Stone, 1998: 319-320). Şencan ve Erdoğan' a (2001: 4) göre insan kaynaklarını geliştirmede personel eğitimi daha genel bir anlamda ele alınmaktadır. Bu noktada, genel anlamda eğitimden söz edilmekte ve insanın bilgiyi anlama ve yorumlama yeteneklerini geliştirmenin önemi vurgulanmaktadır. Geliştirme devam eden sınırsız bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Geliştirme, çalışanın her bakımdan kendisini iyileştirmesi ve çok yönlü eğitim programları ile üst görev ve sorumluluklara hazırlanmasıdır (Taş, 2007: 21). Diğer bir ifadeyle çalışanlar ihtiyaçlara göre doğru bir şekilde hazırlanmış eğitim programlarıyla, gelecekte üstlenecekleri görev ve sorumluluklara daha hazır hale gelmektedirler. Bu şekilde eğitim geliştirmeyi desteklemektedir. İnsan kaynağını geliştirme devam arz eden bir süreçtir, örneğin Gedik (2008: 12-13) ve Doğan' a (2006: 32) göre de geliştirme eğitimin bir sonucu olup süreklidir ve eğitim yoluyla kazanılan bilgi ve becerilerin

geliştirilmesini sağlamaktadır, bu sebeple eğitim ve geliştirme kavramları birbirlerini bütünlemektedir.

Tablo 1
Eğitim ve Geliştirme Arasındaki Farklar

	Eğitim	Gelişim
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş Tecrübesinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki İş İçin Hazırlama	Olabilecek Değişiklikler İçin Hazırlama
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Taş, F. S. (2007). Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.s.21

Eğitim faaliyetlerinin odağı genellikle çalışanların örgüt içinde var olan bir takım anlık yetkinlik ihtiyacının karşılanmasıdır. Eğitim etkinlikleri çalışanlardan daha az iş tecrübesi beklemektedir. Geliştirme faaliyetlerinde esas amaç, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını temin edecek faaliyetlerin tasarlanmasıdır. Geliştirme faaliyetlerinde gönüllülük esastır, zira örgütün çalışan için koyduğu hedeflerden ziyade çalışanın kendi hedefleri daha belirleyici olmaktadır; örneğin De Cenzo ve Robbins' e (1996: 245) göre çalışan gelişimi daha çok geleceğe yönelik olup çalışan eğitiminden çok öğretime odaklıdır. Öğretim ile kastedilen çalışan gelişim faaliyetlerinin bir takım olgulardan bahsetmek ve belirli motor becerileri öğretmek yerine kişinin bilgiyi anlama ve yorumlama kabiliyetinin geliştirilmesi için sağlam muhakeme metotlarının aşılmasının hedeflenmesidir. Bu nedenle gelişim daha çok çalışanın kişisel gelişimine odaklanmaktadır. Daha fazla sorumluluk üstlenilmesini gerektiren pozisyonlar için hazırlanan başarılı çalışanlar analitik, insani, olgusal ve uzmanlık becerilerine sahip

olmaktadırlar. Düşünebilme ve anlayabilme yetenekleri gelişmektedir. Tek başına eğitim ise neden ve sonuç ilişkilerini anlama, deneyimlerden sentez çıkarma, ilişkileri gözlemlene veya mantıklı düşünme gibi konulardaki çalışanın yetersizliğini giderememektedir. Sonuç olarak, çalışan gelişiminin bir eğitim sürecinden çok öğretim süreci olduğu öne sürülmektedir.

Geliştirme faaliyetiyle çalışanlar kendilerini kişisel anlamda daha çok geliştirmekte, uzmanlık becerilerine sahip olmakta, analiz yetenekleri daha da gelişmekte ve tecrübelerini daha etkili bir şekilde kullanabilmektedirler. Sonuç itibariyle eğitim ve geliştirme faaliyeti birbirini tamamlamakta, her ikisi de iş ortamında verimlilik, kalite ve performans artışına katkı sağlamaktadır. Eğitim altyapıyı oluşturup geliştirme faaliyetini desteklemekte, çalışanların eğitim yoluyla arttırdıkları bilgi ve becerileri geliştirme faaliyetiyle geliştirmekte, çalışanların daha verimli olmaları ve performanslarında artış sağlanmaktadır.

1.1. İnsan Kaynağı Eğitimi

Eğitim, geniş olarak yetiştirme ve geliştirmeyi de kapsayan bir çatı kavram olup çalışanlara gelecekte yapabilecekleri çeşitli işler için genel bilgi, yetenek kazandırma, davranış geliştirme amacı ile yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir (Mirze,2010: 183). Diğer bir tanıma göre ise eğitim çalışanların bildiklerini, çalışma biçimlerini, işlerine karşı olan yaklaşımlarını ya da çalışma arkadaşları veya yöneticiler ile aralarındaki karşılıklı ilişkiyi değiştirmek ve geliştirmek anlamına gelebilmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 237). Şahinoğlu' na (2009: 38) göre eğitim çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, örgütlerdeki sorumluluklarını ve ileride yüklenecekleri görevleri daha iyi bir şekilde yapabilmeleri için gereklidir, çünkü çalışanların mesleki bilgi ufuklarını genişletmekte, rasyonel karar almalarını sağlamakta, davranış ve tutumlarında olumlu değişimler yapmaktadır. Uğur' a göre (2008: 116) de insan kaynakları açısından eğitim; örgütte görevli çalışanların işlerini daha rasyonel yapabilmeleri için onlara dönük bilgilendirme; tutum ve davranışlarını şekillendirme ile yeni beceri ve alışkanlıklar kazandırma faaliyetlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır.

Böylece eğitim faaliyetleri sayesinde çalışanların bilgi, tecrübe, yetenekleri ve çalışma arkadaşları, yöneticilerle arasındaki diyalog gelişmekte; sorumluluk ve görev bilinçleri artmakta ve daha doğru kararlar alabilmektedirler.

Başka bir tanımda eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlarca öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümlerle ilgili olan bilgi, beceri veya davranışları içermektedir (Noe, 2009: 4). Benzer ifadeyle Taşkın' a (2001: 24) göre eğitim insanların öğrenmesine yardım etmektir. Örgütün öğrenmeyi sağlayacak en iyi öğrenme fırsatlarını yaratmak için çaba harcamasını ve bunun için gerekli olan kaynakları eğitim ve geliştirme bütçesine ayırmasını, bu sayede çalışanların öğrenmesine yardım etmenin örgütün performansının artmasına yardım etmek olduğunu vurgulamaktadır (Yıldız, 2011: 16). Böylece örgütte verilen eğitim çalışanların daha iyi öğrenmesine yardımcı olmakta ve onların çalışma ortamına adaptasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Van Wart ve diğerleri (1993: 2) ise eğitimin uygulama amaçlı olduğundan ve duruma uygun olan yeteneklerin kazandırılmasını hedeflediğinden bahsetmektedir. Her ne kadar eğitimde genel prensipler verilse de bu prensiplerin tartışılmasının sınırlı olduğunu; çünkü belirli öğrenimin belirli noktalarının güçlendirilmesi için kullanıldıklarını ileri sürmektedir (Garavan, 1997: 40). Eğitim çalışanların yetenek ve becerilerinin çeşitli yöntemler sayesinde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Böylece iş ortamında bilinçlenmiş çalışan performansını olumlu yönde sergileyebilmektedir. Eğitim olumlu davranış değişikliklerine yol açabilmektedir.

Thomas' a (1992: 71) göre özellikle örgütlerdeki eğitim bakımından önerilen bazı eğitim tanımları şöyledir (Taşkın, 1993: 24):

- Eğitim, insanların kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir,
- Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir,
- Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir,
- Eğitim, kişilerin öğrenme ve gelişmesine yardım etmektir,
- Eğitim, öğrenme merkezli olmalıdır. Eğlenceli olmalıdır.

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkarak şu unsurlara değinebiliriz: Eğitim sayesinde çalışanın amaçları ve örgütün amaçları bütünleştirilmekte, böylece çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır. Eğitim sayesinde çalışanların performanslarında artış meydana gelmekte, çalışanların mesleki becerileri artmakta, öğrenme kabiliyetleri gelişmektedir.

Eğitimin önemli unsurları performansı arttırmayı amaçlamak, öğrenme ihtiyaçlarına ve katılımcıya en uygun eğitim stratejisini tasarlamak, eğitimin verileceği ortamı belirlemek, değerlendirme yapabilmektir (Rosenberg, 2001: 5). Bu şekilde ihtiyaca yönelik eğitim stratejileriyle çalışanın performansı artmakta ve etkili değerlendirmeye de eğitimin ne kadar etkili olduğu ölçülebilmektedir.

Eğitim şu işlevleri bünyesinde taşımaktadır (Başboğaoğlu, 1997: 16):

- Uyum sağlamada etkinlik,
- Kişiliği olumlu yönde geliştirme,
- Kişiyi başarılı olabileceği alana yönelten,
- Kültür aktarımı görevini üstlenir,
- Değişimlere uyumda esneklik kazandırır.

Buna göre eğitim sayesinde işyerinde çalışanlar arasında uyum artmakta, değişimlere daha kolay adapte olunmakta, çalışanın bilinç düzeyi yükselmekte, ne istediğinin daha çok farkında olmakta ve böylece işine odaklanma seviyesi artmaktadır. Bu da iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.1. Eğitimin Amaçları

Eğitim amaçları belirlenmeden etkin bir eğitimin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Öncelikle eğitim amaçları belirlendikten sonra bu eğitim amaçlarına ulaşmaya en elverişli eğitim faaliyetleri belirlenmektedir. Bu faaliyetlerin neticesinde eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmek amacıyla değerlendirme yapılmaktadır (Kocabacak, 2006: 45). Amaçlar etkin bir şekilde belirlendiği takdirde eğitimden verimli sonuçlar alınmakta ve bu durum ise çalışma ortamına olumlu ve performans artışı şeklinde yansımaktadır.

Bek (2007: 119), Noe (2009: 4), Başboğaoğlu' na (1997: 11) göre eğitim ve geliştirmenin amacı; çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek, motivasyon ve

verimliliklerini arttırmak, kariyerini geliştirmek ve gelecekteki görevlere hazırlanmalarını sağlamaktır.

Eğitim faaliyeti çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkıda bulunarak onların iş motivasyonlarının, verimliliklerinin artmasını ve işlerini daha kolay bir şekilde yapmalarını ve gelecekteki görevlere daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Çalışanların kalifiyeli eleman haline gelmesini sağlayan eğitim programları çalışma ortamında kaliteyi arttırmakta, çalışanların işi daha iyi kavramalarını sağlamaktadır. İşini kavrayan çalışanın da başarı oranı artmakta ve işine daha çok adapte olmaktadır.

Kunche ve diğerlerine (2011: 2) göre eğitimin temel amaçları şunlardır:

- Geribildirim (Feedback) Sağlamak: Hedefleri belirleyerek ve bu hedefleri çalışanın öğrendiklerinden doğan sonuçlara ve performansa bağlayarak eğitimi alan çalışana geri bildirimde bulunmaya yardımcı olmaktadır,
- Bilgi Elde Etmek: Kazanılan bilgi iş yerinde aktarılan bilgi ve eğitim arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yardımcı olmaktadır,
- Kontrol Etmek: Eğitim programının kontrol edilmesini sağlamaktadır. Eğer eğitim verimli değilse bazı iyileştirmeler yapılarak geliştirilebilmektedir,
- Değerlendirme Yapmak: Gerçekte elde edilen sonuç ile beklenen sonuçların birbirine uyup uymadığının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Bu şekilde eğitimin örgüt için ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkmakta, çalışanlar değerlendirilmekte, geribildirim mekanizması etkin bir şekilde işlemekte, örgütsel amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı tespit edilmektedir. Eğitimle kazanılan bilgi ve beceri iş ortamında kullanılabiliriyorsa eğitimden beklenen yarar gerçekleşmektedir. Çalışanların eğitim yoluyla yaptıkları işin verimi ve kalitesi arttığında örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılabilmektedir.

Örgütler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve sosyal- insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 128-129):

-Ekonomik Amaçlar

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için dengeli, sistemli ve ekonomik bir yol izlemeleri gerekmektedir. Burada ekonomik amaç önemli rol üstlenmektedir. Örgütün her basamağında yer alan çalışanı örgütün politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, onları yaptıkları ve ileride yapacakları işin gereklerine uygun en iyi biçimde hazırlamak verimliliğe yol açmaktadır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi arttırmaktadır (Doğan, 2006: 34).

Örgütlerin eğitimden beklediği ekonomik amaçlar şöyle özetlenebilmektedir:

- Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- İş kazalarının azalması,
- Makinaların rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- İş metodlarında gelişme,
- Hatalarda azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Fazla mesaide azalma.

Ayan (2008: 6) ise, örgütlerde alt ekonomik amaçlara da değinmektedir: Örgütlerde kontrol ve denetimin azaltılması, malzeme ve hammadde israfının önlenmesi ve yeniliklere ve gelişmelere çalışanın uyumunun sağlanması gibi.

- Sosyal İnsancıl Amaçlar

Eğitim sadece örgütün ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim örgütte çalışanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir örgütte uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. Örgütler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın almakta, örgüte

emeğini katmakta, örgütün gelişmesini sağlamaktadır. Bu nedenle insanlar örgütlerin hizmetinde değil örgütler insanın hizmetinde olmalıdır. Eğitimin katkıları:

- Eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme,
- Terfi olanakları,
- İşbirliği ve dayanışma,
- Moral ve özgüven duygusunda yükselme,
- Yaratıcılıkta gelişme,
- İş bilgisi ve deneyimin artması sonucu iş tatmini sağlama,
- İşgücü piyasasında değer artışı.

Ekonomik amaçlar sayesinde çalışma ortamı daha güvenilir olmakta, kaynak israfı engellenmekte ve verimlilik ve kalitede artış meydana gelmektedir. Beşeri ve sosyal amaçlar sayesinde iş tatmini artmakta ve çalışanların örgüte bağlılığı gelişmektedir, fakat ekonomik ve beşeri amaçlar bir bütün halinde ele alınmalıdır; çünkü bu iki amaç birbirini desteklemektedir; örneğin maliyette azalma ve kalitede artış için çalışanın iş ortamını sevmesi, benimsemesi ve iş ortamında motive olması gerekmektedir. Böylece çalışan sirkülasyonu ve devamsızlıklar azalmaktadır. Bu durum ise örgüte bağlılığı getirmektedir.

1.1.2. Eğitimin Önemi ve Faydaları

Örgütlerde kalifiye elemana duyulan ihtiyacın artması günümüz rekabet koşullarında eğitime verilen önemi de arttırmıştır. Çünkü kalifiye eleman kaliteli ve verimli hizmet demektir. Örgütler çalışana yatırım yapılması gerekliliğini kavramışlardır. Buna bağlı olarak çalışana yatırım yapılmasının farkında olan örgütler teknolojik gelişmelere daha çok adapte olmakta; çalışanlar yeni görevlere daha kolay uyum sağlamakta ve bilgi teknolojilerini daha kolay kullanabilmektedirler, örneğin İşcan (2000: 231), Çağıl (2007: 10), Şimşek (2007: 23), Başboğaoğlu' na (1997: 16) göre örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyeti önemlidir. Örgütler hedef ve amaçlarına ulaşmak, çalışanların başarısını geliştirmek, motivasyonunu arttırmak, sorun çözme, anlama ve kavrama yeteneklerini geliştirmek, çalışanları teşvik etmek, bilgi ve becerilerini iyileştirmek için eğitim ve geliştirme programları düzenlemelidir. Diğer bazı çalışmalarda Bayraç (2008: 130), Taş (2007: 23), Muradova (2009: 75) da örgütlerde eğitim ve geliştirme

faaliyetlerinin önemli olduğunu belirtmekte ve böylece çalışanların değişimlere daha kolay adapte olduklarını vurgulamaktadırlar. Eğitim ve geliştirme programları mesleki bilgi ve becerilerin artmasını sağlamakta, kaliteyi yükseltmekte ve yeniliklere uyumu kolaylaştırmaktadır; örneğin Backeberg (2000: 3) yaptığı araştırmada özel olarak hava kuvvetleri hizmet personelinin aldığı eğitime odaklanmaktadır. Çalışanların daha yüksek seviyelerde eğitim aldıkça kendilerini daha statü sahibi olarak hissettikleri ve yöneticileri tarafından da daha iyi performans gösterdikleri belirtilmiştir. Bu çalışma, çalışanların eğitilmesinin ve onların kavrama yeteneklerinin artmasının performanslarının üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Ayrıca çalışanların işlerine anlam yükleyerek daha çok tecrübe kazandıkça performans ve bağlılıklarının pozitif olarak etkilendiği ve çalışanlar bir örgütte herhangi bir etki yaratabileceklerini hissettikleri zaman örgüte bağlılıklarını arttırabilecekleri vurgulanmıştır.

Ng ve diğerlerinin (2006: 474) de belirttiği gibi günümüz koşullarında çalışanlar daha fazla öğrenme ihtiyacında olup bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunu sağlamak konusunda yönetime büyük görev düşmektedir. Bu durum ise örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır, örneğin Berman ve diğerlerine (2001: 234) göre örgütlerdeki eğitim görevini üstlenen yöneticiler küçülmeyi, bütçe baskılarını, yetkide ve beklentilerde sık değişimleri durdurmayı vurgularken eğitimin etkinliğini arttırmaktadırlar. Yeni işe başlayan çalışanlar yeni görevleri, teknolojileri, örgüte özgü prosedürleri (örneğin, dahili e-mail vb.) anlamak ve anahtar kuralları ve düzenlemeleri uygulamak için sıkça eğitime ihtiyaç duymaktadırlar (Kerr, 2005: 15).

Örgütsel veya üst yönetsel düzeyde eğitimin desteklenmesi ise eğitime tahsis edilen zaman ve kaynakların uygun olmasını sağlamaktadır. Hiyerarşinin tepe noktası eğitime değer vermezse zorluklar yaşanmaktadır (Cannon ve Gustafson, 2002: 48). Yönetimin örgütte eğitimi desteklemesi çalışanların kendilerini geliştirmesine fırsat tanımaktadır, örneğin Nilson' a (2002: 125) göre eğitim faaliyeti çalışanların hem kendileri hem de örgüt için eğitimin faydalarını anlayabileceği şekilde tanıtılmalıdır. Çalışanlar, eğitime katılmanın kendileri için kişisel olarak da avantajlı olacağına dair ikna edilmelidir. Buna ek olarak örgütteki eğitim faaliyeti sayesinde müşteri memnuniyeti artmakta; maliyet, personel devir hızı ve çatışmalar azalmakta; satış rakamları artmaktadır.

Özetle örgütlerde çalışan açısından eğitim çalışanın işe adaptasyonunu arttırmakta, daha verimli ve kaliteli hizmet sunmasını sağlamakta, başarı seviyesini arttırıp algılamasını güçlendirmekte, motivasyon seviyesini arttırıp performansında artışa yol açmaktadır. Aynı zamanda eğitim faaliyeti çalışanın sorumluluk bilincini arttırıp örgütün vizyon ve misyonunu daha çok benimsemesini sağlamaktadır. İş stresi daha çok azalan çalışan işin gereklerini daha iyi bir şekilde yerine getirmektedir. Çalışanın özgüveni artmakta bu da onun mesleki bilgi ve becerilerini daha iyi geliştirmesini sağlamaktadır. Eğitimli çalışan işini daha iyi yapmakta bu da iş ortamında hata oranını en aza indirmektedir. Buna ek olarak eğitim sayesinde çalışanlar arası iletişim ve dayanışma artmakta ve örgütsel iletişimin kuvvetlenmesine katkı sağlanmaktadır.

Örgüt amaç ve politikaları eğitim sayesinde çalışanlara daha kolay benimsetilmektedir. Özellikle oryantasyon eğitimiyle yeni işe girenlerin işlerini daha kolay benimsemeleri sağlanmaktadır. Örgüt iklimi gelişmekte ve çalışanların öğrenme isteği artmaktadır. Çalışanların örgüte adaptasyonlarının artması sebebiyle çalışan sirkülasyonu azalmaktadır. Eğitim sayesinde çalışanlar iş ortamında daha etkili fikir ve öneriler getirebilmektedirler. Görüldüğü üzere eğitim sayesinde çalışanlar bilgi ve becerilerini geliştirmekte, iş tatmini duymakta, işi daha severek yapmakta, işte etkinlik ve verimlilik artmakta, işe uyum süreci hızlanmakta ve örgüte karşı duyulan bağlılık artmaktadır.

1.1.3.Eğitimde İzlenen İlkeler

Süreklilik ilkesiyle işletmeler değişime kolay adapte olmaktadır. Bu amaçla eğitim programları gerekli faydayı sağlayacak şekilde düzenlenmeli, etkin katılımı arttırmalıdır. İşletmedeki her çalışana eğitim olanağı tanınmalı ve amaçlara ulaşmak için planlı bir şekilde hareket edilmelidir.

Daha detaylı bir şekilde eğitimde izlenen ilkeler şunlardır (Çolakoğlu, 2008: 132-133):

-Süreklilik İlkesi

Eğitimin süreklilik ilkesi sayesinde işletmeler beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olmakta, rekabet edebilme gücü artmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin sürekliliği işletmelerin başarıya ulaşmasında temel bir unsurdur.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşabilmesi ve başarılı olabilmesi için bu faaliyetlerin kalıcı olması gerekmektedir. Eğitim bir defa uygulanan ve biten bir faaliyet değildir. İşe yeni alınan ve / veya işletme içinde iş değiştiren çalışanlar olduğu sürece eğitim her zaman gereklidir. En önemlisi teknolojik değişimler gibi gelişmelere uyum sağlamak için sürekli eğitim gereklidir (Kocabacak, 2006: 47).

-Yararlılık

Eğitimin alışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına, kültürel değerlerine uyacak biçimde düzenlenmesi, eğitimden sağlanacak olan faydayı arttırmakta dolayısıyla eğitimin yararını artırmaktadır.

-Fırsat eşitliği

Fırsat eşitliğinin sağlanmasıyla eğitime ihtiyacı olan tüm çalışanlar eğitim alabilmekte, ayrımcılık olmamakta ve çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. Bu da onların daha çok örgüte bağlanmalarına katkı sağlamaktadır.

-Planlılık

Eğitim faaliyetleri planlı ve programlı bir Şekilde yapıldığı takdirde hata oranı en aza indirgenmekte ve kalite ve verimlilik artışı sağlanabilmekte ve eğitim programı daha kolay amacına ulaşabilmektedir.

-Etkin katılım

Eğitime katılmayan çalışanların gelişiminden söz etmek yanlıştır. Eğitimin etkili olabilmesinin yolu etkin katılımdan geçmektedir. Etkin katılım çalışanların, eğitim faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile ayrıca eğitim için istekli olmaları ile artmaktadır.

Bu ilke insan kaynağından maksimum yarar sağlama kuramına dayanmakta olup, eğitim plan ve programlarının başarı oranı eğitime katılanların genel toplamı ve ne kadar etkili olduklarıyla ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için eğitim ihtiyaçları üzerinde önemle durulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 130). Ayrıca eğitime etkin katılım ile eğitim faaliyetleri tek taraflı değil, karşılıklı olmaktadır. Eğitim

sonunda eğitilen kendini geliştirebilmiş olmalıdır, o zaman etkin katılım gerçekleşmektedir (Kocabacak, 2006: 47).

Özetlersek etkin katılımı eğitim başarılı olmaktadır. Etkin katılım için işletme çalışanı özendirilmelidir. Özendirici unsurlar yükselme olanakları, sertifikasyon, ücret artışı olabilmektedir. Fırsat eşitliği ilkesiyle de, eğitimden tüm çalışanların yararlanması sağlanabilmektedir. Eğitimden beklenen yararın sağlanabilmesi için eğitim faaliyetleri belli bir plan ve program dahilinde yapılmalıdır. Eğitim programının hedefi, eğiticileri, yöntemleri, eğitimin süresi, yer ve zamanı önceden belirlenmelidir (Aktuna, 2007: 38).

Bu ilkelerin uygulanmasıyla işletmelerde eğitim faaliyeti daha işlerlik kazanmakta ve verimlilik artışı sağlanabilmektedir. Böylece daha kaliteli hizmet sunulmaktadır. Eğitim programından beklenen sonuçlar elde edilmektedir.

1.1.4. Eğitim Süreci Aşamaları

Eğitim süreci sistematik olarak aşama aşama belirlenmelidir. Bu takdirde eğitim programı amacına ve hedefine ulaşmakta ve istenilen verim elde edilmektedir.

Eğitim geliştirme sistemi ile ilgili etkinliklerde eğitimin gerçekleştirilebilmesi için eğitimin nasıl sağlanması ile ilgili olarak mali, teknik yönler; eğitimin gerçekleştirileceği yer; güvenlik; insanlar arası ilişkiler gibi konularda kararlar alınarak planlanma yapmak gerekmektedir (Bek, 2007: 119). İnsan kaynakları eğitimi süreci örgütte stratejiler doğrultusunda tespit edilen eksikliklere göre eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesiyle başlamaktadır. Belirlenen amaçlara göre eğitimin yöntemleri, yeri, zamanı, eğitime katılacaklar ve eğitimi verecekler planlanmakta ve zaman sürecinde programlanarak bütçelendirme yapılmaktadır. Yapılan program ve bütçe çerçevesinde eğitim uygulanarak denetlenmektedir. Denetleme sonuçları eğitim programlarına yön verilmekte ve bu doğrultuda yeni belirlenen ihtiyaçlar tespit edilip bu süreç durmadan tekrarlanmaktadır (Aktuna, 2007: 40).

Eğitim amaç ve hedefleri iyi bir şekilde belirlendiği takdirde tespit edilen uygun bütçeye göre eğitim programları daha etkin bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu durum ise eğitimin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır.

Daha ayrıntılı olarak ele alınacak olursa eğitim süreci; analiz, tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Analiz, örgütsel ve bireysel ihtiyaçların çözümlenmesini içeren eğitim ihtiyaçlarının ve gerekli öğrenme düzeylerinin tanımlanarak eğitim ile karşılanacak performans açıklarının ve sorunların belirlenmesi aşamasıdır. Tasarım; bu gereksinimi karşılayacak ya da çözecek eğitim programının belirlenmesi, programlarda süre, içerik, yöntem, yer, hedef kitle ve maliyete karar verilmesi aşamasıdır. Geliştirme; üst yönetimin istekleri, program değerlendirme, yeni ürün geliştirme, piyasa koşullarında değişim ile örgütsel, teknolojik ve güncel gelişmeler doğrultusunda program kapsamında, içeriğinde, yönteminde, teknolojisinde veya hedef kitesinde yapılacak çeşitli uyarlamalar ve değişikliklerden oluşmaktadır. Eğitimin uygulanması ya da yürütülmesi aşaması planlanan programların gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi; katılımcıların eğitimden memnuniyet düzeyinin, edinilen bilgi ve beceri değişikliklerinin, işe yansımının ve örgütsel kazanımların belirlenmesidir (Akıncıoğlu, 2005: 9-10). Bu aşamalarla hangi konularda ihtiyaç analiziyle eğitime gerek olduğu belirlenerek sorunlar daha kolay çözülmekte ve performans konusundaki eksiklikler giderilmektedir.

Özet olarak, eğitimin planlanması için öncelikle eğitim ihtiyacı analizi gereklidir. Bu analizden sonra eğitim programları hazırlanmakta, amaçlar belirlenmekte, kimlerin eğitileceği, eğitimi kimin vereceği, hangi konularda eğitim verileceği, eğitimin nerde ve ne zaman verileceği belirlenmekte ve uygun eğitim yönteminin seçilmekte ve eğitim programının değerlendirilmesi ile eğitim sonuçlandırılmaktadır (Bucak, 2007: 44).

Tablo 2
Eğitimin Aşamaları

<u>1. AŞAMA</u>	<u>2. AŞAMA</u>	<u>3. AŞAMA</u>
Eğitimden Önce	Eğitim	Eğitimden Sonra
Eğitim İhtiyaçları	Eğitim Programının Uygulanması	Eğitimin Geri Dönüşü (Performans)
Eğitim Hedefleri	Değerlendirme	
Eğitim Programının Planlanması		

Kaynak: Çolakoğlu, B.E. (2008). İnsan Kaynağının Eğitimi. S.Yılmaz (Ed.).İnsan Kaynakları Yönetimi içinde. İstanbul: Lisans Yayıncılık.s.134.

Eđitim aşamaları dűzgűn bir şekilde takip edildiği takdirde, daha planlı ve programlı hareket edilmiş olunmakta ve eğitimden sağlanan fayda artmaktadır. Aksi takdirde eğitim programı amacına ulaşamamakta ve örgűtsel hedefler gerçekteşmemektedir. Eđitimden sonra performans artışının olması önemli bir husustur. Mesleki bilgi ve becerilerin gelişmesinin söz konusu olması, çalışan iş motivasyonu ve iş tatmininde artış meydana gelmesi eğitim programından istenilen sonucun elde edilmesini sağlamaktadır.

1.1.4.1. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi

şencan ve Erdođmuř' a (2001: 136) göre eğitim ihtiyacı analizi sonucunda eğitime katılacaklar belirlenmekte ve belirli gruplar oluşturulmaktadır. Bu gruplar oluşturulurken bu gruba katılan çalışanların ortak özellikler taşımasına veya ortak eğitim ihtiyaçlarının olmasına dikkat edilmektedir. Farklı grup ve iş kollarından ve farklı eğitim ihtiyacı olan kişilere plan ve programlama yapmadan eğitim uygulanması verim alınmasını mümkün kılmamaktadır (Tař, 2007: 41). Dođru kişilerin eğitime alınması çok önemlidir. Çalışanın eğitime olan ihtiyacını çalışanın özelliklerinin görevin gereklerine yetmemesi belirlemektedir. Eđitime tabi tutulacak çalışanlar örgütün amaçlarına, işin gereklerine, mesleki bilgi düzeylerine, performanslarına ve yeteneklerine göre de bir değerlendirmeye tabi tutularak da programa dahil edilmektedirler (şimşek ve Öge, 2012: 271). Eđitime katılan çalışanların eğitime uygun niteliklerde olmaları da önemlidir. Yetenekler, bilgi, beceri ve iş deneyimleri katılacakları eğitimi başarılı olarak bitirmelerinde etkilidir (Bek, 2007: 119). Eđitime katılacaklar ortak eğitim ihtiyacına sahip oldukları takdirde ve eğitim programı onların ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde eğitim programından istenilen verim ve kalite alınabilmektedir. Kunche ve diğerlerinin (2011: 1) belirttiği gibi etkin eğitim; verimi çalışanlarının yeteneğine bağlı olan bir örgütün yeterli olmasını belirleyen önemli bir faktör olarak görűlmektedir. Eđitim değerlendirmesinin gerçekte anlamda etkili olabilmesi için de eğitim ve geliştirmenin kişiye ve duruma uygun olması gerekmektedir.

Eğitim programlarına katılacakların belirlenmesinde fırsat eşitliğine ve işletmenin önceliklerine önem verilmelidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi çalışanların da eğitim taleplerine ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir (Taş, 2007: 41), çünkü eğitilecek

kişi birincil müşteridir ve eğitim metodu kişisel ihtiyaçlarını karşılamazsa işletme için toplam kaliteyi gerçekleştirmek ve başarıyı yakalamak mümkün değildir (Sallis, 1996: 34). Çalışanlar için en iyi öğrenme şekli kendilerini güvende hissettiklerinde ve desteklendiklerini düşündüklerinde gerçekleşmektedir. Bu şartlar altında katılımcıların ne bekledikleri, alınacak risklerin yüksek olup olmadığı gerçekleştirilen etkinliğin planını net bir şekilde bildiklerinde sağlanmaktadır. Çalışanların desteklenmeleri de bu koşulun oluşmasına yardımcı olmaktadır. Yeni bir şey öğrenirken bunlar kaçınılmazdır. Yardımlaşmaya dayalı bir ortamda düşüncelerin ve duyguların paylaşılması daha kolaydır. Eğitim etkinliğinin ihtiyaçlarını karşılıyor oluşu da çalışanların öğrenme konusunda daha da motive olmalarını sağlamaktadır (Heap, 1996: 10). Çalışanlara kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi eğitim yoluyla da sağlanmaktadır. Böylece çalışanın iş motivasyonu artmakta ve işletme içinde kalite standartlarını gerçekleştirmek mümkün olmaktadır.

İşletmelerde eğitim programlarının uzman kişiler tarafından yönetilmesi önemlidir. Bu sebeple eğitim programlarının hazırlanmasında uzman kişilerden faydalanmak gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin de eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında katkılarının olması gerekmektedir (Bucak, 2007: 51).

Barutçugil' e (2004: 303-304) göre bir işletmenin eğitim programlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu eğiticileri bulması için öncelikle iki konuda karar vermesi gerekmektedir (Bayraç, 2008: 163);

- Tam zamanlı, kadrolu eğitimcileri işe almak ile yalnızca eğitimler vermek üzere işletmeye gelen eğitim danışmanları ile çalışmak arasında bir seçim yapmak,
- Eğiticileri işletme içinden ve değişik bölümlerden, eğitici niteliklerine sahip yönetici ya da çalışanlar arasından seçmek ile dışarıdan “yeni kan” olarak bulup eğitici olarak işe almak arasında bir tercih yapmak.

Bu tercihleri işletme ihtiyacına göre belirlemekte ve en verimli yolu seçmeye çalışmaktadır. En verimli yolun seçilmesi işletmede kaliteyi arttırmakta ve başarısızlığı en aza indirmektedir.

Eğitimin türü ve düzeyine göre pek çok kişi eğitmen olarak eğitim programlarında görev alabilmektedir. Eğitmen olabilecek başlıca kişiler şunlardır (Taş, 2007: 43) :

- Genel müdür yardımcıları,
- Birim yöneticileri,
- Ustabaşı,
- Personel bölümü görevlileri,
- Şirket dışından gelen uzmanlar,
- Üniversite öğretim üyeleri,
- İş arkadaşları,
- İşletmenin başka bir bölümünden uzman,
- Endüstriyel kuruluşlar,
- Özel danışmanlık kuruluşları,
- Monitör işçileri,
- Mühendisler / teknisyenler,
- Kalite sistem yöneticileri.

İhtiyaca göre eğitim konusunda kimlerden faydalanılacağı belirlenmektedir. Çalışanlar hangi konularda yetersiz ise bu konulara ilişkin olarak en uygun eğiticiler seçilmelidir.

Benzer şekilde çoğu işletmede eğitim ve geliştirilme faaliyetleri eğitmenler, yöneticiler, şirketteki danışmanlar ve çalışan uzmanlar tarafından sağlanmaktadır. Dış kaynak kullanma durumu ise, eğitim ve geliştirilme faaliyetlerinin işletme dışındaki kişiler tarafından sağlanması anlamına gelmektedir. İşletme dışındaki eğitim sağlayıcılar; yükseköğretim ve üniversiteler, teknik enstitüler ve meslek enstitüleri, ürün tedarikçileri, danışmanlar ve danışmanlık firmaları, ticari dernekler ve mesleki dernekler ile hükümet kuruluşlarıdır (Noe, 2009: 38-39). Eğitimin amacına uygun olarak eğitimcilerin bilgi ve donanıma sahip olması ve eğitileceklerin eğitimin amacını ve önemini kavramalarının sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde eğitim programı işletme içinde verimliliği ve kaliteyi artırma amacına ulaşmamaktadır.

1.1.4.2. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenme Süreci

Günümüz rekabet koşullarında yeni teknolojilere uyum sağlamak, yeni bilgi ve becerileri kavrayabilmek için örgütlerde eğitim uygulamaları önem arz etmektedir. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri için çalışana yatırım yapmaları gerekmektedir. Çalışanları ise kalifiye eleman haline getirmek eğitimden geçmektedir.

Eğitim üst yönetim tarafından da destek görmelidir. Eğitim ihtiyaçlarının analizi ise örgütlerin gelişiminde önemli bir konuyu teşkil etmektedir. Bu sebeple doğru bir ihtiyaç analiziyle eğitime ihtiyacı olan çalışanlar kendileri için gerekli ve doğru eğitimi almaktadırlar. Bu durumda eğitim çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmekte ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır, rneğin Nilson' a (2002 :151) göre her çalışanın yaptığı işin gerektirdiği beceri ve bilgi birikimini eğitim alacak çalışanların tam olarak hangi konuda yardıma ihtiyacı olduğunu belirleyebilmek için analiz etmek gerekmektedir. Böylece eğitim faaliyeti istenilen amaçlara ulaşabilmektedir.

Genel olarak her örgütün ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar örgütün mevcut kaynakların tür ve sayıları ile ilgili sınırlamalar olduğunu da bilerek hedeflerini yakalayabilmesi için karşılması gereken gereksinimler olarak tanımlanmaktadır. Temelde bir örgütün kaynakları sahip olduğu veya elde edebileceği fiziksel, finansal ve insan kaynakları olmaktadır (Nadler ve Nadler, 1994: 32). Örgütlerde eğitim bölümlerinin en önemli görevlerinden biri eğitim ve geliştirme ihtiyacının doğru bir şekilde tespit edilmesidir. Eğitim ve geliştirme örgütlerde bir sorun çözme ve davranış değişikliğine yol açma süreci şeklinde kabul edilmektedir. Bu sebeple örgütler mevcut sorunlarla ilgilenmek durumundadırlar. Aksi takdirde eğitimden istenilen verimli sonucun alınması gerçekleşmez (Taş, 2007: 32). Dolayısıyla örgütün işleyişi sırasında ortaya çıkan ve eğitimle giderilebilecek sorunlar belirlenmelidir.

Bu sebeple eğitim gereksinimlerinin doğru olarak saptanması için öncelikle sorunların çözümünün eğitim ile gerekleşiş gerçekleşmeyeceği analizinin iyi yapılması gerekmektedir. İnsan faktörü yoğun olmasına rağmen çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olamayacağı sorunlar her zaman mevcuttur. Soruna çözümlerden birisinin ya da tek çözümün eğitim olduğu sonucuna, ancak belli bir metodoloji ile varıldıktan sonra, bu sefer eğitim gereksinimleri (içeriği) ve leği (kapsamı) doğru bir şekilde saptanmalıdır (zkan, 2013).

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları Kirkpatrick' e (2006: 1) göre örgütün daha fazla yönetici istihdamını ngren bir örgüt planlaması sonucu doğabileceği gibi, örgütte yapılan bir performans değerleme sonucunda yüksek potansiyeli olduğu tespit edilen ya da yaptığı işle ilgili olarak eksikliklere sahip olduğu anlaşılan çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilmektedir (Kaptangil, 2012: 28).

Ayrıca Sabuncuoğlu' na (2011: 135) göre eğitim ihtiyacı iş kazalarında meydana gelen artış, kalite sorunlarının yaşanması, otomasyona geçiş ve değişikliklere çalışanları adapte etmek için de gerekebilmektedir.

Tanımına bakıldığında ihtiyaç analizi, ideal ve gerçek performans arasındaki örgütsel boşlukların belirlenmesi için gerçekleştirilen sistematik bir süreçtir. Bu süreç, örgütsel boşlukların nerede bulunduğunu ve bunların eğitimle çözülebilir sorunlar olup olmadığını belirlemek adına veri toplama işlemini içermektedir (Cannon ve Gustafson, 2002: 95). Örgütte istenilen performansa ulaşabilmek için sistemli bir şekilde hareket edilmeli ve eğitim faaliyeti etkili bir şekilde ihtiyaca göre düzenlenerek örgütteki sorunlar giderilebilmelidir, çünkü Goldstein ve Ford' a (2002: 37) göre ihtiyaç analizi örgütler tarafından dikkatlice tasarlanıp desteklendiğinde, daha sistematik hareket edilmekte ve işbirliği gelişmektedir. Bu nedenle analiz yapılırken etkin bir şekilde çalışabilmek ve katılımcıların güvenini ve desteğini elde etmek önemlidir

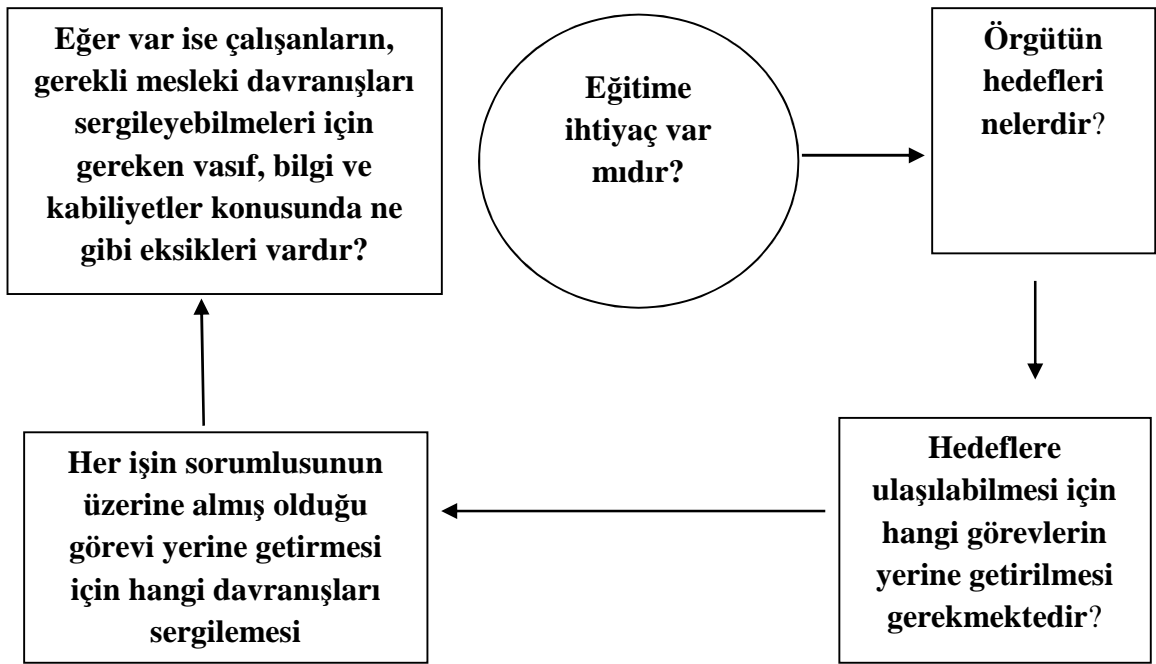
İhtiyaç belirleme süreci gerektiği gibi yürütülmezse aşağıdaki durumlardan biri veya birkaçı meydana gelebilmektedir (Noe, 2009: 89):

- Eğitim performans sorununa yönelik bir çözüm olarak yanlış kullanılabilir (çözümün çalışan motivasyonu, iş tasarımı veya performans beklentilerinin daha iyi aktarılması gibi konulara yönelik olması gerektiği durumlarda),
- Eğitim programlarının içerik, amaç veya yöntemleri yanlış olabilmektedir,
- Eğitimi alacak olanlar temel beceri, ön beceri veya öğrenmek için gereken güvene sahip olmadıkları eğitim programlarına gönderilebilmektedir,
- Eğitim örgütün beklediği öğrenme, davranış değişikliği veya mali sonuçları doğurmayabilmektedir,
- Örgütün iş stratejisi ile ilgili olmadıkları için gereksiz olan eğitim programlarına para harcanabilmektedir.

Bunlar neticesinde eğitimden beklenen sonuç elde edilemez, gereksiz zaman ve para kaybı meydana gelmektedir. Bu yüzden ihtiyaç analizi bütün çalışanları kapsayacak şekilde olmalı ve eğitimden beklenen sonuçları elde etmek için ihtiyaç analizinin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. İhtiyaç analiziyle doğru bilgilere ulaşılmakta ve bu

bilgiler doğrultusunda eğitim programı şekillenmektedir. Böylece kaynak israfı engellenmekte ve örgüt hedeflerine ulaşılabilir.

Aşağıdaki sorular stratejik insan kaynakları planlaması ile eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir. Belirlenen örgüt ihtiyaçlarına, yapılması gereken işin şekli ve bu işin yapılabilmesi için gereken becerilere dayalı olarak eğitim programı doğal akışında ilerlemelidir. Eksikliklerin nereden kaynaklandığı tespit edildiği anda eğitim ihtiyaçlarının kapsamı ve niteliği kavranabilmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 242):



Şekil 1: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması İle Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi Arasındaki Yakın İlişkiyi Gösteren Sorular

Kaynak: De Cenzo, D.A. ve S.P. Robbins. (1996). *Human Resource Management*. Fifth Edition. New York: Wiley. s.242.

Eğitim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesiyle çalışanların görev ve sorumlulukları daha net olarak belirlenmekte ve örgütün hedeflerine ulaşılması önündeki engeller tespit edilmekte ve giderilmektedir. Böylece eğitim programı amacına ulaşabilmektedir. Leibowitz, Farren ve Kaye' ne (1986: 35) göre ihtiyaçlar analizi verileri ile örgütün ihtiyaçları veya problemleri ile kilit hedef gruplar arasında bağlantı kurulmaktadır. Belirli problemlerin ve hedef grupların tanımlanmasında ve

bunların örgütün mevcut sistemi ile ilişkisinin ortaya konmasında ihtiyaç analizi verileri önemlidir.

Genel olarak eğitim ihtiyaç analiziyle mevcut sorunlar giderilebilmekte, amaç iyi bir şekilde belirlenerek doğru bir eğitim programıyla çalışanların performans artışları sağlanmaktadır. Bunun için özellikle hangi çalışanların ne yönden eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmelidir. Doğru tespitle örgütte genel bir verimlilik ve kalite artışı sağlanabilmektedir; örneğin Cannon ve Gustafson' a (2002: 89) göre eğitim ihtiyaç analiziyle; performans sorunları, eğitimin soruna çözüm olup olamayacağı, sorunun nedenleri, kimlerin eğitime ihtiyaç duyduğu, hangi konuların öğretilmesi gerektiği, örgütsel hedeflerin neler olduğu, örgütsel hedeflerdeki boşlukların nerelerde olduğu, çalışanın neleri bilmesi gerektiği, eğitim programının nasıl tasarlanacağı ve performans ölçüm kriterleri daha doğru bir şekilde belirlenebilmektedir. Bu şekilde örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılabilen ve sorunlar daha kolay çözülebilmektedirler.

İhtiyaç analizinde veri toplama teknikleri ise Carnevale ve Schulz' a (1990: 4) göre; niceliksel veya niteliksel araçlar olarak kategorize edilebilmektedir. Niceliksel araçlar performans kayıtları, testler, anketler; niteliksel araçlar ise yüz yüze görüşmeler, gözlemler, grup toplantıları, vaka incelemeleri olabilmektedir.

Tannenbaum ve Yukl (1992: 399), Noe (2009: 118), Altınışık' a (2006: 366) göre örgüt analiziyle örgütün eğitim ihtiyaçları, eğitimin örgütün hedefleriyle ne kadar uyumlu olduğu ve örgütün gereken desteği sağlayıp sağlamayacağı belirlenmektedir. İş analizi işle ilgili gereken bilgi ve becerileri ortaya koymaktadır. Kişi analizi de kimlerin eğitime tabi tutulacağı, ne gibi eğitime ihtiyaç duyulduğu ve eğitimin bir çözüm olup olmadığıyla ilgilidir.

Bu analizlerin yardımıyla eğitimden beklenen yarar sağlanabilmekte, eğitim doğru bir şekilde verilerek eğitim hedef ve amaçlarına ulaşılabilen, kaynak israfı önlenebilmekte ve buna ek olarak örgütteki sorunlar giderilebilmekte ve çalışanların memnuniyeti ve doyumları artırılabilir.

Aşağıda verilen tabloda örgütte ihtiyaç belirleme esnasında üst, orta kademe yöneticiler ve eğitimcilerin organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizi ile ilgili bakış açıları yer almaktadır. Bu analizlerle eğitim programının amacına ulaşması için yönetim

gereken desteği mutlaka vermelidir. Yöneticiler ve eğitimciler arasında her konuda işbirliği gelişmelidir.

Tablo 3
İhtiyaç Belirlemede Üst ve Orta Kademe Yöneticilerle Eğitimcilerin Temel İlgileri

	Üst Kademe Yöneticiler	Orta Kademe Yöneticiler	Eğiticiler
<u>Organizasyonel Analiz</u>	Bizim iş amaçlarımızı başarmamızda eğitim önemli mi? Eğitim iş stratejimizi nasıl destekler?	Ben eğitim üzerine para harcamak ister miyim? Ne kadar?	Eğitim hizmetlerini satın almak için bütçemiz var mı? Yöneticiler eğitimi destekler mi?
<u>Kişİ Analizi</u>	Eğitim için gerekli fonksiyonlar veya iş birimleri nelerdir?	Kim eğitilmeli? Yöneticiler mi? Profesyoneller mi? Temel nitelikteki personel mi?	Hangi personelin eğitime ihtiyacı olduğunu nasıl belirleyeceğim?
<u>Görev Analizi</u>	Örgütün piyasada rekabet edebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanları var mı?	Eğitim hangi işler için ürün kalitesi veya müşteri hizmetinde büyük farklılık yaratır?	Hangi görevler için eğitim verilmeli? Hangi bilgi, beceri,yetenek veya diğer özellikler gerekli?

Kaynak: Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. C. Çetin (çev.). 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları (orijinal baskı tarihi 2008), s.91.

a)Örgütsel Analiz

Cannon ve Gustafson' a (2002: 94) göre ihtiyaç analizi, örgütsel seviyede örgütün analiziyle başlamaktadır. Hangi faktörlerin performansta boşluklara neden olduğu ve örgütün henüz başaramadığı ancak hedeflediği sonuçlar belirlenmektedir. Örgütlenmenin ihtiyaç analizini birçok içsel ve dışsal faktör etkilemektedir. Bunlar genellikle örgütsel ihtiyaçlar, örgütsel fırsatlar, örgüte yönelik tehditler, örgütün güçlü yanları, misyonu, vizyonu, stratejisi, hedefleri, değerleri, kültürü olabilmektedir, çünkü Gordon' a (1994: 11) göre örgütsel analizde eğitilecek olanın iş yaptığı örgütü ve sanayii değerlendirmek önemlidir. Ayrıca Şimşek ve Oge' ye (2012: 260) göre rekabet, teknoloji, ekonomik ve sosyal gelişmeler, hukuksal düzenlemeler de dikkate alınmaktadır. Bu çalışma sonucunda sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı saptanırsa, görev (iş) ve çalışan (performans) analizlerini de kapsayan eğitim açığı analizi yapılmaktadır.

Bingöl (2003: 213), Taş' a (2007: 37) göre ise örgütsel analiz yardımıyla örgütün hedefleri ve kaynakları değerlendirilmekte, eğitim programlarının etkili bir şekilde amaca ulaşması sağlanmaktadır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde planlı bir şekilde hareket edilmiş olunmaktadır.

Diğer taraftan Carnevale ve Schulz' a (1990: 10) göre örgütsel analiz önemsenmeyebilmektedir. Ancak böyle bir analiz yapılmadan eğitimi verenler önemli bir örgüt ihtiyacının herhangi bir eğitim programıyla karşılanabileceğini düşünmektedirler, fakat tek bir program yalnızca kısa vadeli veya küçük bir ihtiyacı karşılayabilmektedir veya daha büyük bir sorunun yalnızca tek bir belirtisini düzeltebilmektedir. Eğer durum bu şekildeyse, programda çalışanlar rollerini yanlış algılayabilmekte ve hedeflere ulaşmada engeller çıkabilmektedir. Bunun sonucu ise emeğin ziyan olması ve eğitimin işlevini yitirmesi şeklinde gelişebilmektedir.

Bu sebeple örgütsel analize gereken önem verilmelidir ve detaylı analiz yapılmalıdır, çünkü Goldstein ve Ford' a (2002: 41) göre örgütsel analiz; örgütün bir eğitim programını normalde görev ve kişi analizinde olduğundan daha fazla etkileyebilecek olan sistem çapındaki bileşenlerinin incelenmesi anlamına gelmektedir. Görev ve kişi analizleri daha spesifik olup, işin gerektirdiği görevler ve gereksinim duyulan çalışan niteliklerine odaklanmaktadır. Örgütsel analizin çok daha geniş bir kapsamı vardır. Bir

örgütün sistem bazındaki bileşenleriyle ilgilenmekte ve bunlara örgütsel hedeflerin, örgütün kaynaklarının, eğitimin aktarımını mümkün kılabilen ortamın ve bu ortamda mevcut olan içsel ve dışsal engellerin incelenmesi dahildir. Örgütsel analiz göz ardı edildiğinde planlamada zorluklar çıkabilmektedir. Bazı örgütler, eğitime ilişkin olarak sistemli hareket etmediklerinden kaynak israfı yapabilmektedirler. Örgütler, eğitim alan çalışanların öğrendikleri şeyleri işlerine aktarabilmeleri için olumlu bir çalışma iklimi sağlamak durumundadır. İşte bu nedenle yöneticiler, eğitim alanların desteklenmesini ve öğrendikleri davranışları kullanmak adına onlara fırsatlar sunulmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde, eğitim esnasında öğrenilenler çok hızlı bir biçimde kaybolabilmektedir.

Örgütsel analiz yardımıyla örgüt sistemi bir bütün olarak ele alınmakta, daha planlı bir şekilde hareket edilmekte ve örgütte eğitimle çözülebilecek sorunlar daha kolay ortaya çıkarılabilmektedir.

b)Kişi Analizi

Ayan' a (2008: 10)göre çalışanın uygun işte çalışıp çalışmadığı ve potansiyel özellikleri de mevcut işteki performansı kadar önemli olabilmektedir. Çalışanın mevcut performansı ile istenilen performans düzeyi arasında fark olup olmadığı incelenmektedir. Şayet fark varsa, bunun bilgi eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, iş uyumsuzluk, tatminsizlik ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti önemlidir (Yıldız, 2011: 32). Gerekli tespitler yapılarak çalışanın hangi konularda eksikliği olduğu belirlenmekte ve eğitime tabi tutulmaktadır. Böylece çalışanda da performans artışı sağlanabilmektedir.

c)Görev Analizi

Bingöl' e (2006: 248) göre çalışanların kendilerine bir yarar sağlamayacak eğitime tabi tutulmuş olmaları, gereksiz zaman, para ve çaba harcanması gibi olumsuz durumların ortaya çıkmaması için eğitim açığı analizi gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekmektedir. Böylece bir işin ifa edilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olmaktadır. Çalışanın yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede

yeterlilik durumu ortaya konmaktadır. Dolayısıyla her bir işin ne olduğu saptanırken, aynı zamanda eğitimin içeriği de belirlenmiş olmaktadır (Yıldız, 2011: 31-32).

İş analizinde belli başlı sorulara cevaplar aranmaktadır: İşin gerekleri nelerdir? İş nasıl yapılır? İş ne zaman yapılır? İş nerede yapılır? İş neden yapılır? Bu sorulara bulunacak cevaplar yoluyla işin ne olduğu (iş tanımı), çalışanın görevleri ve sorumlulukları, ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmektedir (Kocabacak, 2006: 55).

İş analiziyle görev ve sorumluluklar açık ve net olarak ortaya konulmaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirirken hangi konularda eksiklikleri varsa bunlar tespit edilmekte ve eğitimle giderilmeye çalışılmaktadır. Böylece eğitim programının istenen amaç ve hedeflere ulaşması sağlanmaktadır.

1.1.4.3. Eğitim Plan ve Programlarının Hazırlanması

Çalışanlar birbirinden farklıdır ve iyi bir eğitim programının amaçlarından biri de çalışan ve iş arasındaki farklılıkları aralarında bir köprü oluşturarak ortadan kaldırmaktır. Böylelikle çalışan örgütün hedeflerine uygun şekilde davranabilmektedir. Aynı zamanda çalışanın hedefleri de göz ardı edilmemelidir. Çalışan hedefleri ile örgütün hedefleri birbiri ile çelişkili olduğu zaman eğitim vakit ve para kaybı haline gelebilmektedir (Nadler ve Nadler, 1994: 88). Bu sebeple örgütün hedefleriyle çalışanın hedefleri daha uyumlu hale getirilmelidir. Bu takdirde eğitim programından istenen verim alınabilmektedir.

Bu çerçevede çalışanlara örgütün misyonunu, vizyonunu, amaç ve politikalarını, kalite ve verimlilik anlayışını benimsetmeye çalışılmalıdır. Buna yönelik bir eğitim programı ise eğitimin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesine ve programdan beklenen yararların elde edilebilmesine katkı sağlamaktadır. Bu katkılar öğrenme süresinin kısalması, verimlilikte artış sağlanması, çalışanların örgüte karşı olumlu davranış sergilemeleri, sorunların daha kolay çözülmesi ve örgüte esneklik kazandırılmasıdır (Bingöl, 2003: 209-210). Eğitimin önemi çalışanlara kavratılırsa sorunlar daha kolay çözülmekte ve örgüte bağlılık artmaktadır. Örgüte karşı olumlu tutum sergileyen çalışan eğitimle mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmekte, çalışma ortamında verimlilik ve kalite artışına sebep olmaktadır.

Eğitim programlarının ulaşmak istenen hedef ve amaçlara göre iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu şekilde eğitim programları daha etkili ve verimli olmaktadır. İyi bir planlama yapılmazsa kaynak israfı meydana gelmektedir. İhtiyaca uygun olarak hazırlanmış eğitim programlarıyla çalışan işine daha kolay adapte olmakta, işle ilgili bilgileri daha kolay öğrenmekte, performans düzeyi ve işten duyduğu tatmin artmaktadır. Böylece çalıştığı işletmenin de etkinlik ve verimlilik düzeyi artmaktadır.

İyi bir planlamayla eğitim konularının neler olduğu, kimlerin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından eğitileceği, eğitim teknikleri, araç ve gereçler saptanmakta ve eğitim masrafları belirlenmektedir (şimşek, 2007: 121). Ayrıca etkili bir eğitim programı planlamak ve uygulamak için aşağıdaki faktörler dikkatli bir şekilde ele alınmalıdır (Kirkpatrick, 1998: 3):

- İhtiyaçları tespit etmek,
- Hedefleri belirlemek,
- Konunun içeriğini tespit etmek,
- Katılımcıları seçmek,
- En iyi programı tespit etmek,
- Uygun araç gereçleri seçmek,
- Uygun eğiticileri seçmek,
- Görsel ve işitsel malzemeleri seçmek ve hazırlamak,
- Programı koordine etmek,
- Programı değerlendirmek.

Bu hususlar dikkate alındığı takdirde eğitim programı amacına ulaşabilmekte ve daha etkili ve verimli olabilmektedir. Eğitim programlarının planlamasında ve hazırlanmasında eğitim ihtiyacına göre hareket edilmeli; öncelikler, hedefler ve amaçlar iyi bir şekilde belirlenmelidir. Eğitim verecek kişiler seçilirken eğitim konusuna hakim olup olmadıklarına dikkat edilmeli ve eğitimin etkililiğini arttıracak araç, gereç ve yöntemler tespit edilmelidir. Eğitim programının konusu eğitim amacıyla örtüşmelidir. Eğitim programının bitiminde etkili bir değerlendirme yapılıp, eğitim programının verimliliği ölçülmelidir.

Doğru kişilere doğru eğitim verildiği takdirde, eğitimle ulaşılmak istenen amaçlar gerçekteşebilmektedir. Buna göre çalışanların verimliliğini arttırmak ve işletmenin amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için, eğitim programları iyi bir Şekilde hazırlanarak eğitim içeriğinin ve eğitim yöntemlerinin ihtiyaa cevap verecek nitelikte belirlenmesi gerekir. Bu unsurlara dikkat edilmediği takdirde eğitim programı amacına ulaşamamakta ve hata meydana gelebilmektedir. Bu sebeple eğitim ve geliştirme konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmak gereklidir. Bu sebeple Kunche ve diğerlerinin (2011: 1) de belirttiği gibi eğitim programı verimliliğinin kilit öğeleri şunlardır :

- Eğitim Atmosferi: Eğitimi alan kişinin bilgi ve becerileri eğitim sürecinin verimli olup olmayacağının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda işletmenin eğitim süreci boyunca çalışanını ne kadar desteklediği önemlidir. Eğer işletme eğitime temel eğitim gözü ile bakıyorsa fazla bir sonuç alamamaktadır. Oysa eğitimi ileri seviye eğitim olarak adlandırdığında eğitim alan çalışanların motivasyonunu yükselterek daha iyi bir performans elde etmektedir,
- Eğitim Tasarımı ve Gelişimi: Bu aşamada işletme eğitimi alan çalışanın bilgi ve becerilerini tanımlamalıdır. Bunu yapabilmek için eğitimin doğru biçimde tasarlanması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Doğru tasarlanıp geliştirildiği halde konu ile ilgili hâlihazırda bilgi sahibi olan çalışan için tüm eğitim zaman kaybı olmaktadır,
- Eğitimin Veriliş Biçimi: Bu aşama eğitimin veriliş biçiminin ve etkinliğinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş faaliyet ve metotları içermektedir,
- Eğitimin Uygulanması: Bu aşama kaynakların yönetim tarafından etkin bir biçimde tahsis edilmesinde kritik bir adımdır. Geliştirilen eğitim çalışanın performansını arttırmasını garantileyen bazı faaliyet metotlarını ele almaktadır,
- Eğitimin Değerlendirmesi: Eğitim ve gelişim çabalarının performans artışına ve sonuca ne derece katkıda bulunduğunun değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (alışanı performansına dayalı olarak değerlendirmektedir). Değerlendirme, tüm seviyeler için iyi bir program yönetiminin temel öğesidir. Değerleme sürecinde öncelikle bazı Őeylerin gözlenerek takip edilmesi gerekmektedir. Yani, gözlem ve değerlendirme birbirinden ayrılamaz.

Özetle işletme eğitim konusunda çalışanını desteklemeli, onun bilgi ve becerilerinin gelişmesine katkı sağlamalı, uygun bir atmosfer yaratmalıdır. Böylece çalışanın motivasyonu artmaktadır. Eğitimin ihtiyaçları doğru bir şekilde karşılayabilmesi için iyi bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Aynı zamanda eğitimin ihtiyaca yönelik uygun metotlarla verilmesi eğitimin verimliliğini ve başarısını etkilemektedir. Eğitim programının değerlendirilmesiyle de eğitim programının amaca ne ölçüde ulaşmış olup ulaşmadığı tespit edilmektedir. Bu durumda çalışanın eğitime katılmasıyla birlikte performans artışının ne derecede olduğu belirlenmektedir. Diğer önemli nokta; eğitim planının iyi bir şekilde hazırlanmasıyla eğitim programının uygulanması aşamasındaki aksaklıklar giderilebilmekte ve eğitim programları amacına ulaşabilmektedir.

1.1.4.4. Eğitim Yöntemleri

Eğitimin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması sırasında örgütsel ve çevresel faktörlerin dikkate alınmasının yanı sıra öğrenen kişinin özelliklerinin, özellikle de “eğitim biçimlerinin” hesaba katılması da önem arz etmektedir (Smith, 1996: 29). Bu bölümde değişik eğitim yöntemlerine değinilecektir.

a) Hizmet içi Eğitim

Hizmet içi eğitim, çalışana işiyle kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde işinde gereken performans düzeyine ulaşması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistematik bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 238). Kısaca çalışanın hizmetteki tecrübesinin artmasını sağlamak, onu gelişme ve yeniliklerden haberdar etmek, iş ortamında verimli ve etkili kılmak için verilen mesleki eğitime hizmet içi eğitim denmektedir (Bilgin, 1997: 101-102).

Hizmet içi eğitim işletmenin vazgeçilmez bir unsurudur ve işletmeye çok büyük katkılar sağlamaktadır. Çalışan işine daha kolay adapte olmakta, hatalar en aza indirgenmekte, performans artışı sözkonusu olup beceriler gelişmektedir. Aynı zamanda örgütsel iletişim artmakta, örgütsel hedef ve amaçlara daha kolay ulaşılmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimle maliyet tasarrufu sağlanmakta, verimlilik artmaktadır. Hizmet içi eğitim örgütün gelişmesine katkı sağlamakta, çalışanı ve örgütü olumlu yönde değişime sevk etmekte ve beklentilere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Ayrıca hizmet içi eğitimle işletme içinden ve dışından gelebilecek şikayetler azaltılmakta, yapılan hizmetin kalitesi artırılmakta, insanlar arası ilişkiler olumlu bir şekilde gelişmekte ve geleceğe yönelik vizyon sahibi insan gücü yetiştirilmektedir (Örücü ve Yumuşak, 2005: 238).

Yukarıda da ifade edildiği üzere hizmet içi eğitimle ileriye yönelik eğitilmiş insan gücü kazandırılmaktadır. Bu sebeple hizmet içi eğitimin belli bazı ilkelere göre hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir (Barkurt, 1990: 87), örneğin hizmet içi eğitim programı uygulanırken birden çok yöntem kullanılabilir, fakat hangi eğitim yönteminin kullanılacağı eğitimin amacına, eğitilecek personelin özelliklerine, işletmenin eğitim için mevcut olan imkânlarına, eğitimcilerin sahip olduğu bilgi beceri ve öğretme yeteneklerine bağlı olmaktadır (Çağıl, 2007: 56). Bu bakımdan eğitim programının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilmesi için kullanılacak eğitim yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek için aşağıdaki faktörlerin göz önüne alınmasına bağlıdır (Bingöl, 2003: 223):

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

Bu faktörler göz önüne alınırsa, hizmet içi eğitim daha etkili ve verimli olmakta ve daha planlı ve programlı hareket edilmiş olmaktadır. Eğitim programı amacına daha kolay ulaşmaktadır. Eğitim bütçesinin iyi bir şekilde hazırlanması, eğitimi verebilecek uygun kişilerin seçilmesi ve uygun yöntemlerin belirlenmesi gerekmektedir.

Bozlağan ve Yaş' a (2007: 123) göre hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Zengin, 2013: 118-119) :

- Eğitim olgusunun amaçları geniş bir alanı kapsamakla birlikte hizmet içi eğitim verildiği işletme ile sınırlıdır,
- Hizmet içi eğitim hem işletme bünyesindeki uzman personelin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak hem de işletme dışından hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilebilmektedir,
- Hizmet içi eğitim bireyin çalışma yaşamının bir parçasıdır ve çalışanlar eğitime katıldıkları süre içerisinde maaş ve ücretini almaya devam etmektedirler,
- Hizmet içi eğitim işletme personelinin bilgi ve yeteneklerini artırmayı, geliştirmeyi ve bu bilgileri güncel tutmayı amaçlamaktadır,
- Hizmet içi eğitim işletmenin iş düzenini aksatmayacak yöntemlerle verilmelidir,
- Hizmet içi eğitim işletme için sürekli bir ihtiyaç niteliğini taşımaktadır. Çalışanlar için ise işletme içi pozisyonuna göre farklı zamanlarda ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.

Çalışanın mesleki bilgi ve becerisini geliştirmeyi amaçlayan hizmetiçi eğitim devamlılık arz etmektedir. Çalışan aldığı eğitim sayesinde kendini yenileyebilmekte ve edindiği bilgileri iş ortamında kullanabilmektedir.

