

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Osman ÇULHA

Danışman
Prof. Dr. İge PIRNAR

2008

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

Osman ÇULHA

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Osman ÇULHA
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red
.....	<input type="checkbox"/>	Başarılı	<input type="checkbox"/>	Düzeltilme	<input type="checkbox"/>	Red

ÖZET

Tezli Yüksek Lisans

Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki
İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Osman ÇULHA

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı konaklama işletmelerinde “insan” kaynağı, hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin en temel belirleyici unsurları arasında yer almaktadır. Konaklama işletmelerinin insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanabilmesi insan kaynağına yapacağı yatırımlarla mümkündür. Hizmet içi eğitim ise, insan kaynağına yapılacak yatırımlardan birisini oluşturmaktadır. Diğer taraftan, konaklama işletmelerinin yapacağı hizmet içi eğitim yatırımlarının somut yararlarından birisi de, kendisine değer verildiğini algılayan işgörenin işletmeye bağlılığını artırmasıdır.

Bu tez çalışmasının amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan hizmet içi eğitim algılama faktörlerinin neler olduğunun tespit edilmesidir. Hizmet içi eğitim algılama faktörlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri, sosyal değişim ve psikolojik sözleşme kuramına dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. İşgörenlerin hizmet içi eğitim algılamalarını ve örgütsel bağlılıklarını ölçmek için literatürden elde edilen, daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmış ve çok değişkenli veri analizleri kullanılarak analiz edilmiştir.

İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan toplam 298 işgören üzerinde uygulanan bu tez çalışmasında, işgörenlerin en yüksek değerdeki hizmet içi eğitim algılama bileşeni öğrenme motivasyonu, en yüksek değerdeki örgütsel bağlılık bileşeni ise duygusal bağlılık olmuştur. Yapılan tez çalışmasında; (1) işgörenlerin duygusal bağlılığı üzerinde şef desteğinin, hizmet içi eğitim olanaklarının ve kariyer kazançlarının etkili olduğu; (2) işgörenlerin devam bağlılığı üzerinde, aynı seviyede çalışma arkadaşın desteği ve hizmet içi eğitim olanaklarının etkili olduğu; (3) işgörenlerin normatif bağlılığı üzerinde hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının, üç bağlılık türü üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları, Örgütsel Bağlılık, İşletmede Eğitim

ABSTRACT

Thesis Master's Program

**A Research on Determination of The Relationship Between In-Service Training
and Organizational Commitment in the Hospitality Industry**

Osman ÇULHA

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management**

“Human” resource is one of the main determinants of service quality and customer satisfaction in labor-intensive hospitality industry. Efficiency of human resources depends on the investments made by the hospitality industry in the improvement of the employees. In-service training is one of the important investments in human resources. One benefit of investment in in-service training made by the hospitality industry is the enhancement of organizational commitment of employees by making them feel appreciated.

The purpose of this thesis is to determine the relationship between the employees' perception of in-service training and their organizational commitment, and also determine which in-service training perception factors have an effect on the organizational commitment. The effects of in-service training perception factors on organizational commitments are explained on grounds of social exchange theory and psychological contract theory. Scales, which reliability and validity had been proven in previous studies, were used in order to evaluate the perceptions of in-service training and organizational commitment. Research data was collected by questionnaires and was analyzed by using multivariate data analysis.

In this thesis, research covered 298 employees working at four and five star hotels in Izmir and the results indicated that the highest perception of in-service training component is learning motivation whereas the highest organizational commitment component is affective commitment. The study concludes that (1) support of supervisors, opportunities of in-service training and career benefits have an effect on affective commitments; (2) support from peer employees and opportunities of in-service training have an effect on the continuance commitment; (3) opportunities of in-service training and career benefits have an effect on the normative commitment. In the light of these results, it can be said that opportunities of in-service training that is provided to employees in the hospitality industry has an effect on all the three components of organizational commitment.

Key Words: In-Service Training Perceptions, Organizational Commitment, In-House Training

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ	ii
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
HİZMET İÇİ EĞİTİM**

1.1. Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Temel Kavramlar	4
1.1.1. Eğitim Kavramı ve Eğitimin Önemi	4
1.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı	6
1.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi	7
1.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri	11
1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri	15
1.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar	16
1.1.6.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar	17
1.1.6.2. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar	17
1.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları	18
1.2. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Süreci	19
1.2.1. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerinin Belirlenmesi	20
1.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	20
1.2.3. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması	28
1.2.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi	29
1.2.5. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	30
1.2.6. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması ve Kullanılan Yöntemler	31
1.2.6.1. İşbaşında Eğitim	32
1.2.6.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim	35
1.2.6.1.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	35
1.2.6.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim	41
1.2.6.1.4. Yetki Devri Yoluyla Eğitim	42

1.2.6.1.5.	Monitör (Kılavuz) Yoluyla Eğitim	43
1.2.6.1.6.	Özel Tasarım (Proje çalışması) Yoluyla Eğitim	43
1.2.6.1.7.	Staj Yoluyla Eğitim	44
1.2.6.1.8.	Komiteler Aracılığı İle Eğitim	44
1.2.6.1.9.	Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim	45
1.2.6.1.10.	Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim	45
1.2.6.2.	İş Dışında Eğitim	46
1.2.6.2.1.	Grup Tartışmaları	48
1.2.6.2.1.1.	Panel (Toplu Tartışma)	48
1.2.6.2.1.2.	Açık Oturum (Forum)	49
1.2.6.2.1.3.	Beyin Fırtınası	49
1.2.6.2.1.4.	Vızıltı Grupları	49
1.2.6.2.1.5.	T. Grup Yönetimi (Duyarlılık Eğitimi)	49
1.2.6.2.2.	Anlatma (Konferans-Düz Anlatım)	51
1.2.6.2.3.	Seminer ve Kurslar	52
1.2.6.2.4.	Örnek Olay Yöntemi	52
1.2.6.2.5.	In Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi	53
1.2.6.2.6.	Rol Oynama Yöntemi	54
1.2.6.2.7.	Gezi-Gözlem Yöntemi	55
1.2.6.2.8.	Simülasyon (Taklit) Yöntemi	55
1.2.7.	Hizmet İçi Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	55
1.2.7.1.	Hizmet İçi Eğitim Etkinliğini Ölçme ve Değerlendirme Süreci	66
1.2.7.2.	Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	68
1.2.7.3.	Hizmet İçi Eğitimin Ölçümü ve Değerlendirilmesi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar	69

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.	Örgütsel Bağlılık İle İlgili Temel Kavramlar	71
2.1.1.	Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	71
2.1.2.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	75
2.1.2.1.	Tutumusal Bağlılık	78
2.1.2.1.1.	Kanter'in Yaklaşımı	79
2.1.2.1.2.	Etzioni'nin Yaklaşımı	80
2.1.2.1.3.	O'Reilly III ve Chatman'nın Yaklaşımı	81
2.1.2.1.4.	Panley ve Gould'un Yaklaşımı	81
2.1.2.1.5.	Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	82
2.1.2.2.	Davranışsal Bağlılık	87
2.1.2.2.1.	Becker'in Yaklaşımı (Sed-Bet Theory)	87
2.1.2.2.2.	Salancik'in Yaklaşımı	90
2.1.2.3.	Çoklu Bağlılık	90
2.1.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	91
2.1.3.1.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler	93

2.1.3.2.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	99
2.1.3.3.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	106
2.1.4.	Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	107
2.1.4.1.	Örgütsel Bağlılığın Bireysel Bakımdan Sonuçları	108
2.1.4.2.	Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Bakımdan Sonuçları	109
2.1.4.3.	Örgütsel Bağlılığın Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları	111
2.1.5.	Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişisini Açıklayan Kuramlar	114
2.1.5.1.	İnsan Sermayesi Kuramı	115
2.1.5.2.	Sosyal Değişim Kuramı	116
2.1.5.3.	Psikolojik Sözleşme Kuramı	118
2.1.6.	Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	120
2.1.6.1.	Öğrenme Motivasyonu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	123
2.1.6.2.	Algılanan Sosyal Destek-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	124
2.1.6.3.	Algılanan Eğitim Olanakları-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	126
2.1.6.4.	Eğitimden Elde Edilen Kazançların Algılanması-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	127

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE

HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	131
3.2.	Araştırmanın Yöntemi	132
3.2.1.	Araştırmanın Modeli	133
3.2.2.	Araştırmanın Hipotezleri, Varsayımları ve Sınırlılıkları	134
3.2.3.	Araştırma Evreni ve Örneklem	140
3.2.4.	Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Aracı	141
3.2.5.	Araştırma Verilerinin Analizi Ve Kullanılan İstatistikî Yöntemler	150
3.2.5.1.	Soru Cetvelinin Geçerlilik Analizi	152
3.2.5.2.	Soru Cetvelinin Güvenilirlik Analizi	158
3.3.	Araştırma Bulguları	160
3.3.1.	Araştırmaya Katılan İşgörenler İle İlgili Genel Bulgular	161
3.3.2.	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sektördeki ve İşletmedeki Çalışma Süreleri ve Eğitim Durumları ile İlgili Bulgular	163
3.3.3.	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları	165
3.3.4.	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İşletmeler İle İlgili Bulgular	166
3.3.5.	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	168
3.3.6.	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	169

3.3.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesine İlişkin Bulgular	170
3.3.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesine İlişkin Bulgular	177
3.3.9. Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	181
3.3.10. Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	185
3.3.10.1. Duygusal Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	185
3.3.10.2. Devam Bağlılığı Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	187
3.3.10.3. Normatif Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi	188
3.3.11. Örgütsel Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	193
3.3.11.1. Duygusal Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	193
3.3.11.2. Devam Bağlılığına Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	201
3.3.11.3. Normatif Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	211
SONUÇ VE ÖNERİLER	222
KAYNAKLAR	239
EK 1: Soru Formu	257

KISALTMALAR

ANOVA	Analysis of Variance
AYSEVÇALARDES	Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşının Desteği
bkz.	Bakınız
BİRKAZ	Bireysel Kazançlar
DENÇALARKDES	Deneyimli Çalışma Arkadaşının Desteği
GÖZ	Geri Ödeme Zamanı
HİZİÇİEĞOL	Hizmet İçi Eğitim Olanakları
HR	Human Resource
İŞKAZ	İş Kazançları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KARKAZ	Kariyer Kazançları
ÖĞMOTİV	Öğrenme Motivasyonu
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
ŞEFDES	Şef Desteği
vd.	Ve Diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Eğitim İhtiyacı Bildirim Formu	24
Tablo 2: Eğitim Anket Formu	26
Tablo 3: Karşılaştırmalı Performans Formu	27
Tablo 4: İşbaşında Eğitim Prensipleri	33
Tablo 5: İşe Alıştırma Eğitiminde Yer Alması Gereken Bilgiler	37
Tablo 6: Örnek İşe Alıştırma Planı	40
Tablo 7: Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar	64
Tablo 8: Eğitimciler İçin Değerleme Formu	67
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları	73
Tablo 10: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmaların Örneklem Grupları ve Kullanılan Ölçeklere İlişkin Dağılımı	143
Tablo 11: Bağımsız Değişkene Ait Faktör Analizi	153
Tablo 12: Bağımlı Değişkene Ait faktör Analizi	157
Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Bilgiler	159
Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımları	161
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları	161
Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları	162
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Durumlarına Göre Dağılımları	162
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımları	163
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	163
Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	164
Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	164
Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitim Alma Durumu	165

Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları	165
Tablo 24: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Sınıfı Bakımından Dağılımları	166
Tablo 25: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Türü Bakımından Dağılımları	167
Tablo 26: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Statüsü Bakımından Dağılımları	167
Tablo 27: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	168
Tablo 28: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	169
Tablo 29: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Ortalamalarının Demografik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması	174
Tablo 30: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamalarının Demografik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması	178
Tablo 31: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	183
Tablo 32: Duygusal Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi	186
Tablo 33: Devam Bağlılığı Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi	188
Tablo 34: Normatif Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi	189
Tablo 35: Araştırma Hipotezlerinin Listesi	191
Tablo 36: Duygusal Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	194
Tablo 37: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi	195

Tablo 38: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi	196
Tablo 39: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	197
Tablo 40: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi	198
Tablo 41: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi	198
Tablo 42: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançlara Etkisi	198
Tablo 43: Devam Bağlılığına Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	202
Tablo 44: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi	203
Tablo 45: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi	204
Tablo 46: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi	205
Tablo 47: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	206
Tablo 48: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	207
Tablo 49: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Algılanan Şef Desteğine Etkisi	208
Tablo 50: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi	208
Tablo 51: Normatif Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri	213
Tablo 52: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi	214
Tablo 53: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	214

Tablo 54: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi	215
Tablo 55: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	216
Tablo 56: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi	217
Tablo 57: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi	218

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli	22
Şekil 2:	Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri	60
Şekil 3:	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	77
Şekil 4:	Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli	85
Şekil 5:	Öğrenme Fırsatları ve Örgütsel Bağlılık	103
Şekil 6:	Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutlu Modeli: Öncülleri ve Sonuçları	113
Şekil 7:	Eğitim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	122
Şekil 8:	İKY Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık: Basitleştirilmiş Süreç Modeli	128
Şekil 9:	Hizmet İçi Eğitim Algılamaları - Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli	133
Şekil 10:	Araştırma Hipotezleri Bulgularının Şematik Gösterimi	190
Şekil 11:	Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi	195
Şekil 12:	Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi	196
Şekil 13:	Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarına Etkisi	197
Şekil 14:	Model 2'de Yer Alan Değişkenin Model 1'de Yer Alan Değişkenlere Etkisi	199
Şekil 15:	Duygusal Bağlılık Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi	200
Şekil 16:	Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi	204
Şekil 17:	Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Eğitim Olanaklarına Etkisi	205
Şekil 18:	Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi	206
Şekil 19:	Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	207

Şekil 20: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	208
Şekil 21: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Model 2'de Yer Alan Değişkenler Üzerindeki Etkisi	209
Şekil 22: Devam Bağlılığı Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi	210
Şekil 23: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi	214
Şekil 24: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	215
Şekil 25: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi	216
Şekil 26: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi	217
Şekil 27: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi	218
Şekil 28: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi	219
Şekil 29: Normatif Bağlılık Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi	220

GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin hızlı ve yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz rekabet koşullarında konaklama işletmelerinin bu değişime uyum sağlabilmeleri ve rekabet koşullarında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için sahip olduğu kaynaklarını etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Konaklama işletmelerinin sahip olduğu en önemli kaynaklardan birisi ise “insan” kaynağıdır.

Emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin ve sadakatının sağlanması, ancak “insan” kaynağına yatırım yapılmasıyla mümkündür. Ayrıca, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı konaklama işletmelerinde, bilgiyi üretmek ve etkin bir şekilde kullanmak; iyi yetişmiş, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açık insan sayesinde mümkün olmakta, sürekli öğrenme ve gelişme ise ancak eğitim yoluyla sağlanmaktadır. Konaklama işletmelerinde insan kaynağına yapılacak eğitim yatırımlarından birisini hizmet içi eğitim yatırımları oluşturmaktadır.

Hizmet içi eğitim; bir örgütte çalışan işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin günün koşullarına göre geliştirmek, hata ve kazaları en aza indirmek, verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı eğitim tekniği olarak tanımlanmakta olup hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu, hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu ve bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması, hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

Diğer taraftan kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan hizmet içi eğitim; işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli bir çalışan olduğu duygusuna sahip olmasını, işgörenin şefleri ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmasını, işgörenlerin yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından beğenilmesini ve takdir edilmesini sağlayarak işgörenin örgütsel bağlılığının artmasına katkı sağlamaktadır.

İşgörenlerin, örgüt amaçlarına yüksek düzeyde bağlanması, işlerine gelme ve işletme amaçlarına katkı sağlama konusunda güçlü bir istek duyması, örgüt yararına gönülden çaba sarf etmesi ve örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında güçlü bir bağ kurması anlamına gelen “örgütsel bağlılık”, işgücü devrinin yoğun bir şekilde yaşandığı konaklama işletmeleri için giderek önemli bir konu haline gelmeye başlamıştır. Ayrıca, örgütsel bağlılığı nedeniyle yüksek düzeyde performans sergileyen bir işgören, örgütün verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlamakta, dolayısıyla hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığını artıracak faktörleri belirleme konusunda bilimsel çalışmalar yoğun bir şekilde yapılmaya devam etmektedir.

İşgörenlerin, işletmelerine bağlılığını sağlayan faktörlerden birisi de işletmelerin işgörenlerine sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanaklarıdır. Hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konusuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konusunu kapsamlı ve doğrudan ele alan çalışmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Çalışmalarda hizmet içi eğitim konusunun daha çok kariyer gelişimi, örgüt kültürü, iletişim, motivasyon gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları altında ele alındığı görülmektedir. Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde daha önce benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması; konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konusundaki eksikliği giderme, benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılara ve ilgililere rehber olma bakımından önem taşımaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturan hizmet içi eğitim ile ilgili temel kavramlar başlığı altında hizmet içi eğitimin tanımı, gerekliliği ve önemi, amaç ve ilkeleri, sağladığı yararları ve sınırlılıkları ele alınmış; hizmet içi eğitim süreci başlığı altında politika ve hedefler, hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, hizmet içi eğitim şartnamesinin, programlarının ve bütçesinin hazırlanması, hizmet içi eğitimin uygulanması ve kullanılan yöntemler, son olarak da hizmet içi eğitim programlarının ölçülmesi konuları ele alınmıştır.

İkinci bölümde, çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel bağlılık konusu ele alınmıştır. Bu konu kapsamında genel olarak, örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ele alınmıştır. Ayrıca çalışmanın bir kurama dayandırılması açısından eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklayan kuramlara değinilmiş olup örgütsel bağlılığa etkileri açısından hizmet içi eğitim algılama boyutlarını oluşturan; öğrenme motivasyonu, şef desteği, çalışma arkadaşı desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve hizmet içi eğitimden beklenen kazançların örgütsel bağlılıkla ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak için yapılmış, alan araştırmasına yer verilmiştir. Çalışmanın amacı ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda, hizmet içi eğitim algılama boyutlarını oluşturan faktörlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülen hizmet içi eğitim algılama faktörlerinin örgütsel bağlılığa etkileri açısından ara değişken etkileri incelenerek gölgelenen faktörler ortaya çıkarılmıştır. Çalışma, analizler sonucu elde edilen bulgulara dayanarak yapılan sonuç ve öneriler ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. Hizmet İçi Eğitim İle İlgili Temel Kavramlar

1.1.1. Eğitim Kavramı ve Eğitimin Önemi

Sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı değişimler insanları, kurumları ve ülkeleri bu zorunlu değişmeye zorunlu bırakmaktadır. Toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri ise bu değişime ayak uydurmaları ile mümkündür. Bu hızlı değişimlere ayak uydurmanın etkin ve temel yolunu eğitim kavramı oluşturmaktadır (Gül, 2000).

Bilgi teknolojileri sayesinde bilgiye ulaşmanın maliyetinin ucuzlamasının yanı sıra elde edilen bilgilerin; yaşanan hızlı değişim, bilginin yoğunluğu ve sıklığı nedeniyle bireylerin kariyer gelişimlerinde yetersiz kalmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:162). Özellikle bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüzde, bilginin üretilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması; iyi yetişmiş, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye açık insan sayesinde mümkün olmakta, sürekli öğrenme ve gelişme ise ancak eğitim yoluyla sağlanmaktadır.

Günümüzde eğitimle ilgili yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Tanımla ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde hemen hemen hepsinin ortak noktalarda bulunduğu görülmektedir. Eğitim genel anlamda istendik davranış değiştirme ya da oluşturma sürecidir. Yapılan bu tanıma göre, istendik davranışların bireyin kendi yaşantısı yoluyla meydana getirilmesi gerekmektedir (Senemoğlu, 2001:92). Bireyin bizzat kendi çabası ile gerçekleşen bir faaliyet olan eğitim, bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapmaktır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006:96). Başka bir tanıma göre eğitim, bireyin kişiliğinin gelişmesine yardım eden, ona bilgi ve beceri kazandıran, bireyin ilgi ve yeteneklerine göre meslek sahibi yapan, topluma, çevreye ve yeniliklere duyarlı ve uyumlu olmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Orhaner ve Tunç, 2003:3).

Eğitim, 6nceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların d6ř6ncelerinde, tutumlarında, davranışlarında ve yaşamlarında belirli iyileştirme ve geliştirme sağlayan sistematik bir s6recdir (G6r6z ve Yaylacı, 2004:163). Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı g6c6n6 ve verimini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte insanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine g6re yetişme olanağı sağlayan bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2005:124).

Bireyin hayatını dengeli bir Şekilde s6rd6rebilmesi ve içinde yaşadığı topluma sağlıklı bir Şekilde uyum sağlayıp, yapıcı bir 6ye olarak katkıda bulunabilmesi için gerekli davranış 6r6nt6leriyle donanmış olması gerekmektedir. Birey ve toplum açısından çok b6y6k 6nem taşıyan bu durum, ancak eğitim yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (6zkan, 2006:35).

Bu tanımlardan yararlanarak eğitim;

- Bireyin kişiliğinin gelişmesine yardım etmek,
- Bireye gerekli bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmak,
- Bireyi ilgi alanına ve yeteneğine g6re meslek sahibi yapmak,
- Bireyin topluma, 6lkesine, çevresine duyarlı ve uyumlu olmasını sağlamak,
- Bireyi geleceğe hazırlamak (Orhaner ve Tunç, 2003:3–4),
- Bireyde istendik davranış değişikliği (6rneğin; sigarayı bırakmak) yaratmak için yapılmaktadır.

Eğitim kavramının tanımlarını incelendiğinde, kavramın çok değişik Şekillerde tanımlandığı g6r6lmektedir. Bu farklılıklar b6y6k oranda eğitim kavramının soyut bir kavram olması, kapsamının çok geniş olması, dinamik bir s6reci içermesi ve çok farklı temellere dayanmasından kaynaklanmaktadır. Aralarında farklılıklar olmasına rağmen bu tanımların ortak y6n6; eğitimin bireyin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında değişiklik meydana getirme s6reci olarak ele alınmasıdır (6zkan, 2006:35).

Sonuç olarak eğitimde vurgulanmak istenen üç nokta bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin yeteneklerinin geliştirilmesinin gerekliliği; ikincisi, bireyde davranış değişikliğinin kendi yaşantısı yoluyla oluşması; üçüncüsü, eğitimin bir süreç olmasıdır (Ergül, 2006:54).

1.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Eğitim ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar olduğu gibi hizmet içi eğitim ile ilgili yapılmış çeşitli tanımlar bulunmaktadır. İşgören eğitimi, işyerinin ve işin tanınması, işyerindeki risk faktörlerinin tanıtımı ve bunlara karşı nasıl korunma sağlanabileceğinin öğretilmesidir (Öztürk ve Sancak, 2007:27). Başka bir tanıma göre işgören eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:124). Tüzün'e göre (2005:145) işgören eğitimi, öğrenme için bir fırsat olup işgörelere daha fazla nasıl etkili olunacağını öğretmesi ve işlerindeki değişiklikleri kendilerine sunarak eğitimin başarılı hale getirilmesidir.

Hizmet içi eğitim, işgörenin yeteneklerini; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler doğrultusunda günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:125). Hizmet içi eğitim, bir hizmette çalışan bireyin kendi beceri, bilgi ve davranışı ile o görevin istediği beceri, bilgi ve davranış arasındaki farkın giderilmesi için yapılan planlı, programlı ve örgütlü bir eğitim faaliyetidir (Akat, 1984:374). Diğer bir tanıma göre hizmet içi eğitim, işgörenin işe başladığı tarihten işten ayrılacağı tarihe kadar geçen süre içerisinde mesleğin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli olarak eğitilmesidir (Gül, 2000).

Aytaç'a göre (2000:66) en geniş tanımıyla hizmet içi eğitim; üretim ve hizmette etkililiğin, verimin ve kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketim sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında işgörene çalışma hayatı süresince de bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim tekniğidir.

Sonuç olarak, hizmet içi eğitimle ilgili yapılan çeşitli tanımlar incelendiğinde, yapılan tanımlamaların hepsinin; bir örgütte çalışan işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin günün koşullarına göre geliştirmek, hata ve kazaları en aza indirmek, verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı eğitim tekniği olduğu konusunda ortak noktada bulunduğu görülmektedir.

1.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi

Bilim ve teknolojideki değişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumlarında örgütler çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır (Aytaç, 2000:66).

Bir gün önce sahip olduğumuz yeterli bilginin bir gün sonra yetersiz kaldığı günümüzde, hızlı değişim koşullarında işletmelerin ayakta kalmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri ancak yenilikleri sürekli takip etmeleriyle mümkün olabilmektedir. Yeniliklerin sürekli takip edilmesi, gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazanılması eğitim ile sağlanmaktadır (Çörtekoğlu, 2002:285). Eğitimin bu önemini fark etmeye başlayan işletmeler bünyelerinde eğitim bölümleri kurmaya, var olan eğitim bölümlerini geliştirmeye ya da ihtiyaca bağlı olarak özel eğitim programları tasarlayan eğitim şirketlerinden yardım almaya başlamışlardır.

Eğitimi gerekli kılan diğer bir neden ise, hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışların, çalışma yaşamında birey ve örgütleri olumsuz yönde etkilemesidir. Bu olumsuzlukları gidermek için hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır (Gl, 2000). Yaylı ve Temiraliyeva'ya göre (2006:116) eğitim, yeni göreve başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan işgörenin işe alınması sonucunda zorunlu olan bu uygulama bazen, işletmenin büyümesi, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama gibi durumlarda da gerekli olmaktadır.

Başarılı olmak isteyen konaklama işletmeleri, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise, kaliteli bir hizmetle mümkün olabilmektedir. Kaliteli hizmet, müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde, hizmeti sunan işgörenin, müşterilerin beklentisi doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl gerçekleştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekmektedir (ztrk ve Seyhan, 2005:121-122). Diğer bir ifadeyle müşterinin tatmin olması; işgörenin yeterli bilgiye sahip olmasına ve bu bilgileri gerektiğinde müşterilere iletebilmesine bağlıdır. Bu yüzden işgörenin öncelikle, ürün, işletme ve sistem hakkında doğru bilgiye sahip olması gerekmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006:125). İşgörenlerin, konusunda bilinçlenmeleri ve yeterli bilgi düzeyine ulaşmaları ancak kendilerine verilen eğitim ile mümkün olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre; hizmet içi eğitim programının uygulanmasından sonra en fazla ilişkiler boyutunda değişikliklerin gözlendiği, işgören müşteri ilişkilerinde daha az problem çıktığı, işgörenin görünüşüne ve temizliğine daha fazla dikkat ettiği ve misafirlere karşı daha iyi davrandığı en fazla gözlenen olaylar arasında yer almaktadır (şahin, 2002:42-43).

Hizmet kalitesini geliştirmede ve müşteri memnuniyetini sağlamada, fiziksel kaynaklar tek başına yeterli değildir. Fiziksel kaynaklardaki eksiklikler veya beklenmedik bir sorunun telafisi insan unsuru tarafından giderilmektedir. Bu eksikliği giderebilmek için, işgörenin özellikle iletişim ve problem çözme becerisinin

yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri öncelikle işgörenlerin bu yöndeki eksikliklerini gidermeye veya bu yeterliliklere sahip işgücünü istihdam etmeye öncelik vermelidir (Avcı ve Sayılır, 2006:134). Ancak turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dışarıdan nitelikli işgören temin etmelerinin çok maliyetli ve zor olması, özellikle yıl boyu faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin ihtiyaç duydukları nitelikli işgücünü kendi bünyelerinden karşılama zorunluluğu, hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını zorunlu hale getirmektedir (Yalçın ve İri, 2003:95). Diğer bir ifadeyle, konaklama işletmeleri açısından işgöreni eğiterek işletmede tutmak daha yararlı bir çözüm olarak görülmektedir.

Etkili malzeme yönetiminden daha çok etkili bir insan kaynakları yönetimi örgütler arasındaki farkı oluşturacak olan unsurdur. Bu amaçla kaynaklar arasında verimlilik ilişkileri yönünden optimal noktayı yakalamak ve rekabet üstü kalabilmek, örgütlerin insan unsuruna verdikleri önem, değer, eğitim ve motivasyonla sağlanmaktadır (İnce, 2005:320). İnsan kaynakları açısından konaklama işletmelerinde verimliliği artırmak için işgücü kalitesini yükseltmek gerekmektedir. İşgücü kalitesini etkileyen iki önemli insan kaynakları işlevi ise işgören seçimi ve eğitimidir (Met ve Erdem, 2006:66).

Hizmet içi eğitim, örgüt içerisinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, hizmet içi eğitim, işgörenin kendisini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatminini sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Akıncı, 2002:24). Çeşitli iş faktörlerinden birisi olan genel eğitim, işgörenlerin iş tatminini artırarak işletmede kalma eğilimini artırmaktadır (Gürbüz, 2007:39).

Konaklama işletmelerinin uzun vadede başarılı olmalarını sağlayan en önemli iki kavram yenileşme ve gelişmedir. Yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayan faktörlerden birisi de işgörenlerin işlerindeki yaratıcılığı olarak bilinmektedir. Konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre; eğitim ve gelişmenin yaratıcılığı ve işgörenlerin başarısını en fazla etkileyen faktörlerden birisi olduğu anlaşılmıştır. Bu

nedenle işgörenlerin yaratıcılığının artırılması için işletmelerin eğitim ve gelişme programlarına yeterli bütçe ayırmaları gerekmektedir (Wong ve Pang, 2003:551-559).

Bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etme süreci olarak tanımlanan sosyalleşmenin örgütlerde sağlanması, hazırlayıcı eğitim ve hizmet içi eğitim sayesinde mümkün olmaktadır (Çalık, 2006:3). Sosyalleşme ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan hizmet içi eğitim olanakları, işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Akıncı, 2002:16). Roehl ve Swerlow'a göre (1999:176) işgörene sağlanan hizmet içi eğitim, işgörenlere işletme kurallarının farkındalığını sağlaması ve morallerini artırması yoluyla işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını dolaylı yoldan etkilemektedir. Roehl ve Swerlow'un (1999) Washington, Nevada ve California'da eğitimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek için yaptıkları bir araştırmaya göre; eğitimin, moral, yöneticilerinin kalitesini algılamaları ve kuralların farkındalığı ile doğrudan, örgütsel bağlılık ile dolaylı yoldan bir ilişkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmeler, yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak; müşterilerine hızlı ve etkin hizmet verebilmek; sayıları ve karmaşıklıkları gün geçtikçe artan görevlerde uzman ve aynı zamanda esnek ve çok yönlü işgörenlere sahip olabilmek için, her alanda, her kademedede sürekli eğitim olanaklarını sağlamak zorundadırlar (Tınaz, 2006:26).

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,
- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılabilmesi,
- İşgörenlerin öğrenme ve kendini geliştirme isteği (Gül, 2000).

- Öğrenme etkinliği her yerde her zaman gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin rastlantılara bırakılması, istenmeyen davranışların oluşmasına neden olması (Yalçın ve İri, 2003:95).

- İşin gerektirdiği ile işgörenin sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzlukların bulunması (Örücü ve diğerleri, 2002:93).

- İş düzenlemede ve işgören seçiminde işgörenin işe uygunluğunu tanımak için kullanılan tekniklerin yetersizliğinden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi (Ergül, 2006:51) gibi nedenler hizmet içi eğitimin işletmelerde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde sağlanan hizmetin her aşamasında insan faktörünün bulunması, kalitenin ve verimliliğin sağlanması açısından eğitimi gerekli kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle yüz yüze ilişkilerin yaşandığı ve işgören devir hızının yüksek olduğu konaklama işletmelerinde işgörenin eğitilmesi ve geliştirilmesi daha da önemli hale gelmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001:142). Sonuç olarak etkili bir işgören eğitimi, işgörenlerin bilgi, beceri, tutum davranış ve performanslarını artırmaktadır (Tüzün, 2005:146).

1.1.4. Hizmet İçi Eğitimin Amaç ve İlkeleri

Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunmaktadır. Belirlenen amaçlar hem örgütün hem de eğitim görece işgörenin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmektedir (Gül, 2000). Yalın'a göre (2001) hizmet içi eğitimin başarısı, program amaçlarının programa katılanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik ve bu amaçların işgörenlere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır.

Hizmet içi eğitimin amaçları genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamaya yardımcı olmaktadır (Örücü ve diğerleri, 2002:91).

Hizmet içi eğitimin amaçlarını; işgörenleri ve yöneticileri değişen ve gelişen durumlar konusunda bilgilendirmek, eğitim sürecinde etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmak (Aytaç, 2000:67) gibi sosyal insancıl, maliyetlerin minimizasyonu, karın maksimizasyonu ve kalitenin artışı gibi ekonomik olmak üzere sınıflandırma yapmak mümkündür.

İşletmenin eğitimden beklediği ekonomik amaçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmenin ürettiği mal, hizmet veya düşüncelerin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması
- Makinelerin rasyonel kullanılması,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlayacak iş yöntemi ve tekniklerini geliştirmek,
- Fazla mesaide azalma,
- Üretim ve pazarlama aşamasında hataları ve iş kazalarını azaltmak,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma (Sabuncuoğlu, 2005:128),
- İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- İşletmenin çevredeki imajını güçlendirmek (Yalçın ve İri, 2003:94).

İşletmede uygulanan eğitsel çalışmalar, bir anlamda insana yapılan yatırım anlamına gelmektedir. Bu nedenle eğitim, işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç olmasının yanı sıra işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2005:129). Diğer bir ifadeyle

eğitim, işgörendenlerin teknik ve mesleki yönden bilgilerini artırmasının yanı sıra, onların genel kültürünü ve fiziksel yeteneklerini de artırmaktadır. Ayrıca işgörendenler arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışmayı da sağlamaktadır (Mercin, 2005:137).

Aytaç'a göre (2000) hizmet içi eğitimin sosyal ve insancıl amaçları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- İşe yeni başlayan işgörendenlerin kuruma uyumunu sağlamak,
- İşgörendenlere işletmenin temel amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- İşinin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- İşgörendenlerin değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak.

Yukarıda belirtilen amaçlara ek olarak Çörtekoğlu'na göre (2002) eğitim; işgörendenlerin niteliklerini yükseltmek, pazarı takip etmek, rakiplerle mücadele etmek, işgörendenleri işletmede tutabilmek gibi başka amaçlar için de yapılmaktadır. Topaloğlu ve Sökmen'e göre (2003) örgütsel anlamda eğitim ile işgörendenlerin iş tatminlerini sağlayarak performanslarının artırılması ve dolayısıyla da işletmenin performansının yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

İşletme ve kurumlarda eğitimin yukarıda ifade edilen amaçları genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Mercin, 2005:137):

- İşgörendenlere bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- İşgörendenlerin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- İşgörendenlerin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- İşgörendenlerin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının sağlanması,

- İşgören hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- Görev alabilecek yetenekli işgörenlerin bulundurulması,
- İşletme ve kurumda etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- Üretilen mal ve hizmetin niteliksel ve niceliksel olarak verimliliğin artırılması,
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması,
- Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.

Ayrıca sistematik bir eğitim işletme maliyetlerini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar için de iyi bir atmosfer ve moral aracı olduğundan, eğitimin ekonomik ve sosyal insancıl amaçları birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak düşünülmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:129).

Sonuç olarak hizmet içi eğitim, var olan veya gelecekte olması muhtemel problemlerin çözülmesi için yapılmaktadır. Bu nedenle hizmet içi eğitim, söz konusu problemlerin çözümüne yönelik olarak organize edilmeli ve programa katılanlara, kazandıkları bilgi ve becerileri uygulamada karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümünde nasıl kullanabilecekleri konusunda rehberlik etmelidir (Yalın, 2001).

Her işletmenin temel amaç ve değerlerinin farklı olması, eğitim programlarında izlenen temel ilkelerde de farklılıkların oluşmasına sebep olmaktadır. Ancak ihtiyatlı olmak koşuluyla her işletmeyi kapsayan ortak ilkeler oluşturmak mümkündür. Yine de bu ilkeler işletmenin temel amaç ve değerlerinden tamamen farklılık göstermemesi gerekmektedir. Her işletmeyi kapsayan temel ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- İşgören eğitiminin veya geliştirme uğraşlarının birinci koşulu eğitimin sürekli olmasıdır.
- İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programların başarısı, işgörenlerin etkin katılımıyla gerçekleşir.

- İşletmede çalışan tüm işgörenlerin eğitim faaliyetlerinden yararlanması diğer bir ifade ile eğitimde fırsat eşitliğinin olması gerekir.

- İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesi bu görevi yüklenenlerin alanlarında yetenekli ve başarılı olmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2005:130–131).

- İşgörenler yapılan eğitim faaliyetlerini kendilerini yetiştirmek için gerekli görmelidir.

- Yönetim, işgörenleri eğitmeye isteklendirici bir ortam oluşturmalıdır (Ergül, 2006:57).

- Eğitim, ihtiyaç analizleriyle ilişkilendirilmelidir.

- İşletme içinde ve dışında yaşanan değişime eğitimle cevap verilmelidir.

- Hizmet içi eğitim etkinlikleri diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile birlikte ele alınmalıdır (Dinç, 2005:22–25).

- Eğitim sorumlusunun ve eğitimde yetenekli kişilerin olması gerekmektedir (Şahin, 2002:42,43).

1.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Toplumlardaki sürekli değişim ve gelişmeler eğitim sistemini de etkilediğinden (Ergül, 2006:53), işgören eğitimi statik değil, dinamik bir özellik göstermesi gerekmektedir (Yalçın ve İri, 2003:104). Dinamik bir özelliğe sahip olan eğitimin işgörene yeni davranışlar kazandırması gerekmektedir (Ergül, 2006:53).

Yetiştirme programlarının bir parçası olan hizmet içi eğitim programlarından istenilen verimliliğin sağlanması için eğitim programlarının; maksimum öğrenmeyi sağlayacak nitelikte olması, iş ile ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmesi, iyi bir işgören seçme sürecinin uygulanması gerekmektedir (Çalık, 2006:7).

Uygulanan hizmet içi eğitimin amacı, işletmenin ulaşmak istenilen amaç yönünde değişikliğe uğramasını sağlamaktır. Bu değişikliği meydana getirecek hizmet içi eğitimin genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Köse, 2006:25);

- Hizmet içi eğitimin amaçları, işletmenin amaç ve politikasına uygun seçilir.
- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, işgörenin yaş, eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, gelecekteki beklentisi dikkate alınır.
- Hizmet içi eğitim etkinlikleri kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.
- Hizmet içi eğitim, yetişkinlere yönelik yapılan bir eğitim olması nedeniyle, yetişkin eğitimi ve psikolojisi dikkate alınarak yeterli sayıda homojen gruplar oluşturulur.
- Hizmet içi eğitimde, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanarak hazırlanan eğitim programı uygulanır.
- Hizmet içi eğitimde uygulanacak eğitim yöntemi, öğretim araçları, işgörenin durumu ve uygulamanın yapılacağı işletme içinde ve dışında, iş başında veya iş dışında, eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
- Hizmet içi eğitimde yapılan eğitim ve öğretim çoğu zaman uygulamalı yapılır.

1.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Konaklama işletmelerinde verimliliği etkileyen önemli insan kaynakları uygulamalarından biri de işgören eğitimidir. İşgören eğitimiyle öğrenme süratinde artış, hizmet kalitesinde yükseliş, kaza sayısında azalma, işgören devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığında azalma ve sonuçta örgüt performansında artış gibi kazanımlar elde edilmektedir (Met ve Erdem, 2006:67). Sürekli öğrenmenin teşvik edildiği bir ortamda hem işgörenler hem de yöneticiler büyük yararlar sağlamaktadır (Çörtekoğlu, 2002:284).

Hizmet içi eğitimin sağladığı yararları, kurumsal yararlar ve kişisel yararlar olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

1.1.6.1. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar

Konaklama işletmelerinde, çalışmakta olan ve işe yeni başlamış işçörenlere, örgütün mevcut değerleri ve sistemlerini aktarmaya yönelik biçimsel bir eğitimin belirli aralıklarla verilmesi örgütlerin verimliliği ve performansı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Met ve Erdem, 2006:68). Diğer bir ifadeyle işletmelerde verilen eğitim, işçöcünün niteliğini artırarak işçöcünden daha fazla verim elde edilmesini sağlamaktadır. İşçöcünün verimliliği ise işletme başarısını ve karlılığını artıran önemli bir faktörü oluşturmaktadır.

Eğitimin işletmeye veya kuruma kazandıracığı yararlar; öğrenme süresini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, yöneticilerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranı ve giderleri düşürme, işin kalitesini yükseltme, bakım ve onarım giderlerini azaltma (Mercin, 2005:136), işçöcü devir hızının, devamsızlığın, fazla mesailerin azaltılması, çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki işbirliği ve eşgüdümü pekiştirmesi, işletmelerin yöneticilerini kendi bünyelerinde yetiştirmelerini sağlayacak bir aday havuzu oluşturmaları, kalite kontrol eksikliklerinin giderilmesi, işletmenin rekabet gücünün korunması ve artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde sıralanmaktadır (Dinç, 2005:21).

1.1.6.2. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar

Genel olarak, işletmeler tarafından düzenlenen eğitimlerin işçörenler açısından sağladığı başlıca yararlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Dinç, 2005:19):

- İşbaşında kullanılacak yeni bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Terfi, ücret artışları gibi birbirlerine bağılı diğer insan kaynakları yönetimi teşvik sistemlerinden yararlanılmasını sağlamak,
- Motivasyon ve iş doyumunu artırmak,
- Sorunlarını daha kolay çözerek daha hızlı ve doğru karar verilmesini sağlamak,

- Stresle baş etmeyi kolaylaştırmak,
- Kendilerine olan güvenlerini geliştirmek,
- Kişisel gelişimleri özendirmek,
- Yeni görevlere hazırlanmayı sağlayarak, yeniliklere karşı bireylerin duydukları tedirginliği azaltmaktır.

Hizmet içi eğitimin yukarıda sayılan faydaların yanı sıra bazı durumlarda sakıncaları da bulunmaktadır. İşgörenin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Verilecek eğitimin işgörenin seviyesinin çok üzerinde veya altında olması, örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, işgören ve örgüte faydadan çok zarar vermektedir (Gül, 2000).

1.1.7. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitim insan gücünün etkinliğini artırmak amacıyla yönelik olarak yapılmaktadır. Fakat örgütte karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yoluyla çözülebileceğini düşünmek ve beklemek yanlış olur (Bozkurt, 2006:15). Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin yasal zorunluluğu yerine getirmek amacıyla uygulanmakta olması, hizmet içi eğitime katılan işgörenlerin yetersiz eğitim alt yapısına sahip olmaları, bunun yanı sıra işletmelerin de kaynak kullanımında fayda-maliyet analizlerini yapmıyor olmaları, hizmet içi eğitimin verimliliğini, dolayısıyla iş verimliliğinin artmasını engellemektedir (Öztürk ve Sancak, 2007:29).

Hizmet içi eğitimin, sayılan kimi yararlarının yanı sıra bir takım sınırlılıkları da bulunmaktadır (Canman, 2000:99). Bu sınırlılıklar:

- Eğitim örgütsel yanlışları düzeltmez. Esasen, örgüt yapısındaki aksaklıklar, eğitimle elde edilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel oluşturur; bu nedenle öğrenme sürecini olumsuz etkiler.

- Eğitim, işgören sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da düzeltmez. Hizmet içi eğitim, saklı yeteneklerin ortaya çıkarmasını kolaylaştırır; ancak yeni bir potansiyel yaratmaz.

- Eğitim, sadece öğrenme ortamı yaratır; yoksa hiç kimseye kendiliğinden bir şey öğretmez.

1.2. İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitim, eğitimin hedef ve politikalarını belirledikten sonra işgörenin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirleme, bu ihtiyaçlara uygun programlar geliştirme, bu programları planlama, uygulama ve değerlendirme gibi kapsamlı bir çalışmayı içermektedir (Yalın, 2001). Diğer bir ifadeyle işletmelerde hizmet içi eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlayan, eğitim sonrası etkinlik değerlendirmesi ile sonuçlanan bir süreç olarak algılanmalıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:165–166). Süreç içerisindeki her bir aşama eğitimin uygulanması için önemli olmasının yanı sıra Stephanie M. Jameson'a göre (2000:44) eğitim için özel bir bütçenin ve eğitim plan ve politikalarının varlığı eğitim için sistematik bir yaklaşımın iki göstergesidir.

Temel olarak eğitim sürecinin beş aşaması bulunmaktadır. Bunlar; ihtiyaçların analizi, şartnamenin hazırlanması, programın onaylanması, programın uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarıdır (Dessl, 2005:270).

Sürecin aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralanmak mümkündür:

- Hizmet içi eğitim politika ve hedeflerinin belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Hizmet içi eğitim şartnamesinin hazırlanması,
- Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi,
- Hizmet içi eğitim bütçesinin hazırlanması,
- Hizmet içi eğitimin uygulanması ve kullanılan yöntemler,
- Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi.

1.2.1. Hizmet İçi Eğitim Politika ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim sürecinin ilk adımı, eğitim çalışmalarında temel teşkil edecek biçimde eğitim politika ve hedeflerinin oluşturulmasıdır. Eğitim politikası ve hedefleri, işletmenin beklentilerini, gerekçelerini, hedeflerini ve sonuçlarını yansıtacak biçimde hazırlanmalıdır. Eğitim politikasının ve belirlenen hedeflerin etkinliği ise; tüm çalışanların eğitime yönelik ihtiyaçları ile uyumlu olması, onların eğitimden beklentilerini temsil etmesi ve etkin bir biçimde duyurulması ile mümkündür (Gürüz ve Yaylacı, 2004:166). Çünkü eğitimden yarar bekleyen sadece, işletme değildir. Programın gerçekleştirilmesinde görev alan ve katkıda bulunan herkes, gösterdikleri çaba karşılığında belirli yararlar beklemektedir (Dinç, 2005:52).

Bu çerçevede eğitim programlarının etkinliği, hizmet içi eğitim sonunda, eğitime katkı sağlayan kişilerin ve kurumların (paydaş) katkıları karşılığında sağladığı yararlar, eğitim ihtiyaçlarının giderilebilmesi ve programın amaçlarına ulaşabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Eğitimin konusuna göre, katılımcılar için bu yararlar, yeni beceri veya davranışların kazanımı iken, işletmeler açısından artan satışlar, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi olabilmektedir (Dinç, 2005:52).

1.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Teorik olarak, işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasındaki fark olarak tanımlanan eğitim ihtiyacının belirlenmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:135):

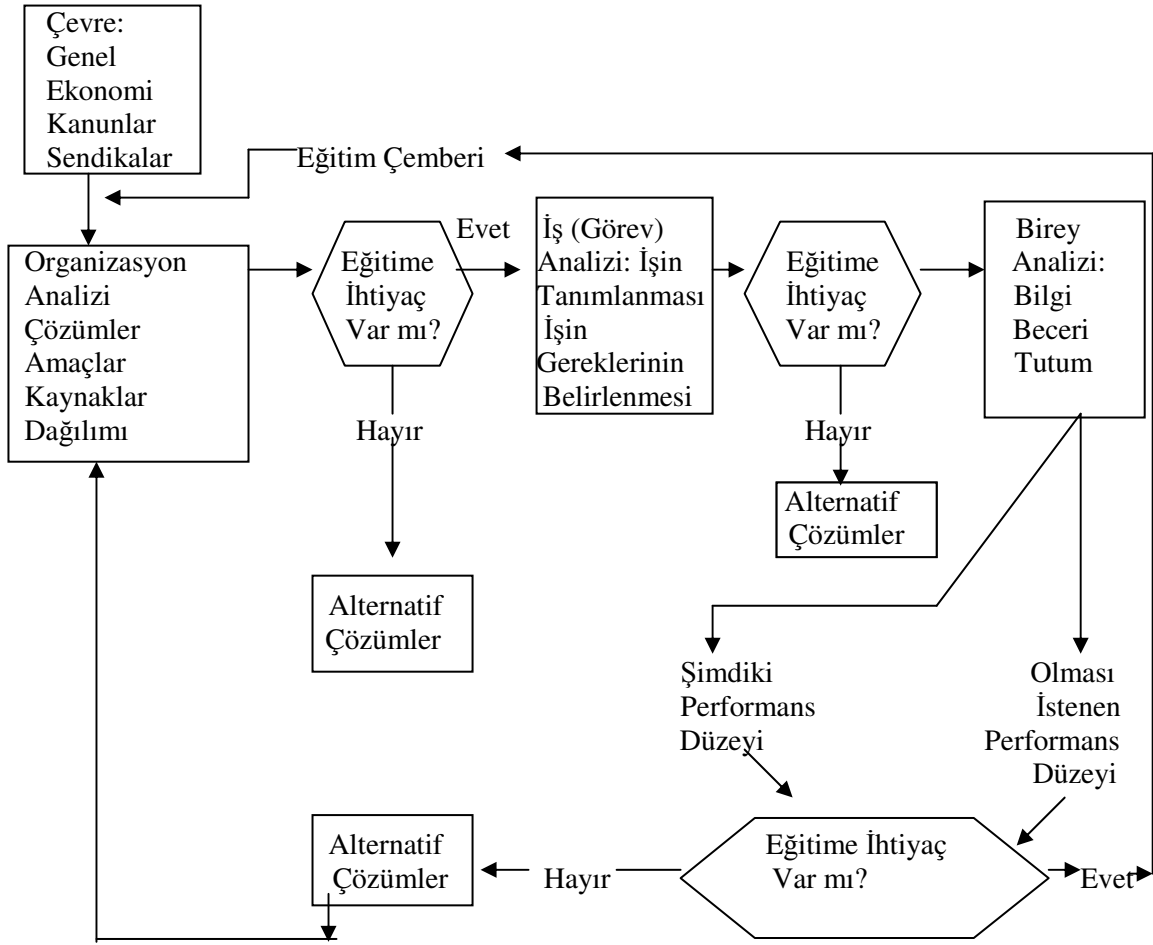
- İşlerin yapılmasında görülen yetersizlikler ve performans düşüklüğü nedeniyle işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi,
- İşletmenin gelişimi ve yapacağı yeni yatırımlar doğrultusunda işgörenin ihtiyaç duyacağı bilginin verilmesi ve sürekli gelişiminin sağlanması amacıyla eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir.

Başarılı ve etkin bir eğitim planlamasında önce eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda örgüt amaçlarıyla tutarlı olan eğitim amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir (Tınaz, 2006:34). Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin ilk aşaması, analiz çalışmasının yürütüleceği örgüte ilişkin temel bilgilerin temin edilerek incelenmesidir. Organizasyonun amacı ve hedefleri, yaşanan ana problemler ya da elde edilmiş başarılar, analiz sonrasında önerilecek çözümleri kısıtlayabilecek yasal düzenlemeler ya da engeller, organizasyonda olması muhtemel değişiklikler gibi konular eğitim çalışması başlatılmadan incelenmesi gerekmektedir (Subaşilar, 2002:269-270). İkinci olarak, hangi kapsamda bir eğitim programı uygulanacağı, hangi türde becerilerin kazandırılacağı, bu programın ne kadar süreceği, hangi uzmanlar tarafından yürütüleceği belirlenmeli (Dinç, 2005:53) ve daha sonra iş analizleri, işin gerekleri ile tüm işgörenlerin eğitim durumunu gösteren bir grafik karşılaştırılarak (Sabuncuoğlu, 2005:134) eğitimin belirli bir grup işgöreni mi kapsayacağı, yoksa tüm işgörenler için mi yapılması gerektiği, diğer ifadeyle eğitimin kapsamının belirlenmesi gerekmektedir (Subaşilar, 2002:270). Doğru işgörenlerin belirlenmesi ise eğitimin etkinliğini artıracaktır. Yanlış işgörenlerin eğitilmesi, işletmeye ek maliyet getirmekte ve eğitim çabalarının sonuçsuz kalmasına neden olmaktadır (Şahin, 2002:55).

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kullanılan farklı yöntemler ile gerekli olan bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılсын elde edilen bilgiler işletmenin performansını artırıcı yönde yapılacak çalışmaları ve verilecek eğitimleri netleştirmektedir (Subaşilar, 2002:269). Ayrıca eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işletmelerin eğitimden bekledikleri yararları elde edebilmeleri açısından önem taşımaktadır (Tınaz, 2006:26).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde hangi yöntemin ya da yöntemlerin kullanılacağı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi için ayrılan zamana ve bütçeye bağlıdır. Ayrıca, işgörenlerin coğrafi olarak dağılımı, çalışmanın kapsadığı çalışma grubu, analiz çalışmalarını yürütecek ve verileri değerlendirecek insan kaynağının varlığı da kullanılacak yöntem seçiminde dikkate alınması gerekmektedir (Subaşilar, 2002:273).

Şekil 1: Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli



Kaynak: Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi ve Enstitü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 7, İstanbul, 2000, s. 179.

Şekil 1’de yer alan Eğitim İhtiyaç Saptama Modeline göre, bir işletmede eğitim ihtiyacının belirlenmesinde; örgüt analizi, iş analizi ve işgören analizi üçlüsü önem taşımaktadır.

Örgüt analizi, işletmenin eğitim açığının saptanması için genel bir incelemeyi sağlamaktadır. Hangi bölümlerde eğitime ihtiyaç duyulduğu, eğitimin ne ölçüde başarılı olabileceği gibi konuların analizi yapılmaktadır. Bu analiz, bölümlerdeki eksiklikleri ve aksaklıkları bulmakta, işgörenlerin niteliklerine ve performanslarına bakarak, öncelikle hangi bölümlerde eğitim verilmesi gerektiğini belirlemesine yardımcı olmaktadır. İş analizi, işgörenin eğitim ihtiyacını belirlemede önemlidir. İşin hangi niteliği, bilgi ve beceriyi gerektirdiğini belirlemek, eğitim ihtiyacının

saptanması için de faydalı olmaktadır. Kişi analizinde ise, işgörenin niteliklerinin ve performansının standart performansa uyup uymadığı saptanmaktadır. İşgöreni istenilen standarda yükseltmek için de gerekli eğitimler verilmektedir. İşgören performansının değerlendirilmesi de eğitim ihtiyacının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000:179-182).

İşgören eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan başka teknikler ve analizler de kullanılmaktadır. Çalışmakta olan işgörenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; karşılaştırmalı performans analizleri, iş ile ilgili performans göstergeleri (verimlilik, devamsızlık, arızalar, kısa dönemli hastalıklar, iş kazaları, ürün kalitesi, müşteri şikayetleri), yöneticiler ve diğer uzmanlar ile görüşme, işgörenin kendisi ve yöneticisiyle görüşmeler, iş bilgisinin, becerilerinin ve yeteneklerinin test edilmesi gibi teknikler kullanılmaktadır. Yeni işe başlayan işgörenin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ise görev analizleri kullanılmaktadır (Dessl, 2005:273).

Eğitim ihtiyacının saptanmasında yararlanılabilecek yöntem ve araçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005:135).

Gözlem: İşgörenin iş başındaki davranışlarının ve başkalarıyla olan ilişkilerinin izlenerek eksikliklerinin belirlenmesi yöntemidir. Bu yöntem işgörenlerin yalnız bilgi, beceri ve davranışlarının görülebilen kısmıyla değerlendirme yapmaya imkan verdiği için gerçek gereksinimlerin saptanması konusunda yetersiz kalmaktadır (Dinç, 2005:58-59).

Eğitim İhtiyaç Belirleme Formu: Eğitim ihtiyacını en iyi belirleyecek kişi, her işgörenin bağlı olduğu üstüdür. Üstler belirli zaman aralıklarıyla işgörenlerinin başarılı ve başarısız olduğu yönlerini gözlemlemekte, yetersiz gördüğü yönlerini eğitim ihtiyaç formunu doldurarak eğitim birimlerinin bilgilendirilmesini ve işgörenlerinin eğitim almalarını sağlamaktadır (bkz. Tablo 1) (Sabuncuoğlu, 2005:136).

Tablo 1: Eğitim İhtiyacı Bildirim Formu

E T M HT YACI B LD R M FORMU					
Katılımcılar	E itim Konusu	Önerilen Tarih	E itim Süresi	E itimci Kurum	E itimden Beklentiler
Eğitimi Öneren Bölüm Yöneticisi İmza/Tarih		İnsan Kaynakları Yöneticisi İmza/Tarih			Genel Müdür Onay İmza/Tarih

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa, 2005, ss. 137.

Görüşme Yöntemi: Astarlar ya da yöneticiler ile yapılan birebir görüşmeler, eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılmasını sağlayan bir yöntemdir (Subaşlar, 2002:271).

İnsan kaynakları departmanından veya kurum dışından uzman bir görüşmecinin ilgili departman yöneticilerine aşağıdaki soruları sorarak işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye çalışmaktadır (Güzel, 2005:113).

- İşgörenin iş yaparken problemleri nelerdir?
- İşgörenin işi daha iyi yapması için ihtiyacı olan ek yetenek ve bilgiler nelerdir?
- İşgören, hangi eğitimlere ihtiyacı olduğunu düşünmektedir?

Görüşme birebir olabileceği gibi ilgili bölüm yöneticileriyle eğitim birimi yetkililerinin yapacağı bir toplantı şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir. Burada

eğitilmesi önerilen kişiler ve konular birlikte saptanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:139).

Görüşme yönteminin en olumlu yönü, problemleri olan çalışanlarla yüz yüze görüşerek, çözümüne ilişkin ayrıntılı görüş alışverişinde bulunuluyor olunmasıdır (Dinç, 2005:60). Dikkat edilmesi gereken husus, görüşmelerin yürütülmesinde hem sürenin etkin kullanımı hem de uygun detayda bilgi edinilmesi için deneyimli görüşmecilere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöntem çok detaylı bilgilerin elde edilmesine olanak sağlasa da hem uzun zaman alan hem de maliyetli bir analiz yöntemidir (Subaşılar, 2002:271-272).

Odak Grup Toplantıları: Yöntem, bir işgörence açıklanan bir fikrin, diğer işgörenler tarafından geliştirilerek detaylı ve yapıcı bilgilere ulaşılmasına dayanmaktadır (Dinç, 2005:60). Tek başlarına ya da birebir görüşmeler ve anketler ile birlikte kullanılarak en sistematik veri toplama yöntemidir. Elde edilen detaylı veriler, birebir görüşmeler ve anketler için sağlam bir temel oluşturmaktadır. Ayrıca, bireysel eğitim ihtiyacının belirlenmesine olanak sağlayan bir yöntemdir. Ancak uygulanırken dikkat edilmesi gereken bir takım hususlar bulunmaktadır (Subaşılar, 2002:272). Bunlar:

- Grup toplantılarının iyi yönetilmesi gerekmektedir.
- Bir kişinin kullandığı bir kelime, grubun diğer üyeleri ile çatışmaya neden olabilmektedir.
- Grup toplantılarında, aynı performans sorununu yaşayan ya da aynı seviyedeki işgörenlerin bir araya getirilmesi sağlanarak baskın bir grubun oluşması engellenmelidir.
- Verilerin toplanması uzun zaman alan bir yöntemdir.

Anket Yöntemi: Bu yöntem, hem daha büyük kitlelere ulaşma imkanı yaratan hem de kısa zamanda cevap alma şansı tanıyan bir yöntemdir (Subaşılar, 2002:272).

Bu yöntemde eğitim uzmanları tarafından eğitim ihtiyacının saptanması için hazırlanan formlar ilgili bölüm yöneticilerine gönderilir. Anketler yöneticiler tarafından doldurulduktan sonra eğitim birimlerine geri gelir. Buna göre eğitim planlaması yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:139).

Anket yöntemi; kitlelere kısa zamanda ulaşma imkanı tanınması, işgörenlerin odak grup toplantılarına göre kimsenin fikrinden etkilenmeden kendi düşüncelerini belirtmelerine fırsat tanınması, soru sorma şeklinden kaynaklanan ön yargıların ortadan kalkması ve sayısal sonuçların elde edilmesi nedeniyle en çok kullanılan yöntemlerden birisidir (Subaşlar, 2002:273).

Tablo 2: Eğitim Anket Formu

Formu Dolduran Yöneticinin			
Adı, Soyadı	:		
Ünvanı	:		
Bölümü	:		
Hakkında Form Doldurulan İşgörenin			
Adı, Soyadı	:		
Ünvanı	:		
Bölümü	:		
A: Çok Gerekli B: Gerekli C: Gereksiz			
Eğitim Konuları	A	B	C
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Diğer:			

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa, 2005, ss. 139.

Karşılaştırmalı Performans Değerleme Yöntemi: Performans analizi işletmede çalışmakta olan işgörenler için kullanılan, eğitim ihtiyacını belirleme yöntemlerinden birisidir. Performans değerlemesiyle elde edilen veriler doğrultusunda işgöreninin eğitim ihtiyacının olup olmadığı tespit edilmekte ve eğitim gereken alanlar saptanmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146).

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları; belirlenmiş iş gereklilikleri ve pozisyon yetkinlikleri ile işgörenden bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. İşgörenden bu farkı oluşturan ‘‘Gelişmeye Açık’’ noktaları tespit edilerek örgütteki her birey için bu değerlendirmenin yapılması sonrasında işletmenin eğitim ihtiyacı ortaya çıkmakta olup (Subaşılar, 2002:271) elde edilen sonuçlar tablo halinde eğitim birimine aktarılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:40).

Tablo 3: Karşılaştırmalı Performans Formu

KişİLER	Derece	Mesleki Bilgi	İnsan İlişkileri	Yaratıcılık	Liderlik	Genel Kültür	Karar Verme	İletişim	Problem Çözme	Planlama	Kaliteli İş
Adı : Görevi :	1 2 3 4 5										
Adı : Görevi :	1 2 3 4 5										
Adı : Görevi :	1 2 3 4 5										

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa, 2005, ss. 140.

Psikoteknik Test Yöntemi: Eğitim planlamasında en önemli çalışma eğitim açığının saptanmasıdır. Bu amaçla önce iş profilleri çıkarılır, daha sonra işgörenden aranan yeteneklerin bulunup bulunmadığı zeka, bilgi ve yetenek testleri yapılarak saptanır. İşgörenden aldığı puanlara göre bir eğitim kararı alınır. Önceden belirlenen standart puanları aşanlar işe uygun olduklarından eğitilmezler. Puanı eşit olanlar kısa eğitim programlarına sokulurlar. Puanları standardın altındakiler ise eğitim açığı nedeniyle detaylı bir programı tabi tutulurlar (Sabuncuoğlu, 2005:141).

Test tekniğinde önemli olan güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış uygun testlerin kullanılmasıdır. Bunun yanı sıra her test, farklı çalışan kademeleri için ayrı

ayrı düzenlenmelidir. Uygulamanın özel eğitimler almış uzman kişilerce hazırlanması ve yürütülmesi gerekmektedir (Dinç, 2005:61)

Kayıt ve Raporların İncelenmesi: Örgüt faaliyetlerini belgeleyen kayıt ve rapor niteliğindeki dokümanların analiz edilmesiyle, işletmede hangi konularda aksaklıkların yaşandığını saptama tekniğidir. İşletmelerin yönetim ve organizasyon şemaları, planlama dokümanları, politika el kitapları, bütçe raporları, işgören şikayetleri, devamsızlık oranları, işten ayrılmalar ve işgören ile ilgili diğer rapor ve kayıtlar işletme dokümanlarını oluşturmaktadır. Kayıt ve raporların incelenmesi işletmenin hem genel eğitim ihtiyacının belirlenmesine hem de performans değerlendirme sonuçlarından yararlanarak işgörenlerin beceri ve bilgi düzeyleriyle bireysel eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Dinç, 2005:62).

1.2.3. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması

Bu aşamada, daha önce belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyaçları somut bir şekilde belgelenmekte ve yöneticilere bilgi verilmektedir. Program şartnameleri, programın düzenlenmesi hakkındaki bilgileri içermekte ve sürecinin önemli bir kısmını teşkil etmektedir. Ayrıca programın değerlendirilmesinde de bir kontrol aracı görevi görmektedir. Hazırlanan program şartnamesi ilk olarak yönetime sunulmakta olup onaylandıktan sonra katılımcı işgörelere de verilmektedir. Hizmet içi eğitim şartnamelerinde aşağıdaki bölümlere dikkat edilmelidir (Can ve Oral, 2005:203-204).

• Ders Planlarının Oluşturulması

Bu aşamada eğitim uzmanları, uygulanacak programın bütün konularını ve ders yöntemlerini belirlemektedir. Program şartnamesi katılımcılara gönderilir. Derslerin yapısı ve şekli konusunda eğitim uzmanları ve ilgili kişilerin katıldığı bir toplantı düzenlenir. Programın yöneticisi bu toplantıya başkanlık eder. Daha sonra programın yapısına ve karmaşıklığına göre bir plan formatı hazırlanır. Bu belgede planın bütün ayrıntıları yer almalıdır.

- **Kullanılacak Araçların Sağlanması**

Eğitimlerin uygulanmasında gerekli olan her türlü fiziki koşul ve araç gereç program başlamadan temin edilmiş olmalıdır. Bunun için daha önce araçlar hakkında bilgi edinilmiş olmalıdır. Temin edilen araçlar plan formatıyla karşılaştırılmalı ve kontrol edilmelidir.

- **Pilot Uygulama**

Bu aşama, o ana kadar ortaya çıkmayan sorunlar hakkında bilgi edilmesini sağlamaktadır. Bu uygulama da katılımcıların kim olacağı ve programın süresi panda yer almalıdır. Pilot uygulamada başarı sağlanması durumunda esas hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına ve geliştirme faaliyetlerine geçilmektedir.

1.2.4. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi

Örgüt analizi, iş ya da görev analizi, kişi analizi çalışmaları ile eğitim gereksinimlerindeki öncelikler temel alınarak, işletmenin yıllık eğitim programı hazırlanmalıdır. Programın hazırlanması sırasında işletmenin misyonu, işgörenlerin bireysel amaç ve hedefleri, eğitim programının yönetim sistemi gibi konular göz önüne alınmalıdır (Dinç, 2005:63).

Eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan, eğitim etkinlikleri olarak tanımlanan eğitim programlarının adlandırılması ve gruplandırılması işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Eğitim programları zamana, uygulandığı yere, yönetim basamaklarına, üretim amacına ve üretimin çeşidine göre gruplandırılmaktadır (Ergül, 2006:59-60).

İşletmelerde ayrı bir eğitim bölümü ya da insan kaynakları bölümü olmasa bile eğitimin uzman kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim programlarının hazırlanmasında uzman kişilerin görüşlerinden faydalanılması gerekmektedir. Ayrıca işletme yöneticilerinin de eğitim programlarının

hazırlanmasında ve uygulanmasında yardımlarının alınması gerekmektedir (Şahin, 2002:63).

Belirli yöntemlerle hizmet içi eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra; genel olarak hazırlık, uygulama ve değerlendirme başlıkları altında; eğitim hedefleri ve düzeyi, eğitim programlarını yürütecek kişilerin belirlenmesi, eğitim programının maliyeti (Ergül, 2006:58-59), eğitim konularının saptanması, eğitim organlarının belirlenmesi, pedagojik yöntemin seçimi, eğitim tekniğinin seçimi, eğitilecek kişilerin seçimi, eğitim süresinin saptanması, eğitim yerinin belirlenmesi (Sabuncuoğlu, 2005:141-142), eğitimde kullanılacak araç ve gereçlerin seçimi (Gürüz ve Yaylacı, 2004:168) konularını içeren eğitim programları hazırlanmaktadır.

Şahin'e göre (2002:64) eğitim programı hazırlama aşamaları şunlardır;

- 1) Tespit edilen ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi,
- 2) Eğitim programının içeriğinin belirlenmesi,
- 3) Eğitim tekniğinin seçimi,
- 4) Eğitimin değerlendirilmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.

Eğitim programlarının işletmeye uygunluğu eğitim programının işlerliğine yardımcı olmaktadır. Eğitim programı geliştirme sürecinde çok farklı yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Sistematik bir şekilde eğitim programlarının geliştirme aşamaları takip edilirse program daha etkili bir hale gelebilmektedir (Şahin, 2002:65).

1.2.5. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim, işletmeler için bir yatırım aracı olarak kabul edildiğinde, işletmenin gerçek eğitim ihtiyacına bağlı olarak belirlenen eğitim programlarının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bir bütçenin hazırlanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:144). Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalara neden olarak eğitime ayrılan bütçenin etkin bir şekilde kullanılmasını engellemektedir (Ergül, 2006:59).

Eğitim bütçesi eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde işletmenin büyüklüğüne, eğitim fonksiyonlarına ve eğitim türüne bağlı olarak genellikle bir yıllık dönemler esas alınarak çeşitli şekillerde hazırlanmakta olup hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken bir takım koşullar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:145):

- Bütçe dönemi içinde gerçekleştirilmesi düşünölen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.
- Programlara katılacakların sayısı, gidiş-geliş yolluk ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.
- Eğitim işletme içinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının(çeşitli makineler, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi) işletmeye maliyeti çıkarılır.
- Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.
- Eğitimle ilgili önceden tahmin edilmeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması gerekir.

Tahmini olarak hazırlanan bütçe, işletme üst yönetim kurulunun onayına sunulur. Üst yönetim kurulundan gelen öneriler ve yapılan değişiklikler baz alınarak güncellenir (Dinç, 2005:68).

1.2.6. Hizmet İçi Eğitimin Uygulanması ve Kullanılan Yöntemler

Hizmet içi eğitimin uygulanması aşamasında hangi tür eğitim yönteminin uygulanacağı çeşitli faktörler göz önünde tutularak belirlenmektedir. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:146).

Hizmet içi eğitim programlarının başarısı eğitim yöntemlerinin iyi seçilmiş olmasına bağlıdır (Göl, 2000). Eğitim yöntemlerinin seçimi ise eğitim planlarına, eğitilecek işgörenlerin seçimine, eğitimin amaçlarına ve eğitimin çevresine bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Woods, 1997:159-168). Eğitim durumsal bir süreç

olduğundan her durum için uygulanan doğru bir yöntem bulunmamaktadır. Bazı amaçlar bir eğitim yöntemiyle kolay bir şekilde başarılabilirken, bazı amaçlar ise birden fazla eğitim yöntemiyle başarılmaktadır. Eğitim yönteminin başarılı olabilmesi ve işgörenlerin performanslarını geliştirmesi için; işgörenleri motive etmesi, istenilen becerileri açık bir şekilde göstermesi, aktif katılım için fırsat sağlaması, pratik yapmak için bir fırsat sağlaması, işgörenlerin performansları hakkında zamanında geri bildirim sağlaması, basitten karmaşığa doğru yapılandırılması (Tüzün, 2005:146–145), öğrenme esnasında bazı pekiştirme araçlarını sağlanması, belirli problemlere kolay adapte olabilmesi, eğitimden işe olumlu bilgi ve beceri transferini desteklemesi gerekmektedir (Woods, 1997:168).

Yapılan bu çalışmada hizmet içi eğitim yöntemleri, işbaşında ve işdışında olmak üzere iki temel başlık altında incelenecektir.

1.2.6.1. İşbaşında Eğitim

İşbaşında eğitim; işin gereği olan tutum, adet, bilgi ve becerinin, iş yerinin özelliği içinde ve bir program dahilinde bizzat yaparak, öğretilmesi ve öğrenilmesi anlamına gelmektedir (Akat, 1984:376). Diğer bir tanıma göre, iş başında eğitim, işgörene gerçek çalışma koşullarında, işin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda bilgi veren, işgörenin performansının artırılmasına yardımcı olan, yaparak öğrenme modeline dayanan bir eğitim yöntemidir (Mucuk, 2000:357). Bu eğitimde deneyimli işgörenler ya da eğitim uzmanları işgörenleri eğitmekte olup düşük seviyede ki işgörenler de yöneticilerini gözlemleyerek öğrenmektedir (Dessl, 2005:275).

Konaklama işletmelerinde iş başında eğitimin tanımı ise, işgörenin işi yerinde öğrenmesi ve zaman kaybetmemesi açısından önemli bir eğitimidir. Eğitimin işletme içerisinde yapılması, işgörenin işletmeye uyumuna ve karşılaşılan olaylara olumlu bakış açısı geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Şahin, 2002:70). Jameson'a göre (2000:45) iş başında eğitim, küçük turizm işletmeleri tarafından kullanılan en popüler bir yöntemdir.

İşbaşında eğitim yöntemleri; “yaparak öğrenme en iyi öğrenmedir” düşüncesine dayanan, işletmelerde en çok görülen ve yaygın olarak uygulanan yöntemlerdir (Sabuncuoğlu, 2005:146).

İşbaşında eğitimin etkili olabilmesi için yapılandırılmış olması gerekmektedir. Tablo 4, yapılandırılmış iş başında eğitimin prensiplerini göstermektedir. İş başında eğitim başkalarını gözlemleyerek öğrenmeyi içerdiği için, başarılı bir iş başında eğitim, sosyal öğrenme teorisince vurgulanan prensiplere dayanmalıdır. Bu prensipler; güvenilir bir eğitici, davranış veya beceriye model oluşturan bir yönetici veya işgören, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geribildirim, güçlendirmenin kullanımını içermektedir (Noe, 1999:193).

Tablo 4: İşbaşında Eğitim Prensipleri

Eğitim İçin Hazırlık	
1. İş önemli adımlara böl.	4. İşin nasıl yapıldığını tekrar göster.
2. Gerekli ekipman ve materyali hazırla	5. Eğitime işin bir ya da daha fazla tek adımlarını yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun.
3. İşbaşında eğitime ne kadar zaman ayrılacağına ve eğitilene ne kadar sürede beceri alanlarında yeterli olacağına karar ver.	6. Eğitime tüm işi yaptır ve doğru sonuç için övgüde bulun.
Gerçek Eğitim	
1. Eğitime görevin amacını söyle ve gösterirken seni izlemesini söyle.	7. Eğer hatalar yapıldıysa, doğru sonuca ulaşana kadar uygulama yaptır.
2. Hiçbir şey söylemeden nasıl yaptığını göster.	8. İş öğrenmekteki başarısı için övgüde bulun.
3. Kilit noktaları veya davranışları açıkla. (Eğer mümkünse eğitilen için kilit noktaları yaz.)	