Ünver' e (1983: 8) göre çağımızda öğrenmeyi tesadüfi olmaktan kurtaran ve sistemli hale getiren hizmetiçi eğitimi zorunlu kılan sebepler ise şunlardır (Yalçın ve İri, 2003: 5-6):

- Hizmet öncesinde verilen bilgiler eksik ve yetersizdir,
- Günümüzde bilim ve teknikte meydana gelen hızlı gelişmeler sektörde uygulanmakta olan bilgi, teknik ve yöntemleri yetersiz kılmaktadır,
- Bazı bilgi ve beceriler yalnız hizmet içinde kazanılmaktadır. Görevlerin etkinlikle yerine getirilmesi için gereken bilgi ve beceriler sadece hizmete girdikten sonra kazanılabilmektedir,
- Kişi nerede olursa olsun kendini geliştirmek istemektedir. İnsanın yükselme isteği üst düzeydeki ihtiyaç altındadır. Hizmetiçi eğitim imkanlarının yaygın bir duruma getirilmesi kişisel doyum yaratmaktadır,

- Öğrenme etkinliği her yerde her zaman olagelen bir etkinliktir. Bu sürecin rastlantılara bırakılması istenmeyen davranış ve alışkanlıkların oluşmasına neden olabilmektedir.

Buna göre işletme içinde çalışana daha önce edindiği bilgilere ek olarak görevinin gerektirdiği yeni bilgi ve becerilerin de öğretilmesi gerekebilmektedir. Çalışan aldığı eğitimle kendini geliştirmekte ve daha üst görevlere kendini hazırlamaktadır. Çalışan aldığı eğitimle kişisel doyuma ulaşmakta, bu durumda iş tatmininin artışına yol açmaktadır.

Hizmet içi eğitim iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır:

- İş Başında Eğitim:

İş başı eğitimi, işe fiilen başlamış personele günlük çalışma saatleri içinde ve işin fiilen yapıldığı yerde bireysel veya grup olarak verilen eğitimidir. Bu nedenle işletmelerde iş başı eğitimleri, çalışanın çalışmasını aksatmadan bir başka deyişle yapmakta olduğu işi bırakmadan eğitilmesini sağlamaktadır. Deneyim kazanmış çalışanlar bu tip eğitimlerde etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Ayan, 2008: 15). İşletmelerde pek çok iş işin başındayken daha kısa bir zamanda öğrenebildiğinden bu yöntem yaygın olarak kullanılmaktadır. İş başı eğitiminin başarısı büyük ölçüde ilk amire ya da söz konusu eğitimden sorumlu olan eğiticiye ait olmaktadır (Balbay, 2007: 19). Bu durumda çalışan bir yandan hem işini yapmakta hem de bilgi ve becerisini arttırmaktadır. Eğitim yaptığı çalışanın yaptığı işi desteklemekte ve geliştirmektedir.

Taymaz (1997: 10) iş başında eğitimin amacını “çalışana gerçek iş ortamında gerekli olan bilgi, özellikle beceri ve iş alışkanlıklarını kazandırmak” olarak ifade etmiştir (Karadeniz, 2008: 26).

İş başında eğitimin üstünlüklerine bakıldığında; çalışan hem eğitilmekte hem de üretmeye devam etmektedir, standardizasyon sağlanmakta, maliyet azalmakta, iş ortamına nakil sorunu azalmaktadır (Bingöl, 2003: 223-224). Bu da verimlilik ve kalite artışını getirmektedir. Zaman tasarrufu sağlanmakta ve üretimde aksaklık meydana gelmesi engellenmektedir.

İşbaşında eğitim yöntemleri olarak aşağıda verilecek olan yöntemler kabul edilmektedir:

-Stajyerlik

Staj, ileride üstlenecekleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını ve görevlerini çalışanlara öğretmektir (Ayan, 2008: 17). Böylece çalışma ortamı, kuralları ve prosedürleri öğrenilmekte, özgüven artışı sağlanmaktadır.

Bingöl (2003: 225), Bucak' a (2007: 61) göre çalışma ortamında elde edilen deneyimle daha önce edinilen teorik bilgiler pekiştirilmektedir. Bu durum ise çalışanın algılamasını kuvvetlendirmekte ve sorumluluklarını geliştirmelerini sağlamaktadır. Yine Bingöl 'e (2003: 225) göre stajyerlik çalışma ortamındaki çalışanların ne yaptıklarını göstermenin en mükemmel bir aracıdır.

Stajyerlerin potansiyellerini tam olarak gerçekleştirilmesi, staj sürecinin verimli ve etkin olması stajyerlerin staj sürecine isteyerek ve etkinlikle katılmalarına bağlıdır. Üst yönetimin staj programlarının faydalarına inanması ve programlara destek vermesi de önemlidir. Böylece stajyerden beklenen faydalar artmaktadır (Demir, 2010: 72). Bu durumda çalışan işin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde adapte olmaktadır. Performansı gözlemlenmektedir ve değerlendirilmektedir (Wilson, 2000: 196). İşten ayrılma, acil eleman ihtiyacı gibi durumlarla karşılaşıldığında staj yolu ile eğitim almış kişiler eleman aramada kaynak olarak değerlendirilebilmektedir (Gedik, 2008: 50); çünkü staj süresince stajyerler deneyim kazanmış olmakta ve sorumlulukları öğrenmektedirler.

- İş Rotasyonu

Çalışanlara işletmenin farklı bölümlerinde, önceden belirlenmiş bir plana uygun olarak belirli zaman içinde eğitim verilmesi rotasyon olarak tanımlanmaktadır. Kısaca rotasyon çalışanların geçici sürelerle farklı işlerde görevlendirilmeleri anlamına gelmektedir (Çolakoğlu, 2008: 139).

Bazı dönemlerde sağlık sorunları, yıllık izinler gibi durumlardan dolayı işi yapacak bir ikinci kişi gereklidir. Rotasyon eğitimiyle çalışanlar birbirlerini yedeklemekte ve işlerin aksaması engellenmektedir (Gedik, 2008: 51). Eğitime katılanlar birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını işletmenin farklı bölümlerinde çalışarak geçirmektedirler.

Buradaki temel düşünce; bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli bölümlerin anahtar noktalarını, rotasyon sırasında çalışanlara göstermektir (Şimşek, 2007: 71). Rotasyon uygulamasıyla çalışanın işlere bakış açısı gelişmekte ve işletmenin bütünü hakkında daha çok bilgiye sahip olmaktadır.

Diğer bir ifadeyle çalışanların farklı çalışma alanları ile ilgili bilgi kazanmasını, işlerin birbiri ile ilişkisini anlamasını ve yeteneklerinin ve hayata bakışının gelişmesini sağlamaktadır. Rotasyon aynı zamanda monotonluğu da azaltmaktadır. Her iş alanında belirli bir süre geçirdikten sonra eğitime tabi olan çalışan özel bir iş ile görevlendirilebilmekte veya esnek çalışan olarak kariyerine devam edebilmektedir. Bazı çalışanlar ise aynı işte kalmak istiyorlarsa rotasyon konusunda memnuniyetsizlik duyabilmektedirler (Wilson, 2000: 196). Dolayısıyla rotasyon ile işletmeler ihtiyaç halinde pek çok farklı görevi yerine getirebilme ve birden fazla departmanda veya ekipte çalışabilme yeteneğine sahip esnek iş gücü yaratabilmektedirler. Bunun yanı sıra çalışanlar, rotasyon sayesinde işletmenin yapısını bütüncül olarak anlayabilmekte ve her departmanın işleyiş biçimini öğrenip değerlendirebilmektedir (Kunche ve diğerleri, 2011: 3).

İşletmenin bölümlerinin işleyiş biçimlerini öğrenebilmek ise çalışanların yaratıcılık ve performanslarının artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca iş rotasyonu ile çalışanların motivasyonu sağlanmakta, aksaklıklar giderilmekte, iş tecrübeleri geliştirilmektedir ve böylece çalışanlar görevlerini daha etkili ve verimli yürütmekte, birçok farklı işin nasıl yapıldığını görmektedirler.

Rotasyonun bazı dezavantajları ise, işte uzmanlaşmayı engellemesi ve personel devir hızının yüksek olduğu işletmelerde uygulamanın anlamlı olmamasıdır (Kocabacak, 2006: 59). Bu durumda rotasyondan istenilen verimin alınması açısından işletmenin ihtiyacı ve durumu da dikkate alınmalıdır. Ayrıca Yozgat (1989: 392)' a göre eğer yöneticiler sık sık rotasyona tabi tutulurlarsa kendi elemanlarını yetiştirmelerinde problem doğabilmekte ve yöneticiler uzun süreli plandan kaçınabilmektedirler.

-Oryantasyon

Phillips (1987: 144), Topaloğlu ve Sökmen (2003: 3), Mirze (2010: 180), Bucak (2007: 66-67)' a göre işe alıştırma eğitimiyle yeni çalışanlar örgütü daha iyi tanımakta, örgüt

kültürüne adaptasyonu artmakta, iletişim, motivasyonları geliştirmek ve daha az bir sürede yaratıcı eleman haline gelmektedirler; örneğin Ward (2009: 87) yaptığı çalışmada, çalışanları işyerinde tutabilmek ve çalıştıkları bölümde iyi bir uygulama için gerekli olan bilgi ve becerileri öğretmek için özel oryantasyon sınıfı oluşturulduğunu belirtmiştir. Sonuçlara göre katılımcıların birimlerinde başarı için gerekli olan becerilerde artış tespit edilmiştir. Bilgi değerlendirmesinde sınıfa katılımdan sonra % 26 oranında artış kaydedilmiştir. Birimde 1 yıl kalma oranı % 44' ten % 84'e çıkmıştır. Başka bir çalışmada ise 1995 yılında Ohio Üniversitesi'nde çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri için oryantasyon programı düzenlenmiştir. Sonuçlarına göre oryantasyona katılanlar örgütün değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını kabullenip iş ortamında daha fazla katılım göstermişlerdir. Aynı zamanda oryantasyon programına katılanlar meslektaşlarıyla daha iyi iletişim kurmuşlardır (Merrill, 2013).

Genel olarak oryantasyonda katılımcıların dikkatini çekebilmek için onların rahat hissetmelerini sağlamak, oryantasyonla ilgili elkitabını okumalarını sağlamak, kendilerini tanıtmalarını sağlayarak ve açık uçlu sorularla süsleyerek iyi bir giriş yapmak, yönetim hakkında bilgi vermek, örgüt içindeki iş akışını ve iletişimi göstermek, departmanları tanıtmak, korkuları ve endişeleri yatıştırmak, yeni işe başlayanlar arasında dostluğu cesaretlendirmek, onlara saygı göstermek, üst yönetimle iletişim kurmalarına olanak tanımalarında ilk olmak, örgütün onların eleştiri ve yorumlarına hoşgörülle yaklaşacağı konusunda garanti vermek, örgüt hedeflerini onlarla paylaşmak gereklidir (Belilos, 2013). Böylece yeni çalışan iş ortamına daha kolay adapte olmakta, sorumluluklarının daha kolay bilincine varmaktadır. İş akışını daha iyi kavramakta ve iletişim yeteneği gelişmektedir. Bu durum ise iş ortamında kalite ve verimliliği arttırmaktadır. İş akışı sistemli bir şekilde düzenlenmekte ve hatalar en aza indirgenebilmektedir. Ivancevich' in (1992: 476) de belirttiği gibi oryantasyon eğitimiyle; yeni çalışanların endişeleri yok edilmekte, personel devir hızı azaltılmakta, iş tatmini artmakta ve işe karşı olumlu tutum ve beklentiler gelişmektedir.

Geniş açıdan bakıldığında Burke' e (2000: 20-26) göre işe alıştırma eğitimi kapsamında sadece yeni çalışanlar değil, bölümler, departmanlar arası transferler, çapraz eğitim gören çalışanlar ve işyerinden herhangi bir nedenle uzun süre uzak kalmış çalışanlar da düşünülmelidir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 3). Buna göre işe alıştırma eğitimi iki

grupta ele alınabilmektedir. Bunlardan biri; yeni çalışanın sahip olması gereken görev tanımı, yönetim felsefesi, genel politika ve süreçler gibi tüm içerikleri kapsamına alan Genel İşe Alıştırma Eğitimi'dir. Diğeri de genel işe alıştırma eğitimini çevreleyen ve tamamlayan Bölüm-Departman İşe Alıştırma Eğitimi'dir. İş çevresi, malzeme kullanımı, işe yardımcı olanlar, departman içi ilişkiler gibi spesifik olarak bölümün veya departmanın ihtiyaçlarını içermektedir. Tanımlardan hareketle işe alıştırma eğitimi için; yeni bir göreve başlayan ya da işyerinden uzun süre uzak kalmış çalışanların, işe ve işyerine uyumlarını sağlamak üzere uygulanan eğitim çabalarıdır denebilmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003: 3-4), çünkü çalışanın işe adaptasyonu önemlidir. Aksi takdirde işler aksamaktadır. Bu sebeple; tüm çalışanların işlerine ve çalışma çevrelerine uyumu ve devamında motivasyonu için oryantasyon sürecini tamamlamış olmaları gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılmalarının temel nedenlerinden biri iş ortamını benimsemeye yaşadıkları zorluklar olmaktadır (Brown, 2013).

İşe alıştırma eğitiminde özellikle işletmeye ait veya işe alınan bütün çalışanları ilgilendirecek genel bilgilerin verilmesinde yararlanılan yöntem ve araçlar şunlardır (Bingöl, 2003: 204-205):

- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar,
- Konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları,
- Görsel teknikler,
- İşletme içi geziler,
- İlk amir, uzmanlar veya kıdemli bir çalışan tarafından yürütülen işe alıştırma.

Yeni çalışanlara işletmeyi tanıtıcı yayınların verilmesi yöntemi, işletme hakkında bilgi vermede geniş çapta uygulanan bir yöntemdir. Bu amaçla hazırlanan personel kılavuzu, yeni çalışanın işletmedeki yerini görmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bazı özel amaçlı broşürler de hazırlanabilmektedir. Konferans, açık oturum, vb grup toplantıları belli dönemlerde çalışan girişleri en az 10-15 olan işletmelerde zamandan tasarruf için özellikle önerilen bir yöntem niteliği taşımaktadır. Bu tür toplantılarda sinema, televizyon, fotoğraf gibi görsel eğitim araçlarından yararlanıldığı gibi, sorulu-cevaplı konuşma tekniklerinden de yararlanılabilmektedir

(www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48,2013).

Bu yöntemler oryantasyon sürecine destek olmaktadır. Bu yöntemlerin seçiminde oryantasyon eğitimine duyulan ihtiyaç dikkate alınmalıdır.

Özetle işletmelerde verilen işe alıştırma eğitimleri sayesinde çalışan işini daha düzgün yapabilmekte, hata oranı azaltılabilmekte, çalışanın işe konsantrasyonu artırılabilmekte ve örgüte adaptasyon üst seviyelere çıkabilmektedir. İşe alıştırma eğitimi, çalışanın mesleki bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayarak diğer çalışanlarla da ilişkisini geliştirmektedir. İşte performans ve motivasyon artışı sağlanmaktadır. Oryantasyon eğitimiyle çalışanların özgüvenleri artmakta, iş ortamında zamanlarını iyi kullanabilmekte, personel devir oranı ve örgüte yabancılaşma azalmaktadır. Çalışan aynı zamanda kendi özlük hakları konusunda bilgi sahibi olmaktadır. Bu durum ise onun örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Yapılan bir araştırmada Günay (2010: 3); oryantasyon eğitiminin çalışanlar üzerinde duygusal, ahlaki, zorunlu bağlılık ve özdeşleşme olarak tüm örgütsel bağlılık türlerini belli oranlarda sağlama etkisi olması yanında en çok “duygusal bağlılık” yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Balbay' ın (2007: 45) yaptığı çalışma sonucunda da; oryantasyon eğitimi alan çalışanın işgücü devir hızının düşük olduğu, işe adaptasyonunun kolaylaştığı ve oryantasyon eğitimine bakış açısının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yaylı ve Temiraliyeva (2006: 96), araştırmalarında işe alıştırma eğitiminin çalışan performansını olumlu etkilediğini belirtmişlerdir. Batılı (2010: 10) yaptığı araştırmada oryantasyon eğitimleriyle ilgili olumlu bir gelişmenin, çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmiştir.

- Koçluk

Adam yetiştirme sanatı olarak da adlandırılan bu sistem; sporda antrenörlerin sporcuları çalıştırıp maça hazırlaması, onları motive etmesi, en iyi performansı sergilemeleri için gerekli çalışmaların yapılması gibi iş yaşamında da çalışanların performanslarının artmasında, yönetim becerilerinin gelişmesinde, zor işlerinden üstesinden gelebilmelerinde, kendilerini tanımlarında yardımcı olmaktadır (Gedik, 2008: 49-50). Aynı zamanda koçluk, iki yönlü iletişimi gerektiren basit bir yöntemdir. Kolay ve ucuzdur. Ağırlık yöneticinin üzerinde toplanmıştır (Özdemir, 2013).

Koçluk, sürekli devam eden bir süreç olup çalışanların yetenek ve görüşlerinin tam anlamıyla gelişmesini ve kendine daha fazla güvenmesini ve işin gereksinimlerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Bir koç, iş arkadaşının bir problemi çözmesi veya bir görevi yerine getirmesi konusunda yardımcı olmakta ve bunu genellikle sorun veya görev üzerine tartışma yoluyla yapmaktadır. Bu eğitim yöntemi genellikle detaylara önem vermektedir. Koçluk insan ilişkileri konusunda yüksek seviyede bir yetenek gerektirmektedir (Wilson, 2000: 194). Bu durumda çalışan bilgi ve tecrübesini arttırmakta ve performansını geliştirebilmektedir. Aynı zamanda iletişim yeteneği artan çalışan iş ortamında insan ilişkilerini kuvvetlendirmektedir. Öz güveni artan çalışan problemlere etkin çözümler oluşturabilmektedir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artmaktadır, çünkü koçluk eğitimi çalışanı desteklemekte ve amacına daha kolay ulaşmasını sağlamakta ve çalışan karşısına çıkan sorunlara daha kolay çözüm önerisi getirebilmektedir.

- Çıraklık

İş ortamına yeni katılan veya katılacak olan genç çalışanlara hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim yöntemidir. Bu eğitim yöntemine göre beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal yönleri bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilmektedir. Çıraklık; yönetim ve emek, endüstri ve devlet, işletme ve okul sistemi arasındaki gönüllü işbirliğine dayanmaktadır. Çıraklık ücretleri tam nitelikli çalışanlarıkinden daha az olmasına karşın, bu yöntem kendini geliştirmeye çalışanlar için ücretli eğitim sağlamaktadır (Bingöl, 2003: 224). Böylece deneyimsiz genç çalışanlar tecrübe kazanmakta ve becerilerini geliştirmektedirler. Böylece iş ortamına daha kolay adapte olmaktadır.

- Yetki Devri

Yetki devri, çalışmada sorumluluk alma ve karar verebilme mekanizmalarının gelişmesine fayda sağlamaktadır Yöneticilik becerilerini de geliştirmektedir. Yetki devri yoluyla eğitimde yönetici astına gereksiz müdahalelerden kaçınmalıdır. Çalışanına güven duymalıdır ve bunu hissettirmelidir. Detaylarla ilgili konular çalışanın inisiyatifine bırakılmalı ancak denetleme faaliyeti gözden kaçırılmamalıdır (Gedik, 2008: 48).

Yetki devriyle çalışan işini daha iyi kavrayabilmekte ve çalışma ortamına adapte olabilmektedir. Yetki devri belirli sınırlar çerçevesinde ve kurallar dahilinde yapıldığı takdirde ast görevini daha iyi yerine getirmektedir. Yetki devriyle ast yeni görevler konusunda bilgi sahibi olmakta, işletmedeki diğer çalışanlarla işbirliğini geliştirmekte, tecrübe kazanmakta ve daha üst görevlere hazırlanabilmektedir.

-Akıl Hocası (Mentor) Aracılığı İle Eğitim Yöntemi

Mentoring (akıl hocalığı); kişisel ve profesyonel gelişime yardımcı olmak üzere deneyimlerini, uzmanlıklarını ve düşüncelerini birbirine aktaran iki insan arasındaki bir yardımlaşma ve paylaşma ilişkisidir (Barutçugil, 2013).

Akıl hocası genellikle alanında bilgili ve büyük olasılıkla aynı eğitim sürecinden kendi de geçmiş ve eğitime tabi olan çalışana gerektiğinde tavsiyelerde bulunan ve destek veren bir mesai arkadaşı veya sadece arkadaştır. Eğitime tabi olan çalışan genellikle akıl hocasına bağlılık göstermektedir, çünkü akıl hocası olan çalışan da daha önce kendisiyle aynı deneyim ve problemleri yaşamıştır. Aynı zamanda bir eğiticiden ziyade bir arkadaş gibi davranmaktadır. Akıl hocası; eğitime tabi olan çalışanın örgütsel kültürü, pratiği, sosyal hayat ve insan ilişkileri ile ilgili yöntemleri öğrenmesine yardımcı olmaktadır (Wilson, 2000: 195). Bu şekilde çalışan tecrübe kazanmakta, becerileri geliştirmekte, problemleri daha kolay çözebilmekte, kendini geliştirebilmekte ve çalışma ortamına daha kolay adapte olabilmektedir.

- İş Dışında Eğitim:

İş dışında eğitim yöntemleriyle çalışanların performansı, verimliliği arttırılmaya çalışılmakta, bilgi ve becerileri geliştirmekte, gerek uygulamalı gerekse teorik olarak konuları daha iyi kavramaktadırlar. İş dışında eğitim kısa süreli olabileceği gibi uzun süreli de olabilmektedir. İşletme dışında ve işletme içinde düzenlenen eğitim programları da iş dışı eğitime dahildir, sadece eğitilen çalışan o esnada mesai yapmamaktadır. Çalışan iş dışı eğitim yöntemleriyle daha ayrıntılı bir şekilde iletişimini arttırarak farklı konuları inceleme ve değerlendirme imkanını bulmaktadır.

İş dışında eğitim işletmedeki yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları, yüksek öğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, vb. gibi kişiler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Balbay, 2007: 23).

Özellikle iş dışı eğitim yöntemleri arasında seçim yaparken eğitime katılacak çalışan sayısı, eğiticinin öğretme kapasitesi, eğitimin maliyeti, eğitimde kullanılacak araçların özellikleri dikkate alınmalıdır. İşletmeler işbaşında eğitim yapmanın olanaksız olduğu veya uygun olmadığı zamanlarda işdışı eğitim yöntemlerini tercih edebilmektedir (Çağıl, 2007: 64).

İş dışında eğitim yöntemleri olarak aşağıda verilecek yöntemler kabul edilmektedir:

-Sempozyum

Tınaz' a (2000: 93) göre, belli sayıda kişiden oluşan bir konuşmacı grubu aynı konunun farklı boyutlarını dinleyicilere anlatmakta ve anlatımdan sonra konu tartışmaya açılmaktadır. Dinleyicilerden gelen sorulara göre soru-cevap ve görüş bildirme usulü ile konunun ayrıntılarına da girilebilmektedir. Böylece dinleyicilere de söz hakkı tanımış olmaktadır (Şimşek ve Öge, 2012: 266). Karşılıklı görüş alışverişiyle konular derinlemesine incelenebilmekte ve farklı fikirler ortaya konabilmektedir.

- Rol Oynama

Rol oynamada eğitime tabi olan çalışanlar, farklı durumlarla başa çıkma yöntemlerini öğrenmek ve deneyimlemek için çeşitli roller üstlenmekte ve bu rolleri bir grup içerisinde oynamaktadırlar. Eğitimci bir senaryo kurgulamakta ve eğitimi alan çalışanlar bu senaryoyu oynamaktadırlar. Bu esnada eğitimci eğitilenlere rehberlik etmektedir. Eğitim alanlar, eğitimi verenden anında geri bildirim almaktadırlar. Bu hızlı geri bildirim, kendi davranışlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Kunche ve diğerleri, 2011: 2). Kısaca gruptan işletmede ortaya çıkması olası bir sorunu kendilerini işletmelerinin gerçek yöneticileri gibi düşünüp ele almaları istenmektedir (Balbay, 2007: 24). Bu yöntemde çalışanlar roller üstlenerek duruma adapte olmakta ve çözülmesi gereken sorunları çözmek için çözüm yolları geliştirmektedirler. Böylece herhangi bir durumda nasıl davranış sergileyeceklerini belirlemektedirler.

Diğer bir deyişle rol oynama yönteminin işletmeler için en büyük avantajı, çalışanların kişisel farklılıklara anlayışla ve hoşgörüyle bakmalarını sağlamasıdır. Bu durum çalışanların sorunlarıyla ilgili tutum ve davranışlar canlandırılarak rollerin oynanmasıyla mümkün olmaktadır (Çağıl, 2007: 68); çünkü rol oynama katılımcılara

hem belirli duyguları yaşatmaya hem de belirli yetenekleri uygulamalarına yardımcı olan yöntemlerden en iyi bilinendir (Silberman, 1998: 118).

Aynı zamanda rol oynama yöntemi çalışanlara sosyal yetenekler kazandırma konusunda da etkin bir yöntemdir. Çalışanların etkileşim yetenekleri artmakta ve diğer insanların nasıl hissettiği ve davrandığı konusunda onlara fikir vermektedir. Ayrıca olaylar karşısında çalışanlar uzman tavsiyesi olarak tecrübelerini arttırmaktadırlar (İşcan, 2000: 239). Buna ek olarak rol oynamanın diğer bir avantajı; katılımcıların güvenli bir ortamda yeni beceriler göstermesine katkı sağlamaktadır. Bu oyunlar ilginç, enerji verici, katılım sağlayıcı olabilmekte ve becerileri geliştirmeye olanak sağladığından katılımcıların özgüvenlerini de arttırabilmektedir. Eğitimciler de, katılımcılara yeni davranışları keşfedip uygulamaları için sıklıkla rol oyunlarına başvurmaktadırlar. Ayrıca bu oyunlar, katılımcılara becerileri ve ne derece iyi iletişim kurabildikleri hakkında geri bildirim alma fırsatı vermektedir (Cannon ve Gustafson, 2002: 169). Böylece çalışma ortamında çalışanlar birçok duruma daha kolay adapte olmakta, iletişim becerilerini geliştirmekte ve deneyimlerini arttırmaktadırlar. Rol oynama yöntemiyle çalışanların dayanışması ve işbirliği gelişmekte, daha doğru karar almaları sağlanmakta ve problemler daha kolay çözülebilmektedir.

Dezavantaj olarak ise rol oynama yönteminde katılımcıların role girme becerisi sınırlı olabilmekte ve katılımcılar ciddiyetlerini kaybedebilmektedirler (Özdemir, 2014). Aynı zamanda bu yöntem çalışanları iş yaşamına hazırlarken yapmacık olması olasılığı ile eleştirilebilmektedir. Rol oynama esnasında alınan kararların ve davranışların gerçeği yansıtmayabileceği de vurgulanmaktadır (Gedik, 2008: 53).

- Örnek Olay

Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yöntemiyle işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılmakta ve sorun eğitilenler tarafından tartışılmakta ve seçenekler değerlendirilmektedir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılincaya kadar tekrar ettirilmekte veya okutturulmaktadır (Bingöl, 2003: 229). Bu yöntem sayesinde değişik fikirler ortaya çıkmakta, sorunlar çok boyutlu bir şekilde ele alınabilmekte ve çalışanları daha doğru kararlar almaya sevk etmektedir. Ayrıca

çalışanlar olayları daha iyi analiz etmekte ve iş ortamında daha etkili olacak çözüm yolları bulabilmektedirler. Konuyla ilgili farklı görüşler analiz edilebilmektedir.

- Simulasyon

Simülasyonlar gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden bir eğitim metodudur. Bu metotta eğitilenler verdikleri kararların gerçek iş durumlarında ne tür sonuçlar ortaya çıkarabileceğini görmektedirler. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkan veren simülasyonlar yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işletme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır. Simülatör, çalışanın işte kullandığı fiziki ekipmanları kopya etmektedir, örneğin Motorola'nın Programlanabilir Otomasyon Bilgi Laboratuvarı'nda, bilgisayar veya robotla hiç çalışmamış olan personel, onları çalıştırmayı öğrenmektedir (Noe, 2009: 241). Diğer bir ifadeyle simülasyon, katılımcıların teorik eğitimden ziyade gerçek durumdaki baskı ve etkileri hissettiği ve gerçek yaşantının bir parçası haline geldiği bir eğitim yöntemidir (örneğin acemi eğitimi). Gerçek etkinliklerin simülasyonu küçük veya büyük ölçekli olabilmektedir. Mümkün olduğu kadar çok gerçekçi öğeler içermelidir. Simülasyonlar grubun bilgisini, yardımlaşma kabiliyetini ve yeterliliğini test etmektedir. Genellikle acil durum planlaması için kullanılmaktadır (Wilson, 2000: 192).

Simülasyonlar hem yöneticiler, hem de yönetici olmayanlar için kullanılmaktadır. Yönetici olmayanlar için yaygın bir şekilde kullanılan simülasyon yöntemlerinden birisi de giriş eğitimi yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan simülatörler mekanik araçların basit kartondan yapılmış taklitlerinden, tüm çevrenin bilgisayara yüklenmiş simülasyonlarına kadar sıralanmaktadır. Eğitim ve geliştirme uzmanları örneğin taklit satış tezgahları, otomobiller ve uçaklar kullanabilmektedir (Bingöl, 2003: 230). Bu eğitim yönteminde çalışanlar görevleriyle ilgili olarak deneyim kazanmakta, çalışanların gerçek çalışma ortamıyla ilgili bilgi ve becerileri artmakta ve böylece çalışma ortamlarına daha çok adapte olmaktadır. Bu da çalışma ortamında verimlilik ve kalite artışını desteklemektedir.

-Konferans

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütülebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa

katılan kişiler konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirine iletmektedirler. Konferans biçiminde eğitimde katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlemiş bir konu tartışılmaktadır. Konferansa katılanlar ortak sorunlara ve deneyimlere sahip olmalıdırlar. Gruplar oldukça küçük olduğunda olumlu sonuçlar elde edilmektedir (Bingöl, 2003: 228).

Werther ve Davis' e (1991: 1) göre geleneksel bir eğitim yöntemi olan konferans iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yöntem, konusunda uzman bir kişinin –bir eğitici- geniş dinleyici kitlesine önceden planlanmış bir konuyu anlatması, dinleyenlerin gerekirse not tutmaları ve bitiminde de soru sormaları esasına dayanmaktadır. Konferansı veren uzman kişi işletme içinden olabileceği gibi işletme dışından da çağrılabilir. Dinleyicileri pasif durumda tutması, iletişimin çoğunlukla tek yönlü oluşu, katılım ile geri bildirim sınırlı ve uzun sürmesi durumunda sıkıcı oluşu gibi dezavantajlarından dolayı iyi bir eğitim yöntemi olarak değerlendirilmemektedir (Şimşek ve Öge, 2012: 265). Diğer taraftan belli bir süre içerisinde bir gruba bilgi ve düşüncelerin aktarılmasını sağlayan bu yöntemle tek tek iletişim kurmada karşılaşılan zaman kaybının önüne de geçilebilmektedir (Çağıl, 2007: 65). Özetle avantaj olarak fikir ve bilgi alışverişi sağlayan bir yöntem olan konferans, iletişimin tek taraflı olması gibi bir dezavantaja da sahiptir.

-Kurslar

En sık görülen eğitim şekli olup işçiler, çıraklar, eğitimciler ve yöneticiler düzeyinde farklı kurslar düzenlenebilmektedir (Çolakoğlu, 2008: 141). İhtiyaca göre bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik kurslar düzenlenebilmektedir. Bu kurslar sayesinde bilgi ve beceriler arttırılmakta ve bu durum iş ortamına olumlu bir şekilde yansıtılabilmektedir.

-Anlatım Yöntemi

Anlatım, geleneksel olmasına ve bazı sınırlamalara rağmen tüm metotlar arasında en çok kullanılan öğretim metodudur. Ancak öğretilenin anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etme ve farklı seviyedeki yeteneklere hitap etme imkânı ya çok azdır ya da yoktur. Katılım çok az olduğu veya hiç olmadığı için bireylerin konsantrasyonunu canlı tutmak oldukça zordur (Wilson, 2000: 180-181). Eğitimcinin öğretilmesi planlanmış bir

konuyu eğitilecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine aktarması yolu ile uygulanmaktadır. Bu yöntemin etkinliğini arttırmak için görsel/işitsel araçlardan yararlanılmaktadır. Oldukça alışılmış geleneksel bir yöntemdir. Genellikle teorik bilginin aktarılmasına yöneliktir. Tek yönlü iletişim söz konusudur (Özdemir, 2014). Kısaca doğrudan eğitici model olup, becerileri geliştirmeye odaklanmakta, hedefleri açık şekilde belirlemekte ve bireysel çalışma üzerinde daha çok durmaktadır (Roblyer ve Edwards, 2000: 5).

Genel olarak bu yöntemin avantajları; aynı anda çok kişiye eğitim verilmesi, konunun bir bütün içinde sırasıyla aktarılması, katılımcıların önceden hazırlık yapmalarına gerek olmaması, çeşitli eğitim araçlarının kullanımına fırsat vermesi ve eğitimlerde işletme dışından uzman kullanma imkanı sağlaması sayılabilmektedir. Dezavantajlar olarak ise; eğitilenlerin eğitime katılımının az olması, bir okul havası vermesi nedeniyle sıkıcı bulunması gösterilebilmektedir. Eğitim, eğiticinin bilgisi ve anlatma yeteneğiyle bire bir ilgilidir. Bu nedenle eğiticinin konusunda uzman olması gerekmektedir. Yönteme gelen en büyük eleştiri, dinleyenlerin pasif konumda sadece dinliyor olması ve eğitimin etkinliğinin eğiticiye bağlı olmasıdır. Katılımcıların seviyesine göre konular işlenmeyebilmekte, eğitimin dinleyenler tarafından çabuk unutulma olasılığı da söz konusu olabilmektedir (Ayan, 2008: 14).

Bu eğitim yönteminde eğer tartışma ortamları yaratılırsa başarılı sonuçlar elde edilebilmektedir (Gedik, 2008: 52). Şöyle ki; iyi bir şekilde tasarlanmış ders anlatım yönteminde öncelikle derse ilgi çekilmelidir, anlama seviyesi arttırılmalı, katılımcıların derse katılımı sağlanmalıdır ve anlatım tamamlandığında stratejilerle ele alınan konular desteklenmelidir (Silberman, 1998: 119). Bu yöntemde katılım sağlandığı takdirde ortak fikirler ortaya çıkabilmekte, yaratıcılık ve motivasyon artabilmekte, iletişim gelişebilmektedir. Konuya dikkat eğitim süresince devam edebilmektedir.

-Duyarlılık Eğitimi

Dereli' ye (1995: 10) göre çeşitli kaynaklarda T Grubu Yöntemi, Laboratuvar Eğitimi, Beşeri İlişkiler Eğitimi gibi farklı adlar olan Duyarlılık Eğitimi'nde özellikle üst kademe yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde faydalanılmaktadır. 10-15 kişiden oluşan gruplar kendilerine daha önceden bildirilmemiş konular üzerinde çalışma yapmaktadırlar. Grup üyeleri gerçek yaşamdaki rollerini bir tarafa bırakarak farklı bir

ortamda diğ er grup üyeleriyle iletişime girmektedirler. Üyeler gündemdeki sorun ile ilgili olarak fikirlerini, yaklaşımlarını, çözüm önerilerini sunmakta onları etkilemeye çalışmaktadırlar. Diğ er üyelerden gelen fikir ile yaklaşımları kendi düşünceleri açısından eleştirmektedirler. Böylece grup içerisinde belirli bir etkinlik ve ilişki süreci başlamış olmaktadır. Zaman geçtikçe katılımcılar ortak paydada buluşarak daha olumlu düşünmeye ve daha ciddi çözümler üretmeye başlamaktadır. Yöntem sayesinde katılımcılar gerek kendi tutum ve davranışlarına karşı gerekse de diğ er bireylerin tutum ve davranışlarına karşı ileri düzeyde bir duyarlılık kazanarak bilgilerini arttırmaktadırlar (Şimşek ve Öge, 2012: 267-268). Bu yöntemde çalışanların bilgi ve becerileri geliştirmekte, sorunlar daha kolay çözümlenmekte ve yeni fikirlerden yararlanılmaktadır.

Bucak' a (2007: 73) göre duyarlılık eğitiminde katılımcılar kendilerini başkalarının nasıl gördüğünü olumlu bir şekilde anlamakta ve uzmanlıkla uygulanmadığı sürece süreç tehlikeli bir biçimde kişisel bir hal alabilmektedir. Bu yöntemle katılımcıların başarılı bir takım halinde çalışması sağlanmaktadır.

Takım çalışmasıyla sorunlar daha farklı yönlerden ele alınabilmekte, yaratıcı fikirler ortaya çıkmakta ve iletişim daha da güçlenmektedir.

-Uzaktan Eğitim

Teknoloji sayesinde ilgi çekici ve interaktif uzaktan öğrenim materyallerinin sunulmasıyla işletmelerin uzaktan eğitim yöntemine ve bu yöntemin sağladığı avantajlara ilgisi giderek artmaktadır. E-learning (uzaktan eğitim) donanım, yazılım ve tasarım süresi açısından yüksek miktarda yatırım gereksinimi ile nitelendirilirken; aynı zamanda hızlı ve esnek eğitim sağlaması nedeniyle uzun vadede düşük maliyetli olması ile de tanımlanmaktadır (Torrington, Hall ve Taylor, 2002: 436); çünkü yeni teknolojilerle aynı anda çok fazla kişiye ulaşılabilen, görsel ve işitsel duylara hitap edilmekte, eğitim daha akılda kalıcı olabilmektedir (Gedik, 2008: 55).

Genel olarak Yıldırım' a (2006: 30) göre uzaktan eğitim (e-learning) geniş uygulama kapsamı olan elektronik ortamdaki öğrenme şeklidir. Uzaktan eğitim, işletmenin işletme içi teknolojik altyapısını kullanarak verdiği eğitim programlarından, internet üzerinden gerçekleştirdiği satış amaçlı bilgilendirme aktivitelerine kadar farklı şekillerde alabilmektedir. Geleneksel eğitimin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme

ve bilgi transfer hızına ivme kazandıran bir yöntemdir. Eğitimin gerçekleşme saatleri, eğitim yerinin seçimi ve yöntemleri ve araçları eğitilen tarafından esnek bir şekilde seçilebilmektedir (Yıldız, 2011: 40). Öğrenme için zaman ve mekân prensibini yıkması, hızlı değişimlerin takibi gibi kolaylıkların ve avantajların yanı sıra eğitim altyapısı ve öz disiplini yüksek çalışanlar istemesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu eğitimler multimedya eğitim, bilgisayar destekli eğitim, uzaktan eğitim ve e-öğrenme şeklinde değişik formatlara sahiptir (Aktuna, 2007: 43). Bu şekilde sürekli bilgi ağıyla aynı anda çok fazla kişiye ulaşılabilmekte ve iletişim kolaylığı sağlanmaktadır.

Carliner' e (2002: 1) göre e-öğrenme de sınıf ortamında öğrenme kadar etkilidir, daha az veya daha fazla olmamakla birlikte ancak daha verimli bir öğrenme sunmaktadır. Ayrıca uzmanlara göre e-öğrenme sınıfta öğrenmeyle birleştirilerek en iyi şekilde çalışmaktadır. E-öğrenme, sınıfta verilecek dersler veya alıştırma kitapları konusunda daha deneyimli kimseler için bilgisayar ortamına yönelik yeni bir öğretme stratejisi repertuarı geliştirmek açısından zorlayıcı gelebilmektedir. Bazı bakımlardan bilgisayar, daha aşına olunan sınıf ortamı veya sayfa üzerinde yapılan çalışmalardan daha kısıtlayıcı görünebilmektedir. Ancak diğer taraftan, yeni ve heyecan verici öğrenme imkanlarına yol açmaktadır.

Aynı zamanda Goldstein ve Ford' a (2002: 251) göre uzaktan eğitimin başarısı, eğitime tabi bireylerle eğitim veren bireyler arasında yüksek düzeyde bir etkileşim sağlama işlevinden ileri gelmektedir. Eğitiminin yardımları ya derhal telefonla ya da kısa süreli bir gecikmeyle yani faks veya e-posta yoluyla öğrenene iletilebilmektedir. Gündelik yaşamlarında çok meşgul olan bireylerin özel eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik bir unsur olarak uzaktan eğitim giderek daha fazla yaygınlaşmaktadır.

Rosenberg' e (2001: 29) göre ise e-learning'in avantajları; maliyeti düşürmesi, eş zamanlı olarak çok sayıda kişiye ulaşılması, herkesin aynı şekilde sunulan aynı içeriğe ulaşması, içeriğin daha uygun ve güvenli olması, kişilerin e-learning'e erişiminin herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde olabilmesi ve mesajların ihtiyaca dayalı olmasıdır.

Özetle e-learning'in avantajları; zaman, kaynak, personel, maliyet tasarrufu sağlaması, birçok kişiyle aynı anda iletişim kurmaya imkan tanınması, daha esneklik sağlamasıdır.

E-learning'in dezavantajları ise karmaşık olabilmesi, kişilerarası becerilerin öğretilmesi ve geliştirilmesi için yetersiz olabilmesi, iletişimde çeşitlilik olmaması, bazılarının etkileşim kurma konusunda yeterince istekli olmaması, performans düşüklüğü olabilmektedir (Noe, 2009: 240). Bu sebepten dolayı kullanıcıların yeterince eğitim altyapısına sahip olmaları, bilinç düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Yeni teknolojilerden eğitim alanında da yararlanılmaya devam edilmektedir, fakat verimli kullanım açısından eksiklikler giderilmeli ortak bir noktada birleşme sağlanmalıdır.

1.1.4.5. Eğitimin Bütçelenmesi

İnsan kaynakları yönetimi pratiğinde eğitimin rolü eğitimin ve gelişmenin gerekliliği konusundaki tartışmayı da alevlendirmiştir. Eğitimin insana yatırım mı yoksa maliyet mi olduğu konusu tartışılmıştır. Eğer eğitim gerekiyorsa kimin ne zaman eğitilmesi gerektiği konusunda kriterlerin belirlenmesi konusu da ele alınmıştır (Owoyemi ve diğerleri, 2011: 280), çünkü eğitim ve gelişim tüm diğer işlevsel faaliyetler gibi uygun maliyetli olmalıdır. Eğitim ve gelişim faaliyetleri işletmenin insan 'sermayesi' için yapmış olduğu yatırımlardır. Buna göre, eğitim ve gelişim faaliyetleri için 'yatırımın geri dönüşünün' yeterliliğinin ölçülmesi önem taşımaktadır. Eğer rastgele veya gelişigüzel bir metot yerine sistematik bir yaklaşım benimsendiyse geri dönüşün daha fazla olması daha yüksek bir olasılık olmaktadır (Stone, 1998: 322). Eğer sistematik bir yaklaşım ele alınırsa; çalışana yapılan yatırımın geri dönüşünün çalışma ortamında verimliliği ve kaliteyi artırması şeklinde ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Bu takdirde eğitim bütçesi iyi bir şekilde kullanılmış ve kaynaklar israf edilmemiş olmaktadır.

Daha ayrıntılı bir biçimde ele alınırsa insan kaynakları bölümü eğitim bütçesi hazırlarken, eğitim hedefleri ile bu hedeflere ulaşıldığında işletmeye nasıl bir katkı yapılmış olacağını da hesaplamaya çalışmaktadır. Yönetim maliyete çok önem vermektedir. Bu nedenle insan kaynakları sorumluları, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini takip edip değerlendirmektedirler. İnsan kaynakları, eğitim ihtiyacını doğru şekilde belirleyerek eğitim faaliyetlerinin maliyetlerinin işletmeye ne şekilde yansıtacağını belirlemektedir (Ayan, 2008: 11-12). Bu sebeple günümüzde eğitim faaliyetleri bütçe gerektirdiğinden fayda maliyet analizi yapılmalıdır. Etkili bir eğitimle performans, verimlilik ve katma değer artmaktadır. Eğitimi doğru zamanda planlamak önemlidir (Şengel, 2010: 409). Diğer bir deyimle kaynakların sınırlı olması sebebiyle en yüksek

fayda, kalite ve verimliliğe ulaştıracak eğitim programlarının dzenlenmesi 6nemlidir, unk bütçenin iyi ve etkili bir Şekilde kullanılması gereklidir. Kaynakların etkili bir Şekilde dağıtılması maliyet açısından 6nemlidir (Akıncıoğlu, 2005: 11). Uygun maliyetli eğitim programı hedeflere ulaştığı takdirde bir sonraki eğitim programlarının hazırlanmasında y6netimin desteği artarak devam edecektir.

Eğitim bütçesinin hazırlanmasında aşağıda belirtilen aşamalar yer almaktadır (Akıncıoğlu, 2005: 38-39):

- İhtiyaçlar doğrultusunda hedefi, kapsamı, 6nemi ve hangi soruna 6zm olacağı analiz edilen eğitim programları belirlenmektedir,
- Uygulanacak, geliştirilecek ya da tasarlanacak programlar ile performans geliştirmeye y6nelik diğer projeler ve donanım giderleri planda sınıflandırılarak yer almaktadır,
- Programların ulaşacağı hedefler ve sınırlılıklar açıkça belirtilmekte ve buna g6re maliyetler tahmin edilmektedir,
- Maliyet tahminleri üzerinde değişiklik yapılmak ya da değiştirilmeden kabul edilmek üzere st y6netime sunulmaktadır,
- Bütçe, maliyet tahminleri ve gerçekleşen harcamalar açısından incelenmekte ve kaynak tasarrufu sağlayacak koşullar belirlenmektedir,
- Bütçe değerlendirmesi aşamasında ise eğitim harcamalarının plana uygun bir Şekilde yrtlp yürütülmediği değerlendirilmektedir.

Bu unsurlar dikkate alınarak planlı bir çalışmayla, kaynakların iyi kullanımıyla, gerekli maliyet tahminleri yapılarak eğitim programlarının daha etkili ve verimli olması sağlanmaktadır.

1.1.4.6. Eğitimin Uygulanması

Eğitim programları uygulanırken eğitim konusunun içeriğine, belirlenen y6nteme ve katılımcılara dikkat edilmelidir aksi takdirde program amacından ve hedefinden uzaklaşabilmektedir. Bu sebepten dolayı 6zellikle eğitimin etkili olabilmesi için katılımcılara uygun y6ntemin seçilmesi 6nem arz etmektedir. Bu takdirde konunun aktarımı etkili olmakta, katılımcıların ihtiyaçları giderilebilmektedir.

Başpınar ve Bayramlı' ya (2008: 222-223) göre eğitim programlarının uygulanması gerekliliği; dikkatsizlik, çalışan şikayetleri, işbirliği eksikliği, iş kazalarının olması, sorumlulukların yeterince anlaşılabilmesi, bilgi eksikliği, kaynak israfı, çalışmaya karşı çok istekli olunmaması, örgüt içi anlaşmazlıklar, personel devir hızının yüksek olması, değişimlere adapte olma zorunluluğu, ast-üst ilişkilerinin gelişmemiş olması gibi sorunlardan kaynaklanmaktadır.

İş ortamında verimliliği arttırabilmek, teknolojik değişimlere adapte olabilmek, iş kazalarını ortadan kaldırmak için kalifiye elemana ihtiyaç vardır. Çalışanın eğitim yoluyla geliştirilmesiyle bilinçlenme düzeyi artmakta, örgüte bağlılık gelişmekte, personel devir oranı azalmaktadır. Ayrıca örgütteki iletişim gelişmekte ve kaynakların etkin kullanımı gerçekleşmektedir.

Eğitim etkinlikleri işletme içinde gerçekleştirilebileceği gibi işletme dışında da gerçekleştirilebilmektedir. Her iki durumun tercih edilmesinin yararı olabilmektedir. Bu konulara karar verirken eğitimin konusu, sağlanacak fayda, diğer katılımcılar gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir, örneğin yönetici grubunu kapsayan bazı eğitim programlarının özellikle işletme dışında farklı bir yerde yapılması yarar sağlayabilmektedir. İş ortamının dışında olmak, iş arkadaşları ile farklı bir ortamda olmak, statülerden arınmak gibi avantajlı yönler bulunmaktadır. İşletme dışında yapılan eğitimler iki çeşitte olabilmektedir. Bunların bir kısmı sadece işletme katılımcılarına özeldir. Diğerinde ise başka örgütlerden gelen katılımcılar da söz konusu olabilmektedir. Başka işletmelerden de katılımcıların yer aldığı eğitimlere, örgütlerde ilgili memur ya da yöneticilerin görevlendirilmesi başka işletme deneyimlerinin edinilmesi bakımından yararlı olmaktadır (Taş, 2007: 45). Diğer bir ifadeyle eğitim programı neyi amaçlıyorsa o şekilde davranmak önemlidir, çünkü eğitim ve geliştirme programlarıyla çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişmesi amaçlanmaktadır.

1.1.4.7. Eğitimin Değerlendirilmesi

Değerlendirme, düzenlenen eğitim programının sonuçlarının belirlenen hedefler ve amaçlar ile karşılaştırılması sürecidir (Nadler ve Nadler, 1994: 17). Değerlendirme, ilgili verilerin toplanıp programın etkilerinin ölçülmesi için bilgiye dönüştürüldüğü sistemli bir süreçtir. Bu bilgiler eğitimin etkilerini ölçmek için kullanıldığı gibi karar

verme süreçlerinde de yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda program geliştirmede kullanılacak sonuçların dökümünün oluşturulması ve eğitimin kalitesinin ortaya koymak için bir yöntem geliştirmek için de kullanılmaktadır (Basarab, Sr. ve Root, 1992: 2). Benzer şekilde Goldstein ve Ford' a (2002: 138) göre değerlendirme, farklı farklı eğitim programlarının değiştirilmesi, seçilmesi, benimsenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili olarak eğitime yönelik etkin kararlar alınabilmesi için gereken tanımlayıcı ve yargılayıcı bilgilerin sistematik olarak bir araya getirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında değerlendirme, programları iyi veya kötü olarak tasnif eden kararlarla sonuçlanamayacak bir bilgi toplama tekniğidir. Bundan ziyade değerlendirme, eğitim programının dinamik havasını yakalayabilmelidir. Bunun sonrasında da, eğitim programının birçok eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına yeniden düzenlenmesi için gereken bilgiler sağlanmış olmaktadır.

Elde edilen bu bilgiler yardımıyla eğitim programının değerlendirilmesi ile amaçlanan hedef yakalanmış olmakta ve işletmede daha uzun vadeli olarak etkililiği ve verimliliği sağlayacak eğitim programları uygulanma imkanı bulabilmektedir, çünkü eğitim programının istenilen hedef ve amaçlara ulaşp ulaşmadığının tespiti daha sonra hazırlanacak eğitim programları için de örnek teşkil etmektedir. Eğer istenilen hedef ve amaçlara ulaşılmadıysa sonraki eğitim programlarında kalitenin daha da artırılması yoluna gidilmektedir.

Daha açıklayıcı bir ifadeyle değerlendirme, eğitimlerin güvenilir olup olmadığını ve çalışanların beklentilerinin uygun maliyetli bir şekilde karşılanıp karşılanmadığı konusunda bilgi sağlamaktadır. Bu özellikle günümüzde önemlidir, zira işletmeler maliyetleri kıstmak ve kaliteyi artırmak istemektedirler. Değerlendirme olmadan gelişimin üzerinde eğitimin etkili olup olmadığını söylemek zordur. İnsan kaynakları eğitimi verimliliği desteklemektedir. İşletmeler çalışanların gelecekteki görevler için daha donanımlı hale gelmelerini eğitim yoluyla sağlamaktadır. Değerlendirme ölçüm için gerekli ve uygun olan çıktıları tespit etmeyi içermektedir. Eğitim programlarını değerlendirmede kullanılan çıktılar; eğitilenlerin eğitimden memnuniyeti, yeni bilgiler ve beceriler edinme, bu bilgileri ve becerileri işte kullanma ve aynı zamanda satış, üretkenlik ve kazaların önüne geçme gibi sonuçları kapsamaktadır. Değerlendirme, eğitimin maliyetinin alınan faydalarla karşılaştırmasını da (yatırım karlılığı)

içermektedir. Eğitim değerlendirmesinde kullanılan çıktılar, eğitimin hem öğrenilmesi hem de aktarılması konusunda programın sonuçlarını belirlemektedir (Kumpikaite, 2007: 29). Benzer şekilde Bucak (2007: 79-80) da eğitimin etkinliğini değerlendirmede kullanılan ölçütler olarak; verimlilik düzeyindeki artış, maliyetlerdeki düşüş ve başarıdaki iyileşmeden söz etmiştir. Bu unsurlar da eğitim programının etkinliğini değerlendirmede dikkate alınmaktadır.

Etkili bir değerlendirmeyle eğitim programının ne kadar başarılı olduğu değerlendirilmiş olunmaktadır, bu sebeple değerlendirmenin belirli kriterlere uygun olması gerekmektedir. Eğitim programı sonucunda verimlilik ve başarı da artışın meydana gelmesi ve maliyetlerde azalış, iş ortamına olumlu yansımalar programın ne kadar başarılı olduğunu ortaya koyabilmektedir.

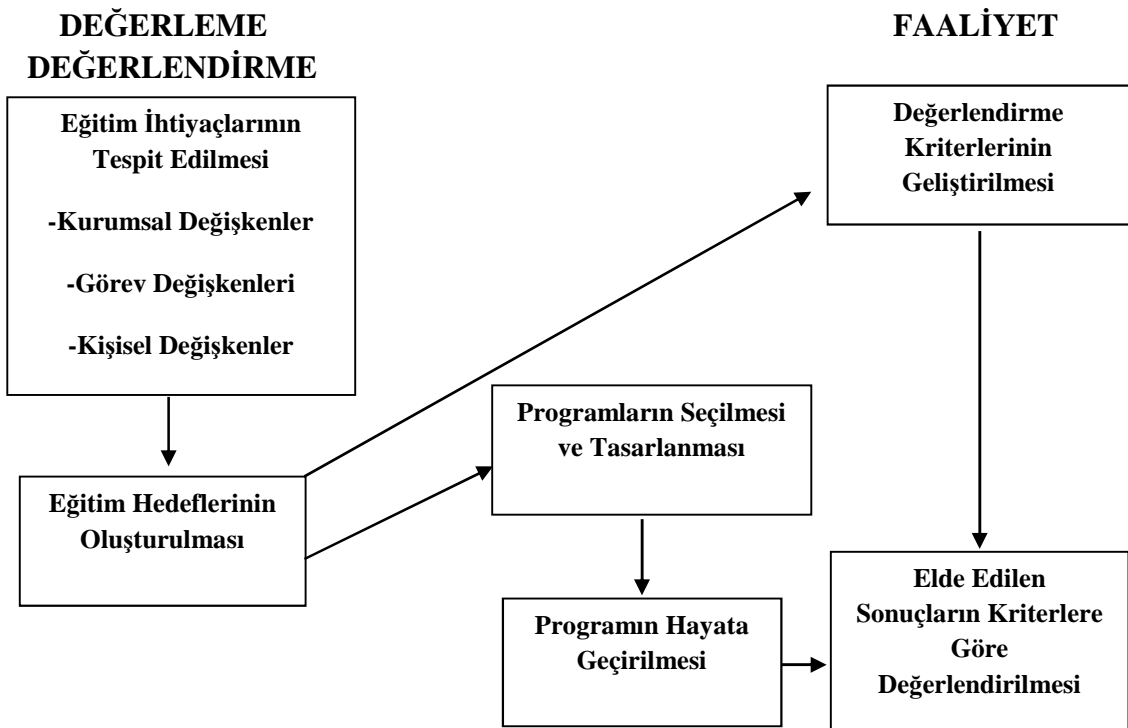
Eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi sürecini gerçekleştiren işletmeler, çalışanların öğrendiklerinden sorumlu oldukları gibi çalışanın eğitim ile aldığı bilginin iş performansına yansıyor yansımadığını da görme ihtiyacı duymaktadırlar. Eğitimin düzenli olarak değerlendirilmesi bir işletmenin hedeflerine ulaşmış ulaşmadığını tespit açısından önemlidir (Kunche ve diğerleri, 2011: 1). Eğitime alınan çalışan eğitim sonunda iş performansını artırıcı davranış ve tutumlar sergileyebilmelidir (Ayan, 2008: 5). Eğitimin sonunda elde edilen çıktı gözle görülebilecek açıklıktaysa, örneğin bir depoda çalışan birinin klavye ile yazı yazma hızını arttırmak suretiyle sevkiyat hatalarının azaltılması gibi bir durumda değerlendirme basitçe yapılabilmektedir. Bir yönetim eğitimi kursunun veya sosyal beceri gelişim programının başarısının değerlendirmesini yapmak ise daha zor olmaktadır. Ancak zor olması değerlendirmenin yapılmasının gerekliliğini değiştirmemektedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2002: 436).

Eğitim programlarının amacına ulaşmış ulaşmadığını ölçmek gerekmektedir. Aksi takdirde boşuna zaman ve kaynak israfı meydana gelmektedir. Eğitim programlarının değerlendirilmesiyle; eğitimin amacına ne ölçüde ulaştığı, eğitilen çalışanların performanslarının artıp artmadığı, eğitimin etkili olup olmadığı, istenen başarıya ulaşıp ulaşılmadığı ve eğitimden beklenen faydanın gerçekleşip gerçekleşmediği ölçülmektedir. Şöyle ki Cannon ve Gustafson' a (2002: 231) göre eğitim programlarının değerlendirilmesiyle; eğitimin maliyet açısından değerlendirilmesi yapılmakta, gereken kararlar alınmakta ve iyileştirmeler yapılabilmektedir. İleride uygulamaya

konulabilecek eğitim programlarının hangi çalışanlara yönelik olması gerektiği belirlenmekte, eğitim departmanı örgütte güvenilirliğini arttırmakta, geri bildirim döngüsündeki bilgi miktarı artmakta, eğitimin yardımıyla örgütsel bağlılıkta artış sağlanmakta, eğitimde verilmesi gereken önemli noktalar gözden geçirilerek güçlendirilmekte, eğitimin etkinliğinin ve kalitesinin artması gerçekleşmektedir.

Eğitim programının değerlendirilmesiyle; kararlar daha doğru bir şekilde alınabilmekte, işletmedeki eğitim departmanının ne kadar etkili çalıştığını ortaya koymakta, geri bildirim mekanizmasının işlerliği artmakta ve eğitimin programının ne ölçüde amacına ulaştığı belirlenebilmektedir.

Eğitim programlarının değerlendirilmesinde sistematik ve planlı bir şekilde hareket edildiği takdirde istenilen amaca daha kolay ulaşılabilmekte ve hatalar en aza indirgenebilmektedir, örneğin Cunningham' a (1998: 45-46) göre iyi bir değerlendirme yaparken; doğru prosedürler hakkında bilgi sahibi olmak, yeterli miktarda zaman ayarlamak, planlama yapmak ve değerlendirme süreciyle ilgili analizler yapmak önemlidir. Sistematik yaklaşıma bir örnek aşağıda gösterilmiştir:



Şekil 2:Sistematik Eğitim ve Gelişim Modeli

Kaynak: STONE Raymond J.(1998), Human Resource Management, Third edition, Wiley.s.322.

Eğitim programlarının değerlendirilmesi belirli kriterlere göre yapıldığı takdirde eğitimin belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşımadığı daha iyi analiz edilmiş olmakta, daha planlı ve programlı hareket edilmiş olmaktadır.

Grove and Ostroff (1991: 35), işletmelerde eğitimin değerlendirilmesinin önündeki engellerin bazılarını tanımlamıştır. Bunlara aşığıdaki noktalar dahildir (Goldstein ve Ford, 2002: 139):

- Yönetimin en yüksek kademeleri eğitimin değerlendirilmesine önem vermemektedir,
- Eğitimi yönetenler çoğunlukla değerlendirme yapacak becerilere sahip değildir,
- İnsan kaynakları bünyesindeki eğitimciler çoğu kez neyin değerlendirileceğini ve bir değerlendirmede hangi soruların yanıtlanması gerektiğini net bir biçimde bilememektedir,
- Eğitim değerlendirmesinin riskli ve maliyetli bir girişim olabileceğine ilişkin bir görüş hakimdir.

Eğitimin etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi açısından, üst yönetimin desteği sağlanmalı ve eğitimciler eğitim programını hangi amaçlar ve beklentilere göre değerlendirebileceklerini bilmelidirler.

Eğitim programlarının değerlendirilmesiyle ilgili literatürde genel kabul görmüş bir model mevcuttur. Carnevale ve Schulz' a (1990: 3) göre pek çok ülkede işletmeler modelin dört aşamasından bir ya da birden fazlasının üzerinde durarak kendi eğitim programlarını değerlendirmektedirler. Özet olarak bu seviyeler aşığıdaki gibidir :

- Reaksiyon: Eğitime katılanlar programı ne kadar benimsedi?
- Öğrenme: Katılımcılar programda hangi bilgi birikimini (ilkeler, olgular ve teknikler) edinmiştir?
- Davranış: Katılımcıların işteki davranışlarında oluşan olumlu değişikliklerin hangileri eğitim programından kaynaklanmıştır?
- Sonuçlar: Azalan maliyetler, artan iş kalitesi, artan iş miktarı vb. bakımından eğitim programının işletmeye etkileri nelerdir?

Bu unsurlar dikkate alınarak eğitimin hangi kıstaslara göre değerlendirileceği belirlenmekte ve eğitimin sonucunun iş ortamına ne şekilde yansıdığı ölçülebilmektedir.

Çalışanların bilgi ve becerilerinde gelişme kaydedilip kaydedilmediği incelenebilmektedir.

Aşağıda eğitimin değerlendirilmesini ölçebilecek örnek bir tablo verilmektedir:

Tablo 4
Beş Seviyeli Rol Değerlendirmesi

Seviye	Sorular
1) Reaksiyon ve Planlanan Eylem	Katılımcının eğitime reaksiyonları nedir? Katılımcılar verilen materyalle ne yapmayı planlıyor?
2) Öğrenme	Hangi beceriler, bilgiler veya davranışlar ne kadar değişiklik gösterdi?
3)İşe Uyarlama	Katılımcılar, eğitim esnasında öğrendiklerini yaptıkları işe uyguladı mı?
4)İşletme Bakımından Sonuçlar	İşe uyarlamalar ölçülebilir sonuçlar verdi mi?
5) Yatırım Getirisi	Sonuçların parasal değeri, eğitim maliyetini aşabildi mi?

Kaynak: Phillips, J.J. (1996). ROI: The Search For Best Practices. *Training and Development*. 50.2 : 42-47.s.42.

Daha geliştirilmiş bu modelle de eğitime katılanların davranışları analiz edilmekte, eğitim programının maliyeti karşılayıp karşılamadığı ölçülmekte ve iş ortamında eğitim sayesinde çalışanların davranışlarında olumlu değişimler olup olmadığı değerlendirilmektedir.

Eğitimi değerlendirmenin çeşitli yöntemleri vardır. Bunların amaca uygun olarak seçilmesi değerlendirme sürecinin etkinliğini arttırmakta ve doğru bilgiler elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

Örneğin; eğitimi değerlendirmenin çeşitli yolları şunlardır (Kunche ve diğerleri, 2011: 2):

- Gözlem: Eğitim alan çalışanın çalışma davranışı eğitimin öncesinde, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında gözlemlenmektedir. Konusunda eğitilmiş olan gözlemci eğitim alan çalışanların davranışlarını gözlemlemekte ve kayıt altına almaktadır. Değerlendirme iletişim, konuşma, sunum becerileri, zaman yönetimi, üretkenlik, müşteri hizmeti, pazarlık, yaratıcılık ve eleştirel düşünme vs. gibi konularda yapılmaktadır.
- Anket: Hem eğitimi veren hem de alan kişilere verilen çoktan seçmeli sorular veya değerlendirme skalası biçiminde sorulardan oluşmaktadır. Bazı durumlarda eğitimi alan kişiler için eğitimin ne kadar verimli olduğunun değerlendirilmesi için denetleyicilere de yapılabilmektedir.
- Mülakat: Mülakatlar önceden planlanmış veya planlanmamış olabilmektedir. Planlanmış mülakatlar önceden belirlenmiş soruları içerirken planlanmamış mülakatlar temel sorular ile başlayıp eğitimi alan kişinin vereceği cevaplara göre mülakatı yapan kişinin yönlendirmesiyle ilerlemektedir.

Eğitimin içeriğine göre eğitim değerlendirmede etkili olabilecek yöntemler doğru bir şekilde tespit edilmelidir. Böylece eğitimden beklenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmektedir.

Benzer şekilde işletmeler programların değerini belirlemede katılımcıların görüşlerini almakta, ne kadar öğrendiklerini ölçmekte, davranışlarında bir değişiklik olup olmadığına bakmakta ve böylece değerlendirme yapabilmektedirler (Bingöl, 2003: 235).

Değerlendirme programın belirli noktalarında mutlaka yapılmalıdır. Biçimlendirici (izlemsel) değerlendirmeler eğitimcinin öğrenme işleminin doğru şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit etmesini sağlamaktadır. Program sonunda genel bir değerlendirme gerçekleştirilmelidir. Bu durum sonuçları hâlihazırda tamamlanmış olan programı değiştiremez ama gelecekte hazırlanacak olan programlar için faydalı olmaktadır. Genel ve biçimlendirici değerlendirmeler sonucunda elde edilen veriler özellikle de program daha sonra başka katılımcılar ile de tekrarlanacaksa, oldukça fazla

önem taşımaktadır (Nadler ve Nadler, 1994: 204). Böylece değerlendirme sistematik bir şekilde ilerlemiş olmaktadır.

Değerlendirme açısından test yöntemi de kullanılabilir. Carvenale ve Schulz' a (1990: 1) göre uygulama öncesi toplanan ölçümler ön testler olarak adlandırılmaktadır; uygulama sonrasında toplananlar da sonradan yapılan testler olarak adlandırılmaktadır. Test dendiğinde akla genellikle yazılı sınavlar gelmektedir ancak bir işletme için anlam teşkil eden hemen hemen tüm ölçümler test işlevi görebilmektedir. Test verileri doğrudan doğruya eğitime katılan bireylerden veya işletme içi verilerden derlenebilmektedir. Ön testler genellikle bir defa yapılmaktadır, ancak yine de ön testin iki kez yapılması tavsiye edilmektedir. Bunun nedeni insanlar eğitim programlarına çoğu kez çok elde yüksek veya çok düşük ön test verileri olması nedeniyle dahil edilmektedirler. Örneğin, yöneticilik konusunda eğitim alan bireyler yüksek performans değerlendirme sonuçları nedeniyle hızlandırılmış bir eğitim programına sevk edilebilmektedirler.

Program süresi boyunca başka testler de yapılabilmektedir ancak en önemlisi eğitim sonrası yapılan testtir. Eğitim sonrası yapılan test sadece öğrenilenin bir değerlendirmesi olup çalışma performansını ölçmez. İyi bir eğitim sonrası testi beklenen çalışma performansına mümkün olduğunca yakın bir sonuç vermelidir. Ancak yine de sadece öğrenimi ölçmek olası olabilmektedir (Nadler ve Nadler, 1994: 204).

Uygun yöntemlerin kullanılmasında eğitim programının içeriği de önem taşımaktadır. Örneğin, test yöntemine ek olarak destekleyici başka yöntemler de kullanılabilir. Bu da değerlendirme sürecine değişik açıdan bakılmasına katkı sağlamaktadır.