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çeviren; Canan Çetin, Betaş Yayıncılık, 1999, ss. 194.

İşbaşında eğitimin katkılarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- İş yaparak öğrenmek en etkili ve verimli sonuçlar sağlar.
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen kişi öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.

- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.
- Eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemdir (Sabuncuoğlu, 2005:147).
- İşgörenin hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artar.
- Örgüt açısından verimlilik, işgören açısından ise doyum ve motivasyonun artmasını sağlar (Gül, 2000).
- Öğrenilen konuların hemen birebir uygulamaya dökülmesi, işgörenin motivasyonunu artırır (Dinç, 2005:44).
- İşgörenler yaparak öğrendikleri için anında dönüt almakta ve buna bağlı olarak performansları artmaktadır (Dessl, 2005:275).
- Kalite standartlarının ve uygulamalarının artırılması iş başında verilecek eğitim ile sağlanmaktadır (Kim ve diğerleri, 2005:175).

İş başı eğitimin yukarıda sayılan katkılarının yanı sıra bazı sakıncalı yanlarını da göz önünde bulundurmak gerekir. Bu sakıncalar (Kaynak ve diğerleri, 2000:73):

- Eğitim veren kişinin yeterli ve gerçek bir eğitici olmaması durumunda birçok sakıncalı durumla karşılaşılabilir.
- İşletmedeki uygulamaların eski olması, işgörenin çağdaş teknolojik bilgilere sahip olmamasına neden olur.
- Eğitim esnasında büyük miktarda bozuk ve hatalı mal üretilebilir, makine ve donanım kaybı yaşanabilir.
- Çalışma koşulları fiziksel ve psikolojik standartlara uygun bir eğitim ortamı olmayabilir.
- İşgören sayısının fazla olması, eğitimin işgörelere tam olarak verilememesi gibi durumla karşılaşılmasına neden olabilir.

Yapılan bu çalışmada, işletmelerde işgörelere sağlanan iş başında eğitim; yönetici gözetiminde eğitim, işe alıştırma eğitimi, iş değiştirme (rotasyon) yoluyla eğitim, yetki devri yoluyla eğitim, monitör (kılavuz) yoluyla eğitim, özel tasarım (proje çalışması) yoluyla eğitim, staj yoluyla eğitim, komiteler aracılığı ile eğitim,

takım çalışmalarına katılım yoluyla eğitim, gösteri (demonstrasyon) yoluyla eğitim başlıkları altında incelenmektedir.

1.2.6.1.1. Yönetici Gözetiminde Eğitim

Yönetici, astlarının bilgi, yetenek ve becerilerini en iyi bilen kişidir. Özellikle işe yeni başlayan, daha önce işe ilişkin herhangi bir deneyimi bulunmayan işgörenlerin; işin niteliklerini, gereklerini, ustalık ve hünelerini öğrenmeleri için konusunda uzman bir kişinin yanına verilmektedir. Uzman kişi işgörene işin nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla göstererek (Sabuncuoğlu, 2005:147) ve işgörenin yaparak öğrenme yoluyla yetiştirilmesine yardımcı olmaktadır (Gül, 2000).

Bu yöntem, basit işlerin ve sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Ayrıca maliyetinin ucuz olması nedeniyle tercih edilen bir yöntem olmasına rağmen bilmenin ve öğretmenin farklı şeyler oluşu, yöneticinin öğretirken kendi işini aksatabileceği ve astına doğru şeyleri öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilmesi, eğitim sırasında fire ya da iş kazalarına neden olabilmesi yöntemin olumsuz yönlerini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:147-148).

1.2.6.1.2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi

İşe alınmasına karar verilen işgörelere; işletmenin kuralları, değerleri, politikaları ve süreçleri ile ilgili verilen eğitime işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi adı verilmektedir (bkz. Tablo 5 ve Tablo 6). Bu eğitimin en temel amacı işgörenin örgüte, iş arkadaşlarına, iş çevresine, işletmenin yöneticilerine ve örgütün kurallarına uyumunu sağlamaktır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:170). Ayrıca, oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ve temel bilgi düzeyine sahip işgörene işletme kuralları hakkındaki bilgilerin verilmesini ve böylece işgörenlerin tatmin edici bir performans düzeyine ulaşmasını sağlamaktadır (Dessl, 2005:268).

Topaloğlu ve Sökmen'e göre (2003:4), işe alıştırma eğitimi; yeni bir göreve başlayan ya da işyerinden uzun süre uzakta kalmış işğörenlerin, işe ve iş yerine uyumlarını sağlamak üzere uygulanan eğitim çabalarıdır. İşğörenin işe uyumunu sağlamak için verilen bu eğitim, işğörenin kendisini işletmenin bir parçası olarak görmesini sağlamakta ve deneyimsizlikten dolayı yaptığı hataları azaltmaktadır. İşe yeni başlayan işğörene, işe alıştırma eğitiminin verilmemesi, işğörenin hata oranını yükseltmekte ve işletmeye karşı olumsuz bir tutumda bulunma olasılığını artırmaktadır (Şahin, 2002:80).

Başarılı bir oryantasyon eğitimi; yeni işe başlayan işğörenin kendini huzurlu hissetmesini, örgütün sınırlarını, politikalarını ve prosedürlerini anlamasını, iş ve davranış bakımından beklenilenin açık bir şekilde anlaşılmasını, sürece sosyalleşmiş bir şekilde başlamasını sağlamaktadır (Dessl, 2005:268). Ayrıca, yeni işğörenlerin oryantasyonu ve kapsamlı bir eğitim program planı, müşterilerin talep ettiği ürünler ve hizmetlerde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için uygulanmaktadır (Kim ve diğerleri, 2005:172)

İşe yeni başlayan bir işğörenin, işine güdülenmiş ve heyecanlı olarak başladığı ve yöneticilerinin beklentilerini karşılamak ve işleri gösterildiği şekilde yapabilmek için istekli olduğu düşünülürse bu istekliliği artırmak ve sürekli hale getirmek için yapılan faaliyetlerin birisi de oryantasyon programıdır. Etkin oryantasyon programı kapsamında verilen eğitim; işğören-iş arkadaşları, işğören-yönetici ve işğören-işletme arasında olumlu ve doğru ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Bu tip bir eğitim; işletme faaliyetlerini ve uygulamalarını, işin özelliklerini, çalışma gün ve saatlerini, ayrıca kural ve politikaları işğörene benimsetme amacı taşımakta olup bu tür eğitimlerin işğörene işe ilk başladığı günden itibaren verilmesi gerekmektedir (Boylu, 2007:22).

Konaklama işletmelerinde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan işğörelere, otelin amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, iş arkadaşları ile tanıştırma gibi faaliyetler işğörenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim

faaliyettir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde işgörenin örgüte olan bağlılığını da sağlamaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva 2006:118).

İşe alıştırma eğitimi ile işgörenlerin bilgilendirilmesi istenilen başlıca konular aşağıda özetlenmektedir:

- İşletmenin standartları, beklentileri, yönetmelikleri ve politikaları,
- İşletmede kabul gören yönetim tarzı, çalışma ortamı, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin kimler olduğu,
- Yapılacak işin teknik özellikleri (Dinç 2005:24),
- Güvenlik ölçütleri ve kuralları,
- Günlük rutin işlerin tanıtılması (Dessl, 2005:268).

Tablo 5: İşe Alıştırma Eğitiminde Yer Alması Gereken Bilgiler

İŞ YERİ GEZİSİ	YÖNETİM VE İŞLETME	ŞİRKET POLİTİKALARI	ORTAK KURALLAR
Çalışma alanı, departmanlar	İşgörelere sağlanan hizmetler, faydalar	Çalışma saatleri, iş çizelgesi	Otopark alanının kullanımı
Kafeterya, yemekhane	İş tanımı, departmanda yerine getirilen işler	Ödeme günleri, maaş artış periyodları, primler	Tatiller
Asistanlar, resepsiyon	Raporlama	Misyon, vizyon hakkında genel bilgi	İzinler
Konferans salonu, toplantı salonu	Performans kriterleri, kariyer olanakları	Şirket tarihi	Kılık-kıyafet kuralları
Dinlenme ve sigara içme alanı	Toplantı süreçleri	Organizasyonun yapısı	Kişisel telefon, internet, e-posta kullanım kuralları
Yönetim katı	Devam eden projeler	Mal/hizmet üretim pazarı	Boş günler (varsa)
Yangın çıkışları	Eğitim ve gelişim süreçleri, seçenekleri (varsa)	Öğle yemeği saatleri, süreleri	Özel izinler (hastalık, doğum vb.)
İlk yardım ünitesi		İşten ayrılma, çıkarılma, işe alım politikaları	
Fotokopi, faks vb. ekipman yeri		Sağlık, güvenlik	
Çalışma arkadaşları hakkında genel bilgi ve tanıştırma		İş etikleri	
Depo, kırtasiye malzemelerinin yeri		Sendikal haklar (sendikaya bağlı kurumsa)	
Geri dönüşüm kutularının, kağıt öğütücülerinin yeri		İşgören el kitabı	
İletişim			
Merdivenler, asansörler			
Otopark alanı			

Kaynak: Melih Topaloğlu, Alev Sökmen, “İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans İlişkisi Ankara’da Bir Uygulama” **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003, Sayı: 2, ss. 9.

İşe alıştırma eğitimi; Genel İşe Alıştırma Eğitimi ve Bölüm-Departman İşe Alıştırma Eğitimi olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Genel alıştırma eğitimi, işgörenin sahip olması gereken görev tanımı, yönetim felsefesi, genel politika ve süreçler gibi tüm içerikleri kapsamaktadır. Bölüm-departman işe alıştırma eğitimi ise; departmanla ilgili malzeme kullanımı, departman içi ilişkiler, iş çevresi, işe yardımcı olanlar gibi daha spesifik olarak, bölümün veya departman ihtiyaçlarını içermektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003:3).

İşgörenin yeni ortama ve insanlara uyum sağlamalarını kolaylaştıracak oryantasyonun sağlanması ise genellikle işletmelerdeki insan kaynakları tarafından verilmektedir (Çalık, 2006:4). İnsan kaynaklarının, işgörenleri yukarıdaki konular hakkında bilgilendirmesi hem işletmeye hem de işgörene büyük yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıda özetlenmektedir:

- Başarılı bir oryantasyon eğitimi; örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve işgörenin performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir (Roehl ve Swerdlow, 1999:179).
- Yeni işe alınan işgörene işletmeye ilişkin temel bilgiler vermek, işletmenin politikaları, örgütsel yapısı, üretim konusu ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar gibi konularda onu sıkmayacak kadar az, fakat beklentilerine karşılık verecek kadar doyurucu bilgiler verilmesi amaçlanmaktadır.
- İşe alıştırma eğitimin bir diğer amacı, işgörene işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, işgören bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir.
- İşe alıştırma eğitiminde güdülen başka bir amaç, işgörenin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek, sosyal kaynaşmayı sağlayacak çabaların harcanmasıdır.
- İşe yeni başlayan işgören öğrenmeye istekli, duyarlı, meraklı ve kendini gösterme çabası içinde olduğundan işgörenin bu potansiyel özelliklerinden en iyi biçimde yararlanması gerekmektedir.
- İşe alıştırma eğitimi işin gerektirdiği incelik ve ustalığı ilk günlerde işgörene aktarmayı amaçladığından daha sonraki günlerde ortaya çıkabilecek sorunların daha başlangıçta çözümlenmesi kolaylaşır.

- Yeni işgörenin işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak alıştırma eğitimine tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı rol oynar.

- Örgüt kültürünün yeni işgörenlerce benimsenmesi amaçlanır.

- İşgören başka bir firmadan transfer edilmişse, önceki deneyimlerinden en kısa zamanda yararlanmak istenir (Sabuncuoğlu, 2005:148-149).

- Yeni işgörenleri işleri ve örgütleri hakkında bilgilendirmek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirttiği üçüncü aşama olan sevgi ve ait olma ihtiyacının ilk başlangıcını sağlamaktadır.

- İşgörenlerin bağıllık düzeylerini yükseltmesi, iş devir hızını düşürmesi, çalışanlara verilen önem ve değeri göstermesi nedeniyle işletmelerin, işe alıştırma eğitimini yeni işgörenlere mutlaka uygulamaları önerilmektedir.

- İşe alıştırma eğitimi, işgören performansının artırılması açısından oldukça önem taşımakta olup işe alıştırma eğitiminin işgören performansı üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Böyle bir eğitim sürecinin uygulanması, işgörenin yeteneklerinin kendi kapasitesi içinde artırılmasını sağlayarak işletmenin karlılık ve rekabet düzeyini artırmaktadır (Topaloğlu ve Sökmen, 2003).

Söz konusu oryantasyon planının uygulanmasında, işletmeyi gezdirme, tanıtıcı yayınlar verme, açıklamalar, uyarılar ve görsel işitsel araçlar kullanılmaktadır. Bunlar arasında en yaygın olanı oryantasyon el kitapçığıdır (Sabuncuoğlu, 2005:151). Oryantasyon el kitapçığı, hem işletmenin organizasyon ve amaçlarını tanıtması hem de eğitim programı içeriğinin yer alması açısından yeni işgörenler için oldukça faydalı ve zorunlu bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmaya göre işgörene verilen el kitabı ile performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Topaloğlu ve Sökmen, 2003:26).

Tablo 6: Örnek İşe Alıştırma Planı

<p>İŞGÖRENİN ADI VE SOYADI:..... ÜNVANI:..... İŞE BAŞLAMA TARİHİ:.../.../.....</p> <p>1- YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAYA HAZIRLANMAK</p> <p>a . İşgörenin yaş,cinsiyet,deneyim,öğrenim ve eğitim gibi özellikleri ile iş hakkındaki bilgilerini gözden geçiriniz. b . İş tanımlarını hazır bulundurunuz. c . İşyerini düzenleyiniz,araç ve gereçleri hazırlayınız.</p> <p>2- YENİ İŞGÖRENİ KARŞILAMAK</p> <p>a . İşgörene güler yüzle "hoş geldiniz" deyin, b . İşgörene olan ihtiyacınızdan bahsediniz.</p> <p>3- YENİ İŞGÖRENE KARŞI GERÇEK İLGİ GÖSTERMEK</p> <p>a . İşgörene ev ve ulaşım durumunu sorunuz, b . Avansa ihtiyacı olup olmadığını sorunuz.</p> <p>4- İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİ VERMEK</p> <p>a . İşletmenin ana hedeflerini ve felsefesini anlatınız. b . Politikalarını açıklayınız. c . İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili bilgi veriniz.</p> <p>5- YENİ İŞGÖRENİN ÇALIŞACAĞI BİRİMİN İŞLEVLERİNİ ANLATMAK</p> <p>a . Birimde ifa edilen görevleri anlatınız. b . İşgörenin pozisyonunu belirtiniz. c . Kimden emir alacağını ve kimlere emir vereceğini açıklayınız.</p> <p>6- ÇALIŞMA KURALLARINI BİLDİRMEK</p> <p>a . İşe geliş ve işten ayrılış saatlerini bildiriniz. b . Dinlenme ve yemek saatlerini belirtiniz. c . İş güvenliği kurallarını ve güvenlik araçlarının nasıl kullanılacağını açıklayınız. d . İzin alma usulünü anlatınız. e . Telefonda yararlanma biçimini söyleyiniz. f . Yararlanacağı sosyal yardım ve hizmetleri belirtiniz. g . İşgören ile ücret ödeme usullerini gözden geçiriniz.</p> <p>7- YENİ İŞGÖRENİ İŞ ARKADAŞLARI İLE TANIŞTIRMAK</p> <p>a . Öncelikle yeni işgörenin ismini,yapacağı işi gurupta bulunan iş arkadaşlarına söyleyiniz, b . Birlikte çalışacağı her işgöreni,ismini ve görevlerini yeni iş görene takdim ediniz, c . İşgörenlerden birisinden onunla yemeğe gitmesini isteyin.</p> <p>8- YENİ İŞGÖRENE AŞAĞIDAKİ SÜREÇLE İŞİNİ ÖĞRETİNİZ</p> <p>a . İş göreni işe hazırlayınız. b . İşin işlemlerini gösteriniz. c . İş başarısını deneyiniz. d . İşgörenin çalışmasını izleyiniz ve hatalarını düzeltiniz.</p> <p>9- İZLEMEK</p> <p>a . Yeni işgörenin gelişip gelişmediğini denetleyiniz, b . İşgöreni soru sormaya cesaretlendiriniz. c . Geliştikçe ve hataları azaldıkça gözetimi seyrekleştiriniz.</p>

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, ss. 182.

1.2.6.1.3. İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim

Rotasyon, “bireylerde sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusunu ortadan kaldırmaya yönelik bir uygulamadır” (Gürüz ve Yaylacı, 2004:175).

İşlerin son derece özelleşmesi sonucu ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmaktadır. Ayrıca bir işgören çeşitli işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması bir dereceye kadar önlenmiş olmaktadır (Eren, 2006:258).

Bir kişinin çeşitli işlerde belirli süre çalıştırılması ve bu yeni işlere yönelik eğitilmesi olarak tanımlanan rotasyon eğitiminin başarısı işgörenin farklı bölümde çalıştırılmak yerine kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılmasıyla sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:151). Gül’e göre (2000) ise iş değiştirme yoluyla eğitim, işgörenlerin örgüt içerisinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntem olup işgörenlerin örgüt içinde yer alan bütün bölümleri tanımalarını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Dessl’e göre (2005:286) iş rotasyonu; bir işgörenin kendi bulunduğu departmandan başka bir departmana geçmesiyle yapılmakta olup, işletmenin bütün bölümlerini anlamasına ve yeteneklerini test etmesine yardımcı olan bir eğitim tekniğidir. İşgören her bir departmanı gözlemleyebilir fakat tamamen operasyonun içine dahil olamaz.

Rotasyon eğitiminin sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenmektedir:

- Takım çalışmasında etkinlik artar.
- Geleceğin yönetici adayları hazırlanır.

- Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır.
- Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar.
- İşgörenin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2005:151).

- İşgörenlere, işletmelerinin amaçlarına ilişkin bütünsel bir bakış açısı bakmasını sağlamakla birlikte işletme fonksiyonlarını tanıma, iletişim kurma, takım olarak çalışma, problem çözme ve karar alma becerilerini geliştirmesine yardımcı olur.

- Sağlıklı bir kariyer planlamasının oluşturulmasında yardımcı olur (Dinç, 2005:46).

- İşe yeni girenlere farklı işleri öğrenme, kişisel değerleri ile iş değerleri arasında uyum sağlama (Gürüz ve Yaylacı, 2004:176) gibi yararlar sağlamaktadır.

İşgören devir hızının yüksek olduğu işletmelerde uygulanmasının anlamlı olmadığı ayrıca işte uzmanlaşmayı engellemesi nedeniyle eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:152). Bunun yanı sıra bu eğitimin başarısı, sürecin her bir basamağında bilgilerin nasıl sunulduğuna bağlıdır (Woods, 1997:176). Tüm eğitim etkinliklerinde olduğu gibi, rotasyon eğitimi de diğer insan kaynakları fonksiyonlarının sağlıklı bir biçimde yürütüldüğü zaman işletmelerde verimliliği artırmaktadır. Rotasyon eğitimi, bazı uzmanlık dalları için uygun olmayabilir, çünkü herkes kendisini alıştığından farklı bir uzmanlık dalında geliştirmek istemeyebilir (Dinç, 2005:46).

1.2.6.1.4. Yetki Devri Yoluyla Eğitim

Yetki devri, çalışanın sorumluluk alma, yetkiyi doğru kullanma, yöneticilik becerilerini kazanma, yöneticilik görevine hazırlanma konularında iyi bir eğitsel araçtır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:171).

Yetki devri yoluyla işgöreni eğitmek, işgörene kendisine değer verildiği hissini uyandırması açısından önem taşımaktadır. Kendisine yetki verilen işgören işini daha iyi yapabilmek için çaba gösterecek ve işgörenin kendisini işletmenin bir

parçası olarak görmesini sağlayacaktır (Şahin, 2002:74). Ancak yöntemin söz konusu eğitsel yararına ulaşabilmek için yöneticinin astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcı olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:148).

1.2.6.1.5. Monitör (Kılavuz) Yoluyla Eğitim

Karmaşık ve teknik düzeye ulaşan işlerin daha etkin bir şekilde yapılması için ustabaşı, usta, kalifiye işçi ve teknisyenler arasından seçilen, monitör olarak adlandırılan bu kişilerin, teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak işgörenlerin eğitilmesi sağlanmaktadır. Bir işgörenin eğitilmesi görevi eğitici formasyonu bulunmayan bir ustabaşına verilmesiyle, aynı işgörenin sistematik bir eğitimden geçirilmiş, teknik, sosyo-psikolojik ve pedagojik konularda yeterince eğitilmiş monitörlerce yetiştirilmesi arasında önemli farklar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:148-149).

Monitörlere işle ilgili pratik bilgilerin sağlanması, araçların en etkin ve ekonomik kullanım yollarının gösterilmesi, yeni çalışma yöntemine işgörenlerin uyumunun sağlanması gibi görevler yüklenmektedir. Monitörler ayrıca astlarını eğitmek için gerekli olan eğitim yeteneğini kazanmak için kurslara tabi tutulmaktadır (Şahin, 2002:83).

1.2.6.1.6. Özel Tasarım (Proje çalışması) Yoluyla Eğitim

Bu yöntemde işgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilerek onu yönetmesi istenir. Böylece işgören, sadece işletmenin çeşitli konularını analiz edip yönetmekle kalmamakta aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri derinlemesine öğrenme imkanına da kavuşmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007:10).

1.2.6.1.7. Staj Yoluyla Eğitim

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış işgörene çalışacağı işletmeyi, işletme politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı işgöreni, görev, yetki ve sorumluluklarını tanıtmak ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi eksikliklerini gidermektir (Gül, 2000).

Etkili bir eğitim tekniği olan staj, işgörenlerin ileride yapacakları görevlerine ilişkin çalışma ortamlarını ve koşullarını tanıma, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uyma, yeteneklerini geliştirme mesleki sorumlulukları taşıma gibi yararlar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:152). Staj eğitiminin stajyerler açısından önemli yararlarından biri, teorik bilgileri pratik olarak uygulamaları sonucunda bu bilgileri pekiştirmeleridir. Bu stajyerlere ilerideki iş yaşamlarında daha bilinçli davranmalarına ve sorumluluk sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır (Şahin, 2002:75). Ayrıca stajyerler kendilerine gösterilen ilgi ve destek düzeyi, işletmenin çalışma şekli, işgören politikaları, iletişim süreçleri gibi konularda dışarıya bilgi aktararak işletmenin imajını da yakından etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:175).

Staj yoluyla eğitim alan işgörenlerin işlerinden hemen soğumamaları için ilk aşamalarda kolay bilgilere yer verilmesi ve giderek işin zorluklarının ve teknik inceliklerinin öğretilmesi gerekmektedir. Ayrıca staj bitiminde stajyerlerin verimli ve başarılı yönlerinin yanı sıra yaptıkları yanlışlıkların ve eksikliklerinin nedenleriyle açıklanması, gelecek çalışmaların daha verimli geçmesi için önemli bir rol oynamaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:153).

1.2.6.1.8. Komiteler Aracılığı İle Eğitim

Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere küçük çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu küçük çalışma grupları belirli konularda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar (Gül, 2000).

Komiteler karar verme, bilgi verme, öneri ve danışma komiteleri gibi farklı yapıda olabilir. Yeni yetişen yöneticilerin bu komitelere sık sık katılması onlarda yönetim olgunluğunu, karar verme yeteneğini ve görgü kapasitesini artırır. Yeni yetişen yönetici, eski ve deneyimli yöneticilerin üstün yönlerini daha yakından tanıyabilir, sorumluluk duygusu gelişir ve görüş ve öner sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur (Şahin, 2002:83).

Bu yöntemin başarılı olması için komite çalışmalarında gruba uyum süresi çok fazla uzamamalıdır. Ayrıca komite çalışması bir grup çalışması olduğu için bazı kişilerin sorumluluktan kaçmasına ya da görüş belirtmekten tedirgin olduğu için son kararların alınmasını beklemesine yol açabilir. Bunu engellemek için de her toplantı sonunda katılanlardan kişisel görüşleri belirten bir rapor istenebilir (Sabuncuoğlu, 1997:145).

1.2.6.1.9. Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin informal veya formal olarak oluşturduğu topluluktur (Eren, 2006:463).

Takım çalışmalarına katılım yoluyla yapılan eğitimin amacı, işgörenlerin sorumluluk duygularını, karar alma yeteneklerini ve görgü kapasitelerini geliştirmeyi sağlamaktadır. Yöntemin başarısı için; takım çalışmalarında işgörenin gruba uyum süresinin fazla uzamaması ve takıma katılan yeni işgörenlerin aktif olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:153).

1.2.6.1.10. Gösteri (Demonstrasyon) Yoluyla Eğitim

Eğitim uzmanı tarafından, işgörelere yeni alınan araç veya gerecin nasıl kullanıldığını ve işlediğini görsel olarak anlatılan, bilgilerin daha hızlı, daha kolay ve kalıcı olmasını sağlayan işbaşı eğitim yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2005:153). Diğer

bir ifadeyle, işgörenler hem işiterek hem de görerek öğrendikleri için bilgilerin daha fazla kalıcı olmasını sağlayan bir yöntemdir.

Yöntemin hazırlığı için fazla zamana ihtiyaç duyulması, gösterinin başarılı olabilmesi için eğitim uzmanının çok iyi bilgi ve beceriye sahip olması, büyük ve kalabalık grupların gösteriyi rahat izleyememesi gibi sınırlılıkları bulunmaktadır (Orhaner ve Tunç, 2003:92-93).

1.2.6.2. İş Dışında Eğitim

İş dışında eğitim, işletme dışında veya içinde fakat iş dışında yapılan, bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniği olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:153). Başka bir tanıma göre, gerçek iş ortamından başka bir çevrede yapılan eğitim iş dışı eğitim olarak tanımlanmaktadır (Woods, 1997.168).

Bu yöntem; işgöreni iş monotonluğundan kurtarması, sistemli, planlı ve programları içermesi, uzman eğiticilerin yer alması, dışarıdaki gelişmelerin, yeniliklerin takip edilmesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:176). Ayrıca, iş dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında işgörenler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yorma olanağı bulacaklarından, öğrenim işletme içi çalışmalara oranla daha verimli olmaktadır (Gül, 2000).

İşletme dışında düzenlenen hizmet içi eğitim işletme içerisinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli (Gül, 2000) ancak bireysel eğitimden çok grup eğitimi yapılması nedeniyle ekonomik bir eğitim türü olarak bilinmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:154).

İş dışı eğitimin yukarıda açıklanan yararlarının ve sakıncalarının yanı sıra aşağıdaki yaraları ve sakıncaları da bulunmaktadır (Kaynak ve diğerleri, 2000:195):

- İş dışı eğitim profesyonel bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.
- İş başı eğitime göre daha sistemli ve planlı bir eğitimidir.
- İş dışında uygulanan yöntemlerle çok sayıda işgörene aynı anda eğitim verilmektedir.
- Eğitimin maliyeti iş başı eğitime göre daha kolay hesaplanmaktadır.
- İşgörenler, planlanmış bir eğitimde işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenirler.
- İş dışı eğitimde bilgiler belirli bir sıra halinde verildiğinden eğitim rastlantılardan kurtulmuş olur.
- İş başı eğitimde işgörenlerin eğitiminde uygulanan yöntemler sadece karşılaştıkları olayların çözümüne yöneliktir. Genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. İş dışı eğitim bu olumsuz durumu ortadan kaldırır.
- Başka işletmelerden farklı işgörenlerin de katıldığı programlarda çalışanlar başkalarının da tecrübelerinden yararlanma imkanı bulmaktadır.

İş dışı eğitimin sakıncaları ise;

- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte işgörenler işe uyumda zorluk çekebilir.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları üretim kaybına neden olabilir.
- İş başı eğitime göre daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.
- Kontrol ve değerlendirme daha zor olabilir.

Yapılan bu çalışmada, işletmelerde işgörenlere sağlanan iş dışında eğitim; grup tartışmaları, panel (toplu tartışma), açık oturum (forum), beyin fırtınası, vızıltı grupları, T grup yönetimi (duyarlılık eğitimi), anlatma (konferans-düz anlatım), seminer ve kurslar, örnek olay yöntemi, in basket (evrak sepeti) yöntemi, rol oynama yöntemi, gezi-gözlem yöntemi, simülasyon (taklit) yöntemi başlıkları altında incelenmektedir.

1.2.6.2.1. Grup Tartışmaları

Grup tartışmaları bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kişilerin bir araya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Eğitime katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçümleri birbirlerine iletirler (Bingöl, 1998:87).

Tartışmanın farklı yönlere kaymaması ve tartışılan konu hakkında çözüm önerileri getirilmesi gerekmektedir. Tartışmayı yönetecek kişilerin konu hakkında bilgili olmaları ve katılımı sağlayabilmeleri oldukça önemlidir. Aksi takdirde istenilen eğitim sonucu alınmayabilir (Şahin, 2002:88).

Grup tartışmaları; panel, açık oturum, beyin fırtınası, vızıltı grupları, T grup yöntemleri şeklinde yapılmaktadır.

1.2.6.2.1.1. Panel (Toplu Tartışma)

Panel, birden fazla konuşmacının (panelist) belirli bir konuda birbirlerini ve dinleyicileri bilgilendirmeye yönelik eğitim faaliyetidir. Panelistlerin görüşlerini bildirmelerinden sonra konu tartışmaya açılır. Panel, hem dinleyicilerin hem de konuşmacıların soru-cevap şeklindeki katılımlarıyla devam etmektedir (Dinç, 2005:36).

Panelde değişik görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasını sağlayacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir (H. Gül, 2000). Panellerin olumsuz yönlerinden biri, genellikle kamuya açık olmaları nedeniyle, katılımcılardan tartışılan konu hakkında yeterli bilgisi olmayanların, aktarılanları anlamakta güçlüklerle karşılaşabilmeleridir (Dinç, 2005:36).

1.2.6.2.1.2. Açık Oturum (Forum)

Forum, düz anlatımdan farklı olarak, dinleyicilerin, eğitime aktif olarak katılmalarını sağlayan eğitim yöntemidir. Forumda, eğitmenin yaptığı bilgilendirme konuşmasından sonra, izleyiciler sorularını, görüşlerini ve eleştirilerini belirterek, aktif olarak sürece katılmaktadırlar. Ortaya konulan sorunları, özgür bir biçimde tartışarak yanıtlar bulunmaya çalışılmaktadır (Dinç, 2005:36).

1.2.6.2.1.3. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, ortak sorunlar, toplanacak veriler, çözüm önerileri ve karşılaştırılabilecek engeller gibi konularda bir fikir listesi oluşturmak amacıyla yapılmaktadır. Çözüm önerileri önemli, önemsiz, uygulanabilir, uygulanamaz gibi tartışmalar yapılmadan serbestçe ortaya atılabilir olmalıdır. Bu yüzden takımın bütün üyeleri katılıma teşvik edilmeli, beyin fırtınası sırasında değil, çalışmanın bitiminde tartışılmalı, kişiler birbirlerine eleştiride bulunmamalıdır (Bozkurt, 2006:34).

1.2.6.2.1.4. Vızıltı Grupları

Bu eğitim yönteminde, 5-8 arasında üye sayısı olan küçük gruplara bir veya bir kaç problem verilerek aralarında tartışmaları istenmektedir. Söz konusu yöntem, kişisel düşünme yeteneğini geliştirir, bütün alternatiflerin gözden geçirilmesine kadar yargıya varmama alışkanlığı sağlar, olumlu tutum ve davranışlara yol açar, görüş açısını genişletir, fikirlere saygıyı geliştirir. Bu yararlarının yanı sıra; gruba rehberlik edecek bir liderin olmaması, problemin dışına çıkma tehlikesinin bulunması, fikirlerin değerlendirilmesinin güç oluşu yöntemin dezavantajlarını oluşturmaktadır (Bozkurt, 2006:34).

1.2.6.2.1.5. T. Grup Yönetimi (Duyarlılık Eğitimi)

Bu eğitim farklı meslek gruplarından 12–15 kişilik gruplar arasında yürütülmektedir. Bu gruplar daha önceden organizatörler tarafından belirtilmeyen,

kendilerinin belirlediği bir konu üzerinde çalışmaya davet edilmektedir. Amaç seçilen bireylerin sorunlarını kendilerinin tespit etmeleri ve çözümleri için fikir yürütmeleridir. Grup dışarıdan hiç bir yardım almadan hareket, davranış ve sözlerinde tamamen özgür olarak çalışmalarını yürütmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:157; Dinç 2001:40).

T-Grup yöntemi çalışmaları sırasında eğitilenler, çalışma saatleri içindeki insan ilişkileri açısından sorunlarını tartışır ve birbirlerinin tutum ve davranışlarını açık ve samimi bir şekilde eleştirerek karşılıklı bir anlaşmaya varırlar. Bu tip eğitimler eğitilenlerin başarılı bir takım halinde çalışmalarını sağlamaktadır (Şahin, 2002:90). “Örgüt geliştirme yöntemi” olarak başlatılan duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin işletme ortamındaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir (Gül, 2000).

Grup tartışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik becerilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler ve değişiklikler sağlamaktır. Ayrıca tartışmaya katılan her birey, hem kendisini hem de başkasını daha iyi anlamaya çalışmakta, güdülerini, duygularını analiz etmekte ve davranışlarının etkilerini izlemektedir (Sabuncuoğlu, 2005:156). Böylece kişinin başkalarına karşı artan duyarlılığı sayesinde kişiler arası ilişki kurma becerisinin de artması sağlanarak başkalarına daha yararlı olması sağlanmaktadır.

Eğitim süresi boyunca eğitilen işgörenin, hissedeceği derin duygusal etkiden dolayı eğitmenin rolü çok önemlidir. Duyarlılık eğitiminin avantajı, eğitilenlerin kendilerini başkalarının nasıl gördüğünü olumlu bir şekilde anlamalarıdır. En önemli dezavantajı ise, uzmanla uygulanmadığı sürece süreç tehlikeli bir biçimde kişisel bir hal alabilmesidir (Woods, 1997:198).

1.2.6.2.2. Anlatma (Konferans-Düz Anlatım)

Konferans yöntemi, geleneksel bir eğitimi yöntemi olup yetkili ve uzman bir kişinin belirli konularda tek yönlü bir iletişim kullanarak geniş bir dinleyici kesmine bilgilerini aktarması şeklinde gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:154). Bu yöntem sayesinde kısa zamanda büyük bir dinleyici kesmine bilgiler aktarılmakta olup maliyeti düşük bir yöntemdir (Woods, 1997:168). Bunun yanı sıra uygulamasının ekonomik olması, eğitim konularının düzenli bir biçimde sunulmasını, gerektiği yerlerde eğitimi alan bireylerin not tutma becerileri kazanmalarını sağlamaktadır (Orhaner ve Tunç, 2003:86).

Eğitime katılan işgörenlerin özel ihtiyaçlarına uyan bir eğitim almadan önce, işgörelere kavramsal modeller veya kilit davranışlar hakkında bilginin aktarılmasında kullanılan bir yöntemdir (Noe, 1999:190).

Eğitime katılanların konuyu ne ölçüde anladığının denetlenememesi ve uzun süreli düz anlatımların dinleyiciler için sıkıcı olması (Sabuncuoğlu, 2005:154), dinleyicilerin öğrenme isteklerini azaltması, akıl yürüterek öğrenme ve problem çözme becerilerini engellemesi (Orhaner ve Tunç, 2003:86-87) yöntemin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır. Ayrıca bu eğitim sürecinde işgörelere pasif olduklarından eğitim sırasında verilen birçok bilgiyi untabilmektedirler (Tüzün, 2005:147). Bu özelliklerin hepsi, öğrenmenin oluşmasını ve eğitimin transferini engelleyen unsurları oluşturmaktadır (Noe, 1999:191).

Anlatım yönteminin etkili olabilmesi için; eğitimi veren kişi; eğitim esnasında ses tonunu, jest ve mimiklerini en iyi şekilde kullanmalı, eğitimi alan işgörelere soru sorma fırsatı vermeli, zaman zaman grup tartışması, soru-cevap, örnek olay yöntemi, vb. yöntemlerden yararlanarak anlatım yönteminin tek düzelikliğini ortadan kaldırmalıdır (Orhaner ve Tunç, 2003:87-88).

1.2.6.2.3. Seminer ve Kurslar

Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen işgören için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yönetimi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir (Gül, 2000).

Seminerler, genel katılıma kapalı tutularak, yalnız bir firmanın işgörenleri için düzenlenebileceği gibi, çeşitli sektörlerden işletmelerin işgörenlerinin bir araya geldiği genel eğitimler biçiminde yürütülmektedir. Genel katılıma kapalı seminerlerde, yalnızca katılımcı işletmenin işgörenlerinin problemlerine eğilerek, işletmeye özgü çalışmalara, analizlere ve uygulamalara yer verilmektedir. Böylelikle, işletme içinde yaşanan sorunların ve gereksinimlerin bir kısmı, seminerler sırasında çözülmektedir. Genel katılıma açık seminerlerde, farklı sektörlerden aynı konumdaki meslektaşlar bir araya gelip, kendi işletmeleri dışındaki uygulamaları tanıyarak, tartışabilme fırsatını elde etmektedirler (Dinç, 2005:36-37).

Kurslar, seminerlere göre daha uzun süreli, birkaç haftadan birkaç yıla kadar süren işçi düzeyinde, çırak düzeyinde, eğitimcilerin eğitimi, orta ve üst kademe yöneticiler düzeyinde olmak üzere çeşitli düzeylerde düzenlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:156). Her gruba uygulanan eğitim farklıdır. Gruplar hangi yönlerden eksik bulunuyorsa ya da hangi yönden geliştirilmek isteniyorsa, buna uygun çeşitli kurslar verilebilir. İş dışında verilen kurslar işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu kursların gelişen teknolojiye uyum sağlaması da gereklidir (Şahin, 2002:89).

1.2.6.2.4. Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yönteminde, yöneticiye günlük işleri sırasında karşılaşılabilecekleri durumlar bir senaryo şeklide verilip yöneticinin bu durumlar karşısında nasıl davranması gerektiği sorularak bilinçli düşünme ve etkili karar alma becerisinin gelişmesi sağlanmaktadır (Gül, 2000). Ancak gerçek yaşamda yöneticiler örnek

olayda olduğu gibi sadece bir durumla karşı karşıya kalmamakta birçok değişkenin etkisi altında kalmaktadır (Woods, 1997:172).

Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:177). Bu sayede grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:158).

Örnek olay yönteminin istenilen başarıya ulaşması için, hazırlanan metnin açık ve anlaşılır olması, tartışmaları yöneten kişinin de yeterli bilgiye sahip olması, tartışmaya katılanların çözüm aramaya yöneltilmesi, tartışmaların gereksiz yönlere kaymasının önlenmesi, tutum ve davranışların olumlu yönde gelişmesine yardımcı olunması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:158).

1.2.6.2.5. In Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi

Evrak sepeti yönteminde işgörenlerden, masalarının üzerindeki evrak sepetlerine bırakılan belgelerde yer alan çeşitli sanal işlerin, planlanması, düzenlenmesi ve sonuçlandırılması istenmektedir (Dinç, 2005:40). Diğer bir ifadeyle, eğitilecek işgören, ihtiyaçları olan her türlü bilgiyi ve belgeyi masalarının üzerinde bulunan evrak sepetinde bulmaktadır. Eğitime katılan işgörelere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşmaktadır. Verilen ödevlerin tamamlanmasında, işgören yalnızca kendi bilgilerini kullanabilir. Gerek gördüğü konularda astlarına da görev verebilir. Ancak, üstlerine ya da çalışma arkadaşlarına, işleri nasıl yürüteceği konusunda danışamaz, soru yöneltemez. Çalışma tamamlandıktan sonra katılımcılar bir araya gelerek izledikleri yöntemleri birbirine aktarır ve farklılıkları tartışır. Eğitmenin gözetiminde yürütölen bu çalışmaların sonunda, eğitmen, işin hangi yöntemin izlenerek nasıl sonuçlandırılması

gerektiği konusundaki görüşlerini katılımcılara iletir. Özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek için yararlı bir yöntemdir (Gül, 2000).

Evrak sepeti yönteminde amaç, işgörenleri en kısa sürede giderilmesi gereken ihtiyaçlarını belirlenmesi hususunda eğitime ve benzer problemlerle eş zamanlı olarak nasıl çalışılacağı konusunda bilgi verme (Woods, 1997:173), işgörenlerin işe ilişkin sorunları çözümlenme ve yazım becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Dinç, 2005:40).

Evrak sepeti yönteminin en büyük zorluğu, eğitim malzemelerinin hazırlanmasıdır. Uzmanlık gerektiren, zaman alıcı bir tekniktir. Bu yöntemde yetkin bir eğitmen bulunması oldukça güçtür (Dinç, 2001:41).

1.2.6.2.6. Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama yöntemi; gerçek bir durum yaratılarak eğitim gören bireyin bu gerçek durumda özellikli bir kişinin ya da o işin parçası olduğunu farz etmesidir (Dessl, 2005:288). Diğer bir ifadeyle kendini başkasının yerine koyabilme fırsatı, rol oynamanın en önemli avantajlarından. Eğitilende duygular ve rahatsızlıklar uyandıran bir eğitim metodudur ve öğrenmenin dört ilkesi (aktif katılım, örnekleme, geri bildirim ve uygulama) içermesinden dolayı rol oynama yöntemi doğru kullanıldığında genellikle yüksek bir öğrenme düzeyiyle sonuçlanır (Woods, 1997:173).

Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisi kazandırmaktadır (Gül, 2000). Ayrıca yöntem iyi bir biçimde yapılandırıldığı takdirde zihinsel yetenekler ve bilgilerin öğretilmesinin yanı sıra mevcut durumun duygusal içeriği de anlaşılmalıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:177). Ancak, işgörenlerin rollerini iş başında ve gerçek sorumluluk içerisinde, ciddiye almadan oynamaları grupta bıkkınlığa ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Gül, 2000).

1.2.6.2.7. Gezi-Gözlem Yöntemi

Bir olay ya da varlığın hazırlanmış bir plan çerçevesinde incelenmesine gezi-gözlem yöntemi adı verilmektedir (Orhaner ve Tunç, 2003:93). Gezi adı altında yapılan her türlü eğitim etkinliklerinde ortak olan nokta hepsinin gözlem gücüne dayanmasıdır. Grup üyelerine bizzat gözleme fırsatı, canlı, gerçek ve şahsi tecrübe temin eder. Daha geniş görüş ve anlayışla konu üzerinde çalışma imkanı sağlar. Fakat çok zaman alıcı bir yöntemdir. Bu geziler grup üyeleri için yorucu ve ziyaret mahallinin işlerini aksatıcı olabilir. Gezi sonrası grup üyelerinden “Gözlem Raporu” istenmesi yararlı olur (Bozkurt, 2006:34).

1.2.6.2.8. Simülasyon (Taklit) Yöntemi

İşgörenlerin iş başında kullanacakları araçların benzerlerini veya gerçeklerini kullanmasını iş dışında öğreten bir eğitim yöntemidir. İşgörenlerin bu teknik kullanılarak iş başında eğitilmesi hem çok maliyetli hem de tehlikelidir (Dessl, 2005:281). Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkan veren simülasyonlar, yönetim ve kişilerarası beceriler kadar, üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır (Noe, 1999:200).

Simülasyon yöntemi üst düzey yöneticilerin ve işgörenlerin spesifik işlerde nasıl kararlar vermesi gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yöntem, yöneticilerin veya işgörenlerin benzer durumlarda karşılaştığında doğru kararlar vermesine yardımcı olmaktadır (Woods, 1997:171).

1.2.7. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Eğitim stratejisinin son aşaması olan eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinin başlıca hedefi, bir yandan etkinliklerden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçlar arasındaki ilişkinin saptanması; diğer yandan eğitim geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini korumak için yararlanılacak bilgilerin toplanmasını sağlamaktır (Tınaz, 2006:36).

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi örgütler için önemli bir görev olup (Tüzün, 2005:151), eğitimin bir yatırım olarak kabul edildiğinde, belirli dönem sonunda yapılan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Daha ayrıntılı ifade edecek olursak, program başında belirlenmiş olan hedeflere ne derece ulaşıldığını belirlemek; öğretimi, programa katılanların hazır bulunuşluk düzeyine göre ayarlayabilmek; öğretim sırasında öğrenenlerin öğrenme güçlük ve eksikliklerini belirlemek, bu eksiklik ve yetersizliklerin giderilmesine yönelik tedbirler almak için ölçme ve değerlendirmeye gerek duyulmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:162).

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi kavramı konularında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamalar:

İşletmelerde çalışan işğörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında meydana gelen değişimin sayısal olarak değerlenmesine ölçme, eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılmasına ise değerleme adı verilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:162).

İşletmelerde eğitimin değerlendirilmesi, işğörenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, yaptıkları iş ve işletmenin amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanmasına yönelik sistematik bir çalışmadır (Tınaz, 2006:28).

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, belirli kriterler veya standartlar doğrultusunda gözlem altına alınan kalite ve kazanımların karşılaştırılmasıdır (Meyer ve Elliott, 2003:2).

Etkin bir değerlendirme, bir eğitim programının önceden kararlaştırılmış performans hedef ve amaçların hangi ölçüde gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir (Dinç, 2005:77).

Değerlendirme önceden saptanmış olan eğitim hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2006:65).

Değerlendirme, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamakta olup gelecekte yapılacak uygulamaların eksiksiz ve hatasız bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Gül, 2000).

Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesiyle ilgili yapılan tanımlardan hareketle hizmet içi eğitim programlarının neden değerlendirilmesi gerektiğini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Noe, 1999:152-153):

- Programın güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması, programın öğrenme amaçlarını karşılayıp karşılamadığını, öğrenme çevresinin kalitesini ve eğitimden alınan bilginin işe transferinin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeyi içerir.
- Programlardan hangi eğitilenlerin en az veya en çok fayda sağladığını belirlemek,
- Programın mali getirisini ve maliyetlerini belirlemek,
- Eğitim ve eğitim dışı yatırımların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak (bir işin yeniden dizayn edilmesi veya daha iyi bir aday seçimi sistemi gibi),
- En iyi eğitim programını seçmek için farklı programların maliyet ve faydalarını karşılaştırmak.

Ölçme ve değerlendirme kavramları arasındaki ilişki üç temel bağlantı ile açıklanmaktadır (Yıldırım, 1996:10):

- Ölçme dar kapsamlıdır. Değerlendirme, ölçmeyi içine alan geniş bir kavramdır.
- Ölçme ve değerlendirme sürecinde, öncelikle ölçme işlemi gerçekleştirilir. Değerlendirme ise ikinci aşama olup, ölçme sonuçlarına dayandırılmaktadır. Ölçme olmadan yapılan bir değerlendirme, ön yargılar ile biçimlendirilen bir varsayımdan daha farklı bir anlam taşımaktadır.

- Ölçme, değerlendirmeye oranla daha objektif bir özellik taşımakta ve mevcut durum neyse, onu ortaya koymaktadır. Oysa değerlendirme için önceden saptanan ölçütler ve kriterler bulunmaktadır. Bu ölçütler ve kriterlerle karşılaştırılarak belirli yargılara varılmaya ve verilerin anlamlandırılmasına çalışıldığı için, değerlendirme, subjektif bir işlem olmaktadır.

Ancak birçok işletme gerçekten bir eğitim programının işgörenler veya örgüt üzerindeki etkisini bilmemektedirler (Woods, 1997:177). Eğitimin etkinliği olarak tanımlanan bu etkiler; işletme açısından, işgörenin performansında, üretimin verimliliğinde iyileşme ve artışlarla birlikte maliyetlerde azalma sağlamakta, eğitimlere katılan işgörenler açısından ise, zamanları ve enerjileri karşılığında bilgilerini ve becerilerini geliştirmektedir (Dinç, 2005:81).

Günümüz işletmeleri, eğitimi, önceki dönemlerde olduğu gibi boşa bir harcama, ekonomik dönüşü olmayan bir unsur olarak görmekte ve eğitime ciddi bir bütçe ayırmamaktadır (Örücü ve diğerleri, 2002:89). Ancak eğitim sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sayesinde, eğitim için harcanan paranın ne kadarının işletmeye geri döndüğünün hesaplanması mümkündür. Bu sayede, eğitimin elle tutulur gözle görülür yararlarını fark eden yöneticiler, tüm dünyanın ekonomik darboğazı durumunda bütçelerinden kısıntıya gitmeleri gerektiğinde ilk alanın eğitim olması engellenebilir (Çörtekoğlu, 2002:285). Böylece günümüzde yaşanan sert rekabet koşulları altında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişmeleri izleyebilmeleri sağlanmış olacaktır.

Yaşanan ekonomik krizlerde, öncelikle eğitim harcamalarında kısıtlamaya gidilmesinin temel nedenlerinden birisi, olağanüstü olumsuz koşullarda eğitimin bir yarar sağlamayacağı yolundaki yanlış yönlendirmelerdir. Oysa eğitimin her koşulda işletmelere sağlayacağı önemli yararları bulunmaktadır (Dinç, 2005:81). Yeni bilgi toplumunda, teorik bilgiyi, piyasada yeni ürün ve hizmetlere başarılı bir şekilde dönüştürenler ile eğitim ve AR-GE harcamalarına en çok yatırım yapan işletmeler ve toplumlar başarılı olmaktadır (İnce, 2005:323).

Ne yazık ki birçok otel yöneticisi eğitim hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmede başarısız olmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin eğitim programlarının uygulanmasında başarısız olmalarının nedeni eğitim programlarının nasıl ölçüleceği, değerlendirileceği ve geliştirileceği konusunda bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır (Woods, 1997:177). Yapılan bir araştırmaya göre işletmelerde hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmemesinin nedenleri arasında; eğitime gereken önemin verilmemesi, değerlendirmenin zaman kaybı olarak görülmesi, bütçenin yetersiz oluşu, değerlendirmenin gereksiz olduğunun düşünülmesi yer almaktadır (Tüzün, 2005:29).

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde ilk adım, eğitimin niceliksel ve niteliksel değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesidir. Nicel açıdan belirlenebilecek değerlendirme ölçütleri; karlılık oranları, satış düzeyleri, çalışanların bilgi düzeyleri, iyileştirme düzeyleri vb. olabilirken, niteliksel açıdan da; çalışanlarda motivasyon artışı, eğitime karşı tutumlar, izlenimler vb. konular olabilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004:11). Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde ikinci adım, belirlenen ölçütleri değerlendirmeye uygun tekniklerin seçimidir. Nicel ölçütlerin değerlendirilmesinde; test, gözlem, üretim, kalite, satış, finans göstergeleri, nitel ölçütlerin değerlendirilmesinde; soru formları, anketler, müşteri memnuniyet anketleri kullanılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:181). Woods'a göre (1997:178) işgören devir hızı, verimlilik, kalite, maliyet ve kar kavramları da eğitim sonuçlarını ölçme ve değerlendirmede kullanılmaktadır. Tüzün'e göre (2005: 151) eğitimin başarısı; doğrudan ve dolaylı maliyetler, etkililik, performans göstergeleri, tepki, öğrenme, davranış değişikliği, performans değişikliği gibi kriterler göz önüne alınarak değerlendirilmelidir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde; Kirkpatrick Modeli, Kaufman Modeli, CIRO Modeli, CIPP Modeli, Phillips'in Yatırımın Karlılığı Modeli gibi çok sayıda farklı modeller uygulanmaktadır (Eroğlu, 2006:114-118).

Kirkpatrick Modeli: Bu model, dört aşamalı olarak eğitim programlarının etkinliğini ölçmektedir (bkz. Şekil 2).

Şekil 2: Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri



Kaynak: Umut Eroğlu, “İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2006, Sayı: 2, Cilt: 4, ss. 115.

Tepki Ölçülmesi: Eğitime katılan işgörenlerin hoşnut olma dereceleri sorularak duygularının ölçülmesi çalışılmaktadır (Gül, 2000). Burada ölçülmek istenen; işgörenlerin verilen eğitimden, eğitimin veriliş biçiminden, eğitmenden, eğitimin verildiği mekandan (Çörtekoğlu, 2002:286), verilen konuların güncelliğinden, eğiticinin tarzından, eğitimde kullanılan araç ve gereçlerin yeterliliğinden (Gürüz ve Yaylacı, 2004:182) ne kadar tatmin olduklarıdır. Diğer bir ifadeyle işgörelere, eğitim programlarından hoşlanıp hoşlanmadığı ve eğitim programlarına katılmayı değerli bulup bulmadıkları sorularak eğitimin etkileri ölçülmektedir (Dessl, 2005:299).

Bu tür değerlendirmelerde açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formları kullanılmaktadır. Bunun en temel nedeni ise, eğitim etkinliği sona erdiğinde, anketlerin işgörenlerin eğitim etkinliğine ilişkin tepkilerini en çabuk şekilde ortaya koyan teknik olmasından kaynaklanmaktadır (Tınaz, 2006:30).

Öğrenmenin Ölçülmesi: Eğitilenler için en etkili öğrenme methodlarının belirlenmesi öğrenmenin değerlendirilmesiyle mümkündür (Fitz ve Davision, 2002:162). Eğitime katılan işgörenlerin programda hedeflenen bilgi, beceri ve tutumları kazanmış olmaları çeşitli teknik ve araçlardan faydalanarak yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeylerine ilişkin sayısal verilerden yararlanılarak bir yargıya ulaşılmaktadır (Gül, 2000; Dessl, 2005:299).

İşgörenlerin öğrenme düzeylerini belirlemek amacıyla eğitim öncesi ve sonrası (Çörtekoğlu, 2002:286) sözel ve yazılı sınavlar, performans testleri, iş sürecinin gözlemlenmesi veya simülasyon yöntemleri kullanılarak öğrenmenin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Woods, 1997:78).

Yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerde eğitim etkinlikleri sonrasında öğrenmenin değerlendirilmesinde en sık yöntemin gözlem olduğu saptanmıştır. Çünkü öğrenmenin kapsamı içerisinde yer alan ilgi ve yeteneklerdeki değişimin orta ve uzun vadede ortaya çıkması, gözlem yönteminin kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Tınaz, 2006:30).

Davranışların Ölçülmesi: Eğitimden sonra işgörenin bilgi, beceri ve davranışlarının, işine ve kişisel gelişimine yansımaları ölçülmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla eğitime katılan işgörenin üstüne, astlarına ve takım arkadaşlarına bir anket uygulanır veya görüşmeler yapılarak eğitim sonrası işgörendeki değişimler izlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:163). Çörtekoğlu'na göre (2002:287) ise eğitim sonrasında davranış değişikliğinin olup olmadığını ölçebilmek amacı ile eğitimden önce ve eğitimden sonra performans değerlendirilmesi yapılmalıdır. Ancak kişinin performansındaki değişikliğin ne kadar olduğunun saptanması oldukça güçtür.

Sonuçların Ölçülmesi: Artan satışlar, azalan maliyetler, iş kazalarındaki düşüş oranları (Çörtekoğlu, 2002:287), işgören devir hızında azalma (Gürüz ve Yaylacı, 2004:182) verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetlerin azalması gibi bir takım somut amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenmek, sonuçların değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Eğitim etkinliği sonuçlarının orta ve uzun vadede işletmeye katkısı, en gerçekçi şekilde şirket kayıtlarıyla ölçülmektedir. Performans değerlendirme raporları, iş gücü devir oranları, devamsızlık kayıtları, üretim raporları, satış raporları gibi kayıtlar, eğitimin başarısının birer göstergesini oluşturmaktadır (Tınaz, 2006:31).

1. ve 2. kademedeki kriterler (tepkiyi ve öğrenmeyi değerlendirme); eğitilenlerin işlerinin başına dönmeden önce toplanır. 3. ve 4. kademedeki kriterler (davranış ve sonuçların değerlendirilmesi); eğitilenlerin, eğitimin içeriğini iş başında

ne ölçüde kullandıklarını ölçmekte (Noe, 1999:154), ancak bu aşamalar (3. ve 4.) oldukça zaman ve detaylı analiz gerektirmektedir ve bu nedenle de pek çok işletme tarafından tercih edilmemektedir. Oysa ki verilen eğitimlerin etkinliğinin doğru olarak belirlenebilmesi için her aşama gereklidir. Olması gereken, birinci aşamadan başlayarak sürecin en sonuna kadar eğitimin etkinliğini bir bütün olarak ölçebilmektir (Çörtekoğlu, 2002:287).

Kaufman Modeli: Bu model Kirkpatrick modelinin geliştirilmesi ile oluşmuş beş aşamada gerçekleştirilen bir modeldir. Modeli Kirkpatrick modelinden ayıran en önemli özelliklerini ise aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Eroğlu, 2006:116-117):

Bu modelin en büyük özelliği, eğitim etkinliğini ölçme faaliyetlerini organizasyonun dışına çıkararak, yapılan eğitim faaliyetlerinin topluma ve müşterilere etkilerinin de ölçülmesini değerlendirme kapsamına almasıdır. Bu nedenle modele “toplumsal sonuçlar” aşaması eklenmiştir.

Modeli Kirkpatrick modelinden ayıran diğer bir özelliği, tepkilerin ölçülmesi aşamasına bir basamağın daha eklenmiş olmasıdır. Bu alt basamakta eğitim için gerekli olan insan, finans ve fiziksel kaynakların elde edilebilirliği ve kalitesinin de ölçülmesi yer almaktadır.

Modelin önemli başka bir özelliği de, paydaş kavramının ilk kez bu modelde kullanılmış olmasıdır. Bu modelde, dış müşterilerin, organizasyonel iş ortaklarının, vatandaşların ve organizasyonun paylaştığı tüm çevrenin eğitim etkinliği ölçümü sürecine dahil edilmektedir. Böylece, eğitim etkinliğinin ölçülmesi faaliyetleri işletme dışına taşınmaktadır.

CIRO Modeli (Context Evaluation, Input Evaluation, Reaction Evaluation, Outcome Evaluation): Dört aşamadan oluşan ve her bir aşamasının ilk harflerinin kullanımıyla adlandırılan CIRO (Context Evaluation, Input Evaluation, Reaction Evaluation, Outcome Evaluation); diğer modellerden farklı olarak değerlendirmeyi daha geniş kapsamda ele alan bir modeldir. Bu model; İçeriğin

Değerlendirilmesi, Girdilerin Değerlendirilmesi, Tepkilerin Değerlendirilmesi ve Çıktıların Değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Eroğlu, 2006:117).

CIPP Modeli (Context Evaluation, Input Evaluation, Process Evaluation, Product Evaluation): Bu model, sistemlerin, kuruluşların, ürünlerin, işgörenin programların ve projelerin değerlendirilmesi için kullanılabilir genel bir değerlendirmedir. Bu modelde dört değerlendirme aşaması bulunmaktadır (Stufflebeam ve diğerleri, 2003:2-3).

İçeriğin Değerlendirilmesi: İhtiyaçların, problemlerin, önemli noktaların ve fırsatların belirlenerek; amaçların ve önceliklerin tanımlanması için karar vericilere yardımcı olmak için yapılmaktadır.

Girdilerin Değerlendirilmesi: Hedeflerin başarılanması ve hedeflenen ihtiyaçların karşılanması için alternatif yaklaşımların, rekabet faaliyet planlarının, işgören planlarının, bütçelerin potansiyel maliyet etkililiğinin ve uygunluğunun belirlenmesini kapsamaktadır.

Sürecin Değerlendirilmesi: Aktivitelerin yerine getirilmesine yardımcı olmak için planların uygulanmasını değerlendirmek ve sonra genel olarak kullanıcı gruplarının program performansının ve çıktılarını yorumlamasını içerir.

Ürünün Değerlendirilmesi: Çıktıların değerlendirilmesi ve tanımlanmasıdır. Bu modelde, içerik değerlendirmesi amaçların oluşumuna katkıda bulunurken, girdi değerlendirilmesi faaliyetlerin planlanmasına yardımcı olmaktadır. Süreç değerlendirilmesi, uygulamaya rehberlik etmekte; ürünlerin değerlendirilmesi ise, kararların yeniden gözden geçirilmesine yardımcı olmaktadır (Eroğlu, 2006: 118).

Yatırımın (Eğitim) Geri Dönme Oranı: Eğitimin maddi faydalarını, eğitimin maliyetiyle karşılaştırmayı ifade etmektedir. Eğitim maliyetleri direkt ve dolaylı maliyetleri içermektedir (Noe, 1999:159).

Eğitimin geri dönüş oranının hesaplanması basit bir formül aracılığı ile yapılmaktadır. Ancak formülde yere alan değişkenlere ait doğru verileri elde etmek ve ölçmek oldukça güçtür. Eğitimin geri dönüşünün hesaplanmasında temel olarak iki ana veriye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri tüm eğitim giderleri, diğeri ise eğitimden elde edilen tüm faydalardır. Bu veriler elde edildikten sonra yapılması gereken tek şey aşağıda yer alan formülü uygulamaktır (Çörtekoğlu, 2002:288-289):

$$\text{Eğitimin Geri Dönüşüm Oranı} = \text{Toplam Fayda} / \text{Toplam Eğitim Giderleri} \times 100$$

Eğitimin geri dönüşümünün hesaplanmasında kullanılan bir başka yöntem ise eğitim için harcanan giderler kaç ay sonra geri kazanılacağıdır. Buna “geri ödeme zamanı” adı verilmektedir ve hesaplanması aşağıdaki gibidir (Çörtekoğlu, 2002:289):

$$\text{GÖZ} = \text{Toplam Eğitim Giderleri} / \text{Aylık Fayda}$$

Eğitim programlarının değerlendirilmesi için yukarıda belirtilen kriterlerin yanı sıra daha farklı sonuçların da göz önüne alınması gerekmektedir. Bu sonuçlar; bilişsel sonuçlar, beceri temelli sonuçlar, duygusal sonuçlar, genel sonuçlar olmak üzere sınıflandırılmaktadır (bkz. tablo 7) (Noe, 1999:155).

Tablo 7: Eğitim Programlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Sonuçlar

Sonuçlar	Örnek	Nasıl Ölçülür
Bilişsel Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> Güvenlik kuralları Elektrik ilkeleri Değerlendirme görüşmesinin adımları 	<ul style="list-style-type: none"> Yazılı testler İş Örnekleri
Beceri Temelli Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> Yap-boz oyunları Dinleme becerileri Koçluk becerileri Bir uçağı indirmek 	<ul style="list-style-type: none"> Gözlem İş örneği Derecelendirme
Duygusal Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> Eğitimden memnuniyet duyma Diğer kültürler hakkında duyulan inançlar 	<ul style="list-style-type: none"> Görüşmeler Odak grupları
Genel Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none"> İşe gelmeme Kazalar Patentler 	<ul style="list-style-type: none"> Tutum araştırmaları Gözlem Bilgi sisteminden veya performans kayıtlarından elde edilen bilgiler

Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Çeviren; Canan Çetin, Betaş Yayıncılık, 1999, ss. 155.

Bir işletmenin, eğitim etkinliğini ölçmesinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletmelerin aşağıdaki unsurlara sahip olması gerekmektedir (Eroğlu, 2006:131):

- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi faaliyetleri planlı ve sistematik biçimde yapılmalıdır.
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi faaliyetleri hakkında tüm eğitim paydaşları gerekli düzeyde bilgi ve beceriyle donatılmalı, faaliyetlerin geri dönüşümleri hakkında bilgilendirilmelidir.
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde tüm eğitim paydaşlarının katılımı sağlanmalıdır.
- İşletmelerin eğitim sistemleri eğitim paydaşlarının katılımı ile eğitimlerin etkinliğini ölçebilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
- Eğitim etkinliğinin ölçümünü etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır.

Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinde unutulmaması gereken hususlardan birisi de eğitim etkinliklerinin sonuçlarının sadece üst yönetimle değil işgörenlerle de paylaşılması gerektiğidir. Geri bildirim sayesinde işgörenlerin bir yandan özgüvenlerinin artması sağlanırken diğer yandan eksik yönlerinin tamamlanması için kendilerine bir fırsat tanınmış olacaktır. Böylelikle işgörenler, işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi ile kendi bilgi, beceri, yetenek ve tutumlarını karşılaştırma olanağını elde etmiş olacaklardır (Tınaz, 2006:33). Unutulmaması gereken diğer en önemli bir husus da, zor zamanlarda eğitimden kısımayan işletmelerin krizden daha nitelikli işgörenler ile çıkacağı ve diğer işletmelere göre daha kısa zamanda hedeflerine ulaşmayı başarabilecekleridir (Çörtekoğlu, 2002:290).

Sonuç olarak, işletmeler özellikle kriz zamanlarında yara almadan kurtulabilmek için eğitim bölümlerinin eğitim etkinliğinin ölçülmesi ile ilgili çalışmalara ağırlık vermeli ve yöneticilerini eğitime yatırım yapmanın her koşulda ve her ortamda önemine inandırmalıdır.

1.2.7.1. Hizmet İçi Eğitim Etkinliğini Ölçme ve Değerlendirme Süreci

Hizmet içi eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamasından önce ölçme ve değerlendirme sürecinde genel olarak; ölçme ve değerlendirme sürecinin planlanması, ölçme ve değerlendirme sürecinde verilerin toplanması ve analizi, ölçme ve değerlendirme sürecinde sonuçların raporlandırılması gibi izlenmesi gereken temel aşamalar bulunmaktadır (Dinç, 2005:91).

Hizmet içi eğitimde verimliliğin ölçülmesi her büyüklükteki işletme için oldukça zordur. Küçük işletmelerde bu süreç işletmenin sahibi tarafından informal yolla işletme eğitimin değeri belirlenmekte ve kişisel çeşitli uygulamalar kullanılmaktadır (Jameson, 2000:44). Sağlıklı bir ölçme işleminin yapılabilmesi için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir (Öcal ve Ay, 1994:7):

- Ortada ölçülebilecek bir nesnenin bulunması,
- Ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi, yani kıyaslanabilir olması,
- Ölçme işleminin objektif olması,
- Ölçme aracının güvenilir olması.

Ölçme sırasında genellikle klasik yazılı, sözlü sınavlar veya başarı, yetenek ve davranış ölçüm testleri uygulanmaktadır. Bunların yanı sıra gözlem, iş örnekleri, tutum araştırmaları, görüşme yöntemleri (Sabuncuoğlu, 2005:163), anket (bkz. Tablo 8), işletme kayıtları, işletme performans değerlendirme sistemlerinden de yararlanılmaktadır (Dinç, 2005:107).

Ölçme araçlarıyla işgörenlerin bilişsel (bilgi, kavrama, analiz, sentez gibi) özellikleri, psiko-motor özellikleri (beceri, uyum, yaratıcılık gibi) ve davranışsal özellikleri (kişilik, değer verme, iletişim becerisi gibi) ölçümlenmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:163) .

Hizmeti içi eğitimin değerlendirilmesi; eğitimcilerin, eğitim örgütünün ve eğitime katılanların değerlendirilmesini kapsayan, ön değerlendirme, ara değerlendirme, son

değerleme ve izleme değerlemesi aşamaları halinde yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:166-167). Değerlendirmenin başarılı olabilmesi, subjektif ölçütlerden çok objektif ve ölçülebilir kriterlere göre yapılması gerekmektedir (Çalık, 2006:4).

Tablo 8: Eğitimciler İçin Değerleme Formu

EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU (Eğitimciler İçin)					
Eğitim adı	:				
Eğitim tarihi	:				
Eğitmenin adı	:				
Eğitim yeri	:				
Süre	:				
Değerlendirmeyi lütfen aşağıdaki kriterlere göre yapınız. (Size uygun gelen kutucuğu işaretleyin)					
ÇOK İYİ : 4 İYİ : 3 ORTA : 2 YETERSİZ : 1					
A. EĞİTİMİN KONUSU					
1. İçerik		4	3	2	1
2. Beklentileri karşılama düzeyi					
3. Örneklerin ve uygulamaların çeşitliliği					
4. Bireysel gelişime katkısı					
B. EĞİTİM MALZEMESİ					
1. Eğitim notları		4	3	2	1
2. Görsel malzeme					
C. EĞİTMEN					
1. Konu hakkında bilgisi veya konuya hakimiyeti		4	3	2	1
2. Konuyu sunuş biçimi					
3. Katılımcılarla iletişim kurabilme yeteneği					
D. EĞİTİM ORTAMI					
1. Oturma düzeni		4	3	2	1
2. Ses yalıtımı					
3. Havalandırma					
4. Işık Düzeni					
E. EĞİTİM ORGANİZASYONU					
1. Eğitimden zamanında haberdar olma		4	3	2	1
2. Ulaşım					
3. İkram ve Yemekler					
4. Konaklama					
F. EĞİTİM SÜRESİ					
		4	3	2	1
G. DÜŞÜNCELER					

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktüel Basım Yayınları, Bursa, 2005, ss. 165.

1.2.7.2. Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesinde ve Değerlendirilmesinde Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Hizmet içi eğitimin etkinliğinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde başarının sağlanması bir dizi önemli noktaların göz önüne alınmasını gerektirmektedir. Bu önemli noktaları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Eroğlu, 2006:130):

- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi, yönetici ve çalışanlar tarafından yapılması gerekli ve önemli bir çalışma olarak kabul edilmelidir.
- İşletmenin, kurumsal ve bireysel performans değerlendirme sistemlerine sahip olmasının yanı sıra değerlendirme sonuçlarına (yönetim ve çalışanlar tarafından) değer veren bir kültüre sahip olması da, eğitim etkinliğinin ölçülmesi çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.
- Eğitim etkinliğini ölçme sonucunda elde edilecek faydalar, değerlendirme süreci, kullanılacak araçlar ve yöntemlere ilişkin olarak tüm çalışanların eğitim etkinliğini ölçme çalışmalarından önce bilgilendirilmesi gereklidir.
- Eğitim etkinliğini ölçme çalışmalarında gerekli bilgi ve beceriye sahip uzman personele ihtiyaç duyulmaktadır.
- Eğitim sorumlularının, yöneticilerin ve çalışanların eğitim etkinliğini ölçmeye ilişkin bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi gereklidir.
- Her eğitim için değerlendirme ihtiyaçlarının ayrı ayrı belirlenerek, değerlendirmelerin hangi aşamalara kadar yapılması gerektiğinin ve nasıl yapılacağına ilişkin değerlendirme planlarının hazırlanması gerekmektedir.
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi sorumluluğunun yalnızca insan kaynakları yöneticilerine ait olmaması gerekmektedir. Söz konusu sorumluluğun bölüm yöneticileri ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gereklidir.
- Eğitim etkinliğini ölçme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği açısından, yürütülen çalışmalar sırasında eğitimin etkinliğini etkileyebilecek faktörlerin etkilerinin belirlenmesi ve ayrıştırılması gereklidir.

- Eğitim öncesi ve eğitim sonrasında aynı ölçümlerin yapılarak ya da kontrol grupları kullanılarak eğitim etkinliğini ölçme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılmaya çalışılması gereklidir.

- Eğitim ihtiyaçları belirlenirken, ihtiyacı doğuran eksiklikler ve geliştirilmeye çalışılan bilgi, beceri, tutum, davranışlar ve organizasyonel sonuçların açık ve net olarak, tanımlanması ölçülebilir kriterler haline getirilmeleri gereklidir.

- Eğitim etkinliğini ölçmede kullanılan tüm formların, eğitim etkinliğini ölçme sürecinde kullanılan aşamalara ilişkin veri toplayacak şekilde geliştirilmeleri gereklidir.

1.2.7.3. Hizmet İçi Eğitimin Ölçümü ve Değerlendirilmesi Sırasında Karşılaşılan Sorunlar

Hizmet içi eğitim, gerek işletmeler gerekse de işgörenler için büyük faydalar sağlamasına rağmen bu faydaların ortaya çıkarılmasını sağlayan ölçme ve değerlendirme çalışmalarında çoğu zaman tercih edilen bir araç olarak kullanılmadığı görülmektedir. Bu eğilimin altında yatan en önemli nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Dinç, 2005:109-110):

- Hizmet içi eğitimin maliyetinin para cinsinden hesaplanması mümkünken, eğitimin yararlarının her zaman sayısallaştırılmasının, diğer bir ifadeyle para ile ifade edilmesi güçtür.

- Hizmet içi eğitimin yararlarının tam olarak ölçebilecek doğru zamanlamayı saptamak oldukça güçtür. Bu yüzden işletmelerin, sonuçların ölçülmesini ve değerlendirilmesini zaman kaybı olarak görmektedir.

- Hizmet içi eğitimin fayda/maliyet analizini ölçümlemek konusunda yeterli bilgiye sahip kişi bulunmayabilir.

- Bir işgörenin davranış değişikliğini, yalnızca tek bir faktöre özellikle de eğitime bağlı olarak açıklamak gerçekçi olmayabilir.

- Hizmet içi eğitim programlarının sonuçlarını, diğer bir ifadeyle işgörenlerin performanslarını para cinsinden gösterebilmesi için veri toplama sürecinde, işgörenlerin ön yargılı davranarak, verileri çarpıtırabilir.

- Hizmet içi eğitimin değerlendirme sürecinde, katılımcının yanı sıra görev alan yöneticileri ve görev arkadaşları, objektif hareket etmeyerek, katılımcıya ilişkin kişisel düşüncelerini ön plana çıkarabilir.