Eğitim alan çalışana performansına ilişkin olarak sözlü geri bildirim, sözlü olarak veya yazılı olarak yapılabilir. Örneğin eğitim alan çalışan, hazırlanmış bir konuşmayla nasıl ikna edebileceğini göstermişse aynı anda yapılacak ilk anda iyi noktaları daha sonra da gelişim gerektiren yönlere dikkat çekecek sözlü bir geri bildirim yeterli olmaktadır. Hızlıca verilen bu sözlü geri bildirim daha ayrıntılı yazılı bir yorumla daha sonradan desteklemek daha sonraki uygulamalar için iyi bir yöntem olabilmektedir. Eğitim alan çalışana doğru ve eksiksiz bir geri bildirim sağlamanın sözlü bildirim haricinde başka yollar da vardır. Bunlardan biri eğitim alan çalışana yeterli açık ve detaylara sahip kriterler sunmak olup, bu sayede eğitim alan çalışan kendi çalışmasını

değerlendirebilmektedir. Örneğin eğer eğitim alan çalışan bir vaka üzerinde çalışıyorsa, söz konusu çalışmada hangi temel aksiyonların alınmış olması gerektiğine ilişkin bir açıklama kendisine iletilmektedir. Kendi tepkilerini verilen kriterlerle karşılaştırarak eğitim alan çalışan, yanlışlarını görebilmekte ve belki de hataların ve atlanan noktaların kaynağını keşfedebilmektedir (Deming, 1982: 57).

Başka bir kaynak ise değerlendirme sürecini şu şekilde ele almıştır: Eğitim programı değerlendirme sürecinde; ön test / son test yöntemi, deney kontrol grubu yöntemi ve izleme yönteminden yararlanılmaktadır (Çolakoğlu, 2008: 142-143). Geliştirilen yöntemler sayesinde eğitimin etkinliği ölçülmekte ve giderilmesi gereken hususlar varsa bunlar tespit edilmektedir. Burada önemli olan en uygun yöntemin bulunmasıdır.

1.2. Geliştirmenin Tanımı

Geliştirme çalışanın yeteneklerinin iyileştirilmesidir. Geliştirme tecrübesi olan, fakat tam bilgiye sahip olmayan çalışanlara yönelik bir eğitim faaliyetidir (Şahinoğlu, 2009: 38). Geliştirme faaliyetiyle çalışanın daha önce edindiği bilgilere yenilerini ekleyerek yeteneğini geliştirmesi amaçlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme birbirini bütünlemektedir. Çalışan kendini devamlı olarak eğittiği sürece gelişimini sağlamaktadır. Eğitim gelişmeyi desteklemektedir. Geliştirme; personelin genel olarak becerilerini, bilgilerini ve tutumlarını sistematik bir şekilde istenilen yönde değiştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde başarılı olmasını sağlamak ve verimliliğini arttırmaktadır (Başboğaoğlu, 1997: 10). Diğer bir deyimle geliştirme, eğitim ve formasyonun katkıda bulunduğu birincil süreç olarak görülmektedir. Karşılıklı olarak bu katkı hem çalışana hem de işletmeye hareket kazandırmaktadır. Eğitim ve geliştirme yapılan işe katkı sağlamaktadır (Garavan, 1997: 41-42).

Geliştirme faaliyetiyle çalışan eksikliklerini gidermekte ve işi konusunda kendisini geliştirebilmektedir. Eğitim faaliyeti geliştirmeyi desteklemektedir. Geliştirme, eğitim yoluyla desteklenmekte ve çalışanların potansiyellerini geliştirmektedir. Çalışanlar gelişme programlarıyla kariyer hedeflerini daha iyi çizebilmektedir. Çalışan yetenek ve becerilerinin günün modern şartlarına adaptasyonu sağlanmaktadır. Eğitimler sayesinde çalışan kendini geliştirme imkanı bulabilmekte ve işletmeyi daha bütüncül açıdan görebilmektedir.

1.2.1. Geliştirmenin Amacı ve Önemi

Belirli bir işin gereklerine uygun olarak insan kaynağının gelişiminin sağlanması, insan kaynaklarının giderek önem verdiği bir alandır. Burada söz konusu olan işin gereklerine yönelik olarak çalışanların eğitilmesinin dışında, mevcut elemanların kariyere yönelik olarak her türlü sosyal gelişimlerine de katkıda bulunarak onların işe ve işyerine bağlılıklarını artırmaktır. Bir işletme için gelişmiş bir insan gücüne sahip olmak sonsuz yarar sağlamaktadır. İç kaynaktan eleman teminini kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynakları planlarının uygulanmasında mevcut personel gelişmiş bir iş gücünü içeriyorsa açıkların kapatılması kolaylaşmaktadır. Transferler ve terfiler çalışanlara bir kariyer sahibi olduklarını sadece iş sahibi olmadıklarını fark ettirmektedir. İşe adanmışlık düzeyi artmaktadır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi bir personel politikası olarak benimsenmeli ve örgüte bağlılığı artırıcı bir unsur olarak görülmelidir (Okakın, 2009: 90), çünkü çalışanlara göre personel olarak gelişimleri ve profesyonel gelişimleri iş hayatı ile entegre olmuş durumdadır. Kendilerine güvenlerini ve kişisel tatminlerini arttırmalarına yarayan gelişimlerinin planlanması hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir (Knowles, 1987: 178). Geliştirmeyle birlikte çalışanların iş motivasyonu artmakta ve gelecekteki görevlere daha hazır hale gelmektedirler. Çalışanların özgüvenleri artmakta ve örgütsel hedef ve değişimleri daha kolay kabullenmektedirler. Buna göre sürekli geliştirme çabalarıyla çalışanlar her zaman değişime hazır hale gelmekte ve başarı ve performanslarının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Harrison' a (1992: 34) göre işletmenin genel insan kaynakları stratejisinin bir parçası olarak çalışan gelişimi, çalışma yerinde tecrübelerin kazanılması ile ilgili oluşturulan şartlar ve yapılan organizasyonlar anlamına gelmektedir. Bu şekilde performansın artırılması, hedeflerin yakalanması ve beceri, bilgi ve öğrenme kabiliyeti ile her seviyedeki çalışanın işe olan ilgisini arttırarak örgütsel ve bireysel gelişimin sürekliliği hedeflenmektedir. Bu nedenle çalışan gelişimi örgütsel hedefler ile paralel olarak iş hayatının içerisinde daha geniş yer bulan bir strateji olmaktadır (Pinnington ve Edwards, 2000: 184). Böylece çalışanın gelişimiyle örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılmakta ve çalışanların bilgi, becerileri gelişmektedir. Bu durum da örgütün devamlılığının sağlanmasına katkı sağlamaktadır, örneğin Çağıl' a (2007: 9) göre

geliştirmeyle yöneticilerin analiz etme, karar verme yetenekleri gelişmektedir ve örgüte karşı daha duyarlı hale gelip, daha kolay rekabet edebilmektedirler.

Geliştirme faaliyetiyle çalışanların yetenek ve becerileri gelişmekte, yapılan işin kalitesi ve verimliliği artmakta, teknolojik ve sosyal değişimlere kolay adapte olunabilmektedir. İşletme, çalışanlarını geliştirerek rekabet üstünlüğü elde etmekte ve işletme amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir, çünkü Yıldız' ın (2011: 26) belirttiği gibi geliştirme faaliyeti örgütteki tüm çalışanları kapsamakta, sürekli olmakta ve çalışanların her açıdan gelişmesini sağlamaktadır.

Geliştirme faaliyeti sürekli bir çaba olup, çalışanı gelecekteki görev ve sorumluluklara hazırlamaktadır. Geliştirme sayesinde çalışanlar yenilik ve gelişmeleri daha çok kavrayabilmekte, gelecekteki görevlere hazırlanabilmekte, becerilerini geliştirebilmektedir. Çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Görev ve sorumluluklarının daha çok bilincine varmaktadır. Çalışanların performansları artmakta ve kapasitelerini geliştirme imkanı elde etmektedirler. Diğer bir ifadeyle; çalışanların eğitim ihtiyaçları belirlenerek onların bilgi ve becerilerinin gelişmesi için eğitim ve geliştirme programları düzenlenebilmekte, böylece çalışan yeni teknolojilere ve diğer değişim ve yeniliklere daha kolay adapte olmaktadır.

Etkili personel gelişim programlarıyla işgücünün kalitesi artmakta ve daha üst görevlere hazır olmaktadır. Etkili bir geliştirme programıyla aynı zamanda; çalışanların daha önce farkında olmadıkları yetenekleri ortaya çıkarılmakta, işletme uzun dönem strateji ve planlarını gerçekleştirmekte ve rekabet üstünlüğü elde etmekte, çalışanların iş ortamında başarıları daha etkili bir şekilde değerlendirilebilmekte ve daha çok uzmanlaşmaları sağlanmaktadır.

1.2.2. Geliştirmeye Yönelik Yaklaşımlar

Gelişime yönelik yaklaşımlar ve gelişim için benimsenen metotlar, iş için gereken beceri ve uzmanlıkların kazandırılması konusunda en etkin olanlarıdır. Aynı zamanda örgütün kültürüne uygun ve örgütsel geleneklerin gelişmesine veya yeniliklerin desteklenmesine yönelik olmalıdır (Torrington, Hall ve Taylor, 2002: 408). Bu şekilde olduğu takdirde geliştirme faaliyeti amacına ulaşmakta, istenilen beceri ve uzmanlıklar kazanılabilmektedir.

Çalışanların geliştirilmesi için dört yaklaşım kullanılmaktadır, bunlar: Formel eğitim, değerlendirme, iş tecrübeleri ve kişilerarası ilişkilerdir (Noe, 2009: 311):

1.2.2.1. Biçimsel Eğitim

Biçimsel eğitim programları şunları kapsamaktadır; işletme içi ve işletme dışı olmak üzere işletme çalışanları için tasarlanmış özel programlar, üniversitelerce sunulan kısa kurslar ve üniversite programlarıdır. Bu programlar uzmanlarca verilen konular, işletme oyunları, simülasyonlar, macera öğrenmeleri ve müşterilerle yapılan toplantıları içermektedir. Örneğin Harvard Üniversitesi'nde üst düzey yöneticilere, yüksek potansiyelli kıdemli yöneticilere ve genel müdürlere yönelik çeşitli programlar (ileri yönetim programı gibi) sunulmaktadır. Harvard, müzakere gibi yönetim konuları ve belli katılımcılara yönelik programlar (Güney Afrika Kıdemli Yönetici Programı gibi) da sunmaktadır (Noe, 2009: 312-313). Eğitim programları çalışanları daha üst konumlara hazırlamakta, onların çalışma ortamına adapte olmalarını sağlamakta ve bilgi ve becerilerinin daha çok gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

1.2.2.2. Değerlendirme

Değerlendirme çalışana davranışları, iletişimi veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsamaktadır. Değerlendirme, en çok yönetsel potansiyele sahip çalışanı belirlemek ve yöneticilerin güçlü veya zayıf yanlarını ölçmek için kullanılmaktadır (Noe, 2009: 317). Çalışanların değerlendirilmesiyle birlikte potansiyelleri ortaya çıkmakta ve potansiyellerinin geliştirilmesi için daha çok çaba sarfedilmektedir.

1.2.2.3. İş Tecrübeleri

Çalışanların en fazla geliştirilmesi iş tecrübeleri süresince olmaktadır. İş tecrübeleri; ilişkiler, problemler, istekler, görevlerle bağlantılıdır (çalışanın geliştirilmesi için iş tecrübelerinin kullanımındaki başlıca amaç çalışanın becerileri ve iş için gerekli beceriler arasında bir uyum olmaması durumunda geliştirilmenin oluşmasıdır). İşlerinde başarılı olmak için çalışan yeni beceriler elde etmeli ve becerilerini geliştirmelidir (Noe, 2009: 327). Böylece çalışanlar geliştirme sayesinde bilgi ve becerilerini pekiştirmekte, değişikliklere daha kolay adapte olmakta ve işlerinde daha çok uzmanlaşabilmektedirler.

Çalışanın gelişmesi için kullanılan iş tecrübeleri için birçok yol vardır. Bunlar mevcut işin kapsamını arttırma, rotasyon, transferler, terfiler, geriletici hareketler, geçici atamalar, projeler ve gönüllü çalışmalar olabilmektedir (Noe, 2009: 329). Çalışanlar bu uygulamalarla değişik çalışma ortamlarına girerek daha farklı iş tecrübeleri kazanabilmektedirler. Bu durum ise onların kendilerini daha çok geliştirmelerine imkan sağlamaktadır.

1.2.2.4. Kişilerarası İlişkiler

Çalışan ayrıca, işletme ve işletmenin müşterileri hakkında bilgilerini daha tecrübeli organizasyonel bir üye ile interaktif olarak artırabilmekte ve becerilerini de geliştirebilmektedir. Danışmanlık ve eğiticilik, karşılıklı kişisel ilişkilerin personel gelişmelerinde kullanılan iki türüdür (Noe, 2009: 334):

-Danışmanlık:

Danışmanlık görevini üstlenecek kişi zaman zaman çalışanın bir üst seviyesindeki yönetici olabilmektedir, genellikle aynı bölüm veya farklı bir bölümdeki daha tecrübeli ve üst seviyedeki bir yöneticidir (Torrington, Hall ve Taylor, 2002: 430).

Çalışanlara danışmanlık vermekteki amaç düşük performansın nedenlerini ortaya çıkarmaktır. Bu nedenler çalışanın kendisinden öğrenilmelidir, örneğin bir toplantıda sürekli konuşarak üstünlük sağlayan bir yönetici etkili bir danışmanlığın sağlayacağı faydaları elinden kaçırabilir (De Cenzo ve Robbins, 1996: 250); çünkü danışmanlık bir yöneticinin çalışana iş performansını etkileyen kişisel sorunlarını tanımlaması ve üstüne gitmesi için yardım etmesi anlamına gelen destekleyici süreçtir. Çalışanın kişisel ya da meslekle ilgili sorunlarını çözmek için kararlaştırdığı eylemleri tanımlayan bir "Eylem Planı" ile sonuçlanmaktadır. Burada da düşük performansı iyileştirmenin yanı sıra iş ortamını ve ilişkileri geliştirme amacı yine söz konusudur (Uyar, 2010: 18). Danışmanlık sayesinde iş ortamında iletişim gelişmekte, dayanışma ve işbirliği artmaktadır. Böylece problemler daha etkili ve kolay çözülmektedir.

Bir danışmantecrübeli, yaratıcı ve çalışkandır. Böylece tecrübesiz bir çalışan danışman sayesinde kendini geliştirmektedir. Araştırmalara göre, belirgin kişilik özelliklerine sahip çalışanlar (örnek; güç ve başarı ihtiyacı) için danışmanlar daha istekle çalışmaktadır ve bu tip çalışan da danışmanlarla çalışmaya daha yatkın olmaktadır.

Danışmanlık ilişkileri ayrıca başarılı eski çalışan ve daha az tecrübeli çalışanı bir araya getirmeyi amaçlayabilmektedir (Noe, 2009: 334-335). Çalışan danışmanından aldığı bilgiler sayesinde tecrübesini arttırmakta ve işine daha kolay adapte olmaktadır. Çalışan, danışmanından edindiği bilgi ve tecrübelerle iş ortamında uzmanlaşabilmektedir.

-Koçluk ilişkileri:

Bir koç bir çalışanı motive ederek becerilerinin geliştirilmesine yardım eden, ödüllendirme ve geribildirim sağlayan bir yönetici ya da aynı kademe çalışma arkadaşıdır. Bir koçun oynayabileceği çeşitli rolleri vardır: Çalışana geribildirim vermek ve çalışana kendileri için öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bu onlara karşılaşılan sorunlarında yardım etmeyi içermektedir (Noe, 2009: 339). Koçun verdiği bilgiler yardımıyla çalışan işine daha çok motive olmakta, iş konusunda daha çok tecrübe kazanmakta ve sorunları daha kolay çözebilmektedir.

Koçluk yöntemi performansı geliştirmeye odaklanmaktadır. Koç izleyicisini cesaretlendirmekte, sorumluluk almaya özendirilmekte, kendine güvenmesini sağlamaktadır. Böylece kişi koçun verdiği bilgilerle kendisini geliştirebilmektedir (Uyar, 2010: 20). Çalışanın bu yöntem sayesinde iş performansı artmakta, özgüveni yükselmekte ve sorumluluk bilinci gelişmektedir.

Diğer bir ifadeyle koçluk bireysel gelişime formal olmayan bir yaklaşımdır. Birey ve bir başka kişi, genellikle bireyin bir üst seviyesindeki yönetici veya bireyin görevinde uzmanlaşmış biri arasındaki yakın ilişkiye dayalıdır. Yönetici bir koç olarak farklı pek çok görev üstlenmesine fırsat vererek ve böylelikle tecrübelerinden ders almasına yardımcı olarak eğitime tabi olan çalışanın gelişimine katkıda bulunmaktadır. Sorular sorarak, aktif şekilde dinleyerek, tartışarak, teşvik edici konuşmalar yaparak, cesaretlendirerek, anlayarak, tavsiye vererek, bilgi vererek ve dürüst şekilde geri bildirimde bulunarak, eğitime tabi olan çalışanın performansını arttırmak için çalışmaktadır. Koç pozisyonunu üstlenen kişi uygun olduğu zamanlarda eğitime tabi çalışan için kendini geliştirme fırsatları yaratmaktadır; örneğin çalışanın kişisel gelişim ihtiyacı için uygun olduğu takdirde bir üretim hattı şefi eğitime tabi çalışanı bir toplantıya katılmakla görevlendirebilmekte veya kendi yerine vekalet etmesine izin verebilmektedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2002: 430). Böylece çalışan kendini daha

çok geliştirmekte ve performans artışı sağlayabilmektedir. Geribildirim mekanizması daha çok işlerlik kazanmaktadır.

1.2.3. Geliştirme Planlama Süreci

Geliştirme planlama süreci; ihtiyaçları belirlemeyi, gelişme hedefi seçmeyi, hedefe ulaşmak için işletme ve çalışanca yürütülmesi gereken faaliyetleri belirlemeyi, hedefe varışa doğru ilerlemenin nasıl ölçüleceğini tespit etmeyi ve gelişme için program oluşturmayı içermektedir (Noe, 2009: 340). Eğer iyi bir planlama yapılmazsa hedefe ulaşmak zorlaşmakta, etkili bir geliştirme programı oluşturulamamakta ve faaliyetler verimli bir şekilde yürütülememektedir.

Torrington, Hall ve Taylor' nin (2002: 437) belirttikleri sistematik öğrenme ve eğitim modelinde ise; insan geliştirme stratejisi kapsamında geliştirme ihtiyacını tanımlama, geliştirme aktivitesini düzenleme, geliştirmeyi uygulamak ve geliştirmeyi değerlendirme vardır. Benzer bir ifadeyle Merçin' e (2005: 138-139) göre geliştirme süreci modelinde; iş analiziyle çalışanların görevlerini tanımlarını sağlamak, performans değerlendirmeyle geliştirme ihtiyacını planlayabilmek, ihtiyaçları saptayarak yetersizlikleri gidermek, hangi düzeyde eğitim verileceğini belirlemek ve geliştirme programının amaca ulaşıp ulaşmadığını tespit etmek önemlidir.

Geliştirme programlarıyla çalışanların performanslarının iyileşmesi sağlanmakta ve belirlenen ihtiyaç tespitine göre yetersizlikleri giderilmektedir. Geliştirme faaliyetinde sistematik sürecin takip edilmesi geliştirme faaliyetinin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken, işletmede kimlerin eğitim ihtiyacı olduğunun ve bu ihtiyacın ne tür bir eğitimle karşılanacağının kararlaştırılması gerekmektedir. Tüm eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içine alan eğitim programları hazırlanırken çalışanın ya da işletmenin problemlerini çözümleyecek, ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasına dikkat edilmektedir. Bu programlarda çalışanın ne zaman, hangi yöntemlerle, kimler tarafından, hangi eğitimlere tabi tutulacağının analizi yapılmaktadır (Yıldız, 2011: 27). İhtiyaçlar doğru bir şekilde tespit edildiği takdirde geliştirme programı hedef ve amaçlarına daha kolay ulaşmakta ve çalışanın performans artışına katkı sağlamaktadır.

Buluç' a (1997: 71) göre geliştirme etkinliklerinin başarıya ulaşmasında düzenlenecek öğretim ortamının önemli bir yeri vardır. Personel geliştirme programlarının hazırlanmasında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları; sınıf ve kurs yönetimi, konferanslar, workshoplar, personel toplantıları, komite çalışmaları, bireysel toplantılar, işbaşında eğitim, alan gezileri, kamplar, sempozyum, panel, forum, öğretmen değişimi, araştırma, gösteri, gezi ve ziyaretler gibi yöntemlerdir (Merçin, 2005: 141). En uygun yöntemler seçilerek geliştirme programının etkinliği artırılmalıdır. Böylece program amacına ulaşmaktadır.

Geliştirme programlarını uygulayabilmek için çeşitli tür ve düzeyde personele ihtiyaç vardır. Bunlar: Denetmen, koordinatör veya rehber kişi, alan uzmanı, çalışanlar (memurlar)dır (Merçin, 2005: 141). Programları uygulayacak kişilerin eğitime kabiliyetine sahip, etkili kişiler olması ve bunların uygun yöntemleri seçebilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde program amacına ulaşamamaktadır.

1.2.4. Geliştirme Yöntemleri

De Cenzo ve Robbins' e (1996: 246-247-248) göre çalışan geliştirme yöntemleri şunlardır:

- Rotasyon: Çalışanların beceri, bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmeleri amacıyla işletme içerisinde farklı pozisyonlara kaydırılmasını içermektedir. Rotasyon, çalışanın işletmedeki işlerin tümünü kavramasını ve sadece bir konuda uzman olan çalışanların tüm konularda bilgi sahibi olmalarını sağlayan iyi bir yöntemdir. Çalışanın tecrübesini arttırmak ve yeni bilgiler almasını sağlamanın yanı sıra çalışanın işten sıkılmasını önlemektedir ve yeni fikirlerin gelişmesinin önünü açmaktadır,
- Pozisyonları asiste etmek: Potansiyellerini göstermiş olan çalışanlara genellikle işletmenin farklı alanlarında uzun yıllardır işletmede çalışan başarılı yöneticilerin altında çalışma fırsatı sunulmaktadır,
- Kurulda görevlendirme: Kurulda görevlendirme, çalışana karar verme süreçlerinde paylaşımda bulunma, diğerlerini izleyerek öğrenme ve işletmedeki belirli problemleri gözlemlene şansı vermektedir,

- Dersler ve seminerler: Geleneksel öğretim şekilleridir. Dersler ve seminerler, çalışanlara bilgiye ulaşma, kavramsal ve analitik becerilerini geliştirme fırsatı vermektedir,
- Simülasyonlar: Simülasyonlar da bir eğitim metodu olarak kabul edilmektedir. Çalışanın gelişimi için daha çok tercih edilebilmektedir. En geniş çaplı kullanılan simülasyon alıştırmaları; örnek olay incelemelerini, karar oyunlarını ve rol oynamaları içermektedir,
- Açık havada eğitim: Çalışan gelişiminde son zamanlarda trend haline gelen çalışmalardan biri de açık havada (bazen vahşi doğa veya yaşam mücadelesi olarak da anılmaktadır) gerçekleşen eğitimin kullanılmasıdır. Bu gibi bir eğitimin esas odak noktası; eğitime katılanlara beraber çalışmanın ve takım ruhunun önemini öğretmektir.

Bu yöntemler çalışanın gelişimine katkıda bulunmakta ve birçok alanda kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratmaktadır. Böylece çalışanın mesleki bilgi ve becerileri artmakta ve değişik çalışma ortamlarına daha kolay adapte olabilmektedirler. Bu durum ilerideki pozisyonlarda zorlanmalarını engellemektedir.

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Bağlılık kavramı ve onun sebep olduğu örgütsel düzenlemelerin ampirik değerlendirmeleri konusunda araştırmacılar arasında artan bir ilgi söz konusudur (Buchanan, 1974: 533). Bu nedenle örgütsel bağlılık pek çok araştırma ve çalışmaya konu olmuştur. Aynı zamanda bağlılığın örgütlerde etkili olması, uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır (Koç, 2009: 201-202).

Ayrıca endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer alan ve genellikle örgütsel davranış alanında önemli olan örgütsel bağlılık kavramı personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte gelişmeye başlamış, kavramın temelinde insan yattığı için insana dayalı yönetim anlayışının ilgilendiği önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir (Perçin, 2008: 11); çünkü günümüzde çalışana verilen değerın önemine daha çok vurgu yapılmakta, örgütlerde gerçek başarının insana yapılan yatırımdan geçtiğı kabul edilmektedir. Bu sebeple insancıl örgüt ikliminin örgüt ortamında yaratılması önem arz etmektedir.

Genel olarak bakıldığında son on yıl zarfında örgütsel davranış, yönetim stratejisi, örgütsel gelişme ve değışim gibi alanlarda örgütsel bağlılığa verilen ilgi ve önem artmıştır (Song, Kim ve Kolb, 2009: 151), fakat örgütsel bağlılık üzerine araştırmalar 1960' lara kadar gitmektedir ve 1900' lerin başından ortalarına kadar ki insan ilişkileri hareketi süresince önem kazanmıştır. Araştırılmasından on yıllık süreler sonra bile ifade edilmesi güç yapı olmasına rağmen örgütsel bağlılık kavramı hala ilgi uyandırmaktadır. Bu esasen böyledir; çünkü insanlar işlerine, kariyerlerine, mesleklerine, birliklerine, çalışma gruplarına ve/veya örgütlerine bağlandıklarından beri çalışmalar sonuçlanmamıştır. Bunun yanında örgütsel bağlılığın çok yönlü doğası, çalışanın bir dereceye kadar örgütsel bağlılığın üç unsuruna sahip olması (yani duygusal, devam, normatifden beri) onu araştırılması karmaşık yapı yapmaktadır. Ayrıca iyi hazırlanmış bir araştırma konusunda araştırmacıların dikkatini çeken örgütsel bağlılıkla ilgili önemli bir diğler husus da örgütsel durumlara göre değışen durumsal bir yapının olabileceğidir (Sisulu, 2012: 20).

Dolayısıyla örgütsel bağlılık son yıllarda örgütsel yaşamın ilgi çeken konularından birisidir. 1970'li yıllardan itibaren ele alınan ve ülkemizde de önemli bir çalışma alanı haline gelen örgütsel bağlılık; çalışanın örgütsel amaçlar için özveride bulunarak isteyerek çalışması, örgüte sadakat duyması, örgütün amaçlarını kabul ederek içselleştirmesi ve böylece örgütle bütünleşmesi, kendini özdeşleştirmesi, güç birliğine katılması ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi istemesi gibi tanımlarla ifade edilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 50). Bu sebeple personel devir hızını düşük tutmak ve bundan kaynaklanan maliyeti azaltmak için çalışanın örgüte bağlılığı ve örgüte bağlılık için de örgütte kalma arzusu ve sadakat duygusu önemli olmaktadır; çünkü örgüte duygusal bağı yüksek olan çalışan örgüt üyeliğini devam ettirmek istemekte, örgütle kendini bütünleştirmekte, örgütle özdeşleşmeye daha istekli olmaktadır. Böylece çalışanlar daha fazla özveride bulunmaktadır. Djibo, Desiderio ve Price' a (2010: 324) göre önceki çalışmalarda da belirtildiği üzere çalışanların örgütte genel olarak isteği; örgütsel üyeliği muhafaza etmek ve örgütsel hedeflere katkıda bulunmaya yöneliktir ve bu sebeple Bayram' a (2005: 125) göre örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar, görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermekte ve örgütlerine olumlu bir şekilde bakmakta ve daha uzun süre örgüte üyeliklerini devam ettirmektedirler.

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın örgütler açısından önemli bir konu haline gelmesine ilişkin Balay (2000: 10-11) beş sebepten söz etmiştir: Bu sebeplerden birincisi işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri; ikincisi iş tatmini, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi çalışanların işi ve rolüne ilişkin özellikler; dördüncüsü çalışanların kişisel özellikleri; sonuncusu ise çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerinin bilinmesiyle örgütsel bağlılığın yakından ilişkisidir (Karataş ve Güleş, 2010: 75). Böylece çalışan işinden tatmin duyuyorsa performans artışı sağlanmakta, sorumluluk bilinci gelişmekte, işe devamsızlık ve personel devir hızı azalmaktadır. Bu durum ise çalışanın örgütsel bağlılığının artmasında etkili olmaktadır.

Meyer ve Allen (1997: 3), Grdinovac (2010: 8-9), Meyer ve Allen (1996: 252), Song, Kim ve Kolb (2009: 151), Buchanan (1974: 533), Koç (2009), Karcioğlu ve Türker

(2010: 127), Tiriyaki (2005: 10)' e göre daha uygulamalı açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte gönüllü olarak psikolojik olarak bağlanması şeklinde olabilmektedir.

Psikolojik bağ kavramından yola çıkılarak şu durum vurgulanabilir: Çalışma psikolojisi dikkate alınarak, çalışana çalışma ortamında manevi doyum sağlanabilmesi, onun örgütle kurduğu psikolojik bağı arttırmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda daha çok istek uyandırmaktadır, aynı şekilde örgütte bu kurulan psikolojik bağı devamını sağlamak üzere çalışmalar yapılmalıdır.

Metodolojik olarak bağlılık 3 unsuru içermektedir, her biri bağımsız anket öğeleriyle ölçülebilmektedir: 1) Saptama- örgütün hedef ve değerlerini benimseme 2) Katılım- görevindeki aktivitelerde psikolojik bağlanma ya da kabullenme ve 3) Sadakat- örgüt için bağlılık hissetme ve örgüte bağlanma (Buchanan, 1974: 533). Bu durumu örgütsel bağlılık tanımlarındaki ana unsurlarla şöyle ele alabiliriz: Örgütsel bağlılık örgüte psikolojik bağlılık duyma şeklinde ele alınırsa; örgüte psikolojik bağlılık duyan çalışan örgütün hedef ve değerlerini daha çok benimsemekte, örgüte sadakat duymakta ve örgütün devamlılığı yönünde isteyerek çalışmaktadır; çünkü örgütler için insan vazgeçilmez bir kaynaktır. Onun örgüte katılımının sağlanması, onda örgüte devam konusunda istek uyandırmak ve onun kişisel amaçlarıyla çalıştığı örgütün amaçlarının bütünleştirilmesini sağlamak örgütte verimlilik ve kaliteyi arttırmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılığı artırmak için çalışanların daha çok katılımını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır; çünkü çalışanın daha çok bağlılık gösterebilmesi için, açık kapı politikasının uygulanarak onların da fikirlerinin alınması ve onlara uygun çalışma ortamlarının yaratılması gereklidir.

Aynı zamanda yüksek oranda örgüte katılım örgüte getiri sağlamak ve daha fazla örgütsel hasıla getirebilmektedir; çünkü örgüte bağlılık duygusuna sahip çalışan daha iyi performans sergilemekte, örgütün amaç ve değerlerini benimsemekte, işe devamsızlık, geç gelme ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçları daha az göstermekte, örgütün kazançlarının artmasına ve örgütün devamlılığının sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır; böylece çalışanın sadakat ve sorumluluk duygusu örgüt açısından daha az maliyete yol açmaktadır. İş motivasyonunun ve iş tatmininin sağlanması da örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli rol oynamaktadır.

Çalışanlar işlerinden memnun değillerse daha az katılım göstermekte ve işe son vermek için fırsatları araştırmaktadır. Eğer örgütte fırsatlar uygun değilse duygusal olarak veya zihinsel olarak örgütten çekilmektedirler. Böylece örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların işine son verme niyetini ve çalışanın örgüte genel katkısını değerlendirmede önemli davranış biçimleridir (Yiing ve Ahmad, 2009: 58). Çalışanların iş tatmininin ve iş motivasyonunun artırılması daha çok katılım ve bağlılık sergilemelerine neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramı üzerinde ilginin çok olması ve konuyla ilgili çok sayıda inceleme yapılmış olmasına rağmen kavramla ilgili karışıklık devam etmektedir. Buna bağlı olarak günümüz literatürüne göre örgütsel bağlılığın ifade edilmesinde kesinlik yoktur. Bağlılığın her şekli farklı geçmiş değerlendirmelere sahip olabilmektedir (Djibo, Desiderio ve Price, 2010: 324). Bu sebeple örgütsel bağlılığın çok yönlü olması kavramın çok sayıda tanımının ve kavramlaştırmasının yapılmasına neden olmaktadır (Wagner, 2007: 236).

Perçin (2008: 11); Mowday, Steers ve Porter (1979: 226); Song, Kim ve Kolb (2009: 151); Allen ve Meyer (1990: 1); Djibo, Desiderio ve Price (2010: 324); Mowday, Porter ve Steers (1982: 27); Efeoğlu (2006: 35) örgütsel bağlılığın örgüte karşı duygusal bağlanma olduğunu, çalışanın bu durumda örgütün amaç ve değerlerini gerçekleştirmek ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için çaba sarfettiğini vurgulamışlardır.

Çalışan örgütsel bağlılıkta örgüte karşı güçlü bir duygu hissetmektedir. Örgüte karşı olumlu duygusal bağ besleyen çalışanlar daha çok işe gelmekte, çalışma saatlerine uyum sağlamak ve örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok çaba göstermektedirler.

Benzer şekilde örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışanın çalışmakta olduğu örgütün özelliklerine karşı duygusal tepkileri anlamına gelmektedir. Örgütün hedef ve değerlerine bağlılık hissi, çalışanın buna bağlı olarak oynadığı rol, sadece faydalı değeri için değil örgütün kendisi için örgüte bağlılık gibi konularla ilgilidir. Çalışma hayatının kalitesinin olumlu bir sonucu olan bu kavram, iş hayatında sübjektif bir refah sağlanmasına katkıda bulunan bir faktör olarak kabul edilmektedir (Cook ve Wall, 1980: 40), çünkü örgüte bağlılık duyan çalışan o örgütte çalışmaktan dolayı mutlu olmaktadır.

Başka bir tanıma göre bağlılık; örgütün hedeflerine ve değerlerine duygusal bağlılık, çalışanın görevine hedefler ve değerlerle ilişkili olarak ve örgüte saf aracı değerinden başka kendi hatırı için yanlı görünmektir (Buchanan, 1974: 533). Örgütün amaç ve değerlerine bağlı çalışan örgüte daha çok adapte olmakta ve işinde daha çok performans gösterebilmektedir.

Brown' a (1969: 347) göre bağlılık üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içermektedir, kişinin o andaki pozisyonunu yansıtmaktadır; başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktıların hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önermektedir (Hüseyinklioğlu, 2010: 58).

Cohen' e (1996: 498) göre de örgütsel amaçlara bağlılık; sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanı örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbirleriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu durum çalışanların birbirleriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtmaktadır (Karahana, 2008: 234). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütünün gelişmesi için birçok faaliyete daha çok isteyerek katılmaktadır. Bu da örgütsel verimliliğin, kalitenin ve başarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Yukarıdaki ifadeler ek olarak Mowday, Steers ve Porter (1982: 27); Bogler ve Somech (2004: 277); Hulpia, Devos ve Van Keer (2010: 41); Afşar (2011: 128) örgütsel bağlılığın örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütle bütünleşmek, örgütün gelişimi için çaba harcamak ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için istek duymak gibi ifadelerle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir.

Bu durumda örgüt hedef ve değerlerini benimseyen çalışan, örgütü geliştirmek için daha çok faaliyette bulunmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmek çalışanlar için daha önemli hale gelmektedir.

Genel olarak araştırmalara göre; örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanması, örgüt için çalışması, çaba harcaması ve örgütün başarısı ve

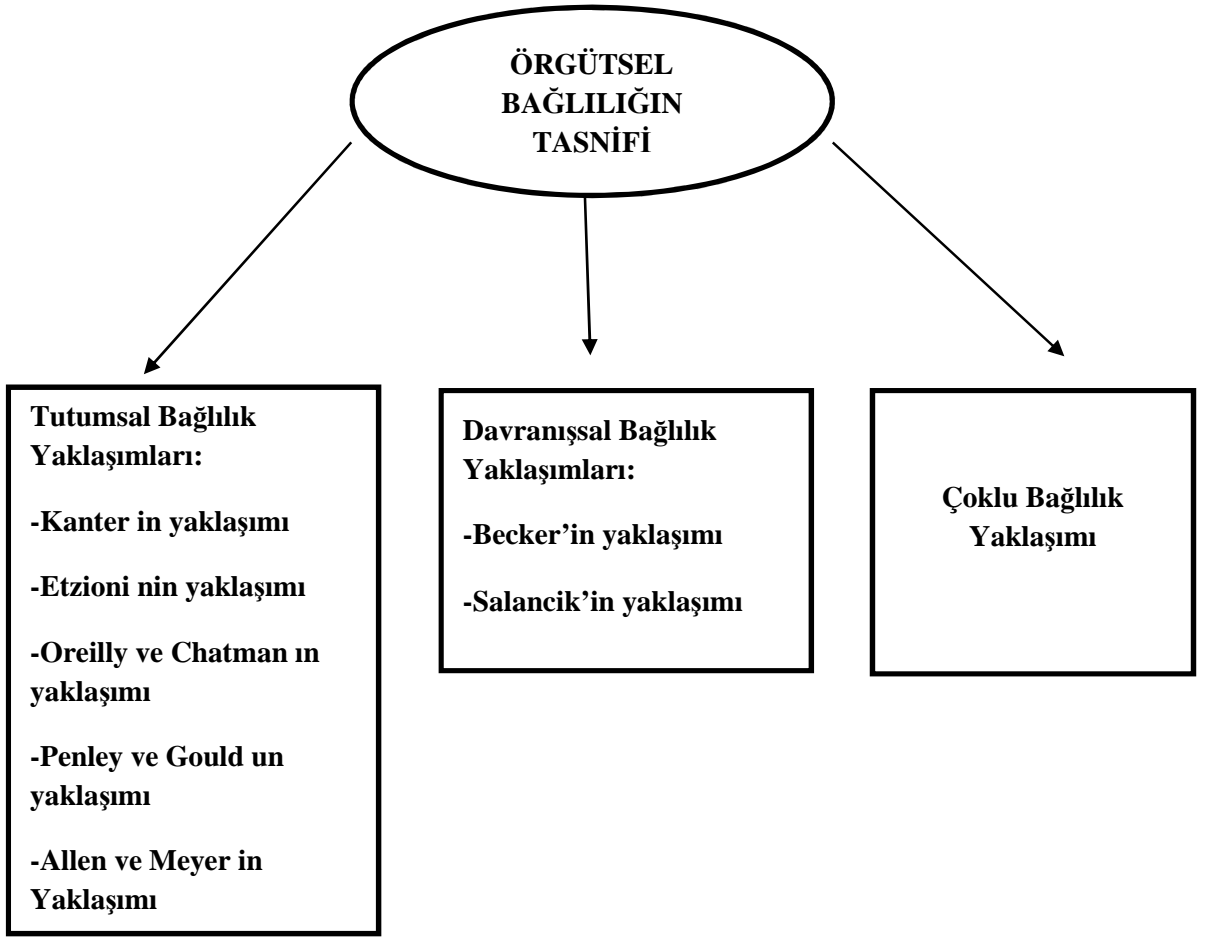
geleceği için tutum sergilemesidir. Bazı tanımlarda örgüte duygusal bağlanma, sadakat tutumu ve psikolojik boyut vurgulanırken; bazı tanımlarda çalışanın kendi çıkarlarının gerçekleşmesi adına da örgüte bağlılık duyması vurgulanmaktadır.

Çalışanın örgütle bütünleşebilmesi örgüte bağlılığını artırmakta, kendisinde psikolojik doyum sağlamakta, örgüt amaç ve değerlerini daha çok benimsemekte, örgütün başarısı için çalışmaktadır. Örgütteki kuralları benimseyen çalışan, çalışma ortamına daha çok adapte olmakta örgütteki üyeliğini muhafaza etmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Güzel (2009: 100); Mowday, Porter ve Steers (1982: 26); Adiloğulları (2011: 53); Gül (2003: 77); Bozkurt (2011: 46); Balay (2000: 24-25); Hüseyinlioğlu (2010: 69); Güçlü (2006:13) örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak ele alındığını vurgulamışlardır.

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, çalışanlar kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyduğunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, çalışanların belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak davranışın ima ettiklerinin tek ve mutlak gerçek olmaması ya da belli bir durumun koşullarında beklenmeyen gelişmeler aracılığıyla davranışın değişebileceği dikkate alındığında, bağlılığın daha geniş bir çerçevede ele alınmasının yararlı olacağına inanılmaktadır (Kök, 2006: 298).



Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Tasnifi

Kaynak: İnce M. ve H.Gül. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık .s.26.

Yukarıda tabloda verilenler yanında bazı başka sınıflandırmalar da vardır:

Katz ve Kahn (1977: 131), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki çalışanları rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, çalışanların kendilerini sisteme verişlerinin/adayılarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir (Bayram, 2005: 130-131).

Özetle araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, farklı adlandırmalarla çalışanların kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıtmaktadır (Balay, 2000: 27).

2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Afşar (2011: 179), Samadov (2006: 84), Meyer ve Allen (1991: 63), Oliver (1990: 20), Hüseyinlioğlu (2010: 72) davranışsal bağlılıkta çalışan örgütte kaldığı sürede belli bazı davranışlar ortaya koymakta ve devam ettirmektedir. Davranışlarına bağlılık gösteren çalışan zamanla davranışına uygun tutumlar geliştirmektedir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır.

Meyer ve Allen (1984: 372), Hüseyinlioğlu (2010: 81), Deconinck ve Bachman (1994: 87), Özutku (2008: 80), Afşar (2011: 181-182) davranışsal açıdan bakıldığında çalışanların örgütte bazı seçimler yapmak durumunda kaldıklarını ve örgütteki haklarından vazgeçmemek için alternatif iş imkanlarını değerlendirmediklerini ve örgüte bağlılık oluşturduklarını belirtmişlerdir, çünkü örgütten vazgeçmek çalışanın yaptığı yatırımları kaybetmesi demektir. Görüldüğü üzere zamanla çalışan belirli bir davranış sergileyerek örgütüne daha çok bağlanmaktadır.

2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi

Örgütsel bağlılığa ilişkin yan bahis teorisine göre (burada devamlılık bağlılığı olarak bahsedilmektedir) bağlılık, yan bahislerin veya yatırımların birikmesiyle birlikte artmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 372). Bu düşünceye göre çalışanlar zaman geçtikçe bir örgütten ayrılmanın maliyetli olduğunu düşünmektedir ve örgüte yatırdıkları şeyleri kaybetmekten veya yenileyememekten korkmaktadır. Örnek olarak, çalışan işini bıraktığında “işten işe atlayan” biri olarak algılanmaktan korkabilmektedir ve itibarlarını tehlikeye atmak istememektedirler, bir başka deyişle örgüt üyeliğinin devamı için kendi üzerlerinde “yan-bahis” yapmaktadırlar (Greenberg ve Born, 1997: 191). Böylece çalışan örgütte daha çok kalmak istemekte, örgütte elde ettiklerini kaybetmek istememektedir.

Daha açıklayıcı bir ifadeyle Becker (1960: 32-40) bağlılığı genel olarak, faaliyetin durması halinde kaybolabilecek “yan bahislerin” birikiminin bir sonucu olarak “tutarlı faaliyet hatlarına” dahil olma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Örgüte bağlılığın

açıklanması için kullanıldığında tutarlı faaliyet hattı, örgüte mensup olma (yani örgütte çalışma) durumunun devam etmesi anlamına gelmektedir. Bu terim genel anlamda çalışanın örgütü bırakması halinde söz konusu çalışana belli bir maliyet götürüsüyle birlikte onun için kayıp veya değersiz hale gelebilecek (zaman, emek, para gibi) bir değer teşkil eden şeyler için kullanılmaktadır. Bu gibi yatırımlar kazanılmamış emeklilik planlarına yatırılan katkı paylarını, örgüte özgü beceri ve statünün geliştirilmesi gibi örgütün sunduğu faydaları vb. kapsayabilmektedir. Ayrılmanın fark edilen bedeli, kaybedilen yatırımların yerine konabilecek veya telafisi sayılabilecek alternatiflerin bulunmadığının anlaşılmasıyla ağırlaşabilmektedir. Her durumda çalışanın örgüte olan bağlılığını sağlayan kaybetme riskidir. Bu ve benzeri bağlılık görüşleri “devamlılık bağlılığı” olarak kabul edilebilmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 372-373).

Buna göre çalışan örgütten ayrılmanın maliyetli olması sebebiyle örgütten ayrılmamakta ve zarara girmek istememektedir. Bu durumda ise örgüt üyeliğini sürdürmektedir; örneğin Samadov' a (2006: 86) göre, bir örgütte çalıştığı süre içinde başka örgütlerde kullanılmayacak türden beceriler kazanmış bir çalışan becerilerini o örgütte çalışarak kazanmıştır. Harcadığı bu zaman ve enerjisinin karşılığını almayı istemek hakkıdır. Burada çalışan, zaman ve enerjisinin karşılığını alma konusunda bir tür bahse girmektedir. Bahsi kazanırsa, enerjisinin ve zamanının karşılığını almış olmaktadır. Kazanamadığı durumda ise becerilerini başka örgütlerde kullanamayacağından harcadığı zaman ve enerji boşa gitmiş olmaktadır. Dolayısıyla bahsi kazanması o örgütte çalışmaya devam etmesini gerekli kılmaktadır.

Becker (1960: 36-38) yan bahis kaynaklarını şu şekilde belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 51-52; İlsev, 1997: 31-34; Hüseyinliklioğlu, 2010: 81-82; Afşar, 2011: 181) :

- Toplumun beklentilere uyma zorunluluğu: Birey toplumun kendisinden beklentileri sebebiyle davranışlarına sınır getiren yan bahislere girmektedir, örneğin toplumun baskısı sebebiyle kişi çok sık iş değiştirmek istemeyebilmektedir,
- Bürokratik uygulamalar: Emeklilik aylığı için her ay maaşından belirli bir miktar kesilen kişi yan bahise girmiş olmakta ve işten ayrılamamaktadır,
- Kişiler arası etkileşimler: Kişiler arası ilişkilerde belirli bir izlenim

bırakılmaktadır. Kişi bu izlenimlere uygun hareket etmelidir,

- Toplumsal roller: Kişi yaşadığı toplumdaki rollere zamanla alışmaktadır ve bundan sonra başka role uyum sağlamakta zorlanabilmektedir.

Özetle, çalışan yukarıda belirtilen hususlar sebebiyle örgütte üyeliğini devam ettirmek istemekte ve menfaatlerini kaybetmemek için örgüte olan bağlılığını devam ettirmektedir. Aksi takdirde o zaman kadar verdiği uğraşlar ve çabalar boşa gitmiş olmaktadır. İsteklerini elde edememektedir.

2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik' in (1977: 1) yaklaşımı belirgin, rededilemeyecek, geri dönülemeyecek, isteğe bağlı ve kamusal davranışların bireyi bu davranışlara daha fazla bağlı kıldığını; her davranışa aynı şekilde bağlılık duyulamayacağını ve davranışların bazı özelliklerinin davranışa bağlılığı etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Reichers, 1985: 468; O'Reilly ve Caldwell, 1981: 598; Hüseyinlioğlu, 2010: 83; Mowday ve Steers, 1982: 20; Oliver, 1990: 20; Cengiz, 2001: 40; Güçlü, 2006 :12; Meyer ve Allen, 1991: 66; Samadov, 2006: 90), çünkü davranış açık ve kesin olduğu takdirde bu davranışa bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir; örneğin kişi işe girerken bir sözleşme imzalamışsa ya da belirli bir süre o işte çalışması açıkça belirtilmişse ve kişi bunları kabul ederek o işi seçtiyse bu seçimini inkâr edemez. Böylece seçimine olan bağlılığı da artmaktadır. Davranışın gönüllü olması çalışanda davranışı ve onun sonuçları için sorumluluk duygusu yaratmaktadır. Bu durum çalışanın davranışını devam ettirme isteğini arttırmakta ve davranışına bağlanmasına neden olmaktadır; örneğin gönüllü olarak bir örgütte çalışmaya başlayan bir çalışan örgütte sorumluluk duymaktadır. Örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmektedir ve zamanla örgüte bağlanmaktadır (Samadov, 2006: 90).

2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Reichers (1985: 468), Meyer ve Allen (1991: 61), Güçlü (2006: 8), Güzel (2009: 100) tutumsal yaklaşımda örgütsel bağlılık ele alınırken çalışanların örgüt ile diyalogunun ele alındığını vurgulamışlardır. Bu yaklaşımda çalışanların ve örgütün amaçları bir bütün olarak ele alındığını, çalışanın kendini örgütle özdeşleştirdiği, örgüt üyeliğini devam

ettirmek için güçlü istek duyduğu ve araştırmacıların bağlılığın davranışla ilgili sonuçlar ve önceki gelişmelerle de ilgilendiklerini belirtmişlerdir.

Goulet ve Singh' e (2002: 78) göre tutumsal yaklaşımın merkezinde üç bağlılık boyutu vardır: Örgütün misyonuna inanmak, örgütte kalmak istemek ve örgüt adına belirgin çaba harcama isteği. Bu tutumlar, mesleki bağlılık ve başarı için de gerekli zemini hazırlamaktadır. Bu nedenle örgütsel ve mesleki bağlılık arasında olumlu ilişki öngörülmektedir (Özmen, Özer ve Saatçioğlu, 2005: 4).

Özetle tutumsal bağlılıkta çalışanların örgütle ilişkileri önemli olup; örgüte adapte olma, örgütü benimseme, örgüt amaç ve değerleri için çaba göstermek önem taşımaktadır. Tutumsal bağlılıkta çalışan örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmekte, amaç ve değerleri gerçekleştirmeye çalışmakta ve örgüt amaçları için örgüt üyeliğini sürdürmektedir.

Tutumsal bağlılık kavramına ilişkin araştırmacıların geliştirdiği yaklaşımlardan en önemlileri: Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Ütopik topluluklarla ilgili analizlerinde Kanter (1968: 500), bağlılığın farklı yönlerinin topluluk üyelerine empoze edilen farklı davranış gereklilikleriyle meydana çıkarıldığını ele almaktadır (Buchanan, 1974: 534). Bağlılık Kanter' e (1968: 500) göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bunlar sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşmaktadır. Bunlar sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir (Hüseyinklioğlu, 2010: 74).

Kanter (1968: 500) örgütsel bağlılığı çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba harcadığı bir süreç olarak ele almakta ve bağlılığı devama yönelik bağlılık, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak ayırmaktadır (Koç, 2009: 202; Varoğlu, 1993: 4-7; Balay, 2000: 15-25; Mahmutoglu, 2007: 52; Hüseyinklioğlu, 2010: 74).

Üyenin kendini sistemin yaşamasına adanması olarak tanımlanan devam bağlılığı, gerekli kişisel yatırımlar ve kendileri için maliyetli ve zor olan ayrılma gibi üyelerin fedakarlığı

ile teşvik edilmektedir. Topluluğu oluşturan sosyal ilişkilere üyenin bağlılığı olarak tanımlanan kenetlenme (uyum) bağlılığı, önceki sosyal bağlantılarla sözlü genel ilişkisi kesme ve grup uyumu ve ait olma algısını geliştiren törenlerle ilgilenme gibi tekniklerle korunmaktadır. Kontrol bağlılığı, sosyal bağlılığı şekillendiren kurallara bağlılık ve grup uyumu ve ait olma algısını geliştiren törenlerle ilgilenme olarak izah edilmektedir (Buchanan, 1974: 534).

Devamlılık bağlılığı incelendiğinde; çalışanın örgütte çalışması ücret ve terfi gibi fayda sağlıyorken, örgütten ayrıldığında bu faydayı başka bir yerde sağlayamayacağını düşünüyorsa örgütte çalışmaya devam etmekte ve bu durumda devamlılık bağlılığı oluşmaktadır (Aslan, 2008: 164). Bu durumda çalışan işle ilgili alternatif seçenekleri değerlendirmekte, kendi örgütü ona daha iyi imkanlar sağlıyorsa orada kalmaya devam etmektedir.

Kenetlenme bağlılığı ise kişinin bir gruba bağlılığıdır. Bu bağlılık şeklinde gruba karşı olumlu duygusal yönelim vardır. Gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal tatmin sağlamaktadır. Elde edilen bu tatmin sonunda da kişi gruba bağlanmaktadır. Grup birliği yüksek olmaktadır (Samadov, 2006: 77). Her örgütün ders alacağı ve örgüt içerisinde anlatılan öyküler ve gerçek veya gerçeğe yakın örgütü kenetleyen efsaneler örgüt kültürünün birer unsurudurlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınımsız sarılmaları kenetlenme bağlılığını arttırmaktadır (Perçin, 2008: 33). Böylece çalışanlar ortak değerler etrafında birleşmekte ve ortak değerlere bağlanma örgütün üyeliğini devam ettirmede çalışanların isteğini arttırmaktadır.

Kontrol bağlılığında çalışan örgütün normlarına bağlıdır. Çalışan örgütün beklediği davranışları ve örgütün kurallarını doğru ve ahlaka uygun bulmaktadır; çünkü bunlar kendi değerlerine uymaktadır. Böylece örgütün isteklerine daha kolay adapte olmaktadır (Samadov, 2006: 78). Bu durumda çalışan örgüt kurallarına daha çok uymakta ve örgüte bu şekilde daha çok bağlanmaktadır.

2.2.2.2. B. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1961: 9-10) örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve hesapçı bağlılık olarak ayrılabilirliğini belirtmiştir (Balay, 2000: 19; Ertan, 2008: 15; İnce ve Gül, 2005: 32-33; Güçlü, 2006: 10).

Mowday, Porter ve Steers (1982: 21)' e göre ahlâkî bağlılık; çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini ve normlarını kabul ederek içselleştirdiği zaman oluşmaktadır. Bu yüzden çalışan örgütün yararlı sosyal amaçları takip ettiğini hissettiği zaman örgütsel faaliyetlere katılabilmektedir (Güçlü, 2006: 10). Ahlaki katılımı çalışan örgüt amaç ve değerlerini daha kolay benimsemekte ve adapte olmaktadır. Bu bağlılık Allen ve Meyer'ın geliştirdikleri üç bağlılık türünden duygusal bağlılığa benzemektedir.

Çıkara dayalı yaklaşma veya hesapçı bağlılık ise ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Çalışan kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bağlılık göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 33). Buna göre bu bağlılık türünde çalışan, örgüte karşı duygusallıktan öte çıkarları gerçekleştiği sürece bağlılık göstermektedir. Çalışan menfaati ölçüsünde örgüt bağlılığını belirlemektedir.

Özetle ahlaki bağlılık örgütün amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanan bağlılıktır. Bu bağlılık şeklinde çalışan kendini örgüte adanmakta, örgütün başarılı olması için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir. Çıkarıcı bağlılık, çalışanların sağlamış olduğu katkılar karşılığında ödül elde etmelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde örgüt amaçlanan ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif bir iş ya da örgütün bulunmadığı yönündeki algılamalarına ve düşüncelerine dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan örgütte verilen ödül ve cezaların herhangi bir nicelik ve niteliğe dayanmadığını, bunların verilmesinin tesadüflere bağlı olduğunu düşünmektedir. Bu durum çalışanın örgütün iç yüzeyinde herhangi bir kontrole sahip olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan alternatif bir iş ya da örgütün bulunmaması da yabancılaştırıcı bağlılığın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda çalışan dış çevresi üzerinde de kontrolü olmadığını görmektedir. Çalışanın örgütün iç ve dış çevresi üzerinde herhangi bir kontrolünün olmaması, örgüt ile arasında olumsuz bir bağın oluşmasına neden olmaktadır (Bülbül, 2007: 18-19).

Diğer taraftan Etzioni, çalışanın örgüt norm ve beklentilerine uygun davranmasını sağlayan üç tür güçten bahsetmektedir. Bunlar; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü norm ve beklentilere uyulmadığı takdirde verilecek cezaya dayanmaktadır. Ödüllendirici güç ekonomik kaynak ve ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Sembolik güç ise prestij ve saygı görme gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanmaktadır. Örgütteki uyum sistemini bu güç türleri oluşturmaktadır (Samadov, 2006: 81). Çalışan cezalandırılma korkusuyla örgütün kural ve prosedürlerine uymaktadır. Çalışanların örgüte katılımını arttırabilmek için örgüt ödüllendirme sistemi geliştirmeli ve böylece çalışanların motivasyonunu arttırmalıdır.

Penley ve Gould (1988: 45) Etzioni' nin modelinin örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde yeterince önemsenmediğini, buna karşılık modelin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından önemli bir çalışma olduğunu belirtmişlerdir. Penley ve Gould ayrıca modelin bazı noktalarda karmaşıklık arz ettiğini ileri sürmüşlerdir. Modelde yer alan ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkilerinin karmaşık olduğunu; bu kavramların birbirlerinden bağımsız, tamamlayan veya zıt kavramlar olup olmadığının belirsizliğini vurgulamışlardır. Eğer zıt olarak ele alınmışsa yabancılaştırıcı bağlılık kavramına ihtiyaç duyulmayacaktır; çünkü ahlaki bağlılığın zıddı yabancılaştırıcı bağlılık değil, bağlılığın olmamasıdır. Bu iki kavramı Penley ve Gould birbirlerinden bağımsız olarak ele almışlardır (Yavuz, 2008: 77).

2.2.2.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

O'Reilly III ve Chatman (1986: 493), örgütsel bağlılık konusunda uyum, özdeşleştirme, içselleştirme şeklinde ayırım vurgulamıştır. Uyum boyutunda çalışanın örgüte bağlanması konusunda elde ettiği çıkarların, ödül ve yaptırımların etkili olduğu; özdeşleştirmede ise çalışanın örgütün bir üyesi olarak örgütün değer ve inançlarını benimsediği ve diğer çalışanlarla iletişimini geliştirdiği üzerinde durulmuştur. İçselleştirmede ise çalışanın kendi değerleriyle örgütün değerlerini bütünleştirdiği belirtilmiştir (Erdem, 2010: 517; Afşar, 2011: 184). Görüldüğü üzere bu üç boyut türünde çalışanlar örgüte farklı derecelere bağlanmakta ve örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Kısaca O' Reilly III ve Chatman' a (1986: 493) göre uyum boyutunda tutum ve davranışlar paylaşılmış inançlar nedeniyle değil de sadece belli ödülleri kazanmak için

benimsendiğinde gerçekleşmektedir. Özdeşleşme ise, çalışanın doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için etkileri kabul etmesidir. Bu bağlamda çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olmaktan gurur duyarak, grubun değerlerine saygı göstermekte ve bunları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. İçselleştirme ise, özendirici tutum ve davranışlar ancak çalışanınki ile uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Bir başka ifade ile içselleştirmede, çalışanın değerleri ile grup veya örgütün değerleri aynıdır. Böylece, bir çalışanın örgütle olan psikolojik bağlılığı üç ayrı yaklaşımdan kestirilebilmektedir: a) uyum veya belli dış ödüller için araçsal bağlanma; b) özdeşleşme veya yakınlaşma arzusuna dayalı bağlılık; c) içselleştirme veya birey-örgüt değer uygunluğuna dayalı bağlılık. Bu farklılıklar aynı zamanda örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını da göstermektedir (Balay, 2000: 95-96).

Özetle uyum boyutunda çalışan için ödül kazanmak, elde edilecek ücret, terfi gibi unsurlar önemlidir; özdeşleşme boyutunda diğer çalışanlarla ilişki kurmak ve devam ettirmek önemlidir. İçselleştirme boyutunda ise çalışan kendi değer ve hedefleri ile tutarlı olduğunu kabullendiği örgütsel değer ve hedefleri benimsemektedir. İçselleştirme derecesinin belirlenmesinde örgütsel amaçların çalışanın değerleriyle uygunluğu önem arz etmektedir (Sığırı ve Basım, 2006: 139); örneğin Çakınberk, Derin ve Demirel (2011: 89) yaptıkları çalışmada, örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel bağlılıkla biçimlenmesini araştırmıştır. Sonuçlara göre katılımcıların özdeşleşme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları yüksek iken devam bağlılığı ortalamaları orta düzeyde tespit edilmiştir.

Güleryüz (2010: 4) yaptığı araştırmada ise; örgütsel özdeşim ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın birbirinden ayrı yapılar olup olmadığını, örgütsel özdeşim ve duygusal bağlılığın çeşitli öncüllerle ilişkileri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Ayrıca çeşitli sonuç değişkenleri ile örgütsel özdeşim ve duygusal bağlılığın nasıl bir ilişki içinde olduğu bir model önerisi çerçevesinde incelemiştir. Araştırma çeşitli illerde kamu sektörü ve özel sektörde görev yapan 444 katılımcı ile yürütülmüştür. Bu araştırma örgütsel özdeşim ile duygusal bağlılığın birbirlerinden tamamen bağımsız yapılar olduğu görüşünden çok, farklı ancak birbirleriyle ilişkili yapılar olduğu görüşüne destek sağlamıştır.

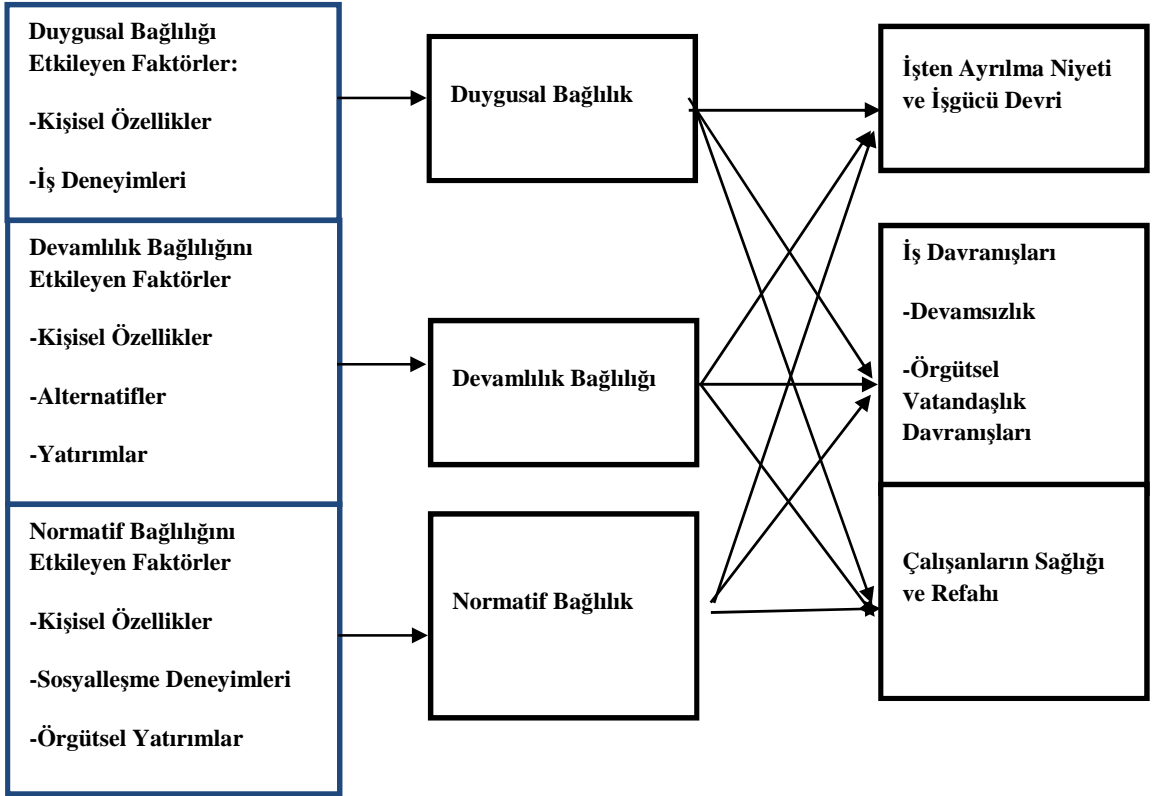
Smith ve diğeri (1983: 653) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ile role ilişkin davranışlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre, içselleştirme ve özdeşleşme bağılığı ile role ilişkin davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken uyum bağılığı ile role ilişkin davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca, yüksek düzeyde içselleştirme ve özdeşleşme bağılığıklarına sahip örgütlerde çalışan devrinin düşük olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle örgütlerin uyum bağılığı yüksek olan çalışanlara oranla içselleştirme ve özdeşleşme bağılığı yüksek olan çalışanlara daha çok ihtiyacı olduğu vurgulanmıştır (Kılıç, 2008: 65). Bu sebeple örgütün değerleri ve amaçlarıyla çalışanların değer ve amaçlarının örtüşmesi önem arz etmektedir. Bu takdirde çalışan örgüt ortamına daha çok bağlanmakta ve örgüte adaptasyonu artmaktadır.

2.2.2.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988: 45-47), örgütsel bağılığlıkla ilgili ahlaki, çıkarıcı, yabancılaştırıcı bağılığıktan söz etmişlerdir. Ahlaki bağılığlıkta çalışanın örgüt için elinden gelen çabayı sarfettiği, başarısı için çalıştığı, örgüt amaçlarını özümsemiş olduğu vurgulanmıştır. Çıkarıcı bağılığlıkta ise çalışanın örgütten beklentisinin sözkonusu olduğunu, eğer yaptığı katkının karşılığını alamazsa örgütten ayrıldığını; yabancılaştırıcı bağılığlıkta ise çalışanın örgütte herhangi bir inisiyatifinin olmadığını düşündüğünü ve alternatif başka bir iş olmaması sebebiyle örgüte bağılığlık duyduklarını belirtmişlerdir (Adiloğulları, 2011: 64; Hüseyinlioğlu, 2010: 78; Bozkurt, 2011: 51).

Görüldüğu üzere ahlaki bağılığlıkta çalışan kendini örgüte karşı sorumlu hissetmekte, örgütün amaçlarını daha kolay kabullenmekte ve örgütün devamı için büyük bir çaba göstermektedir. Hesapçı bağılığlıkta ise, örgüt çalışana daha fazla imkanlar sunduğu ölçüde çalışan örgütte kalmakta ve kendini daha fazla örgütte sevdirmeye çalışmaktadır. Yabancılaştırıcı bağılığlıkta ise çalışan alternatifleri değerlendirerek ona göre bir yol çizmektedir.

2.2.2.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı



Şekil 4: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: İnce M. ve H.Gül. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık .s.39.

Tutumsal bağlilıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi Meyer ve Allen'e aittir. Meyer ve Allen (1997: 11) çalışmalarında duygusal bağlilık, devamlılık bağlilığı ve normatif bağlilık diye örgütsel bağlilıkla ilgili üç boyuttan söz etmektedir (Okçu, 2011: 23).

Duygusal bağlilık boyutuna bakıldığında, bir çalışanın bir örgüte duygusal olarak bağlanması anlamındadır. Çalışan, örgütte kalmayı istemektedir. Çalışanlar örgüte duygusal bağ kurmaktadır, çünkü kişilikleri ve değerlerine uygun olduğunu düşünmektedirler veya iş hayatında üstlendikleri rolden memnundurlar. Normatif bağlilık ise bir çalışanın örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın örgütte kalmasının nedeni kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesidir. Çalışanların kendilerini böyle hissetme sebepleri oldukça çeşitlidir. Örgütte sosyal bir çevre edinmiş olma, ödül almış olma gibi nedenleri bunların arasında sayabiliriz. Devamlılık bağlilığı ise, çalışanın örgütünden ayrılmasının kendisine getirdiği maliyetin farkında olması anlamındadır. Çalışan örgütte ihtiyacı olduğundan

dolayı kalmaktadır (Dude, 2012: 22). Kısaca devam bağlılığı çalışanın işten ayrılma maliyetiyle ilgili olup, normatif bağlılık çalışanın kendini örgütte kalmaya sorumlu hissetmesiyle alakalı olmaktadır (Yiing ve Ahmad, 2009: 53).