- Hizmet içi eğitimin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılacak araçların güvenilir ve geçerli bilgi sağladıklarından emin olunması gerekir. Bu da oldukça maliyetli ve zaman alıcı bir süreci gerektirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Temel Kavramlar

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Ekonomik ve ticari anlamda ulusal sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe, doğru ve sağlam adımlarla ilerleyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı giderek önemli hale gelmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık konusunda, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması ve bu alanlarda çalışma yapan araştırmacıların konuyu kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Örgütsel bağlılığın, işgören ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına karşın, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Gül, 2002:37-38).

Bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda çok farklı tanımlamalar yapılmasına karşın O'Reilly III ve Chatman'a göre (1986:492) örgütsel bağlılığın temel unsurunun, bireylerin örgütlerine psikolojik bağlanmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, birey ile örgütler arasında psikolojik bir bağın kurulması anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006:58). Allen ve Meyer'e göre (1990:2) örgütsel bağlılık, bireylerin örgütleri ile özdeşleşmesi ve örgütün üyesi olmaktan mutluluk duyması anlamına gelmektedir.

Porter vd.'ye göre (1974:604) örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerin hedeflerine yüksek düzeyde bağlanmaları ve enerjilerini örgütün amaçları

doğrultusunda harcamaları anlamına gelmektedir. Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık, örgütün değerlerine ve hedeflerine gönülden bağlanma olarak tanımlanmaktadır (Buchanan II, 1974:533). Balay'a göre (2000:3) örgütsel bağlılık, bir bireyin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmakta olup, bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilerine gönülden uymaktadır.

Örgütsel bağlılık genellikle işgörenin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri (Gül, 2002:39), örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak tanımlanmaktadır (Ayyıldız, Yüksel ve Hançer, 2007:57). Mottaz (1989b:144) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgütlerine sadakat duygusuyla bağlanmaları, kendini örgütün bir parçası gibi hissedip örgütle kendisini birlikte tanımlama eğilimini artıran bir olgu olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, işgörenin işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Yalçın ve İplik, 2005:397).

Örgütsel bağlılığın en çok bilinen ve kullanılan tanımı Mowday, Porter ve Steers tarafından yapılmıştır. Yazarlara göre örgütsel bağlılık, örgüt hedeflerine ve değerlerine duyulan kuvvetli inanç ve bunların kabul edilmesi, örgüt için önemli çabaların harcanması, bu konuda gösterilen isteklilik ve örgüt üyesi olarak devam etmek için güçlü, kesin istektir (Demir, 2006:161). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış çeşitli tanımlar ve kullanımlar Tablo 9'da özetlenmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	TANIMLAR VE ARAŞTIRMACILAR
YAN FAYDALAR (YATIRIMLAR)	Örgütsel bağlılık, örgütün üyelik ilişkileriyle ilgili maliyetlerin ve ödüllerin bir fonksiyonu olup, örgütün hizmet süresi ile paralellik gösterir. Bu tanımlamayla ilgili çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlar söz konusu belirtilen yazarlar tarafından kullanılmıştır: Alluto, Hribiniak & Alanso (1973), Becker (1960), Farrell & Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak & Alutto (1972), Rusbult & Farrell (1983) ve Sheldon (1971).
ÖZELLİKLER	Örgütsel bağlılık, işgörenlerin isteyerek, açık ve telafi edilmez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlıdır. Bu tanımlamayla ilgili çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlar söz konusu belirtilen yazarlar tarafından kullanılmıştır: Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980) ve Salancik (1977).
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AMAÇ UYGUNLUĞU	Örgütsel bağlılık işgörenin sahip olduğu çabasını örgütsel amaç ve değerleri doğrultusunda harcadığında ve kendisini örgütünün amaç ve hedefleriyle özdeşleştirdiğinde meydana gelmektedir. Bu tanımlamayla ilgili çeşitli tanımlamalar ve yaklaşımlar söz konusu belirtilen yazarlar tarafından kullanılmıştır: Angle & Perry (1981), Bartol (1979), Bateman & Strasser (1984), Hall, Schneider & Nygren (1970), Morris & Sherman (1981), Mowday, Porter, ve Steers (1982), Mowday, Steers & Porter (1979), Porter, Crampon, & Smith (1976), Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974), Steers (1977), Stevens, Beyer, & Trice (1978), Stumpf & Hartman (1984) ve Welsch & LaVan (1981).

Kaynak.: Reichers A. E. "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Management Review**, 1985, Sayı: 10, No: 3, ss. 468.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlanması, bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi, örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duyması ve bunları kabul ederek enerjisini bu doğrultuda harcaması ve sonuç olarak örgütte kalmaktan mutluluk duyması olarak tanımlanmaktadır.

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırtedici özelliği olması nedeniyle işgörenlerin işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında işgörenleri

örgütlerde tutmayı sağlayan tek faktörün para olmadığı, hatta işgörenlerin daha düşük ücretlerde başka işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında, yöneticilerin işgörenlerini örgütte tutma başarısızlığı olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003:115).

Örgütlerde işgörenlerden en uygun şekilde yararlanmak, işgörenleri motive eden ihtiyaçların belirlenmesine bağlıdır. İşgörenleri motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri; aidiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve işgörenin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir (Mercin, 2005:132). Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin işgörenlerin bağlılıklarını artıracak çok çeşitli faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Özellikle, işgörenlerin örgütte meydana gelebilecek olumsuz olaylardan etkilendiği ve bunların giderilmesine yönelik, sadece politikaların geliştirilmesiyle değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk kapsamında işgörenlerin kişisel problemlerinin çözümünü kolaylaştırıcı faaliyetlerde de bulunulması gerekmektedir (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:72). Ayrıca, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda da etkin çalışmalarda bulunulması gerekmektedir (İnce, 2005:328).

Örgüt amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan, bu yönde olumlu tutum sergileyen işgörenler, işlerine gelme ve işletme amaçlarına katkı sağlama konusunda güçlü bir istek duymakta, örgüt yararına gönülden çaba sarf etmekte ve örgüt değerleri ile kendi değerleri arasında güçlü bir bağ kurmaktadır (Steers, 1977:48-55). Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenler örgütleri hakkında konuşulduğu zaman ben yerine biz kavramını kullanmaktadırlar. Bu durum, işgörenlerin örgütün başarısı için katkıda bulunmak ve örgüte fayda sağlamak istemesi olarak değerlendirilmektedir (Dereli, 2006:26). Randall'ın (1990:373) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılık ile örgütlerde bulunma, örgüte zamanında gelme, örgütlerde kalma isteği, daha fazla çaba ve performans gösterme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin görevlerini yerine getirirken; daha çok çaba gösterdiği, örgütte daha uzun süre kalma eğiliminde oldukları, örgüt ile olumlu ilişkilerde buldukları ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığı nedeniyle yüksek düzeyde performans sergilemeye devam eden eğitilmiş bir işgören, örgütün verimli bir şekilde çalışmasına katkı sağlamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamakta ve örgütten ayrılmayı düşünmemektedir (Keleş, 2006:47).

İşgören bağlılığının önemli olmasının bir nedeni de, bağlılığın işgörenlerin işletmelerindeki zamanı nasıl geçirecekleri üzerinde bir etkisinin olmasıdır. Bağlılığın yapısındaki değişikliklere yön veren şartların, işgören morali, motivasyonu ve performansı ve neticede örgüt başarısı üzerinde etkisinin bulunması örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:155).

Özmen vd'ye göre (1997), 1950'li yıllardan günümüze kadar pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarıyla çeşitli çalışmalar yapmış olmasının ve bu çalışmaların günümüzde giderek önem kazanmasının birçok nedeni bulunmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:57). Bunlar:

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

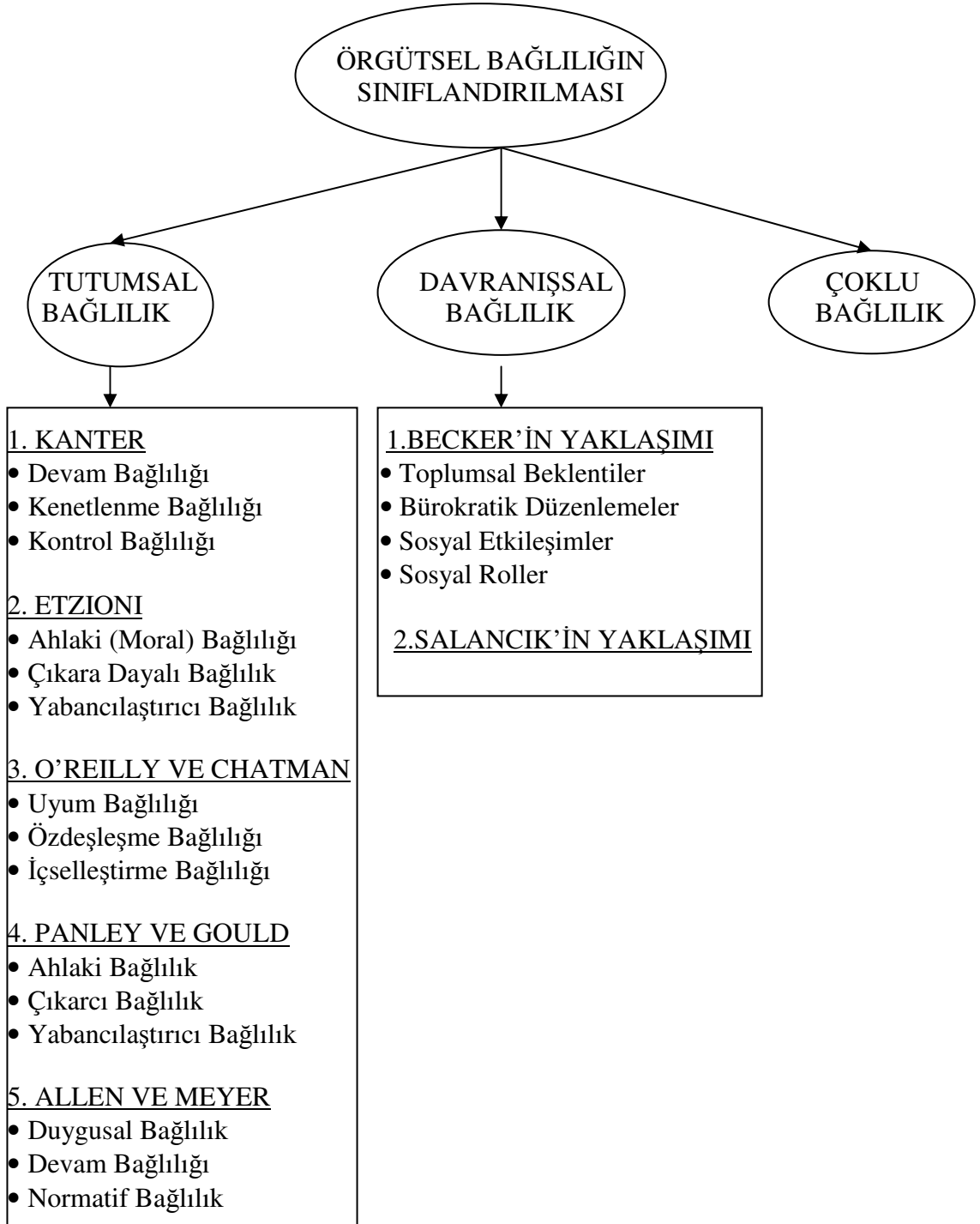
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı

kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği konusunda çeşitli sınıflandırmalar önermektedir. McGee ve Ford'a göre (1987) örgütsel bağlılık, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri; davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık olarak dört grupta incelemiştir. Örgütsel bağlılık, Etzioni (1975) tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık (Baly, 2000:19); Kanter (1968) tarafından devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı; Mowday, Porter ve Steers (1979) tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık, O'Reilly III ve Chatman (1986) tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı; Allen ve Meyer (1990) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık şeklinde ortaya konulmaktadır (Gül, 2002:40).

Bağlılıkla ilgili tanımlar incelendiğinde, örgütsel bağlılığın farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar tarafında incelenmiş olması farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu konuda yapılan araştırma sonuçlarının bütünsel bir yaklaşımla değerlendirilmesini engellemektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001:301). Bu görüşten hareketle, yapılan çalışmada örgütsel bağlılık kavramının daha iyi anlaşılması için, örgütsel bağlılık kavramı; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere sınıflandırılarak incelenecek, ayrıca, her bir sınıflandırma da kendi içerisinde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır (bkz. Şekil 3).

Şekil 3: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi” *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası ilişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2002; Cilt: 2, Sayı: 1, ss. 40’dan uyarlanmıştır.

2.1.2.1. Tutumsal Bağlılık

İşgörenin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bağlılık, işgörenlerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday, Steers ve Porter, 1979:225). Mottaz (1989a:214-228) tutumsal bağlılığı, işgören ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelme olarak ifade etmiştir.

Bir işgörenin kendisi ile örgüt arasındaki kurduğu bağa yönelik tutumları, işgörenin belirli davranışlar sergileme eğiliminde bulunmasına yardımcı olmaktadır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama, örgüt yararına çaba gösterip göstermeme davranışlarından oluşmaktadır (Porter vd., 1974:603-609; Mottaz, 1989:214-228).

Genellikle bu tür bağlılık, işgörenin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979:227; Porter vd., 1974:604):

- (1) Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- (2) Örgütün yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma,
- (3) Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile işgörenin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu bağlılık türünün daha iyi anlaşılabilmesi için bu bağlılığa ait farklı yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılık kapsamında incelenecek yaklaşımlar; Kanter, Etzioni, O'Reilly III ve Chatman, Penly ve Gould, Allen ve Mayer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

2.1.2.1.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, örgüt tarafından işgörenlere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu bağlılık türleri devama yönelik, kenetlenme ve kontrol bağlılıkları olarak sınıflanmaktadır (Kanter, 1968:500).

Devama yönelik bağlılık, işgörenin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir işgörenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanmaktadır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır (Gül, 2002:42). İşgören örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. İşgören, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır (Kanter, 1968:504).

Kenetlenme bağlılığı, örgütte grup birleşmesinin değerini artıracak biçimde işgörenin önceki sosyal bağlarını bırakarak, örgütte yeni sosyal ilişkiler yaratması sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, işgörenin örgütle sosyal bağlar kurması için örgüt kültürünü oluşturan seremoniler, törenler ve sembollerden yararlanılarak örgütte sosyal ilişkilerin yaratılması sağlanır. Genellikle örgütler işgörenlerin örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek için bir takım farklı aktiviteler (örneğin, işgörenlerin örgütteki ilk çalışma günlerinde diğer işgörenlerle tanıştırılmaları, örgütte kullanılan üniformalar veya işaretler gibi) yaratırlar. Örgütler bu tür faaliyetlerde bulunarak örgütteki işgörenler arasındaki kenetlenme bağlılığını geliştirmeyi amaçlamaktadırlar (Güçlü, 2006:11-12).

Kontrol Bağlılığı, bir örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının istenilen bir biçimde şekillendirilmesi sonucunda örgüt normlarına bağlı kalmasını sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Kontrol bağlılığı, işgörenlerin örgütün norm, amaç ve

değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968:501).

2.1.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı işgörenlerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta yabancılaştırıcı, ortada çıkara dayalı ve en olumlu uçta ise ahlaki (moral) bağlılık bulunmaktadır (Balay, 2000:19).

Yabancılaştırıcı bağlılık, bireysel davranışların ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü işgörende, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta işgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak örgütte kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000:19-20)

Çıkara dayalı bağlılık, ahlaki açıdan bağlılığa göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler 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. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002:43).

Ahlaki (moral) bağlılık, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, herşeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000:19-20).

2.1.2.1.3. O'Reilly III ve Chatman'nın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, işgörenin psikolojik olarak örgütlerine bağlanması olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır (1986:277).

1. Uyum: Bu bağlılık boyutunda temel amaç belirli dış ödüllere kavuşmaktır. İşgörenler tutum ve davranışları belirli ödülleri elde etmek ve belirli cezaları bertaraf etmek için sergilemektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir.

2. Özdeşleşme: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutunda, işgörenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. İşgörenler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer işgörenler ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

3. İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, işgörenler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.

Uyum, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak işgöreni araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yönelmektedir (Balay, 2000:23).

2.1.2.1.4. Panley ve Gould'un Yaklaşımı

Panley ve Gould, Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutlu olduğunu, ancak Etzioni'nin modelinden farklı olarak, bu üç boyutun örgütlerde bir arada bulunabileceğini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın bu üç boyutu, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (Panley ve Gould, 1988: 45-46).

Ahlaki Bağlılık; moral bağlılığı olarak da tanımlanan bu bağlılık, örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birisidir. Bu bağlılık, örgütün hedefleri ile özdeşleşme ve örgütün hedeflerini kabullenme olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülmektedir (Penley ve Gould, 1988:46). Bu bağlılık türünde birey, kendisini örgüte adamakta, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (Gül, 2002:44).

Çıkarıcı Bağlılık; değişim (alış-veriş) ilişkisine dayanan bu bağlılık, bireyin işletmeye sağladığı yararlar karşılığında bazı faydalar elde etme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, birey örgütü belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görmektedir. Bir alış-veriş ilişkisine dayanan çıkarıcı bağlılık, bireyin kendisini üstlerine sevdirmesi ile ilişkilendirilmektedir. Sevdirme, bireyin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir (Gül, 2002:44-45).

Yabancılaştırıcı Bağlılık; bireylerin örgütün iç çevresine karşı kontrolünün yetersiz kaldığı ve alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamaları sonucunda örgütlerine karşı bağlılık göstermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığa sahip olan bireyler, ödül ve cezaların, kendilerinin yapmış oldukları işin kalitesi ve miktarıyla orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedirler. Bu bağlılık türünün oluşmasının en temel nedeni; alternatiflerin yokluğunun algılanmasından ve bireyin iş ve kariyer ile ilgili sonuçlar üzerindeki kontrol eksikliği duygusundan kaynaklanmaktadır (Panley ve Gould, 1988:47-49).

2.1.2.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Bağlılık konusunda yapılan tanımlamaların ve kavramların netleştirilmesi amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının; duygusal tutkuya (duygusal), ihtiyaca (devam) ve yükümlülüğe (normatif) dayalı olduğunu, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllığın, bağıllığın birer çeşidi olarak değil, bağıllığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir (bkz. Şekil 4) (Çakar ve Ceylan, 2005:54-55).

Duygusal Bağıllık: İşgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları, örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütlerine gönülden katılımı ve örgütte bulunmaktan büyük mutluluk duymaları anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1). Bu manada duygusal bağıllık, örgütün hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, olumlu tutumlarının bir bütünü şeklinde tanımlanmaktadır. Böyle bir olumlu tutum işgörenin organizasyonu ile özdeşleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetler göstermesi ve örgütle arasında duygusal bir bağ kurma neticesinde oluşmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007:179). Duygusal bağıllıkta işgören, kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte, örgüt onun için büyük bir anlam ve öneme sahip olmaktadır. Güçlü duygusal bağıllıkla örgütte çalışan işgörenler, gereksinim duyduklarından değil, istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Balay, 2000:21). İşgörenin örgüte duygusal bağıllığını ve onunla bütünleşmesini ifade eden bu tür bağıllıkta, işgörenlerin örgütte kalma nedeni, işgörenin amaçları ile örgütün amaçlarının özdeşleşmesidir (Yalçın ve İplik, 2005:398). Mowday, işgörenin örgütüne duygusal olarak bağlanmasında; işgörenin kendi özellikleri, işin özellikleri, iş deneyimi ve yapısal özelliklerin etkili olduğunu belirtmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Duygusal bağıllık, yapılan araştırmalar sonucu örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağıllık türünü oluşturmaktadır. Çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hevesle ve içten bir gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde dış etkenlerden korumaya çalışmaktadır (Gürbüz, 2006: 70).

Devam Bağıllığı: İşgörenlerin işinden ayrılması durumunda katlanmak zorunda olacağı maliyetleri dikkate alması ve zorunlu olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:1). Bu nedenle devam bağıllığında algılanan maliyet ögesi temel bir unsur olarak ele alınmakta ve bu tür yaklaşımlarda, örgüte bağlanmada duyguların çok az bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

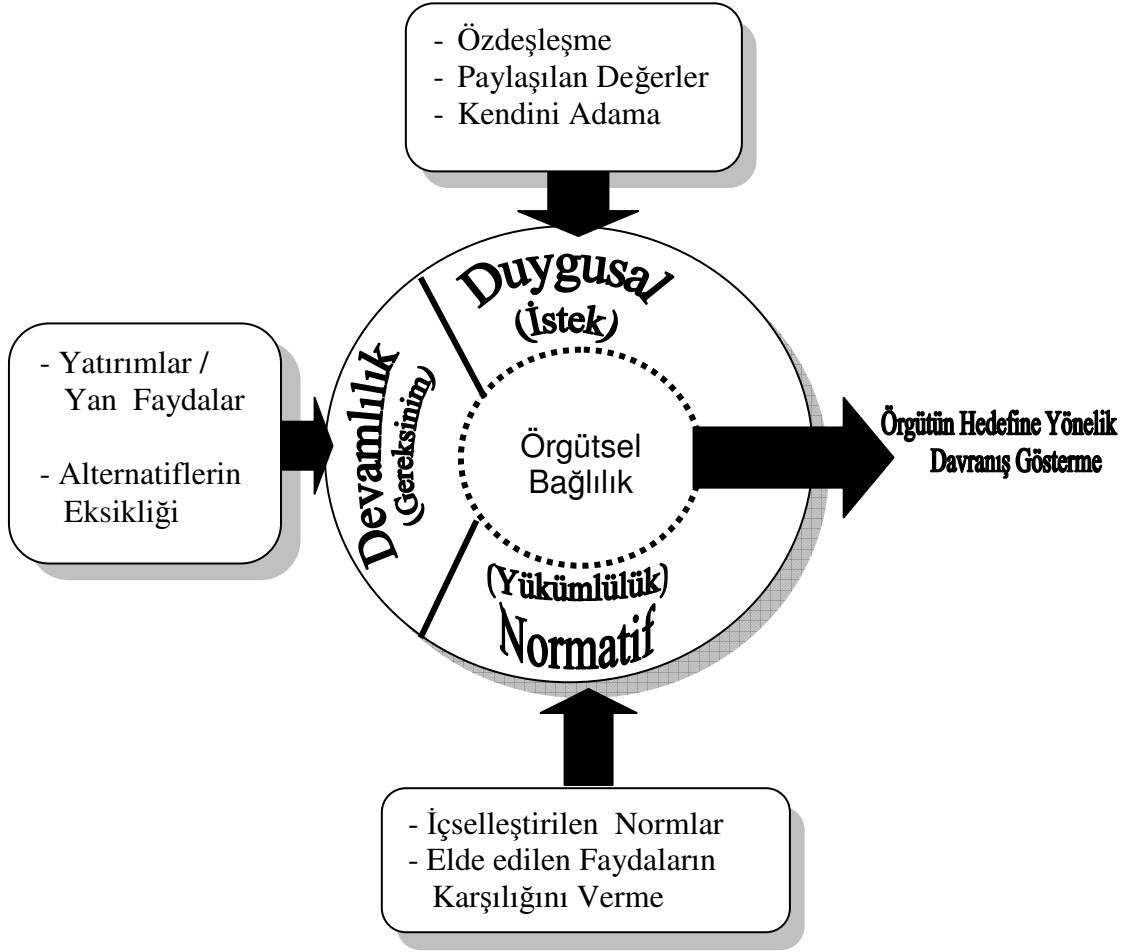
Rasyonel bağıllık olarak da adlandırılan bu tür bağıllıkta, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle, örgüt üyeliğinin devamı söz konusu olmaktadır (Balay, 2000:21).

Örgütten ayrılmanın maliyetini iki grupta ele alınmaktadır. Maliyetler, işgörenlerin çalışma süresi artıka, kıdem, emeklilik planları, tecrübeleri, ücretleri iş değıştirme sonucu başka işe transfer edilemez veya işgören bütün bu yan kazançları kaybetmeyi göze alamaz ve feda edemez olmaları birinci grupta ele alınmaktadır. İkinci gruptaki maliyetleri alternatif iş imkanlarının bulunmaması oluşturmaktadır. Alternatif iş bulamayan işgören kendisini mevcut işinde kalma zorunluluğı hissedebilmektedir (bkz. Şekil 4) (Demir, 2006:161).

Normatif Bağıllık: İşgörenlerin örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Bu bağıllık türünde işgörenin örgüte bağıllık duyması, kişisel yararları için değıil, yaptıklarının doğıru ve ahlaki olduğına inanması nedeniyle belirli davranışsal eylemler sergilemektedir (Balay, 2000:22). Ayrıca, işgörenlerin normatif bağıllılığının altında yatan sadakat ve görev duygusu, işgörenin örgütte kalmasının daha akıllıca olacağı gibi bir his taşımasından dolayı örgütte kalma yönünde etkilemektedir (Demir, 2006:161).

Normatif bağıllıkla devam bağıllığı arasındaki en önemli fark, bu bağıllık türünde işgörenin işine devam etme zorunluluğunun örgütün sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin bulunmamasıdır. İşgörenin geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıklar, toplumsal değıerler, diğıer işgörenlerin uzun süre tek bir organizasyonda çalışmış olması ve bu özelliğe sahip işgörenlerin övülmesi gibi faktörler, örgüte duyulan bağıllılığı işgörenin bir erdem olarak algılamasına neden olmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007:180).

Şekil 4: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığın Genel Bir Modeli



Kaynak: John P. Meyer ve Lynne Herscovitch, "Commitment in The Workplace Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, 2001, Sayı: 11, ss. 317'den uyarlanmıştır.

Şekil 4'te açıklanan her üç bağlılığın ortak noktası, işgören ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Yani, bu üç bağlılık türünde de işgörenler örgütte kalmaya devam etmektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:398). Ancak, şekil 4'de de görüldüğü üzere; duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve ünormatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Örgütsel bağlılığın bu sınıflandırmada yer alan boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bir çalışmada, duygusal bağlılık ile normatif bağlılık ve

normatif bağıllık ile devam bağıllık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, örgüt amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlı olmak ahlaki değerlere dayalı normatif bağıllığı pozitif olarak etkilemekte, ahlaki ve toplumsal değerlere dayalı bir bağıllık ise işgörende bir baskı unsuru yaratarak örgüte duyulan çıkar temelli devam bağıllığını artırmaktadır. Ayrıca yapılan bu çalışmada duygusal bağıllık ile devam bağıllığı arasında herhangi ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2006:164-165). Allen ve Meyer tarafından sınıflandırılan bu bağıllık türünde yer alan duygusal ve devam bağıllığı birbirinden ayrılmaktadır. Bunun yanısıra duygusal ve normatif bağıllık her ne kadar birbirinden ayrılabilir de, rol belirliği ve hedeflerin açıklığı konularında aralarında ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Allen ve Meyer, 1990:1).

Çakar ve Ceylan'ın (2007:63) yapmış oldukları çalışmada ise duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu çalışmada en güçlü ilişkinin duygusal ve normatif bağıllık arasında olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu bulguya göre, işgörenlerin örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağıllığı artıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü bir biçimde artmaktadır. Aynı çalışmada belirlenen diğer sonuçlara göre, işgörenlerin örgütten ayrılmayı göze alamamaları ile ortaya çıkan devam bağıllığı artıkça da normatif bağıllık yükselmektedir.

Bağıllığın tek boyutlu olan türlerine göre Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan bağıllığın bileşenlerinin (duygusal, devam, normatif) hepsinin aynı anda kullanılması daha uygun bulunmaktadır. Çünkü işgörenler örgütlerine aynı düzeyde ve aynı türden bağıllık duymamaktadır (Bartlett, 2001:337). Ancak bu üç bağıllık bileşeninin hepsinin aynı anda uygulandığı çalışmalarda, bu bileşenlerin önem derecesine göre, öncelikle yüksek duygusal bağıllık, daha sonra normatif bağıllık ve en sonda devam bağıllığının olması beklenmektedir (Brown, 2003:41).

2.1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Tutumsal bağlılığın karşıtı olarak görülen davranışsal bağlılık yaklaşımı, sosyal psikologların bakış açısında şekillenmiştir. Davranışsal bağlılık, işgörenlerin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgili olup işgören kendisine sağlanan fırsatlardan dolayı örgütlerinde kalma isteğinde bulunmaktadır (Mottaz, 1989:144-145).

Genel olarak işgörelere sağlanan dışsal örgütsel ödüller işgörenin örgütlerine davranışsal olarak bağlanmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle işgören, örgütün kendisine sağladığı dışsal ödüllerden vazgeçmenin getireceği maliyetlerden dolayı, mecburen örgütlerine bağlı kalmaktadır. Bu nedenle davranışsal bağlılık; örgütün sağladığı ücret, teşvik fırsatları, ek yararlar, çalışma şartları gibi dışsal faktörlerle yakından ilişkisi bulunurken; görevin özerkliği, görevin önemi ve görevin çekiciliği gibi içsel ödüllerin davranışsal bağlılıkla çok az bir ilişkisi bulunmaktadır (Mottaz, 1989:151). Angle ve Perry (1981) ile Meyer (1989) herhangi bir yerde daha iyi bir iş bulma fırsatının azlığının ve işgücü pazarı durumunun işgörenlerin örgütlerine davranışsal olarak bağlanmalarında önemli birer faktör olduğunu ifade etmişlerdir (Chow, 1994:4).

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Backer'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Selancik'in yaklaşımları bulunmaktadır. Söz konusu bu iki yaklaşım aşağıda ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

2.1.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Becker'e (1960) göre bağlılık, bireyin davranışlarıyla direk bağlantısı olmayan, fakat sadece o davranışla elde edilebilecek çıkarlara ulaşmak için belli şekillerde davranış sergilemesidir (Cengiz, 2001:37). Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, bireyin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğiliminde olmasıdır (Gül, 2003:78). Bu tanımlardan hareketle, bireylerin örgütlerinde çalışmakta ısrar

etmelerinin altında yatan en önemli neden, işletmelerine bağlanmadıkları takdirde kaybedeceklerini düşünmeleridir (Powel ve Meyer, 2004:158).

Becker (1960), bireyin davranışlarına bağlılık göstermesinin, tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir (Gül, 2003:78). Tutarlı davranışın iki özelliği bulunmaktadır. Tutarlı davranışın ilk özelliği, belli bir zaman periodu içinde devamlılık sergilemesidir. Devamlılıkla kastedilmek istenen, farklı eylemlerde bile belli bir tutarlılığın söz konusu olmasıyla ilgilidir. Tutarlı davranışın ikinci bir özelliği ise, bireyin bazı alternatifler arasında amacına en iyi hizmet edeni seçmesi ve diğerlerini reddetmesidir (Cengiz, 2001:37).

Becker (1960), bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislerle (side-bet) girmesinden kaynaklandığını öne sürer. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bu nedenle bağlılık, yan bahislerden kaynaklanmaktadır. Eğer bireyin davranışı bir önceki davranışı ile tutarlılık içinde değilse birey bahsi kaybedebilir. Bireyin bu tutarsızlığının sonucu, bireye pahalıya mal olabilir. Bireyin davranışlarının tutarlı olabilmesi için, davranışlarına bağlılık geliştirmesi gerekir (Cengiz, 2001:37). Buna göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç olup bireyin girdiği bahsi kaybetmemek için sergileyeceği davranışlarda tutarlı olması anlamına gelmektedir. Bireyin tutarlı olmaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (Gül, 2003:78).

İşgörenlerin bağlılık göstermesine neden olan yan bahislerin, çeşitli türleri bulunmasına rağmen Becker, yan bahislerin belli başlı dört kategoriye ayrıldığını belirtmiştir (Powel ve Meyer, 2004:158; Cengiz, 2001:38-39).

Genelleştirilmiş kültürel beklentiler; işgörenin davranışlarını belirli şekillerde etkilemektedir. İşgören bazı davranışlarını toplumun bazı manevi yaptırımları nedeniyle kısıtlamaktadır. Örneğin; sürekli iş değiştiren bir insanın sergilemiş olduğu

bu davranışın toplum tarafından iyi karşılanmaması, iş değiştirmek isteyen bireyin davranışını engellemektedir.

Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler; uzun dönemli çalışanları teşvik etmek ve ödüllendirmek için örgütler tarafından düzenlenen kurallar ve politikalar. İşgörenin her ay maaşından kesilerek oluşan emeklilik aylığı bu düzenlemeleri örneklemektedir. İşinden ayrılmak isteyen bir işgören, her ay maaşından kesilerek biriken emeklilik aylığını işini bırakacağı zaman alamaması ve böyle bir uygulamanın varlığı işgörenin işini bırakmasını engellemektedir.

Sosyal pozisyona uyma; işgören, sosyal pozisyonun gereklerini yerine getirmek için davranışlarını değiştirebilmektedir. Böyle bir durum işgörenin başka bir pozisyona girme ihtimalini en aza indirmektedir. İşgören bireysel olarak bütün çabasını bulunduğu duruma göre harcamaktadır. Örneğin, lise öğretmenliğini çok istedikleri halde, ilköğretim öğretmenliğini yapmak zorunda kalan öğretmenler, lise öğretmenliği için uygun fırsatlar ellerine geçtiğinde, artık lise öğretmeni olamayacaklarını veya olmak istemediklerini fark ederler. Çünkü zaman geçtikçe ilköğretim öğrencilerine yönelik eğitim tarzına alışmışlardır ve bu tarzı lise öğrencilerine uygulayamazlar.

Sosyal etkileşimler; Backer'in (1960) yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. İşgören çalıştığı diğer kişilerle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir imaj oluşturmuştur. Bu imajın bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir (Gül, 2003:79).

Becker'e (1960) göre sözü edilen kategorilerden dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içerisinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da

buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Gül, 2003:79).

Yan bahisler genellikle bireyin sosyal bir örgüte katılmansın sonucunda oluşmaktadır. Bağlılığı tam olarak anlaşılması için yan bahislere neden olan değerler sisteminin analizinin yapılması gerekmektedir (Cengiz, 2001:40).

2.1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; işgörenin davranışlarına ve davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanma durumudur. Bağlılık, işgörenin davranışlarına bağlanması sonucu doğar. Burada bahsedilen bağlılık, işgörenin belirli bir davranışla özdeşleşmesi şeklindedir. Üç farklı özellik, işgöreni davranışlarına bağlı kılmaktadır. Bunlar, davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı özellikleridir. İşgören, bu üç özelliği kullanarak davranışlarına daha çok veya daha az bağımlı olmaktadır (Cengiz, 2001:40).

Gerek Becker, gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2003:80).

2.1.2.3. Çoklu Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan sınıflandırmalarda, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılıkla ilgili bahsedilmek istenen, örgüt içerisinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngörmektedir (Balay, 2000:28).

Diğer bir ifadeyle çoklu bağlılık yaklaşımı işgörenlerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Bu nedenle çoklu bağlığa neden olan faktörleri belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyundan oluşmaktadır (Gül, 2002:50).

Diğer bir ifadeyle 'İşgörenlerin bağlandığı şey nedir?' sorusunun cevabı 'örgütsel amaç ve değerler' olmamalıdır. Örgütü oluşturan spesifik gruplar ve bu grupların amaçları dikkate alınmalıdır. Örgüt içinde işgörenlerden birinin örgüte bağlı olmasının sebebi, örgütün kaliteli ürünleri uygun fiyata satması olabilirken; diğer bir işgören için örgütün taşıdığı insancıl değerler örgüte bağlanmasını sağlamaktadır (Cengiz, 2001:45).

Bu bağlılık yaklaşımı işgörenin bağlı olduğu unsur veya unsurları bulmaya çalışmaktadır. Ayrıca bu yaklaşıma göre, örgüt tek başına işgörenin bağlılık taşıdığı unsur olma özelliğine sahip değildir. Örgütü oluşturan takımlar, hissedarlar, kamuoyu birçok grup bağlılığın kaynağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001:45-46).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda değişkenin bulunduğu, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Boylu vd., 2007:59). Mowday'e göre örgütsel bağlılığa neden olan faktörler genel olarak dört kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar; kişisel özellikler, işin özellikleri, iş deneyimi ve yapısal karakteristiklerdir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Örgüte bağlılık tutumu; yaş, örgüt içi kıdem gibi kişisel; iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışları gibi örgütsel değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar, işgörenlerin örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:397). Kişisel özellikler

(başarma ihtiyacı, yaş, eğitim), işin özellikleri (özerklik, çeşitlilik, geribildirim, görev tanımları, etkileşim), çalışma yaşantıları (örgütsel tutumlar, örgüt güvenilebilirliği, bireysel önem), örgütsel bağlılık ile önemli derecede ilişkisi bulunan faktörleri oluşturmaktadır (Steers, 1977:51). Iverson ve Buttigieg (1998:4) örgütsel bağlılığın öncüllerini üçe ayırmaktadır. Bunlar, kişisel özellikler (iş beklentileri, iş değerleri, örgütte çalışılan süre, iş motivasyonu), iş ile ilgili özellikler (iş arkadaşlarının desteği, iş güvencesi, promosyonel fırsatlar, ödeme ve yönetimin anlayışı oluşu) ve çevresel özelliklerden (iş fırsatları) oluşmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de işgörenin iş tatminidir. Meyer ve arkadaşlarına göre, iş tatmini ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinde yapılan benzer bir çalışmada işgörenlerin iş tatmini ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007:660). Kimya sektöründe yapılan bir araştırmaya göre de, iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuca göre, yaptıkları işten tatmin olan işgörenlerin örgüte duygusal olarak bağlı olduklarını, yani örgüt amaç ve hedeflerini benimsediklerini ve örgüt için çaba gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2006:161-165). Kim vd.'nin (2005) yapmış olduğu bir çalışmada da iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ortaya çıkarılmıştır. İş tatminiyle ilgili yapılan çalışmaların aksine Keleş'in (2006) yapmış olduğu çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

İşletmeler işgörenlerinin örgütsel bağlılığını artırmak için birçok yöntem deneseler bile, işgörenler buna istekli ve gönüllü olmadıkça bu durumun gerçekleşmesi zordur. Bu nedenle yüksek düzeyde örgütsel bağlılık için, ilk olarak başarı ihtiyacı yüksek çalışanların örgütlerde çalıştırılması gerekmektedir (Kaya ve Selçuk, 2008:176).

Yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörlerin bulunduğu görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin

daha iyi anlaşılabilmesi için, bağlılığı etkileyen bu faktörlerin, bireysel, örgütsel ve çevresel olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ayrı ayrı incelenmektedir.

2.1.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

İşgörenlerin örgütleri ile ilgili algılamalarını etkileyerek örgütsel bağlılıklarının düzeyini ve türünü farklılaştırabilen bireysel nedenler demografik ve kişilikle ilgili değişkenlerden oluşmaktadır (bkz Şekil 6). Demografik değişkenler cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, eğitim düzeyi ve pozisyonudur. Kişilikle ilgili değişkenler ise işgörenlerin sahip oldukları beklentiler ve değerlerdir (Tolay, 2003:17).

Cinsiyetin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinin, bayanlara göre, daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun en önemli nedeni, çalışmaya katılanlarının çoğunun erkek olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Tolay, 2003:89). Ege Bölgesi'nde Didim, Kuşadası, Çeşme ve Marmaris'te faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada, erkeklerin duygusal ve normatif bağlılıklarının bayanlara göre daha yüksek olduğu, bayanların devam bağlılıklarının ise erkeklerinkinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Güçlü, 2006:150). Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan başka bir çalışmada ise, cinsiyet ile örgütsel bağlılığın duygusal ve devam boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Joiner ve Bakalis, 2006:446).

İşgörenin davranışlarını etkileyen bireysel değişkenlerden biriside **yaş** faktörüdür. Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Yapılan araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılık arasında çeşitli düzeylerde bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Türkiye'de kamu kurumlarında yapılan bir araştırmada, işgörenlerin yaşları ilerledikçe, meslekteki süre artıka ve medeni halleri evlilikten yana değıştikçe örgütsel bağlılıkları; bireysel ve örgütsel

değerler arasındaki uyumdan ve işgörenlerin memnuniyetinden kaynaklanan duygusal bağlılıkları ve kendini kuruma adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan normatif bağlılıkları artmaktadır. Ancak işgörenlerin kurumda geçirdikleri süre ve yaşlarının ilerlemesinin devam bağlılığına herhangi bir etkisi bulunmadığı görülmüştür. Bunun en önemli nedeni Türkiye’de kamu kurumlarında ömür boyu istihdam garantisi olması ve kamu çalışanlarının genellikle işlerinden ayrılmamaları, devam bağlılığının temelini oluşturan emeklilik hakları, kariyer, özel yetenek oluşturma gibi kuruma yapılan kişisel yatırımların önemini azaltmaktadır (Durna ve Eren, 2005:218). Yaşın duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya çıkarıldığı bir araştırmada, yaşı ileri olan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının, genç çalışanlara göre, daha yüksek olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Bunun en önemli nedeni ise, yaşı ileri olanların daha iyi ve üst düzey pozisyonlarda görev yapmalarına, örgüt üyeliklerini ispatlamış olmalarına ve sonuçta iş doyumlarının, genç çalışanlara göre, daha yüksek olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra, yaş ilerledikçe işgören için piyasadaki iş fırsatlarının azalması ve örgütteki bireysel yatırımların fazlalığı, örgütten ayrılma kararı almayı zorlaştırarak devamlılık bağlılığının artmasına neden olabilmektedir (Tolay, 2003:89). Yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, hastanelerde yapılan bir çalışmada, yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Steers, 1977:51-52). Hastanelerde hemşireler üzerinde yapılan başka bir çalışmada da istatistiksel olarak benzer sonuca ulaşılmıştır (Lok ve Crawford, 1999:371).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden birisi olan yaş ile ilgili yapılan çalışmaların aksine, işgörenlerin yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İşgörenlerin fiziksel olarak yorulmaları sonucunda belirli bir yaştan sonra buldukları örgütten ve hatta sektörden ayrılmak bu ilişkinin negatif yönlü olmasına neden olmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:408). Ürdün’de özel ve kamu sektörlerinde çalışan 332 orta düzey yönetici üzerinde yapılan çalışmada da yaş ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu, diğer bir ifadeyle genç olan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının

yaşlı işgörenlere göre daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır (Al-Qarioti ve Al-Enezi:2004:344).

İşgörenlerin örgütlerindeki tutum ve davranışlarında **medeni durumun** da önemli bir etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Eker, Northcraft ve Neale'nin yaptığı araştırmalarda, çalışan işgörenlerin bekar ya da evli oluşunun, iş değiştirme oranını etkileyen faktörlerden biri olduğu ve işgörenler arasında evli olanların örgütsel hizmet sürelerinin bekarlara göre, üç kat daha fazla olduğu saptanmıştır (Tolay, 2003:19). Ancak, otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada işgörenlerin medeni durumları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007:656). Medeni durum ile ilgili benzer bir çalışma da Meyer ve Allen (1997:44) tarafından yapılmış olup medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı anlaşılmıştır. Benzer bir sonuç da, Türkiye'de ilaç üretim ve dağıtım sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada ortaya çıkarılmıştır (Keleş, 2006:153).

Medeni durumun yanı sıra işgörenlerin çocuk sahibi olup olmamaları duygusal bağlılıklarını etkilemektedir. Karatepe ve Uludağ'ın (2007: 660) otel işletmelerinde yapmış oldukları bir araştırma sonuçlarına dayanarak, çocuk sayısı artıkça işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının azaldığını belirtmektedir. Bunun en önemli nedeninin ise, çocuk sayısının artması işgörenlerin ailelerine ayırdıkları zamanın örgütlerine ayırdıkları zamandan daha fazla olmasına neden olmakta, bunun sonucunda da işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıkları azalmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden birisi de hiyerarşik yapıda bulunan **pozisyonudur**. Bu faktöründe araştırıldığı bir çalışmada örgüt hiyerarşisinde üst kademelere çıkıldıkça duygusal ve normatif bağlılığın arttığı; buna karşılık, devam bağlılığın azaldığı ortaya çıkarılmıştır. Sonuçların bu şekilde çıkmasının en önemli nedeni, örgütün üst kademelerde görev alan işgörenlerin, işlerini nasıl yapacakları konusunda daha bağımsız olmaları, karar alma ve inisiyatif kullanma özgürlüğüne sahip olmalarıdır (Tolay, 2003:90).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli diğer bireysel faktör ise örgütteki **çalışma süresidir**. Örgütsel bağlılığın, uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu ile işletmede çalışılan zaman ile yapılan araştırmaya göre; uyum ile işletmede çalışma zamanı arasında negatif, özdeşleşme ile çalışma zamanı arasında pozitif, içselleştirme ile herhangi bir ilişki bulunmamaktadır (O'Reilly III ve Chatman, 1986:497).

Örgüt içerisinde herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütte çalışılan toplam süre ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu, ilişkinin yönünün ise; işgörenin örgütteki toplam çalışma süresi ile bağlılık arasında olumlu, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ile bağlılık arasında ters bir ilişki bulunmaktadır (Balay, 2000:58). Benzer bir çalışmaya göre işgörenlerin örgütte çalışılan toplam süre ile davranışsal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Mottaz, 1989b:152).

Tolay'ın (2003:90) yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre; çalışma süresinin örgütsel bağlılığın her üç bileşeni ile ilişkisi bulunduğu, çalışılan süresi arttıkça işgörenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Örgütte çalışılan süre arttıkça işgörenlerin iş deneyimleri, özerklik ve bağımsızlık düzeyinin artması ve daha üst düzey pozisyonlara gelebilmeleri duygusal bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. Diğer taraftan sürenin artmasına bağlı olarak örgüte yapılan her türlü yatırım ve sosyal ilişkilerin artması örgütten ayrılmanın maliyetini artıracığından devam bağlılığın da gelişmesine neden olmaktadır. Ancak yapılan başka bir çalışmada özerkliğin tek başına duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır (Conway ve Monks, 2008:80).

Toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında daha önce yapılan çalışmaların tersine, otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan çalışmaya göre, otelde çalışan işgörenlerin işletmedeki toplam çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun en önemli nedeni, otelde çalışan işgörenlerin buldukları işletmeye uzun süre

çalışmaları sonucunda verdikleri hizmetin karşılığını alamadıklarına inanmalarının bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir (Yalçın ve İplik, 2005:409).

İşgörenlerin **eğitimli** olup olmaması da örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Mottaz'ın yapmış olduğu çalışmada; eğitimin hem tutumsal hem de davranışsal bağlılık üzerinde önemli negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bunun en önemli nedenleri arasında eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin eğitimi daha düşük işgörelere nazaran işletmeden beklentileri ve standartları yüksektir. Bu nedenle kendilerine eşit düzeyde sağlanan imkanlar, daha fazla eğitim almış işgörenlerin örgütsel bağlılığını azaltmaktadır. Diğer bir neden ise eğitimli işgörenler örgütün kendilerine sağlayacağı imkanlardan daha fazla düzeyde beklenti içinde olduklarından eğitimli işgörenlerin örgütsel bağlılıkları az olmaktadır (Mottaz, 1989b:154-155).

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan benzer bir çalışma sonuçlarına göre; işgörenlerin eğitim düzeyi artıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bunun olası nedenlerinden birisi de daha yüksek düzeyde eğitim alanların, daha yüksek düzeyde beklentiler içerisinde olmaları ve diğerlerine göre daha fazla iş alternatiflerine sahip olmalarıdır (Yalçın ve İplik, 2005:409). Steers'in (1977:51-53) yapmış olduğu benzer bir çalışmada da eğitim ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütler için işgörelere sağlanacak etkili ödüllerde güçleşmektedir. Bu nedenle eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Avusturalya'da, part time çalışan akademik personel üzerinde yapılan bir çalışmada, eğitim seviyesi yüksek olan bu kişilerin düşük düzeyde bir devam bağlılığına sahip olduğu görülmüştür (Joiner ve Bakalis, 2006:448).

Boon ve Arumugam (2006:110), Malezya'da yarı iletken ürün üreten 6 büyük firmanın 377 çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmada; cinsiyetin, yaşın ve hizmet süresinin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Diğer bir ifadeyle, erkeklerin bayanlara göre bağlılıklarının daha yüksek olduğu, yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu,

ancak hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede negatif bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır.

Yukarıda yapılan çalışmaların aksine, yapılan başka çalışmalarda bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Ceylan (2005), örgütsel bağlılık konusunda bahsedilen pek çok çalışmanın aksine yaş, cinsiyet, hizmet yılı, eğitim düzeyi gibi değişkenler ile örgüte bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmadığını belirtmiştir. Chow'un (1994:8) Hong Kong ve Taiwan'da çalışan Çinli yöneticiler üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada demografik değişkenleri oluşturan; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla, istatistiksel olarak bir ilişkisinin bulunmadığını ifade etmiştir. Lok ve Crawford'un (1999:371) yapmış olduğu bir araştırmada, eğitim düzeyi, hizmet yılı, ve iş deneyimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çin'de özel ve kamu kuruluşlarında çalışan toplam 113 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada iki kuruluştaki çalışanların demografik özellikleri ile duygusal bağlılıkları arasında bir ilişkinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yu ve Egri, 2005:349).

Bireylerin sahip olduğu **değerler** de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Kamu sektöründe bireysel başarı güdüsü ile örgütsel bağlılığı ölçmek için yapılan bir çalışmaya göre; bireysel başarı güdüsünü oluşturan hırslı olma ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma, bireysel sorumluluk alma gibi bireysel faktörler ile örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif bağlılıkları arasında çeşitli düzeylerde ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiye göre, başarı güdüsü bağımsız değişkenlerinin tamamı ele alındığında, bireysel sorumluluk almanın örgütsel bağlılığın üç bağımlı değişkeni ile bir etkileşim içinde olduğu ancak, bu güdünün ilişkisi devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla pozitif, duygusal bağlılıkla negatiftir. Hırs ve başarıya inanma güdüsü ile üstünlük ve farklı olma güdüsü ise sadece duygusal bağlılığı pozitif etkilemektedir (Kaya ve Selçuk, 2007:186).

Karatepe ve Uludağ'ın (2007:660) yapmış olduğu benzer bir çalışmada, işgörenlerin motivasyonunu artıran içsel motivasyon (başarı güdüsü, başarıya

inanma, memnuniyet) faktörlerinin, duygusal bağlılıkla yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca yapılan aynı çalışmada işgörenlerin işi ve ailesi arasında yaşadığı çatışmayla ilişkili olan ve iş tatminsizliğine neden olan duygusal tükenmişlik; duygusal bağlılığı azaltan ve işten ayrılma niyetini artıran bireysel faktörlerden birisini oluşturmaktadır.

2.1.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyebilecek birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Örgüt dışı ödüller, işgörelere verilen önem, örgütsel destek, örgütsel yapı, örgütsel iletişim, sosyal etkileşim, öğrenme fırsatları, örgütsel kültür, rol çatışması, rol belirsizliği, lider tipi, yönetim tarzı, yükselme olanakları, çalışma grupları arasındaki uyum, ödeme sistemindeki adalet, örgütsel güven gibi unsurlar örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri oluşturmaktadır (bkz. Şekil 6).

Örgütsel faktörlerden olan; iş başarısı, işgörenlerin yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile sosyal etkileşimi, hiyerarşik yükselme olanakları, rolün belirginliği, örgütlerin amaçları doğrultusunda grubun sergilediği tutum, işgörelere verilen önem, örgütsel güven, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu Buchanan (1974:540) tarafından ortaya çıkarılmıştır.

Örgütlerin sağlamış olduğu **dışsal ödüller** (ücret, teşvik fırsatları, ek ödemeler) davranışsal bağlılığın temel belirleyicileri olurken, içsel görev ödülleri (görevdeki özerklik derecesi, görevin önem derecesi, göreve katılım derecesi) ile dışsal sosyal ödüller (şef desteği ve çalışan arkadaş desteği) davranışsal bağlılığı çok az bir şekilde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın diğer boyutu olan tutumsal bağlılık, örgütlerin sağlamış olduğu dışsal ödüllerden (ücret, teşvik fırsatları, ek ödemeler) çok az etkilenmektedir (Mottaz, 1989b:152). Ancak, Boon ve Arumugam (2006:111) işgörelere sağlanan ödüllerin işgörenlerin bağlılığını artırmada büyük bir etken olduğu, ayrıca sağlanan bu ödüllerin işgörenlerin motivasyonlarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

İşgörene verilen önem de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesini oluşturmaktadır. İşten ayrılanlara verilen, başka bir işletmede işe yerleştirme hizmeti (outplacement), kalan işgücünün motivasyonu sağlama konusunda önemli bir role sahiptir. İşgörene verilen önem açısından böyle bir programın uygulanması, çalışmaya devam edenlerde olumlu duygular yaşanmasını sağlayarak işletmeye olan bağlılığı artırmaktadır (Gültekin, 2006:151).

Yapılan çalışmalar sonucunda, **örgütsel desteğin** de örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla çeşitli düzeylerde ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel desteğin ve örgüt politikalarının işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan bir çalışmada; örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yapılan aynı çalışmada algılanan örgüt politikaları ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Randall, L.M. vd., 1999:165). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için Kayseri’de bulunan beş büyük mobilya fabrikasında, 421 işgören üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın üç boyutuyla da pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ancak, işgörenlerin örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahip olduğu, en düşük etkilenmenin ise devam bağlılığında ortaya çıktığı anlaşılmıştır (Özdevecioğlu, 2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için, Kanada’da kırsal bir bölgede bulunan 248 hapishane çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada ise, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın sadece duygusal ve normatif boyutlarıyla pozitif ve önemli bir ilişkisi bulunurken, devam bağlılığı boyutuyla ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Aube vd., 2007:486). LaMastro (2008) tarafından New Jersey’de devlet okullarında çalışan öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutlarıyla pozitif bir ilişkisi bulunurken devam bağlılığı boyutuyla negatif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle bireylerin kendisini değerli hissetmesini sağlayan örgütsel destek, bireylerin

örgütlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlamakta, aynı zamanda örgütlerde kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak hissetmesine neden olmaktadır. Ancak algılanan örgütsel desteği yüksek olan bireyler örgütlerinde kalma zorunluluğunu daha az hissetmektedir.

Yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılık ile ilişkisini belirlemek için yapılan bir çalışmada ise, hem yönetici hem de çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla yüksek düzeyde bir ilişkisinin bulunduğu ortaya çıkarılmıştır (Jonier ve Bakalis, 2006:448).

Örgütsel yapı, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden bir tanesini oluşturmaktadır. Mekanik ve organik yapıdaki örgütlerin her ikisinin de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Ancak, daha esnek çalışma koşulları bulunan, lider özelliğinin daha demokratik ve babacan olduğu, informal ilişkilerin daha yoğun yaşandığı organik örgüt yapılarında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, mekanik yapıdaki örgütlerde çalışan işgörene göre daha fazla olduğu görülmektedir (Qgaard, Marnburg ve Larsen, 2007:7). İşletmeler arası birleşmelerin ve bu birleşmelerden elde edilecek kazanımların işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisinin ölçüldüğü bir araştırmada, birleşmelerden elde edilecek kazanımların işgörenlerin bağlılıklarına önemli etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilecek kazanımların işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığını artırırken normatif bağlılığını azalttığı ortaya çıkarılmıştır (Ugur, 2006:132). Farklı örgüt tiplerinin örgütsel bağlılıkla ilişkisini belirlemek için yapılan başka bir çalışmada ise, örgüt tipleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004:347). Özel sektörde ve devlet kurumlarında yapılan karşılaştırmalı bir analiz sonucuna göre, örgütsel farklılık ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yu ve Egri, 2005:345).

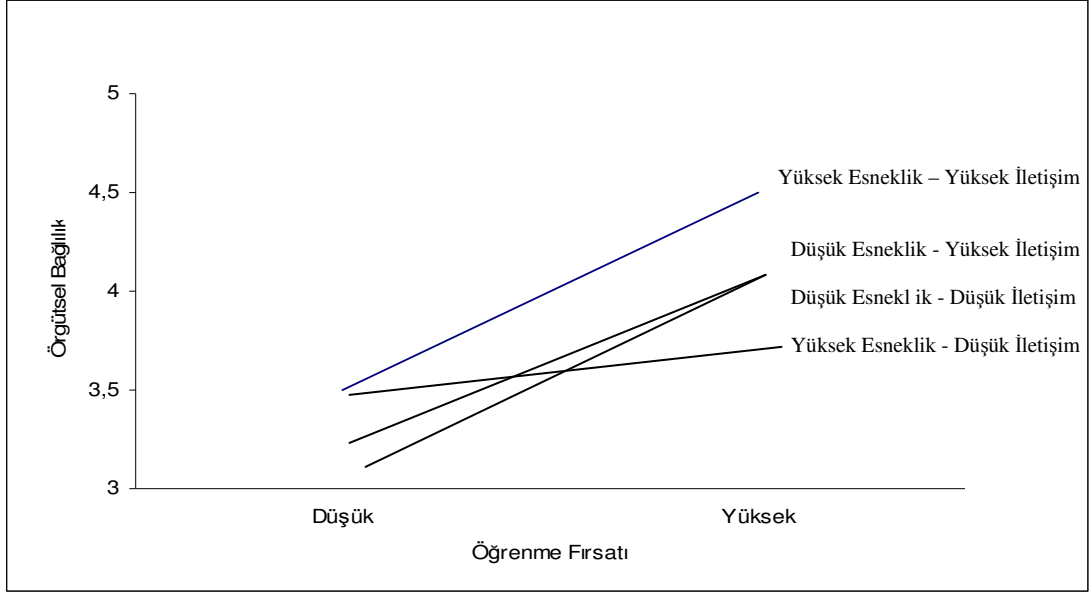
İşgörenin örgütün diğer bireyleriyle kendini özdeşleştirmesi ve örgütleriyle etkileşim içerisinde bulunması olarak tanımlanan **sosyal etkileşim** işgörenin duygusal bağlılığı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Sosyal ilişkilerin; çalışma grupları,

departman ve örgüt boyutuyla incelendiği bir araştırmada bu üç grubun çeşitli düzeylerde duygusal bağlılıkla ilişkisi bulunmaktadır. Ancak bu boyutların birbirleri arasındaki ilişkinin, duygusal bağlılık boyutunda araştırıldığı aynı çalışmada; iş gruplarındaki sosyal ilişkiler, departman düzeyindeki duygusal bağlılığı negatif yönde, departman düzeyindeki sosyal ilişkiler, örgütsel boyuttaki duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Hefner ve Rentsch, 2001).

Sosyal etkileşimin, duygusal bağlılıkla her üç grupta da (çalışma grubu, departman, örgüt) pozitif ilişkiye sahip olması, yöneticilerin işgörenler arasında sosyal etkileşimi pozitif yönlü geliştirmesinin önemli olduğu, bunun sonucunda da işgörenlerin duygusal bağlılıklarını artıracığı görülmektedir. Sosyal ilişkilerin artırılması için işletmede sosyal olayların geliştirilmesi, farklı departmandaki işgörenlerin bir araya getirilmesi gerekmektedir (Hefner ve Rentsch, 2001:488). Orta büyüklükte elektronik ürün üretimi yapan işletmelerde işgörenlere verilen mentor eğitim programlarında, eğitim verenler ile eğitimi alan işgörenler arasındaki ilişkinin, eğitimi alan işgörenlerin çalışma motivasyonunu artırarak işletmeye olan örgütsel bağlılığını artırdığı ortaya çıkarılmıştır (Orpen, 1997:58). Başka bir çalışmada ise, işgörenler arasındaki sosyal ilişkilerin varlığı ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Keleş, 2006:158).

Örgütlerin işgörenlerine sağlamış olduğu **öğrenme fırsatları**, yönetimin işgörenleri ile olan iletişimi ve çalışma zamanının esnekliği örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Bu çerçevede yapılan bir çalışmaya göre, öğrenme fırsatları, yönetimin işgörenleri ile olan iletişimi ve çalışma zamanının esnekliği örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği görülmüştür (Ng vd., 2006:474-489).

Şekil 5: Öğrenme Fırsatları ve Örgütsel Bağlılık



Kaynak: Ng, W.H.T., Butts, M.M., Vandenberg, J.R., Dejoy, M.D., Wilson, G.M. (2006). “Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behavior*, 2006, Cilt: 68:484.

Farklı durumlar altında öğrenme fırsatları örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Şekil 5’de görüldüğü gibi, öğrenme fırsatları dört farklı durumda örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ancak, hem çalışma zamanı esnekliğinin, hem de işgörenin yönetim ile olan iletişiminin yüksek düzeyde olduğu durumlarda öğrenme fırsatları örgütsel bağlılığı en fazla etkileyen bir faktör olduğu görülmektedir.

Kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamaları işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. (Chow, 1994:5). Yapılan çalışmalar sonucu **örgütsel kültür** ile örgütsel bağlılık arasında çeşitli düzeylerde ilişkilerin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Odom, Boxx ve Dunn’un (1990:168) yapmış olduğu çalışmada; yenilikçi ve destekleyici yapıdaki örgütsel kültürün işgörenlerin örgütüne olan bağlılığını, memnuniyetini ve uyumunu olumlu yönde artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü ve alt kültür ile ilişkisini belirlemek için hastanelerde hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada ise her iki kültür değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında önemli derecede bir ilişkinin bulunduğu fakat destekleyici ve yenilikçi özelliklere sahip bir alt kültürün örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişki örgütsel kültüre göre daha fazla olduğu

anlaşılmıştır. Ayrıca aynı çalışmada, yenilikçi ve destekleyici alt kültürün örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişkisinin bulunmasına rağmen bürokratik yapıdaki bir alt kültür ile örgütsel bağlılık arasında ise önemsiz derecede negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lok ve Crawford, 1999:371).

Malezya’da yarı iletken ürün üretimi konusunda faaliyette bulunan 6 büyük işletmende çalışan 377 kişi üzerinde yapılan bir çalışmaya göre; kurum kültürünün alt boyutlarını oluşturan; iletişim, eğitim ve gelişim, ödüllendirme ve tanınma, takım çalışması unsurlarının her birinin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ayrıca iletişim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişken olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu boyutların her birinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile yüksek düzeyde bir ilişkisinin olması kurum kültürünün örgütsel bağlılık ile ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Boon ve Arumugam, 2006:99).

Rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükünün fazlalığı gibi rol ve işin özellikleri örgütsel bağlılığı etkileyen önemli unsurlardır. Maxwell ve Steele’in otel işletmelerinde yapmış olduğu bir çalışmada, iş yükünün fazlalığı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi işin ve rolün özellikleri, örgütsel bağlılığı azalttığı görülmüştür. Yapılan aynı çalışmada; işgörenin kendini önemli hissetmesi, ödemelerin beklentileri karşılması, örgütsel güven ve sosyal içerikler gibi çalışma deneyimlerinin ise örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Maxwell ve Steele, 2003:366-367). Rol çatışması ve rol belirsizliğinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için Amerika’da ve Hindistan’da yapılan karşılaştırmalı bir araştırmada, rol belirsizliğinin her iki ülke çalışanlarının örgütsel bağlılıklarıyla önemli derecede negatif bir ilişkisi bulunurken; rol çatışmasının ise yapılan diğer çalışmaların aksine, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisinin bulunmadığı ortaya konulmuş olup, rol çatışmasının ancak rol belirsizliği yoluyla işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde dolaylı bir negatif etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Agarwal vd., 1999:737). İşin belirginliği ile ilgili yapılan başka bir çalışmada, işinin belirginliğinin, örgütsel bağlılığın en fazla

duygusal boyutuyla pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Joiner ve Bakalis, 2006:448).

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörlerden birisi de **liderlik tipleridir**. Liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için hastanelerde çalışan 251 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada liderlik tipleriyle örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Aynı çalışmada babacan, yardımcı özelliklere sahip liderlik tipi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki yapıcı liderlik tipine göre daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır (Lok ve Crawford, 1999:371). İrlanda'da hastanelerde çalışan 259 kişi üzerinde yapılan çalışmaya göre algılanan işlemci liderlik tipinin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu, algılanan dönüşümcü liderlik tipinin ise duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak etkisi bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Conway ve Monks, 2008,78).

Bir işletmede uygulanan **yönetim tarzı** da işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Katılımı destekleyen, açık ve hesap verilebilir yönetim tarzlarının, işgörenlerin örgütsel bağlılık duygusunu olumlu yönde artıracığı tartışılmaktadır. Örgüt içerisinde şeffaflığın artması, işgörenlerin katılımının teşvik edilmesi ve işgörelere sorumluluk verilmesini sağlayan kurumsal yönetim uygulamaları örgütsel bağlılığı artırıcı bir etken olduğu bilinmektedir. Didim'de 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 126 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, kurumsal yönetim uygulamalarının otel işletmelerinde çalışanların bağlılıklarını artıracığı sonucuna ulaşılmış olup örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde yönetim biçimi, örgütsel yapı, kararlara katılma, örgüt iklimi sorumluluk gibi konuların örgütsel bağlılığı etkilediği görüşü savunulmaktadır (Ayyıldız vd., 2007).

Yükselme fırsatları, ödeme sistemindeki adalet ve çalışma grupları arasındaki uyum, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli diğer faktörleri oluşturmaktadır. Algılanan yükselme fırsatlarının, ödeme sistemindeki adaletliliğin, yönetim-çalışma grubu ve işgören-çalışma grubu arasındaki uyumun hem devam hem de tutumsal bağlılık ile pozitif bir ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, yapılan aynı çalışmada işe olan katılım ve ilgi ile tutumsal ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup işe olan katılım ve ilgi ile tutumsal bağlılık arasındaki ilişki devam bağlılığına göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır (Huselid ve Day, 1991:386-87). Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise, uygulanan adaletli terfi, ücret ve ödül politikaları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, zayıf bir ilişki ortaya çıkarılmıştır (Keleş, 2006: 154).

İşe katılım ve **işe bağlılık** değişkenlerinin, duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan bir çalışmaya göre, işe bağlılık ve işe katılımın, örgütsel bağlılık (duygusal, devam, normatif) bileşenleri üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle iş motivasyonunu oluşturan, işe katılım ve işe bağlılık değişkenlerinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı doğrusal bir ilişkisi bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005).

2.1.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Bireysel ve örgütsel faktörler kadar çevresel faktörler de işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde önemli derecede etkiye sahiptir. Alternatif iş imkanları, örgütsel bağlılığı etkileyen çevresel faktörü oluşturmaktadır. Çünkü işgörenin iş pazarıyla ilgili sınırlı iş fırsatları algısı, örgüte daha fazla bağlanmasına neden olmaktadır (Balay, 2000:67). Alternatif iş imkanlarının bulunmayışı, Allen ve Meyer’in (1990) yapmış olduğu sınıflandırmada yer alan devam bağlılığı ile Panley ve Gould’un (1988) yapmış olduğu sınıflandırmada yer alan yabancılaştırıcı bağlılığın temelini oluşturmaktadır.

İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen en önemli çevresel nedenler işgücü piyasasının durumu ve iş olanaklarıdır (bkz. Şekil 6). Ancak, bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların az olduğu dikkat çekmektedir (Tolay, 2003:25). Devam bağlılığını etkileyen bir unsurun işgörenin sahip olduğu iş alternatifleridir. İş alternatiflerinin çok olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine olan devam bağlılığı, iş alternatiflerini az olarak algılayan

işgörene göre daha azdır. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005:56).

Iverson ve Buttigieg (1998:16-19), iş fırsatlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisini belirlemek için yaptıkları bir çalışmada, işgücü pazarındaki iş fırsatları fazlalığının, örgütsel bağlılığın bütün boyutları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Fakat, örgütlerin, işgücü piyasası üzerinde fazla kontrol gücüne sahip olmamasına rağmen, işgörenlere, insan kaynakları planlamaları gibi politikaların zamanında geribildirimini yapılması, yükselme fırsatları ve rekabetçi ücret olanaklarının temin edilmesi, işgücü piyasasının işgörenler üzerindeki etkisini azaltabileceği belirtilmiştir.

İşgörenlerin örgüte bağlılıklarını etkileyen diğer çevresel faktörlerden bir tanesi de sendikalardır. “Sendika, işgörenlerin veya örgütlerin iş, kazanç, toplumsal ve kültürel konular bakımından çıkarlarını korumak ve daha da geliştirmek için aralarında kurdukları birliklerdir”. Bu tanımdan hareketle, işgörenlerin, sendikayı kendi çıkarlarını koruyan bir birlik olarak algılamaları, sendikanın varlığının işgörenlerin örgütsel bağlılıklarına olumlu etkilerde bulunabileceği beklenmektedir (Güçlü, 2006:77-78).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bu bağlamda, yapılan araştırma sonuçlarına göre genel olarak, bağlılık boyutları ile verimlilik, performans, işte kalma niyeti, kalite artışı, örgütsel vatandaşlık davranışı, somluluk alma ve iş tatmini arasında olumlu; iş gücü devir hızı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti arasında ise olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir (Chow, 1994:3). Benzer bir şekilde, Randall’ın (1990) yapmış olduğu meta analiz çalışmasında, örgütsel bağlılık ve işe zamanında gelme, işe devam etme, örgütlerde kalma isteği, daha fazla çaba ve performans gösterme arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bağlılığın bireysel, örgütsel ve çevresel sonuçlarının ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir (bkz. Şekil 6). Bu nedenle yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın sonuçları ayrı başlıklar altında incelenmektedir.

2.1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Bireysel Bakımdan Sonuçları

“Örgüte bağlı işgören, zor zamanlarında örgütün yanında olan, işe düzenli devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanmaktadır” (Ceylan ve Demircan, 2002:55). Yüksek düzeydeki bağlılık, ait olma, kendini güvende hissetme, etkili olma, yaşamda bazı amaç ve hedefler edinme, kendini olumlu algılama gibi bireysel duygular ile ilişkilendirilmektedir (Cengiz, 2001:79).

Yapılan çalışmalarda bağlılığın, performans verimliliğini artırmada önemli sonuçlara sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin işine olan devamsızlıklarında ve işten ayrılmalarında azalma eğilimi görülmektedir. Yüksek düzeyde işine devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gösteren işgörenler, bir takım nedenlerden dolayı örgütler için çok maliyetli olmaktadır. Bu nedenler (Mottaz, 1989b:155);

- 1.İşe yeni alınacak işgörenin seçimi, işe alımı ve eğitimi oldukça maliyetlidir.
- 2.Yeni işe alınan işgörene eğitim verilmesine rağmen hemen verim sağlanamayacak ya da geçici bir işgören örgüte getirildiğinde verimlilik azalacaktır.
- 3.Yüksek düzeydeki devamsızlıklar ve işten ayrılmalar örgütte çalışan diğer işgörenlerin morallerinin bozulmasına neden olacaktır.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarını belirlemek için yapılan benzer bir çalışmaya göre örgütsel bağlılık ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki, işten ayrılma hızıyla ters yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (Steers, 1977:52-53). Ceylan ve Demircan'ın (2002:61), İstanbul'da faaliyette bulunan 5 farklı bilişim

sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları bir çalışmada da, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının olumlu sonuçları bulunabileceği gibi bireyin katlanmak zorunda olacağı bazı olumsuz sonuçların oluşmasına da neden olmaktadır. Özellikle bireyin örgüt çıkarlarına kendini fazlasıyla adanmış olması zamanla kendi çıkarlarını göz ardı etmesine, diğer bir ifadeyle kendi çıkarlarından fedakarlık ederek örgütün çıkarlarına daha fazla hizmet etmesine neden olmaktadır. Örneğin, daha yüksek ücret veren bir başka işletmeden iş teklifi alan birey, ayrılması durumunda örgütün zor durumda kalacağını düşünerek iş teklifini reddetmesi yetersiz bireyselciliğe örnek oluşturmaktadır (Cengiz, 2001:80). Birey açısından önemli olan diğer bir olumsuz durum ise, örgütüne yüksek düzeyde bağlılık sergileyen bireyin, ailesiyle ve yakınlarıyla olan ilişkisinin zayıflayabilmesidir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile aileye ve yakınlarına karşı hissedilen yükümlülüklerle çatışan baskılar birey için yüksek düzeyde stres kaynağı oluşturmaktadır (Güçlü, 2006:22).

2.1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Bakımdan Sonuçları

Örgüte bağlılığı yüksek olan işgörenlerin, örgüt açısından çok önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütün değerlerini benimseyen ve örgüt amaçlarına ulaşmak için çaba sarf eden işgörenler, örgütsel etkililiğe ve verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Bu nitelikteki işgörenleri örgütte tutmak, müşteri beklentilerinin daha iyi karşılanmasının ve hizmet kalitesinin artmasını sağlamak örgüte önemli bir üstünlük kazandırmaktadır (Tolay, 2003:2). Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli sonuçları arasında; devamsızlık, devir hızı, işten ayrılma niyeti; verimlilik, performans ve kalite artışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konular yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığın örgüt açısından sonuçları olan, devamsızlık ve devir hızı üzerine yapılan bir çalışmada; duygusal, devam ve normatif bağlılığın, hem devamsızlık hem de devir hızı ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır (Somers, 1995:53). Benzer bir çalışmada ise, örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın işten ayrılma

niyetini negatif olarak etkilediği, diğer yandan normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmadığı görülmüştür (Çekmecelioğlu, 2006:162-163). Karatepe ve Uludağ'ın (2007:661) yapmış olduğu çalışmada da, duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakar ve Ceylan'ın (2005) yapmış olduğu bir çalışmada ise, işgörenlerin işten ayrılma niyetinin sadece duygusal bağlılıkla bir ilişkisinin bulunmadığı, işgörenlerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri belirli düzeyde azalma gösterdiği regresyon analiziyle ortaya çıkarılmıştır.