Meyer ve Allen (1991: 61) duygusal ve normatif bağlılıkların sonuçları arasında önemli farklılıklar olabileceğini ileri sürmektedirler. Normatif bağlılığın sonuçlarının duygusal bağlılığın sonuçlarından daha kısa süreli (örneğin, kişinin örgüte karşı algıladığı borcunu ödeyene kadar) olacağını dile getirmektedirler (Özyer, 2010: 78). Bu ifadelere ek olarak üç bağlılık durumuna bakıldığında Wasti' ye (2002: 526) göre duygusal bağlılık; genellikle çalışılan işten memnun olma ve örgütsel adalet gibi olumlu iş deneyimleriyle birlikte gelişmektedir ve yüksek seviyelerdeki örgütsel vatandaşlık davranışları ve işe gelmeme ve geç kalma benzeri kendini geri çekme davranışların daha düşük seviyelerde görülmesi gibi alınmak istenen sonuçlarla da ilintilidir. Ancak diğer yandan, devamlılık bağlılığı iki temel öncüle dayandırılmaktadır: İş alternatiflerinin olmaması ve “yan bahisler”, yani işten ayrılma maliyetini atılabilecek herhangi bir şey örneğin zaman, para ve çaba kazanmak adına örgüt içinde yapılan yatırımlar gibi. Bu tanımla devamlılık bağlılığı örgüt içinde kalma ihtiyacını ifade etmekte olup pozitif örgütsel veya bireysel sonuçlarla ilgili değildir. Son olarak normatif bağlılığın girişten önce (ailevi ve kültürel sosyalleşme yoluyla) veya girişten sonra (örgüt içi sosyalleşme yoluyla) gelişen örgütsel bağlılık normlarıyla geliştiği iddia edilmekte olup; normatif bağlılık duygusal bağlılık kadar güçlü olmamasına rağmen, pozitif kazanımlara işaret eder gözükmektedir.

Song, Kim ve Kolb (2009: 152), Meyer ve Allen (1997: 3), Fields (2002: 43), Wagner (2007: 236), Allen ve Meyer (1990: 2-6), Çöl ve Ardıç (2008: 159), Demirgil (2008: 52), Bozkurt (2011: 53), Balay (2000: 21), Afşar (2011: 186) duygusal bağlılıkta çalışanların örgüt amaç ve değerlerini daha kolay benimsediklerini, örgüte daha çok katıldıklarını, örgüt üyeliğini devam ettirmede daha çok istekli olduklarını, örgüte içten bağlandıklarını, örgütün gelişmesi için daha çok çalıştıklarını, örgütün onlar için büyük bir değer taşıdığını vurgulamışlardır. Bu durum bize örgütsel bağlılığın altında yatan unsurları özetlemektedir; şöyle ki örgüte bağlı çalışan kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçları özdeşleştirmekte, örgüt kültürüne daha çok adapte olmakta, işe devamsızlığı

azalmakta, psikolojik olarak doyum sağlayıp örgüt için daha çok çalışmakta ve özveride bulunmaktadır.

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler incelendiğinde; bu faktörlerin çalışanların psikolojik durumlarıyla, işin nitelikleriyle ve iş yaşantılarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Arkadaş bağlılığı olan, işi ne kadar zor olursa olsun işinden heyecan duyan, örgüt içinde eşit davranılan, kararlara katılan, performansı hakkında bilgilendirilen, örgütüne sunduğu yeni fikirlerine saygı duyulan, beklentileri ve hedefleri açıkça ortaya konulan ya da örgütüne bağımlı çalışanlar, örgütlerine duygusal bağlılık geliştiren çalışanlar olmaktadır. Bu çalışanlar da örgütleriyle özdeşleşmekte ve örgütleri için fedakarlıklarda bulunmaktan da çekinmemektedirler (Somuncu, 2008: 33-34). Çalışan örgüte karşı güçlü bir bağ hissettiğinden dolayı örgütün amaç ve değerlerini daha çok kabullenerek örgüt üyeliğini devam ettirmek için daha çok istek duymaktadır. Bu şekilde çalışan örgütü için daha aktif rol almakta ve örgütte sorumluluklardan kaçınmamaktadır. Açık kapı politikasının uygulanması, çalışanlara değer verilmesi ve onların motive edilmesi çalışanların örgütlerine daha çok bağlanmalarına yol açmaktadır.

Duygusal bağlılıkta, iş doyumundan daha genel bir duygu ve düşünce bütünü ele alınmakta, ölçüm kriterlerinde tamamen çalışanın örgüte olan tutumuna ve örgütle arasındaki uyuma odaklanılmaktadır. Kısacası örgüte bağlılık çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Kişisel (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, örgüt içi kıdem gibi) ve örgütsel (iş dizaynı, örgütsel eşitlik, güç, yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır (Demirel ve Akça, 2008: 46). Örgüte karşı sadakat duyan çalışan örgüte daha çok bağlanmaktadır. Çalışanlara örgütte ne ölçüde değer verilirse, o oranda bağlılıkları artmaktadır.

Duygusal bağlılığı arttırmak için şu hususlar üzerinde durulmuştur (Greenberg ve Born, 1997: 193-194-195):

- İşleri değerlendirmek,
- Örgütün amaçlarını çalışanların amaçlarıyla bütünleştirmek,

- Örgütün amaçlarına benzer amaçları olan insanları işe almak. Çalışanların değer verdiği unsurlarla (örneğin: kanunlara saygılı olmak gibi) örgütlerin de değer verdikleri unsurlar aynı olabilmektedir.

Bu unsurlara göre örgütle çalışanın amaçları bütünleştiği oranda duygusal bağlılık artmaktadır, çünkü çalışan örgütle özdeşleştiği ölçüde örgüte bağlanabilmektedir.

Koç (2009: 206), Allen ve Meyer (1990: 3-4), Meyer ve Allen (1991: 67), Çöl ve Gül (2005: 293), Afşar (2011: 187) devamlılık bağlılığında çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetli olması, alternatif iş imkanlarının yeterince çok olmaması, başka bir örgüte uyum sağlamanın zor olması, tazminatları ve örgütte elde ettiği statü, diğer hakları kaybetme korkusu gibi nedenlerle örgüte bağlandıkları üzerinde durmuşlardır.

Özetle devam bağlılığında çalışanın örgütte kalma sebebi örgütünde sahip olduğu haklar, kariyer yapma imkanının olması, aldığı ücret gibi unsurlar olup örgütünden ayrıldığı takdirde örgüte yaptığı yatırımları kaybetme ve başka bir yere adapte olamama korkusu ve bazı maliyetlere katlanma durumunda kalabilme ihtimalidir. Bu durumda çalışan örgüt üyeliğine devam etmektedir. Bu sebeple bu bağlılık rasyonel bağlılık olarak da adlandırılabilir.

Allen ve Meyer (1990: 4), Meyer ve Allen (1997: 11), Çöl ve Ardıç (2008: 160), Afşar (2011: 187) normatif bağlılıkta çalışanın örgütte kalmaya kendini zorunlu hissettiğini, 'sadakət' toplum tarafından önemli bir erdem olarak kabul edildiği için örgütte kalmayı ahlaki açıdan değerlendirdiğini ve bunun da çalışanın motivasyonu ve performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere burada sadakat kavramı önemli rol oynamaktadır. Sadakat normatif bağlılıkta çalışanın örgütte kalmasının itici gücünü oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle sadakat örgütsel bağlılığı kuvvetli bir şekilde tetiklemektedir. Somuncu' ya (2008: 36) göre de çalışanların aldıkları eğitimler, aile ve toplum kültürleri, sosyal yaşantıları, hayata bakış açıları (para ya da tecrübe elde etmek için çalışma) ve önem verdikleri değerler normatif bağlılıklarının oluşmasında ve gelişmesinde etkilidir.

Bu unsurların etkili olmasının sebebi; çalışanların bu unsurların yardımıyla bilinçlenme düzeylerinin artması, kendi aile ve toplum çevresine uyum sağlamak ve değer

yargılarıyla sadakat duygusunu geliştirerek örgüte karşı görev ve sorumluluk hissetmesinden kaynaklanmaktadır.

Meyer ve Allen' a (1991: 61) göre bu üç boyutlu bağlılık sınıflamasında net ayrım şu şekilde yapılabilmektedir; duygusal bağlılık içerisinde olan çalışan örgütte kalmak istediği için kalmaktadır ki bu "isteğe", devam bağlılığı içerisindeki çalışan örgütte kalması gerektiği için kalmaktadır ki bu da "gerekliliğe", normatif bağlılık içerisinde olan çalışan da örgütte kalmak zorunda olduğu için kalmaktadır ki bu da "zorunluluğa" işaret etmektedir. Bu 3 farklı durum sırasıyla; "arzu" (duygusal), "ihtiyaç" (süreklilik) ve "zorunluluk" (normatif) ekseninde değerlendirilmektedir (Afşar, 2011: 188).

Bu üçlü yaklaşımda çalışanların örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir. Çalışanları örgüte bağlayacak unsurlar olarak çalışanların kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortamsal faktörler etkili olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114). Özetle üç bağlılık türünün ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında gelişen ve örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağdan söz etmeleridir. Fakat bu bağın niteliği açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Yüksek duygusal bağlılığa sahip olanlar istedikleri için, devamlılık bağlılığı gösterenler çıkarları böyle gerektirdiği için, normatif bağlılık duyanlar ise böyle olması gerektiğine ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Söz konusu üç bağlılık tutumsal bağlılığın türleri olmaktan çok, tutumsal bağlılığın farklı bileşenleridir. Çünkü örgüt üyeleri söz konusu psikolojik durumların birinde farklı derecelerde yer alabilmektedir. Örneğin bazı üyeler örgütte kalmak için hem güçlü bir ihtiyaç hem de güçlü bir zorunluluk hissedebilmektedirler, ancak bu yönde davranmak için istek duymayabilirler. Bazıları ise, örgütte kalmak yönünde ne bir zorunluluk ne de bir gereksinim duymakta, fakat örgütte kalmayı isteyebilmektedirler (Çöl ve Gül, 2005: 294). Duruma göre değişmesine rağmen çalışanlar bu üç bağlılık türünde de örgüte karşı kendilerini bağlı hissetmektedirler. Bağlılık nedenleri değişmekte olup bu durumda onların bağlılık derecesini belirlemektedir. Kısaca bu üç bağlılık türü çalışanın örgütle olan ilişkisinin ne tür olduğunu ve derecesini belirlemektedir. Üç bağlılık türünde de örgüte bir şekilde bağlanma söz konusu olmaktadır. Örgüt üyeliği sürdürülmektedir ve örgüt için çalışma ve çabalama faaliyetleri, görev ve sorumlulukları yerine getirme devam etmektedir.

Konuyla ilgili olarak bazı yapılan çalışmalar incelendiğinde; Meyer ve diğerleri (2002: 20) yaptıkları çalışmada üç bileşenli modelde (a) örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri ve (b) üç farklı bağlılık boyutu ve bunların öncülleri, ilişkileri ve sonuçları arasındaki ilişkileri değerlendirmek için analizler gerçekleştirmiştir. Üç ayrı bağlılık boyutunun birbirlerinden ve iş memnuniyeti, işe katılım ve mesleki bağlılıktan ayrı düşünülebildiğini ve aynı zamanda bunlarla bağlantılı olduğunu saptamışlardır. Duygusal ve devamlılık arz eden bağlılık türleri hipotezleşmiş öncül değişkenleri bakımından beklenebildiği üzere genellikle birbiriyle bağlantılıdır; normatif bağlılığına kendine özgü herhangi bir öncülü tespit edilememiştir. Ayrıca beklendiği üzere çekilme isteği, iş hacmi ve duygusal bağlılıkla negatif olarak alakalı olan üç farklı bağlılık türü de örgüte (katılım, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ve çalışana (stres ve iş-aile çatışması) dair sonuçlarla en güçlü ve en tercih edilebilir karşılıklı ilişkilere sahiptir. Normatif bağlılık ayrıca çok güçlü olmasa da uygun görülen sonuçlarla bağlantılıdır. Devamlılık bağlılığı bu sonuçlarla bağlantısız veya negatif ilişkilidir.

Wasti' nin (2002: 525) çalışmasında ise sonuçlar bir yandan duygusal bağlılığın sonuçlarını ve öncüllerinin kültürler üzerine genellenebilir oluşunu teyit ederken diğer yandan, grup içinde kabul görme durumunun ve sadakat normlarının da devamlılık bağlılığını arttırdığını göstermiştir. Ayrıca devamlılık bağlılığı, işten alınan sonuçların daha pozitif olmasıyla da ilişkilidir. Çıkan sonuçlar çalışanın bağlılığının anlaşılmasında normatif meselelerin öneminin altını çizmekte ve ayrıca hesapçı bağlılığın daha düzgün ölçülmesinin gerektiğine işaret etmektedir.

Başka bir çalışmada Güçlü (2006: 2) ise sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen durumsal faktörleri incelemiştir. Ege Bölgesi'nde Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmeleri kapsamında yürütülen araştırmasının sonuçlarına göre; sayfiye otel işletmelerinde çalışanların en yüksek örgütsel bağlılık bileşenleri devam bağlılığına aittir. Duygusal bağlılık ortalaması, devam bağlılığına yakın bir değerle ikinci sırada yer almıştır. Yükümlülük nedenli bir bağlılık bileşeni olan normatif bağlılık sayfiye otel işletmelerinde en düşük değere sahiptir.

Ayrıca Boylu, Pelit ve Güçer (2007: 86) yaptıkları çalışmada, Gazi Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları birimlere ve üniversite geneline olan örgütsel bağlılıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu çalışmaya göre akademisyenlerin gerek çalıştıkları birime gerekse üniversitenin geneline yönelik duygusal, devam ve normatif bağlılıkla ilgili olarak ifadelerine katılım derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken; onu sırasıyla normatif ve devam bağlılığı ile ilgili ifadelerin izlediği belirtilmiştir. Başka bir çalışmaya bakıldığında ise Hoang (2012: 2) yaptığı çalışma için Çin'de bulunan büyük ölçekli bir örgüte bağlı 258 çalışandan oluşan bir örneklem ele almıştır. Özellikle duygusal bağlılık ve davranışsal beklentiler çalışanların gerçekteki davranışlarını açıklayamamıştır. Ayrıca davranışlar üzerinde duygusal bağlılık ve davranışsal beklentilerin dolaylı etkisine dair de herhangi bir kanıt bulunamamıştır.

2.2.3. Çoklu Bağlılık

Çoklu bağlılık yaklaşımı; çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine, örgüt sahiplerine, meslektaşlarına ve üyesi oldukları biçimsel ve doğal gruplara farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları; örgütün iç ve dış çevresini oluşturan meslektaşlar, çalışanlar, biçimsel ve doğal gruplar, örgüt sahipleri, yöneticiler, müşteriler, sendikalar, hükümet diğer kişi ve kurumlar ve genel anlamda kamuoyudur. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bu iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır (Perçin, 2008: 50).

Özetle çalışanlar örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, çalışanın henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Gündoğan, 2009: 60), çünkü örgütler açık birer sistem olup, diğer birçok kişi ve örgütlerle bilgi alışverişi halindedirler. Bu bilgi akışı sürekli olup bağlılığın çeşitlenip artmasını sağlamaktadır.

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990: 513) demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve işdeğerlerinin ise örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990: 171), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (Bayram, 2005: 134).

Mathieu ve Zajac (1990: 171) örgütsel bağlılığın öncülleri ile pek çok önemli bağlantı tespit etmiştir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem, kişisel yeterlilik, iş etiği ve iş pozisyonunun seviyesi gibi kişisel özellikler ve görev konusunda otonom olmak ve görevin zorlayıcılığı gibi işe özgü özellikler de önemli bulunmuştur. Grup elemanlarının birliği, lider tarafından harekete geçirilen yapı ve lidere saygı gibi özellikler ile tanımlanan grup elemanları ile lider ilişkisi de önemli bulunmuştur. Örgütün büyüklüğü ve örgütün merkezileşmesi gibi örgüte ait özelliklerin de önemli olduğu belirtilmiştir (Dude, 2012: 21).

Glisson ve Durick (1988: 66) örgütsel bağlılığın belirleyicilerini amaçlayan araştırmalarda kişisel özelliklerin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir ve Zangaro (2001: 18) kişisel özelliklerin bireyin yaşı, eğitimi, cinsiyeti, medeni durumu ve kıdemi gibi değişkenler olduğunu vurgulamıştır (Kaplan, 2010: 100).

Bir araştırmada kişisel faktörlere bakıldığında ise Özcan (2008: 8) ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin demografik özelliklerine göre (statü, yaş, örgütte çalışma süresi, cinsiyet, medeni hal, toplam kıdem yılı) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Araştırmaya göre öğretmenlerin statüleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir fark oluşmaktadır. Buna göre okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden daha fazla örgütsel bağlılık göstermektedir.

Northcraft ve Neale' a (1990: 471) göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise şöyledir (İnce ve Gül, 2005: 59) :

- Kişisel Faktörler: İş beklentileri, psikolojik sözleşme, kişisel özelliklerdir,
- Örgütsel Faktörler: İşin niteliği ve önemi, yönetim, ücret düzeyi, nezaret, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumudur,
- Örgüt Dışı Faktörler: Yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, sektörün durumudur.

Varoğlu' na (1993: 33) göre ise örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler dört kategoride incelenebilmektedir. Bunlar:

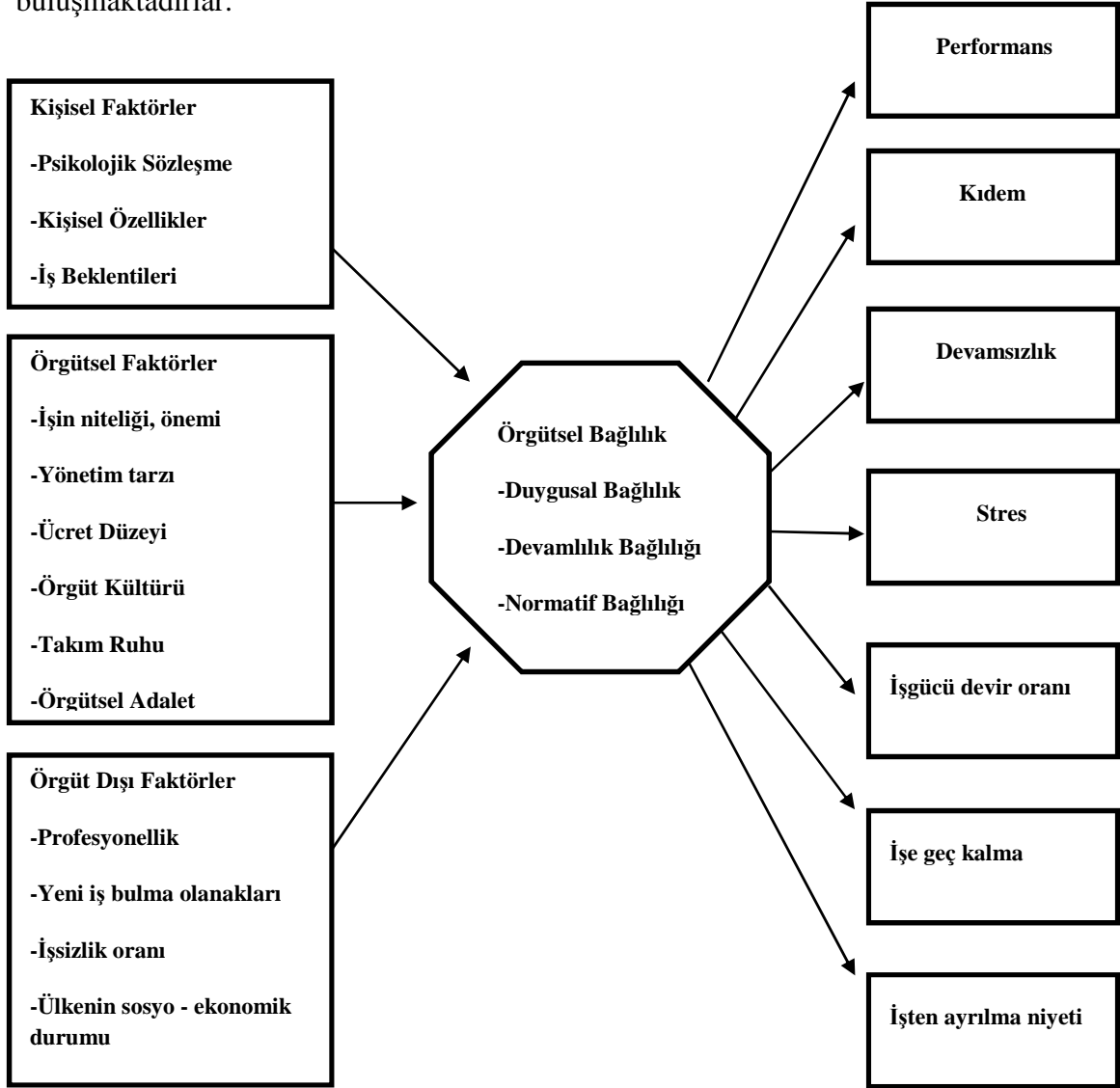
- Kişisel değişkenler,
- Rol ve iş özellikleri,
- Deneyim ve çalışma ortamı,
- Yapısal özellikler.

Iverson ve Buttigieg (1998: 1) ise örgütsel bağlılığın öncüllerini üçe ayırarak incelemiştir. Bunlar; kişisel özellikler (iş beklentileri, iş değerleri, örgütte çalışılan süre, iş motivasyonu), iş ile ilgili özellikler (iş arkadaşlarının desteği, iş güvencesi, profesyonel fırsatlar, ödeme ve yönetimin anlayışı) ve çevresel özelliklerden (iş fırsatları) oluşmaktadır (Adiloğulları, 2011: 66).

Bayram' a (2005: 125) göre ise örgüte bağlılıkta yaş, kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır. Örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi, iş güvenliği, kararlara katılım, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek de çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır; örneğin Gülova ve Demirsoy' un (2012: 49) yaptıkları araştırma hizmet sektöründe çalışan Kayseri İli' nde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi ve İzmir'deki bir sigorta şirketi çalışanları üzerinden yürütülmüştür, bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılığının demografik değişkenlerden yaş ve medeni duruma göre farklılık göstermediği, cinsiyet değişkenine göre ise erkeklerin duygusal bağlılığının kadınlarınkinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile cinsiyet arasında ise fark ortaya çıkmamıştır. Duygusal bağlılık eğitim düzeyine göre farklılaşırken devam

bağlılığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışanların hizmet süreleri arttıkça devam bağlılıklarının arttığı, örgütte kıdemi daha az olan çalışanların ise duygusal bağlılık geliştirmeye eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda değişik yaklaşımlar mevcut olup bu yaklaşımlar içerik açısından çoğu faktörde ortak noktada buluşmaktadırlar.



Şekil 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: İnce M. ve Gül H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık .s.58.

Tablo 5
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none">- İş Beklentileri- Psikolojik Sözleşme- Yaş- Cinsiyet- Medeni Durum- Kıdem- Eğitim	<ul style="list-style-type: none">- Yönetim ve Liderlik- Ücret Düzeyi- Örgütsel Kültür- Örgütsel Adalet- Takım Çalışması- Rol Belirsizliği ve Çatışması- Örgütsel İletişim- Örgütsel Güven	

2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Bazı araştırmacılar yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem gibi demografik değişkenlerle örgütsel bağlılık arasında bağlantı kurmuşlardır.

Cohen' e (1992: 532) göre alt seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi bireysel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Bozkurt, 2007: 61); örneğin Üzüm' ün (2010: 4) yaptığı araştırmaya göre sporcuların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, spor yaşı, klasman, takım içerisinde geçirilen süre ve branş değişkenlerine göre örgütsel stres ve bağlılık alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mahmutoglu (2007: 4) ise yaptığı araştırmada; Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını algılama düzeyleri ve bu düzeyler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim görevi ve kıdem bakımından anlamlı bir fark ve iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamayı

amaçlamıştır. Araştırma 2006 yılı Eylül ve Ekim ayları boyunca, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde çalışmakta olan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Sonuçlara göre; cinsiyetlerine göre hem kadın yöneticilerin hem de erkek yöneticilerin orta düzeyde bağlılık algısı taşıdıkları ortaya çıkmıştır. Eğitim durumlarına göre en yüksek bağlılığın önlisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde, en düşük bağlılığın ise yüksek lisans düzeyinde eğitimi olan yöneticilerde görüldüğü saptanmıştır. Yönetim görevleri açısından, genel müdür yardımcıları ve genel müdürlerin daire başkanları ve şube müdürlerinden daha çok bağlılık algılamasına sahip oldukları; kıdemleri bakımından en yüksek bağlılığın 6-10 yıl kıdeme sahip olanlar, en düşük bağlılığın ise 5 yıldan az kıdeme sahip olan yöneticilerde olduğu belirlenmiştir.

Durna ve Eren (2005: 210) yaptıkları araştırmada demografik özelliklerden bağlı bulunulan kurum, yaş, medeni hal ve kıdem ile çalışanların örgütsel, duygusal ve normatif bağlılıkları arasında ilişkinin bulunduğunu; ancak süreklilik bağlılığı ile bu değişkenlerin hiç biri arasında herhangi bir ilişki bulunamadığını ortaya koymuştur.

Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009: 86) yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarında etkili olan demografik faktörler ve bu boyutlar arasındaki algılama farklılıklarının belirlenmesine çalışmışlardır. Çalışmanın kapsamı Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 259 çalışan olarak belirlenmiştir. Sonuçlar; çalışanların eğitim durumu, departmanı, deneyim süreleri ve gelirlerine göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutundaki algılama düzeylerinde önemli farklılık olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile turizm eğitimi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken diğer faktörler arasında ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların farklı yaş gruplarından olmaları ile örgütsel faktörlere bakış açılarında bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

-İş Beklentileri:

Örgütlerin çalışanların örgütten beklentilerini karşılamaları önemlidir; bu sebeple çalışanlara yatırım yapılmalı, onların istekleri karşılanmalıdır. Bu durum sağlanırsa; çalışanın örgütsel bağlılığı artmakta, örgütün devamlılığı için çalışmakta ve örgütte daha çok sorumluluk alıp daha çok performans ve çaba sergileyebilmektedir. Önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi bunları kendi değerleriyle

özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60). Diğer bir ifadeyle, çalışanların beklentileri ve örgüt beklentileri bütünleştirilmelidir. Bu takdirde çalışan örgüte daha çok bağlanmakta ve motive olmaktadır. Görev bilinci geliştirmekte işini daha da isteyerek yapmaktadır. Örgütsel hedef ve amaçlar daha kolay gerçekleşmekte, performans ve başarı artışı sağlanmaktadır.

Örgüt politikaları gereğince işe alım öncesinde yeterince bilgi verilmeyen çalışanlar örgütte çalışmaya başladıktan sonra beklenti uyumsuzluğu nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilmekte ve örgütün çalışan devrinden kaynaklanabilecek olası maliyetlere katlanması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu sebeple örgütlerin insan kaynakları birimlerince ilgili unvanlara ilişkin görev tanımlarının hazırlanması ve adayların işe alınmaları öncesinde bilgilendirilmeleri önemlidir (Gündoğan, 2009: 19). Bilgilendirme yeterince yapıldığı takdirde, çalışan örgütün vizyon ve misyonunu daha iyi algılayabilmekte ve işine daha iyi adapte olabilmektedir.

-Psikolojik Sözleşme:

Psikolojik sözleşme, “İş ilişkisinde yazılı, sözlü, tutumsal ve davranışsal mesajların algılanması ve yorumlanması ile anlaşma taraflarının (çalışanın ve örgütün) yükümlülükleriyle ilgili bireyce oluşturulan zihinsel beklentiler kümesi” olarak tanımlanabilmektedir (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 121). Rousseau (1989: 122) ise psikolojik sözleşmenin taraflardan birine geleceğe dair bir söz verildiğinde ve gelecekle ilgili bir takım zorunluluklar ortaya konduğunda oluştuğunu söyleyerek, çalışan ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları olarak tanımlamıştır (Mimaroğlu, 2008: 51). Yazılı olmadığı ve gayri resmi olduğu halde psikolojik sözleşme örgütler için oldukça önemlidir; çünkü psikolojik sözleşme ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (Samadov, 2006: 92). Psikolojik sözleşmeyle yönetim ve çalışanlar arasında bir bağ ve inanç ve değerler oluşmaktadır. Bu bağ ne kadar kuvvetli olursa çalışan o oranda örgüte daha çok bağlanabilmektedir. Mimaroğlu (2008: 31) da psikolojik sözleşme olumlu yönde algılandığı takdirde çalışanların daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sergileyeceğini belirtmiştir.

Çalışanlara yönelik açık kapı politikasının uygulanması, onlara güven verilmesi, kariyer yapma imkanlarının sağlanması ve iş ortamında pek çok imkanın sağlanması psikolojik sözleşmeyi güçlendirmekte ve çalışanların örgüte katılımını ve örgüte bağlılığını arttırmaktadır. Bütün bu sebeplerden dolayı çalışanların karara katılımları sağlanmalı, yönetimle karşılıklı diyalog oluşturulmalıdır; örneğin Poyraz ve Kama (2008: 160) yaptıkları çalışmada algılanan iş güvencesinin; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiş, verilere göre en düşük ortalama 0-3 yıl arası çalışanlara ait olup, bunun nedeninin mevcut iş yerlerinde (özellikle özel sektörde) birkaç yıldan beri çalışmakta olan çalışanların iş güvencesine temel teşkil eden örgütleriyle aralarındaki psikolojik sözleşmenin koşullarının çalışma süresinin kısa olması nedeniyle henüz tam anlamıyla oluşmaması ve benzer şekilde çalışanların aidiyet duygularındaki eksiklik olduğu düşünülmüştür. Verilere göre toplam çalışma süresi arttıkça iş güvencesi algısına ilişkin ortalama artmakta olup, bu doğrultuda en yüksek ortalama 20 yıl ve üzeri çalışanlara aittir. Bu sonucun alınmasında daha öncede ifade edildiği gibi, çalışma yaşamında bulunulan süre arttıkça, çalışanların iş güvencesi konusunda kendilerini daha güvende hissetmelerinin; bu paralelde 20 yıl ve daha fazla süreden beri çalışanların uzun süredir çalışma yaşamında bulunmalarından dolayı olağan dışı bir durum olmadıkça işlerinden çıkartılmayacaklarına dair beklenti içerisinde olmalarının etken olduğu belirtilmiştir. Anlamlılık düzeyleri dikkate alındığında; esnek çalışma uygulaması ile iş güvencesi algısı ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin olmadığı ve yine işten ayrılma niyeti ile çalışanlara eğitim olanakları sunulması değişkeni arasında bir ilişkinin olmadığını gözlemlendiği belirtilmiştir. Başka bir sonuç ise, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin iş güvencesi algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğudur.

- Yaş:

Çalışanların içinde buldukları yaş dönemleri işlerine karşı olan tutumlarını, algılarını, isteklerini ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışanlar genç, orta yaş ve yaşlı biçiminde sınıflandırılacak olursa; iş hayatının başlangıcında olan çalışan ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta, eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma isteği yüksek olmaktadır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 79). Luthans ve diğerlerine (1987: 219) göre yaş çalışanı örgütüne daha çok bağlayan bir

faktördür. Çünkü yaş, meslek ile ilgili planları tasarlayarak ve uygulayarak ilerlemektedir. Ayrıca örgüt dışı başka alternatifleri değerlendirmek için mevcut olan seçeneklerin ya da fırsatların daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan genç çalışanların deneyimlerinin az olmasına bağlı olarak iş olanaklarının az olması örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olmasına da neden olabilmektedir (Uygun, 2009: 23). Başka bir açıdan bakıldığında Arbak ve Kesken' e (2005: 78) göre yaş ilerleyen ve uzun süredir aynı örgütte çalışma sonucu bilgi ve becerileri örgüte özgü hale gelen çalışanların başka örgütlerde iş bulma olasılığının azalması, uzun süren üyelik sonucu örgüte pozitif tutum geliştirmesi, zaman içerisinde benimsenen değerlerin ve alışkanlıkların artması örgütsel bağlılığı güçlendirebilmektedir.

Balay (2000: 56); Mathieu ve Zajac (1990: 173); Samadov (2006: 94); Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009: 79); Angle ve Perry (1981: 12); Cohen (1993: 145); Yalçın ve İplik (2005: 400) mesleklerine fazla yatırım yapmamış genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha az bağlı olduklarını; çalışanın yaşı arttıkça alternatif imkanlarının azaldığını bu sebeple buldukları örgüte bağlılıklarının arttığını belirtmiştir.

Yaşlı çalışanların örgüte genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenlerini Balay (2000: 122) şu şekilde sıralamıştır (Şencan, 2011: 15):

- Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Diğer bir ifadeyle kariyer yapma imkânları hizmet süresi ile paralellik arz etmektedir,
- Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar,
- Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.

Iqbal (2010: 16) ise çalışmasında yaş ile örgütsel bağlılık arasında önemli bir bağlantı bulamamıştır. Cengiz (2001: 48) de aynı şekilde yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen; çalışanların yaşı ve hizmet süresi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını belirtmiştir.

Kısaca değerlendirme yapılırsa yaş ilerledikçe çalışan daha olgunlaşmakta, olayları daha iyi analiz etmekte ve mevcut işini ve diğer iş seçeneklerini belirli kriterlere göre daha iyi değerlendirebilmektedir. Zaman ilerledikçe örgütün kendisine sunduğu olanaklar artıkça yaşlı çalışanların örgüte bağlanma olasılığı artmakta, vizyonu ve misyonu gerçekleştirmeye daha istekli olmakta, örgüt herhangi bir kriz durumunda kaldığı takdirde desteklemektedirler; örneğin Güzel (2009: 96) kadın çalışanların örgütsel bağlılıkları göz önüne alındığında yaş ile devam bağlılığı arasında bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırma bulgularında bir tutarlılık yoktur. Bazı araştırma sonuçları gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu gösterirken, bazıları ise yaşlı ileri olanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmaların çoğuna göre ileriki yaşlarda gençlere göre daha yüksek örgütsel bağlılığın çıktığı söylenebilmektedir (Samadov, 2006: 95); çünkü teknolojik gelişmelerin olduğu ve bu gelişmelere uyum sağlamanın önemli bir nitelik olarak kendini gösterdiği çağımızda, yaşlı ilerlemiş çalışanlar yeni değişimlere gereken tepkiyi verme kabiliyetinden genç çalışanlara göre daha yoksun olabilmektedirler. Bu nedenle kendini yenilemede gençlere göre geride kalan yaşlı çalışanlar ve düşük eğitim seviyesine sahip olanlar; kendini yenileyen, özerk çalışan, yarı zamanlı çalışma gibi yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullenebilen genç çalışanlara göre örgütte kalmaya ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemeye daha yatkındırlar (Gündoğan, 2009: 21-22).

- Cinsiyet:

Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009: 80); Mowday, Porter ve Steers (1982: 1); Hrebiniak ve Alutto (1972: 555); Uygur (2009: 25) kadınların örgütlerine daha bağlı oldukları; Kamer (2001: 28), Hüseyinklioğlu (2010: 62), Gökmen (1996: 1), Uygur (2009: 25) kadınların aileye ve eve daha fazla önem vermesi sebebiyle erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri üzerinde durmuşlardır. Özcan' ın (2008: 1) yaptığı araştırmada ise cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmaktadır. Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının bayan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarından daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tsui ve diğerklerine (1992: 569) göre ise erkekler için farklı cinsler arasında çalışma daha düşük düzeyde psikolojik bağıllık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açarken; kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma daha yüksek düzeyde örgütsel bağıllık ile ilişkili bulunmuştur (Balay, 2000: 57).

Görüldüğü üzere araştırmalardan farklı farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum göstermektedir ki cinsiyet örgütsel bağıllık üzerinde etkili olmaktadır, çünkü cinsiyet tercihleri ve bakış açılarını etkilemektedir.

Diğerk taraftan cinsiyet farklılığının sadece bağıllık düzeyi ile değil aynı zamanda personel devri, performans ve işten ayrılma niyeti ile de ilgili olduğu belirlenmiştir (Samadov, 2006: 94). Cohen (1992: 539-554) mavi yakalılar arasında kadınların örgütsel bağıllıklarının erkeklerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlarda ise erkeklerin daha yüksek örgütsel bağıllık gösterdiklerini belirlemiştir. Aynı çalışmada sahip olunan çocuk sayısının ne mavi yakalı ne de beyaz yakalıların örgütsel bağıllığını etkileyen bir faktör olmadığı belirlenmiştir (Gündoğan, 2009: 24). Görüldüğü üzere cinsiyetle ilgili olarak çalışılan unvan, örgütün kadın çalışanlara bakış açısı, kadınların aileye verdikleri önem derecesi örgütsel bağıllık üzerinde etkili olabilmektedir.

-Medeni Durum:

İnce ve Gül' e (2005: 64) göre bilim insanları medeni durumun bağıllık geliştirmede önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Bekarlar, evli ve dul bireylere göre çalıştıkları örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedirler (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 80); çünkü evlilerin kendilerine ve bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Bu nedenle de riske girme konusunda daha çekingen bir tutum sergilemeleri mümkündür (Gündoğan, 2009: 25). Görüldüğü üzere medeni durum örgütsel bağıllık üzerinde etkili olmaktadır, çünkü bu durum onların alternatifleri değerlendirmesini ve bakış açılarını etkilemektedir. Buna ek olarak Cengiz' e (2001: 54) göre yeni bir iş teklifi karşısında bekar olan kimseler evli olanlara kıyasla daha girişken ve cesaretli davranabilmektedirler. Sorumluluklarını taşıdıkları kişi sayısı azdır, fakat evli olanların sorumlulukları daha fazladır. Hayatlarını çok kolay riske atamamaktadırlar ve daha tedbirli olmak durumundadırlar. Bu durum

da onları örgütlerine bağlı kılmaktadır. Bu nedenle evli olan kişiler bekarlara göre daha güçlü örgütsel bağlılık göstermektedirler.

-Kıdem:

Cohen (1992: 539); Şencan (2011: 17); Durna ve Eren (2005: 212); Zeffane (1994: 977); Uygur (2009: 23-24); Angle ve Perry (1981: 11); Balay (2000: 56); Yalçın ve İplik (2005: 400); Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009: 79); Çöl ve Gül (2005: 295-296); Allen ve Meyer (1993: 49); Cohen (1993: 145) çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını belirtmişlerdir.

Buchanan (1974: 533) kıdemın çalışanların bağlılığını nasıl etkileyeceğini açıklamak için geliştirdiği modelde süreyle ilgili bazı sonuçlara varmıştır. Bu modelde, ilk yıl bireyin güvenlik ihtiyacı ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı zihinde önemli yer tutmaktadır. Örgütteki ikinci ve dördüncü yıllar arasında çalışan statüsünü geliştirmeye çaba göstermekte ve başarısızlık korkusu duymaktadır. Beşinci yıldan sonra olgunluk aşaması gelmekte ve bağlılık yüksek olmaktadır (Yavuz, 2008: 87).

Görüldüğü üzere çalışma süresi daha uzun olan çalışanlar örgüte daha çok bağlanmaktadır; çünkü örgütten ayrılma ona maliyet getirecekse bulunduğu örgütte elde ettiği faydayı tercih etmektedir. Çalışanlar hizmet süresi arttıkça örgütteki statülerini daha da güçlendirmekte ve daha çok kariyer ve fayda beklentisi içerisine girmektedirler. Bu durum daha çok örgüte bağlanmayı getirebilmektedir; örneğin Samadov' a (2006: 96) göre örgütsel bağlılıkla kıdem arasında doğrusal bir ilişki vardır. Örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılık da artış göstermektedir. Genellikle bağlılık hem yaş hem de kıdemle olumlu bir ilişki halindedir. Ancak, yaş ve kıdemın bağlılığı doğrudan etkilemediğini savunan çalışmalar da mevcuttur. Genellikle yaş ve kıdemın birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de rasyonel bağlılık ile ilişkili bulunmuştur. Diğer bir araştırmada Iqbal' in (2010: 16) verilerden elde ettiği sonuçlar da hizmet süresinin örgütsel bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

-Eğitim:

İlke olarak eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş çalışanlardan daha fazla olmasından dolayı bağlılıklarının

daha düşük olduğunu düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılamayacağı kadar yüksek beklentileri olan bu çalışanlar kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilmektedirler. Beklentilerindeki yüksekliğin temelinin de birikim ve becerilerine aşırı güvenin sebep olduğunu söylemek mümkündür (Hüseyinlioğlu, 2010: 62). Benzer şekilde eğitim seviyesi arttıkça bilgi ve beceri düzeyi de yükselmektedir. Buna paralel olarak bireyin çalıştığı örgütten beklentileri artmakta ve daha fazla değer görmek istemektedir. Örgüt bu istekleri karşılayamazsa kişinin örgütsel bağlılığı zayıflamaktadır (Cengiz, 2001: 53). Aynı zamanda alternatif iş olanakları da eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak artış gösterebilmektedir. Sonuç olarak bu gibi unsurlar çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 68); örneğin Iqbal (2010: 16) çalışmasında eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Özetle çalışanların eğitim seviyesi arttıkça bilgi ve beceri düzeyleri gelişmektedir, bu durumda örgütler çalışanların beklenti ve isteklerini karşılayabilmeli ve onlara daha çok yatırım yapmalıdırlar. Bu takdirde çalışanlarında örgütsel bağlılığı daha çok artmaktadır; örneğin Somuncu' ya (2008: 64) göre eğitimler ve projeler aracılığı ile çalışanlara yeni becerilerelde etmeleri için fırsatlar verilerek çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri sağlanabilmektedir. Yöneticiler çalışanlarının kariyer istek ve hedeflerini anlayarak onları yönlendirerek mesleki ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektedirler. Gelişimlerine katkıda bulunulan çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilmektedir. Başyigit' e (2006: 37) göre ise eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar öncelikle örgüt içinde mesleki kariyerlerini geliştirmeye çalıştıkları için örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilmektedirler. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların buldukları örgüte bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısından kaynaklanmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005: 134).

Örgütsel bağlılık açısından çalışanların düşünceleri, algılamaları ve davranışları üzerinde etki yapan faktörler daha çok örgütün iç çevresinde gerçekleşen olaylardan/ uygulamalardan oluşmaktadır. Çalışanların olduğu gibi örgütlerin de değer sistemleri, çalışanlara nasıl davranmaları/ nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda politikaları ve süreçleri mevcuttur. Bu süreçlerde önemli olan amaçlar bütünü, örgütteki çalışanların bağlı oldukları örgütü terk etmeyecek şekilde hareket etmelerini sağlamakla beraber örgütü ve örgütün uygulamalarını benimsemelerini sağlamalıdır (Perçin, 2008: 58).

Örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik tarzı, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ücret düzeyi, örgüt iklimi, örgütsel destek, örgütsel güven, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, nezaret (denetim), ödüller, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 60).

Özdeşleşme gibi psikolojik değişkenler, çatışma/belirsizlik gibi rolle ilişkili değişkenler ve işin zorluk derecesi gibi önceki iş tecrübeleri de bağlılığın öncülleri olarak tespit edilmiştir. Bağlılığın sonuçları konusunda literatürün çizgileri oldukça belirgin (işgücü devri ve diğer çekilme biçimlerinin azalması gibi), bağlılığın öncülleri oldukça çeşitli ve tutarsız bir grafik çizmektedir. Bu tutarsızlık bağlılığın tanımlanması ve operasyonelleştirilmesinin farklı biçimlerinden doğabilmektedir. Bu kavramın tanımlanması konusundaki tutarsızlık devam ettiği sürece, öncülleri de mecburen benzer bir biçimde tutarsız olmaktadır (Reichers, 1985: 467).

-Yönetim ve Liderlik:

Arpacı' ya (2010: 109) göre lider başkalarını etkileyebilen, onlara yol gösterebilen, hedef ve misyon belirleyen kişi olup, insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilmekte ve onları harekete geçirebilmektedir. Greenberg ve Born' a (1997: 433) göre de liderlik bireyin grup üyelerinin veya astlarının fikirlerini, davranışlarını değiştirebilmesine ve yönlendirebilmesine denmektedir; çünkü Lopez' in (1968: 269) de vurguladığı gibi liderin kişiliğinin ve davranış şeklinin örgüt ve iş üzerinde önemli derecede etkisi vardır.

Çalışanları amaca doğru yönlendirme konusunda lider ile yönetici arasında bir benzerlik ortaya çıkmaktadır, ancak bu iki terim arasında “temel işlev” açısından anlamsal bir fark da bulunmaktadır. Liderin temel işlevi örgütün misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve

bu doğrultuda planlar, stratejiler geliştirmektedir. Yöneticinin temel işlevi ise kaynakları etkili ve verimli bir şekilde, yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve denetleme) de kullanarak liderin gösterdiği amaçları ve uygulamaları gerçekleştirmektedir. Bir başka ifade ile lider misyon ve vizyonu koyan, yönetici ise bunları yönetsel faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışan kişidir (Mirze, 2010: 143).

Çalışanlar kendi amaçlarına ulaşmak için çaba sarfetmektedirler. Amaçların hem yönetim hem de çalışanlar için açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 536-537). Ortak amaçların belirlenmesi ve örgüt çalışanlarının bu amaçlar etrafında bütünleştirilmesi ise örgütsel bağıllığı arttırmaktadır.

Çalışanlar örgütlerinde iş arkadaşlarına, astlarına, üstlerine, müşterilerine, sendikalarına veya üst yönetime bir bağıllık hissedebilmektedirler (Greenberg ve Born, 1997: 190). Becker (1992: 232) üst yönetim, süpervizörler ve çalışma gruplarına olan çalışan bağıllığının örgütsel bağıllığın ötesinde daha fazla katkı sağladığını belirtmiştir (Brown, 2003: 29). Bu bağ örgütsel bağıllığa da katkı sağlamaktadır.

Bu durumla ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında Shore ve diğeri (1995: 1593) çalışanlar arasında yöneticiye göre gelişen duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı ölçütlerinin öncülleri ve sonuçlarını birleştiren bir model uygulamıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticiye göre gelişen duygusal bağıllığa işaret ettiği, öte yandan yan bahislerin (yaş, görev süresi ve eğitimin) yöneticiye göre gelişen devamlılık bağıllığına işaret ettiği bulgulanmıştır. Bunlara ek olarak; aralarında yöneticilik potansiyeli ve terfi edilebilirliğin de bulunduğu bir dizi sonuçtan duygusal bağıllığın olumlu bir biçimde ve devamlılık bağıllığının da olumsuz bir biçimde etkilendiği bulgulanmıştır (Bin Sayeed, 2001: 63).

Diğeri yandan Bekrek (2011: 9) araştırmasında, yöneticilerin astlarını ikna etmek ve etkilemek için kullandıkları etkileme taktikleri ile çalışanların örgüte bağıllıkları arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymayı ve bu ilişkide androjen liderliğin ılımlaştırıcı (moderating) etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarında rasyonel ikna, işbirliği ve yağcılık etkileme taktiklerinin çalışanların örgüte duygusal bağıllıkları ile pozitif yönlü bir ilişkiyi; devamlılık bağıllıkları ile ise negatif yönlü bir ilişkiyi yansıttığı görülmüştür. Baskı etkileme taktiğinin ise çalışanların örgüte duygusal bağıllıkları ile negatif yönlü bir ilişkiyi, devamlılık bağıllıkları ile ise pozitif yönlü bir

ilişkiyi yansıttığı görülmüştür. Brown' a (2003: 32)göre ise ilişki odaklı veya görev odaklı liderlik davranışları örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Örgütlerdeki etkili liderler merkezi olmayan, ortak karar verme süreçlerinde yer almaktadırlar. Bunun anlamı sorumluluğun ve otoritenin orta düzey yönetime verildiği veya kararın bir komite veya grup tarafından verildiği anlamına gelmektedir. Bu nedenle etkin liderler örgütün içinden veya dışından kişileri ekibe dahil etmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 113). Bu nedenle yönetim insana değer veren bir yaklaşıma sahip liderlik tarzını benimsemelidir. Çalışanlara insancıl çalışma ortamı sağlayarak ortak amaçlar etrafında toplayabilmelidir. Yönetimin çalışana karşı tutumu baskıcı değil, karşılıklı fikir alışverişine dayanmalıdır. Bu şekilde örgütteki sorunlar daha kolay çözülebilmekte ve çalışanların örgüte adaptasyonu artabilmektedir. İyi bir liderlik etkili bir yönetim tarzını gerektirmektedir; örneğin Samadov' a (2006: 103) göre yönetim ve liderlik stili çalışanların kararlara katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirebilmektedir. Kendisine hareket ve karar verme olanağı tanınan çalışanlar da daha olumlu tutumların ortaya çıkması ve bağlılığın gelişmesi olasılığı yüksektir. Benzer şekilde Somuncu' ya (2008: 50) göre liderler sahip oldukları özellikler ile çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırabilmekte ve diğer örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarını da (örgütsel iletişim, kararlara katılım gibi) kullanarak, çalışan bağlılığının yüksek düzeyde oluşmasını sağlayabilmektedirler.

Diğer araştırmalara bakılacak olursa; Gürdoğan (2010: 142) turizm lisans eğitimi veren yüksek öğretim kurumu yöneticilerinin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; üniversitelerde çalışan akademisyenlerin en yüksek örgütsel bağlılık ortalamalarının normatif bağlılıkta olduğu görülmektedir. Çalışanların kurumlarına karşı kendisini borçlu hissetmesinin (bireysel gelişim programları, eğitim bursları gibi) bu bağlılık türünün yüksek çıkmasında etkili olabileceği belirtilmiştir. Ortalamalar açısından bakıldığında, duygusal bağlılık düzeyinin normatif bağlılığa yakın olduğu görülmektedir.

Okçu (2011: 3) ise yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının içselleştirme boyutunda en yüksek düzeyde olduğu, bunu sırasıyla özdeşleşme ve en düşük düzeyde ise uyum boyutunun izlediği; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırmanın görev ve sosyal ilişkiler boyutlarında olumsuz davranışlara “ara sıra” düzeyinde maruz kaldıkları; dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu; dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü; işlemci liderliğin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı, ancak yıldırma üzerindeki etkisi pozitif yönde ve düşük düzeyde olduğu; dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olmasına rağmen işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Iqbal’ in (2010: 16) yaptığı araştırma bulgularının gösterdiğine göre üst yönetim mükâfat, iş politikası, eğitim ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi ile çalışan memnuniyetini arttırarak çalışanlardaki bağlılığı arttırabilmektedir. Yöneticilerin bunun yanı sıra, çalışanların katılımına değer verdiklerini ve çalışanların refahını önemsediklerini çalışanlara aktararak da örgütsel bağlılığı arttırabilecekleri belirtilmiştir. Bu sebeple Karaman’ a (2010: 88) göre yönetici; çalışanlarının motivasyonunun arttırılmasının, çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasının ve örgütsel hedeflere ancak çalışanlarla beraber ulaşılabileceğinin farkında olmalıdır.

Şahin (2007: 3)’ in yaptığı çalışmada Ege Bölgesi’nde yer alan dört ve beşyıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu, personel güçlendirmenin otel işletmelerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırdığı belirlenmiştir.

Bayram (2005: 137); Morris ve Sherman (1981: 512); Agarwall, DeCarlo ve Vyas (1999: 727); Brown (2003: 32); Loui (1995: 1269); Güçlü (2006: 66) insana değer

veren yöneticilerin çalışanlarının ve yönetime güven duyan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetim iyi bir liderlik tarzı uygulayıp çalışanları yönlendirebilirse iş verimliliği ve kalitesi ve örgüte güven artabilmektedir. Açık kapı politikası uygulanmalı ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Bu durum da örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır.

-Ücret Düzeyi:

Ücretler konusundaki önemli bir sorun kaynağı ücret eşitsizlikleridir. Aynı işe ve aynı statüye rağmen çalışan arasındaki ücret eşitsizlikleri, çalışanın adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı yaşamasına ve bunun sonucunda da tatminsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret sisteminin kurulmasıdır (Şahin, 2007: 51).

Örgütlerde ücret düzeyinin belirlenme şekli önemlidir. Adil ücret verilmesi çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Böylece iş tatmini de artmaktadır. Ücret düzeyi objektif bir şekilde belirlendiği takdirde bu durum çalışanın performansının olumlu yönde artmasını sağlamakta, çalışanın örgüte güveni artmakta, işten ayrılma oranı azalabilmektedir; örneğin Samadov' a (2006: 101) göre ücretlerin tatminkâr olmaması halinde örgüt açısından doğacak maliyet oldukça yüksektir. Ücretleri beklediğinin altındaysa çalışanlar kendilerini işlerine verememekte ve hata oranı artabilmektedir. Ayrıca verimlilik ve kalite azalabilmektedir.

-Örgütsel Kültür:

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin paylaştıkları önemli değerler, standartlar, kurallar, inançlardır. Örgütün üyeleri davranışlarıyla örgütün özelliklerini kabullenerek davranışları için belirli tavırlar ve alışkanlıklar kazanmaktadırlar (Eren, 2006: 20); çünkü örgütler eşgüdümlü davranışlardan oluşan sistemlerdir, hatta örgütlerin bireyler gibi davranışlar sergiledikleri iddia edilebilmektedir. Örgüt denildiğinde kurallar, yönetmelikler, devamlı talimatlar akla gelmektedir. Davranışın kendisi bir örgütün özünü oluşturmaktadır. Davranış olmazsa, örgütler de olmaz. Dolayısıyla, bir örgütü tanımlarken bir “şey” olarak değil, bir süreç olarak tanımlamak daha doğru olabilir. Bir örgüt, insanların eşgüdümlü davranmasından oluşan bir süreçtir (Mitchell ve Larson,

1987: 39). Belirtildiği üzere, çalışan davranışları örgütlerde sergilenmekte ve örgüt kültürüne bağlı çalışan daha fazla başarılı olmaktadır. Çalışan bu süreç içerisinde yer almakta, tatmin düzeyi arttıkça örgüte daha çok bağlanmaktadır.

Yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre örgütsel kültür birkaç şekilde bir örgütü tanımlamakta kullanılabilir, örneğin (Greenberg ve Born, 1997: 471) :

- Yenileşme: İnsanların yaratıcı olması ve yeni fikirler bulmaları,
- Stabilitate: Değer biçen ve durağan, kural-merkezli ortam,
- İnsanlara yönelim: Adil ve destekleyici olmak, bireysel haklara saygılı olmak,
- Sonuçlara yönelim: İstenen sonuçlara ulaşma arzusu,
- Rahatlık: Çalışma ortamının rahat ve huzurlu olması,
- Detaya verilen önem: Analize ve kesinliğe verilen önem,
- İşbirlikçi yönelim: Bireysel çalışmaya nazaran takım çalışmasını vurgulamak.

Diğer bir ifadeyle örgütte yönetim adil davranır, çalışanlara rahat ve huzurlu bir ortam sağlar, yaratıcı fikirlere önem verir ve iş ortamında dayanışma ve işbirliğini geliştirirse örgütsel katılım ve örgüt kültürüne adaptasyon ve örgüte bağlılık artmaktadır.

Daha detaylı bir şekilde örgüt kültürü temel grupsal değerleri ve mesajları kapsamakta; grup üyelerine paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunmaktadır. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılır. Örgüt kültürü eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlamak, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2012: 113). Ayrıca örgütsel kültür her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade etmekte ve görünmez, içsel, örgütün içine işlemiş olan informel bir bilinç olarak tanımlanmaktadır; örgüt içindeki bireyin davranışlarının bu yapı tarafından oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 51).

Örgüt kültürü çalışanları bir arada tutan inanç ve değerler olup, çalışanların örgütle bütünleşmesini ve örgütün bir parçası olmalarını sağlamaktadır. Örgüt içi dayanışma ve işbirliği örgüt kültürü ile birlikte artmakta ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına da katkı sağlamaktadır.

Balay (2000: 98), Gülova ve Demirsoy (2012: 61), Başığit (2006: 16) örgüt kültürünün çalışanlar ve örgüt arasında bağ kurarak, çalışanlar arasında kimlik duygusunun ortaya çıkmasını sağlayarak ve örgütle bütünleşmeyi gerçekleştirerek örgütsel bağlılığı geliştirdiğini vurgulamışlardır.

Bir örgütün paylaşılan algıları ve değerleri tanımlandıkça, çalışanlar kendilerini o örgütün bir parçası olduklarına inanmaya başlamakta ve örgütte önemli bir rol oynadıklarına kanaat getirmektedirler (Greenberg ve Born, 1997: 472). Örgüt kültürü çalışanları bir araya getiren, onlara kimlik kazandıran bir özellik taşıdığı, çalışanları desteklediği ölçüde örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışanlar örgüt kültürünü benimser ve örgütün bir parçası oldukları hissine sahip olurlarsa daha çok örgüte bağlanmaktadır ve örgütte ortak paylaşımlar artmaktadır; çünkü Altun' un (2001: 12) da belirttiği gibi örgüt kültürü genel olarak paylaşılan değerler, simgeler, inançlar ve düşüncelerdir.

Güçlü kültüre sahip örgütlerin amaçlarını çalışanlara aktarması ve hedeflerine ulaşması daha kolay olmaktadır. Örgüt kültürünün güçlü olduğu örgütlerde ortak davranışlar ve tutumlar geliştirme imkanı olduğu için çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da doğal bir sonuçtur (Kılıç, 2008: 91). Joo' ya (2010: 69) göre de yüksek düzeyde örgüt kültürüne sahip çalışanlar yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstermektedirler.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olduğu takdirde çalışanların birbirlerine kenetlenme olasılığı artmakta, çalışanlar kendilerini daha çok örgüte ait ve bağlı hissetmektedirler. Çalışan örgüt kültürüne ne kadar adapte olursa o kadar çok örgütte kalmak istemekte ve örgüte devamsızlık o ölçüde azalmaktadır.

-Örgütsel Adalet:

Adil bir çalışma ortamının sağlanması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çalışan örgütün eşit uygulamalarını gördükçe örgüte daha çok bağlanmaktadır. Bu sebeple yönetim, çalışanlara eşit haklar vermelidir. Bu durum verimlilik ve kalitenin artmasını sağlamaktadır; örneğin Chughtai ve Zafar' ın (2006: 39) yaptığı çalışmanın amacı seçilen kişisel özelliklerin, iş memnuniyeti boyutunun ve örgüt içi adaletin iki boyutunun (dağıtıcı adalet ve usul adaleti) Pakistanlı üniversite hocalarının örgütsel

bağlılığındaki değişkenliği büyük ölçüde açıklayıp açıklamadığını belirlemektir. Aynı zamanda bu çalışma, örgütsel bağlılığın iki önemli sonucu (iş performansı ve personel devir oranı) üzerindeki etkilerini de incelemiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar kişisel özelliklerin, iş memnuniyeti boyutunun ve örgüt içi adaletin iki boyutunun bir grup olarak öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılığı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bireysel olarak ise dağıtıcı adalet ve yönetimde güvenin, bağlılık ile en güçlü ilişkisi olan faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Jawad ve diğerlerinin (2012: 39) yaptığı araştırma ise dağıtıcı adalet, usul adaleti ve etkileşimli adaletin benimsenmesinin yüksek bağlılık derecesi ile sonuçlanacağını açıkça tanımlamaktadır. Pozitif çalışma davranışları örgütsel bağlılığın oluşmasında oldukça etkin olarak kabul edilmiştir. Ponnu ve Chuah' nın (2010: 2676) yaptığı çalışmaya göre de, örgütsel adaletin iki bileşeni olan usul adaleti ve dağıtıcı adalet ile örgütsel bağlılık ve iş değiştirme eğilimi arasında tespit edilen kuvvetli ve önemli ilişkiler örgüt pratiğinde önemli etkilere sahiptir. Bu çalışma, örgütsel adaletin önemli işgücü yönetimi meselelerine ve bunun örgütsel bağlılık ve iş değiştirme eğilimi düzeylerinin belirlenmesinde oynadığı role değinmektedir.

-Takım Çalışması:

Arpacı' ya (2010: 91) göre takım; uzmanlık becerilerinin kullanıldığı, kişisel ve örgütsel hedef ve amaçlarına ulaşmak için dayanışma içinde çalışan kişilerden oluşan gruptur. Catt ve Miller' in (1991: 284) da belirttiği gibi takım üyeleri performanslarının etkililiğini ve verimliliğini arttırmak için işbirliği ve dayanışma ruhu içinde çalışmaktadır.

Takım ruhu ve çalışmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı örgütsel bağlılık yazınında genellikle kabul edilmektedir. Çünkü bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Arkadaşlarına, işlerine ve örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar sergileyen takım çalışanlarının yönetim, iş arkadaşları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının da arttığı kabul edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 80).

Ayrıca yüksek performanslı takımlarla ilgili çalışmalar ve örnek olaylar, takımların bireysel yetenekleri kollektif başarılar için kullandıklarını göstermektedir. Çözümlerin

kolayca bulunmadığı yüksek beklenti durumlarında takımlar olaya yoğunlaşmakta ve hızlı bir biçimde konuyu çözebilmektedirler (Balay, 2000: 117); çünkü takımlar daha çok sık sık ortaya çıkan problemlere göre oluşmakta ve yapılanmaktadır (Dinçer, 2008: 221). Problemlerin çözümünde çalışanlara da fırsat vermek iş tatminini arttırmaktadır. Takım çalışmasıyla çalışanların karara katılımı artmakta ve problemler daha kolay çözülebilmektedir. Bu da çalışanların iş tatmininin artması ve örgüte daha çok bağlanmalarına neden olmaktadır.

Kendi kendini yöneten takımlar ise örgütlerin daha esnek yapıda olmaları, karar vermede alt seviyedekilere olanak tanımaları, çalışanların zihinsel ve yaratıcılık kapasitelerinden tamamen yararlanma konusundaki istemlerine yanıt vermektedirler (Keçecioglu, 2011: 29). Karara katılımı destekleyen takımlar örgüte daha esneklik getirmekte ve çalışanların kapasitelerinden daha yoğun bir şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır.

Bu sebeple Hackman (1987: 315) takımlar iyi işlemesi için düzgün kurulmalıdırlar. Bunun nasıl yapılacağı aşağıda dört maddede verilmiştir (Greenberg ve Born, 1997: 275):

- Ön hazırlık yapmak,
- Performans koşullarını yaratmak,
- Takım kurmak ve oluşturmak,
- Devamlı yardım sağlamak.

Bu şekilde takımların sürekliliği sağlanmakta ve çalışanların performanslarından daha uygun şekilde yararlanmak mümkün olmaktadır. Herşey bir plan ve program çerçevesinde işlemelidir.

Özetle takım çalışmasıyla birçok yaratıcı fikir ortaya çıkmakta, çalışanların katılımının artmasından dolayı iş tatminleri de artmaktadır. Bu durum da performansa olumlu bir şekilde yansımaktadır. İş ortamında dayanışma ve işbirliği gelişmekte ve yeniliklere daha kolay adapte olunmaktadır. İş tatmininin artması ise verimlilik ve kalite artışına yol açmaktadır. Takım çalışmasıyla böylece örgütsel bağlılıkta artış sağlanabilmektedir.

-Rol Belirsizliği ve atışması:

Rol atışması farklı kaynaklardan birçok talep gelmesi sonucu meydana gelmektedir. Rol belirsizliği ise; görev, otorite ve sorumluluklar açısından tam bir kesinlik olmaması durumunda oluşmaktadır (Cengiz, 2001: 60). Bu sebeple iş ortamında görev ve sorumluluklar tam anlamıyla belirlenmeli ve belirsizlik, çatışma en aza indirgenmelidir. Örgütte alışan rolleri ve görev dağılımları etkili ve karışıklık olmayacak şekilde belirlenmelidir. Bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir; rneğin Samadov' a (2006: 110) göre rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk ortaya çıkarmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi için çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve zevk veren görevleri olması durumunda mümkündür. İnce ve Gl' e (2005: 82-83) göre de rol çatışmasının birey bazlı, rol belirsizliğinin ise örgüt bazlı olduğu ifade edilmektedir. Roller açıkça belirlenmiş ve iş tatminiyle sonuçlanan görevler olduğu takdirde, bu durum örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Benzer şekilde Mathieu ve Zajac' a (1990: 180) göre rol durumlarının iş çevresi algısından etkilendiği ve bunların duygusal tepkileri belirlediği görüşüne yer verilmiştir. Rol durumları ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan veya dolaylı olduğu yönünde tam bir açıklık olmamasına karşın, yüksek rol gerilimi bildiren çalışanların aynı zamanda düşük örgütsel bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Balay, 2000: 75). Görüldüğü üzere rol belirsizliği ve rol çatışmasının olması çalışan açısından örgüte tam olarak adapte olamama ve bağlanamama durumu yaratmaktadır.

Başka bir çalışmada Addae, Parboteeah ve Velinor (2008: 567) rol belirsizliği ve çatışmasının duygusal ve normatif bağlılık ile negatif bir ilişkisinin olduğunu gözlemlemişlerdir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığın farklı boyutları ve iş değiştirme niyeti arasında ters yönde bir etkileşim olduğu ve çalışanların görevlerinden kaynaklı stres ile devam bağlılıkları arasında ise kayda değer bir bağlantı bulunmadığı belirtilmiştir.

Diğer bir çalışmada ise Hrebiniak ve Alutto (1972: 555) rolle ilgili faktörler ve bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalarında, örgütsel bağlılığın rol çatışmasına ilişkin bir fonksiyon olarak eşitlenmediği bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılık

edinilen bulguya göre, örgüt içi ödüllendirme ve saygınlık politikalarının derecesiyle ters biçimde ilintilidir. Aynı tersine ilişki gerilim ve örgütsel bağlılık arasında da gözlemlenmiştir (Bin Sayeed, 2001: 60)

-Örgütsel İletişim:

İletişim, birbiriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alışverişidir. İki insan birbirini gördüğü (fark ettiği) andan itibaren iletişim başlamaktadır. Örgütsel ve toplumsal yaşamda iletişimin özü; anlamak, anlaşılmak ve uzlaşmaktır. Bu yüzden, özel yaşamda olduğu gibi, toplumsal ve örgütsel yaşamda da iletişim öğrenilebilen ve geliştirilebilen önemli ve etkili bir davranış biçimidir (Aytürk, 2010: 199).