Örgütlerde kalma niyeti ve devir hızı ile ilgili yapılan diğer çalışmaya göre, bağlılığın temelini oluşturan özdeşleşme ve içselleştirme ile örgütlerde kalma isteği arasında pozitif yönlü, devir hızı ile negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın temelini oluşturan uyum bağlılığı ile örgütlerde kalma isteği arasında negatif yönlü, devir hızı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (O'Reilly III ve Chatman, 1986:497).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması örgüte yüksek düzeyde verimlilik, performans ve kalite artışı gibi faydalar sağlamaktadır. Kimya sektöründe yapılan bir çalışmaya göre örgütsel bağlılık tutumlarından duygusal bağlılık ile verimlilik, normatif bağlılık ile verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmakta olup duygusal bağlılığın etkisinin normatif bağlılığın etkisinden daha büyük olduğu görülmektedir. Zorunlu bağlılığın verimlilik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Çekmecelioğlu, 2006:164).

Genel olarak yüksek düzeyde ki bir performans örgütsel bağlılığın hem önemli sonuçlarından hem de nedenlerinden bir tanesi olarak görülmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki karmaşıktır. İki kavram arasındaki ilişki karmaşık olmasına rağmen iki kavramında; görevlerin tamamlanmasında ve hedeflerin başarılmasında devamlılık, hizmetin kalitesinde artış, yönetsel değişikliklerin kabulü, ekstradan verilen görevleri üstlenme gibi benzer çıktılara sahiptirler. Örgütsel bağlılık ve performans ile ilgili otel

işletmelerinde yapılan bir çalışmada performansın örgütsel bağlılığın önemli bir çıktısı olduğu diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığın işgören performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Maxwell ve Steele, 2003:364-367).

“Biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili bir şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar” (Gürbüz, 2006:50) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olarak Erzurum’da bulunan tekstil, otomotiv ve gıda sektörlerinde çalışan 136 işgören üzerinde yapılan bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgörenlerin duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin duygusal bağlılıkları arttıkça sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları da artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olan duygusal bağlılıklarını artırmak için, işgörene değer verme, çalışma ortamını daha cazip hale getirme, işgörenlere eşit ve saygılı davranma gibi insan kaynakları uygulamalarına öncelik vermesi gerekmektedir (Gürbüz, 2006).

2.1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Grupları Bakımından Sonuçları

Çalışma grupları, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını artırarak örgütsel verimliliğin oluşmasına neden olan en önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Karia ve Ahmad (2000), Malezya’da bulunan 5 devlet ve özel örgütlerde çalışan 104 kişi üzerinde yaptıkları bir çalışmada deneyimli çalışma gruplarının işgörenlerin bağlılıklarını artırdığını ortaya çıkarmışlardır (Boon ve Arumugam, 2006:103). Boon ve Arumugam’ın (2006:111) yapmış oldukları benzer çalışmada da, çalışma grupları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan aynı çalışmada, çalışma gruplarının birim üretiminde beraber çalışmaları işgörenlerin daha iyi tutum sergilemesine neden olduğu belirtilmiştir. Görev bilincini artıran, görev etkileşimi ve sosyal katılımın, birbirine bağımlılığı yüksek olan çalışma gruplarının bu yüksek düzeydeki bağlılıkları tarafından

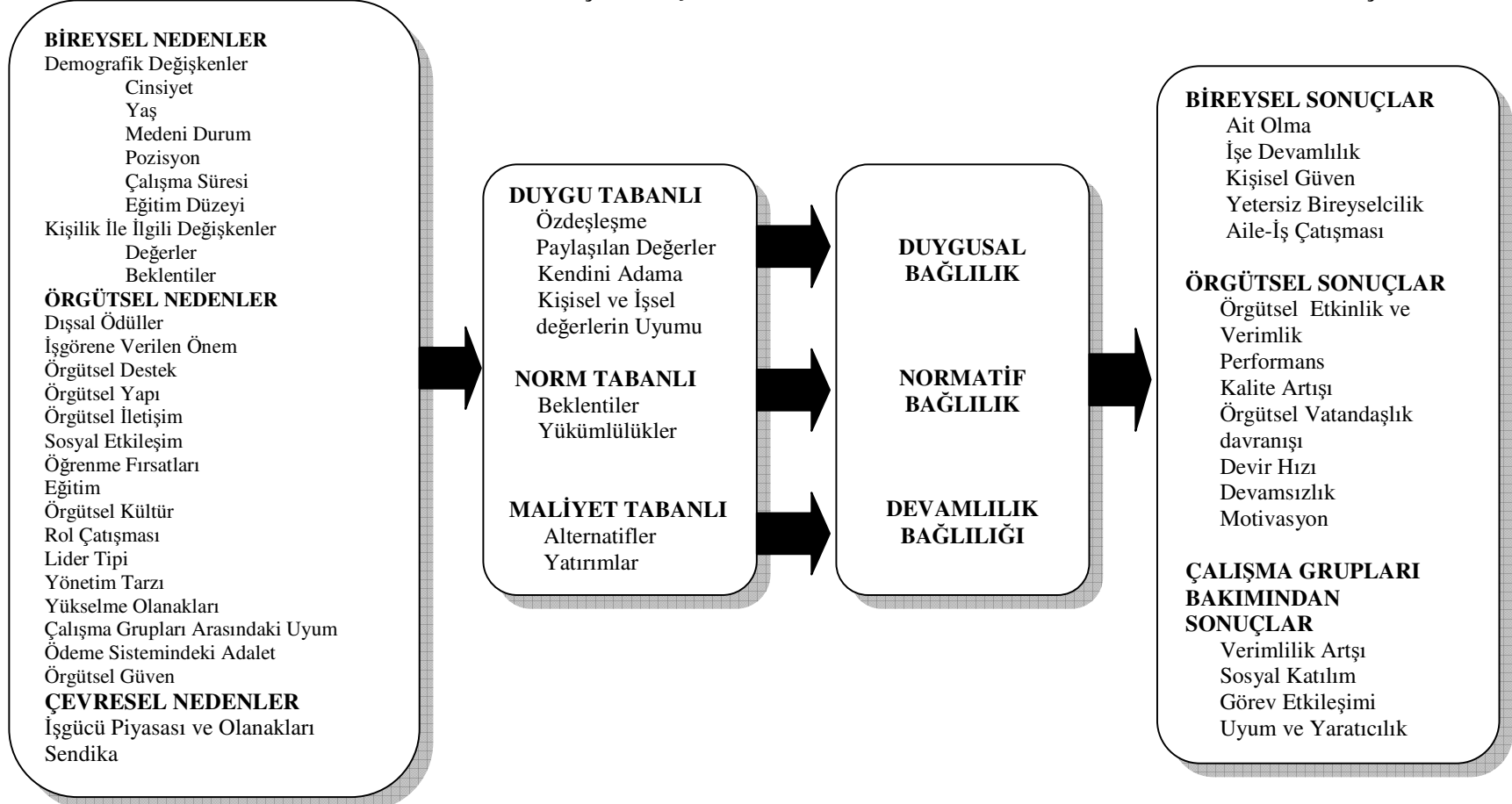
etkileniyor olması işgörenin daha iyi tutum sergilemesine neden olmaktadır (Cengiz, 2001:81).

Karatepe ve Halıcı'nın (1998) Ankara'da turizm sektöründe faaliyet gösteren iki işletmede yapmış oldukları çalışmada, çalışma gruplarındaki arkadaşlık, dostluk ve yardımlaşmalar ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ancak, işgörenlerin iş tatminleri ile herhangi bir ilişkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. (Güçlü, 2006:22).

Yapılan pek çok araştırmada, örgütsel bağlılığın çalışma grupları açısından olumlu sonuçları üzerinde durulmaktadır. Ancak örgütsel bağlılığın çalışma grupları açısından bir takım olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Uyumun ve yaratıcılığın azalması konularında olumsuz sonuçlar görülmektedir. Yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerden oluşan gruplar, örgütün mevcut amaçlarını sorgulayan bir tavır sergilememekte ve yeni fikir veya değerlere pek açık olmamaktadırlar (Cengiz, 2001:82). Gruplar arasındaki devir oranının düşük seviyelerde olması, gruplara yeni üyeler tarafından getirilecek yeni fikirler ve yaklaşımlardan sağlanacak yararın engellenmesine neden olmaktadır. Ayrıca Mowday, Porter ve Steers'a (1982) göre, bağlılığın geniş ölçüde üyeler tarafından paylaşılmadığı gruplarda yüksek seviyelerde çatışmaların bulunabilmesi de olasıdır. Yüksek düzeyde bağımlı üyeler, grup içindeki diğer üyeler tarafından izole edilebilir veya sık sık inançlarını etkileme girişimlerinde bulunulabilmektedir (Güçlü, 2006:23).

Şekil 6: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutlu Modeli: Öncülleri ve Sonuçları

BELİRLEYİCİ DEĞİŞKENLER → **SÜREÇ DEĞİŞKENLERİ** → **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK** → **SONUÇLAR**



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*, Sage Yayınları, Londra, 1997, ss. 106'dan uyarlanmıştır.

2.1.5. Eğitim-Örgütsel Bağlılık İlişisini Açıklayan Kuramlar

İşgörenlere sağlanan eğitim ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi, kendilerinin eğitime katılım istek ve kararlarını, eğitim sürecindeki öğrenme miktarını ve eğitimden sonra istenen yönde tutum ve davranışların geliştirilmesini etkileyeceği ileri sürülmektedir (Tolay, 2003:31). Facticeau, Dobbins, Russel, Ladd ve Kudisch'in örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmada eğitim öncesi öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olduğu, ayrıca örgütlere olan bağlılığın eğitimin etkinliğini de artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Roehl ve Swerdlow, 1999:179-180). Bartlett'in (2001) eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapmış olduğu çalışmayı eleştiren Klein (2001:356-358), eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olabileceğini ileri sürmüştür. Nitekim örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim programlarına katılım isteğini artırması ile ilgili Saks'ın (1995) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın işgörenleri takip eden eğitim programlarına katılımını artırdığı sonucuna ulaşılmış, ayrıca örgütsel bağlılığın eğitime katılımın yanı sıra eğitimden elde edilen bilgilerin transferi için gerekli olan motivasyonu da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bartlett, 2001:337). Orpen'in (1999:40) yapmış olduğu çalışmada da işgörenlerin öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla ilişkisini destekler niteliktedir.

Diğer taraftan eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çalışmalarda, eğitimin işgörenlerin bağlılıklarını, ait olma duygularını, iş tatminleri artırdığı, ayrıca iş gücü devri, işe devamsızlık gibi istenmeyen davranışları azalttığı ortaya çıkarılmıştır (Tannenbaum v.d., 1991; Meyer ve Allen, 1997; Roehl ve Swerdlow, 1999; Bartlett, 2001; Klein, 2001; Karatepe ve Uludağ, 2007). Yapılan çalışmalarda, eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğu (Roehl ve Swerdlow, 1999:179) ve bunun yanı sıra eğitimin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bartlett, 2001). Ancak eğitimin örgütsel bağlılıkla ilişkisini ve eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Çalışmada eğitimin örgütsel bağlılığı etkileyen bir faktör olduğu görüşü benimsenmiş olup, eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini daha iyi açıklamak için Becker (1964) “insan sermayesi kuramı”, Blau (1964) “sosyal mübadele kuramı” ve “psikolojik sözleşme kuramları” hakkında bilgi vermenin yararlı olduğu düşünülmektedir.

2.1.5.1. İnsan Sermayesi Kuramı

İnsan sermayesi kuramı bilgiye ve beceriye yapılan yatırımla ilgilidir (Price,1997:388). Eğitim faaliyeti de bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla yapılmakta olup, işletmede çalışan işgörenlere dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insan sermayesine yapılan yatırım anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2005:129). İnsan sermayesine yapılan yatırımlardan biri olan eğitim, örgütsel verimlilik, işgücü devri ve örgütsel bağlılık gibi bir takım sonuçların belirleyicisidir (Tolay, 2003:32). Örgütsel bağlılığın eğitimin bir sonucu olduğu yaklaşımından hareketle, Becker (1976) işgörenlere sağlanan farklı niteliklerdeki; örgüte özgü ve genel eğitimlerin örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla ilişkisinin olduğunu belirtmiştir (Klein, 2001: 357).

Belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılması (Gürüz ve Yaylacı 2004:163) olarak tanımlanan örgüte özgü eğitim işgörenlerin örgütleriyle aralarındaki bağları koparma olasılığını azaltarak işgörenlerin devam bağlılıklarını artırmaktadır (Tolay, 2003:32). Backer (1960), örgüte özgü becerilerin ve bilgilerin diğer işletmelere transfer edilebilmesinin güçlüğü ve işgörenlerin kendilerine uygun alternatif iş imkanları bulmasının zor olması örgütlerden ayrılmanın maliyetini artırmaktadır (Ko, Price ve Mualler, 1997:962). Bu nedenle işgörenlerin işletmeden ayrıldıkları takdirde katlanmak zorunda oldukları maliyetleri göz önüne alması, işgörenlerin örgütlerine olan devam bağlılıklarını artırmaktadır.

İşgörenlerin işiyle ilgili eğitimin yanı sıra, kendilerinin örgüt içerisinde veya örgüt dışında ihtiyaç duyacağı bilgiyi ve beceriyi kazandıran genel eğitimler (Orpen,

1999:35) genellikle spesifik (örgüte özgü) eğitimlerle karşılaştırılmaktadır (Price, 1997:388). İşgörenlerin devam bağlılığının temel belirleyicilerinden biri olan genel eğitim işgörelere farklı örgütlerde kullanabilecekleri nitelikteki becerilerin verilmesini ifade etmekte olup işgörenlerin devam bağlılığını azaltmaktadır (Ko, Price ve Mueller, 1997:962). Çünkü işgörelere verilen genel eğitimler diğer örgütleri daha cazip hale getirmekte ve iş olanaklarının artmasını sağlamaktadır. Bu da işgörelerde düşük devam bağlılığına ve yüksek işgücü devrine yol açmaktadır (Tolay, 2003:33).

2.1.5.2. Sosyal Değişim Kuramı

Eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayan diğer kuram ise sosyal değişim kuramıdır. Sosyal değişim teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temel ilkesi, karşılıklı ilişkilerin, zorunluluğa dayandırılmamış olmasıdır (Gürbüz, 2006:52). Diğer bir ifadeye sosyal değişim teorisi, iki veya daha fazla bireyin karşılıklı fayda elde etmek için bir araya gelmeleri anlamına gelmektedir (Robinson, Kraatz ve Rousseau, 1994:138). Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer taraf da bu kaynağa aynı şekilde cevap vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmakta olup kazanımlar pazarlık konusu yapılmamakta ve bireylerin takdirine bırakılmaktadır. Aynı zamanda elde edilecek kazanımlar parayla ifade edilmemektedir. (Gürbüz, 2006:52).

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, bireylerin, çalıştıkları örgütüyle veya diğer işgörelere arzladıkları somut sonuçlara ulaşmak için işbirliği içerisinde olması gerekmektedir. Ayrıca, bu teoriye göre bireylerin örgütleriyle olan ilişki bireylerin örgütlerinden aldıkları kaynakların kalitesi ve doğallıyla şekillenmektedir (Tyler, 1998). Örneğin, eğitim, birey ve örgüt arasındaki ilişkilerde bir yatırım olarak görüldüğünde, eğitim işgörelere örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, işgörelere eğitimi, işletmenin kendilerini düşündüğü ve gönüllü olarak kendilerine yapılmış bir yatırım olarak algılamaları, işgörelere örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Ancak, eğitim her ne kadar işgörelere düşünöldüğü için

yapılan gönüllü bir faaliyet olsa da, eğitimin, ancak işgörenlerin beklentilerini ve isteklerini karşılama durumunda örgütsel bağlılığı artırdığını söylemek daha doğrudur (Tannenbaum vd., 1991:760). Sonuç olarak işgörenlerin beklentilerinin çalıştıkları örgütler tarafından karşılanabiliyor olması işgörenlerin hem tatminine hem de bağlılığına yansımaktadır (Gürbüz, 2006:53).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili memnuniyet ve bağlılık arasındaki olumlu ilişki sosyal değişim teorisi tarafından açıklanabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin işgörenlerinin yetenek ve becerilerini artırmak için sağlamış olduğu eğitim ve gelişme fırsatları karşılığında örgütler, işgörenlerinden örgütlere uzun dönemli bağlanmalarını istemektedir (Yu ve Egrı, 2005:337). Gaertnar ve Nollen (1989) örgütlerde insan kaynakları yönetiminin sağladığı olanaklardan birisi olan eğitimin örgütsel bağlılık ile ilişkisinin bulunduğunu belirtmiştir (Meyer, 2000:320). Sosyal değişim teorisi açısından örgütlerin işgörenlerine sağlamış olduğu işletmeye özgü eğitimlerin işgörenlerin hem duygusal bağlılığını hem de devam bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca örgütün işgörenlerine sağlamış olduğu genel eğitimler ise benzer bir şekilde işgörenlerin duygusal bağlılığını artırmakta, diğer taraftan devam bağlılığını azaltmaktadır. Çünkü örgütler tarafından sağlanan bu tür eğitimler işgörenlerin herhangi bir örgütte çalışabilme olanağını artıracığından işgörenlerin işletmeye olan devam bağlılığını azaltmaktadır (Klein, 2001:357).

İşgörenin, örgütü tarafından sağladığı bir faydanın karşılığını ödeme yükümlülüğünü hissetmesi ve bu nedenle örgütüne bağlılık göstermesi anlamına gelen normatif bağlılık da sosyal değişim kuramına dayandırılmaktadır. Eğitimin işgörelere yapılan bir yatırım olarak düşünöldüğünde, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan işgörenler, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü (normatif bağlılık) hissetmektedirler (Tolay, 2003:34-36; McDonald ve Makin, 2000:86). Yapılan çalışmalarda, örgütlerin sağlamış olduğu eğitim fırsatlarından yararlanan işgörenlerin, elde etmiş oldukları yararların karşılığını verme yükümlülüğü hissettiklerinden normatif bağlılıklarının arttığı belirtilmiştir (McDonald ve Makin, 2000; Tansky ve Cohen, 2001).

2.1.5.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı

Psikolojik sözleşme, bireyin, çalıştığı örgütteki yöneticileri veya diğer iş arkadaşlarıyla arasındaki karşılıklı yükümlülüklerde, bireyin algılamaları anlamına gelmektedir (Rousseau ve Tijoriwala, 1998:679). Schein'e (1980) göre psikolojik sözleşme, örgütün her bir bireyi, yöneticileri ve örgütte bulunan diğer kişiler arasında yazılı olmayan beklentiler bütünüdür. Rousseau'ya göre ise psikolojik sözleşme, sadece beklenti değil, karşılıklı verilen sözler ve yükümlülükler anlamına gelmektedir. Bu nedenle psikolojik sözleşme, bireylerin örgütleri, örgütlerin de bireyler ile olan ilişkisinde yazılı olmayan ve informal ilişkileri kapsayan, ayrıca bireysel algılamalardan ve inançlardan oluştuğu için de özneliği yüksek olan bir kavramdır. Psikolojik sözleşme kuramı diğer kuramlarda olduğu gibi, işgören ve örgüt arasında önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen bu etki açık bir şekilde görülmeyebilir (McDonald ve Makin, 1999:84-85).

MacNeil (1985) ve Rousseau'ya (1990) göre psikolojik sözleşme kuramı işlemsel (transactional) ve ilişkisel (relational) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşlemsel psikolojik sözleşme ekonomik yükümlülükler olarak nitelendirilmektedir. Örneğin; işgörenlerin gönüllü bir şekilde işlerinde daha fazla çalışmalarının en temel sebebinin, gösterdikleri performans karşılığında ek ücret alacak olmalarıdır. Diğer bir ifadeyle işgörenlerin örgütlerinde fazla çalışmasının nedeni örgütlerine karşı sadakat duygusu hissetmeleri değildir. İlişkisel sözleşme, işgören açısından, bir işgörenin çalıştığı örgütüne karşı sadakat yükümlülüğü, örgüt açısından ise örgütün, işgörenin uzun dönemli iş güvencesini sağlama yükümlülüğü olarak işgören ve örgüt arasındaki karşılıklı yükümlülük anlamına gelmektedir. Rousseau, psikolojik sözleşme kuramında yer alan ilişkisel yükümlülükler boyutuyla bahsetmekte olduğu durumun, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutuyla bir ilişkisinin bulunduğunu, diğer taraftan işlemsel sözleşme boyutunun ise daha çok normatif bağlılıkla bir ilişkisinin bulunduğunu belirtmiştir (McDonald ve Makin, 2000:85).

Örgütün işgörenine karşı; terfi, yüksek düzeyde ücret, performansa dayalı ücret, eğitim, uzun süreli iş garantisi, kariyer gelişimi, kişisel problemlere destek gibi

yükümlülükleri bulunurken bu yükümlülükler karşılığında işgörende çalıştığı örgütüne karşı; fazladan çalışma, sadakat, ekstra rol davranışı, başka bir işte çalışmaya gönüllü olma, işletmeye ait bilginin korunması gibi yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülükler arasında yer alan eğitim, örgütün işgörenine karşı ilişkisel sözleşme kapsamındaki yükümlülüğünü ifade etmektedir (Rabinson, Kraatz ve Rousseau, 1994:139-143). Diğer taraftan, işgörenlerin, örgütlerinin kendilerine sağlamış olduğu bazı yatırımların karşılığını verme yükümlülüğü hissetmeleri olarak tanımlanan normatif bağlılığın, insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanan eğitim uygulamaları ile ilişkisinin bulunduğu ifade edilmiştir (Meyer, 2000:326). Nitekim, yapılan birçok araştırmada, insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan eğitim faaliyetlerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığını çeşitli düzeylerde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Chow, 1994; Meyer ve Allen, 1997; Roehl ve Swerdlow, 1999; Meyer, 2000; Karia ve Ahmad; 2000; Bartlett 2001; Acton ve Golden, 2002; Tolay, 2003; Lam ve Zhang 2003; Dereli, 2006; Boon ve Arumugam, 2006; Aube, vd. 2007; Conway ve Monks 2008; Heffner ve Rentsch; 2001).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının psikolojik sözleşmeyi etkilediği, bazı araştırmacılara göre de insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından birinin “psikolojik sözleşmeyi geliştirmek” olarak bilindiği, ayrıca eğitim uygulamalarının da insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olarak görülebileceği ifade edilmektedir (Bartlett, 2001:338). Bu açıklamadan hareketle, eğitimin örgütsel bağlılık ile ilişkisini açıklamada psikolojik sözleşme kuramının etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

İnsan kaynakları uygulamaları arasında yer alan eğitimin, örgütsel bağlılığın farklı boyutlarıyla çeşitli düzeylerdeki ilişkisinin, hem sosyal değişim kuramı hem de psikolojik sözleşme kuramı tarafından açıklanabiliyor olması, yapılan bu çalışmada, eğitimin bir parçasını oluşturan hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin hem sosyal değişim kuramı hem de psikolojik sözleşme kuramları yoluyla daha iyi açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmada hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, sosyal değişim kuramı ve psikolojik sözleşme kuramına dayandırılmaktadır.

2.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Yapılan birçok çalışmada gelişim fırsatlarının işgörenlerin tutumlarını etkilediği, örgütsel bağlılığın da birçok gelişim fırsatının sonuçlarından biri olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşletme tarafından işgörelere sağlanan eğitimin, uzun vadede bireylere sağladığı yararlar göz önüne alındığında, eğitimin işgörenlerin gelişimine önemli etki eden gelişim fırsatlarından birisi olduğu bilinmektedir. Yüksek teknolojik ürün üretimi yapan bir işletmede, 667 tam zamanlı çalışan mühendisler ve teknik müdürler üzerinde yapılan bir çalışmada kendilerine sağlanan işbaşında eğitimin örgütsel bağlılıklarıyla önemli düzeyde pozitif bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle eğitime katılan işgörenlerin, kendilerine sağlanmış olan eğitimin yetenekleri üzerinde olumlu etkileri olacağını düşünmesi işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını artırmaktadır (Benson, 2006:173-192). Eğitim ile örgütsel bağlılık arasında yapılmış diğer çalışmalar incelendiğinde; eğitimin, örgütsel bağlılığı artıran bir unsur olarak görülürken, yüksek düzeyde ki örgütsel bağlılık da işgörenlerin eğitim programlarına katılımlarını artırdığı görülmektedir. İşgörelere sağlanan eğitim ve gelişim olanakları, işgörenlerin bağlılıklarını ve ait olma duygusunu artırmaktadır (Acton ve Golden, 2002; Karia ve Ahmad, 2000; Boon ve Arumugam, 2006:101). Saks'ın (1995) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın işgörenleri takip eden eğitim programlarına katılımını artırdığı sonucuna ulaşılmış, ayrıca örgütsel bağlılığın eğitime katılımın yanı sıra eğitimden elde edilen bilgilerin transferi için gerekli olan motivasyonu da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bartlett, 2001:337).

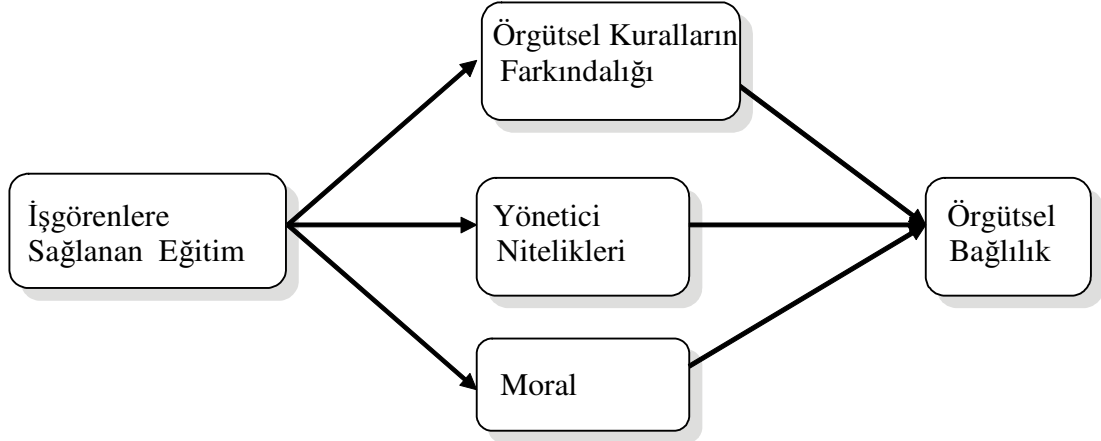
İşe başlayacak işgörenin öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve kendine güven duygusunu geliştiren sosyalleştirme eğitimi, işgörelere olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirmektedir (Yalçın ve İri, 2003:6). Örgütlerde duygusal bağlılığın geliştirilmesi zaman almaktadır. Bu zamanı en iyi azaltan yöntem sosyal etkileşim programlarıdır. İşletmelerin işgörenlerine sağlamış olduğu eğitim programları sosyal ilişkilerin sağlanmasında bir model olarak kullanılmaktadır. Eğitim programlarına katılan işgörenler örgütün çeşitli düzeydeki

diğer üyeleriyle etkileşim içinde bulunması, işgörenin duygusal olarak örgütüne bağlanmasını hızlandırmaktadır (Heffner ve Rentsch, 2001:488).

İşletmelerin hizmet içi eğitim programlarını uygulamalarının somut yararlarından birisi de, kendisine değer verildiğini hissedenden işgörenin işletmeye bağlılığını artırarak işgören veriminin artmasını sağlamaktır (Şahin, 2002:100). Çalışmalar, işgören eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermekte olup örgütsel bağlılığın artırılması ve diğer önemli çıktılar muhtemelen eğitim programlarının sonucu oluşmaktadır (Roehl ve Swerdlow, 1999:179). Otel işletmelerinde işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan işgörelere, otelin amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, iş arkadaşları ile tanıştırma gibi faaliyetler işgörenin işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde işgörenin örgüte olan bağlılığını da sağlamaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006:118).

Eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde, örgütsel kurallarının farkındalığı, yöneticilerin kalitesi ve moral faktörlerinin önemli etkisi bulunmaktadır (bkz Şekil 7). Örgütsel bağlılığın; işletme kurallarının farkındalığı, yöneticilerin niteliklerinin algılanması ve moral ile doğrudan pozitif yönlü bir ilişkisi bulunurken, bu faktörler yoluyla eğitim ile örgütsel bağlılık arasında dolaylı olarak pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Roehl ve Swerdlow, 1999:190).

Şekil 7: Eğitim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi



Kaynak: Wesley S. Roehl ve Skip Swerdlow, “Training and its Impact on Organizational Commitment among Lodging Employees”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1999, Sayı: 23, ss. 189.

Bartlett (2001), eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için eğitim bağımsız değişkenini; eğitim sıklığı, eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu, eğitim konusunda çalışma arkadaşları ve şefin desteği, algılanan eğitim kazançları olarak ayırmıştır. Yaptığı araştırmada; eğitim sıklığı ve iş kazançları dışındaki bütün eğitim değişkenleri ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu; şef desteği ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif, iş kazançları ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişkinin bulunduğu; eğitimin bütün değişkenleri ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan bu çalışmada, hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için, hizmet içi eğitim; öğrenme motivasyonu, hizmet içi eğitim ile ilgili algılanan sosyal destek, hizmet içi eğitim olanaklarının algılanması ve hizmet içi eğitimden elde edilen kazançların algılanması olmak üzere alt başlıklara ayrılarak incelenmiştir.

2.1.6.1. Öğrenme Motivasyonu-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Motivasyon, iş ortamında, işgörenlerin çalışma ve verimli olma arzusunu yükselten ve onu harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (Şener, 2001:259). Diğer bir tanıma göre motivasyon, işgörenlerin önceden belirlenen hedef ve amaçlara doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2001:492).

Eğitim motivasyonu ise işgörenlerin eğitim programlarına ve gelişim etkinliklerine katılımını sağlayan, öğrendikleri bilgi ve becerileri iş ortamına aktarma isteklerini ifade etmektedir (Bartlett, 2001:340). Tannenbaum ve arkadaşları (1991:760), eğitim motivasyonu yüksek olan işgörenlerin, eğitim motivasyonu düşük olan işgörelere göre daha iyi performans gösterdiği, daha fazla şey öğrendiği ve katıldıkları eğitim programlarını tamamlama olasılıklarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Orpen (1999:39-41), işgören eğitim motivasyonunun yüksek olmasının sebebinin ise, yüksek düzeydeki örgütsel bağlılıktan kaynaklandığını belirtmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgütsel bağlılığı düşük olan işgörelere göre, eğitim kurslarındaki başarısı ve eğitim kurslarına katılımını sağlayacak olan eğitim motivasyonu daha yüksektir. Avustralya'da bulunan 12 farklı işletmede çalışan 105 yönetici üzerinde yapılmış olan bir çalışmada örgütsel bağlılığın eğitim motivasyonu ile ilişkisinin olduğu, ayrıca, eğitim için sağlanan teşviklerin, eğitim kaynaklarının ve eğitim ihtiyaçlarının da eğitim motivasyonu artıran önemli örgütsel faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Eğitimin gerçekleşmesinde en önemli kavramlardan birisi olan öğrenme motivasyonu ise, işgörenlerin, eğitim programlarına katılımını etkileyen önemli bir değişken olup (Bartlett ve Kang, 2004:427), işgörenin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içeriğini öğrenme konusunda gösterdiği istekliliği ifade etmektedir (Noe ve Wilk, 1993:291).

Facteau, Dobbins, Russel, Ladd ve Kudisch'in örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış olduğu çalışmada eğitim öncesi öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla

ilişkinin olduğu, ayrıca örgütlere olan bağlılığın eğitimin etkinliğini de artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Roehl ve Swerdlow, 1999:179-180). İşgörenlerin öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği bir çalışmada, öğrenme motivasyonunun, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık bileşenleriyle pozitif bir ilişkisinin bulunduğu, ancak devam bağlılığı ile negatif ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır (Bartlett, 2001:345). Birdi ve arkadaşlarının (1997:851) yapmış olduğu çalışmada da, öğrenme motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin, öğrenme motivasyonu ile gönülden ilgili olmaları, konaklama işletmelerinin başarısını etkileyen önemli kilit faktörlerden bir tanesi oluşturmaktadır. Genel olarak konaklama işletmelerinde yüksek düzeyde motivasyonu olan ve öğrenmeyi araştıran işgörenlerin bulunması, çalışmakta olan veya çalışacak potansiyel işgörenlerin tutumlarını, motivasyonlarını ve işletmede kalma eğilimini doğrudan etkilemektedir. Öğrenme motivasyonunun sağlanmasında gerekli olan iyi bir öğrenme ortamı, daha uzun dönemli planlamaların yapılması ve uzun dönemli kariyer fırsatlarının işgörelere sağlanmasıyla gerçekleşmektedir (Qgaard, Mamburg ve Larsen, 2007:2-4).

2.1.6.2. Algılanan Sosyal Destek-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütlerde işgörelere verilen önemin göstergelerinden birisi de eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen sosyal destektir. Sosyal destek, işgörelere yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması ve kazandıklarını işine transferinin sağlanması için işgörelenin yöneticisi ve iş arkadaşları tarafından kendisine verilen destek anlamına gelmektedir (Tolay, 2003:39). Bir yöneticinin yapacağı en temel destek, işgörelenin eğitim almasına izin vermek, en büyük destek ise, eğitim programlarına eğitici olarak katılmaktır (Noe, 1999:137). Yöneticilerin uygun zamanlarda, sosyalizasyon ve eğitim yoluyla işgörelere ile ilgilenmeleri ve kariyer gelişmelerine yardımcı olmaları, işgörelere iş tatminini ve duygusal bağlılıklarını artırmakta, işten ayrılma niyetlerini ise azaltmaktadır (Karatepe ve Uludağ, 2007:662). Bunun yanısıra,

işgörenlerin çalışma arkadaşlarından ve şeflerinden eğitim konusunda aldığı destek işgörenleri eğitim programlarına katılma kararlarını etkilemektedir. Aynı zamanda, sosyal destek ve kariyer geliştirme, eğitim programlarına katılımın önemli bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Bartlett, 2001:339).

Örgütsel destek, yönetimin müşterilerine en uygun hizmeti sağlamak için; hizmet kalitesinin artırılması, eğitim, hizmet sisteminin düzenlenmesi ve örgütsel prosedür konularında işgörenine çeşitli düzeylerde verdiği destek anlamına gelmektedir. İşgörenler, örgütlerini kendilerini destekleyici bir unsur olarak gördüklerinde, işgörenlerin işletmede kalmak için işletme kurallarına güçlü bir duyguyla bağlanmaları muhtemeldir. Çünkü örgütsel desteğin algılanması işgörenlerin örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Kim vd., 2005:173-174). Aynı zamanda, işgörenler, eğitim olgusunu işletmenin kendilerine gönüllü olarak sunduğu bir yatırım ve kendilerine gösterilen ilginin bir göstergesi olarak algıladıklarında da verilen eğitim işgörenin örgütsel bağlılığını artırmaktadır (Roehl ve Swerdlow, 1999:180). Klein ve Weaver (2000) eğitim programlarına katılanların performansı üzerindeki örgütsel desteğin (işgören oryantasyon eğitim programı) etkinliğini ölçmek için 6 sosyalizasyon boyutu incelemiştir. Bu programlar sayesinde, işgörenlerin örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği, işletmenin kurum kültürünü daha iyi anladığı, işletmenin misyonunu desteklediği, işletmenin değerlerini ve inançlarını daha iyi algıladığı ve işyerindeki diğerlerine uyum sağlamak için isteklilik gösterdiği ortaya çıkarılmıştır (Kim vd., 2005:174).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için, imalat, sağlık, eğitim gibi farklı sektörlerde araştırmalar yapılmıştır (Aube vd., 2007:480). Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) örgütsel desteğin ölçülmesi ile ilgili yaptığı bir araştırmada, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır (Kim vd., 2005:173-174). Ancak, Kim vd.'nin (2005) yaptıkları çalışmada ise, kurdukları yapısal eşitlik modeli yoluyla, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde ancak iş tatminini artırarak dolaylı bir etki yaratabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin örgütsel bağlılığı sağlamak için, destek unsurlarını farklı

gelişim seviyesindeki işgörenlerin kişisel eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kişiselleştirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Örgütsel desteğin, arkadaşın ve şefin desteği olarak, ayrı ayrı işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkisinin belirlendiği bir çalışmada, arkadaşın ve şefin desteği ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Birdi, Allan ve Warr, 1997: 851). Ayrıca, örgütsel desteğin, arkadaşın ve şefin desteği olarak, ayrı ayrı işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan bir çalışmada ise, şefin desteğinin örgütsel bağlılığın üç boyutunu da (duygusal, devam, normatif) pozitif yönde etkilediği, arkadaş desteğinin ise hem duygusal hem de normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Bartlett, 2001:345). Tolay'ın (2003) yapmış olduğu bir araştırma sonucuna göre, eğitim konusunda şef desteğinin bağlılığın üç bileşeni ile ilişkisinin olduğu ancak bu ilişkinin, duygusal ve normatif bağlılıkla aynı yönde, devam bağlılığı ile ters yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.6.3. Algılanan Eğitim Olanakları-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sürekli değişimin ve yenileşmenin yaşandığı günümüz koşullarında, yöneticilerin sürekli yaşanan bu değişim ve yenileşme olgusu ile mücadele edebilmeleri, işgörenlerine sağlayacağı gelişme ve öğrenme fırsatları ile mümkündür (Ogaard, Mamburg ve Larsen, 2007:4).