Yılmaz' a (2010: 263) göre ise iletişim iki ya da daha fazla kişi arasında bilgi alışverişidir. Bilgi, örgütleri etkin yönetmek açısından önemlidir ve onları harekete geçiren önemli bir güçtür. Örgüt yönetiminin başarılı olması için, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ihtiyaçları iyi bir şekilde karşılanmalıdır. Gerekli bilgiyi uygun zamanda elde edemeyen yönetici örgüt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamaz. Yetersiz ve eksik bilgi de çalışanlar açısından iş tatminsizliği ve stres yaratabilmektedir. Benzer şekilde Başpınar ve Bayramlı' ya (2008: 203) göre; ortak amaçları olan çalışanlardan oluşan örgütlerde yönetimin başarılı olması örgütsel iletişimin etkinliğine bağlı olmaktadır. Yönetimin farklı bilgi ve becerileri olan çalışanları ortak amaç etrafında birleştirebilmek için örgüt içinde etkili iletişim kurabilmesi çok önemlidir. Örgütsel iletişimin temel amacı örgüt ile çalışanlar arasında karşılıklı güven oluşturabilmektir. Örgütsel iletişimin başarılı olması için yönetim çalışanlarını dinlemeli, bilgilendirmeli ve çalışanlarıyla bütünleşmelidir, çünkü Greenberg ve Born' a (1997: 291) göre iletişim olmadan çalışanlar tam anlamıyla nasıl davranacaklarını bilememekte ve örgütler etkili bir şekilde görevlerini yerine getirememektedirler. Bir başka deyişle örgütsel iletişimin en önemli noktalarından biri; birbirleriyle uyumlu eylemlerdir.

Örgütsel iletişimin artması çatışmaları en aza indirmekte, bu da iş tatminini arttırıp örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır; örneğin Somuncu' ya (2008: 20) göre örgüt içerisinde bilgi paylaşımı ve sağlıklı iletişim olduğu sürece çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmekte, bu sebepten dolayı örgüt için çalışmaktadırlar. Bu süre içerisinde örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Bu durum çalışanların yaratıcılıklarını ve verimliliklerini de artırabilmektedir. Bu sebeple Devito' nun (2002: 25) da belirttiği

gibi, örgütsel iletişimde çalışanlara etkili performans gösterebilmeleri için yeterli bilgi sağlanmalı ve toplantı, grup çalışmalarıyla çalışanlara iletişimlerini geliştirme konusunda fırsatlar verilmelidir.

Örgütsel iletişimin artmasıyla çalışanların örgüte katılımı artmış olmakta, örgüte daha kolay adapte olmakta, sorunlar ve hatalar en aza indirgenmekte ve iş akışı hızlanabilmektedir. Motivasyonu artan çalışan iş ortamında daha kaliteli hizmet verebilmektedir.

-Örgütsel Güven:

Erdem (2003: 165) güvenin temel işlevlerinin örgütteki işlem maliyetlerini azaltması, örgüt üyeleri arasında işbirliğine, özgeci davranışlara, fazladan gerçekleştirilen rol davranışlarına yönelik gönüllülük yaratması; örgütsel kurallara uymayı kolaylaştırması ve çatışmaları azaltması olduğunu belirtmektedir. Güçlü bir güven iklimine sahip örgütlerde, üyelerin kuruma olan bağlılıklarının artması, özdeşleşmenin kolaylaşması ve performansın yükselmesi beklenmektedir (Çetinel, 2008: 29).

Örgüte karşı güven duyan çalışan işini daha isteyerek yapmakta, örgütteki kurallara daha isteyerek uymakta, işbirliğine ve dayanışmaya daha yatkın olmaktadır. Örgüte daha kolay bütünleştiği için performans artışı da sağlanabilmektedir. Böylece örgüte güven duymak örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Aynı zamanda örgüte karşı güvenin artması işe devamsızlıkları azaltmakta, örgüte adaptasyon artmakta ve örgüt amaç ve hedefleri daha kolay benimsenebilmektedir. Bu durum ise aynı zamanda örgütsel iletişimin artmasına da yardımcı olmaktadır; örneğin Kamer' in (2001: 3) yaptığı araştırma sonuçlarına göre örgüt üyelerinin örgüte güvenlerinin yüksek olması örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır.

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

Günümüzde örgütler sadece kendi içlerinde meydana gelen uygulamalara bağlı değişimlerle karşılaşmamaktadırlar. Örgütün bulunduğu toplumun değerlerinden, devletin yasaları, krizler ve sendikalara varıncaya kadar olan sosyal-politik-ekonomik durumlar örgütsel bağlılığı etkileyen dış faktörleri oluşturmaktadırlar. Bütün örgütler iç çevreleriyle irtibat halinde oldukları gibi, dış çevresiyle de iletişim ve etkileşim içinde olmak durumundadırlar. Birçok faktörden oluşan örgütün dış çevresi içinde belki de en

önemlisi, örgütün bulunduğu toplumun değerlerine bağlı olarak çalışanların, örgütü yönetenlerin ve/veya örgütü denetleyenlerin sahip oldukları değerlerin toplumdan topluma veya kültürden kültüre değişim göstermesidir. Aynı toplum içinde farklı değerlere sahip bireylerin olmasını birçok etkenle açıklayabildiğimiz gibi, farklı toplumların değer sistemlerinin farklı olduğunu açıklamak daha kolay olmaktadır (Perçin, 2008: 64-65).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler (İnce ve Gül, 2005: 59):

- Yeni İş Bulma Olanakları,
- Profesyonellik,
- İşsizlik Oranı,
- Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve
- Sektörün Durumu olarak sıralanmıştır.

Görüldüğü üzere örgütler açık sistem olmaları sebebiyle; piyasa koşullarından, sosyal, kültürel ve ekonomik değişimlerden ve hukuki düzenlemelerden etkilenmektedirler.

2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Wiener' a (1982: 421-422) göre bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali vardır (Balay, 2000: 83).

Örgütsel bağlılığın sonuçları ile ilgili olarak; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık şeklinde ayırım yapılmaktadır.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi “zorunluluk bağlılığı” ya da “devamlılık bağlılığı olarak da adlandırılabilir. Düşük bağlılık bireyin örgüt ile arasındaki bağın oldukça zayıf olduğu ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için gösterdiği tutum ve davranışlardan yoksun olduğu bir durumdur (Koç, 2009: 205-206). Örgütün değer ve amaçlarını tam olarak benimsemeyen çalışan işini tam olarak yapmakta isteksiz davranmaktadır.

Randall (1987: 465), Bayram (2005: 135), Balay (2000: 85) düşük örgütsel bağlılıktaki çalışanların görevlerini yerine getirmekte isteksiz olduklarını, grup bağlılığının sağlanmasında yetersiz kaldıklarını, örgütün imajını sarstıklarını ve mesleki durumlarının sarsıldığını belirtmişlerdir. Greenberg ve Born (1997: 193) ise genellikle düşük örgüt bağlılıklarında devamsızlık ve çalışan devir oranlarının yüksek olduğunu ve çoğu durumda örgüte bağlanmış çalışanların bağlanmamışlara göre daha az yeni iş aradığını ve çalışanların işe başlarken bağlanma konusunda öneğilim sergilediğini ve bunun da örgüte bağlılığı etkilediğini belirtmişlerdir.

Özetle düşük örgütsel bağlılıkta örgütün değerleri tam olarak benimsenmemekte, işgücü devir oranı artabilmekte, örgüte uyum sağlanmakta zorluk çekilmektedir. Çalışanların motivasyonu ve iş tatminleri düşük olabilmekte ve işe devamsızlık artabilmektedir. Diğer taraftan Somuncu' ya (2008: 40) göre örgütsel bağlılığın düşük olmasının çalışan ve örgüt açısından olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendireceklerinden örgütler, bu tür çalışanlardan kurtularak yerlerine performansları yüksek, örgüte bağlılık duyan çalışanları aramaya ve bu çalışanlarla çalışmaya başlayabilmektedirler. Ayrıca örgüte bağlılıkları düşük olan çalışanlar, üst yöneticilerine rahatlıkla hataları ve yanlışları ifade edebilmektedirler. Böylece gizlenen ya da ortaya konulmasından çekinilen konular ifade edilebilmektedir.

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılığın örgüt içi düzenini aksatan, örgüt imajını zedeleyen olumsuz yönlerinin daha ağır bastığı söylenebilmektedir (Başyigit, 2006: 68). Çünkü düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışan örgütüne tam olarak bağlanamamakta ve dolayısıyla örgütü gereği gibi temsil edememektedir.

2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Randall (1987: 463), Doğan ve Kılıç (2007: 54), Bozkurt (2011: 77), Bayram (2005: 136) ılımlı bağlılık düzeyinde çalışanların örgütle tam olarak özdeleşemediklerini, örgütün bazı değerlerini kabulettiklerini, kendi kişisel değerlerini koruduklarını, örgüte tam olarak bağlanamadıklarını vurgulamışlardır.

Aynı zamanda, çalışanlar çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olmaktadır. Bu bağlılık düzeyi “şekilsel

bağlılık” ya da “normatif bağlılık ” olarak da adlandırılabilir (Demir ve Öztürk, 2011: 25).

Örgüte tam olarak adapte olamayan çalışan tam anlamıyla işine motive olamamaktadır. Örgüt zor duruma düştüğünde ise, alternatif iş imkanları arayabilmektedirler. Örgütün sadece bazı değerlerini benimsemekte, yeterince iş tatmini duymayabilmektedir. Bu sebeple çalışanların örgüte bağlılıklarının artırılmasına çalışılmalıdır. Çalışanın tatminine yönelik politikalar izlenmelidir. Bu tip çalışanlar örgüte sadakat duyma konusunda problem yaşadıkları için örgütün kendini geliştirmesine yönelik yeterince özverili davranmamakta ve örgüte tam aidiyet duygusu besleyememektedir.

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Çalışan bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarfetmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir (Koç, 2009: 207). Çalışanın örgütünü tam olarak benimsemesi, onun örgüt amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çaba sarfetmesine yol açmaktadır. Çünkü örgüt hedeflerine ulaşamazsa kendini suçlu hissetmektedir.

Yüksek derecede bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde bireylerin, örgüt dışında daha aktif olabildikleri görülmektedir. Bağlı bireylerin örgütleri hakkındaki olumlu ve övgü verici sözleri, örgüt üyesi olmayan bireylerin de dikkatini çekmekte ve doğal olarak örgütün tanıtımı sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ise örgütün ilişkili bulunduğu kurumlarda ve faaliyet gösterdiği çevrede, olumlu etki meydana getirmektedir. Bağlılığı yüksek çalışanlar böylece, kaliteli çalışanların örgütte iş alınmasını da sağlayabilmektedirler (Atalay, 2010: 86). Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar örgütün imajının artmasına katkı sağlamakta ve gerekli kalifiye elemanı işyerine çekip kaliteli ve verimli hizmet verilmesini sağlamaktadır.

Balay’ a (2000: 89) göre yüksek örgütsel bağlılık, çalışana meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi; örgüt çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek ve onu üst pozisyonlara getirerek bir şekilde ödüllendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:

54). Çalışan işini daha iyi yapmak için çalışmakta ve bu durum da örgütü daha iyi yerlere getirebilmektedir. Çalışana duyulan güven artmakta ve daha fazla sorumluluk verilebilmektedir; örneğin Brown' a (2003: 32) göre kendi istekleri doğrultusunda örgütlerde kalan çalışanlar işlerine, çalıştıkları yere ve kariyerlerine daha yüksek seviyede bağlılık gösterme eğilimindedirler. Ayrıca gerçekte istedikleri veya kendilerini mecbur hissettikleri için örgütlerde kalan çalışanlar, işlerine daha fazla dahil olma ve yaptıkları işten daha fazla haz alma gibi davranışlar göstermiştir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın yüksek olması bazı olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. Çalışanların devamlı örgüte başarı getirme arzuları, örgütü riskli bazı durumlara sokabilmektedir. Belirsiz yatırımlar yapılabilir (Atalay, 2010: 87-88).

Özetle bu tip bağlılıkta çalışan; örgüt için fedakarlıkta bulunmakta, örgütün imajını daha iyi duruma getirmeye çalışmakta, örgütte işbirliği ve dayanışma ve örgütsel iletişimin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öte yandan örgüte aşırı bağlanan çalışanın yaratıcılığı ve kişisel ve mesleki gelişimi kısıtlanabilmektedir, çünkü çalışan kendini yeniliklere kapatmaktadır. Bu durum ise onların strese girmelerine yol açabilmektedir. Bu durumda çalışan bazı kariyer fırsatlarını değerlendiremeyebilmekte ve bazı gelişmelere ilgisiz kalabilmektedir. Yönetim ise çalışanın örgüt içerisinde ilerlemesi için gerekli fırsatları vermeli ve onların gelişme yollarını daha çok açmalıdır.

Tablo 6
Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bireysel		Örgütsel		
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Bağlılık Düzeyi	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma	İş devri/düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme, söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları	Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol
Orta Bağlılık Düzeyi	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik, kimliğin korunması	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlandırılması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi, örgütsel etkililikte düşüş
Yüksek Bağlılık Düzeyi	Bireysel mesleki gelişme ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışması yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme

Kaynak: Balay R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. s. 93-94.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Çalışan örgütün amaç ve değerlerini benimsediği ölçüde daha çok örgüte bağlanmakta ve özveride bulunmaktadır. Örgüte bağlılık duyan çalışan örgüt üyeliğini daha çok devam ettirmek istemekte ve örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılması yönünde çaba sarfetmektedir.

Daha açıklayıcı bir ifadeyle; çalışanın beklenti ve hedefleri ile örgütün çalışanına sağladığı olanaklar ve örgüt hedefleri arasında farklılıkların çok olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir; örneğin çalışanın mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunması amacıyla eğitimler düzenleyen bir örgütte, gelişime açık olmayan ve yenilikçiliği kabul etmeyen çalışanların olması örgütün performansını ve çalışan bağlılığını etkilemektedir. Bu durumda örgüt amaç ve değerlerini kabul etme örgütsel bağlılık göstergelerinden biri olmaktadır (Somuncu, 2008: 29), çünkü çalışanın bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirirken diğer yandan da örgütün amaçlarına katkıda bulunması hem kişisel tatmin sağlamak hem de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Gündoğan, 2009: 6). Bu takdirde çalışan daha fazla motive olmakta ve iş tatmini duymaktadır.

2.5.2. Örgüt için Fedakarlıkta Bulunma

Örgütsel bağlılığın ikinci göstergesi çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba göstermesidir. Bu çaba beklenen ve formel kriterlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarfetmeleri, ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilmektedir. Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendinden fedakarlıklarda bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir. Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombaları yemesine rağmen ekonomik anlamda çok çabuk toparlanabilmesinde söz konusu özelliğin kültürel bir argüman olarak toplumsal yapının dinamikleri içerisinde bulunmasının rolü gözden kaçırılmamalıdır (İnce ve Gül, 2005: 10), örneğin Başığit'e (2006: 67) göre çalışanın burada somut anlamda da katkılarda bulunması gerekmektedir. Buna örnek olarak, çalışanın çalışma koşullarında ve ücret saptamalarında örgüt lehine fedakârlıklarda bulunmayı kabul etmesi verilebilir.

Örgüte sıkı sıkıya bağlı çalışanlar örgütlerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Çalışanın örgüt için fedakarlıkta bulunabilmesi için örgüt değerlerine sıkı sıkıya bağlanması, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, örgütüyle özdeşleşmesi gerekmektedir. Örneğin, örgüt zor duruma düştüğünde bile onu terk etmeyerek örgütün tekrar yapılmasına katkıda bulunmak; örgüt için fedakarlıkta bulunmak anlamındadır.

Bunun gerçekleşmesi için ise örgütlerin çalışanlarına değer vermesi ve onlara yatırım yapması gereklidir.

2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme ile ilgili Güçlü Bir İstek Duyma

Bir diğer örgütsel bağlılık göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. İlk iki göstergeye paralel olarak bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 10).

Örgüt üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü istek duyan çalışan elinden gelen çabayı göstermekte ve örgütün gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu sebeple; yönetim, çalışanın örgüt üyeliğinin devamını sağlama yönünde çalışmalar yapmalı, çalışanın katılımını arttırmalı ve onları motive etmelidir. Bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır, örneğin Gündoğan' a (2009: 7) göre örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile ilgilidir. Örgütsel iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal aktiviteler, yeterli kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurlar çalışana olumlu yönde etkilemektedir.

2.5.4. Örgütle Özdeşleşme

O'Reilly ve Chatman' a (1986: 492-499) göre özdeşleşme çalışan açısından "ben kimim?" sorusuna yanıt vermekte ve çalışanın kendisini örgütün değerleri ile tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Benimseme ve bağlılık hissi diğer örgütlere transfer edilebilir fakat özdeşleşme bir örgüte ait özel bir duygudur. Örgütsel bağlılık değerler ve inançlar üzerinden sorgulanabilir ve ölçülebilir fakat "ait olma duygusu" özdeşleşmeye özeldir. Örgütsel özdeşleşme esnektir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık ise daha oturmuş ve sürekli. Özdeşleşme ekonomik sebeplere bağlı değilken örgütsel bağlılıkta ekonomik sebepler organizasyonda kalmak veya ayrılmak için neden olabilmektedir. Örgütsel bağlılık için kişiler, çalışanlar ve denetleyiciler arasında değişim ve yakın ilişki olmak zorundadır. Bununla örgütsel özdeşleşmenin vuku bulması için karşılıklı etkileşimin şart olmadığı da öne sürülmektedir (Çakinberk, Derin ve Demirel, 2011: 96).

Örgütle özdeşleşen çalışanın iş stresi azalmakta, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmekte, işinden daha tatmin olmakta, işini daha çok benimsemekte, iş motivasyonu

artmakta, daha çok uyum ve işbirliğine yatkın olmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlamaktadır.

Özdeşleştirme sağlamada başvurulacak yöntemlerin başında, çalışanların performans ve davranışlarının onaylanıp övülmesi gelmektedir. Bu çalışanların kendilerine güvenmelerini ve örgütlerinin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla bir yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 11).

Çalışanları takdir etmek onların performanslarında artış sağlamakta, özgüvenleri artmakta ve görev bilinçleri ve sorumluluklarını geliştirmektedir, örneğin Özdemir (2007: 163) çalışmasında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarını inceleyerek söz konusu algılamaların çalışanların örgütsel tutumlarından örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini açıklamıştır. Sonuçlara göre; tüm sosyal sorumluluk alanlarının çalışanların iş tatminleri, örgütsel bağlılıkları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

2.5.5. İçselleştirme

Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 96).

İçselleştirmeye birlikte, çalışanlar örgüt değer ve amaçlarını daha kolay benimsemekte, örgüte adaptasyon ve uyum artmakta, çalışan değerleri ve amaçları örgüt amaç ve değerleriyle örtüşmekte, örgütsel bağlılık artmaktadır. İçselleştirme ile çalışanın inanç ve değerleriyle örgüt amaç ve değerleri bütünleşmektedir. Çalışan örgütteki değişim ve gelişimlere daha kolay ve isteyerek adapte olmaktadır.

2.6. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılıkla ilgili belli başlı kavramlar; mesleki bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılık, sadakat, itaat, işe bağlılık ve iş tatminidir.

2.6.1. Mesleki Bağlılık

Mesleksel ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonelleri istihdam eden örgütler açısından önemli sonuçlara sahiptir. Örneğin, mesleğine ve amaçlarına daha bağlı olan kimselerin örgüte yüksek seviyede bağlılık sergileme olasılığı daha azken; hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini arttırıcı davranışlar sergileyeceğine inananlar da bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin örgütü ile özdeşleşmesi ve örgüte katılımıdır. Mesleksel bağlılık ise, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleğine katılımıdır (Cengiz, 2001: 13-14).

Daha açıklayıcı bir ifadeyle; mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır. Mesleğe bağlılık, çalışanın bizzat kendi memnuniyetini daha yoğun bir şekilde içeren bir kavram olduğundan, bu tür bağlılığa yönelik ayrıcalıklı davranışlar sergilenmesi olasıdır (Gündoğan, 2009: 11). Bu durumda örgütler bireylerin mesleki faaliyetlerini ödüllendirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri takip etmelerine zemin hazırlamak suretiyle mesleki beklentiler ile örgütsel amaçları aynı çizgiye çekmenin yollarını aramalıdır. Bu yolla mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın eş zamanlı olarak hissedilmesi sağlanmış olmaktadır (Çöl, 2004). Böylece çalışan mesleğini yapmaktan duyduğu tatmini, örgüt ortamına yansıtmakta ve örgütün kendisine sunduğu olanakları mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmede kullanabilmektedir. Bu durumda hem kendini geliştirirken hem de örgütün gelişmesine katkı sağlayacaktır ve böylece örgütsel bağlılıkta artış kaydedilecektir.

Örnek vermek gerekirse Wiener ve Vardi (1980: 3) örgütsel bağlılığın, mesleki bağlılık ve kariyer bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmalarında 56 sigorta şirketinden 85 personel yer almıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile bu diğer iki bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Brown, 2003: 28).

2.6.2. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilişkili diğer bir kavram iş veya çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışan, bir insan olarak sosyal bir varlıktır. Bu nedenle çalıştığı ortamda bulunan diğer insanlarla çok çeşitli ilişkiler içinde olmakta, değişik tutum ve davranışlar sergilemektedir. Diğer çalışanlara karşı, bulunulan ortamdan ve birliktelikten

kaynaklanan sevgi, saygı, bağlılık, vefa, paylaşma, özdeşleşme, aidiyet gibi duygular geliştirebilmektedir (Mahmutoğlu, 2007: 44).

Balay' a (2000: 46) göre iş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duymasıdır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Mercan, 2006: 17). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır (Çöl, 2004). Çalışma ortamındaki arkadaşlarla geliştirilen sevgi, saygı, değerlerin paylaşılması çalışanları örgüt ortamına daha çok bağlamakta ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılığını daha çok arttırmaktadır. İş arkadaşlarına bağlılıkla birlikte iş ortamında dayanışma ve işbirliği, çalışanların performansı ve motivasyonu artmaktadır. Ayrıca örgütsel iletişim gelişmekte bu da çalışanların örgüt bağlılığını kuvvetlendirmektedir.

2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup, genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (Şencan, 2011: 10). Yani sadakat daha pasif bir yaklaşım olarak görülürken, örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır (Perçin, 2008: 21). Örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005: 125). Dolayısıyla, örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel amaç bütünlüğü ve bu amaçların gerçekleştirilmesi isteği üzerine kurulu bir davranış kalıbı mevcuttur. Ancak örgütsel sadakat duygusu yalnızca örgütün amaç ve hedeflerinin önem kazandığı; bireysel amaç ve hedeflerin, davranışların şekillenmesinde önemli olmadığı bir durumu belirtmektedir (Koç, 2009: 204-205). Buna göre örgütün amaç ve değerlerinin gerçekleşmesinde sadakat duygusu önem taşımakta olup, örgüt üyeliği için güçlü bir istek uyandırmakta ve sadakat tutumu örgütsel bağlılığı desteklemektedir.

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık sadakate kıyasla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakat bağlılığa nazaran daha güçlü bir duygudur (Mercan, 2006: 18). Bu güçlü duyguyla çalışan örgütüne daha çok aidiyet beslemekte, örgütün başarısı için ekstra çaba harcamaktadır. Sadakat duygusu örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmekte ve çalışan, örgüt başarısı ve çıkarımı daha ön planda tutmaktadır.

2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

Balay' a (2000: 143) göre itaat; kaynağını çalışan dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Çalışanlar genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırım ve cezalardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur. İçsel olduğu için de, dışsal emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Mercan, 2006: 18). Örneğin hapisanedeki bir mahkumun verilen emirlere itaat etmesi, hapisaneye bağlılık duyduğu anlamına gelmemektedir (Çöl, 2004). İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucudur. Yetkiyi elinde tutan kişi, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergilemektedir (Gündoğan, 2009: 13). Örgütsel bağlılık itaata nazaran çalışanın daha isteyerek örgüte bağlanmasını sağlamakta ve görev bilincini daha çok arttırmaktadır. Böylece çalışan, örgüte karşı daha yoğun duygu hissetmekte ve üyelik isteğini devam ettirmektedir.

2.6.5. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, çalışanın çalışmakta olduğu işine yönelik beslediği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır (İnce ve Gül, 2005: 18). İşine bağlı olan çalışan kendini daha fazla geliştirmeye ve performansını artırmaya çalışmakta, çalışanın tatmin düzeyi olumlu yönde etkilenmekte ve örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

İşine bağlı çalışanın performansı ve motivasyonu olumlu yönde artmaktadır. Personel devir hızı ve devamsızlık azalmakta ve aidiyet duygusu gelişmektedir. İşten ayrılma niyetinde de azalma görülmektedir.

2.6.6. İş Tatmini

Karaman' a (2010: 19) göre ise iş tatmini örgüt içinde çalışanların benimsediği tutumlardır. Kısaca çalışanın işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki olarak kabul edilmektedir. Çalışanın kendisi işinden ne ölçüde tatmin olduğunu bilmektedir, çalışanın işten tatmini ve işinden ne istediği değerleri, ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarına dayanmaktadır.

İnsan kaynağının yönetiminde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla ilgili tutumlar büyük öneme sahiptir. Bir iş çalışanın beklentilerini karşılıyor ya da beklentilerinin üzerinde ise çalışanın işine karşı hissettiği “olumlu duygular” iş doyumunu temsil etmektedir (Sığrı ve Basım, 2006: 131). İş tatmini, bütünsel bir yapıya sahiptir. Bu geniş yapı içinde; iş, ücret, nezaret sistemi, kariyer fırsatı, çalışma koşulları, örgütsel uygulamalar gibi birçok unsura karşı duyulan tatmin yer almaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarını göz önüne getirdiğimizde, iş tatmini bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Oysa ki örgütsel bağlılığın bir tutum olduğunu düşünenler sadece bir kesimi oluşturmaktadır (Cengiz, 2001: 10). Çalışanların iş tatminlerinin ve buna bağlı olarak güdülemelerinde süreklilik sağlanmasının, iş yerlerine olan bağlılığı da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında karşılıklı bir etkileşim vardır. Örgütsel bağlılık iş tatminini olumlu yönde etkilerken, iş tatmini de örgütsel bağlılığı aynı yönde etkilemektedir. Başka bir ifade ile işlerinde tatmin olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlı olma, tatminsiz çalışanlar ise, örgüte zarar verebilecek davranış gösterme eğilimindedirler (Poyraz ve Kama, 2008: 148). Diğer taraftan; örgütsel bağlılık daha çok örgütün hedef ve değerlerinden etkilenirken, iş tatmin düzeyi daha çok görev çevresinden etkilenmektedir. Bu doğrultuda kişinin örgüte bağlı olması, ancak işinin belirli bölümlerinden memnun olmaması mümkündür (Gündoğan, 2009: 16).

Çalışanların iş tatmini çalışma ortamının ergonomik açıdan iyileştirilmesi ve psikolojik doyumun artırılmasına da bağlı olmakta ve işinden doyum alan çalışan örgüte daha çok bağlılık sergilemektedir. İş tatmini arttırıldığı takdirde bu durum örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmektedir. Örgütsel bağlılık iş tatminine göre daha kapsamlıdır. Bazı araştırmaları ele aldığımızda örneğin; Şencan (2011: 5) yaptığı çalışmada Türkiye’de bulunan ilaç firmalarında yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumlarını ölçmeyi ve karşılaştırarak mevcut durumu ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada, yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve iş doyumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel bağlılık arttıkça iş doyumunu artmaktadır. Ngadiman (2013: 54) araştırmasının sonuçlarına göre ise iş doyumunu hali, örgütsel bağlılık üzerinde önemli ve olumlu sonuçlara sahiptir.

Ayrıca Parvin ve Kabir' in (2011: 113) yaptığı araştırma sonuçlarına göre; ücret, verimlilik, çalışanlar arasındaki iletişim iş tatminine katkı sağlayan en önemli unsurlardandır. Yapılan başka bir çalışmada ise Ayub ve Rafif (2011: 332) iş motivasyonu ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

İş memnuniyetini arttırmak için şu öneriler verilebilmektedir (Greenberg ve Born, 1997: 188-189):

- Çalışanlara adil maaş vermek: Maaşlarının adil olmadığını düşünen çalışanlar genellikle işlerinden memnun olmamaktadırlar,
- Yönetimin kalitesini arttırmak: Yönetimin yetkin olduğunu, kendilerine saygıyla yaklaştığını ve çalışanlarının iyiliğini düşündüğünü düşünen çalışanlar arasında iş tatminliği daha yüksek oranlarda görülür. Buna ek olarak, yönetim ile direkt iletişim sağlanabildiğinde iş memnuniyeti artmaktadır,
- Yönetimsel gücü dağıtmak: Yönetim gücü merkezden uzaklaştırıldıkça çalışanlar karar alma sürecine daha çok katılabilmektedir. Bu, çalışanların iş tatminliğine katkıda bulunmaktadır; çünkü örgütlerine bir etkide bulduklarına inanmaktadırlar,
- Çalışanları sevebilecekleri bir işin başına getirmek.

Bütün bunlar uygulandığı takdirde iş tatmini artmakta, örgütsel iletişim ve örgütsel güven gelişmektedir. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmekte ve daha fazla özveride bulunmaktadır. Yönetime bu çerçevede büyük görevler düşmektedir. Yönetim, çalışanların katılımının artmasını sağlamalıdır; örneğin Samadov' un (2006: 163) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre bireyler “terfi”, “kararlara katılma”, “zeka ve yetenek” ve “ödülleri ve özendirme” konularında bir doyumsuzluk yaşadıkça, duygusal bağımlılık düzeyleri düşmektedir. Ayrıca sonuçlara göre bireylerin “statü”, “kararlara katılma”, “fiziksel koşullar” ve “ödülleri ve özendirme” boyutlarında doyumları arttıkça, duygusal bağımlılık düzeyleri yükselmektedir.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008: 1) yaptıkları çalışmada iş tatmini, stres ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise

pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Ok' un (2007: 4) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; hem iş doyumunun hem de kurumsal özdeşimin, örgüte bağlılığın anlamlı ve olumlu yordayıcıları olduğu bulunmuştur. Buna ilaveten, örgüte bağlılığın amire bağlılık tarafından çok iş grubuna bağlılık tarafından anlamlı ve olumlu bir şekilde yordandığı bulunmuştur. Diğer taraftan, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyetinin anlamlı ve ters yönde yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Akçadağ ve Özdemir' in (2005: 167) yaptığı araştırmaya göre de işyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, fazla çalışmalarının sonucu aldıkları ek ücret, ödüllendirme çalışmaları, bilgi ve becerileri doğrultusunda terfi edebilme olasılığı, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ilişkileri, çalışanları yüksek düzeyde tatmin etmektedir.

BÖLÜM 3: EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK LA İLİŞKİSİ VE EĞİTİM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE ÇALIŞMALAR

Çalışanlara sunulan eğitimlerin bağlılığı arttırabilmesi için örgütlerin bu eğitimlerin işle alakalı olmasını, etkin bir biçimde iletilmesini ve katılım sağlayan çalışanların beklentilerini karşılayabilmesini sağlaması gerekmektedir. Etkin bir eğitim programı, çalışanların bağlılığını arttırabilen ve daha istikrarlı bir iş gücü sağlayabilen örgütsel uygulamalar arasında sayılabilmektedir (Brum, 2013).

Eğitim alma ve örgüte duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki mevcuttur (Klein, 2001: 353); örneğin Sabuncuoğlu (2007: 626) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanlar eğitime gereksinim duymakta ve çalıştıkları örgütteki eğitim olanakları ve eğitimi destekleyici bir sosyal çevre onların örgütlerine hissettikleri duygusal ve normatif bağlılıkları arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu nedenlerle yöneticilere örgütlerin en önemli insan kaynakları uygulamalarından biri olan eğitim faaliyetlerine gereken önemi göstermeleri önerilmektedir. Böylece yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde eğitimden daha fazla yararlanabilen, iş, kariyer ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen bireylerin iş başarımları ve örgüte katkıları da artırılmış olmaktadır.

Eğitim yeni bilgi edinmeyi sağlamak ve yeni bilgi de Savolainen' in (2000: 13) yaptığı araştırmaya göre eğitim üzerinden sağlanmaktadır (Ghina, 2012: 158). Böylece çalışanlar yeni bilgi ve tecrübeleri eğitim sayesinde elde ederek kendilerini sürekli geliştirme fırsatı yakalamakta ve örgütün kendisine daha çok değer verdiğini düşünerek örgütüne bağlanmaktadır. Çalışanın öğrenme motivasyonunun yüksek olması ve eğitimin faydalarının farkında olması da eğitim faaliyetlerinin etkililiğini arttırmaktadır.

Barlett (2001: 335) yaptığı araştırmada eğitime sosyal desteğin, öğrenme motivasyonunun ve eğitimin faydalarının kavranmasının örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılığın üç bileşenli bir modeli kullanıldığında en güçlü ilişkilerin bağlılık biçimlerinden duygusal olanında ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Eğitim fırsatlarına erişim olduğunun kavranması ve örgütsel bağlılığın

duygusal biçimi arasındaki ilişkinin işe katılımdan ziyade iş memnuniyetiyle ölçülebileceği belirtilmiştir.

Bozkurt' un (2011: 103) yaptığı analizlerde, çalışanlara verilen eğitimlerle kişilerin yaptıkları işin bilincinde olmaları ve böylece örgüte olan bağlılıklarının duygusal boyutta sağlanması sonucuna varılmıştır. Çalışanların eğitimle ilgili algılarının, onların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerine neden olduğu biçiminde yorumlanabileceği belirtilmiştir. Normatif bağlılık ile eğitim olanakları ilişkisine bakıldığında ise literatürde yer alan çalışmaların aksine anlamlı bir ilişki bulunamadığı belirtilmiştir.

Literatür taraması kısmında verilen birçok çalışma eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örgütlerde çalışanlara verilen eğitim arttıkça, örgüte adaptasyonları ve bağlılıkları artmaktadır. Bu durumda motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri de yükselmektedir. Böylece yapılan işten alınan verim artmakta ve örgüt kuralları, prosedürleri daha çok özümselebilmektedir. Günümüzde örgütlerde eğitim ve geliştirme vazgeçilmez unsurlar haline gelmiş, örgüt yönetimi tarafından önemi kavranmıştır. Yeni işe başlayan çalışanın örgüte adaptasyonunun sağlanması, kalifiye eleman haline gelmesi, sorunlarla başa çıkabilmesi, değişimlere adapte olabilmesi, ilerideki görevlere hazırlanabilmeleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri sayesinde olmaktadır.

Örgüte bağlılık ve eğitim arasındaki ilişki bağlılık literatüründe ele alınmaktadır ve birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve eğitim arasında pozitif yönlü ilişkiler ortaya konulmaktadır, örneğin Bulut ve Culha' nın (2010: 309) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre eğitim tüm boyutlarıyla çalışanların bağlılığını somut bir biçimde etkilemektedir. Gerek araştırmacılar gerekse insan kaynakları uzmanları için, çalışanların bağlılığını arttırmak için eğitim faktörlerinin ne şekilde kullanılabileceğine dair çıkarımlar ortaya konmuştur. Owoyemi ve diğerleri (2011: 280) de çalışmalarında eğitim ve çalışanların örgüte olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma Nijerya'nın güneybatısındaki bir finans firmasının çalışanları ve yönetici kadrosuyla yapılan bir araştırma üzerinden hazırlanmıştır. Araştırma, eğitim ve çalışanların örgütlerine olan bağlılığı konusunda önemli ve olumlu nitelikte bir istatistikî ilişki ortaya koymuştur. Araştırmaya göre çalışanların farklı düzeyde aldıkları eğitimlerle örgütsel bağlılıkları arasında kayda değer pozitif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların

almış oldukları eğitim artıkça bağlılıklarında artış gözükmektedir. Çalışanlara ne kadar eğitim verilirse, kendilerinin örgüte olan bağlılığının da o derecede arttığı belirtilmiştir.

Sabuncuoğlu (2007: 625-626) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanlar eğitime gereksinim duymakta ve çalıştıkları örgütteki eğitim olanakları ve eğitimi destekleyici bir sosyal çevre onların örgütlerine hissettikleri duygusal ve normatif bağlılıkları artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Bu nedenlerle yöneticilere örgütlerin en önemli insan kaynakları uygulamalarından biri olan eğitim faaliyetlerine gereken önemi göstermeleri önerilmektedir. Böylelikle yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde eğitimden daha fazla yararlanabilen; iş, kariyer ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen çalışanların iş başarılarının ve örgüte katkılarının da artırılmış olacağı belirtilmektedir.

Riaz, Idrees ve Imran' ın (2013: 310) yaptığı araştırma sonuçlarına göre de çalışanın eğitimin faydalarına ilişkin algısıyla örgütsel bağlılık arasında somut ve önemli bir ilişki görülmektedir. Ayrıca bu sonuçlar eğitimden çeşitli faydalar sağlayacaklarını kavradıkça eğitime olumlu tavır geliştiren ve eğitim programlarına katılmanın faydalı olacağını düşünen çalışanların örgütlerine olan bağlılığının, eğitimi boş vakitlerin değerlendirildiği bir aktivite olarak gören çalışanlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Bozkurt' un (2011: 102) yaptığı analizlerle ise, örgütte verilen eğitimlerle çalışanların yaptıkları işin bilincinde olmaları ve böylece örgüte olan bağlılıklarının duygusal boyutta sağlanması elde edilmiştir. Çalışanların eğitimle ilgili algılarının, onların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerine neden olduğu biçiminde yorumlanabileceği belirtilmiştir. Normatif bağlılık ile eğitim olanakları ilişkisine bakıldığında ise literatürde yer alan çalışmaların aksine anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde Lin, Chen ve Chuang' un (2011: 926) yaptığı çalışmanın sonucuna göre golf kulübü çalışanları eğitimlere daha iyi tepkiler gösterdikleri zaman daha iyi öğrenmekte ve davranışları gelişmektedir. Sonuç olarak da örgütsel bağlılıkları daha yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılabilmesinin golf kulübü çalışanlarının eğitimden sonra daha güçlü öğrenme başarıları ve davranışları kazanmaya yönelik somut tepkiler geliştirmelerine bağlı olduğu belirtilmiştir.

Anvari, Amin ve Seliman (2010: 144) yaptıkları çalışmada çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılması için çalışanları eğitmedeki stratejik ihtiyaç analizinin önemini vurgulamışlardır. Elde edilen bulguların önemli pratik ve teorik karşılıkları olduğunu belirtmişlerdir. Bulgulara göre ilk olarak yöneticiler çalışanları tarafından hangi ihtiyaçlara değer verildiğini anlamaz ve buna saygı duymazlarsa, insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arttırılamamaktadır. İkincisi de yöneticiler eğer çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yüksek bağlılık içerecek bir şekilde tasarlamak istiyorlarsa, çalışanlar tarafından arzulanan bilginin hem niteliğini hem de niceliğini iyi anlamalıdır. Son olarak da sonuçlar; örgütsel bağlılığı artırma ve buna bağlı olarak da konaklama sektöründeki devir hızının olumsuz etkilerini en aza indirme konusunda yönetimsel müdahalenin daha faydalı olacağı konusunda bulgular ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde Jehanzeb, Rasheed ve Rasheed' in (2013: 79) yaptıkları araştırmanın sonuçları, örgütsel bağlılık ve devir hızı arasındaki negatif ilişkiyi güçlü bir şekilde desteklemektedir. Çalışanların eğitimi, örgütsel bağlılıkla ve devir hızıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Ashar ve diğerlerinin (2013: 74) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre de; eğitim duygusal bağlılıkla ilişkilidir. Araştırma bulgusu ayrıca duygusal bağlılıkla çalışanın iş değiştirme niyeti arasında önemli bir negatif bağın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin eğitim ve örgüt içi performans arasındaki ilişkiyi anlamasına yardımcı olmaktadır.

Wesley ve Swerdlow' un (1999: 176) araştırmasının sonuçları da kaliteli eğitim programlarının uygulanması konusundaki gerekliliğe işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre zincir pansiyon işletmesi olan örgütlerin başarısında eğitimin sonuçsal etkisi bulunmaktadır; çünkü moral artışı, süpervizör kalitesinin anlaşılması ve kurallara ilişkin farkındalıkla doğrudan somut ilişkisi olmasının yanı sıra eğitim aynı zamanda örgütsel bağlılık üzerinde kayda değer ölçüde dolaylı etkiye de sahiptir.

Majeed ve diğerlerinin (2012: 1370) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; takım çalışması, iletişim, ödüllendirme, kabul görme ve eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılığın üzerinde önemli ve pozitif etkisi vardır. Ghina' nın (2012: 156) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre de iletişim, eğitim, geliştirme, ödüllendirme, kabul görme ve takım çalışması örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkilidir.

Verhes' in (2012: 1) yaptığı çalışmada ise "Çalışanların işten ayrılma konusundaki niyetleri üzerinde eğitimin etkisi nedir ve örgütsel bağlılığın rolü nedir?" şeklinde yöneltilen araştırma sorusu incelenmiştir. Eğitimin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmuştur. Doğrudan etki, bir çalışanın beşeri sermayesine katkı sağlayan eğitimin emek piyasasındaki şanslarını arttırdığı yönündeki beşeri sermaye perspektifine dayalı olarak incelenmiştir. Dolaylı etki ise, eğitim aracılığıyla personel devir hızının azaltılması, örgütsel bağlılığın artırılması ve böylece işten ayrılma niyetini azaltabilmesidir.

Fiorito ve diğerlerine (2007: 5) göre pratik eğitimler kariyer fırsatlarına yönelik olmaktadır. Bundan dolayı insan sermayesi teorisine göre; çalışanların eğitimlerine yapılan yatırım işlerindeki devamlılığa ve daha yüksek ücretlendirilmelerine yönelik bir gösterge olarak adledilmektedir. Çalışanlar bu uygulamayı güvenlikleri ve gelecekteki gelişmelerine yönelik olumlu görmekte ve bu durum onları örgüte daha bağlı kılmaktadır (Scheibleve Bastos, 2013: 71). Benzer şekilde Mahmood (2012: 9)' un yaptığı analiz bağlılık, performans ve çalışanları işyerinde tutma konularında eğitimin önemini ortaya koymuştur. Regresyon analizi yeterlilik, memnuniyet ve kariyer geliştirme eğilimine sahip olma açısından eğitimin algılanışının örgütsel bağlılık, çalışma performansı ve çalışanları işyerinde tutma gibi konularda doğrudan ve önemli bir etkisi olduğu yönündeki beklentiyi doğrulamıştır.

Yap ve diğerlerinin (2010: 519) yaptıkları çalışmanın amacı, eğitimin varlığı ve örgütsel bağlılığa etkisi konusunda çalışanların algısı ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bulgulara göre eğitimin etkin olduğunu düşünen çalışanların, eğitimin etkili olmadığını veya var olmadığını düşünen çalışanlara oranla örgütlerine fark edilir biçimde daha fazla bağlı oldukları ve kariyerlerinden daha memnun oldukları ortaya konmuştur.

Krishna ve Latha' nın (2012: 39) yaptığı çalışmanın sonuçları ise lider-üye ilişkilerinin, kişilik niteliklerinin ve çalışanlara sunulan eğitimlerin çalışanların işten memnuniyeti ve örgütsel bağlılığa dair farklı değişkenler arasında önemli ve olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Ahmad ve Bakar (2003: 166) yaptıkları çalışmada eğitimin verilmesinin, eğitime destek verilmesinin, öğrenme motivasyonunun, eğitim ortamının, eğitimin faydalarının

kavranmasının dikkate değer bir biçimde duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığıyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim ortamının ve eğitimden sağlanan faydaların da devamlılık bağlılığıyla önemli ölçüde alakalı olduğu vurgulanmıştır. Ancak eğitimin verilmesinin, eğitime verilen desteğin ve öğrenme motivasyonunun devamlılık bağlılığıyla herhangi önemli bir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir. Diğer bağlılık biçimlerinin görülmesine rağmen Malezyalı işçiler eğitimi vermesine, eğitimi desteklemesine ve işçileri motive etmesine rağmen örgütte kalmak gibi bir ihtiyaç hissetmemektedir. Ancak diğer sonuçlar genel olarak, örgütsel bağlılık üzerinde eğitimin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bunun uygulamadaki anlamı, astları arasındaki örgütsel bağlılığı arttırmaya hevesli olan yöneticilerin eğitime daha fazla dikkat etmeleri gerektiğidir.

Tannenbaum ve diğerleri (1991: 759) 666 askeri kursiyerden aldıkları veriler ışığında örgütsel bağlılığı, akademik yeterliliği, fiziksel öz yeterliliği ve motivasyonu eğitim bağlamında incelemiştir. Hipotezler (1) eğitimin yeterliliği, yani verilen bir eğitimin bir kursiyerin beklentilerini ve arzularını ne derecede tatmin ettiği (2) kursiyer tepkileri ve (3) eğitim sonrası davranışın gelişimi ışığında eğitim performansının değerlendirilmesidir. Her bir hipotezi destekleyici bulgular edinilmiştir. Eğitimin yeterliliğinin eğitim sonrası örgütsel bağlılıkla, fiziksel öz yeterlilikle ve akademik öz yeterlilikle ve eğitim motivasyonu ile olumlu bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir. Hatta eğitim öncesinde bile davranışlar ve bireysel değişkenler grupları kontrol edilmiştir. Eğitim öncesi motivasyonun, kursiyer tepkisinin ve eğitim performansının eğitim sonrası davranış gelişimiyle ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Scheible ve Bastos' un (2013: 57) yaptıkları araştırmada Brezilya' daki bir bilgi teknolojileri şirketinde 307 katılımcıyla bir anket gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları algısıyla duygusal bağlılığın arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Eğitim ve geliştirme uygulamaları örgütteki söz konusu uygulamaların beklenen sonuçlarıyla daha iyi uyum gösterirken, örgütsel bağlılık önemli ölçüde etkilenmiştir.

BÖLÜM 4: LİTERATÜR TARAMA

4.1. Eğitimle İlgili Çalışmalar

Shah ve diğerlerinin (2012: 111) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim ve örgütsel performans arasında pozitif ilişki vardır. Çalışanlar özellikle işe yönelik teknik eğitimler aldıklarında performanslarında artışlar sağlanmakta ve performanslarındaki bu artış motivasyonlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Noyan (2007: 110) yaptığı çalışmada Ankara Üniversitesi' nin kurumsal değerlendirme çalışmalarını incelemiştir. Eğitim Bilimleri Fakültesi' nde uygulanan memnuniyet anketi ile performans düzeyi eğitim-geliştirme planları çerçevesinde incelenmiştir. Eğitim ve geliştirme planlarının hazırlanmasında çalışanların mevcut durumlarının saptanması ve planların bunlara göre yapılması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan memnuniyet anketi sonuçları örgüt içinde yapılan eğitim ve geliştirme planlarıyla çalışan performansının arttığını göstermektedir.

Topaloğlu ve Sökmen (2003: 3) ise işe alıştırma eğitimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin varlığını değerlendirmiştir. İşe alıştırma eğitiminin çalışan performansı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada Uyar (2010: 118) Türkiye' de telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren dört büyük örgüt çalışanlarının katılımıyla anket gerçekleştirmiş, çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkındaki düşünceleri ve performanslarına olan katkıları araştırılmıştır. Sonuçlara göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanlara yeni bilgi ve beceriler katmasıyla örgütlerin yüksek performanslı çalışanlara ihtiyaç duyması arasında ilişki vardır. Eğitim geliştirme faaliyetleri sayesinde örgüte duyulan bağlılık ile performans arasında ilişki vardır. Eğitim ve geliştirmenin sağladığı başarı ile eğitimin performansa olan katkısı arasında ilişki vardır. Elde edilen sonuçlarla; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel performansa olan etkisinin çalışanlar tarafından fark edildiği şeklinde bir karara varılabileceği belirtilmiştir.

Diğer bir çalışmada Kaptangil (2012: 25), büyük ölçekteki işletmelerin insan kaynakları departmanlarında çalışanlarına yönelik olarak uygulamış oldukları eğitim programlarının, eğitim programının hedeflediği amaçların yanı sıra örgütlerdeki farklı performans unsurlarını ne ölçüde etkileyebildiğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda büyük ölçekli 350 işletmenin İnsan Kaynakları

Yöneticisi ya da Üst Düzey Yöneticilerine anket uygulanmış ve hangi konularda eğitim programlarına ihtiyaç duydukları, bu eğitim programları sonucunda da hangi unsurların amacına ulaşarak performansı etkileyebildiğini belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlarda ise örgütlerin genel olarak verimliliği arttırmayı, çalışanları geliştirerek iş tatminlerini sağlamayı ve oryantasyonla işe yabancılaşmalarını ortadan kaldırılmayı amaçladığı; performans değerlendirmeleri sonucunda ise çalışanların gelişim ve iş tatminlerinin yanında gelişen teknolojilere uyum sağlamaları gerçekleşmiş ve örgüte olan bağlılıklarının arttığı ortaya konmuştur.

Omar ve diğerlerinin (2009: 1-2) yaptıkları araştırma; İran'ın sağlık sistemiyle ilgili eğitimlerin düzenlenmesiyle ilgilidir. Anketi cevaplayanların beşte dördü sağlık sistemlerini daha derinden ve kapsamlı bir şekilde anladıkları ve bu alanda yeni beceriler geliştirdikleri takdirde işlerini çok daha iyi yapabileceklerini belirtmişlerdir, üçte birine de işletmelerine etkisi olacağı belirtilmek suretiyle iş arkadaşlarına eğitim vermeleri istenmiştir. Yapılan mülakatlar sonucu eğitim alan çalışanların performansının arttığı ortaya çıkmıştır.

Altınışık' ın (2006: 371) yaptığı araştırmada mesleki eğitim katılımcılarının hizmetiçi eğitimi; örgütsel etkililik ve verimliliği sağlama, kişisel kaliteyi ve performansı yükseltme, iş doyumunu sağlaması açısından genel amaçlı eğitime katılanlara göre daha işlevsel gördükleri belirlenmiştir.

Bilgin ve diğerlerinin (2007: 92) yaptığı araştırmada personel alınan eğitimlerin mevzuatta yaşanan değişimlerin takibinde kolaylık ve uygulamada kolaylık sağladığını % 65,5 oranında ifade etmiştir. Güncel gelişmelerden haberdar olma, yeni teknolojilerin hizmetlere yansımaya ve kullanılması konusunda en çok katkıyı sağladığını belirtmişlerdir. Örgütler ve uzmanlar arası işbirliği ve dayanışma üzerine, iş tekrarlarının engellenmesi ve bürokrasinin azalması üzerine orta düzeyde bir katkı sağlanmıştır. Bunda alınan hizmet içi eğitimlerin örgütsel olması ve diğer belediyelerden gelen kişilerle görüşme imkanı olmaması belli hedef kitleler için verilmiş olması gibi nedenlerin etkili olabileceği belirtilmiştir. Belediyeye ait kaynakların optimum kullanımı, halkın memnuniyetinin artması üzerine de yine çok katkı sağladığını vurgulamışlardır.

Yıldız' ın (2011: 108) yaptığı çalışmanın 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. Nadeem (2010: 206) araştırmasında örgütsel verimlilik üzerinde örgütsel davranışın etkileri üzerine odaklanan bir model öne sürmüştür. Örgütsel davranışın kilit değişkenleri örneğin çalışan bağlılığı, çalışan motivasyonu ve örgütsel verimlilik üzerindeki iş tatmini ilişkisini eğitim yardımıyla incelemiştir. Evvelki çalışmalar ve bu araştırmanın etkili örgütsel davranış ve verimlilik arasında pozitif bir ilişkiyi eğitim yardımıyla ortaya koyduğunu belirtmiştir.

Avcı ve Asunakutlu' nun (2003: 24) yaptığı araştırma sonuçları; araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun turizm alanında olmasa da alınan eğitimi faydalı bulması, mesleki bilgi yanında yabancı dil vb. diğer disiplinlerinde seyahat acentalarında başarılı şekilde yöneticilik yapabilmeye faydalı olabileceği yargısını ortaya çıkarmıştır. Bek' in (2007: 107) yaptığı çalışmanın amacı personelin verimliliğini arttırmak ve bunun için planlı, programlı çalışmalar hazırlamak ve bu programları hazırlarken çalışanların hayat boyu planlı ve programlı öğrenme alışkanlığı edinmelerini sağlamaktır. Uygulama sonucu tespit edilen eğitim açığını gidermek ve verimliliği arttırmak için personel ve yöneticilerin eğitilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Personel ve yöneticilere yönelik ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesinin örgütün amacına ulaşması ve personelin yetiştirilmesi açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Barkurt (1990: 90) yaptığı çalışmada hizmetiçi eğitimin önemi kavranabilirse ve de uygulanabilirse kendini yenileyebilen, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen, akılcı ve verimli çalışmalar yürütebilecek örgütlere ulaşabileceğini belirtmiştir. Örgütlerin verimliliğinin yükselmesi ve bu verimliliğin sürekli olabilmesi için, verimlilikle elde edilen ekonomik kazanımların çalışanlara da aktarılmasının mutlaka gerekli olduğunu belirtmiştir. Aksi takdirde zorlama tedbirlerle verimlilik sağlanmaya çalışılmış olunacağını, bunun da kısa vadeli ve geçici çözümler olacağı belirtilmiştir.

Bayraç' a (2008: 3) göre, insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi ve planlanmasında ilk sırayı eğitim ve geliştirme almaktadır. Çünkü eğitim ve geliştirme

olmaksızın örgütün fonksiyonlarının sağlıklı yürütebilmesinin imkansız olacağı vurgulanmıştır. Örgütlerin rekabete ayak uydurabilmek için teknolojik değişikliklere adapte olması gerektiğini ve bu bağlamda çalışanların eğitim ve geliştirmeye tabi tutulması gerektiği belirtilmiştir. Eğitim ve geliştirmenin sürekli olması gerektiği de vurgulanmıştır.

İşcan (2000: 231) yaptığı çalışmada, toplumlarda görülen hızlı ve büyük çaplı değişim ve ilerleme ile birlikte ortaya çıkan yeni yapının işletme yönetimi ve yapısındaki değişimi de zorunlu kıldığı ve bu değişimi yakalamada eğitimin rolünün büyük olduğu; ayrıca işletmenin üstünlüklerini değerlendirip zayıflıklarını gidermenin ve çevresindeki fırsatlardan yararlanıp tehditleri fırsat haline dönüştürmenin eğitimle sağlanabileceği sonucuna varıldığını belirtmiştir.

Kanar' ın (2011: 418) yaptığı çalışmada; arşivciler hizmet içi eğitimin hem bireysel hem de örgütsel açıdan yararlı olduğunu düşünmektedirler. Onlara göre mesleki yeterliliğin artması, motivasyon, başarı ve memnuniyeti geliştirmesi en önemli bireysel yararlardır. Örgütsel açıdan ise arşivin çalışma verimliliğinin ve kalitesinin artması en önemli yararlardır.

Ko, Ko ve Chiu' nun (2010) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre; eğitimin kalitesinin örgütsel bağlılıkla büyük ölçüde ilişkisi vardır. İnovasyona ilişkin araştırma sonuçları, eğitim kalitesinin kontrol edilmesine odaklanılmasının, örgütsel bağlılığa fayda sağladığını ve örgütsel gelişime olumlu katkı sağladığını göstermiştir.

4.2. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Çalışmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar İkinci Dünya Savaşı sonrası verimlilik ve etkinlik kaygıları ile beraber hız kazanmış, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren literatürde daha yoğun biçimde görülmeye başlamıştır.

Steers (1977: 48), Reichers (1985: 467), Perçin (2008: 22) bağlılığın katılımı ile ilişkili olduğunu; örgütsel hedeflere yüksek düzeyde bağlı olan ve ona karşı olumlu davranış yaklaşımı sergileyen çalışanların işe gelme konusunda ve hedeflere bağlılık yönünde güçlü istek duyacaklarını belirtmektedir. Yine aynı yazara Steers' e (1977: 55) göre yüksek düzeyde bağlılık kazandırmak adına örgütlerin üzerinde durması gereken üç temel kriter bulunmaktadır. Bunlar birincisi örgütte var olan iyi çalışan ilişkileri ve

beraberinde gelen başarı paylaşımı, ikincisi sadakat ortamının temin edilmesi ve son olarak bilgi ve becerileri doğrultusunda çalışanların örgütsel rollerinin belirlenmesi ve bu rollerin yine ilgili çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanmasıdır. Bu sayede çalışan işgücü devrinin düşürülmesi mümkün olmakta ve işe geç kalma ve iş motivasyonunun azalması sorunlarının önüne geçilebilmektedir.

Literatürde pek çok çalışmada örgütteki örgütsel bağlılık ve performans arasındaki pozitif ilişki üzerinde durulmuştur; örneğin Song, Kim ve Kolb' a (2009: 152) göre örgütsel performans güçlü bir şekilde çalışanların iş motivasyonlarıyla ilişkilidir ve örgüte karşı olumlu davranışla ilgili bağlılık seviyesi güvene dayanmaktadır. Yönetim çalışanlar arasındaki ilişkiler geliştirildiğinde çalışanlar daha başarıya yönelebilmekte ve örgütlerine daha çok bağlanabilmektedirler. Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri artınca; yetenek ve becerilerini daha çok ortaya koyabilmekte ve performanslarını arttırabilmektedirler. Bu da onların örgütsel rolleri daha çok benimsemelerini sağlamaktadır.

Qaisar, Rehman ve Suffyan' nın (2012: 248) yaptığı istatistiksel analizlerde örgütsel bağlılık bileşenlerinin çalışanların performansları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Ertan' ın (2008: 148-149) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasında anlamlı, pozitif ve orta derecede bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Bağlılık ve performans boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, duygusal bağlılık ile görev performansı arasında anlamlı, pozitif, düşük düzeyde bir ilişki, duygusal bağlılık ile bağlamsal performans arasında anlamlı, pozitif, orta derecede bir ilişki görülmüştür. Devamlılık ve normatif bağlılık değişkenleri ile görev ve bağlamsal performans değişkenleri arasındaki ilişki ise anlamlı, pozitif, fakat düşük düzeydedir.

Ladebo' nun (2003: 57) yaptığı çalışmada ise, Nijerya'daki üniversitelerde zirai eğitim verilen ve zirai araştırmalar yapılan fakültelerde örgütsel bağlılığın farklı boyutları ile çalışma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağlılığın farklı boyutlarının fakültenin üretkenliği üzerinde önemli sayılabilecek doğrudan etkileri olmamıştır, ancak bir birey fakültede uzun süre kalır ve notları yükseltirse etkisini dolaylı olarak göstermektedir.

Vanderberghe, Bentein ve Stinglhamber (2004: 47) yaptığı araştırmada 194 hemşireden ve onların en yakın yöneticilerinden karşılaştırılmalı olarak toplanan verileri kullanarak (a) yöneticilere bağlılığın çalışma performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ve (b) örgütsel bağlılığın yöneticilere bağlılık aracılığıyla çalışma performansı üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Ancak alışma grubuna olan bağlılığın performans üzerindeki etkisi olduğu belirtilmemiştir.

Literatürde pek çok araştırmada örgüte bağlılığı yüksek çalışanların örgüt için daha çok çaba sarfedecekleri ve örgüte katkılarının daha çok olacağı yönünde araştırma sonuçları elde edilmiştir.

Örgütlerin başarılı olması çalışanlarına ve çalışanlarının ortaya koyduğu performansa bağlı olmakla birlikte çalışanların performansı, yüksek düzeyde tatmin edilmiş olmalarıyla yakından ilişkilidir. Diğer taraftan yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görevlerini yerine getirmede ve örgütsel hedeflere ulaşmada ekstra çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Sevinç ve şahin, 2012: 279).

Çalışanların ekstra çaba harcayabilmeleri ve örgüte daha fazla katkıda bulunabilmeleri açısından işten daha fazla tatmin duymaları gerekmektedir. Bu sebeple yönetimin çalışanlarının tatmin kriterlerini belirlemesi ve bir plan dahilinde bunu temin edecek ortamın şekillenmesi üzerinde çaba sarfetmesi gerekmektedir.

Türkiye'deki örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde, Efeoğlu (2006: 126) alışmasında iş-aile yaşam atışması ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyli ve olumsuz bir ilişki bulmuş, ancak iş-aile atışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Kılıç ve diğerlerinin (2008: 252)yaptıkları çalışmada özel sağlık kuruluşlarında çalışanların iş-aile yaşam çatışma düzeylerinin ortanın altında ve oldukça düşük olduğu belirlenmiş, bunun yanı sıra personelin iş-aile çatışmasının iş stresiyle aynı yönde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkla ters yönde bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Yine alışanların iş stresi düzeylerinin literatürde belirlenenden daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise oldukça yüksek çıkmıştır.

Aslan (2008: 163) yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla

Afyon ilinde çeşitli hastanelerde çalışan toplam 225 hemşireyle araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılıklarıyla örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ancak hemşirelerin örgüte bağlılıklarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Ahmadi ve Avajian' ın (201: 381) yaptıkları çalışma ise, İran'daki örgütsel vatandaşlık davranışı yapısını ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemektedir. Analizler, duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Devam bağlılığının itaat ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu fedakârlık ile ilişkili olmadığı belirtilmiştir.

Bakshi, Sharma ve Kumar' ın (2011: 78) yaptığı analizin sonuçları, örgütsel bağlılığın üç bileşeninin (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümüyle doğru orantılı bir ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılık bileşenlerinin üçü içerisinde sadece normatif bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışın üzerinde önemli derecede olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Özcan' ın (2008: 8) yaptığı çalışmada ise örgütsel özdeşim, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranış düzeylerinin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılmış ve pozitif yönde fakat güçlü olmayan bir ilişkiye rastlanmıştır. Ngadiman' a (2013: 54) göre örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki en güçlü etkiye sahip olduğuna ilişkin göstergeden biri de devam bağlılığıdır.

Afşar 'ın (2011: 6) yaptığı çalışmada hem devlet hem de vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalışma yaşam kaliteleri ve örgütsel bağlılıklarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmada, devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin çalışma yaşam kalite düzeylerinin vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlere göre daha düşük olduğu, ancak örgütsel bağlılık (duygusal, normatif ve devam) düzeyi bakımından devlet ve vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenler arasında bir farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

Atalay' ın (2007: 127) yaptığı araştırmanın bulguları algılanan örgütsel adalet ile örgütsel bağlanma arasında bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin hakça olan veya olmayan durumlara gösterdikleri duyarlılık açısından farklılaşan çalışanlarda aynı olmadığını

göstermektedir. Ali ve Jan' ın (2012: 201) yaptıkları araştırma ise Pakistan' daki Tıbbi Ürün Firmalarının Temsilcilerinde, dağıtımsal adalet algısı ve usul adaleti algısı ile örgütsel bağlılık ve iş değiştirme yönelimleri arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Dude' un (2012: 2) yaptığı çalışmanın amacı ise psikolojik güçlendirmenin, otonominin ve dağıtıcı adaletin okul müdürlerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemektir. İş konusunda otonom olmanın örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın otonomluk düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığında düzeyi artmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güçlendirme düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığında düzeyi artmaktadır. Dağıtıcı adaletin de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dağıtıcı adalet düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığında düzeyi artmaktadır. Dağıtıcı adalet aynı zamanda otonomluk ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir.

Cihangiroğlu (2011: 9) yaptığı çalışmada asker hastanelerinde hizmet sunan askeri doktorların örgütsel adalet algılarının, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini analiz etmek ve literatürdeki mevcut bilgi eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile en güçlü ilişkiye işlemsel adalet boyutunun sahip olduğu görülmüştür.

Bağcı (2009: 123) çalışmasında örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemeyi ve bu kaynakların örgüte olan bağlılık üzerindeki etkilerini ele almayı amaçlamıştır. Çalışanların pozisyon gücü kaynaklarına ilişkin algılamalarının örgütlerine duygusal ve devamlılık bağlılığı göstermelerinde olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür. Çalışmada ekonomik güç algılamalarının devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Dığın ve Ünsar' ın (2010: 133) yaptıkları çalışmanın amacı, çalışanların iş güvencesinden memnuniyetlerinin örgütsel bağlılıkları, iş stresleri ve işten ayrılma eğilimlerine etkilerinin incelenmesidir. Araştırma verileri, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir örgütten elde edilmiştir. Yapılan analizlere göre çalışanların iş ve iş güvencelerinden memnuniyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif, iş stresi ve işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Brown' un (2003: 3) yaptığı araştırmanın amacı çalışanların doğrudan ilişki içinde oldukları yöneticilerinin karşılıklı ilişkiye dayanan veya görev bazlı liderlik davranışlarını algılamaları ile farklı türlerdeki örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gözlemlenmesidir. Araştırmaya Charlottesville, Virginia kenti için çalışmış 361 çalışan katılmıştır. Bu çalışanlar teknik işlevsellik, büyüklük ve akademik düzey alanlarından birine dahil sekiz farklı departmanın çalışanlarıdır. Duygusal bağlılık ile ilgili elde edilen bulgular; karşılıklı güvenin oluşturulması, ortak bir vizyonun aktarımı, yaratıcılığın teşviki, gelişim vurgusu ve başarıların hakkının verilmesi gibi konuları içeren karşılıklı ilişkiye dayanan liderlik davranışlarının çalışanın Charlottesville kentinde kalmak isteyip istememelerinde gözlemlenen değişkenlikleri açıkladığını ileri sürmektedir. Normatif bağlılık için ise, karşılıklı ilişkiye dayanan liderlik davranışları çalışanın kendini şehirde kalma konusunda sorumlu hissedip hissetmediği konusunda çok daha az şey açıklamaktadır.

Rehman ve diğerlerinin (2012: 616) yaptıkları araştırmadan elde ettiği sonuçlar, hem etkileşimsel liderliğin hem de dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki içerisinde olduğunu, ancak dönüşümsel liderliğin biraz daha güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Diğer taraftan Yavuz' un (2008: 146) yaptığı araştırmanın amacını; örgütlerde liderlerin sergiledikleri dönüşümcü veya etkileşimsel liderlik davranışının sonucunda örgütlerde örgütsel bağlılığın olup olmadığını varsa derecesini ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Bu çalışma neticesinde de dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Deniz (2010: 3) çalışmasında ana konu olarak örgütsel bağlılığı ele almış ve içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini incelemiştir. Ayrıca motivasyon faktörlerinin örgütsel bağlılığa olan etkilerini araştırmıştır. Çalışmanın kapsamını Türkiye' deki bankaların bilgi işlem birimi çalışanları oluşturmuştur. Çalışma sonucunda Türkiye' deki bankacılık sektörü bilgi işlem çalışanlarının daha çok içsel etmenlerle motive oldukları ortaya çıkmıştır. Ek olarak her iki motivasyon türü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir.

Avolio ve diğerlerinin (2004: 951) yaptığı analizlerden çıkan sonuçlar ise çalışanları psikolojik olarak güçlendirmenin, dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin oluşmasında önemli olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde lider ve çalışanlar

arasındaki yapısal mesafenin de dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi dengeli hale getirdiği belirtilmiştir.

Aghaei, Ziaee ve Shahrbanian' in (2012: 59) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre öğrenen organizasyon ile örgütsel bağlılık arasında yüksek ve önemli ilişki bulunmaktadır. Akpınar' ın (2007: 150) yaptığı araştırmanın sonucuna göre; örgütsel öğrenme düzeyi yüksek olan Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe çalışanların içten bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri yüksek, zorunlu bağlılık düzeyleri ise düşüktür.

Mehrabi ve diğerlerinin (2013: 130) yaptığı çalışmanın sonuçları da örgütsel bağlılık ile örgütsel öğrenme arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca farklı seviyelerdeki örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve bireysel öğrenme, grup olarak öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında önemli derecede ilişki tespit edilmiştir. Ng ve diğerlerinin (2006: 474) yaptıkları çalışmada ise yönetim iletişimi, öğrenme fırsatı ve iş programı esnekliğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmüştür.

Angle ve Perry' in (1981: 1) yaptıkları çalışma ise, otobüs servisi sağlayan örgütlerde alt seviyedeki çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgütsel verimlilik arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Örgütsel bağlılığın örgütsel adaptasyon, personel devir oranı ve gecikme oranı ile ilişkili olduğu ancak maliyet ve iş devamsızlık ile bağlantılı olmadığı tespit edilmiştir.

Eslami ve Gharakhani' in (2012: 85) yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre; iş memnuniyetinin her üç unsurunun da (terfi, personel ilişkileri, tercih edilen çalışma şartları) örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve önemli ölçüde etkisi vardır. Tella, Ayeni ve Poopola' nın (2007: 1) yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği bulgular ise motivasyon, iş memnuniyeti ve bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğunu ancak motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişkinin ters orantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Profesyonel olan ve profesyonel olmayan kütüphane çalışanlarının motivasyonlarında bir fark gözlemlenmemiştir. Bunun yanı sıra bulgular, akademik ve araştırma kütüphanelerinde çalışan kütüphane personelinin iş memnuniyeti arasında farklar bulunduğunu ve kütüphane çalışanlarının çalışma sürelerinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin bulunmadığını da göstermiştir.

Salleh, Nair ve Harun' un (2012: 316) elde ettiği bulgulara bakıldığında çalışanların terfi, işin mahiyeti, çalışma arkadaşları ve yöneticiler gibi iş memnuniyetini etkileyen faktörlerden memnun olduklarını ancak maaşlarından memnun olmadıklarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda katılımcıların ortalama bir bağlılık seviyesinde oldukları ancak örgütten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Memnuniyeti oluşturan tüm faktörler (alışma arkadaşları hariç) ve örgütsel bağlılığın, işten ayrılma eğilimi ile önemli ölçüde ve ters orantılı olarak bağlantılı olduğu belirtilmiştir.

Camp'ın (1994: 1) yaptığı analiz sonuçları örgütsel bağlılıkla personel devir oranları arasında ters orantı olduğunu göstermektedir. Yüksek bir örgütsel bağlılık düzeyi personel devir oranının düşük olmasıyla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın etkilerinin nihayetinde önemsiz olduğu sylenebilecekle iş memnuniyetinden daha fazla olduğu vurgulanmıştır. Başka bir çalışmada Moynihan, Boswell ve Boudreau (2000: 1)' nin araştırmasına göre iş memnuniyeti, liderlik ile değil çalışma performansıyla doğru orantılı bir ilişkiye sahiptir. Devamlılık bağlılığı ise hem performans hem de liderlik ile ters orantılıdır.

Jermier ve Berkes (1979: 1) yaptığı çalışmada 800 polis memurundan örgütsel bağlılık ile ilgili veri toplamıştır. Araştırmacılar iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre işiyle ilgili memnuniyeti daha yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Ayrıca Azeem (2010: 295)' in yaptığı çalışmanın sonuçları göstermektedir ki iş memnuniyetinin ve örgütsel bağlılığın ortalama değerleri dengelidir. İş memnuniyeti, demografik faktörler ve örgütsel bağlılık arasında makul bir ölçüde pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Denetimin, ücret ödemenin, genel iş memnuniyetinin, yaş ve iş kadrolarının örgütsel bağlılık ile ilgili önemli göstergeler olduğu belirtilmiştir.

Cole ve Bruch' ın (2006: 585) elde ettiği bulgulara göre güçlü bir örgütsel kimlik algısı, örgütsel tanımlama ve örgütsel bağlılık çalışanların iş değiştirme eğilimlerini örgüt içerisindeki hiyerarşik seviyelerine bağlı olarak farklı şekillerde etkilemektedir.

Ensher, Vallone ve Donaldson' un (2001: 53) yaptığı çalışma farklı etnik kökenlerden gelen 366 işçinin yönetici, çalışma arkadaşları ve örgütün kendisi gibi şahıs veya oluşumların kendilerine karşı davranışlarında hissettikleri etnik ayrımcılığın çalışma ile ilgili davranışlarını nasıl etkilediğini incelemektedir. Elde edilen sonuçlara göre her üç

kaynaktan gelen ayrımcılığın da örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olmaktadır.

Ghorbanhosseini' nin (2012: 22) elde ettiği bulgular ise takım çalışmasının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

Sims ve Kroeck (1994: 10) çalışan memnuniyeti ve personel değişim oranının yanı sıra etik çalışma ortamı ile bağlılık arasındaki ilişkiyi de araştırmıştır. Elde edilen sonuçlar, çalışanın örgütle olan uyumuna ilişkin çalışmalarda etik çalışma ortamının önemli bir değişken olduğuna ilişkin varsayımı desteklemiştir. Etik uyumun gerçekleşen personel değişim oranı, işten ayrılma niyeti, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılıkla yakından ilgili olduğu ancak işten memnuniyetle bir ilgisinin bulunmadığı saptanmıştır (Bin Sayeed, 2001: 65).

Kumar ve Bakhshi' nin (2010: 25) elde ettiği sonuçlar tecrübeye açık olmanın devamlı ve normatif bağlılığın negatif olarak öngörülmesini sağladığını göstermiştir. Dürüstlük ise duygusal ve devam bağlılığını pozitif olarak öngörmüştür. Dışa dönüklük ise örgütsel bağlılığın her üç biçimi ile de pozitif yönde ilişkilidir. Normatif bağlılık ise uzlaşmacılık aracılığıyla pozitif olarak öngörülebilmektedir. Duygusal dengesizliğin duygusal bağlılık ile negatif (önemsiz ölçüde) yönde, devam bağlılığı ile pozitif yönde ve normatif bağlılık ile pozitif (önemsiz ölçüde) yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Lamastro (1999: 1) yaptığı çalışmada profesyonel ve örgütsel bağlılığın niteliklerini hem ilkökul hem de ortaokul öğretmenlerinden oluşan bir örneklem üzerinden incelemektedir. Bunun yanı sıra bağlılık türleri ile çalışanın kendisi tarafından belirlenmiş çeşitli davranış şekilleri için algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi de incelemektedir. Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, örgütleri tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların ahlaki açıdan kendilerini örgütte kalma ve öğretim mesleğine devam etme zorunluluğu hissettiklerini göstermektedir.

Lew' in (2010) yaptığı çalışma Avustralya üniversitelerinin Malezya' da yer alan deniz aşırı kampüslerinden birinde çalışan akademisyenlerin kariyer geliştirme fırsatları, algılanan örgütsel destek, hissedilen sorumluluk, duygusal bağlılık ve personel devir

oranı arasındaki ilişkileri açıklayan yapısal modelin test edilmesini amaçlamaktadır. Bu çalışma algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde yalnızca doğrudan etki oluşturmakla kalmadığını aynı zamanda sorumluluk hissi yaratarak dolaylı olarak da etkilediğini göstermektedir. Ancak algılanan örgütsel desteğin personel devir oranı üzerinde duygusal bağlılık üzerinden sadece dolaylı etkisi vardır. Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde hem doğrudan etkisi hem de sorumluluk hissi ile yarattığı dolaylı etkisi olduğu saptanmıştır.

Manzoor ve Naeem (2011: 515) yaptığı çalışmada ise örgütsel desteğin hissedildiği örgütsel sosyalleşmenin örgütsel bağlılık ve personel devir oranı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Pakistan telekomünikasyon sektöründe çalışan 310 çalışanın katıldığı bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Sonuçlar örgütsel sosyalleşmenin çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığını, böylelikle çalışan kaybetmenin getirdiği maliyetleri azalttığını teyit etmiştir.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli' nin (2001: 825) elde ettiği araştırma sonuçlarına göre, tatmin edici çalışma koşullarının algılanan örgütsel destek aracılığı ile duygusal bağlılığı arttırdığını dolayısıyla da çalışanların işten ayrılma oranını düşürdüğünü göstermektedir. Kaplan' ın (2010: 4) yaptığı araştırma sonucuna göre; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Diğer bir çalışmada da Nasurdin, Hemdi ve Guat (2008: 15) insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, algılanan örgütsel desteği ve örgütsel bağlılığı içeren bir modeli irdelemektedir. Bu çalışma insan kaynakları uygulamalarının (performans değerlendirme, eğitim ve kariyer geliştirme) örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki içinde olduğu ve algılanan örgütsel desteğin insan kaynakları uygulamaları ve bağlılık arasındaki ilişkide bir arabulucu görevi göreceği savında bulunmaktadır. Malezya üretim sektöründeki 214 çalışandan edinilen istatistikî verilerle; kariyer gelişiminin ve performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık ile doğrudan, olumlu ve önemli bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna ek olarak algılanan örgütsel desteğin, üç insan kaynakları uygulamalarının ikisi (kariyer gelişimi ve performans değerlendirme) ve bağlılık arasındaki ilişkiyi kısmen de olsa desteklediği bulgusuna varılmaktadır.

Benzer olarak Imran ve Ahmed (2012: 81) yaptıkları çalışmada Pakistan' daki hizmet sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde insan kaynakları uygulamalarının etkisini irdelemişlerdir. Çalışmada insan kaynakları uygulamaları; örgütsel desteğin çalışan tarafından anlaşılması, iletişim eğitimi ve gelişimi, ücretlendirme, örgütsel iklim, çalışma yaşamı politikaları, kariyer geliştirme fırsatları ve yetki verme şeklinde tanımlanmıştır. Sonuçların gösterdiği kadarıyla yukarıda bahsi geçen insan kaynakları gelişimi uygulamalarının örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisi bulunmaktadır.

Salami' nin (2008: 31) yaptığı araştırma sonuçları ise duygusal zekânın, mesleki başarı ile dikkat çekmenin, başarı motivasyonunun, iş memnuniyetinin ve cinsiyet hariç tüm demografik faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığını başarıyla ölçtüğünü göstermiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması için programların tasarlanmasında örgütteki yönetimlerin ve psikologların gözlemlenen bu faktörleri dikkate alma ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur. Adiloğulları (2011:120) Türkiye' deki profesyonel futbolcularda duygusal zeka ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi 401 profesyonel futbolcu üzerinde araştırmıştır. Sonuçlara göre futbolcuların duygusal zekâ düzeyleri arttıkça takıma olan bağlılık düzeyleri duygusal boyutta artmaktadır.

Varona' nın (1996: 2) araştırma sonuçlarına göre iletişim memnuniyeti ve çalışanların örgütsel bağlılığı arasında belirgin bir pozitif ilişki mevcuttur. Ayrıca öğretmenler, hastane ve gıda fabrikası çalışanlarına kıyasla iletişimden daha memnun ve örgütlerine daha bağlıdırlar. Başyigit (2006: 96) yaptığı çalışmada ise çalışanların örgüt içindeki iletişimlerinin örgütsel bağlılık oluşumuna etkilerini araştırmıştır. İletişimin örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütün temel yapısını oluşturan iletişimin bağlılıkta da önemli bir unsur olduğunu gözlemlemiştir.

Kılıç'ın (2008: 5) yaptığı çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer yönetimi sistemine ilişkin faaliyetlerin orta seviyede uygulandığı ve buna bağlı olarak da çalışanların örgütsel bağlılığının orta düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Hüseyinklioğlu (2010: 2) çalışmasında, çalışanların bireysel değerleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre muhafazakâr değerlerle normatif ve duygusal bağlılık, kendini gerçekleştirme değerleri ile normatif ve duygusal bağlılık, güvenlik-evrensellik değerleri ile normatif bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda çalışanların

cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, statü ve meslekleri ile bireysel değerleri arasında; yaş, eğitim durumu, statü, hiyerarşik konum ve mesleklerine bağlı olarak ile örgütsel bağlılıklarının da değiştiği belirlenmiştir.

Keleş (2006: 157) çalışmasında çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ile “işe bağlılık” faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. “İşten ayrılma” ifadesi ile örgütsel bağlılık arasında ise istatistiksel olarak düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsedilebileceği belirtilmiştir.

Şengül (2008: 5) ise yaptığı çalışmada kişiliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık oluşturmada ilgili diğer faktörlerin dışında öneme sahip olduğu varsayımından hareket etmekte ve bu etkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları bazı kişilik/ego durumu boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğunu, bu etkinin bazı boyutlar için olumsuz yönde kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak Sığı ve Basım’ ın (2006: 150) yaptığı araştırma sonuçlarına göre; iş doyum ve örgütsel bağlılık kavramları birbirleri ile “tutarlı pozitif yönlü korelasyon” göstermektedir. Bunun anlamı iş doyumundaki bir artışın, örgüte bağlılıkta ya da tam tersi olarak örgüte bağlılıktaki bir artışın iş doyumunda artışa neden olabileceğidir.

Amernic ve Aranya (1983: 336-337), Kanada’da farklı çalışma ortamlarında bulunan sözleşmeli muhasebeci olarak atanmış profesyonel muhasebecilerin örgütsel bağlılığı ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada inceleme altına alınan meslek grubu profesyonel muhasebeciler olup özel olarak sözleşmeli muhasebeci olarak atanmış profesyonellerden seçilmiştir. Değişim faktörlerinin (görev kapsamından duyulan memnuniyet, profesyonel bağlılık ve örgütsel-profesyonel çatışma) yanı sıra iş ortamı ve örgüt seviyesinin sözleşmeli muhasebecilerin örgütsel bağlılıkları için önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan yatırım faktörleri (yaş, hizmet süresi ve başka bir örgütte uygun bir pozisyon bulma olasılığı) önemsiz bulunmuştur. Çeşitli iş ortamları ve örgütsel seviyelerin olduğu ortamlarda çalışan sözleşmeli muhasebeciler arasında farklara rağmen örgütsel bağlılıklarındaki en önemli belirleyici faktör görev kapsamından duyulan memnuniyettir. Bu durumun tüm muhasebeciler için örgütsel bağlılığın artışının görev kapsamlarının iyileştirilmesine bağlı olduğunu göstermekte olduğu vurgulanmıştır.

Perçin (2008: 4) Malatya ilinde en büyük hipermarketler zinciri konumundaki zincir mağazalarda (hipermarketlerde) çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasında çalışanlarla örgütsel yapı, teknoloji, liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasındaki uyum düzeyinin belirlenmesi amacıyla çalışma yapmıştır. Sonuçlara göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel yapı, teknoloji, liderlik tarzı ve örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır. Özyer' in (2010: 3) çalışmasının sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü oynamaktadır. Benzer şekilde iş tatmini de etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici değişken rolü oynamakta ve bu ilişkiyi etkilemektedir.

Üzüm (2010: 4) yaptığı çalışma sonucunda sporcuların örgütsel stres alt boyutlarından yönetim finansman, antrenör davranışı ve sağlık-beslenme boyutlarında stres yaşadıkları, buna karşın özdeşleşme ve uyum alt boyutlarında yüksek bağlılığa sahip oldukları bulunmuştur.

Hunt, Wood ve Chonko' nun(1989) çalışma sonuçları örgütsel etik değerler ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı olduğuna dair güçlü kanıtlar sunmaktadır.

Derin ve Demirel (2012: 509) yaptıkları çalışmada hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşüklüğünde tükenmişlik düzeylerinin ne derece etkili olduğunu bulmayı amaçlamışlardır. Sonuç olarak “tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde negatif yönde etkili olduğu” bulgusuna erişilmiştir.

Wagner' ın (2007: 235) yaptığı araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılığın dolaylı olarak da olsa sağlam bir biçimde tahmin edilebilir olduğu ve hatta iş tatmininden daha fazla bir tahmin edilebilirlik oranına sahip olduğu ortaya konmuştur. Sonuç olarak örgütsel bağlılık hemşirelik araştırmalarında iş hacmi konusunda kullanışlı bir tahmin aracı olup, iş hacminin öncüllerinden olan işe devam etme niyeti üzerinde en fazla doğrudan etkiye sahip bir değişken olarak etkindir.

Steers' in (1977: 46) yaptığı çalışmada ise, çalışanın örgüte bağlılığının öncül ve sonuçları hakkında bir ön modeli önermekte ve test etmektedir. Çalışma 382 sağlık çalışanı ve 119 araştırmacı ve mühendis üzerinde yürütülmüştür. Her iki örnekleme de kişisel nitelikler, işin niteliği ve çalışma deneyimi gibi etkenlerin bağlılığı etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca bağlılığın her iki örnekleme de işe devam etme isteği ve

niyetiyle doğrudan alakalı olduğu ve örneklemelerin birinde de katılım ve iş hacmi konusunda kısmen alakalı olduğu bulgulanmıştır. Performansın genellikle bağlılıkla bir ilgisi olmadığı belirtilmiştir.

Vanderberghe, Bentein ve Stinglhamber (2004: 47) ise çalışanların örgüte, yönetime ve çalışma grubuna karşı geliştirdiği duygusal bağlılıklar arasında ayırım yapmanın faydalı olup olmayacağını araştırmıştır. Birinci araştırma çeşitli örgütlerden 199 çalışanla yapılmış, bu örgütlere olan duygusal bağlılıkların etmensele olarak birbirinden ayrı ve kuramlaştırılmış öncülleriyle farklı açılardan ilgili olduğunu bulgulanmıştır. İkinci araştırma 316 çalışandan oluşan çeşitlendirilmiş bir örneklem kullanılarak örgütsel bağlılığın (a) işten ayrılma niyeti aracılığıyla iş miktarı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu (b) kısmi olarak bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini yönetime yansıttığını ve (c) bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini çalışma grubuna tümüyle yansıttığını göstermiştir.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelenmesidir.

Küçük ve orta büyüklükte işletme; iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimlerdir. Küçük işletme ise elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler ve orta büyüklükteki işletme ise iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, 2015).

AB komisyonu tanımına göre küçük ve orta büyüklükteki işletmelere bakıldığında ise (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 5):

- Küçük işletmeler; 10–49 işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu veya bilanço toplamı 10 milyon Euro'yu geçmeyen, bağımsız işletme kriterine uygun işletmelerdir.
- Orta büyüklükteki işletmeler; 50–250 işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 50 milyon Euro'yu veya bilanço toplamı 43 milyon Euro'yu geçmeyen, bağımsız işletme kriterine uygun işletmelerdir. Bağımsız işletme ise, sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir firma tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi küçük ve orta boy işletme tanımı dışındaki firmalardan oluşmamış olan işletmelerdir. Ancak, eğer işletmenin sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise bu kriter aşılabilecektir.

KOBİ'ler değişen piyasa koşullarına hızlı uyum yetenekleri, esnek üretim yapıları, bölgeler arasında dengeli büyüme, işsizliğin azaltılması ve yeni iş alanları açılmasındaki katkıları gibi bir dizi olumlu özellikleri nedeniyle, ülkelerin ekonomik ve sosyal

kalkınmasının temel taşlarıdır. Ülkemizde de işletmelerin yüzde 99,77' sini oluşturan KOBİ'ler toplam istihdamın yüzde 78'ini, toplam katma değer yüzde 55' ini, toplam satışların yüzde 65,5' ini, toplam yatırımların yüzde 50'sini, toplam ihracatın yüzde 60,1' ini, toplam kredilerin yüzde 24' ünü gerçekleştirmektedir. Bu rakamlar KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki önemli rolünü açıkça göstermektedir (Ergün, 2014).

Benzer şekilde KOBİ'lerin stratejik önemi şöyledir:

- Ülke işletmelerinin (% 98 oranında) temel taşıdır,
- İstihdam % 64' ünü katma değer %36' sını sağlamaktadır,
- Esnek uyumu ile krizin sapması, büyük işletmelerin yan sanayi desteğidir,
- Girişimciliğin, istihdamın kapısıdır,
- İhracatın potansiyeli, gelişmenin stratejik anahtarı durumundadır (<http://www.egekobider.org.tr/Bilgi-Kosesi/Kobilere-Genel-Bakis.aspx>, 2014).

KOBİ'lerin dünya ekonomisindeki rolü giderek artmakta ve önem kazanmaktadır. Ülkeler KOBİ'lerin teşviki ve gelişimi için uygun politikalar belirlemeye çalışmaktadır (İrten,2014). Avrupa Birliği'ne üye 25 ülkenin ortalamasına bakıldığında 2003 yılı verilerine göre küçük ve orta boy işletmelerin yaratılan katma değerdeki payı %57,3'lük oranla toplam katma değer yarısından fazladır (Öztürk,2007: 32).

KOBİ'ler Türk iş dünyasının en dinamik bölümünü oluşturmaktadır ve hizmet ve imalat sektörlerinin hemen hemen tüm alanlarında faaliyet göstermektedirler. Tekstil, giyim, metal işleme, makine, gıda, plastik ve kauçuk ürünleri imalatı ve mobilya alanları en fazla faaliyet gösterilen sektörlerdir. Yoğun olarak küçük ve orta boy işletmelerin bulunduğu iller, İstanbul, İzmir, Bursa, Denizli, Gaziantep, Kayseri ve Eskişehir'dir. Mikro ölçekli işletmeler ise daha ziyade tarım, giyim, gıda, perakende ticaret, ulaştırma ve inşaat sektörlerindedir (Özbek, 2014).

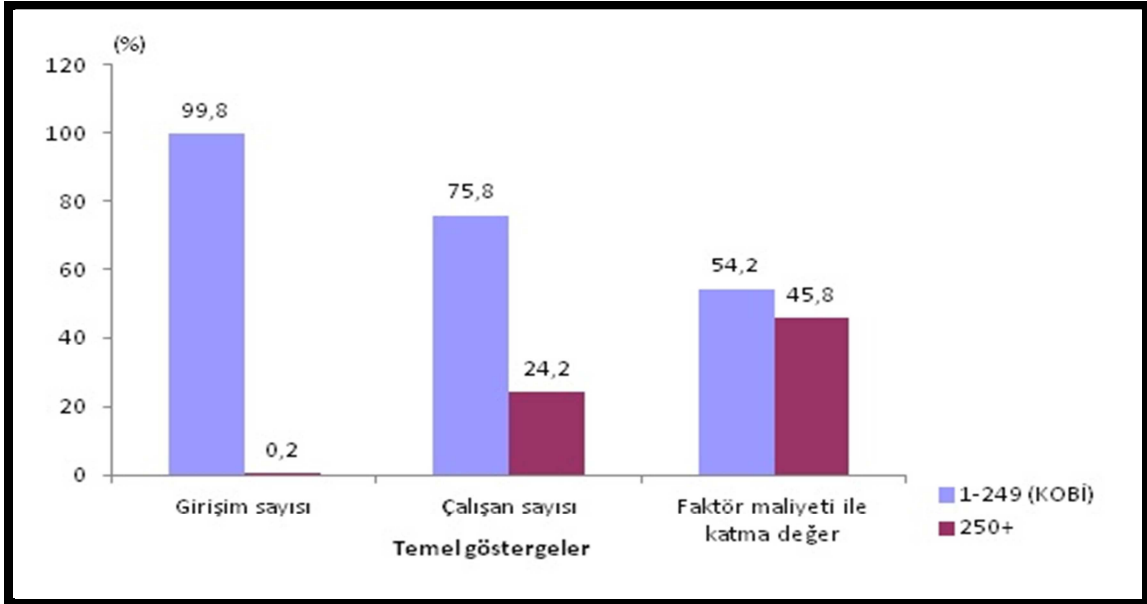
Ülkemizde 1980' lerin sonundan itibaren küçük ve orta boy işletmelerin desteklenmesi yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerin ülke ekonomisindeki payını artırmak, rekabet güçlerini geliştirmek ve sanayide entegrasyonu

ekonomik gelişmelere uygun olarak gerçekleştirebilmek amacıyla Nisan 1990' da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı kurulmuştur. Küçük ve orta boy işletme politikalarının oluşturulması ve uygulamasında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Birliği gibi kuruluşlar da rol oynamaktadır. Küçük ve orta boy işletmeler daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlama; düşük yatırım maliyeti ile istihdam yaratma; talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine kolay uyum gösterme; teknolojik yeniliklere yatkın olma; bölgeler arası dengeli kalkınmayı gerçekleştirme; gelir dağılımındaki çarpıklığı asgariye indirme, bireysel tasarrufu teşvik etme, yönlendirme ve hareketlendirme, büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olma, politik ve sosyal bakımdan istikrar unsuru olarak, demokratik ve liberal ekonominin temel taşlarından birini oluşturma gibi özellikleriyle tanınmaktadır. Türkiye'deki tüm işletmelerin % 99.8' i küçük ve orta boy işletmelerden oluşmakta ve bu işletmeler toplam istihdamın % 76.7' sini sağlamaktadır. Bu oranlar ülke ekonomisinde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yeri ve öneminin büyüklüğünü çarpıcı olarak göstermektedir (İrten, 2014).

Ülkemizde de küçük ve orta boy işletmelerin ürün bazında uluslararası arenaya açılmalarını sağlayabilmek için ilk kez kurumsallaşma ve markalaşma destek programı başlatılması ve bu destek programında, işletme başına 150 bin lira destek verilmesi gündemdedir. Ayrıca küçük ve orta boy işletmelere inovasyon ve ar-ge desteklerinde yüzde 50 oranında artış yapılması ve kadın ve engelli girişimci desteğinden şehit ve gazi yakınının da yararlanması gündemdedir. Destek limiti yüzde 10'dan yüzde 20'ye çıkarılacaktır (<http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem/kobiler-icin-yeni-destek-paketi/12312/,2015>).

2012 yılında toplam 2.646.117 küçük ve orta boy işletme faaliyet göstermiştir. Araştırmaya göre küçük ve orta büyüklükteki işletmeler toplam girişim sayısının % 99,8' ini, istihdamın % 75,8' ini, maaş ve ücretlerin % 54,5' ini, cironun % 63,3' ünü, faktör maliyetiyle katma değer % 54,2' sini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın % 53,2' sini oluşturmuştur. Küçük ve orta boy işletmeler 2013 yılında ihracatın % 59,2' sini gerçekleştirirken, 1-9 kişi çalışan mikro ölçekli girişimlerin payı % 17,8, 10-49 kişi

çalışan küçük ölçekli girişimlerin payı % 24,1, 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimlerin payı % 17,3 olmuştur. İhracatın % 40,7' sini 250+ kişi çalışan büyük ölçekli girişimler yapmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerin ihracatının % 35'i sanayi, % 60,4' ü ticaret sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler tarafından yapılmıştır. Ülke gruplarına göre 2013 yılında dış ticaret incelendiğinde, küçük ve orta boy işletmeler tarafından yapılan ihracatın % 45,9' u Avrupa ülkelerine, % 38,7' si Asya ülkelerine gerçekleştirilmiştir. Küçük ve orta boy işletmeler ithalatının % 51,4' ünü Avrupa ülkelerinden, % 38,9' unu Asya ülkelerinden yapmıştır. 2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde çalışan sayısı 10-249 olan küçük ve orta boy işletmelerin % 48' i yenilik faaliyetinde bulunmuştur. Küçük ve orta boy işletmelerin % 26,3' ü ürün ve/veya süreç yeniliği faaliyetinde bulunmuştur. Küçük ve orta boy işletmelerin % 43,2' si 2010-2012 yıllarını kapsayan üç yıllık dönemde organizasyon ve/veya pazarlama yeniliği faaliyetinde bulunmuştur. Bu kapsamda küçük ve orta boy işletmelerin % 31,2' si organizasyon yeniliği, % 34,3' ü ise pazarlama yeniliği gerçekleştirmiştir (http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/639-kob-statistikleri-yaymland, 2014)



Şekil 6: Büyüklük Grubuna Göre Girişim Sayısı, İstihdam ve Faktör Maliyeti İle Katma Değer Dağılımı, 2012

Kaynak: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521, 2014.

5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde işletmeler teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini kavramışlardır. Bu sebeple işletmeler ihtiyaca yönelik eğitim programları düzenleyerek çalışanları kalifiye eleman haline getirmektedirler. Birçok çalışma eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanların işletmelerde verilen eğitim sayesinde örgüte bağlılığı artmakta, performansı gelişmekte ve ilerideki görev ve sorumluluklara daha hazır hale gelmektedirler. Türkiye’de daha çok küçük ve orta büyüklükte işletmeler bulunmaktadır. Bu sebepten dolayı küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde araştırma ve inceleme yapılmıştır.

5.3. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini örgüt büyüklüğü, üretim yapısı, sektör gibi özellikler itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Demografik faktörlerden cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve pozisyonun örgütsel bağlılıkla ilişkisini ve eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisi ele alınmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerde çalışanların aldıkları eğitim faaliyetini nasıl değerlendirdikleri, eğitim faaliyetine duyulan ihtiyacın nedenleri, çalışanların eğitim sürecine yaklaşımları, eğitim faaliyetlerinin onlara neler kazandırdığı ve eğitim faaliyetiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır.

Ayrıca eğitim sırasında verilen önerilerin iş ortamında etkili olup olmadığını; eğitim faaliyetlerinin kişisel gelişime katkı sağlayıp sağlamadığı ve kariyer geliştirmede etkili olup olmadığını; çalışanın davranışlarında olumlu yönde değişiklik yapıp yapmadığı; çalışanların beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ölçmek istenmiştir. Bunlara ek olarak çalışanların işletme ortamında eğitim faaliyetleri sayesinde mutlu olup olmadıkları ve örgüte sadakatlerinin artıp artmadığını, örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi benimseyip benimsemediklerini, eğitim süreciyle işletmedeki iletişim ortamının gelişip gelişmediği, eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olup olmadığını da araştırmak amaçlanmıştır.

Bu hususlara ek olarak Şu unsurlar da incelenmek istenmiştir:

- Çalışılmakta olan sektör ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve eğitim faaliyetlerinin hangi departman tarafından yrtldği;
- Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde en çok hangi yöntemin kullanıldığı;
- Eğitim faaliyetlerinin kimler için yapıldığı; eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin çalışan performans üzerindeki etki derecesi,
- İŞletme eğitimlerinde en çok istihdam edilen profesyonel eğitimcilerden mi, uzman yöneticilerden mi, eğitim danışmanlığı Şirketine bağlı eğitimcilerden mi, bölüm yöneticilerinden mi, eğitim Şirketine bağlı eğitimlerden mi yararlandığının belirlenmesi;
- Eğitim sürecinin uygulanmasında çalışanların birim yöneticilerinin onayıyla eğitim alıp almadıkları ve çalışanların alacağı eğitimin sayısı ve türünün kurum tarafından belirlenip belirlenmediği;
- Zaman zaman eğitim için çalışanların işletme dışı seminerlere gönderilip gönderilmediği ve işletmede ihtiyaç duyulduğunda eğitim programlarının açılıp açılmadığı;

Ayrıca rgtsel bağlılık açısından bakıldığında ise;

- Çalışanların mevcut iŐverenleriyle kalmak için manevi yükümlülük hissedip hissetmedikleri ve başka seçeneklerinin olmamasının bölümlerinden ayrılamama nedenlerinden olup olmadığı;
- Çalışanların kendileri için avantajlı da olsa, işletmelerinden Şu anda ayrılmanın doğru olup olmadığını hissedip hissetmedikleri ve Şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissedip hissetmedikleri;
- Çalıştıkları birime karşı güçlü bir aitlik duygusu besleyip beslemedikleri ve çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünüp düşünmedikleri;
- Çalıştıkları birime karşı kendilerini duygusal olarak bağlı hissedip hissetmedikleri ve işletmelerinden Şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedip hissetmeyecekleri;

- Çalıştıkları birimde kendilerini ailenin bir parçası gibi hissedip hissetmedikleri;
- Çalıştıkları birimin kendileri için özel bir anlamı olup olmadığı ve işletmelerine çok şey borçlu olduklarını düşünüp düşünmedikleri belirlenmek istenmiştir.

Yukarıdaki unsurlar dikkate alınarak küçük ve orta boy işletmelerde eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Küçük ve orta boy işletmelerde çalışanların aldıkları eğitim faaliyetini nasıl değerlendirdikleri, eğitim faaliyetine duyulan ihtiyacın nedenleri, çalışanların eğitim sürecine yaklaşımları, eğitim faaliyetlerinin onlara neler kazandırdığı ele almak ve eğitim faaliyetiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek amaçlanmıştır. Eğitim faaliyetlerinin küçük ve orta boy işletmelerde yürütülmesi, eğitim faaliyetlerinin verilmesinde kullanılan yöntem, eğitim faaliyetlerinin kimler tarafından verildiği ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi de incelenmek istenmiştir. Buna bağlı olarak eğitim faaliyetleriyle bağlı olarak çalışanların işletmede kalmaktan mutlu olup olmadıkları, çalıştıkları birime ne ölçüde bağlandıkları, işletmenin kendileri için kişisel anlamı olup olmadığı ve işletmeye sadakat duyup duymadıkları da araştırılmak istenmiştir. Buna ek olarak; çalışanlar için eğitim faaliyetlerinin önem derecesini ölçmek ve eğitim faaliyetleriyle örgütsel bağlılık arasında ilişkinin çeşitli unsurlar dikkate alınarak ele alınması amaçlanmıştır.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri ana hipotez ve alt hipotezler olmak üzere iki bölüm halinde ele alınacaktır.

Ana Hipotez:

Ho: Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler:

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde eğitim faaliyetleri yetersizdir.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasında ilişki vardır.

- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve kıdem faktörü arasında ilişki vardır.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve işyerindeki pozisyon arasında ilişki vardır.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve yaş faktörü arasında ilişki vardır.
- Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve sektör arasında ilişki vardır.

5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 150 adet orta ve 15 adet küçük boy işletme ile görüşme ve araştırma yapılmıştır. Bunlardan 13 adet orta ve 8 adet küçük boy işletme araştırma yapılmasını kabul etmiştir. Bütün işletmelerde araştırma yapılmak istenmesine rağmen bazı işletmeler araştırma yapılmasını kabul etmemişlerdir. Araştırma yapmak için sadece Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmeler ele alınmıştır. Araştırmada örneklemin anket sorularına gerçekçi cevaplar verdiği ve anketteki soruların hipotezleri test edebilecek şekilde belirlendiği, soruların örneklem tarafından doğru şekilde algılandığı, araştırma amacına uygun verilerin toplandığı, örneklemin anakütleyi temsil edebildiği varsayılmakta ve anketin araştırma konusu açısından yeterli olduğu kabul edilmektedir.

5.6. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, Tekirdağ ilinde bulunan Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde yapılmıştır. Organize Sanayi Bölgesi'nde toplam 226 adet işletme mevcuttur. Bunlardan 16 adeti küçük, 172 adeti orta ve 38 adeti büyük işletmedir. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 150 adet orta ve 15 adet küçük büyüklükteki işletme ile araştırma yapmak için görüşme yapılmıştır. 13 adet orta, 8 küçük büyüklükteki işletme görüşme yapmayı kabul etmiştir.

Toplam 21 işletmeye ulaşılmıştır¹

21 işletme örgüt büyüklüğü, üretim yapısı, sektör gibi özellikler itibariyle Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ni temsil yeteneğine sahiptir. Metal; dokuma, hazır giyim, deri; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç; çimento, toprak, cam; ağaç, kağıt ve gıda sanayi sektörlerindeki 21 işletmeye eğitim ve örgütsel bağlılık anketleri yapılmıştır.

Araştırma, işletme yönetimi ve çalışanlar açısından olmak üzere iki boyutlu yapılmıştır. İşletme yönetimi açısından örneklemin belirlenmesinde görüşmeyi kabul eden bütün işletmeler örnekleme dahil edilmiştir. Çalışanların belirlenmesinde ise bu 21 işletmedeki çalışanlar örnekleme dahil edilmiştir. Çalışanların belirlenmesinde ise tesadüfi örnekleme metodu kullanılmıştır. Ayrıca seçilen her bir işletme için çalışan sayısının en az % 10'u ele alınarak elde edilen sayıya anket uygulanmıştır. Verilen 340 ankettten 316' sında dönüş olmuştur.

5.7. Araştırma Süreci

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi; Çerkezköy ve Kapaklı ilçeleri olmak üzere iki belediye sınırı içerisinde kalan Türkiye' nin en büyük ve en köklü sanayi bölgelerinden biridir. İstanbul'a yakınlığı ve geniş ulaşım olanakları nedeniyle, İstanbul sanayisinin gelişme alanı olma özelliği taşımaktadır. Bölge dahilinde toplam 321 büyük sanayi parseli bulunmakta olup, bu parsellerden 284' ü üretim, inşaat ve proje aşamasındadır.

Bu tesislerden 29' u yabancı yatırımcılara aittir. Bunun dışında küçük sanayi sitesinde 39 adet küçük (3.000 m² altında) parsel bulunmakta olup, bu parsellerden 23' ü üretim, inşaat ve proje aşamasındadır. Çeşitli ölçeklerdeki bu işletmelerde yaklaşık 60.000 kişi istihdam edilmektedir. Bölge bünyesinde bulunan farklı ölçeklerdeki üretim tesislerinin büyük çoğunluğu Türkiye' nin önde gelen sanayi kuruluşlarından. 2013 yılı "Türkiye' nin En Büyük İlk 500 Sanayi Kuruluşu Listesi" nde 20 bölge işletmesi yer almaktadır.

¹ Bu işletmelerden 4 adet küçük boy işletmenin genel merkezi Çerkezköy olup; 2 adet küçük boy işletmenin genel merkezi İstanbul olup Çerkezköy'de de bağlantısı mevcuttur. 5 adet orta boy işletmenin ise genel merkezleri İstanbul'da olup bağlantıları Çerkezköy ilçesinde de mevcuttur. Bir adet orta boy işletmenin genel merkezi İstanbul olup, Çerkezköy ve Veliköy'de de bağlantıları mevcuttur. Bir adet orta boy işletmenin genel merkezi Hollanda olup Sakarya ilinde ve Çerkezköy ilçesinde bağlantıları vardır. Ayrıca bir adet orta boy işletmenin genel merkezi Danimarka olup Letonya ve Çerkezköy'de de bağlantıları vardır. Bir adet küçük boy işletmenin genel merkezi Yalova'da olup Çerkezköy'de de bağlantısı mevcuttur. Bir adet orta boy işletmenin genel merkezi Güneykore olup Çerkezköy ilçesinde de bağlantısı vardır ve bir adet orta boy işletmenin genel merkezi Belçika olup İstanbul ve Çerkezköy ilçesinde de bağlantıları mevcuttur.

Küçük ve orta boy işletmelerin en büyükleri olarak nitelendirilen 2013 yılı “İkinci 500 Sanayi Kuruluşu Listesi”nde 14 Bölge işletmesi yer almıştır. Bununla birlikte 2013 yılının “En Büyük 1.000 İhracatçı Firması” arasında 24 Bölge işletmesi bulunmaktadır. Bölge sanayicilerinin üretimlerinin büyük bir kısmı ihracata yöneliktir. Bölgeden ağırlıklı olarak başta İngiltere ve Almanya olmak üzere Avrupa Birliği Ülkelerine, Türki Cumhuriyetlere, çeşitli Arap Ülkelerine ve ABD' ye ihracat yapılmaktadır (www.cosb.org.tr,2014).

Küçük ölçekli işletmelerde işletme müdürleri, insan kaynakları şefleri, personel bölümü şefleri ve personel bölümü elemanlarıyla; orta ölçekli işletmelerde işletme müdürleri, insan kaynakları müdürleri, insan kaynakları şefleri, personel bölümü şefleriyle görüşülmüştür ve gerekli izinler alınmıştır. Anketler 3.4.2014 tarihinde başlamış olup 17.6.2014 tarihinde tamamlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda eğitim anketi hazırlanmıştır. Metal; dokuma, hazır giyim, deri; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç; çimento, toprak, cam; ağaç, kağıt ve gıda sanayi sektörlerindeki 21 işletmeye eğitim ve örgütsel bağlılık anketleri yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda eğitim ve geliştirme anketi hazırlanmıştır. Eğitim ve geliştirme anketi için pilot çalışma yapılmış ve güvenirlik test edilmiştir ve sonuç olarak Cronbach's Alpha sayısı olarak 0,864 elde edilmiştir. Araştırmada Meyer ve Allen' ın (1997) 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık anketinde “A Study on the Relationship Between Managerial Influence Tactics and Organizational Commitment with the Moderating Role of Androgynous Leadership” konusunda doktora tezi hazırlayan Güniz BEKREK Meyer ve Allen' ın (1997) 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık anketini Türkçe'ye uyarlamıştır.

5.8. Araştırmanın Bulguları

Yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular SPSS 16 programında analiz edilmiş ve frekans, ki-kare, korelasyon, anova analizi yapılmıştır.

5.8.1. Demografik Bilgiler

Tablo 7
Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde	Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	101	% 32	Eğitim durumu	İlkokul	33	% 10,4
	Erkek	215	% 68,0		Ortaokul	46	% 14,6
Yaş	18-25	64	% 20,3		Lise	140	% 44,3
	26-35	150	% 47,5		Üniversite	89	% 28,2
	36-46	73	% 23		Yüksek Lisans	6	% 1,9
	45+	29	% 3		Doktora	1	% 9,2
Pozisyon	Mavi Yakalı Çalışan	139	% 44,0		Çalışma süresi	0-9 Ay	50
	İdari Personel	71	% 22,5	1- 3 (dahil değil) yıl		95	% 30,1
	Şef	49	% 15,5	3- 5 (dahil değil) yıl		57	% 18,0
	Uzman	31	% 9,8	5-10 (dahil değil) yıl		67	% 21,2
	Yönetici	26	% 8,2	10-15 (dahil değil) yıl		23	% 7,3
				15 yıl ve üzeri		23	% 7,3

Tablo 7’deki araştırma sonuçlarına göre 26-35 yaş aralığında çalışanların oranı % 47,5; 36-45 yaş aralığında çalışanların oranı % 23,1; 18-25 yaş aralığında çalışanların oranı ise % 20,3’ tür. Cinsiyet sonuçlarına bakıldığında kadın çalışan oranı % 32,0; erkek çalışan oranı % 68,0’ dır. Eğitim sonuçlarına göre ilkokul mezunu % 10,4; ortaokul mezunu % 14,6; lise mezunu % 44,3; üniversite mezunu % 28,2; yüksek lisans mezunu oranı ise % 1,9’ dur. Pozisyonlara bakıldığında mavi yakalı çalışanların oranı % 44,0; idari personel oranı % 22,5; şef oranı % 15,5; uzman oranı % 9,8; yönetici oranı ise % 8,2’ dir. Çalışma sürelerine göre ise 0-9 ay çalışmakta olanların oranı % 15,8; 1- 3 (dahil değil) yıl çalışmakta olanların oranı % 30,1; 3- 5 (dahil değil) yıl çalışmakta olanların oranı % 18,0; 5-10 (dahil değil) yıl çalışmakta olanların oranı % 21,2; 10-15 (dahil değil) yıl çalışmakta olanların oranı % 7,3’ tür.

Demografik bilgilere bakıldığında genelde işletmelerde genç çalışan oranı yüksek olup, bu da deneyim süresinin az olduğunun göstergesidir. Eğitim durumuna göre daha çok

lise ve üniversite mezunu çalışanlar vardır. Pozisyonlara bakıldığında mavi yakalı çalışan sayısı ve idari personel oranı daha yüksek olup, erkek çalışan sayısı daha fazladır. Çalışma sürelerine bakıldığında ise 1- 3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışma süresi olan çalışanların oranı daha yüksektir. Bu sonuçlar genç çalışan oranının yüksek olduğunu, deneyim sürelerinin az olduğunu, alt düzey çalışan oranının fazla olduğunu, kadınlara nazaran erkek çalışan sayısının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu unsurlar çalışanların işle ilgili beklentilerini, isteklerini ve bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

5.8.2. Eğitim Faaliyetleri ve Sürdürülmesi

Ek-8 işletmelerde eğitim faaliyetleri ve sürdürülmesi sonuçlarına bakıldığında; araştırma yapılan işletmelerde eğitim faaliyetlerinin yönetici, idari personel, yönetici adayları, mavi yakalılar, yeni işe alınanlar kısaca tüm personel için yapıldığı belirtilmektedir. Eğitim faaliyeti sonucunda kazanılan bilgilerin performans üzerindeki etki derecesine bakıldığında; % 44,9 orta, % 34,5 fazla ve % 10,4 az olduğu belirtilmiştir. Verilen eğitimin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemlere göre ise; eğitim sonrası yapılan testin % 31,0, eğitim sonrasında verimlilik artışının % 27,8 ve eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmelerin % 16,8 olduğu belirtilmiştir. İşletmelerdeki eğitimlerde en çok eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimcilerin eğitim verdiği (% 37,0); ikinci olarak bölüm yöneticilerinin eğitim verdiği (% 19,6); üçüncü olarak işletmelerde uzman yöneticilerin eğitim verdiği (% 16,8); dördüncü olarak işletmelerde istihdam edilen profesyonel eğitimcilerin eğitim verdiği (% 13,0) ve en az ise eğitim şirketine bağlı eğitimlerden eğitim konusunda faydalandığı belirtilmiştir (% 12,0).

Ek-7 sektör dağılımı ve eğitimi veren departman sonuçlarına bakıldığında; eğitim faaliyetlerinin hangi departman tarafından yürütüldüğüne bakıldığında en fazla oran % 49,7 oranıyla insan kaynakları departmanı; % 20,6 oranı ile dışarıdan alınan eğitim hizmeti; eğitim departmanı % 6,3; kalite departmanı % 3,8' dir.

Sektörlere bakıldığında; metal sektörünün oranı en fazla olup % 41,8; dokuma, hazır giyim, deri sektörünün % 25,6; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç sektörünün % 17,7; ağaç ve kağıt % 10,1; gıda sanayinin oranı % 3,2 olup; çimento, toprak, cam sektörünün oranı % 1,6' dır.

5.8.3. Demografik Faktörler, Sektör ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Tablo 8
Kikare Sonuçları 1

Değişken	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum			
						X ²	df	p
Yaş	Su anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır							
18-25	8	13	16	19	8	3,937	1	0,047
26-35	16	40	42	38	14			
36-45	12	8	10	33	10			
45+	3	3	4	14	5			
Yaş	Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.							
18-25	5	5	33	13	8	4,420	1	0,039
26-35	16	23	52	42	16			
36-45	7	10	15	31	10			
45+	3	1	3	17	5			
Yaş	Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu.							
18-25	14	16	23	6	5	4,432	1	0,035
26-35	40	42	42	22	4			
36-45	21	19	11	17	5			
45+	4	4	6	11	4			
18-25	14	16	23	6	5			
Pozisyon	Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim.							
yönetici	7	10	5	3	1	13,931	1	0,000
şef	12	15	11	10	0			
uzman	4	8	10	8	1			
idari personel	11	16	20	21	2			
mavi yakalı	25	16	44	43	11			
Pozisyon	Çalıştığım birimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmemekteyim.							
yönetici	9	10	5	0	2	9,447	1	0,002
şef	8	16	10	12	3			
uzman	2	8	11	7	3			
idari personel	12	23	21	11	4			
mavi yakalı	20	29	37	32	21			

Tablo 8’ de verilen kıkare sonuçları 1 ve Ek-1’ de verilen korelasyon sonuçları 1’e göre yaş ile “Benim için avantajlı da olsa, kuruluşundan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Yaş ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Diğer sonuçlara göre yaş ile “Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Ayrıca yaş ile “Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 18-25 yaş grubu ise en az sayıda katılmaktadır. Buna ek olarak; yaş ile “Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok katılmakta ve 18-25 yaş grubu en az sayıda katılmaktadır. Görüldüğü üzere yaş ve örgüte bağlılık ifadeleri arasında ilişki söz konusudur.

Tablo 9
Cinsiyet- Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1

	Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir.					Approx. Sig	X ²
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum		
cinsiyet kadın	21	18	28	20	14	,038 ^c	
erkek	48	66	44	45	12		
Total	69	84	72	65	26		

P<0.05

Tablo 9 cinsiyet-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda cinsiyet ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

Tablo 10
Cinsiyet-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2

	Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim.					Approx. Sig
	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyet kadın	9	13	31	32	16	,021 ^c
erkek	11	29	35	90	50	
Total	20	42	66	122	66	

P<0.05

Tablo 10 cinsiyet-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda; cinsiyet ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

Tablo 11
Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1

		Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir.					Approx. Sig
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
egitim	ilkokul	7	2	7	13	4	,009 ^c
	ortaokul	7	11	14	12	2	
	lise	28	40	40	24	8	
	üniversite	25	28	10	15	11	
	yüksek lisans	1	3	1	0	1	
	doktora	1	0	0	0	0	
	Total	69	84	72	64	26	

P<0.05

Tablo 11 eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda eğitim ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite mezunları bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

Tablo 12
Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2

		Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim.					Approx . Sig
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
egitim	ilkokul	6	5	6	14	2	,000 ^c
	ortaokul	4	5	16	17	4	
	lise	25	28	45	36	5	
	üniversite	22	24	22	17	3	
	yüksek lisans	1	3	1	0	1	
	doktora	1	0	0	0	0	
	Total	59	65	90	84	15	

P<0.05

Tablo 12 eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda eğitim ile “Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite mezunları bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

Yine Ek-1’ deki korelasyon sonuçları 1’e göre; en fazla mavi yakalı çalışanlar şu anda çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünmektedirler. Yönetici olarak çalışanların bu hususa katılma oranları ise en düşüktür. Dokuma, hazır giyim, deri ve metal sektöründe çalışanlar ise meslek hayatlarını çalıştıkları birimde geçirmekten mutlu olacaklarını belirtmektedirler. En fazla mavi yakalı çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler ise bu duruma en az düzeyde katılmaktadır. 1- (3 dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar çalıştıkları birimin sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmektedirler.

Ek-2' deki tabloda verilen kıkare sonuçları 3' e göre; 1-3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışanlar örgütlerinin sadakatlerini daha çok hak ettiklerini dşunmektedirler. 1- 3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar en fazla meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olduklarını belirtmektedirler.

Pozisyonlara bakıldığında, en çok mavi yakalı çalışan olmak üzere şef ve idari personel konumunda çalışanlar çoğunlukla örgütlerinden avantajlı da olsa şu anda ayrılmanın doğru olmadığını dşunmektedirler. En fazla mavi yakalı çalışan ve ikinci olarak idari personel ve şef meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini dşunmektedirler. Mavi yakalı ve idari personel çalıştıkları birimleri bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak; mavi yakalı çalışanlar, şefler ve idari personel örgütlerine çok şey borçlu olduklarını vurgulamaktadırlar. Eğitim durumuna bakıldığında ise en çok lise sonra ise niversite mezunları örgütlerine çok şey borçlu olduklarını dşunmektedirler. En fazla lise ve daha sonra niversite mezunu çalışanlar çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt st olacağını dşunmektedirler. Lise ve niversite mezunlarının çoğu başka bir seçeneklerinin veya alternatif işlerinin olmamasının çalıştıkları birimden ayrılmama nedenlerinden biri olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyet olarak bakıldığında ise erkek çalışanlar şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olacağını belirtmektedirler ve erkek çalışanlar çalıştıkları örgütün sadakatlerini hak ettiklerini dşunmektedirler.

26-35, 36-45 yaş aralığı en fazla, en az 18-25 yaş aralığı şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt st olacağını dşunmektedirler. 26-35, 36-45 yaş aralığı en fazla ve 18-25 yaş aralığı en az olmak üzere çalıştıkları örgütün sadakatlerini hak ettiğini dşunmektedirler. Bu durumda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt st olacağını düşünenler örgütlerinin sadakatlerini hak ettiğini dşunmektedirler.

Ayrıca 26-35, 18-25 yaş aralığı en fazla ve 45 yaş ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini vurgulamaktadırlar.

Buna ek olarak 26-35 ve 36-45 yaş aralığı en fazla ve 45 ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu durum çalışanların devamlılık bağlılığını ortaya koymaktadır. 36-45 ve 26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere, 45 ve üstü en az olmak üzere çalışanlar isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olacağını belirtmektedirler.

Yaş aralıklarına bakıldığında 26-35 en çok olmak üzere 45 ve üstü en az olmak üzere örgütlerine çok şey borçlu olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca 26-35 en çok ve 45 ve üstü en az olmak üzere şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını; çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) bir anlamı olduğunu ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını vurgulamaktadırlar.

26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissettiklerini; başka bir seçenekleri/alternatif işlerinin olmamasının birimden ayrılamama nedenlerinden biri olduğunu ve kendileri için avantajlı da olsa kuruluşlarından şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissettiklerini; meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini vurgulamışlardır.

Tablo 13
Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 1

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Pearson Chi-Square
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
sektor	Metal	14	20	55	30	12	41,634 ^a
	Dokuma, hazır giyim,deri	7	11	23	29	11	
	Petrol,kimya,lastik,plastik,ilaç	3	6	18	23	6	
	Çimento,toprak,cam	0	0	1	3	1	
	ağaç ve kağıt	5	2	4	17	4	
	gıda sanayii	2	0	2	1	5	
	Total	31	39	103	103	39	

df:20,sig,003

Tablo 13 sektör-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda “Metal”, “Dokuma, hazır giyim, deri” ve “Petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç” sektörleri çalışanları çoğunlukla örgütlerinin sadakati hak ettiklerini düşünmektedirler.

Tablo 14
Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 2

		İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.					Pearson Chi-Square
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
sektör	Metal	11	28	51	26	16	32,721 ^a
	Dokuma, hazır giyim, deri	6	16	14	29	16	
	Petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç	7	12	12	14	11	
	Çimento, toprak, cam	1	1	1	2	0	
	ağaç ve kağıt	2	6	9	11	4	
	gıda sanayii	3	0	1	2	4	
	Total	30	63	88	84	51	

df:20, sig, 036

Tablo 14 sektör-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda “Metal” ve “Dokuma, hazır giyim, deri” sektörleri çalışanları çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olduğunu kabul etmektedirler.

Tablo 15
Sektör-Örgütsel Bağlılık İlişkisi 3

		Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim					Pearson Chi-Square
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
sektör	Metal	10	25	45	39	13	33,995 ^a
	Dokuma, hazır giyim, deri	8	8	19	32	14	
	Petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç	5	6	15	23	7	
	Çimento, toprak, cam	0	0	1	4	0	
	ağaç ve kağıt	5	2	6	14	5	
	gıda sanayii	2	1	1	1	5	
	Total	30	42	87	113	44	

df:20, sig, 026

Tablo 15 sektör-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda metal; dokuma, hazır giyim, deri; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç sektörlerinde çalışanlar kendileri için avantajlı da olsa örgütlerinden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmektedirler.

5.8.4. Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedenleri

Tablo 16
İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedenleri

İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedeni	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapılmaktadır.	8,5	8,2	19,9	40,2	22,2
2.Kanun ve yönetmelikteki düzenlemeler gereği yapılmaktadır.	5,7	11,4	20,6	40,5	21,5
3.Performans artışı sağlayabilmek amacıyla	4,7	7,9	19,6	45,3	22,5
4.Çalışanların teknolojik değişikliklere adaptasyonu sağlamak amacıyla yapılmaktadır.	6,6	12,7	24,1	40,5	15,8

Tablo 16 işletmelerde eğitim ve geliştirmeye duyulan ihtiyacın nedenlerine bakıldığında; çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapıldığına çalışanların büyük çoğunluğu katılmaktadır. Ayrıca eğitimin kanun ve yönetmeliklerdeki düzenlemeler gereği yapıldığını ve performans artışı sağlayabilmek amacıyla da eğitim faaliyetlerin yapıldığına çalışanların büyük çoğunluğu katılmaktadır. Buna ek olarak; teknolojik değişimlere adaptasyon sağlamakta da eğitimin önemi vurgulanmıştır. Bu durum işletmelerin eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları gidermede ne kadar etkili olduğunun farkında olduklarını göstermektedir.

5.8.5. Eğitim Sürecinin Uygulanması

Tablo 17
İşletmelerde Eğitim Sürecinin Uygulanması

İşletmede eğitim sürecinin uygulanması	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Çalışanlar birim yöneticilerinin onayıyla eğitim almaktadırlar.	5,7	8,9	12,3	47,2	25,9
2. Çalışanların alacağı eğitimin sayısı ve türü kurum tarafından belirlenmektedir.	4,1	6,6	16,5	52,2	19,9
3.Eğitimler dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılmaktadır.	5,4	12,0	19,0	43,0	20,3
4.Zaman zaman eğitim için çalışanlar işletme dışı seminerlere gönderilmektedir.	8,2	16,5	17,7	42,1	15,5
5.Eğitim sırasında eğitiminin verdiği öneriler iş ortamında etkili olmaktadır.	4,7	9,2	22,8	46,5	16,5
6.İşletmede ihtiyaç duyulduğunda eğitim programları açılmaktadır.	9,5	13,3	24,4	39,2	13,6

Tablo 17 sonuçlarına bakıldığında çalışanların çoğunluğu birim yöneticilerinin onayıyla eğitim aldıklarını; alınan eğitimin sayısı ve türünün işletme tarafından belirlendiğini; eğitimlerin dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca zaman zaman zaman zaman eğitim amacıyla çalışanların işletme dışı seminerlere gönderildiği ve eğitim sırasında eğitimcilerin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğu büyük çoğunluk tarafından vurgulanmıştır. Buna ek olarak; işletmede ihtiyaç duyulduğunda eğitim programları açıldığına yine çoğunluk katılmaktadır.

5.8.6. Çalışanların Eğitim Sürecine Yaklaşımları

Tablo 18
Çalışanların Eğitim Sürecine Yaklaşımları

Çalışanların eğitim sürecine yaklaşımları	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Eğitim esnasında verilen öneriler iş ortamında kullanılmaktadır.	6,0	8,9	29,1	44,9	11,1
2. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmemde birim yöneticim bana destek olmaktadır.	8,9	8,5	26,9	46,8	8,9
3.Birim yöneticim eğitim programlarına katılmam yönünde beni teşvik etmektedir.	5,7	8,9	12,3	47,2	25,9
4.Eğitim programları beklentilerimi karşılamaktadır.	8,2	12,3	31,6	38,3	9,2
5.Eğitim programı davranışında olumlu yönde değişiklik yapmaktadır.	7,0	8,5	23,1	48,1	13,3
6.Eğitim programı işimle ilgili teknik becerimin artmasını sağlamaktadır.	6,6	10,1	18,7	47,8	16,8
7.Eğitim programları kariyerimi geliştirmemde etkili olmaktadır.	7,6	13,0	21,2	44,6	13,0
8.Kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.	11,4	13,6	23,1	41,5	10,4

Tablo 18'in Devamı

9.Eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurabilmekteyim .	7,6	10,1	18,7	50,9	12,3
10.Eğitim sürecine katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olmuştum.	6,6	7,6	20,9	50,3	14,6
11.Eğitim sürecine katılmam terfi imkanımı arttırmaktadır.	16,1	14,6	27,8	32,9	8,5
12.Eğitim sürecine katılmam kariyer hedeflerini gerçekleştirmem de yardımcı olmaktadır.	11,7	17,1	22,2	39,9	8,9
13.Eğitim sürecinin kişisel gelişime katkı sağladığımı düşünmekteyim.	5,4	13,3	16,5	50,0	14,9
14.Eğitim süreci sonucunda işimi daha iyi yaptığımı düşünmekteyim.	7,9	11,4	19,6	44,9	16,1
15.Eğitim sürecine katılmak ücret zammı almamı kolaylaştırmaktadır.	24,7	18,0	23,4	29,1	4,4
16.Eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerimi geliştirebilmişim.	9,5	8,9	18,7	46,5	16,1
17.Eğitimler bilgisayar destekli yapılmaktadır.	9,5	12,0	20,9	44,9	12,7

Tablo 18'e bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğu eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede yöneticilerinin destek olduklarını; eğitim sayesinde teknik becerilerinin arttığını ve eğitim programlarının davranışlarında olumlu yönde değişiklik yaptığını vurgulamaktadırlar. Eğitimin kariyerlerini geliştirmede etkili olduğunu; örgütte iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı olduğuna çoğunluk katılmaktadır. Çalışanların çoğu eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını ve yetenek ve becerilerini geliştirdiklerini düşünmektedirler. Ayrıca eğitim sürecine katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olduklarını vurgulamaktadırlar. Eğitimlerin bilgisayar destekli yapıldığına çoğunluk katılmaktadır. Diğer taraftan eğitim sürecine katılmanın ücret zammı almalarını kolaylaştırdığına çoğunluk katılmamaktadır.

Eğitimin çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapıldığını düşünen çoğu katılımcı örgütün sadakatlerini hak ettiğini kabul etmektedir. Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu katılımcıların çoğu düşünmektedir ve meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olacağını belirtmektedirler. Mavi yakalılarda Scheffe testine göre işle ilgili temel becerilerdeki eksikliği gidermek amacıyla eğitim düzenlenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu düşünen çalışanların çoğu; şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede birim yöneticilerinin destek olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ve örgütlerine çok şey borçlu olduklarını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini belirtmektedirler.

Eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerilerini geliştirebildiklerini belirten katılımcıların çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini vurgulamaktadırlar. Eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını düşünenlerin çoğu örgütlerine çok şey borçlu olduklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca eğitim sürecinin kişisel gelişimlerine katkı sağladığını ve örgütte iyi bir öğrenme ve iletişim ortamının mevcut olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarını kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu

edeceğini belirtmektedirler. Bu duruma ek olarak; eğitim programlarının işleriyle ilgili teknik becerilerin artmasını sağladığı ve eğitim programlarının kariyerlerini geliştirmede etkili olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini vurgulamaktadırlar.

Eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurduklarını düşünenlerin çoğu şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim programlarının kariyerlerini geliştirmede etkili olduğunu düşünen katılımcıların çoğu isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar.

Eğitim programlarının işleriyle ilgili teknik beceriyi arttırdığını düşünenlerin çoğu örgütün sadakatlerini hak ettiğini belirtmektedirler. Eğitim programlarının davranışlarında olumlu yönde değişiklik yaptığını düşünen katılımcıların çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini belirtmektedirler.

Çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla eğitim yapıldığını düşünen katılımcıların çoğu isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu, çalıştıkları örgütteki insanlara karşı yükümlülük hissettikleri için örgütten şu anda ayrılmadıklarını ve çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) bir anlamı olduğunu vurgulamaktadırlar. Eğitim ve geliştirmeye duyulan ihtiyacın nedeninin performans artışı sağlamak olduğunu düşünen katılımcıların çoğu örgütün sadakatlerini hak ettiğini ve çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) anlamı olduğunu belirtmektedirler.

DEĞERLENDİRME

Yapılan analiz sonuçlarına göre; “Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki yoktur” hipotezi red edilmiştir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 19
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutlar	1	2
1.Eğitim Faaliyetleri (toplam)	1	
2. Örgütsel Bağlılık	380,**	1

Tablo 19’a göre eğitim faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan Pearson Korelasyon söz konusu değişkenler arasında pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

“Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde eğitim faaliyetleri yetersizdir” hipotezi değerlendirilecek olursa; yapılan mülakat sonuçlarına daha çok küçük boy işletmelerde ve bazı orta büyüklükteki işletmelerde eğitim faaliyetlerinin tür ve nicelik açısından geliştirilmesi yoluna gidilebileceği sonucuna varılmıştır. Böylece bu hipotez de doğrulanmıştır.

Buna ek olarak elde edilen sonuçlara göre; “Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve cinsiyet faktörü arasında ilişki vardır” hipotezi doğru kabul edilmektedir. Örneğin; cinsiyet ile “Başka bir seçeneğimin/alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar. Buna ek olarak; cinsiyet ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi

hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar.

“Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve kıdem faktörü arasında ilişki vardır ” hipotezi doğru kabul edilmektedir. Örneğin; 1-3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışanlar örgütlerinin sadakatlerini daha çok hak ettiklerini düşünmektedirler. 1- 3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar en fazla meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olduklarını belirtmektedirler.

“Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve pozisyon faktörü arasında ilişki vardır” hipotezi doğru kabul edilmektedir. Örneğin pozisyonlara bakıldığında, en çok mavi yakalı çalışan olmak üzere şef ve idari personel konumunda çalışanlar çoğunlukla örgütlerinden avantajlı da olsa şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünmektedirler. En fazla mavi yakalı çalışan ve ikinci olarak idari personel ve şef meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini düşünmektedirler. Mavi yakalı ve idari personel çalıştıkları birimleri bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak mavi yakalı çalışanlar, şefler ve idari personel örgütlerine çok şey borçlu olduklarını vurgulamaktadırlar.

“Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve yaş faktörü arasında ilişki vardır” hipotezi doğru kabul edilmektedir. Örneğin yaş ile “Benim için avantajlı da olsa, kurulumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Yaş ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Diğer sonuçlara göre yaş ile “Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır.

Ayrıca sonuçlara göre; “Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde örgütsel bağlılık ve sektör faktörü arasında ilişki vardır” hipotezi doğru kabul edilmektedir. Dokuma, hazır

giyim, deri ve metal sektöründe çalışanlar ise meslek hayatlarını çalıştıkları birimde geçirmekten mutlu olacaklarını belirtmektedirler. Çalışma koşulları kendilerinin sektörde çalışmaya devam etmesine yol açabilmektedir. Eğer iyi çalışma koşulları mevcutsa sektörde çalışmaya devam edeceklerdir. Örgütün kurumsal yapısının olup olmaması da çalışanların örgüte devam etmesinde etkili olmaktadır.

Tablo 17' deki işletmelerdeki eğitim sürecinin uygulanmasına göre, çalışanların çoğunluğu birim yöneticilerinin onayıyla eğitim aldıklarını; alınan eğitimin sayısı ve türünün işletme tarafından belirlendiğini; eğitimlerin dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca zaman zaman eğitim amacıyla çalışanların işletme dışı seminerlere gönderildiği ve eğitim sırasında eğitimcilerin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğu büyük çoğunluk tarafından vurgulanmıştır. Buna ek olarak işletmede ihtiyaç duyulduğunda eğitim programları açıldığına yine çoğunluk katılmaktadır. Bu durum işletmelerin eğitime önem verdiklerini ve çalışanların eğitimde veriler önerilerden iş ortamında faydalandıklarını ortaya koymaktadır. İşletmelerin eğitim faaliyetlerine önem vermesi ve eğitim faaliyetlerini desteklemeleri çalışanların iş ortamında iş tatmininin ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır. İşletmelerde ihtiyaç duyulduğunda eğitim programlarının açılması ise iş ortamındaki eksikliklerin daha kolay giderilmesine ve iş ortamında çalışanların eğitim faaliyetleri sayesinde mesleki bilgi ve becerilerinin gelişmesine ve örgütsel iletişimin artmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum ise işlerin daha kolay ve sistematik bir şekilde yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

Sonuçlara göre; birim yöneticilerinin onayıyla çalışanlar eğitim almaktadırlar. Bu durum göstermektedir ki yöneticiler çalışanların eğitimini desteklemektedirler. İşletmeler çalışanların alacağı eğitimin sayısını ve türünü planlamaktadır. Eğitimlerin dışarıdan desteklendiği ve çalışanların işletme dışı seminerlere gönderilerek eğitim faaliyetlerinin desteklendiği ortaya çıkmaktadır. Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu ve iş ortamında ihtiyaç duyulduğunda eğitim programları açılarak eğitimin desteklendiği vurgulanmaktadır. Bu durum işletmelerin eğitime önem verdiklerini ve çalışanların eğitimde veriler önerilerden iş ortamında faydalandıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 16' daki işletmelerde eğitim ve geliştirmeye duyulan ihtiyacın nedenlerine bakıldığında; çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapıldığına çalışanların büyük çoğunluğu katılmaktadır. Ayrıca eğitimin kanun ve yönetmeliklerdeki düzenlemeler gereği yapıldığını ve performans artışı sağlayabilmek amacıyla da eğitim faaliyetlerin yapıldığına çalışanların büyük çoğunluğu katılmaktadır. Buna ek olarak teknolojik değişimlere adaptasyon sağlamak da eğitimin önemi vurgulanmıştır. Bu durum işletmelerin eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçları gidermede ne kadar etkili olduğunun farkında olduklarını göstermektedir. Eğitim faaliyetleriyle teknolojik açıdan yenilenme sağlanmakta ve çalışanların iş ortamına uyumu artmaktadır. Teknolojik açıdan yenilenme iş ortamında zaman tasarrufu sağlamak ve çalışanlar yenilikleri daha kolay benimseyebilmektedirler.

İşletmelerde eğitim faaliyetleri düzenlenerek çalışanların daha bilgi ve beceri kazanmaları sağlanarak iş ortamındaki hata oranı en aza indirgenebilmektedir. Ayrıca kanun ve yönetmeliklerdeki düzenlemelerin iş ortamına uyumu eğitim faaliyetleri sayesinde sağlanmaktadır. Eğitim faaliyetleri sonunda performans artışı sağlanabilmekte ve çalışanlarda verimlilik artışı olmaktadır. Ayrıca eğitim faaliyetiyle teknolojik gelişmelere adaptasyon sağlanabilmektedir. Bu durum da iş ortamında zaman tasarrufunu sağlamak ve verimliliği arttırmaktadır. Eğitim faaliyetleri sayesinde performans artışı sağlanması çalışanların işlerini daha verimli ve kaliteli yapmalarını sağlamaktadır.

Tablo 18' deki çalışanların eğitim sürecine yaklaşımlarına göre; eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerilerini geliştirdiklerini ve eğitim sürecinin kişisel gelişime katkı sağladığını düşündüklerini ve buna ek olarak eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını; eğitim sürecine katılmanın kariyer hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olduğunu ve terfi imkanını arttırdığını ve bu sürece katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olduklarını vurgulamışlardır. Bu durum göstermektedir ki; çalışanlar eğitim yoluyla kendilerini geliştirmekte, çalıştıkları departmanda olmaktan mutlu olmakta, eğitim sürecinin kendilerini geliştirdiğini kabul etmekte ve böylece eğitim sürecinin kariyerlerini olumlu yönde etkilediğine ve eğitim yoluyla yeni yöntemler öğrenerek işlerini daha iyi yaptıklarını düşünmektedirler.

Ayrıca eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurabildiklerini, eğitiminin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu, eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede birim yöneticilerinin onlara destek olduklarını, eğitim programlarının beklentilerini karşıladığını ve eğitim programlarının işle ilgili teknik becerilerin artmasını sağladığını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere genel olarak eğitim faaliyetleri çalışanları motive etmekte, desteklemekte ve beklentilerini büyük ölçüde karşılamaktadır. Bu da iş ortamında kalite ve verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan eğitim sürecine katılmanın ücret zammı almayı kolaylaştırdığı düşüncesine çoğu katılımcı katılmamaktadır. Bu sebeple çalışanların eğitim sonucu artan performanslarını ödüllendirmek gereklidir. Çalışanların performansı ödüllendirildiği takdirde iş tatminleri ve iş motivasyonları artacaktır.

Ek-7 ve Ek-8’deki sonuçlara göre işletmelerde eğitim faaliyetlerinin yönetici, idari personel, yönetici adayları, mavi yakalılar, yeni işe alınanlar kısaca tüm personel için yapıldığı belirtilmektedir. Eğitim faaliyeti sonucunda kazanılan bilgilerin performans üzerindeki etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Verilen eğitimin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntem bakıldığında ise eğitim sonrası yapılan test yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletmelerdeki eğitimlerden en çok eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimcilerden yararlanıldığı belirtilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin en çok insan kaynakları departmanı tarafından yapıldığı ve dışarıdan da eğitim hizmeti alındığı belirtilmiştir. Böylece eğitim faaliyetleri dışarıdan uzmanlar tarafından da desteklenmektedir. Eğitim sayesinde performans da artış kaydedilmektedir. Eğitim faaliyetlerinin tüm çalışanlar için yapılması etkin katılımı ve eğitimde sürekliliği sağlamaktadır.

Tablo 15 sektör-örgütsel bağlılık ilişkisi 3’e baktığımızda metal; dokuma, hazır giyim, deri; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç sektörlerinde çalışanlar kendileri için avantajlı da olsa örgütlerinden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmektedirler. Bu durum normatif bağlılığı göstermektedir.

Tablo 14 sektör-örgütsel bağlılık ilişkisi 2’ye baktığımızda “Metal” ve “Dokuma, hazır giyim, deri” sektörleri çalışanları çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olduğunu kabul etmektedirler. Bu durum normatif bağlılığı ortaya koymaktadır.

26-35, 36-45 yaş aralığı en fazla ve 18-25 yaş aralığı en az olmak üzere çalıştıkları örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Bu durumda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını düşünenler örgütlerinin sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Bu durum 26-35 ve 36-45 yaş aralığı çalışanlarda duygusal bağlılık söz konusudur.

Ayrıca 26-35, 18-25 yaş aralığı en fazla ve 45 yaş ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini vurgulamaktadırlar. Bu durum 26-35 ve 18-25 yaş aralığı çalışanlarda duygusal bağlılığın olduğunu vurgulamaktadır.

Buna ek olarak 26-35 ve 36-45 yaş aralığı en fazla ve 45 ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu durum çalışanların devamlılık bağlılığını ortaya koymaktadır. 36-45 ve 26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere, 45 ve üstü en az olmak üzere çalışanlar isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olacağını belirtmektedirler. Bu durum ise normatif bağlılığı ortaya koymaktadır.

Cinsiyet olarak bakıldığında ise erkek çalışanlar şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olacağını belirtmektedirler ve erkek çalışanlar çalıştıkları örgütün sadakatlerini hak ettiklerini düşünmektedirler. Bu duruma göre erkek çalışanlar da duygusal bağlılık söz konusudur. Kısacası duygusal bağlılıkta örgüte bağlılık çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumu olarak algılanmakta ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için çalışan ilgi göstermektedir.

Yaş aralıklarına bakıldığında 26-35 en çok olmak üzere 45 ve üstü en az olmak üzere örgütlerine çok şey borçlu olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca 26-35 en çok ve 45 ve üstü en az olmak üzere şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını; çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) bir anlamı olduğunu ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Bu durumda da yine 26-35 yaş grubu arasında örgüte karşı devamlılık ve duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır.

26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissettiklerini; başka bir seçenekleri/alternatif işlerinin olmamasının birimden ayrılamama nedenlerinden biri olduğunu ve kendileri için avantajlı da olsa kuruluşlarından şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissettiklerini; meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini vurgulamışlardır. Bu sonuçlar da çalışanlarda normatif, devamlılık ve duygusal bağlılık gözükmektedir. Çalışanların aldıkları eğitimlerin ve hayata bakış açıları (para ya da tecrübe elde etmek için çalışma) gibi sebeplerle normatif bağlılık oluşturarak örgütte kaldıklarını ortaya koymaktadır ve ayrıca örgüte bağlanma daha çok alternatif iş imkanı bulmada zorluk çekme ve örgütün kendilerine sunduğu imkanların diğer örgütlere nazaran daha iyi olmasından yani devamlılık bağlılığından da kaynaklanabilmektedir.

Tablo 9 cinsiyet-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda cinsiyet ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar, bu durumda erkek çalışanlar kendilerini riske atmamakta ve devamlılık bağlılığı sergilemektedirler.

Tablo 10 cinsiyet-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda; cinsiyet ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu duruma daha çok katılmaktadırlar. Aynı zamanda erkek çalışanlar daha çok duygusal bağlılık hissetmektedirler.

Tablo 11 eğitim-örgütsel bağlılık ilişkisine baktığımızda eğitim ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite mezunları bu duruma daha çok katılmaktadırlar., çünkü belirli çalışma sürelerini örgütte tamamlamışlardır. Bu durum devamlılık bağlılığını göstermektedir.

Tablo 20
Anova Sonuçları 1

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Egitsimsayisi	BetweenGroups	18,445	5	3,689	4,030	,001
	WithinGroups	281,950	308	,915		
	Total	300,395	313			
Suçlu	BetweenGroups	19,631	5	3,926	2,814	,017
	WithinGroups	429,758	308	1,395		
	Total	449,389	313			
Baskayer	BetweenGroups	21,207	5	4,241	3,430	,005
	WithinGroups	379,681	307	1,237		
	Total	400,888	312			
Altüst	BetweenGroups	21,261	5	4,252	3,033	,011
	WithinGroups	433,203	309	1,402		
	Total	454,463	314			
Kisiselgelisim	BetweenGroups	17,274	5	3,455	3,136	,009
	WithinGroups	340,390	309	1,102		
	Total	357,663	314			
Kanun	BetweenGroups	16,436	5	3,287	2,712	,020
	WithinGroups	374,536	309	1,212		
	Total	390,971	314			
Perartıs	BetweenGroups	21,104	5	4,221	4,038	,001
	WithinGroups	322,959	309	1,045		
	Total	344,063	314			
Bırakmak	BetweenGroups	23,828	5	4,766	3,604	,003
	WithinGroups	405,961	307	1,322		
	Total	429,789	312			
Duygusal	BetweenGroups	20,336	5	4,067	2,799	,017
	WithinGroups	447,604	308	1,453		
	Total	467,939	313			
Sorunlar	BetweenGroups	7,027	1	7,027	5,417	,021
	WithinGroups	407,353	314	1,297		
	Total	414,380	315			
Alternatif	BetweenGroups	6,764	1	6,764	4,358	,038
	WithinGroups	487,346	314	1,552		
	Total	494,111	315			
Kariyer	BetweenGroups	18,482	5	3,696	3,115	,009
	WithinGroups	364,291	307	1,187		
	Total	382,773	312			

Tablo 20 anova sonuçları 1' e göre çalışanların alacağı eğitimin sayısı ve türünün işletme tarafından belirlendiği, örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedecekleri, çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğu, eğer çalıştıkları birime kendilerinden bu kadar çok vermiş olmasalar başka yerde çalışmayı düşünebilecekleri, şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağı, eğitim sürecinin kişisel gelişimlerine katkı sağladığını düşündüklerini belirten significance değeri yüksektir. Bu sonuçlar devamlılık bağlılığının ve duygusal bağlılığın olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca eğitimin kanun ve yönetmelikteki düzenlemeler gereği ve performans artışı sağlayabilmek amacıyla yapıldığını vurgulama değeri yüksektir. Şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissettiklerini vurgulamaktadırlar. Ayrıca eğitim programlarının kariyer geliştirmede etkili olduğunu belirtmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 21
Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık ve Eğitim Değişkeninin Farklılaşp Farklaşmadığının İncelenmesi

Boyutlar	Yaş Grupları	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Eğitim ve Geliştirme	18-25	62	3,4642	,71867	,695	,556
	26-35	141	3,5046	,64407		
	36-45	72	3,3606	,78195		
	45+	29	3,4815	,64803		
Örgütsel Bağlılık	18-25	62	2,9892	,64662	5,968	,001
	26-35	146	2,9201	,54846		
	36-45	72	3,1505	,66852		
	45+	28	3,3770	,46391		

Tablo 21'de yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık ve eğitim değişkeninin farklılaşp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Yaşa göre örgütsel bağlılık boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık (tüm boyutlar için $p < 0.05$) gösterdiği bulgusu elde edilmiştir.

Ek-1' deki korelasyon sonuçları 1' e göre; yaş ile “Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Orta yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 45 yaş üstü ise en az sayıda katılmaktadır. Yaş ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlara göre yaş ile “Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Daha genç çalışanlar alternatif iş bulmada zorluk yaşayabilmektedirler ve örgütlerinden ayrılma onlar için riskli olabilmektedir. 45 yaş ve üstü çalışanlar ise daha fazla tecrübe kazanmış olup alternatif iş bulabileceklerini düşünebilmektedirler.

Ayrıca yaş ile “Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 26-35 yaş grubu bu duruma en çok sayıda katılmakta ve 18-25 yaş grubu ise en az sayıda katılmaktadır. Yaş ile “Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum ise orta yaş grubu çalışanların çalıştıkları örgütten duydukları memnuniyetin diğer çalışanlara göre fazla olduğunu ve 18-25 yaş grubunun ise az sayıda katılmasının nedeni yaşlarının daha genç olması sebebiyle örgüte zamanla daha uyum sağlayacaklarından kaynaklanabilmektedir.

Cinsiyet durumuna bakıldığında “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Cinsiyet ile “Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim” ifadesi arasında anlamlı ilişki vardır. Erkek çalışanlar bu iki duruma bayan çalışanlara oranla daha çok katılmaktadırlar. Bu durum ise özellikle evin geçiminden erkeklerin sorumlu olması, bazı konularda kendilerinin daha çok sorumluluk hissetmeleri sebebiyle çalıştıkları işten ayrılmanın kendileri için çok zor olacağı şeklinde vurgulanabilmektedir.

Eğitim ile “Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca eğitim ile “Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim” ifadesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lise ve üniversite

mezunları bu iki duruma daha çok katılmaktadırlar, çünkü piyasada alternatif iş imkanı bulmak zor olabilmektedir.

Ek-1'deki korelasyon sonuçları 1' e göre; en fazla mavi yakalı çalışanlar şu anda çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünmektedirler. Yönetici olarak çalışanların bu hususa katılma oranları ise en düşüktür, çünkü mavi yakalı çalışanların iş bulma açısından zorluk çekmeleri ve eğitim düzeylerinin düşük olması seçeneklerinin az olması durumuna kendilerini yöneltebilmektedir. En fazla mavi yakalı çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmediklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler ise bu duruma en az düzeyde katılmaktadır. Bu durum ise yine mavi yakalı çalışanların karara katılımlarının az olması kendilerinin ailenin bir parçası gibi hissetmelerinde zorluk yaşadığını ortaya koymaktadır.

Dokuma, hazır giyim, deri ve metal sektöründe çalışanlar ise meslek hayatlarını çalıştıkları birimde geçirmekten mutlu olacaklarını belirtmektedirler. Çalışma koşulları kendilerinin sektörde çalışmaya devam etmesine yol açabilmektedir. Eğer iyi çalışma koşulları mevcutsa sektörde çalışmaya devam edeceklerdir. Örgütün kurumsal yapısının olup olmaması da çalışanların örgüte devam etmesinde etkili olmaktadır.

1- (3 dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar çalıştıkları birimin sorunlarını kendi sorunları gibi hissetmektedirler. 1-3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışanlar örgütlerinin sadakatlerini daha çok hak ettiklerini düşünmektedirler. 1- 3 (dahil değil) yıl ve 5-10 (dahil değil) yıl çalışma süresi olanlar en fazla meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olduklarını belirtmektedirler. Az deneyim sahibi olanlar işe yeni başlamalarının verdiği hevesle örgütlerine daha çok bağlanabilmektedirler.

Pozisyonlara bakıldığında, en çok mavi yakalı çalışan olmak üzere şef ve idari personel konumunda çalışanlar çoğunlukla örgütlerinden avantajlı da olsa şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünmektedirler. En fazla mavi yakalı çalışan ve ikinci olarak idari personel ve şef meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini düşünmektedirler. Buna ek olarak mavi yakalı çalışanlar, şefler ve idari personel örgütlerine çok şey borçlu olduklarını

vurgulamaktadırlar, çünkü mavi yakalı ve idari personel çalıştıkları birimleri bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim durumuna bakıldığında ise en çok lise sonra ise üniversite mezunları örgütlerine çok şey borçlu olduklarını düşünmektedirler. En fazla lise ve daha sonra üniversite mezunu çalışanlar çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını düşünmektedirler, çünkü lise ve üniversite mezunlarının çoğu başka bir seçeneklerinin veya alternatif işlerinin olmamasının çalıştıkları birimden ayrılmama nedenlerinden biri olduğunu belirtmişlerdir.

Cinsiyet olarak bakıldığında ise erkek çalışanlar şu anda çalıştıkları birimden ayrılmamanın kendileri için zor olacağını belirtmektedirler. Erkek çalışanlar çalıştıkları örgütün sadakatlerini hak ettiklerini düşünmektedirler. Alternatif iş bulmanın zor olması erkek çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkili olabilmektedir.

Tablo 22
Kikare Sonuçları 2

Yaş 18-25 26-35 36-45 45+	Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	23,904 ^a	12	,021
	Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır.		
Yaş 18-25 26-35 36-45 45+	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	24,611 ^a	12	,017
	Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı altüst olurdu.		
Yaş 18-25 26-35 36-45 45+	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	28,253 ^a	12	,005
	Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.		
Yaş 18-25 26-35 36-45 45+	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	32,489 ^a	12	,001

Tablo 22'nin Devamı

Yaş 18-25 26-35 36-45 45+	İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	41,551 ^a	12	,000
Eğitim sürecinin kişisel gelişime katkı sağladığını düşünmekteyim.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	61,368 ^a	16	,000
Eğitim programları kariyerimi geliştirmemde etkili olmaktadır.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	49,622 ^a	16	,000
Eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurabilmekteyim.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	49,397 ^a	16	,000
Eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerimi geliştirebilmekteyim.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	56,423 ^a	16	,000
Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği öneriler iş ortamında etkili olmaktadır.	Şu anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	77,601 ^a	16	,000
Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği öneriler iş ortamında etkili olmaktadır.	Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir		
	Pearson Chi-Square	df	Sig.
	26,697 ^a	16	,045

Tablo 22 kikare sonuçları 2 ve Ek-2' deki kikare sonuçları 3'e göre; 26-35, 36-45 yaş aralığı en fazla, en az 18-25 yaş aralığı şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını düşünmektedirler. 26-35, 36-45 yaş aralığı en fazla ve 18-25 yaş aralığı en az olmak üzere çalıştıkları örgütün sadakatlerini hakettiğini düşünmektedirler. Alternatif iş bulma imkanlarının zor olması orta yaş grubunun örgütte kalmasına neden olabilmektedir. Daha küçük yaş grubundakiler ise alternatif iş bulmanın kendileri açısından daha kolay olabileceğini düşünmektedirler.

26-35 ve 36-45 yaş aralığı en fazla ve 45 ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu durum orta yaş grubunun iş bulma kaygısı sebebiyle örgüte bağlılıklarının arttığı şeklinde yorumlanabilmektedir.

Ayrıca 26-35, 18-25 yaş aralığı en fazla ve 45 yaş ve üstü yaş aralığı en az olmak üzere örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini vurgulamaktadırlar. 36-45 ve 26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere, 45 ve üstü en az olmak üzere çalışanlar isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olacağını belirtmektedirler. Orta yaş grubu daha çok deneyim kazanma durumunda olduğu için şu anda ayrılmanın kendileri için zor olacağını vurgulamaktadırlar.

Yaş aralıklarına bakıldığında 26-35 en çok olmak üzere; 45 ve üstü en az olmak üzere kuruluşlarına çok şey borçlu olduklarını belirtmektedirler. Ayrıca 26-35 en çok ve 45 ve üstü en az olmak üzere çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) bir anlamı olduğunu, eğer çalıştıkları birime kendilerinden bu kadar çok vermiş olmasalardı başka yerde çalışmayı düşünebileceklerini ve kuruluşun sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Ayrıca kuruluşlarından şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedeceklerini; çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğunu düşünmektedirler. Şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Bu ifadelerde devamlılık ve duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Bu durum orta yaş grubunun alternatif iş açısından az seçenekleri olmasının ve daha çok deneyim kazanmaları için işyerlerinden ayrılmanın kendileri açısından riskli olmasının örgüte bağlılıklarını daha çok arttırdığını ortaya koymaktadır.

Sırasıyla 26-35 yaş aralığı en çok, ikinci aralık 36-45, üçüncüsü 18-25 ve 45 ve üstü en az olmak üzere çalıştıkları birime karşı güçlü bir aitlik duygusu beslemediklerini belirtmişlerdir. Bu durum ise yine yaş faktörünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Örgütte zamanla çalışanlar deneyimleri arttıkça örgüte karşı daha çok aitlik duyabilmektedirler. 45 yaş ve üstünün güçlü bir aitlik duygusu beslemede en az değere sahip olması ise örgüte daha çok devamlılık bağlılığı duymasıyla açıklanabilir.

26-35 yaş aralığı en çok olmak üzere kendileri için avantajlı da olsa kuruluşlarından şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissettiklerini ve isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum normatif bağlılığında çalışanlarda olduğunu ortaya koymaktadır.

“Metal”, “Dokuma, hazır giyim, deri” ve “Petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç” sektörleri çalışanları çoğunlukla örgütlerinin sadakati hak ettiklerini düşünmektedirler. Ayrıca “Metal” ve “Dokuma, hazır giyim, deri” sektörleri çalışanları çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olduğunu kabul etmektedirler. Metal; dokuma, hazır giyim, deri; petrol, kimya, lastik, plastik, ilaç sektörlerinde çalışanlar kendileri için avantajlı da olsa örgütlerinden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmektedirler. Görüldüğü üzere değişik sektörlerde çalışanlar örgüte sadakat duymakta, çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerilerini geliştirebildiklerini belirten katılımcıların çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini vurgulamaktadırlar. Eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını düşünenlerin çoğu örgütlerine çok şey borçlu olduklarını vurgulamaktadırlar.

Ayrıca eğitim sürecinin kişisel gelişimlerine katkı sağladığını ve örgütte iyi bir öğrenme ve iletişim ortamının mevcut olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarını kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini belirtmektedirler. Görüldüğü üzere eğitim faaliyetiyle çalışanlar örgüt ortamına daha kolay adapte olmakta; kendilerini daha çok geliştirmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Eğitim faaliyetiyle çalışanlar böylece örgüte daha çok bağlanmaktadır. Eğitim faaliyeti sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını düşünen çalışanlar örgütlerine

karşı daha olumlu duygular beslemekte ve örgütlerine karşı kendilerini borçlu olduklarını hissetmektedirler. Eğitim süreci aynı zamanda iş ortamında öğrenmelerinin geliştiğini ve iletişimlerinin arttığını düşünmektedirler. Bu durumda onların örgüte bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurduklarını düşünenlerin çoğu şu anda çalıştıkları birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunları gibi hissettiklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar eğitim faaliyetleri sayesinde diğer çalışanlarla daha kolay iletişim kurabilmekte ve böylece çalıştıkları birimin sorunlarını çözmek için daha çok çaba sarfetmektedirler. İşletmede iletişim faaliyetlerinin gelişmesi işlerdeki hata oranını en aza indirmekte ve işlerdeki aksaklık giderilmektedir.

Ayrıca eğitim programlarının kariyerlerini geliştirmede etkili olduğunu düşünen katılımcıların çoğu isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar. Çünkü işletmelerinin kendilerine değer verdiğini düşünmektedirler. Çalışanlar açısından kariyerlerini geliştirme önemli olup işletmenin bu olanağı sağlaması onların örgütlerine daha çok sadakat duymalarını sağlamaktadır.

Eğitim programlarının işleriyle ilgili teknik beceriyi arttırdığını düşünenlerin çoğu örgütün sadakatlerini hak ettiğini belirtmektedirler. Eğitim programlarının davranışlarında olumlu yönde değişiklik yaptığını düşünen katılımcıların çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini belirtmektedirler. Görüldüğü üzere eğitim faaliyetleri çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamaktadır.

Çalışanlar eğitim programlarının kariyerlerini geliştirdiğini düşünmekte ve böylece şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için zor olduğunu vurgulamaktadırlar. Eğitim programlarının teknik becerilerini arttırdığını düşünen çalışanlar böylece çalışma ortamına daha çok adapte ve motive olmaktadır; bu durum ise çalışanların örgüte daha çok sadakat duymalarını sağlamaktadır.

Çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla eğitim yapıldığını düşünen katılımcıların çoğu isteseler de şu anda çalıştıkları birimden ayrılmanın kendileri için çok zor olduğunu, çalıştıkları işletmedeki insanlara karşı yükümlülük hissettikleri için örgütten şu anda ayrılmadıklarını ve çalıştıkları birimin

kendileri için çok kişisel (özel) bir anlamı olduğunu vurgulamaktadırlar. Çalışanlar eğitim faaliyetinin bilgi ve becerilerindeki eksiklikleri giderdiğini düşünmekte bu sebeple örgüte daha çok bağlılık duymaktadırlar. Örgüte bağlı çalışan çalıştıkları örgütteki insanlara karşı sorumluluk hissetmektedirler.

Eğitim ve geliştirmeye duyulan ihtiyacın nedeninin performans artışı sağlamak olduğunu düşünen katılımcıların çoğu örgütün sadakatlerini hak ettiğini ve çalıştıkları birimin kendileri için çok kişisel (özel) anlamı olduğunu belirtmektedirler. Bu durum genel olarak işletmelerdeki çalışanların eğitime büyük önem verdiklerini, eğitim sayesinde örgüte bağlılıklarının ve örgüte sadakatlerinin arttığını, çalıştıkları birimde olmaktan mutluluk duyduklarını, örgütün sorunlarını kendi sorunları gibi benimsediklerini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda eğitim süreciyle işletmedeki iletişim ortamı gelişmektedir, böylece işletmelerdeki sorunlar daha kolay çözülebilmektedir.

Eğitim sırasında eğitiminin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu katılımcıların çoğu düşünmektedir ve meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olacağını belirtmektedirler. Eğitim sırasında eğitiminin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu düşünen çalışanların çoğu; şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Bu sonuçlar çalışanların aldıkları eğitimlerle örgüte daha çok bağlandıklarını, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşündüklerini ve bu durumun ise örgüte sadakatlerini arttırdığını ortaya koymaktadır. Örgütte kalarak mutlu olduklarını düşünmektedirler.

Ayrıca örgütlerinden şimdi ayrılırsalar kendilerini suçlu hissedecekleri; çalıştıkları birimi bırakmayı göze alamayacakları kadar az seçenekleri olduğu; eğer çalıştıkları birime kendilerinden bu kadar çok vermiş olmasalar başka yerde çalışmayı düşünebilecekleri; şu anda çalıştıkları birimden ayrılmak istediklerine karar verseler, hayatlarının büyük bir kısmının alt üst olacağını düşünmektedirler. Bu bulgular çalışanların örgüte bağlılık duyduklarını ortaya koymaktadır. Buna ek olarak; eğitimin kanun ve yönetmelikteki düzenlemeler gereği ve performans artışı sağlayabilmek amacıyla yapıldığı vurgulanmaktadır. Başka bir seçeneğin/alternatif işin olmaması birimlerinden

ayrılmama nedenlerinden biri olduğu da belirtilmektedir. Görüldüğü üzere, eğitimin performansı olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir.

Tablo 23
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Karşılaştırılması

		Küçük Ölçekli İşletmeler			Orta Ölçekli İşletmeler		
		Beyaz yaka	Mavi yaka	Yeni işe başlayan	Beyaz yaka	Mavi yaka	Yeni işe başlayan
Zorunlu ² eğitimler	İş Sağlığı ve Güvenliği	xxxxx xx	xxxxx xxx	xxxxx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx
	Çevre Eğitimi	xxxx	xxx	xx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxx	xxxxx xxxx
	Kalite Eğitimi	xxxxx xx	xxxxx	xxxxx x	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx
	İlkyardım Eğitimi	xxxxx	x	x	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxx	xxxxx xxxxx
	Yangın Eğitimi	xxxx	xxxx	xxxx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxx	xxxxx xxxxx
	Enerji Yönetimi Sistemi Bilgilendirme	xxx	xx	xx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
	Oryantasyon Eğitimi	xxxxx	xxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx xxx	xxxxxxxx xxx	xxxxxxxx xxxx
Diğer Eğitimler	Kişisel gelişim	xxx	x	x	xxxxxx	xxxx	xx
	Zaman Yönetimi Eğitimi	xx	x		xxxxx xxxx	xxxxx	xx
	Çatışma Yönetimi Eğitimi	xxx	x		xxxxx xxx	xxx	xx
	İletişim Eğitimi	xxx	xx	x	xxxxx xxx	xxxxx	xxx
	Üretim Akış Eğitimi	xx	xxxx	xxxx	xxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
	Sosyal Sorumluluk ve Sendikal Haklar Liderlik Eğitimi	xxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
	İş Hukuku ve Yasal Haklar	xxxx	xxx	xxxx	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx

² Bazı işletmelerde zorunlu eğitimler oryantasyon eğitimi içinde verilmektedir.

Tablo 24
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitime Yönelik Bilgilerin Karşılaştırılması

EĞİTİME YÖNELİK BİLGİLER		Küçük Ölçekli İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
Eğitim Periyodları	Aylık	XXXX	XXXXXXXXXXXX
	Yıllık	XXXXX	XXXXXXXXXX
	Belirsiz	XXXXXXXX	
Eğitim Kimler Tarafından Veriliyor?	İşletme İçi Elemanlar	XXXXXXXXXXXX	XXXXXX
	İşletme Dışı Eğiticiler	XXXX	XXXXXX
Eğitim İhtiyaç Analizi Yapılıyor mu?	Evet	XXXXX	XXXXXXXXXXXX
	Hayır	XXXXXX	XX
Eğitimin Değerlendirmesi Yapılıyor mu?	Evet	XXXX	XXXXXXXXXXXX
	Hayır	XXXXXX	X
Eğitim Nerede Verilmektedir?	İşletme İçi	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
	İşletme Dışı	XX	XXXXXX
	İşletme Merkezi		XXXXX
Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi İle Ortak Eğitimler Düzenleniyor mu?	Evet	XXXXX	XXXXXXXXXXXX
	Hayır	XXXXXX	XX
Eğitim Faaliyetiyle İlgili Bilgilendirme Yapılıyor mu?	Evet	XX	XXXXXXXXXXXX
	Hayır	XXXXXX	X
Oryantasyon Eğitimi Zorunluluk Olarak Görülüyor mu?	Evet	XXXXXX	XXXXXXXXXXXX
	Hayır	XXXXXX	X

Tablo 23 ve Tablo 24 değerlendirildiğinde; daha çok orta büyüklükteki işletmelerde olmak üzere küçük ölçekli işletmelerde de beyaz yaka, mavi yaka ve yeni işe başlayan çalışanlara zorunlu eğitimler ve diğer eğitimler uygulanmaktadır. Oryantasyon eğitimi bazı küçük ölçekli işletmelerde verilmemektedir ve bazı küçük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetleri konusunda bilgilendirme yeterli düzeyde veya hiç yapılmamaktadır. Bilgilendirme tam yapılmadığı takdirde eğitim faaliyetleri amacına ulaşamaz. Bu sebeple eğitim faaliyetleri konusunda yeterince bilgilendirme yapılmalıdır.

Orta büyüklükteki işletmelerin hemen hemen hepsinde oryantasyon eğitimi düzenlenmekte ve çalışanların iş ortamına adaptasyonları artırılmaktadır. Ayrıca

çalışanların iş ortamında çatışmalarını en aza indirmek; çalışanların iletişim yeteneklerini arttırmak; zamanı iyi kullanmalarını sağlamak; sosyal sorumluluklar ve yasal haklar konusunda çalışanları bilgilendirmek amacıyla ve üretimin akışının aksamadan sürekli olması açısından da eğitimler düzenlenmektedir. Orta büyüklükteki işletmelerde küçük ölçekli işletmelere nazaran daha çok eğitim değerlendirilmesi ve ihtiyaç analizi yapılmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerde eğitim faaliyetleri genellikle aylık ve yıllık olarak belirlenmektedir. Bazı küçük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetlerinin hangi periyotlarda düzenleneceği belirsizdir. Eğitim faaliyetleri belirli periyotlar halinde verildiği takdirde daha düzenli ve sistematik hareket edilmiş olacaktır.

Orta büyüklükteki işletmelerde eğitim faaliyetleri hem işletme içi çalışanlar hem de işletme dışı eğiticiler tarafından verilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde ise daha çok işletme içi elemanlar tarafından eğitim verilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetleri içerik açısından çeşitlenebilir.

Orta ve küçük ölçekli işletmelerin çoğu Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ile ortak eğitimler düzenlediklerini belirtmektedirler. Orta ölçekli işletmelerde eğitimin hem işletme içinde eğitim veya toplantı salonlarında hem de işletme merkezlerinde ve ayrıca dışarıda düzenlenen eğitimlerin de eğitimi veren şirketin merkezinde düzenlendiği belirtilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde ise daha çok işletme içinde eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği belirtilmektedir.

Yapılan mülakat sonuçlarına göre; görüşme yapılan işletmelerin çoğunda her yeni işe başlayan çalışana hem insan kaynakları biriminin verdiği oryantasyon eğitimi hem de genel işletme içi oryantasyon eğitimi verilmektedir. Kimya sektöründe faaliyet gösteren nitelsiz işgücünün çalıştığı bir küçük ölçekli işletmede ise oryantasyon eğitimi düzenlenmemektedir. Bu sebeple; özellikle küçük ölçekli işletmelerde oryantasyon eğitimine verilen önemin artırılması gerekmektedir. Böylece çalışanlar iş ortamına daha kolay adapte olmakta ve görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmektedirler.

Oryantasyon eğitimleri tüm işe yeni başlayan çalışanlara departmanlardaki uzman kişiler tarafından verilmektedir. Genellikle oryantasyon eğitimi işbaşı yapıldığı gün verilmektedir, bir işletmede ise işbaşı yapan her çalışana işe başladığı gün verilip ardından bölümünün de uygun gördüğü programda 1-2 ay sürecek şekilde diğer

bölümlerde oryantasyonu devam etmektedir. Plastik sektöründeki bir işletmede mavi yakadaki sirkülasyon nedeniyle hemen hemen her hafta oryantasyon eğitimi düzenlenmektedir. Dokuma sektöründeki bir işletmede ise görev değişikliklerinde de oryantasyon eğitimi verilmektedir. Oryantasyon eğitimiyle çalışanlar iş ortamına daha kolay adapte olmakta ve işle ilgili prosedürleri daha kolay öğrenmektedirler. Böylece hata oranı en aza indirgenmektedir.

İşe alıştırmaya yönelik olarak; bir işletmede firma tanıtımı, genel kurallar, çevre eğitimi, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi; diğer bir işletmede iş sağlığı ve iş güvenliği bilgilendirme, çevre yönetim sistemi bilgilendirme, kalite yönetim sistemi bilgilendirme, enerji yönetim sistemi bilgilendirme, işletme kuralları ve ilk gün tanıtımı, insan kaynakları süreçleri hakkında oryantasyon (beyaz yakalılar için), sosyal sorumluluk ve sendikal haklar (mavi yakalılar için) verilmektedir. Diğer bir işletmede fabrika tanıtımı, çalışacağı bölüm tanıtımı, kalite eğitimi, üretim akış eğitimi verilmektedir. Plastik sektöründe hizmet veren bir işletmede oryantasyon; şirket tanıtımı, kurum kültürü, uyulması gereken kurallar, yasal uygulamalar, izin; iş sağlığı ve güvenliği; kalite yönetimi ve işbaşı eğitimi verilmektedir. Dokuma sektöründe bazı işletmelerde genel oryantasyon eğitimi adı altında eğitim verilmektedir. Ayrıca dokuma sektöründe eğitim veren başka bir işletmede ise mesleki, yasal, idari ve işletme tanıtımına yönelik eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlerle çalışanlar iş akışıyla ilgili bilgi eksikliklerini gidermekte ve görevlerini daha iyi nasıl getireceklerini öğrenmektedirler. Daha çok orta büyüklükteki işletmelerde oryantasyon eğitimlerinin içeriği daha kapsamlıdır.

İşletmede düzenlenen eğitimlerle ilgili olarak bir işletmede çevre, iş sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri, oryantasyon eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleri, bölüm içi teknik eğitimler verilmektedir. Başka bir işletmede ihtiyaca yönelik yaşam becerileri eğitimleri (problem çözme, iletişim, zaman yönetimi, çatışma yönetimi) ve mesleki gerekliliklere yönelik fonksiyonel (yazılım eğitimleri, proses eğitimleri, tezgahbaşı eğitimler) eğitimler düzenlenmektedir. Diğer bir işletmede kişisel gelişim, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri, 5 s eğitimleri, 6 sigma eğitimleri, kalite eğitimleri ve ilk yardım eğitimi düzenlenmektedir. Plastik sektöründe hizmet veren bir işletmede genel olarak oryantasyon; iş sağlığı ve güvenliği; işbaşı eğitimi; teknik bilgi; kişisel gelişim

eğitimleri verilmektedir. Bazı işletmelerde sadece zorunlu eğitimler verilmektedir. Bir diğer işletmede farklı konularda (teknik, mesleki, iş sağlığı ve güvenliği, yasal, kişisel/liderlik gelişim gibi) çok sayıda eğitim düzenlenmektedir. Kişisel gelişim, kalite, çevre ve diğer eğitimlerle çalışanlar mesleki bilgi ve tecrübe yanında kendilerinin mesleki gelişimlerini destekleyecek diğer eğitimlere de katılmaktadırlar. Böylece gerek oryantasyon eğitimi gerekse diğer eğitimler çalışanın iş ortamına uyumunu daha kolaylaştırmaktadır.

Orta büyüklükteki işletmelerin çoğunda eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak eğitim takvimi belirlenerek bölümdeki çalışanlara bilgi verilmektedir. Ayrıca plastik sektöründeki orta büyüklükteki bir işletmede her ay belli kurumların düzenlediği eğitimler yayınlanmaktadır. Gelen taleplere göre onaya istinaden çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Çalışanların bilgilendirilmesiyle çalışanlar eğitim faaliyetleri konusunda daha çok bilgi sahibi olmakta ve kendilerini geliştirecek başka eğitimler de talep edebilmektedirler.

Eğitim ihtiyaç analiziyle ilgili olarak orta ölçekteki işletmelerde her yıl bölüm bazında ihtiyaçlar belirlendiği ve yöneticiler ve çalışanlar ile beraber ihtiyaç analizi yapıldığı ve yıllık gelişim planları oluşturulduğu belirtilmiştir. Sene başında bölüm yöneticileri ile insan kaynakları bölüm çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek çalışanlara kişisel gelişim ve teknik eğitim konusunda destek sağlandığı vurgulanmıştır. Bazı küçük ölçekli işletmelerde ise analiz yapılmadığı vurgulanmıştır. Eğitim ihtiyaç analizi yapılmadığı takdirde eğitim programı amaç ve hedeflerine ulaşamaz.

Bazı işletmeler Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ile ortak eğitimler düzenlendiğini ve bazı işletmeler ise düzenlenmediğini vurgulamıştır. Bazıları ise Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nin açtığı eğitimlere kendi işletmelerinden personel gönderildiğini, ortak eğitim düzenlenmediğini, sadece katılım sağlandığını belirtmişlerdir. İhtiyaç veya talep olması durumunda ortak çalışmalar yapılabilirdiği vurgulanmıştır. Ortak eğitimler arttırıldığı takdirde üretim ve hizmette kalite ve verimlilik artışı sağlanacaktır. Dayanışma ve işbirliği gelişecektir.

Eğitimlerin verildiği periyodlar incelendiğinde; ihtiyaca göre bu durumun değiştiği ve oryantasyon ve iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin sürekli devam ettiği belirtilmiştir. Aylık olarak sürekli devam eden eğitimler verildiği; yıllık olarak da eğitim

faaliyetlerinin düzenlendiği vurgulanmıştır. Küçük ölçekli işletmelerde ise belirsizlik söz konusudur. Daha kurumsal işletmelerde ise her ay mutlaka 3-4 eğitime personel gönderildiği ve her ay işletme içerisinde 1 veya 2 genel katılıma açık eğitimler düzenlendiği vurgulanmıştır. Küçük işletmelerde eğitim faaliyetleri daha düzenli ve periyodik hale getirilmelidir.

İşletmelerde genellikle eğitimlerin toplantı veya eğitim salonunda verildiği ve bazen dış eğitimler düzenlendiği ve bu eğitimlerin eğitim veren şirketlerin kendi merkezlerinde gerçekleştirildiği; ayrıca daha kurumsal işletmelerin ortak eğitim merkezinde düzenlendiği belirtilmiştir.

Tekstil İşverenler Sendikası' nın 2014 yılında başlattığı "Eğitim Destek Projesi" kapsamında belirlenmiş bazı eğitim başlıkları için maddi destek sağlandığı ve eğitimden görülen faydanın arttıkça desteğin arttığı vurgulanmıştır. Daha küçük işletmelerde ise parasal ve teknik desteğin görülmediği belirtilmiştir ve çoğu işletme her yıl eğitim için bütçelerinin belirlendiğini vurgulamışlardır. Destek arttırıldığı takdirde eğitim faaliyetleri daha işlerlik kazanacaktır.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ile yapılan mülakat sonuçlarına göre ise; kurumda işe başlayan herkese işe alıştırma eğitimleri verilmektedir. Çalışanın işe başlamasını takiben insan kaynakları birimi Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ni tanıtan, örgüt yapısını anlatan, genel kurallar hakkında bilgi verilen yarım saatlik bir sunum yapmaktadır. Personel birimi iş sözleşmesi, görev tanımı, uyulması gereken kurallar, iş sağlığı ve güvenliği yönetmeliği hakkında bilgi vermekte olup, gizlilik sözleşmesini vb. evrakları çalışanlara imzalatmakta ve bir nüshasını çalışanlara teslim etmektedir. Kalite birimi 2 saate yakın kalite uygulamalarını paylaşmakta, itfaiye birimi yangın eğitimi vermekte ve iş güvenliği uzmanı temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vermektedir. Ayrıca, işe yeni başlayan çalışan her bir birimin yöneticisiyle 10-15 dakikalık görüşmeler yapmaktadır. Birim yöneticileri kendi birimlerinin ana sorumluluklarını anlatmaktadır. Bu sürecin tamamlanması yaklaşık 15 günlük bir süreyi kapsamaktadır. Teknik birimlerde işbaşı, işe alıştırma süreci ve eğitimleri farklılık göstermektedir. Oryantasyon eğitimleri ile çalışanın örgüte uyumu artacaktır.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan işletmelere yönelik genel eğitim verildiği; zorunlu eğitim olarak yalnızca itfaiye biriminin düzenlediği yangın eğitimleri

ve tatbikatlarının yapıldığı; bunun dışında iletişim, zaman yönetimi, kalite eğitimleri (5S, 6 Sigma vb.), iş sağlığı ve güvenliğine dair konularda ihtiyaca ve isteğe göre eğitimler düzenlendiği vurgulanmıştır. Namık Kemal Üniversitesi ile işbirliği kapsamında tezsiz yüksek lisans eğitimleri bölge salonlarında gerçekleştirilmektedir. Ayrıca İlköğretim 3. Sınıf öğrencilerine yangın eğitimleri, 7. Sınıf öğrencilerine çevre eğitimleri ücretsiz olarak düzenlenmektedir. Değişen yönetmeliklere göre eğitim içeriklerinin güncellendiği ve diğer kurumlarla yapılan eğitim programlarının belirli bir plan dahilinde gerçekleştiğini, diğer konularda ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilerek eğitimler düzenlendiği vurgulanmıştır.

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi tarafından düzenlenen her eğitimden bölgeye kayıtlı her üyenin yararlandığı ve eğitimler ile ilgili duyuruların her bir işletmeye gönderildiği belirtilmiştir. Çalışanlara yönelik olarak özel birim içi teknik eğitimler dışında kişisel gelişim, kalite, iş sağlığı ve güvenliği konularında eğitimler düzenlenmektedir. Ayrıca bölgedeki işletmelere yönelik düzenlenen eğitimlerden bölge çalışanları da yararlanmaktadır. Daha önceki yıllarda bir işletme ile yapılan protokol kapsamında bölgede faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına yönelik yabancı dil eğitimleri düzenlenmiştir. Bu eğitimlere çalışanlar da ücretsiz katılmaktadırlar. Eğitim çeşitliliği artırılabilir ve çok sayıda çalışanın katılımı sağlanabilir.

Eğitimler insan kaynakları bölümünün yanı sıra, eğitim ve halkla ilişkiler müdürlüğü tarafından organize edilmektedir ve çalışanlara eğitim faaliyetiyle ilgili olarak bilgi verilmektedir. İşletme içi e-posta yoluyla bilgi verilmektedir. Eğitim değerlendirme formları yardımıyla eğitim konusunda genel bir değerlendirme yapılmaktadır. Eğitimler için genelde dışarıdan eğitmen geldiği veyangın eğitimlerinin itfaiye şefi ve çavuş pozisyonundaki çalışanlar tarafından verildiği vurgulanmıştır. Eğitime yönelik bilgilendirme yapılması çalışana daha çok motive edecek ve sorunlarını daha kolay dile getirebilecektir.

Eğitim ihtiyaç analizi yapılmadığı ve eğitimler için 20 kişilik bir derslik, 30 kişilik toplantı odası, 70-80 kişilik çok amaçlı salon olduğu belirtilmiştir. 2014 yılında faaliyete geçen 450 kişilik konferans salonu da mevcuttur. Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi eğitime yönelik ihtiyaç analizi yapmalı ve kendisine bağlı diğer işletmelerle ortaklaşa eğitimleri arttırmalıdır. Ayrıca yılda bir kez Trakya Kalkınma ajansının açtığı

Teknik Destek programlarına proje sunulduğu ve kabul edilmesi halinde 15 bin TL.'ye kadar ücretsiz eğitim hizmeti, proje desteği alınabildiği belirtilmiştir. Bu gibi desteklerin arttırılması halinde bölgedeki eğitim faaliyetleri artarak devam edecek ve çalışanların iş tatmini ve motivasyonu artacaktır.

SONUÇ

İnsan kaynakları eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanlar bilgi ve becerilerini daha çok geliştirebilmekte ve gelecekte üstlenmeleri gereken sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle çalışanların performansları ve motivasyonları artmakta ve iş ortamına daha kolay bir şekilde adapte olabilmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri birbirlerini tamamlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ihtiyaçlara göre doğru bir şekilde hazırlanmış eğitim programlarıyla gelecekte üstlenecekleri görev ve sorumluluklara daha hazır hale gelmektedirler. Bu şekilde eğitim geliştirmeyi desteklemektedir. İnsan kaynağını geliştirme devam arz eden bir süreçtir.

Örgütsel bağlılık kavramıyla birçok çalışmada çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yoğun çaba sarfetmeleri, örgüte sadakat duymak, örgütün değerleriyle bütünleşmeye çalışmak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda güçlü istek duyması gibi ifadelerle belirtilmektedir. Bazı tanımlarda örgüte duygusal bağlanma, sadakat tutumu ve psikolojik boyut vurgulanırken; bazı tanımlarda çalışanın kendi çıkarlarının gerçekleşmesi adına da örgüte bağlılık duyması vurgulanmaktadır.

Eğitim işletmelerde örgütsel bağlılığı sağlamada önemli hale gelmiştir. Günümüzdeki teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetinin ne kadar önemli olduğunun farkına varmışlardır. İşletmeler bu amaçla kalifiye eleman yetiştirmek durumundadırlar. Buna yönelik olarak işletmeler, ihtiyaca yönelik olarak eğitim programları düzenlemeli ve çalışanları eğitmelidirler. Birçok çalışma eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışanın işletmelerde verilen eğitim sayesinde örgüte bağlılığı artmaktadır; bu durum ise çalışanın performansını olumlu yönde etkilemekte ve ilerideki görev ve sorumluluklara daha hazır hale getirmektedir.

Araştırmanın konusu, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini Tekirdağ'da bulunan Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi' ndeki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde incelemektir.

Genel olarak sonuçlara bakıldığında; çalışanların büyük çoğunluğu eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede yöneticilerininin destek olduklarını; eğitim sayesinde teknik

becerilerinin arttığını ve eğitim programlarının davranışlarında olumlu yönde değişiklik yaptığını vurgulamaktadırlar. Eğitimin kariyerlerini geliştirmede etkili olduğunu; örgütte iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı olduğuna çoğunluk katılmaktadır. Bu durum da çalışanlar örgüte daha çok bağlılık geliştirmekte ve teknik bilgi ve becerilerini geliştirerek çalışma ortamında performanslarını arttırmakta ve kariyerlerini daha bilinçli bir şekilde belirleyebilmektedirler.

Çalışanların çoğu eğitim süreci sonucunda işlerini daha iyi yaptıklarını ve yetenek ve becerilerini geliştirdiklerini düşünmektedirler. Ayrıca eğitim sürecine katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olduklarını vurgulamaktadırlar. Eğitimlerin bilgisayar destekli yapıldığına çoğunluk katılmaktadır. Diğer taraftan; eğitim sürecine katılmanın ücret zammı almalarını kolaylaştırdığına çoğunluk katılmamaktadır. Çalışanlar böylece eğitim sayesinde yeni yöntemler öğrenmekte ve eğitimin performanslarını olumlu yönde etkilemesiyle birlikte ücretlerinin de arttığını düşünmektedirler. Eğitim faaliyetleriyle performans artışı sağlayan çalışanların performanslarındaki artışı olumlu yönde değerlendirmek gereklidir. Bu sebeple performanstaki artışı ücret artışıyla ödüllendirmek çalışanların iş motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Eğitimin çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapıldığını düşünen çoğu katılımcı örgütün sadakatlerini hak ettiğini kabul etmektedir. Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu katılımcıların çoğu düşünmektedir ve meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları birimde geçirmekten çok mutlu olacağını belirtmektedirler. Bu sonuçlar göstermektedir ki çalışanlar aldıkları eğitimlerle örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünmekte ve bu durum kendilerinin örgüte sadakatlerini arttırmaktadır. Örgütte kalarak mutlu olduklarını düşünmektedirler. Örgüte bağlılığın artması ise çalışanların işlerini daha severek ve isteyerek yapmalarını sağlayacak bu ise iş ortamında verimlilik ve kalite artışına yol açacaktır.

Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği önerilerin iş ortamında etkili olduğunu düşünen çalışanların çoğu; şu anda çalıştıkları birimde kalmanın kendi istekleri ile olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklandığını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini düşünmektedirler. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmede birim yöneticilerinin destek olduğunu düşünenlerin çoğu meslek hayatlarının kalan kısmını çalıştıkları

birimde geçirmenin kendilerini çok mutlu edeceğini ve örgütlerine çok şey borçlu olduklarını ve örgütün sadakatlerini hak ettiğini belirtmektedirler. Eğitim ve geliştirme faaliyetiyle çalışanlar örgüte daha çok bağlanmakta ve örgüte sadakat duygusu beslemekte ve örgüte kendilerini borçlu hissetmektedirler. Özellikle yönetimin eğitim faaliyetleri konusundaki desteği çalışanların örgüte uyumunu daha çok arttıracaktır. Örgütte uyumun olması ise örgütteki çatışmaları en aza indirgeyecektir.

Görüldüğü üzere eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar eğitim ve geliştirme faaliyetinin önemini farkında olup; eğitim ve geliştirme faaliyetinin iş ortamına olumlu bir şekilde yansıdığını; eğitim faaliyetleriyle bilgi ve becerilerdeki eksiklikleri giderdiklerini ve eğitim faaliyetlerinin davranışlarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar.

Literatüre baktığımızda birçok çalışma eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle örgütsel bağlılık arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymuştur. Literatürdeki birçok çalışma gibi bu çalışma da çalışanların eğitim faaliyetini olumlu yönde değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler Türk ekonomisinde önemli yer tutmaktadır. Önemli olmaları sebebiyle birçok ülke küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ortaya çıkması, daha çok büyümesi, gelişmesi ve kendilerini devam ettirebilmeleri için uygun koşulları sağlayabilecek destekler getirmektedirler. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler değişimlere daha kolay adapte olmaları, işsizliğin azaltılmasına ve ekonomiye katkı sağlamaları açısından ülkelerin ekonomisinde büyük önem taşımaktadırlar. Bu çalışma da bu durumun önemi kavranarak küçük ve orta boy işletmelerdeki eğitim faaliyetleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alınmıştır. Literatüre de bu konuda yapılan çalışmalara küçük ve orta boy işletmeleri ele alarak katkı sağlamıştır. Ayrıca organize sanayi bölgesi ve ona bağlı örgütler arasındaki ilişki eğitim açısından incelenmiştir. Bunlara ek olarak; diğer çalışmalardan farklı olarak sektör ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin eğitim faaliyetleri açısından karşılaştırmaları elde edilen mülakat sonuçlarına göre yapılmıştır.

Bazı küçük ölçekli işletmelerde oryantasyon eğitimi verilmemektedir. Bu sebeple oryantasyon eğitimi verilmeli ve eğitim faaliyetleri konusunda bilgilendirme yeterli düzeyde yapılmalıdır. Bilgilendirme tam yapıldığı takdirde eğitim faaliyetleri amacına

ulaşmış olacaktır. Eğitim faaliyetleri belirli periyodlar halinde verildiği takdirde daha düzenli ve sistematik hareket edilmiş olunacaktır. Bu hususlara ek olarak; küçük ölçekli işletmelerde eğitim faaliyetleri içerik açısından çeşitlendiği takdirde çalışanların iş ortamına uyumu ve motivasyonu daha da artacaktır. Eğitim ihtiyaç analizi yapmayan işletmeler eğitim ihtiyaç analizi yapmalıdır. Eğitim ihtiyaç analizi yapıldığı takdirde eğitim programları amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşacaktır. Özellikle organize sanayi bölgesiyle ortak eğitimler arttırıldığı takdirde daha kaliteli üretim ve hizmet verilecektir. Organize sanayi bölgesiyle diğer işletmeler arasında dayanışma ve işbirliği geliştirilmelidir.

Tekstil İşverenler Sendikası' nın 2014 yılında başlattığı "Eğitim Destek Projesi" kapsamında belirlenmiş bazı eğitim başlıkları için maddi destek sağlandığı ve eğitimden görülen faydanın arttıkça desteğin arttığı vurgulanmıştır. Daha küçük işletmelerde ise parasal ve teknik desteğin görülmediği belirtilmiştir ve çoğu işletme her yıl eğitim için bütçelerinin belirlendiğini vurgulamışlardır. Destek arttırıldığı takdirde eğitim faaliyetleri daha işlerlik kazanacaktır.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında;

- Çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine olumlu yönde baktığı; eğitim faaliyetlerinin önemini farkında oldukları,
- Eğitim faaliyetlerinin sonucunda kazanılan bilgilerin çalışanların performansına olumlu yönde etkisi olduğu,
- Çalışanların teknolojik değişimlere adaptasyonunun eğitim faaliyetleri sayesinde sağlandığı ve çalışanların temel becerilerindeki eksikliklerin eğitim faaliyetleriyle giderildiği;
- Çalışanların kişisel gelişimlerine eğitim faaliyetlerinin katkı sağladığı;
- Eğitim faaliyetlerinin kariyerlerini geliştirmede etkili olduğu ve çalışanların eğitim faaliyetleriyle yeni yöntemler öğrendiği;
- Eğitim faaliyetlerinin çalışanların davranışlarına olumlu yönde etki ettiği ve çalışanların eğitim faaliyetleriyle beklentilerinin karşılandığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Daha önce büyük ölçekli işletmelerde yapılan araştırmalarda da eğitim faaliyetleriyle çalışanların iş ortamında verimliliğinin arttığı, iş ortamına ve değişimlere adaptasyonlarının ve kişisel ve mesleki gelişimlerin sağlandığı, örgütsel hedeflerin gerçekleştiğı, iş motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının arttığı ortaya konmuştur.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında; çalışanların eğitim faaliyetleriyle desteklenmesi onların çalıştıkları örgütte daha mutlu olmalarını sağlamakta ve örgüte sadakatlerini arttırmaktadır. Böylece çalışanlar örgüte daha çok adapte olmaktadır. Eğitim faaliyetleriyle çalışanların özgüvenleri artmakta, hata oranı en aza indirgenmekte ve sorunlar daha kolay çözülebilmektedir. Bu sebeple işletmelerde eğitim faaliyetleri daha sistematik bir şekilde planlanmalı ve çalışanlara daha çok yatırım yapılarak çalışanlar eğitim faaliyetleriyle desteklenmelidir. Bu takdirde örgüte bağlılıkta artış kaydedilecek ve başarıya daha çok ulaşılacaktır. Eğitim faaliyetlerine işletmeler tarafından verilen önem arttıkça çalışan örgüte daha çok bağlanmaktadır ve kendisine değer verildiğini hissetmektedir. Kendisine değer verildiğini düşünen çalışanlar ise işlerini daha isteyerek, bilinçli ve hatasız bir şekilde yapmaktadırlar. Görev alma istekleri artmakta ve sorumluluk duyguları daha çok gelişmektedir. Çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin ve iletişimlerinin gelişmesi kendilerinin iş ortamına daha çok adapte olmalarına yol açacaktır. Böylece performans artışı sağlanacak, işe devamsızlık azalacak, kaliteli hizmet ve üretim elde edilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altun Akbaba, S. (2001). *Örgüt Sağlığı*.1. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arbak, Y. ve J. Kesken. (2005). *Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. 1. Baskı. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arpacı, A. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*. 1. Baskı. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış- Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*. 1.baskı Ankara:Detay Yayıncılık.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın dağıtım.
- Basarab, D.J. ve D. K. Root. (1992). *The Training Evaluation Process*. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Başpınar Öztürk, N. ve Ü. Bayramlı Ünlü. (2008). *Büro Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayülken, Y. ve C. Kütükoğlu. (2012). *Oda Raporu Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'LER)*. 4.Baskı. Ankara: MRK Baskı ve Tanıtım Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.
- Beaumont, P. B. (1993). *Human Resource Management Key Concepts and Skills*.London: Sage Publications.
- Bilgin, K. U. (1997). *Kamu Personel Yönetimi*.Ankara: İmaj Yayıncılık..
- Bilgin, K. U, A. Akay, E. Koyuncu ve Ç.E. Haşar. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim*. Ankara: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı TEPAV yayını.
- Bingöl, D. (2003).*İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları.
- BinSayed, O. (2001). *Organizational Commitment And Conflict Studies in Healthy Organizational Processes*.London: Sage Publications.
- Cannon, D. F. ve C.M. Gustafson. (2002). *Training and Development for the Hospitality Industry*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel&Lodging Association.
- Carliner, S. (2002). *Designing E-Learning, Here Is How You Can:Adapt Your ISD Skills to E-Learning, Blend Solutions to Ensure Learning Sticks, Make Effective Design Choices*. Baltimore:ASTD Press.

- Catt, S. E. ve D.S. Miller. (1991). *Supervision Working With People*. 2nd Edition. Homewood, Illinois: Irwin
- Cunningham, G. K. (1998). *Assessment In the Classroom, Constructing and Interpreting Tests*. London: Falmer Press.
- Çolakoğlu, B.E. (2008). İnsan Kaynağının Eğitimi. S. Yılmaz (Ed.).*İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*. İstanbul: Lisans Yayıncılık. 129-152.
- De Cenzo, D.A. ve S.P. Robbins. (1996). *Human Resource Management*. Fifth Edition. New York: Wiley.
- Deming, B. S. (1982). *Evaluating Job-Related Training, A Guide for Training the Trainer*. Washington D.C.: American Society for Training and Development.
- Devito, J. A. (2002). *Messages Building Interpersonal Communication Skills*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. 3.Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Goldstein, I. L. ve J. K. Ford. (2002). *Training in Organizations, Needs Assessment, Development and Evaluation*. Fourth Edition. Wadsworth: Cengage Learning.
- Gordon, S.E. (1994). *Systematic Training Program Design Maximizing Effectiveness and Minimizing Liability*. First Edition. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve R. A., Born. (1997). *Behavior in Organizations (Understanding and Managing the Human Side of Work)*. Sixth Edition. Prentice- Hall International, Inc.
- İnce, M. ve H. Gül.(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma : Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- Ivancevich, J. M. (1992). *Human Resources Management Foundations Of Personnel*.Fifth Edition. USA: Irwin.
- Karaman, F. (2010). *İşletmede Motivasyon ve Verimlilik*. 1.Baskı. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Keçecioğlu,T. (2011). *Örgüt Teorisinde Yenilikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs The Four Levels*. Second Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Knowles, M.S. (1987). Adult Learning. R. L. Craig (ed.). *Training Development Handbook içinde*. New York: McGraw-Hill, 168-179.
- Leibowitz, Z. B., C.K. Farren ve B.L. Kaye (1986). *Designing Career Development System*. First Edition. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Lopez, F. M. (1968). *Evaluating Employee Performance*. Chicago: Public Personnel Association.
- Lunenburg, F. C. ve A.C. Ornstein. (1996). *Educational Administration: Concepts and Practices*. Second Edition. USA: Wadsworth Publishing Company.
- Meyer, J. P. ve N.J. Allen. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mirze, S.K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Mitchell, T. R. ve J.R. Larson. (1987). *People in Organizations, An Introduction to Organizational Behavior*. Third Edition. Mc Graw –Hill International Editions.
- Mowday, R.T. , R.M. Steers ve L.W. Porter. (1982). *Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Pres.
- Nadler, L. ve Z. Nadler. (1994). *Designing Training Programs The Critical Events Model*. Second Edition. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Nilson, C. (2002). *How To Start A Training Program, Training is a Strategic Business Tool in Any Organization*, Alexandria, Virginia : ASTD Press.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. C. Çetin (çev.). 4.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları (orijinal baskı tarihi 2008).
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Phillips, J.J. (1987). *Recruiting, Training and Retraining New Employees*, California: Jossey Bass Inc.
- Pinnington, A. ve T. Edwards. (2000). *Introduction to Human Resource Management*. USA: Oxford University Press.
- Roblyer, M.D. ve S. Edwards. (2000). *Integrating Educational Technology into Teaching*. Second edition. London: Prentice Hall.
- Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning, Strategies For Delivering Knowledge In The Digital Age*. USA: McGraw Hill.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Sallis, E. (1996). *Total Quality Management In Education*. Second Edition. London: British Library Cataloguing In Publication Data.
- Silberman, M. (1998). *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Stone, R J.(1998). *Human Resource Management*. Third edition. Brisbane: Wiley.
- Şimşek, Ş. ve S. Öge (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Der Yayınları.
- Torrington, D., L. Hall ve S. Taylor. (2002). *Human Resource Management*. Fifth Edition. Prentice Hall.
- Uğur, A. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2.Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Yılmaz, C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.1. Baskı. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Yılmaz, A. ve C. Eroğlu. (2012). *Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*.3.Baskı. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Yozgat, O. (1989). *İşletme Yönetimi*. 7.baskı. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

Süreli Yayınlar

- Addae,H.M., K.P. Parboteeah ve N. Velinor. (2008). Role Stressors and Organizational Commitment: Public Sector Employment in St. Lucia. *International Journal of Manpower*.29.6: 567-582. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720810904220> (9 Aralık 2013).
- Agarwall,S., T. E. DeCarlo ve S.B. Vyas. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salesperson. *Journal of Industrial Business Studies*. 30.4: 727-743. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/155342?uid=2&uid=4&sid=21104897786463> (9 Aralık 2013).
- Aghaei,N., A.Ziaee ve S. Shahrbanian. (2012). Relationship between learning organization and organizational commitment among employees of Sport and Youth Head Office of western provinces of Iran.*European Journal of Sports and Exercise Science*.1.3: 59-69. www.scholarsresearchlibrary.com (9 Aralık 2013).

- Ahmad,K.Z. ve R. A. Bakar. (2003). The Association Between Training and Organizational Commitment Among White-Collar Workers in Malaysia.*International Journal of Training and Development*. 7: 166-185. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=440237 (19 Aralık 2012).
- Ahmadi,F. ve Z.Avajian. (2011). Survey relationship between organizational citizenship andorganizational commitment in public organization in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. 3.5: 381-394. <http://journal-archievs8.webs.com/381-394.pdf> (19 Aralık 2012).
- Akçadağ, S. ve E.Özdemir. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma.*Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10.2: 167-193. <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi10/isdoy.pdf> (19 Aralık 2012).
- Ali,N. ve S. Jan. (2012). Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*. 6.2: 201-212.<http://connection.ebscohost.com/c/articles/82459253/relationship-between-organizational-justice-organizational-commitment-turnover-intentions-amongst-medical-representatives-pharmaceuticals-companies-pakistan> (19 Aralık 2012).
- Allen, N. J. ve J.P. Meyer. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1–18. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x/abstract> (19 Aralık 2012).
- Allen, N.J. ve J.P. Meyer. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*. 26.1: 46-91. http://scholar.google.ca/citations?user=hE_cH9QAAAAJ&hl=en(19 Aralık 2012).
- Altınışik, S. (2006). Hizmet İçi Eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13: 362-372. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/ataunikkefd/article/viewFile/1021004107/1021003931> (8 Ekim 2013).
- Amernic, J.H. ve N. Aranya (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories, Relations industrielles / Industrial Relations. 38.2: 319-343. <http://www.erudit.org/revue/ri/1983/v38/n2/029355ar.html?vue=resume>.(8 Ekim 2013).

- Angle, H.L. ve J.L. Perry. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26.1: 1-14. http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/an%20empirical%20assessment%20of%20org%20commitment_angle_perry_ASQ1981.pdf (8 Ekim 2013).
- Anvari,R., S.M. Amin ve S. Seliman. (2010).Personal Needs Assessment Approach in Strategic Training and Affective Commitment. *International Journal of Business and Management*. 5.7: 144-157. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/6630> (8 Ekim 2013).
- Ashar, M., M.M. Ghafoor, E. Münir ve S. Hafeez. (2013). The Impact of Perceptions of Training on Employee Commitment and Turnover Intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*. 3.1: 74-88. <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/view/2924/2648>. (8 Ekim 2013).
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*. 15.2 : 163-178. [ww2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/163_178.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/163_178.pdf) (8 Ekim 2013).
- Avcı, U. Ve T. Asunakutlu. (2003). Seyahat Acentalarında Yönetici Eğitimi ve A Grubu Seyahat Acentalarında Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Eğitimine Yönelik Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*. 6.65: 1-26. <http://www.asosindex.com/article-search?command=search&keyword=Liderlik%2C%C3%B6rg%C3%BCtsel+sessizlik%2Cturizm%2C+Leadership%26%2344%3B+organizational+silence%26%2344%3B+tourism%2C%2C> (8 Ekim 2013).
- Avolio, B.J., W. Zhu,W. Koh ve P. Bhatia. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 951-968. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.283/abstract> (8 Ekim 2013).
- Ayub, N. veS. Rafif. (2011). The Relationship Between Work Motivation And Job Satisfaction. *Journal of Economic Literature*. 13.2: :332-347. http://www.iobm.edu.pk/pbr/pbr_1107/110708_workmotivation.pdf (8 Ekim 2013).
- Azeem, S.M. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*. 1: 295-299. http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?paperID=3063#.VDp2Ffl_sbU (8 Ekim 2013).

- Bakshi, A., A.D.Sharma ve K. Kumar.(2011). Organizational Commitment as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal of Business and Management*. 3.4: 78-87. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/296> (8 Ekim 2013).
- Barkurt, M. Y. (1990). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim. *Jeoloji Mühendisliği Dergisi*. 37: 87-90, http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/06555cf42a67197_ek.pdf?dergi=JEOLIJ%DD%20M%DCHEND%DDSL%DD%D0%DD%20DERG%DDS%DD(8 Ekim 2013).
- Barlett, K. R. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in The Health Care Field. *Human Resource Development Quartely*. 12.4: 335-352. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.1001/abstract>(8 Ekim 2013).
- Bayram, L. (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.*Sayıştay Dergisi*. 59: 125-139. <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf> (8Ekim 2013).
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17: 107-120. [http://www.researchgate.net/publication/26489958_NSAN_KAYNAKLARI_YNETMNDE_ETM_VE_GELTRME_ETKNL_\(RNEK_BR_UYGULAMA\)](http://www.researchgate.net/publication/26489958_NSAN_KAYNAKLARI_YNETMNDE_ETM_VE_GELTRME_ETKNL_(RNEK_BR_UYGULAMA))(8 Ekim 2013).
- Bogler, R. ve A. Somech. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*.20.2004: 277-289. http://www.bwgriffin.com/gsu/courses/edur8132/notes/RegressionResults2_JobCommitment.pdf (8 Ekim 2013).
- Boylu,Y., E. Pelit ve E. Güçer. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 44.511: 55-74. http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/dergiler/makaleler/511/Sayi_511_Makale_04.pdf (6 Şubat 2014).
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations.*Administrative Science Quarterly*. 19. 4: 533-546. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/organizational.commitment.pdf> (6 Şubat 2014).
- Bulut, Ç. ve O. Çulha. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment.*International Journal of Training and Development*. 14. 4: 309-322. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1733320 (6 Şubat 2014).

- Camp,S.D. (1994). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach.*The Prison Journal*. 74.3: 279-305. <http://tpj.sagepub.com/content/74/3/279.abstract> (6Şubat 2014).
- Carnevale, A. P. ve E. R. Schulz. (1990). Return on investment: accounting for training. *Training and Development Journal*. 44.7: 1-32. [http://books.google.com.tr/books?id=cdWEwwL_uKYC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Carnevale,+A.+P.+ve+E.+R.+Schulz+\(1990\).+Return+on+investment&source](http://books.google.com.tr/books?id=cdWEwwL_uKYC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Carnevale,+A.+P.+ve+E.+R.+Schulz+(1990).+Return+on+investment&source) (8 Kasım 2013).
- Chughtai, A.A. veS. Zafar. (2006).Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied H.R.M. Research*. 11.1: 39-64. [http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2006-Summer/MS%2011_1_%20Chughtai%20\(pages%2039-64\).pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2006-Summer/MS%2011_1_%20Chughtai%20(pages%2039-64).pdf) (8 Kasım 2013).
- Cihangiroğlu, N. (2011).Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Göhlhane Tıp Dergisi*: 53: 9-16. <http://www.scopemed.org/?jft=7&ft=7-1307622462> (8 Kasım 2013).
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 13: 539-554. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130602/abstract> (12 Aralık 2012).
- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis.*Basic anad Applied Social Psychology*. 14.2: 143-159. <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/12.pdf> (12 Aralık 2012).
- Cole, M. S. ve H. Bruch. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?.*Journal Organizational Behaviour*. 27: 585-605. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.378/abstract> (12 Aralık 2012).
- Cook, J. Ve T. Wall. (1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fullfilment. *Journal Of Occupational Psychology*. 53: 39-52. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x/abstract> (12 Aralık 2012).
- Çakınberk, A., N. Derin ve E.T. Demirel. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3.1: 89-121. http://www.academia.edu/5741948/CAKINBERK_Arzu_DERIN_Neslihan_and_DEMIREL_Erkan_T._2011_.Orgutsel_Ozdeslesmenin_Orgutsel_Baglili_kla_Bicimlenmesi_Malatya_ve_Tunceli_Ozel_Egitim_Kurumlari_Ornegi._Isl_etme_Arastirmalari_Dergisi (12 Aralık 2012).

- Çolakoğlu, Ü., T. Ayyıldız ve S. Cengiz. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.1: 77-89. <http://yeniweb.mersin.edu.tr/uploads/378/2012-2013/CelilFHoca/3.Colakoglu-Ayy%C4%B1ld%C4%B1z-Cengiz.pdf> (12 Aralık 2012).
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İnsan Kaynakları*. 6.2. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=233 (18.10.2013).
- Çöl, G. ve H. Gül. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19.1: 291-306. [file:///C:/Users/Acer/Downloads/3631-14333-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/3631-14333-1-PB%20(1).pdf) (12 Aralık 2012).
- Çöl, G. ve K. Ardıç.(2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22.2: 157-174. <http://asosindex.com/journal-issue-view?id=1240>(9 Temmuz 2013).
- Deconinck, J. B. ve D. P. Bachmann. (1994). Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*. 10.3: 87-96. <http://scholar.google.com/citations?user=v1CWt2UAAAAJ&hl=tr> (9 Temmuz 2013).
- Demir, C. ve U.C. Öztürk. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26.1: 17-41. http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayil1/article/view/281/pdf_261(9 Temmuz 2013).
- Demirel, Y. ve F. Akça. (2008). İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi:Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 33.2008: 43-55. <http://tara.sdu.edu.tr/vufind/Record/dergipark-record-31995/Details> (9 Temmuz 2013).
- Derin, N. ve E. T. Demirel. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2Dergisi*. 17.2: 509-530. <http://sablun.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2012-2-25.pdf> (9 Temmuz 2013).
- Dığın, Ö. ve S. Ünsar. (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26: 133-145. http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=12862#.VDpTGv1_sbU (9 Temmuz 2013).

- Djibo, I. J. A., K.P. Desiderio ve N.M. Price. (2010). Examining the Role of Perceived Leader Behavior on Temporary Employees' Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *Human Resource Development Quarterly*. 21. 4: 321-342. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20049/abstract> (15 Kasım 2013).
- Doğan, S. ve S. Kılıç. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi.*Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29: 37-61. <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi29/sdogan.pdf> (15 Kasım 2013).
- Durna, U. ve V.Eren. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık.*Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6.2: 210-219. <http://openaccess.dogus.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11376/492/1/durna.PDF> (15 Kasım 2013).
- Ensher, E. A., E.J. Grant-Vallone ve S.I. Donaldson. (2001). Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances.*Human Resource Development Quarterly*. 12. 1: 53-72. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12:1%3C53::AID-HRDQ5%3E3.0.CO;2-G/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1532-1096(200101/02)12:1%3C53::AID-HRDQ5%3E3.0.CO;2-G/abstract) (8 Ekim 2013).
- Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16.4: 511-536. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/118490-20110602135444-3.pdf> (8 Ekim 2013).
- Eslami, J. ve D.Gharakhani. (2012). Organizational Commitment and Job Satisfaction.*ARPJN Journal of Science and Technology*.2.2: .85-91. http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf (8 Ekim 2014).
- Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or The Same?..*Journal of European Industrial Training*. 21.2.:39-50. <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090599710161711> (8 Ekim 2014).
- Ghina, A. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia.*International Journal Of Basic and Applied Science*. 1.2: 156-170. [http://www.insikapub.com/Vol-01/No-02/01IJBAS\(1\)\(2\).pdf](http://www.insikapub.com/Vol-01/No-02/01IJBAS(1)(2).pdf) (8Ekim 2014).
- Ghorbanhosseini, M. (2012). Analysis of team working on Organizational Commitment in Safa Industrial Group in Iran.*International Journal of Engineering and Science*. 1. 3: 22-25. <http://iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue4/Version-6/J019466270.pdf> (8 Eylül 2013).

- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Yönetim ve Ekonomi*.10. 1: 73-83. <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/2003-10.htm> (8 Ekim 2013).
- Gül, H., E .Oktay ve H. Gökçe. (2008). İş tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış.Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.15: 1-11. <http://www.akademikbakis.org/eskisite/15/performans.htm> (8 Eylül 2013).
- Gülova, A.A. ve Ö.Demirsoy. (2012).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma.*Business and Economics Research Journal*. 3.3 : 49-76. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203\(3\)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203(3)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf) (8 Eylül 2013).
- Heap, N. (1996). The Design Of Learning Events.*Industrial and Commercial Training*. 28.12: 10-14. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197859610109239> (8 Eylül 2014).
- Hrebiniak, L.G. ve J.A. Alutto. (1972). Personal and Role-Related Factors In The Development Of Organizational Commitment.*Administrative Science Quarterly*. 17.4: 555-573. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4010469/personal-role-related-factors-development-organizational-commitment>(9 Ağustos 2014).
- Hulpia, H., G. Devos ve H.V. Keer. (2010). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. *The Journal of Educational Research*. 103: 40-52. http://www.academia.edu/241766/The_influence_of_distributed_leadership_on_organizational_commitment_A_multilevel_approach (8 Eylül 2014)
- Hunt, S.D., V.R.Wood ve L.B.Chonko. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal Of Marketing*. 53: 79-90. <http://sdh.ba.ttu.edu/JM89%20-%20Corporate%20Ethical%20Values.pdf> (8 Eylül 2013).
- Imran, A. ve M. Ahmed. (2012). Impact Of Human Resource Practices On Organizational Commitment: A Study Among Service Sector Employees In Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4.2: 81-90.<http://journal-archievs19.webs.com/81-90.pdf> (8 Eylül 2013).
- Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors.*Organizational Ranks and Organizational Commitment*. 5.3: 16-27. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniibd/article/view/1025003495> (7 Eylül 2014).

- İşcan, Ö. F. (2000). Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14.1: 231-242. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003495> (8 Eylül 2014).
- Jawad, M., S. Raja, A. Abraiz ve T.M.Tabassum. (2012). Role of Organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *Journal of Business and Management*. 5.4: 39-45. http://pubs.sciepub.com/jbms/1/4/2/abstract.html#.VDkup_1_sbU (8 Eylül 2013).
- Jehanzeb, K., A. Rasheed ve F. Mazen. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. 8.8: 79-90. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/23349> (8 Eylül 2013).
- Jermier, J.M. ve L.J. Berkes. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy: A Closer Look at the Quasi-Military Model. *Administrative Science Quarterly*. 4.1: 1-23. <http://www.jstor.org/stable/2989873?seq=1> (8 Eylül 2013).
- Joo, B.K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*. 21.1: 69-85. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20031/abstract> (8 Eylül 2013).
- Kanar, Ş.S. (2011). Arşivlerde Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri. *Bilgi Dünyası*. 12.2: 399-420. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/35-46-1-PB.pdf> (4 Eylül 2014).
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2.2: 25-44. http://iibfdergi.karatekin.edu.tr/Makaleler/628474520_25-44%20Kerem%20Kaptangil.pdf (9 Eylül 2013).
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10.3: 231-246. <http://www.aku.edu.tr/aku/dosyayonetimi/sosyalbilens/dergi/X3/akarahan.pdf> (17 Temmuz 2013).
- Karataş, S. ve H. Güleş. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3.2: 74-89. http://sosyaldergi.usak.edu.tr/Makaleler/956966713_201002makale5.pdf (9 Ağustos 2013).

- Karcioğlu, F. ve E. Türker. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama.*Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 24.2: 121-140. <http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025006508> (9 Temmuz 2013).
- Kılıç, K.C., İ. E.Efeoğlu,, H.Mimaroğlu ve H. Özgen. (2008). Adana İli'ndeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma.*Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 17. 2: 241-254. <http://sbeski.cu.edu.tr/dergi.asp?dosya=511>(9 Ağustos 2014).
- Klein, H.J. (2001). Invited Reaction: The Relationship Between Training and Organizational Commitment—A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly.* 12.4: 353-361. <http://fisher.osu.edu/~klein.12/Klein%202001%20HRDQ.pdf> (4 Temmuz 2013).
- Koç, H.(2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi.*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* 8.28: 200-211. <http://asosindex.com/article-search?command=search&keyword=%C3%96rg%C3%BCtsel+Ba%C4%9Fl%C4%B1l%C4%B1k> (9 Temmuz 2013).
- KökBayrak, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.*İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.* 20.1: 291-310.<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/view/1025003683> (8 Ağustos 2014).
- Krishna, S. ve S. Latha. (2012). Relationship BetweenEmployee Job Satisfaction and Organizational Commitment : An Empirical Study Among Employees Of Automotive Industries in India. *The international journal's research journal of social science and management.* 2.2: 39-44. <http://www.theinternationaljournal.org/ojs/index.php?journal=tij&page=article&op=view&path%5B%5D=904>(8 Ağustos 2014).
- Kumar, K. ve A. Bakhshi. (2010). The Five-factor Model of Personality and Organizational Commitment: Is there any relationship?. *Humanity and Social Sciences Journal.* 5.1: 25-34. [http://www.idosi.org/hssj/hssj5\(1\)10/4.pdf](http://www.idosi.org/hssj/hssj5(1)10/4.pdf) (8 Ağustos 2014).
- Kumpikaite, V. (2007). Human Resource Training Evaluation.*Engineering Economics Work Humanism.* 5.55 : 29-36. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/55/1392-2758-2007-5-55-29.pdf> (8 Eylül 2013).
- Kunche, A., R. K. Puli, S. Guniganti ve D. Puli. (2011). Analysis and Evaluation of Training Effectiveness. *Human Resource Management Research.* 1.1 : 1-7. <http://article.sapub.org/10.5923.j.hrmr.20110101.01.html> (8 Eylül 2013).

- Ladebo, O. J. (2003). Organizational Commitment as a Predictor of Job Performance among Faculty: Implications for Development of Agricultural Technology in Nigeria. *Journal of International Agricultural and Extension Education*. 10.3: 57-64. <https://www.aiaee.org/attachments/article/244/Ladebo%2010.3-7.pdf> (9 Ağustos 2013).
- Lamastro, V. (1999). Commitment and Perceived Organizational Support. *National Forum Of Applied Educational Research Journal*. 12.3 : 1-13. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/LaMastro,%20Valerie%20Commitment%20and%20Perceived%20Organizational%20Support.pdf> (9 Ağustos 2013).
- Lin, Y.T., S.C. Chen ve H.T. Chuang. (2011). The Effect of Organizational Commitment on Employee Reactions to Educational Training: An Evaluation Using the Kirkpatrick Four-Level Model. *International Journal of Management*. 28. 3: 926-939. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/65162214/effect-organizational-commitment-employee-reactions-educational-training-evaluation-using-kirkpatrick-four-level-model> (20 Temmuz 2013).
- Loui, K. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: A study of the juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*. 18.8: 1269-1295. <http://www.bzpapers.com/2014/01/organizationalcommitment-review-anumber.html> (9 Temmuz 2013).
- Majeed, S., H. Mujtaba, N. Saleem, S.Saleem, T. Aziz ve M.Usman. (2012). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment of Pakistani Banks an Empirical Study. *International Journal of Asian Social Science*. 2.8: 1370-1377. <http://www.drji.org/JournalVolumeDetails.aspx?jid=2224-4441&vol=Volume%20:%202%20Issue%20:%208,%20August,%202012&volid=15> (13 Ağustos 2014).
- Manzoor, M. ve H. Naeem. (2011). Relationship of Organization Socialization with Organizational Commitment and Turnover Intention: Moderating role of Perceived Organizational Support. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3.8: 515-529. <http://www.journal-archives13.webs.com/515-529.pdf> (9 Ağustos 2013).
- Mathieu, J. E. ve D. M. Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108. 2:171-194. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1991-02912-001> (4 Temmuz 2013).
- Mehrabi, J., M. Jadidi, F.A. Haery ve M. Alemzadeh. (2013). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Learning (Borojerd Telecommunication Company as Case Study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 3.1: 130-139. <http://www.hrmars.com/admin/pics/1416.pdf> (10 Temmuz 2013).

- Merçin, L. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com. 4.14 : 128-144. [http://asosindex.com/article-search?command=search&keyword=Denetimde+Kan%C4%B1t%2CTeorisi%2CGeli%C5%9Fimi%2C+%2C%2C\(9 Temmuz 2013\)](http://asosindex.com/article-search?command=search&keyword=Denetimde+Kan%C4%B1t%2CTeorisi%2CGeli%C5%9Fimi%2C+%2C%2C(9+Temmuz+2013)).
- Meyer, J.P. ve N.J. Allen. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69.3: 372-378. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/commit4.pdf> (8 Temmuz 2013).
- Meyer, J. P. ve N. J. Allen. (1991). A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1.1 : 61-89. https://www.zotero.org/jana_kuretova/items/itemKey/HSTWUUGU (9 Ağustos 2013).
- Meyer, J. P. ve N.J. Allen. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49.3: 252-276. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8980084> (9 Ağustos 2013).
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61: 20-52. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-17718-002> (9 Temmuz 2013).
- Morris, J. H. ve J. D. Sherman. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*. 24. 3: 512- 526. <http://en.zl50.com/20120929407246990.html> (8 Temmuz 2013).
- Mowday, R. T., L.W.Porter ve R.M.Steers. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/Junaid.pdf> (10 Temmuz 2013).
- Moynihan, L. M., W.R. Boswell ve J. W. Boudreau. (2000). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance, *Working Paper Series*, 94: 1-33. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1093&context=cahrswp> (9 Temmuz 2013).
- Muradova, T. (2009). The Importance of Education and Developing in Managing Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 12.2: 75-84. <http://www.jhss-khazar.org/2009-12-2/INSAN%20KAYNAKLARI%20YONETIMINDE%20EGITIM%20VE%20GELISTIRMENIN%20ONEMI.pdf> (8 Ağustos 2013).

- Nadeem, M. (2010). Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model. *International Journal of Business and Management*. 5.12: 206-211.
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/8509/6352> (8 Ağustos 2013).
- Nasuridin,A.M., M.A. Hemdi ve L.P. Guat. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment?. *Asian Academy of Management Journal*. 13.1: 15–36.
<http://www.publicpriorart.org/xml/20/1/1/4352/9600/20.1.1.4352.9600.xml> (8 Ağustos 2013).
- Ng T.W.H., M.M. Butts, R.J. Vanderberg, D.M. Dejoy ve M.G. Wilson. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 68.2006: 474–489.
[file:///C:/Users/Acer/Downloads/02e7e52cac3f42f130000000%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/02e7e52cac3f42f130000000%20(2).pdf) (7 Eylül 2013).
- Ngadiman. (2013). Influence Of Work Satisfaction And Organizational Commitment To The Organizational Citizenship Behavior Of Lecturers At Faculty Of Teachers' Training And Education, Sebelas Maret University, Surakarta. *Educational Research International*. 1.3: 54-63.
[http://www.erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1\(3\)/ERInt.2013\(1.3-08\).pdf](http://www.erint.savap.org.pk/PDF/Vol.1(3)/ERInt.2013(1.3-08).pdf) (9 Eylül 2013).
- Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relation*. 43. 6: 513-526. <http://hum.sagepub.com/content/43/6/513.short> (7 Eylül 2013).
- Omar, M., N. Gerein, E. Tarin, C. Butcher, S. Pearson ve G. Heidari. (2009). Training evaluation: a case study of training Iranian health managers. *Human Resources for Health*. 7.20: 1-14. <http://www.human-resources-health.com/content/7/1/20/abstract> (9 Ekim 2013).
- O'reilly, C. ve D.F. Caldwell. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*. 26: 597-616.
<file:///C:/Users/Acer/Downloads/building%20organizational%20commitment%20caldwell%20et%20al%201990.pdf> (12 Kasım 2012).
- Owoyemi, O.A., M. Oyelere., T. Elegbede. Ve M. Gbajumo-Sheriff. (2011). Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training. *International Journal of Business and Management*. 6. 7: 280-286.
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/11204/7976> (8 Eylül 2013).

- Örücü, E. ve S. Yumuşak. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19.2 : 235-246. <file:///C:/Users/Acer/Downloads/3653-14421-1-PB.pdf> (9 Kasım 2012).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*. 18.2: 113 -130. <http://iibf.deu.edu.tr/deuj/index.php/cilt1-sayi1/article/view/149> (4 Eylül 2014).
- Özmen, Ö. T., P. S. Özer ve Ö. Y. Saatçioğlu. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 6.2 :1-14. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/deuifede/article/view/5000035505> (9 Ekim 2013).
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37.2 : 79-97. <http://journals.istanbul.edu.tr/iuisletme/article/viewFile/1023013839/1023013053> (8 Ekim 2013).
- Parvin, M. M. ve M. M. N. Kabir (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1.9: 113-123. http://ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_19_23i1n9a13a.pdf(3Eylül 2013).
- Phillips, J.J. (1996).ROI: The Search For Best Practices. *Training and Development*.50.2 : 42-47. <http://eric.ed.gov/?id=EJ517350> (7 Ekim 2013).
- Poyraz, K. ve B. Kama (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13..2 : 143-164. http://sablonsdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2008_2_9.pdf (3 Eylül 2013).
- Ponnu, C. H. Ve C.C. Chuah. (2010). Organizational commitment, organizational Justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*.4.13:2676-2692. <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/FAA9D9923830> (4 Mayıs 2013).
- Qaisar, M. U., M. S. Rehman ve M. Suffyan. (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee erformance: Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3.11 : 248-255. <https://www.scribd.com/doc/91822507/Organizational-Commitment-and-Employee-Performance> (5 Eylül 2013).

- Randall, D.M. (1987). Commitment and Organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*.12.1: 460–471. <http://amr.aom.org/content/12/3/460.abstract> (7 Mayıs 2013).
- Reichers, A.E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment.*The Academy of Management Review*. 10.3 : 465-476. <http://amr.aom.org/content/10/3/465.abstract> (8 Ekim 2013).
- Rehman, S. U., A. Shareef, A. Mahmood ve A. Ishaque. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 4.1 : 616-626. <http://journal-archievs18.webs.com/616-626.pdf> (3 Ekim 2013).
- Rhoades, L., R. Eisenberger ve S. Armeli. (2001). Affective Commitment to the Organization : The Contribution Of Perceived Organizational Support, 86.5 : 825-836. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2001-18662-002> (8 Kasım 2013).
- Riaz, A., R.N. Idrees ve A. Imran. (2013). Employees’ Belief Regarding Training Benefits and Organizational Commitment: A Case in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 16.3 : 310-318. [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16\(3\)13/1.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr16(3)13/1.pdf) (6 Kasım 2013).
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 7.2: 613-628.<http://www.arastirmax.com/bilimsel-yayin/ege-akademik-bakis-dergisi/7/2/613-628-egitim-orgutsel-baglilik-isten-ayrilma-niyeti-arasindaki-iliskilerin-incelenmesi> (3 Kasım 2013).
- Salami, S. O.(2008). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers, *Anthropologist*. 10.1 : 31-38. <http://krepublishers.com/02-Journals/T-Anth/Anth-10-0-000-08-Web/Anth-10-1-000-08-Abst-PDF/Anth-10-1-031-08-418-Salami-S-O/Anth-10-1-031-08-418-Salami-S-O-Tt.pdf> (5 Eylül 2013).
- Salleh, R.,M.S. Nair ve H. Harun. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia.*World Academy of Science, Engineering and Technology*. 6.2: 702-709. <http://waset.org/publications/8349/job-satisfaction-organizational-commitment-and-turnover-intention-a-case-study-on-employees-of-a-retail-company-in-malaysia> (3 Kasım 2013).
- Scheible, A. C. F. ve A. V. B.Bastos. (2013). An Examination of Human Resource Management Practices’ Influence on Organizational Commitment and Entrenchment, *BAR, Rio de Janeiro*, 10.1: 57-76. <http://www.scielo.br/pdf/bar/v10n1/aop1012.pdf> (2 Eylül 2013).

- Sevinç, İ. ve A. Şahin. (2012). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılığı: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Maliye Dergisi*. 162: 266-281. <http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/details.php?recid=12715&lng=1> (6 Eylül 2013).
- Shah, S.S.H., M. Fatima., S. Waris., J. Aziz., A.R.Jaffari.,W.EJaz ve S.K. Sherazi. (2012). The Causal Relationship of Training on Organizational Performance.*Asian Journal of Business Management*. 4.2: 111-113. <http://journaldatabase.info/journal/issn2041-8744> (19 Ekim 2013).
- Sığırı, Ü. ve N. Basım. (2006). İşgörenlerin İş doyumunu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 : 131-154. <http://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane/petas/petas.php?skip=0&keyword=SEL%C3%87UK+%C3%9CN%C4%B0VERS%C4%B0TES%C4%B0+SOSYAL+VE+EKONOM%C4%B0K+ARA%C5%9ETIRMALAR+DERG%C4%B0S%C4%B0&type=6> (13 Eylül 2013).
- SmithSadler, E. (1996). Learning Styles: A Holistic Approach.*Journal of European Industrial Training*. 20.7 : 29-36. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090599610127891> (21 Kasım 2013).
- Song, J. H., H.M. Kim ve J.A.Kolb.(2009). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment.*Human Resource Development Quarterly*. 20. 2 : 147–167 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrdq.20013/abstract> (27 Ekim 2014).
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.*Administrative Science Quarterly*. 22. 1: 46-56. <http://eric.ed.gov/?id=EJ155030> (8 Eylül 2013).
- Şengel, S.(2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sürekli Eğitim Gereksinimi: Bozüyük İlçesi Üzeine Bir Araştırma. *The Journal of International Social Research*. 3.12 : 407-416. http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=10759#.VDVDjfl_sbU (27 Nisan 2014).
- Tannenbaum, S. I., J.E.Mathieu, E. Salas ve J. A. Cannon-Bowers. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation.*Journal of Applied Psychology*. 76.6 : 759-769. <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1992-11065-001> (5 Mayıs 2014).
- Tannenbaum, S.I. ve G.Yukl. (1992). Training and Development in Work Organizations.*AnnualReviewofPsychology*. 43: 399-441. <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151> (11 Aralık 2013).

- Tella, A., C. O. Ayeni ve S.O. PoPooLa. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State Nigeria. *Library Philosophy and Practice*. 9.2: 1-16. <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1118&context=libphilprac> (4 Ocak 2014).
- Topaloğlu, M. ve A. Sökmen. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı ile İlişkisi Ankara'da Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 : 1-30. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2003/Sayi2/126-151.pdf> (14 Mart 2013).
- Vanderberghe, C., K. Bentein ve F. Stinglhamber. (2004). Affective Commitment To The Organization Supervisor And Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 64.2004 : 47-71. http://879103000290/1-s2.0-S0001879103000290-main.pdf?_tid=bf5c7d56-4eea-11e4-a63a-00000aab0f02&acdnat=1412773266_9b9af5ac65b32d22c2d153497f11d795 (15 Şubat 2014).
- Varona, F. (1996). Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organization. *The Journal of Business Communication*. 33.2 : 111-140. <http://www.situatedgaming.com/CISOrgCommExam/downs-comm-productivity-satisfaction.pdf> (8 Ocak 2013).
- Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: literature review. *Jan Review Paper*. 60.3 : 235-247. http://www.researchgate.net/publication/5937151_Organizational_commitment_as_a_predictor_variable_in_nursing_turnover_research_literature_review (23 Aralık 2013).
- Ward, C.W. (2009). Enhancing Orientation and Retention: One Unit's Success Story. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 40.2: 87-90. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19263930> (3 Kasım 2013).
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26.5: 525-550. http://www.researchgate.net/publication/222231016_Affective_and_continuance_commitment_to_the_organization_test_of_an_integrated_model_in_the_Turkish_context (27 Eylül 2013).
- Wesley, S. R. ve S. Swerdlow. (1999). Training and its Impact on Organizational Commitment among Lodging Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 23. 2: 176-194. <http://jht.sagepub.com/content/23/2/176.refs> (8 Eylül 2014).

- Wilson, H. C. (2000). Emergency Response Preparedness: Small Group Training. Part 2-Training Methods Compared With Learning Styles, Disaster Prevention and Management:An International Journal. 9.3: 180-199. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09653560010335112> (9 Nisan 2014).
- Yalçın, İ. ve R. İri. (2003). Hizmetiçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. I:* 1-19. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2003/Sayi1/91-106> (11 Aralık 2012).
- Yalçın, A. ve F.N. İplik. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Enstitü Dergisi.* 14.1: 395-412. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001045> (23 Kasım 2013).
- Yap, M., M.R.Holmes, C.A.Hannan ve W. Cukier. (2010).The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction. *Journal of European Industrial Training.* 34.6: 519-538. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090591011061202> (10 Şubat 2014).
- Yaylı, A. ve K. Temiraliyeva. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.* 1: 96-120. <http://ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2012/Sayi2/dizin.pdf> (8 Eylül 2013).
- Yiing, L.H. ve K.Z.B. Ahmad. (2009).The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal.* 30.1:53-86. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730910927106> (1 Eylül 2013).
- Zeffane, R. (1994). Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Human Relations.* 47.8: 977-1010. <http://hum.sagepub.com/content/47/8/977.abstract> (3 Ağustos 2014).
- Zengin, G. (2013). Türkiye’de Belediye Personel ve Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu ve Çözümleri Üzerine Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi.* 10.39:117-134. http://www.academia.edu/6293168/Turkiyede_Belediye_Personel_ve_Yonet_ icilerinin_Hizmet_Ici_Egitim_Sorunu_Ve_Cozumleri_Uzerine_Bir_Degerlendirme_Oneri_Dergisi_Cilt_10_Sayi_39_Ocak-2013 (21 Nisan 2014).

Diğer Yayınlar

- Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- AfşarTaşdemir, S. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi:Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Akıncıoğlu, N. (2005). Örgütlerde Eğitim Programlarının Maliyet Etkililik Açısından Değerlendirilmesi: TCMB için bir ROI modeli uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Aktuna, M. (2007). İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Atalay, D. D. (2007). Denklik Duyarlılığı Açısından Algılanan Örgütsel Adalet – Örgütsel Bağlanma İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Atalay, İ. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi :Kamu Sektöründen Bir Örnek. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.
- Ayan, B. (2008). İşletmelerde Eğitimin Çalışanlar Üzerindeki İş Tatmini: Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Backeberg, P.D. (2000). The Effects of Level of Training on Employee Perceived Empowerment, Commitment and Job Performance. *Master Thesis*. Las Vegas: University of Nevada.
- Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Balbay, Z. (2007). Oryantasyon Eğitiminin Çalışanların Turnover'ına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Y.T.Ü. SBE.
- Barutçugil, İ. (Mart 2004). İnsan Kaynakları Terimleri Sözlüğü. <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/Terimler/insankaynaklari.htm> (19.10.2013).

- Başboğaoğlu, U. (1997). Kamu ve Özel Sektör Kurum ve Kuruluşlarında İnsan Kaynaklarını Geliştirme Aracı Olarak Kullanılan Hizmet İçi Eğitim Programlarının Verimliliğe Etkileri ve Bir Model Önerisi (Gaziantep Örneği). *Doktora Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.
- Başıyığıt, A. (2006). Örgüt İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Batılı, S. B. (2010). Oryantasyon Eğitimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Bekrek, K. G. (2011). A Study on the Relationship Between Managerial Influence Tactics and Organizational Commitment with the Moderating Role of Androgynous Leadership. *Doctor of Philosophy Thesis*. İstanbul: Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences.
- Belilos, C. (1998). Conducting Effective Employee Orientations. <http://www.easytraining.com/orientation.htm> (20.10.2013).
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Brown, B. B. (2003). Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors. *Doctor of Philosophy Thesis*. Virginia: Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Brown, J. (2007). Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. <http://humanresources.about.com/library/weekly/nosearch/nuc042102b.htm?once=true&> (19.10.2013).
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have On Employee Commitment And Employee Turnover?, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series. <http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Brum-Commitment.pdf> (19.10.2013).
- Bucak, T. (2007). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitimi ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme'deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE.
- Cengiz, A.A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Çağıl, E. (2007). İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Çetinel, E. (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Demir, K. (2010). Stajyerlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim ve Geliştirme İşleviyle İlgisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Demirgil, A. (2008). İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul : YTÜ SBE.
- Deniz, O. (2010). Determinants Of Organizational Commitment: The Case Of Information Technology Department Employees In Banks Operating In Turkey. *The degree of Doctor Of Philosophy*. İstanbul: Yeditepe University, Graduate Institute Of Social Sciences.
- Doğan, N. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi Sabancı Üniversitesi’nde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Projesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, SBE.
- Dude, D. J. (2012). Organizational Commitment Of Principals: The Effects Of Job Autonomy, Empowerment And Distributive Justice. *Doctor of Philosophy Thesis*. Iowa: University of Iowa.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Ergün, N. (2012). KOBİ’ ler ve Girişimcilerin Türk Ekonomisi’ndeki Yeri ve Önemi. <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-ve-girisimcilerin-turk-ekonomisindeki-yeri-ve-onemi/261>(10.10.2014).
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Gedik, D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

- Gökmen, S. (1996). İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Grdinovac, J. A. (2010). Organizational commitment during a recession: The impact of organizational adaptations on affective, continuance and normative commitment. *Master Thesis*. Emporia State University.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Güleryüz, E. (2010). Öncülleri ve Sonuçları Bağlamında Örgütsel Özdeşimin Örgütsel Bağlılığın Duygusal Bağlılık Boyutuyla İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Günay, F. (2010). Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*. Ankara.
- Gürdoğan, A. (2010). Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Güzel, B. (2009). Kadın Çalışanların Kariyer Engellerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Hoang, T. G. (2012). Reconceptualizing Organizational Commitment Using the Theory of Reasoned Action: Testing Antecedents of Multiple Organizational Behaviors. *Doctor of Philosophy Thesis*. Portland State University.
- Hüseyinklioğlu, B. (2010). Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- İlsev, A. (1997). Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- İrten, Y.E. (t.y.) Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Önemi ve İkinci OECD-KOBİ İstanbul Bakanlar Konferansı. <http://www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-kobi-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbul-bakanlar-konferansi.tr.mfa> (10.10.2014).
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Karadeniz, Ş. (2008). Türkiye’de Halk Kütüphanecilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- KeleşÇelik, H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Kerr, L. (2005). Human Resources Training and Development At The New York City Department Of Environmental Protection (Dep.). *Master Thesis*. State University of New York Empire State College.
- Kılıç, G. (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ko,C.P., C.C. Ko ve S.C. Chiu.(7-10 Aralık 2010). Engaging Employees In Organizational Commitment: The Training Quality In Industrial Management. *IEEE International Conference*. Macao: 1840-1844.
- Kocabacak, A. (2006). İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Lew, T.Y. (26-28 Kasım 2010). Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of academics in Malaysia. *2010 International Conference on Business and Economics Research*. Malaysia: 110-114.
- Mahmood, A. (2012). Impact Of Training On Commitment, Retention And Performance. *Doctor of Philosophy Thesis*. Islamabad: Foundation University.
- Mahmutoğlu, A. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE .
- Merrill, B. (t.y.) Importance of a Good Orientation. <http://charitychannel.com/articles/tabid/348/article/872/the-importance-of-good-orientation.aspx> (20.10.2013).
- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

- Noyan, B. (2007). Performans Yönetim Sürecinde İşgören Eğitim ve Geliştirme Planları: İşgören Memnuniyet Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Ok,A. B. (2007). Correlates Of Organizational Commitment: A Special Emphasis On Organizational Communication. *Doctor of Philosophy Thesis*. Ankara: The Graduate School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.
- Okçu, V. (2011). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özbek, Z. (t.y). Kobilerin Türk Ekonomisine Etkileri.<http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDerGISi/sayi31/Zerrin%20ozbek.pdf>(10.10.2014).
- Özcan, O. (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Özdeşim, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi.*Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi SBE.
- Özkan, M. (t.y). İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri.<http://danismend.com/kategori/altkategori/isletmelerde-egitim-gereksinimleri/> (18.08.2013).
- Özdemir, N. (28 Aralık 2002). İşbaşı Eğitim Yöntemleri.<http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf> erişim(19.10.2013).
- Özdemir, N. (28 Aralık 2002). İşdışı Eğitim Yöntemleri.<http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (19.07.2014).
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Öztürk, Ö. (2007). İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: T.C.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü.
- Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Sisulu, M.M. (2012). Managing Organizational Commitment During Adverse Events: An Exploratory Case Study In The Hotel Industry. *Doctor of Philosophy Thesis*. Capella University.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Şahinoğlu, M. A. (2009). Hazır Giyim Sektöründe Üretim Hatalarının Giderilmesine Yönelik Bir Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirme. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şencan, N. S. (2011). Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- ŞengülMuter, C. (2008). Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Şimşek, Z. (2007). İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE.
- Taş, F. S. (2007). Çalışanların Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Tiryaki, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Üzüm, H. (2010). Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Uyar, B. (2010). İşletmelerde Eğitim Geliştirme ve Performans İlişkisi ve Türktelekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.

- Verhes, J.M.A. (2012). The Relationship Between Training and Employees' Turnover Intentions and the Role of Organizational Commitment. *Master Thesis Human Resource Studies*. Netherlands: Tilburg University.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- İşe başlama ve oryantasyon programları. (2002). <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=48> (05.10.2013).
- Çosb Hakkında. (t.y.) www.cosb.org.tr (10.10.2014).
- Küçükve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri (2014). <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521>,(10.10.2014).
- KOBİ'lere Genel Bakış. (t.y.). <http://www.egekobider.org.tr/Bilgi-Kosesi/Kobilere-Genel-Bakis.aspx>,(10.10.2014)
- KOBİ İstatistikleri Yayınlandı (t.y.). <http://www.kobi.org.tr/index.php/haberler/kob-haberler/639-kob-statistikleri-yaymland> (12.10.2014).
- KOBİ'ler için Yeni Destek Paketi. (t.y.). <http://uzmanpara.milliyet.com.tr/haber-detay/gundem/kobiler-icin-yeni-destek-paketi/12312/> (13.01.2015).
- Resmi Gazete. (2012). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>(13.01.2015).

EKLER

Ek-1:Korelasyon Sonuçları 1

		Benim için avantajlı da olsa, kuruluşumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissetmekteyim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
yaş	18-25	7	10	22	18	7	64
	26-35	11	19	52	50	18	150
	36-45	9	11	10	30	13	73
	45+	3	2	3	15	6	29
Total		30	42	87	113	44	316

Approx. Sig. ,043^c

		Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
yaş	18-25	5	10	17	23	9	64
	26-35	7	22	38	54	29	150
	36-45	8	8	6	30	21	73
	45+	0	2	5	15	7	29
Total		20	42	66	122	66	316

Approx. Sig.,012^c

		Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
eğitim	ilkokul	7	2	7	13	4	33
	ortaokul	7	11	14	12	2	46
	lise	28	40	40	24	8	140
	üniversite	25	28	10	15	11	89
	yüksek lisans	1	3	1	0	1	6
	doktora	1	0	0	0	0	1
Total		69	84	72	64	26	315

Approx. Sig.,009^c

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.				Total	
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum		kesinlikle katılıyorum
sektor	Metal	6	29	53	29	15	132
	Dokuma, hazır giyim,deri	3	8	22	38	10	81
	Petrol,kimya,lastik,p lastik,ilaç	3	7	13	20	13	56
	Çimento,toprak,cam	0	0	0	5	0	5
	ağaç ve kağıt	5	4	7	11	5	32
	gıda sanayii	2	0	0	3	5	10
	Total	19	48	95	106	48	316

Approx. Sig, ,042^c

		Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim.				Total	
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum		kesinlikle katılıyorum
çalışma süre	0-9 ay	3	6	13	17	11	50
	1- (3 dahil değil) yıl	7	15	23	34	16	95
	3- (5dahil değil) yıl	4	7	15	22	9	57
	5-(10 dahil değil) yıl	5	10	10	24	18	67
	10-(15 dahil değil)yıl	0	2	3	12	6	23
	15 yıl ve üzeri	1	1	2	13	6	23
	Total	20	41	66	122	66	315

Approx. Sig., ,024^c

Ek-2: Kikare Sonuçları 3

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Gidermek	kesinlikle katılmıyorum	5	5	8	6	3	27
	katılmıyorum	3	7	7	7	2	26
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	9	11	20	17	6	63
	katılıyorum	8	13	50	41	14	126
	kesinlikle katılıyorum	6	3	17	30	14	70
	Total	31	39	102	101	39	312

Pearson Chi-Square, 27,749^a

df:16,sig,034

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Çalışma süresi	0-9 ay	2	4	17	17	10	50
	1- 3(dahil değil) yıl	14	15	37	23	6	95
	3- 5(dahil değil) yıl	6	6	23	16	6	57
	5-10 (dahil değil) yıl	8	11	18	22	7	66
	10-15 (dahil değil)yıl	1	2	1	13	6	23
	15 yıl ve üzeri	0	1	6	12	4	23
	Total	31	39	102	103	39	314

Pearson Chi-Square, 38,948^a

df:20,sig,007

		Benim için avantajlı da olsa, kuruluştan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissetmekteyim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
pozisyon	yönetici	5	3	6	9	3	26
	şef	5	7	8	22	7	49
	uzman	3	9	10	9	0	31
	idari personel	1	11	22	30	7	71
	mavi yakalı	16	12	41	43	27	139
	Total	30	42	87	113	44	316

Pearson Chi-Square, 31,267^a

df:16,sig,012

		Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
eğitim	ilkokul	14	6	4	7	2	33
	ortaokul	4	13	16	5	8	46
	lise	31	35	40	30	4	140
	üniversite	26	25	21	13	4	89
	yüksek lisans	3	2	1	0	0	6
	doktora	1	0	0	0	0	1
	Total	79	81	82	55	18	315

Pearson Chi-Square, 31,368^a

df:20,sig,051

		Kuruluşuma çok şey borçluyum.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
eğitim	ilkokul	5	5	13	5	5	33
	ortaokul	5	9	15	9	8	46
	lise	15	37	37	42	9	140
	üniversite	13	13	20	32	11	89
	yüksek lisans	2	0	0	3	1	6
	doktora	1	0	0	0	0	1
	Total	41	64	85	91	34	315

Pearson Chi-Square, 37,898^a

df:20,sig,009

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
pozisyon	yönetici	4	2	8	8	4	26
	şef	3	5	6	25	10	49
	uzman	2	10	8	9	2	31
	idari personel	2	9	28	25	7	71
	mavi yakalı	8	22	45	39	25	139
	Total	19	48	95	106	48	316

Pearson Chi-Square, 31,257^a

df:16,sig,012

		İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyet	kadın	11	14	38	19	19	101
	erkek	19	49	50	65	32	215
Total		30	63	88	84	51	316

Pearson Chi-Square, 12,177^a

df:4,sig,016

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
cinsiyet	kadın	8	9	45	24	15	101
	erkek	23	30	58	79	24	214
Total		31	39	103	103	39	315

Pearson Chi-Square, 12,758^a

df:4,sig,013

		Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
pozisyon	yönetici	7	10	5	3	1	26
	şef	12	15	11	10	0	48
	uzman	4	8	10	8	1	31
	idari personel	11	16	20	21	2	70
	mavi yakalı	25	16	44	43	11	139
	Total	59	65	90	85	15	314

Pearson Chi-Square, 27,481^a

df:16,sig,036

		Kuruluşuma çok şey borçluyum.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
pozisyon	yönetici	6	1	7	8	4	26
	şef	6	6	6	24	7	49
	uzman	5	7	10	7	2	31
	idari personel	8	24	17	16	6	71
	mavi yakalı	16	26	46	36	15	139
	Total	41	64	86	91	34	316

Pearson Chi-Square, 31,476^a

df:16,sig,012

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
çalışma süresi	0-9 ay	1	5	22	13	9	50
	1- 3(dahil değil) yıl	6	20	34	24	11	95
	3-5(dahil değil) yıl	6	10	17	15	9	57
	5-10(dahil değil) yıl	5	12	18	22	10	67
	10-15 (dahil değil)yıl	1	1	2	15	4	23
	15 yıl ve üzeri	0	0	1	17	5	23
	Total	19	48	94	106	48	315

Pearson Chi-Square, 50,427^a

df:20.sig,000

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
onurler	kesinlikle katılmıyorum	5	2	2	3	2	14
	katılmıyorum	3	4	12	9	1	29
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	7	17	28	14	6	72
	katılıyorum	10	15	49	60	13	147
	kesinlikle katılıyorum	5	1	12	17	17	52
	Total	30	39	103	103	39	314

Pearson Chi-Square, 57,172^a

df:16.sig,000

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
destek	kesinlikle katılmıyorum	5	5	8	5	5	28
	katılmıyorum	5	8	6	4	4	27
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	23	33	17	7	85
	katılıyorum	1	11	46	73	17	148
	kesinlikle katılıyorum	3	1	2	7	15	28
	Total	19	48	95	106	48	316

Pearson Chi-Square, 101,811^a

df:16.sig,000

		Kuruluşuma çok şey borçluyum.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
destek	kesinlikle katılmıyorum	8	9	3	6	2	28
	katılmıyorum	8	4	9	5	1	27
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	13	19	26	24	3	85
	katılıyorum	6	31	46	46	19	148
	kesinlikle katılıyorum	6	1	2	10	9	28
	Total	41	64	86	91	34	316

Pearson Chi-Square, 57,370^a

df:16,sig,000

		Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
destek	kesinlikle katılmıyorum	11	5	6	3	3	28
	katılmıyorum	9	5	6	7	0	27
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	12	26	30	12	4	84
	katılıyorum	14	34	43	46	11	148
	kesinlikle katılıyorum	6	3	6	5	8	28
	Total	52	73	91	73	26	315

Pearson Chi-Square, 53,023^a

df:16,sig,000

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
beklenti	kesinlikle katılmıyorum	4	7	6	3	6	26
	katılmıyorum	4	9	10	10	6	39
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	9	15	40	32	4	100
	katılıyorum	2	16	34	52	17	121
	kesinlikle katılıyorum	0	1	5	8	15	29
	Total	19	48	95	105	48	315

Pearson Chi-Square, 67,434^a

df:16,sig,000

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
destek	kesinlikle katılmıyorum	12	4	3	4	5	28
	katılmıyorum	4	5	12	4	2	27
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	10	11	36	20	8	85
	katılıyorum	1	19	44	68	15	147
	kesinlikle katılıyorum	4	0	8	7	9	28
Total		31	39	103	103	39	315

Pearson Chi-Square, 85,448^a

df:16,sig,000

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
olumlu	kesinlikle katılmıyorum	6	4	5	5	2	22
	katılmıyorum	0	10	8	6	3	27
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	7	9	30	20	7	73
	katılıyorum	6	20	45	64	17	152
	kesinlikle katılıyorum	0	5	7	11	19	42
Total		19	48	95	106	48	316

Pearson Chi-Square, 74,438^a

df:16,sig,000

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
teknik	kesinlikle katılmıyorum	9	4	5	2	1	21
	katılmıyorum	2	7	7	13	3	32
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	10	20	19	4	59
	katılıyorum	9	15	59	53	14	150
	kesinlikle katılıyorum	5	3	12	16	17	53
Total		31	39	103	103	39	315

Pearson Chi-Square, 62,913^a

df:16,sig,000

		Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
teknik	kesinlikle katılmıyorum	4	7	4	3	3	21
	katılmıyorum	5	8	9	8	2	32
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	8	26	14	8	59
	katılıyorum	5	21	46	61	18	151
	kesinlikle katılıyorum	2	4	10	20	17	53
	Total	19	48	95	106	48	316

Pearson Chi-Square, 48,962^a

df:16,sig,000

		İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
kariyer	kesinlikle katılmıyorum	10	5	4	3	2	24
	katılmıyorum	7	9	11	7	7	41
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	10	26	17	10	67
	katılıyorum	3	33	38	43	24	141
	kesinlikle katılıyorum	6	6	9	14	6	41
	Total	30	63	88	84	49	314

Pearson Chi-Square, 51,307^a

df:16,sig,000

		Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
diğercalisan	kesinlikle katılmıyorum	8	4	1	4	7	24
	katılmıyorum	3	9	7	9	4	32
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	9	20	10	14	59
	katılıyorum	0	17	32	82	30	161
	kesinlikle katılıyorum	3	3	6	16	11	39
	Total	20	42	66	121	66	315

Pearson Chi-Square, 76,799^a

df:16,sig,000

		Kuruluşuma çok şey borçluyum.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
epunonus	kesinlikle katılmıyorum	10	10	2	3	0	25
	katılmıyorum	8	9	10	8	1	36
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	13	10	20	14	5	62
	katılıyorum	5	31	49	47	10	142
	kesinlikle katılıyorum	5	4	5	19	18	51
	Total	41	64	86	91	34	316

Pearson Chi-Square, 93,489^a

df:16,sig,000

		Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
eğitim	ilkokul	7	2	7	13	4	33
	ortaokul	7	11	14	12	2	46
	lise	28	40	40	24	8	140
	üniversite	25	28	10	15	11	89
	yüksek lisans	1	3	1	0	1	6
	doktora	1	0	0	0	0	1
	Total	69	84	72	64	26	315

Pearson Chi-Square, 36,472^a

df:20,sig,014

		İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
gidemek	kesinlikle katılmıyorum	7	6	6	5	3	27
	katılmıyorum	4	6	6	7	3	26
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	11	30	10	6	63
	katılıyorum	7	32	26	42	20	127
	kesinlikle katılıyorum	5	8	18	20	19	70
	Total	29	63	86	84	51	313

Pearson Chi-Square, 41,260^a

df:16,sig,001

		Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılamamaktayım					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Gidermek	kesinlikle katılmıyorum	9	6	3	9	0	27
	katılmıyorum	8	6	5	6	1	26
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	11	18	24	4	6	63
	katılıyorum	17	25	50	30	5	127
	kesinlikle katılıyorum	12	12	12	24	10	70
Total		57	67	94	73	22	313

Pearson Chi-Square, 45,163^a

df:16,sig,000

		Çalıştığım birimin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardır .					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Gidermek	kesinlikle katılmıyorum	4	6	4	6	7	27
	katılmıyorum	3	6	9	5	3	26
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	14	29	12	3	63
	katılıyorum	11	29	27	47	13	127
	kesinlikle katılıyorum	10	8	14	26	12	70
Total		33	63	83	96	38	313

Pearson Chi-Square, 35,200^a

df:16,sig,004

		Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
perçatıs	kesinlikle katılmıyorum	5	5	0	3	2	15
	katılmıyorum	4	2	10	6	3	25
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	7	22	19	8	62
	katılıyorum	12	21	49	51	10	143
	kesinlikle katılıyorum	4	4	22	24	16	70
Total		31	39	103	103	39	315

Pearson Chi-Square, 36,810^a

df:16,sig,002

		Çalıştığım birimin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardır .					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
peratis	kesinlikle katılmıyorum	5	6	1	2	1	15
	katılmıyorum	1	5	8	8	3	25
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	15	19	15	9	62
	katılıyorum	12	32	42	44	13	143
	kesinlikle katılıyorum	11	5	15	27	13	71
	Total	33	63	85	96	39	316

Pearson Chi-Square, 33,285^a

df:16,sig,.007

		Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşundan şu anda ayırlanamaktayım					Total
		kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	ne katılıyorum ne katılmıyorum	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum	
Gidermek	kesinlikle katılmıyorum	9	6	3	9	0	27
	katılmıyorum	8	6	5	6	1	26
	ne katılıyorum ne katılmıyorum	11	18	24	4	6	63
	katılıyorum	17	25	50	30	5	127
	kesinlikle katılıyorum	12	12	12	24	10	70

Pearson Chi-Square, 45,163^a

df:16,sig,.000

Ek-3:Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Anket Yapılan İşletmeler Hakkında Bilgi

İşletmeler	Anket sayısı	Ölçek durumu	Kişi sayısı	Merkezi Yeri
x1	10	Orta	60	İstanbul
x2	10	Orta	100	İstanbul
x3	14	küçük	47	Almanya
x4	20	Orta	150	Almanya
x5	19	Orta	170	İstanbul
x6	25	Orta	177	İstanbul
x7	18	küçük	18	Yalova
x8	19	Orta	158	İstanbul
x9	23	Orta	147	Hollanda
x10	23	Orta	150	İstanbul
x11	25	Orta	150	Danimarka
x12	10	küçük	22	İstanbul
x13	16	Orta	150	İstanbul
x14	31	Orta	150	Güneykore
x15	7	küçük	30	İstanbul
x16	20	Orta	120	İstanbul
x17	15	Orta	87	Belçika
x18	5	küçük	7	Çerkezköy
x19	10	küçük	22	Çerkezköy
x20	10	küçük	40	Çerkezköy
x21	10	küçük	45	Çerkezköy
21 İşletme	340	316 tane anket geri dönmüştür.		

	Sektör	Veri Sayısı
1	Metal	132
2	Dokuma,hazır giyim, deri	81
3	Petrol,kimya,lastik,plastik,ilaç	56
4	Çimento,toprak,cam	5
5	Ağaç ve Kağıt	32
6	Gıda	10
	TOPLAM	316

Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi İşletmeleri	Ölçek Sayısı	Ulaşılan İşletme Ölçek Sayısı	Ölçeklere Göre Elde Edilen Veri Sayısı
Küçük Boy İşletmeler	16	8	85
Orta Boy İşletmeler	172	13	231
Büyük Boy İşletmeler	38	-	-
TOPLAM	226	21	316

Ek-4:Eğitim ve Geliştirme Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri anabilim dalında “KOBİ’lerde eğitim ve geliştirmenin örgütsel bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi için veri toplama aracıdır. Örgütlerde sürdürülen eğitim ve geliştirme faaliyetinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini ölçmeyi amaçlamaktadır ve edinilen bilgiler akademik çalışmalar dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Katkı ve destekleriniz için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Yeliz Yeşil

1. Yaşınız:

- 18-25 26-35 36-45 45+

2. Cinsiyetiniz:

- Kadın Erkek

3. Eğitim düzeyiniz:

- İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

4. İşyerinizdeki pozisyonunuz:

- Yönetici
 Şef
 Uzman
 İdari personel
 Mavi Yakalı

5. Çalışmakta olduğunuz bu işyerindeki toplam çalışma süreniz:

- 0-9ay 1-3(dahil değil) yıl 3-5(dahil değil) yıl 5-10 (dahil değil) yıl
 10-15(dahil değil) yıl 15 yıl ve üzeri

6. Çalışmakta olduğunuz sektör:

- Metal Dokuma,hazır giyim,deri Petrol,kimya,lastik,plastik,ilaç
 Çimento,toprak,cam Ağaç,kağıt Gıda sanayii

7. Eğitim faaliyetleri hangi departman tarafından yürütülmektedir?

- İnsan Kaynakları
 Eğitim Departmanı
 Kalite Departmanı
 Dışarıdan alınan eğitim hizmeti
 Diğer

8. Kurumunuzda eğitim faaliyetleri kimler için yapılmaktadır?

- Yönetici
 İdari Personel
 Yönetici Adayları
 Mavi Yakalılar
 Yeni İşe Alınanlar
 Tüm Personel

9. Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin performansınız üzerindeki etki derecesi nedir?

- Çok fazla
 Fazla
 Orta
 Az
 Çok az

10. Verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntem hangisidir?

- Test
- Eğitimci görüşleri özeti
- Sınav
- Eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmeler
- Eğitim sonrasındaki verimlilik artışı

11. Firma eğitimlerinde en çok hangisinden yararlanmaktadır?

- Firmanızda istihdam edilen profesyonel eğitimciler
- Firmadaki uzman yöneticiler
- Eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimciler
- Bölüm yöneticileri
- Eğitim şirketine bağlı eğitimler

12. Aşağıdaki ifadelerden her birine ne derece katıldığınızı 1'den 5'e kadar bir ölçekte; 1 "Kesinlikle Katılmıyorum", 2 "Katılmıyorum", 3 "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum", 4 "Katılıyorum", 5 "Kesinlikle Katılıyorum" anlamını taşıyarak belirtiniz.

İşletmelerde Eğitim ve Geliştirmeye Duyulan İhtiyacın Nedeni	1.	2.	3.	4.	5.
1.Çalışanların işle ilgili temel becerilerindeki yetersizlikleri gidermek amacıyla yapılmaktadır.					
2.Kanun ve yönetmelikteki düzenlemeler gereği yapılmaktadır.					
3.Performans artışı sağlayabilmek amacıyla					
4.Çalışanların teknolojik değişikliklere adaptasyonu sağlamak amacıyla yapılmaktadır.					
İşletmede eğitim sürecinin uygulanması	1.	2.	3.	4.	5.
1.Çalışanlar birim yöneticilerinin onayıyla eğitim almaktadırlar.					
2. Çalışanların alacağı eğitimin sayısı ve türü kurum tarafından belirlenmektedir.					
3.Eğitimler dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılmaktadır.					
4.Zaman zaman eğitim için çalışanlar işletme dışı seminerlere gönderilmektedir.					
5.Eğitim sırasında eğitimcinin verdiği öneriler iş ortamında etkili olmaktadır.					
6.İşletmede ihtiyaç duyulduğunda eğitim programları açılmaktadır.					
Çalışanların eğitim sürecine yaklaşımları	1.	2.	3.	4.	5.
1.Eğitim esnasında verilen öneriler iş ortamında kullanılmaktadır.					
2. Eğitimde öngörülen bilgi ve becerileri edinmemde birim yöneticim bana destek olmaktadır.					
3.Birim yöneticim eğitim programlarına katılmam yönünde beni teşvik etmektedir.					

4.Eğitim programları beklentilerimi karşılamaktadır.					
5.Eğitim programı davranışımda olumlu yönde değişiklik yapmaktadır.					
6.Eğitim programı işimle ilgili teknik becerimin artmasını sağlamaktadır.					
7.Eğitim programları kariyerimi geliştirmemde etkili olmaktadır.					
8.Kurumda iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
9.Eğitim sürecine katılarak diğer çalışanlarla iletişim kurabilmekteyim.					
10.Eğitim sürecine katılarak yeni yöntemler hakkında bilgi sahibi olmuştuyum.					
11.Eğitim sürecine katılmam terfi imkanımı arttırmaktadır.					
12.Eğitim sürecine katılmam kariyer hedeflerini gerçeğleştirmemde yardımcı olmaktadır.					
13.Eğitim sürecinin kişisel gelişime katkı sağladığını düşünmekteyim.					
14.Eğitim süreci sonucunda işimi daha iyi yaptığımı düşünmekteyim.					
15.Eğitim sürecine katılmak ücret zammı almamı kolaylaştırmaktadır.					
16.Eğitim sürecine katılarak yetenek ve becerimi geliştirebilmekteyim.					
17. Eğitimler bilgisayar destekli yapılmaktadır.					

Ek-5:Örgütsel Bağlılık Anketi

Aşağıdaki ifadelerden her birine ne derece katıldığınızı 1’den 5’e kadar bir ölçekte; 1 “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle Katılıyorum” anlamını taşıyarak belirtiniz.

	1.	2.	3.	4.	5.
İstesem de, şu anda çalıştığım birimden ayrılmak benim için çok zor olmaktadır.					
Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmemekteyim.					
Meslek hayatımın kalan kısmını bu birimde geçirmek beni çok mutlu edecektir.					
Başka bir seçeneğimin/ alternatif işimin olmaması, bu birimden ayrılamamamın nedenlerinden biridir.					
Benim için avantajlı da olsa, kuruluştan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissetmekteyim.					
Şu anda çalıştığım birimin sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissetmekteyim.					
Su anda çalıştığım birimde kalmak kendi isteğimle olduğu kadar zorunluluktan da kaynaklanmaktadır					
Çalıştığım birime karşı güçlü bir “aitlik” duygusu beslememekteyim.					
Çalıştığım birimi bırakmayı göze alamayacağım kadar az seçeneğim olduğunu düşünmekteyim.					
Çalıştığım birime kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmemekteyim.					
Kuruluştan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
Çalıştığım birimde “ailenin bir parçası” gibi hissetmemekteyim					
Bu kuruluş benim sadakatimi hak etmektedir.					
Eğer çalıştığım birime kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılamamaktayım.					
Çalıştığım birimin benim için çok kişisel (özel) bir anlamı vardır.					
Şu anda çalıştığım birimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın büyük bir kısmı alt üst olurdu.					
Kuruluşuma çok şey borçluyum.					

Ek-6:Demografik Veriler

Yaş

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	18-25	64	20,3	20,3	20,3
	26-35	150	47,5	47,5	67,7
	36-45	73	23,1	23,1	90,8
	45+	29	9,2	9,2	100,0
	Total	316	100,0	100,0	

Cinsiyet

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	kadın	101	32,0	32,0	32,0
	erkek	215	68,0	68,0	100,0
	Total	316	100,0	100,0	

Eğitim

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	ilkokul	33	10,4	10,5	10,5
	ortaokul	46	14,6	14,6	25,1
	lise	140	44,3	44,4	69,5
	üniversite	89	28,2	28,3	97,8
	yüksek lisans	6	1,9	1,9	99,7
	doktora	1	,3	,3	100,0
	Total		315	99,7	100,0
Missing	System	1	,3		
Total		316	100,0		

Pozisyon

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid yönetici	26	8,2	8,2	8,2
şef	49	15,5	15,5	23,7
uzman	31	9,8	9,8	33,5
idari personel	71	22,5	22,5	56,0
mavi yakalı	139	44,0	44,0	100,0
Total	316	100,0	100,0	

Çalışma Süresi

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid 0-9 ay	50	15,8	15,9	15,9
1- 3 (dahil değil) yıl	95	30,1	30,2	46,0
3- 5(dahil değil) yıl	57	18,0	18,1	64,1
5-10(dahil değil) yıl	67	21,2	21,3	85,4
10-15 (dahil değil)yıl	23	7,3	7,3	92,7
15 yıl ve üzeri	23	7,3	7,3	100,0
Total	315	99,7	100,0	
Missing System	1	,3		
Total	316	100,0		

Ek-7: Sektör Dağılımı ve Eğitimi Veren Departman**Sektör**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Metal	132	41,8	41,8	41,8
Dokuma, hazır giyim,deri	81	25,6	25,6	67,4
Petrol,kimya,lastik,plastik,ilaç	56	17,7	17,7	85,1
Çimento,toprak,cam	5	1,6	1,6	86,7
ağaç ve kağıt	32	10,1	10,1	96,8
gıda sanayii	10	3,2	3,2	100,0
Total	316	100,0	100,0	

Departman

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid İnsan Kaynakları	157	49,7	49,8	49,8
Eğitim Departmanı	20	6,3	6,3	56,2
Kalite Departmanı	12	3,8	3,8	60,0
Dışarıdan alınan eğitim hizmeti	65	20,6	20,6	80,6
Diğer	61	19,3	19,4	100,0
Total	315	99,7	100,0	
Missing System	1	,3		
Total	316	100,0		

Ek-8: İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri ve Sürdürülmesi**Kurumunuzda eğitim faaliyetleri kimler için yapılmaktadır?**

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid				
Yönetici	6	1,9	1,9	1,9
İdari Personel	7	2,2	2,2	4,1
Mavi Yakalılar	30	9,5	9,6	13,7
Yeni İşe Alınanlar	13	4,1	4,1	17,8
Tüm Personel	258	81,6	82,2	100,0
Total	314	99,4	100,0	
Missing				
System	2	,6		
Total	316	100,0		

Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin performansınız üzerindeki etki derecesi nedir?

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid				
Çok fazla	21	6,6	6,7	6,7
Fazla	109	34,5	34,6	41,3
Orta	142	44,9	45,1	86,3
Az	33	10,4	10,5	96,8
Çok az	10	3,2	3,2	100,0
Total	315	99,7	100,0	
Missing				
System	1	,3		
Total	316	100,0		

Verilen eğitimlerin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntem hangisidir?

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Test	98	31,0	31,2	31,2
	Eğitimci görüşleri özeti	28	8,9	8,9	40,1
	Sınav	47	14,9	15,0	55,1
	Eğitim danışmanlığı veren firma tarafından hazırlanan değerlendirmeler	53	16,8	16,9	72,0
	Eğitim sonrasındaki verimlilik artışı	88	27,8	28,0	100,0
	Total	314	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		316	100,0		

İşletme eğitimlerinde en çok hangisinden yararlanmaktadır?

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Firmanızda istihdam edilen profesyonel eğitimciler	41	13,0	13,2	13,2
	Firmadaki uzman yöneticiler	53	16,8	17,0	30,2
	Eğitim danışmanlığı şirketine bağlı eğitimciler	117	37,0	37,6	67,8
	Bölüm yöneticileri	62	19,6	19,9	87,8
	Eğitim şirketine bağlı eğitimler	38	12,0	12,2	100,0
	Total	311	98,4	100,0	
Missing	System	5	1,6		
Total		316	100,0		

Ek-9: İşletmelerle Yapılan Mülakat Soruları

- 1/Kurumunuzda işe alıştırma eğitimi veriliyor mu?
- 2/İşe alıştırma eğitimi kimlere veriliyor?
- 3/İşe alıştırma eğitimleri hangi periyodlarla veriliyor?
- 4/İşe alıştırmaya yönelik hangi eğitimler veriliyor?
- 5/Kurumunuzda hangi eğitimler düzenleniyor?
- 6/Kurumunuzda eğitim faaliyetiyle ilgili olarak çalışanlara bilgi veriliyor mu?
- 7/Kurumunuzda eğitim ihtiyaç analizi yapılmakta mıdır?
- 8/Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi ile ortak eğitimler düzenleniyor mu?
- 9/Kurumunuzda eğitimler hangi periyodlar halinde düzenlenmektedir?
- 10/Eğitim nerede verilmektedir?
- 11/Eğitim faaliyetlerini sürdürmede parasal ve teknik destek görüyor musunuz?

Ek-10: Çerkezköy Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü İle Yapılan Mülakat Soruları

- 1/Kurumunuzda işe alıştırma eğitimleri veriliyor mu? Kimlere veriliyor? Hangi periyodlarla veriliyor? İşe alıştırmaya yönelik hangi eğitimler veriliyor?
- 2/Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan işletmelere yönelik genel eğitim veriliyor mu?
- 3/Çerkezköy'deki işletmelere yönelik genel eğitim veriliyorsa hangi tür eğitimler verilmektedir? Zorunlu eğitimler var mı?
- 4/Kurumunuzda eğitim programları güncelleniyor mu?
- 5/Kurumunuzda eğitim programları belirli plan ve program dahilinde mi yapılmaktadır?
- 6/Genel olarak Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'ndeki küçük ve orta boy işletmelere eğitim desteği veriliyor mu?
- 7/Sizin kurumunuzda da eğitimler düzenleniyor mu? Düzenleniyorsa hangi eğitimler düzenleniyor?
- 8/Kurumunuzda eğitim programları insan kaynakları departmanı tarafından mı yoksa ayrı bir departman tarafından mı yürütülüyor?
- 9/Kurumunuzda eğitim faaliyetiyle ilgili olarak çalışanlara bilgi veriliyor mu?
- 10/Kurumunuzda eğitim faaliyetiyle ilgili değerlendirme yapılıyor mu?
- 11/Çerkezköy'deki işletmelere yönelik genel eğitim veriliyorsa kurumunuzdan kimler tarafından verilmektedir? Dışarıdan da eğitimci gelmekte midir?
- 12/Kurumunuzda eğitim ihtiyaç analizi yapılmakta mıdır?
- 13/Kurumunuzda eğitim nerede verilmektedir?
- 14/ Eğitim faaliyetlerini sürdürmede parasal ve teknik destek görüyor musunuz?

ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Çerkezköy/ Tekirdağ'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamladı. Lisans öğrenimini Hacettepe Üniversitesi "Kamu Yönetimi Bölümü"nde 4.olarak dereceyle tamamlamıştır ve yüksek lisansını Ortadoğu Teknik Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde "Eğitimde İnsan Kaynaklarını Geliştirme Bölümü"nde (Human Resources Development in Education) tamamladı. 1999-2002 yılları arasında Türk Ticaret Bankası A.Ş. Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Bölümü'nde İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak görev aldı. 2004-2005 yılları arasında Eren Holding Personel Bölümü'nde Personel Şefi; 2005-2006 yılları arasında Volkswagen A.Ş. Personel Bölümü'nde Personel Elemanı olarak görev yaptı. 2006-2008 yılları arasında M.E.B.'na bağlı okullarda vekil öğretmenlik ve dersanede öğretmen olarak çalıştı. 2008 yılından beri Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Söğüt Meslek Yüksekokulu'nda Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.