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişim ve yenileşme olgusu ile mücadele edebilmeleri için işgörenlerine sağlayacakları eğitim olanakları, işgörenlerinin örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bu konu kapsamında, 7 farklı büyük sektörde yapılan çalışmaya göre, işgörelere sağlanan eğitim ve gelişim olanakları işgörenlerin duygusal bağlılıklarını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği, işgörenlerin devam ve normatif bağlılıklarında ise önemli derecede etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak duygusal bağlılığın normatif bağlılıkla, normatif bağlılığın devam bağlılığı ile olan pozitif yönlü ilişkisi, sağlanan eğitim ve gelişim olanaklarının işgörenlerin devam ve normatif bağlılıklarını da dolaylı olarak

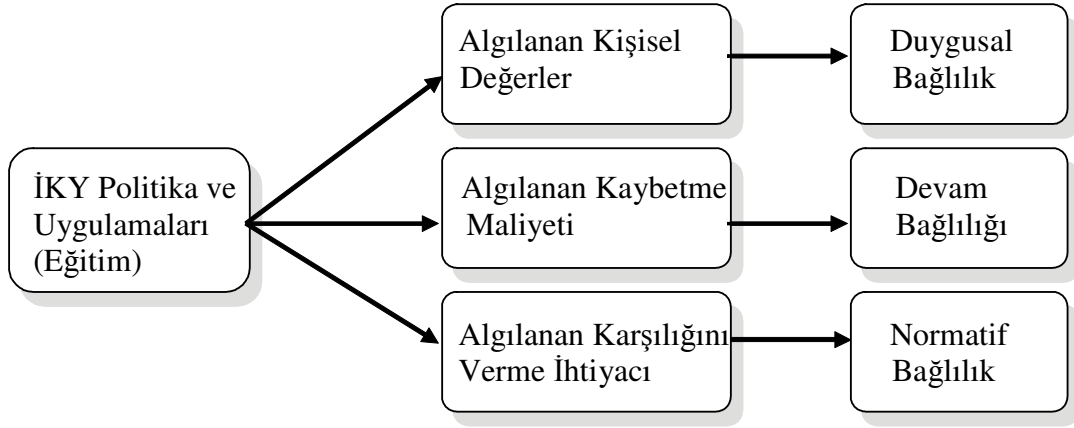
etkileyebileceği görülmektedir (Dereli, 2006:30-31). Kurum kültürü boyutlarından biri olan eğitim ve gelişme olanaklarının işgörenlerin bağlılıkları ile ilişkisinin olduğu, yapılan başka bir çalışma sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Boon ve Arumugam, 2006:111).

Hong Kong'ta, fast food işletmelerinde işe yeni başlayan 203 işgören üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığı belirleyen en önemli faktörün eğitim ve geliştirme faaliyetleri olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuca göre işgörenlere sağlanan sürekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile işgörenin bağımsız bir şekilde çalışmasını sağlayan olanaklar işgörenin işine olan bağlılığını artırmaktadır. Yapılan aynı çalışmada, işin özellikleri ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem işgörenin iş tatminini hem de örgütsel bağlılığını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Lam ve Zhang, 2003:217). Hong Kong ve Taiwan'da bulunan toplam 136 Çinli yönetici üzerinde yapılan bir çalışmada, Hong Kong'ta çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılığını belirleyen en önemli faktörün eğitim olduğu, Taiwan'da çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılığını belirleyen en önemli faktörün ise tanınma olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chow, 1994:8).

İşgörenleri destekleyici türde; performans değerlendirme, eğitim, koçluk ve kariyer gelişimi programları ile ödüllendirme siteleri gibi farklı uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanması, işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını artırmaktadır (Aube vd., 2007:491). Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi tarafından sağlanan programlar işgörenlerin duygusal ve normatif bağlılıklarını önemli derecede etkilemektedir.

Meyer ve Allen (1997:67), insan kaynakları politikalarının farklı mekanizmaları harekete geçirerek örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da nasıl etkilediğini geliştirdikleri model ile açıklamaktadır (bkz. Şekil 8).

Şekil 8: İKY Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık: Basitleştirilmiş Süreç Modeli



Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, **Commitment in The Workplace Theory, Research and Application**, Sage Yayınları, Londra, 1997, ss. 69.

Şekil 8’deki modele göre, eğitim programlarına katılan işgörenler, örgütlerin kendilerine bireyler olarak değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan işgörenler, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü (normatif bağlılık) hissetmektedirler (Tolay, 2003:36).

Conway ve Monks’un (2008:78-80) yapmış oldukları bir çalışmada, insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan; iletişim, çalışma şartları ve ödüllendirme uygulamalarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ayrıca uygulamalar arasında yer alan iletişim boyutunun ise işgörenlerin duygusal bağlılığını en fazla açıklayan insan kaynakları uygulaması olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ancak, insan kaynakları uygulamalarından birisi olan eğitimin, duygusal bağlılıkla düşük düzeyde bir ilişkisinin bulunduğu, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çin’de yapılan başka bir çalışmada da, genel olarak özel ve devlet kuruluşları insan kaynakları

uygulamalarının işgörenlerin duygusal bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ancak, insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan eğitim ve geliştirmeye ilgili uygulamaların her iki kurumdaki işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yu ve Egri, 2005:351).

Hemşirelere verilen eğitim sıklığı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan bir çalışmada, eğitim sıklığının sadece duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişkisi bulunduğu görülmüştür. Eğitim olanaklarının algılanması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan aynı araştırmada, işgörenlerin kendilerine sağlanan eğitim olanaklarını olumlu olarak algılamaları, hem duygusal hem de normatif bağlılıklarını olumlu yönde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bartlett, 2001: 343–344). Benzer bir çalışma sonucuna göre de, eğitim olanaklarının sadece duygusal ve normatif bağlılıkla aynı pozitif yönlü bir ilişkiyi bulduğu ortaya çıkarılmıştır (Tolay; 2003).

2.1.6.4. Eğitimden Elde Edilen Kazançların Algılanması-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

İşgörenlerin eğitime katılma kararları, öğrenme istekleri ve eğitim sonrasında istenen davranış ve tutumları kazanmaları üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri de eğitime katıldıkları takdirde ne tür kazançlar elde edeceklerine ilişkin beklentileridir (Tolay, 2003:43).

Eğitimin algılanan yararları eğitime katılımı etkilemektedir. Nordhaug (1989), işgörenin eğitime katılarak elde edeceği kazançları; kişisel, kariyer ve iş ile ilgili kazançlar olarak sınıflandırmaktadır (Bartlett, 2001:340). Bireyin eğitim programlarına katılarak elde edeceği **bireysel kazançlar**, eğitim faaliyetlerinin işgörenlerin diğer çalışanları ile iletişim kurması, işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olması ve kişisel gelişimlerine katkı sağlaması olarak tanımlanmaktadır (Tolay, 2003:54). **Kariyer ile ilgili kazançlar** gelecekteki bir iş için işgörenlerin becerilerinin geliştirilmesi (Bartlett ve Kang, 2004:428), işgörelere kariyer

hedeflerini belirleme, kariyer hedeflerine ulaşma ve farklı yolları izleme olanağı yaratması olarak tanımlanmaktadır (Tolay, 2003:55). **İş ile ilgili kazançlar** ise işgörenlerin çalıştığı pozisyondaki işi ile ilgili performansının geliştirilmesi (Bartlett ve Kang, 2004:428), iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tolay, 2003:55). Sınıflandırılan bu kazançların her biri işgörenlerin örgütlerine güçlü bir duyguyla bağlanmalarını sağlamaktadır (Bartlett, 2001:340). Nitekim işgörenler tarafından algılanan iş ile ilgili kazançların işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Birdi, Allan ve Warr, 1997:851).

Eğitim ile ilgili kazançların benzer sınıflama yapılarak örgütsel bağlılık ile ilişkisinin belirlendiği bir çalışmada; kariyer ile ilgili kazançların normatif bağlılıkla, bireysel kazançların duygusal bağlılıkla, iş ile ilgili kazançların hem devam hem de normatif bağlılık ile aynı yönde ilişkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tolay, 2003). Bartlett'in (2001:345) yapmış olduğu benzer bir araştırmada da, eğitimin yararlarından birisi olan kariyer ile ilgili kazançların; duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinin üçüyle de önemli derecede ilişkisinin olduğu, bireysel kazançların hem duygusal hem de normatif bağlılıkla, iş ile ilgili kazançların ise sadece normatif bağlılıkla ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, hizmet içi eğitim bağımsız değişkeninin boyutlarını oluşturan; öğrenme motivasyonu, algılanan çalışma arkadaşları ve şef desteği, algılanan eğitim olanakları, eğitimden elde edilen kazançların algılanması; bağımlı değişken olan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle çalışmanın üçüncü bölümünde, İzmir ilinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörelere sağlanan hizmet içi eğitimlerin, işgörenlerin örgütsel bağlılığına etkisini ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
HİZMET İÇİ EĞİTİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin; örgütün sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda desteği, öğrenme motivasyonları, hizmet içi eğitimden elde edeceği kazançlar ile ilgili algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisinin ortaya çıkarılması ve hizmet içi eğitim değişkenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, sırasıyla;

1. İşgörenlerin hizmet içi eğitim algı düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesine,
2. “Bağımsız değişkenler” olarak işgörenlerin demografik özelliklerine göre hem hizmet içi eğitim algı düzeyleri arasında, hem de örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farkın olup olmadığının belirlenmesine,
3. İşgörenlerin hizmet içi eğitim algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini ortaya çıkarılmasına,
4. İşgörenlerin hizmet içi eğitim algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasına çalışılacaktır.

Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmelerin yaşandığı günümüzde diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de bu değişime uyum sağlayabilmek ve rekabet edebilecek güce ulaşabilmek eldeki mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Ayrıca, günümüz rekabet koşullarında kalitenin, verimliliğinin ve memnuniyetin rekabet unsuru olması, işletmelerin bu unsurları sağlayacak faktörlere yatırım yapmasına neden olmaktadır. Kalitenin,

verimliliğin ve memnuniyetin sağlanmasında en önemli unsurlardan birtanesi de insan faktörüdür. İnsana yapılacak en önemli yatırım ise eğitimidir.

Emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı konaklama işletmelerinde hizmet içi eğitim, işgörene yapılacak en önemli yatırımlar arasında yer almaktadır. Her ne kadar konaklama işletmelerinde yoğun bilgi teknolojileri kullanılıyor olsa da bu teknolojiyi kullanacak olan faktörün insan olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle işletmeler işgörenlerinin sosyal, ekonomik ve teknolojik değişmelere uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitim çalışmalarına ağırlık vermesi gerekmektedir.

Diğer taraftan hizmet içi eğitim, işgörenlerin yükselmesini, kişisel gelişimlerini tamamlamasını, işletme içinde saygınlıklarının artmasını, özgüvenlerinin gelişmesini, morallerinin yükselmesini, aldığı ücretlerinin artmasını sağlamaktadır. Bu sayede işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılıkta artmaktadır. Bağlılığın artmasıyla da işletmelerin en önemli sorunlarından birisi olan işgören devir hızının azalması sağlanarak rekabet unsuru olan kalitenin, verimliliğin ve memnuniyetin artması sağlanmaktadır.

Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde böyle bir çalışmanın sınırlı sayıda yapılmış olması ve turizm alanında daha önce böyle bir çalışmaya rastlanmaması yapılan çalışmanın önemini artırdığı düşünülmektedir.

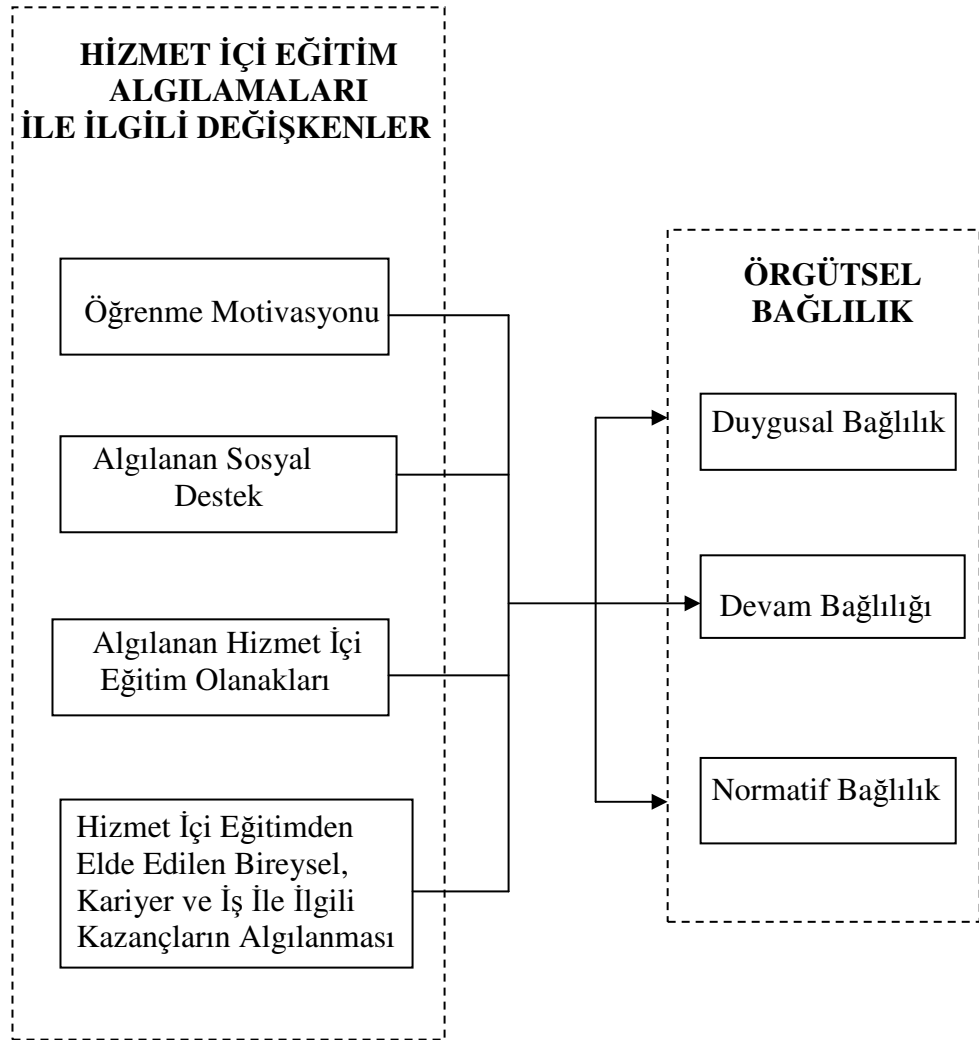
3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, varsayımları ve sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırma verilerinin toplanması ve veri toplama aracı, araştırma verilerinin analizi ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile ilgili bilgiler ele alınmıştır.

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, gerçeği ya da problemi araştırmada kullanılan genel bir çerçeve olup, veri toplama ve analiz aşamalarına yön veren temel bir plan olarak tanımlanmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004:41). Çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütün hizmet içi eğitim faaliyetlerine verdiği önem ve değer hakkındaki algılama düzeylerinin, örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebileceği varsayımına dayanarak Şekil 9'daki model geliştirilmiştir.

Şekil 9: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları - Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli



Şekil 9'daki modele göre hizmet içi eğitimle ilgili değişkenler, örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak ele alındığından “bağımsız değişkenleri”

oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ise modelin “bağımlı değişkenleri”ni oluşturmaktadır.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Hipotez, araştırmacının yapmış olduğu çalışmadaki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade etmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005:20). Tanımdan da görüldüğü üzere bir hipotezde bağımlı ve bağımsız değişkenler bulunmaktadır ve araştırma hipotezleri değişkenler arasındaki ilişkiyi savunurken farksızlık (sıfır, null) hipotezleri ise ilişkisizliği savunmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004:37). Bu araştırmanın bağımlı değişkeni “örgütsel bağlılık”, bağımsız değişkeni ise “hizmet içi eğitim algıları”dır.

Araştırmada duygusal, devam ve normatif bağlılık ile öğrenme motivasyonu, hizmet içi eğitim ile ilgili algılanan sosyal destek, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, hizmet içi eğitimden elde edilen kazançların algılanması değişkenleri arasında ayrı ayrı hipotezler kurulmuştur. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere oluşturulan hipotezler şöyledir:

$H_1 =$ **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

$H_2 =$ **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.**

$H_3 =$ **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

$H_4 =$ **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı sosyal destek ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{4a} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteği ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{4b} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{4c} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_5 = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı sosyal destek ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{5a} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteği ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{5b} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{5c} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_6 = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı sosyal destek ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{6a} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteği ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{6b} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{6c} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_7 = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_8 = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.**

H_9 = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{10} = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kazançları algulamaları ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{10a} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{10b} = *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

H_{10c} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{11} = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kazançları algılamaları ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.**

H_{11a} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{11b} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{11c} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.

H_{12} = **Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kazançları algılamaları ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H_{12a} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{12b} = Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_{12c} =$ *Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Araştırmanın varsayımları ise şunlardır:

➤ Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütün hizmet içi eğitim faaliyetlerine verdiği önem ve değer hakkındaki algılama düzeylerinin, örgüte bağlılık düzeylerini etkileyebileceği varsayılmıştır.

➤ Konaklama işletmelerinde, işletmenin sınıfı gözetilmeksizin çalışan bütün işgörenlerin homojen özelliklere sahip olduğu varsayılmıştır.

➤ Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim etkinlikleri kapsamında düzenlenen eğitim programlarına katıldığı varsayılmıştır.

➤ Hizmet içi eğitim ile bu çalışmada kastedilen; otel yönetimi tarafından sağlanan ve finanse edilen, işgörenlerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutum kazanmasını sağlayan, iş başında veya iş dışında almış olduğu her türlü eğitim faaliyetlerini kapsadığı varsayılmıştır.

➤ Konaklama işletmelerinde üst yönetim kademesinde, üst düzey yöneticiler (genel müdür ve genel müdür yardımcıları) ile departman müdürlerinin (önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, muhasebe, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler, güvenlik, teknik servis ve çamaşırhane) yer aldığı varsayılmıştır. Orta düzey yönetim kademesinde departman şeflerinin (kaptan, garson, resepsiyonist vb.) yer aldığı, alt düzey kademedede ise yönetime ve yöneticisine karşı herhangi bir çalışandan sorumlu olmayan işgörenlerin (bellboy, meydancı, güvenlik görevlisi, komi vb.) yer aldığı varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:

➤ Bu araştırmanın sonuçları, sadece Ege Bölgesi'nde İzmir merkez, Çeşme ve Gümüşdür'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler için geçerlidir.

➤ Anket dağıtımı ile ilgili yapılan çalışma Ocak ve Şubat aylarında gerçekleştirildiği için sezonluk faaliyette bulunan bir kısım dört ve beş yıldızlı oteller araştırmamıza dahil edilmemiştir.

➤ Konaklama işletmelerinin anketlere yanıt vermedeki isteksizliği araştırmanın sınırlılıklarından birisini oluşturmaktadır. Araştırmanın yapılmasına ilgi ve istek göstermeyen işletme yöneticilerinin tutumlarının çalışmayı olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurularak ısrarcı davranılmamış, araştırmaya ilgi gösteren ve destek veren işletmeler seçilmiştir.

➤ Bu araştırma diğer araştırmalarda olduğu gibi teorik açıdan belirli sınırlamalara sahiptir. Örgütsel bağlılık kavramı literatürde temel olarak, tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olarak üçe ayrılmakta olup her bir boyut kendi içerisinde belirli boyutlara sahiptir. Oysa yapılan bu çalışmada, örgütsel bağlılık boyutunu ölçmek için kullanılan ankette, tutumsal bağlılık içerisinde yer alan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık boyutu ele alınmıştır.

➤ Araştırmada kullanılan ankette yer alan "eğitim" kavramıyla bahsedilmek istenen, konaklama işletme yönetimi tarafından sağlanan ve finanse edilen, işgörenin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutum kazanmasını sağlayan, iş başında ve iş dışında almış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleridir.

➤ Gerek hizmet içi eğitim algılamaları gerekse de örgütsel bağlılık konusu zamana karşı duyarlı olduğundan ve belirli aralıklarda aynı örneklem grubu üzerinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2.3. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve elde ettiği sonuçları genelleştireceği grup olarak tanımlanmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2005:123). Örneklem ise, evren içinde yer alan ve cevapların elde edilebileceği, temsil yeteneği olan daha küçük bir grup olarak tanımlanmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2004:114). Ege bölgesi çapında araştırmayı gerçekleştirmenin maliyetinin fazla olması ve zamansal olarak evrenin tamamına ulaşmanın güç olması nedeniyle bu çalışmada araştırmacının evreni, İzmir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alanı, İzmir merkez, Gümüldür, Çeşme, Foça, Selçuk, Dikili ve Bergama şeklinde sınırlandırılmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın 2006 yılı verilerine göre İzmir’de toplam 43 adet dört ve beş yıldızlı turizm yatırım ve işletme belgeli otel işletmesi bulunmakta olup (www.kultur.gov.tr) bu otellerin isimleri ve telefon numaraları internet ortamından tespit edilmiştir. Anket çalışması Ocak, Şubat ve Mart aylarında gerçekleştirilmesi nedeniyle sezonluk olarak işletilen Dikili, Bergama ve Foça’da bulunan toplam 6 otelin tamamı ile Selçuk, Çeşme ve Gümüldür’de bulunan toplam 11 otel işletmesi belirtilen aylarda sürekli işgören istihdamları olmadığını belirttiklerinden çalışmaya dahil edilmemiştir. Bunun yanı sıra, İzmir merkezde bulunan 9 otel de çalışmaya katılmak istemediğini belirtmiş olup, Selçuk’ta bulunan 4 otel işletmesi de kendilerine verilen süre içerisinde çalışmaya katılıp katılmama konusunda fikirlerini belirtmemişlerdir. Böylece, araştırma İzmir merkezde 7, Çeşme’de 5 ve Gümüldür’de 1 olmak üzere toplam 13 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenler arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 13 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam işgören sayısı 1526 kişidir.

Araştırmaya katılacak dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri belirlendikten sonra, dört ve beş yıldızlı toplam 13 adet otel işletmesinden ne kadar örneklem alınması gerektiği belirlenmiştir. Bu amaçla, evrendeki birey sayısı bilindiği zaman kullanılan

bir formülden* (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:48) yararlanılmış ve örneklem sayısı 212 kişi olarak tespit edilmiştir.

Anketler, otellerde çalışan genel müdürlere ve insan kaynakları müdürlerine işgörenlerine dağıtılmaları için 10 otele bizzat gidilerek bırakılmış, 3 otele ise e-mail aracılığı ile ulaştırılmış olup dağıtılan anketler insan kaynakları müdürleri tarafından tekrardan geriye toplanmıştır. Anketlerin doldurulma işlemi bizzat işgörenler tarafından yapılmış olup doldurulma işlemi için kendilerine bir ay süre tanınmıştır. Doldurulan anketlerin toplanıp toplanmadığı ise insan kaynakları müdürleri ile telefon ve e-mail ortamından iletişime geçilerek ve bizzat işletmeye gidilerek kontrol edilmiştir. Çalışmanın yapıldığı alandaki 13 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinden toplam 314 anket toplanmıştır. Geriye dönen 314 anketten 16 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Araştırma analizleri 298 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen anket sayısı daha önce hesaplanan örneklem sayısı ile karşılaştırıldığında, araştırmaya dahil edilen anket sayısının (298) hesaplanan örneklem sayısından (212) fazla olduğu görülmektedir. Bu nedenle toplanan anket sayısının araştırma analizlerinin yapılabilmesi için uygun olduğu düşünülmektedir.

3.2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin genel müdürlere ve insan kaynakları müdürlerine dağıtılması ve tekrardan kendilerinden toplanması işlemi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırma verileri dağıtılmadan önce İzmir bölgesinde faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin isimleri ve telefon numaraları internet ortamından bulunup anketlerin uygulanabilmesi için 2008 yılı Ocak ayı sonunda telefon ile ön görüşme yapılmıştır. Ön görüşme sırasında araştırmaya istekli olan işletme yöneticilerinin ve insan kaynakları müdürlerinin anket örneğini incelemeleri için

$$* \quad n = N.t^2.p.q / d^2.(N - 1) + t^2.p.q$$

n: Örneklem Sayısı, N: Evrendeki birey sayısı, p: Olayın gerçekleşme olasılığı (%80), q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı (%20), t: Belirlenen anlamlılık düzeyindeki tablo değeri (% 95 için 1,96)
d: Örnekleme hatası ($\pm 0,05$)

araştırmada kullanılan anket internet ortamından kendilerine gönderilmiştir. Anket örneği, otel yöneticileri tarafından belirli bir zaman aralığı içerisinde incelendikten sonra, anketler araştırmaya katılmak isteyen otel yöneticilerine işğörenlerine dağıtımları için ulaştırılmış olup 2008 yılı Mart ayı sonunda doldurulan anketler kendilerinden tekrardan geriye toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır (bkz. EK 1). Birinci bölümde işğörenlerin hizmet içi eğitim algılamasını (**bağımsız değişken**) ölçmeye yönelik 49 ifade, ikinci bölümde örgütsel bağlılığını (**bağımlı değişken**) ölçmeye yönelik 18 ifade, son bölümde ise demografik özelliklerini; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalıştığı departman, çalışma durumu, görevi, aylık geliri, sektörde ve işletmede çalışma süresini belirlemeye yönelik sorular ile çalıştığı konaklama işletmesinin sınıfı, türü ve statüsünü belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketin birinci bölümünde, konaklama işletmelerinde çalışan işğörenlerin hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmek için; sağlık sektöründe eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan Kenneth R. Bartlett'in 1999 yılında doktora tezinde kullanmış olduğu anket formu kendisinden izin alınarak kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ise konaklama işletmelerinde çalışan işğörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993:544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla ilgili daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile ilgili farklı görüşlerin olması nedeni ile örgütsel bağlılık kavramının anlamını, niteliğini ve bağlılığını ölçmede kullanılan ölçeklerde birliktelik bulunmamaktadır (Güçlü, 2006:81). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalardaki örnekleme grupları ve kullanılan ölçeklerin dağılımı Tablo 10'da görölmektedir.

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmaların Örneklem Grupları ve Kullanılan Ölçklere İlişkin Dağılımı

YIL	ARAŞTIRMACI	ÖRNEKLEM GRUBU	KULLANILAN ÖLÇEK
1974	Porter, Steers, Mowday ve Boulian	Psikiyatrist teknisyenler	Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
1974	Buchanan II	İşletme ve kamuda çalışan yöneticiler	Hall, Schneider ve Nygren'e (1970) ait ölçek
1977	Steers	Hastane çalışanları, bilim adamları ve mühendisler	Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
1986	Mottaz	Üniversite, ilköğretim, plastik fabrikaları, hastane, hukuk büroları ve isteğe göre ürün üreten küçük firmalarda çalışanlar	Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
1986	O'Reilly III ve Chatman	Üniversite Çalışanları ve Üniversite Öğrencileri	Bucharan (1974), Hall & Schnieder (1972), Hall ve diğerleri (1970), Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1989	Mottaz	6 farklı nitelikteki organizasyonda çalışanlar	Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
1990	Odom, Boxx ve Dunn	Ulusal ve uluslararası ulaştırma şirketlerinde orta ve üst düzey pozisyonda çalışanlar	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1990	Allen ve Meyer	Ürün üretimi yapan işletmeler ve üniversitede tam zamanlı sendikasızs işgören	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1991	Tannenbaum, Mathieu, Salas ve Bowers	Askeri eğitim alanlar	Mowday ve diğerlerine (1982) ait ölçek
1991	Huselid ve Day	Midwestern United States'ta farklı düzeylerde çalışan yöneticiler	Mowday ve diğerleri (1979) ve Alutto ve diğerlerine (1973) ait ölçek
1993	Meyer, Allen ve Smith	Hemşirelik bölümünde okuyan öğrenciler ve hemşireler	Allen ve Meyer (1990) ve Meyer ve Allen'e (1991) ait ölçek
1994	Chow	Hong Kong ve Tayvan'da çalışan Çinli yöneticiler	Meyer ve Allen'e (1984) ait ölçek
1995	Somers	Hastanede çalışan hemşireler	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
1997	Birdi, Allan ve Warr	İngiltere'de taşıt üretiminde çalışan işgörenler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1997	Ko ve Mueller	Güney Kore'de 2 Havayolu firmasında çalışanlar	Meyer ve diğerlerine (1993) ait ölçek
1997	Orpen	Orta büyüklükte ürün üretimi yapan işletmelerde çalışanlar	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmaların Örneklem Grupları ve Kullanılan Ölçeklere İlişkin Dağılımı (Devamı)

YIL	ARAŞTIRMACI	ÖRNEKLEM GRUBU	KULLANILAN ÖLÇEK
1999	Roehl ve Swerdlow	Amerika'da otelde çalışan işgörenler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1999	Agarwal, DeCarlo ve Vyas	Amerika'da ve Hindistan'da çalışan endüstriyel satış personeli	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
1999	Randall, Cropanzano, Bormann ve Birjulin	Farklı sektörlerde çalışanlar	Meyer ve Allen (1984) ile Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
1999	McDonald ve Makin	Turizm sektöründe çalışan işgörenler	Meyer ve diğerlerine (1993) ait ölçek
1999	Lok ve Crawford	Hastanede çalışan hemşireler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2000	Meyer	Farklı sektörlerde çalışanlar	Meyer ve diğerlerine (1993) ait ölçek
2001	Cengiz	Hastanelerde çalışan doktorlar ve hemşireler	Mowday ve diğerleri (1979) ile Meyer ve diğerlerine (1993) ait ölçek
2001	Bartlett	Hastanede çalışan hemşireler	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
2001	Tansky ve Cohen	Hastanede çalışan üst düzey yöneticiler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2001	Heffner ve Rentsch	Farklı sektörlerde çalışanlar	Meyer ve Allen'e (1984) ait ölçek
2003	Özdevecioğlu	Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikasında çalışanlar	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
2003	Lam ve Zhang	Hong Kong'ta fast food işletmelerde işe yeni başlayan işgörenler	Ostroff ve Kozlowski'ye (1989, 1992) ait ölçek
2003	Maxwell ve Steele	Otelde çalışan yöneticiler	Mowday ve diğerleri (1982); Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
2004	Bartlett ve Kang	Yeni Zellanda ve Amerika'daki hastanelerde çalışan hemşireler	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
2004	Al-Qarioti ve Al-Enzi	Ürdün'de farklı sektörlerde çalışan üst düzey yöneticiler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2004	Powel ve Meyer	Farklı sektörlerde çalışanlar	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek

Tablo 10: Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmaların Örneklem Grupları ve Kullanılan Ölçeklere İlişkin Dağılımı (Devamı)

YIL	ARAŞTIRMACI	ÖRNEKLEM GRUBU	KULLANILAN ÖLÇEK
2005	Dilek	Sarıkamış Gazinosu'nda görev yapan subay ve astsubaylar	Meyer ve Allen'e (1997) ait ölçek
2005	Kim, Leong ve Lee	Restorantta çalışan işgörenler	Jaworski ve Kohli'ye (1993) ait ölçek
2005	Yu ve Egri	Çin'de üretim yapan işletmelerde çalışan yöneticiler ve işgörenler	Allen ve Meyer'e (1990) ait ölçek
2005	Yalçın	Tekstil firmasının şubesinde çalışanlar	Meyer, Allen ve Smith'e (1993) ait ölçek
2006	Dereli	Banka, otomotiv, gıda, eczacılık, bilgi teknolojileri sektöründe çalışan beyaz yakalı işgörenler	Allen ve Meyer (1990), Baysal ve Paksoy'a (1999) ait ölçek
2006	Benson	Yüksek teknolojik ürün üreten işletmede çalışanlar	Porter ve diğerlerine (1974) ait ölçek
2006	Başıyigit	Afyokarahisar Özdilek Alış Veriş Merkezinde çalışanlar	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2006	Joiner ve Bakalis	Avustralya'da bulunan üniversite çalışanları	Meyer ve Allen'e (1997) ait ölçek
2006	Gürbüz	Tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe mavi yakalı çalışanlar	Meyer ve Allen'e (1997) ait ölçek
2006	Güçlü	Ege Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenler	Meyer ve Allen'e (1997) ait ölçek
2006	Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy ve Wilson	Ulusal perakendecilik sektöründe tam zamanlı ve part-time çalışan işgörenler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2006	Boon ve Arumugam	Malezya'da yarı iletken ürün üreten endüstri çalışanları	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2006	Keleş	Türkiye'de ilaç üretim ve dağıtım sektöründe iki firma çalışanları	Bucharan'a (1974) ait ölçek
2007	Aub, Rousseau ve Morin	Hapishanelerde çalışan işgörenler	Meyer ve diğerlerine (1993) ait ölçek
2007	Karatepe ve Uludağ	Otelde önbüro departmanında çalışan işgörenler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2007	Ogaard, Marnburg ve Larsen	Otelde çalışan yöneticiler ve işgörenler	Mowday ve diğerlerine (1979) ait ölçek
2008	LaMastro	İlköğretim ve ortaöğretimde çalışan öğretmenler	Meyer ve Allen (1984,1988,1990), Mowday ve diğerleri (1974), Porter ve diğerleri (1974)
2008	Conway ve Monks	Merkezi yönetim bölümlerinde, hastanelerde ve toplum sağlığı sektöründe çalışanlar	Herscovitch ve Meyer'e (2002) ait ölçek

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, 19 adet araştırmada Mowday, Steers ve Porter'ın (1979; Mowday, Steers ve Porter 'ın 1982) örgütsel bağlılık ölçeği, 7 adet çalışmada Porter ve diğerlerinin (1974) örgütsel bağlılık ölçeği, 25 adet çalışmada ise Allen ve Meyer (1990; Meyer ve Allen, 1991, 1984, 1993, 1997; Meyer, Allen ve Smith, 1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir yaklaşımla ele alırken, Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir yaklaşımla incelemiştir. Çalışmada örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmış olmasından dolayı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993;544) tarafından geliştirilen 18 ifadeden oluşan Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılmıştır. Ayrıca Tablo 10'da Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği diğer ölçeklere göre daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

Çalışmada, bağımsız değişken olan hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmeye yönelik 4 farklı alt değişken bulunmaktadır. Bu altdeğişkenler; öğrenme motivasyonu, hizmet içi eğitim ile ilgili algılanan sosyal destek, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, eğitimden elde edilen kazançların algılanmasından oluşmaktadır.

Öğrenme motivasyonu, işgörenlerin eğitim programlarının içeriğini öğrenme ve işgörenlerin kendini geliştirme aktivitelerine katılım konusunda gösterdiği istekliliği ifade etmektedir (Noe ve Wilk, 1993:292). Çalışmada kullanılan ankette, Bartlett'in (2001) Noe ve Schmitt (1986) tarafından geliştirilen "öğrenme motivasyonu ölçeği"nden uyarladığı 10 ifade yer almaktadır. Ancak yapılan faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçekten 9 numaralı ifadenin hem faktör yapısını bozması hem de ifadenin ölçekten çıkarıldığında alfa değerinin .90'dan .93'e yükselmesi nedeniyle söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bartlett (2001:343) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim algılamaları ile ilgili öğrenme motivasyonu altdeğişkeninin güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak analize 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10'uncu ifadeler dahil edilmiştir.

Eğitim ile ilgili algılanan sosyal destek, işgörendenlerin Şeflerinden ve çalışma arkadaşlarından sağlanan sosyal destek iki boyutta incelenmektedir. İşgörendenlerin becerilerini geliştirmesi, öğrenme tutumları üzerinde olumlu etki yaratması, programlara katılarak yetenekleriyle ilgili zayıf ve güçlü yönlerini anlayabilmesi için Şefleri ve çalışma arkadaşları tarafından verilen destek olarak tanımlanmaktadır (Noe ve Wilk, 1993:292). Bartlett'in (2001), Noe ve Wilk'in (1993) "sosyal destek ölçeğinden uyarladığı 22 ifadeden 16'sı (17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32) algılanan Şef desteğini ölçmekte olup geriye kalan 6 ifade ise algılanan çalışma arkadaşı desteğini ölçmektedir. Ancak, yapılan faktör analizi sonucu algılanan çalışma arkadaşları desteği boyutu ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birincisi, 13, 14, 15.ci ifadeler olup aynı seviyedeki çalışan arkadaşın hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin algılanması olarak isimlendirilmiş ve bu sorular tersten kodlanmıştır. 11, 12, 16.cı ifadeler ise deneyimli çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin algılanması olarak isimlendirilmiştir. Noe ve Wilk'in yapmış olduğu çalışmada algılanan Şef desteğini oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .96, algılanan çalışma arkadaşları desteğini oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı ise .83 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise algılanan Şef desteğini oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Çalışma arkadaşı desteğinin, deneyimli ve aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının desteği olarak ayrı boyutlarda sınıflanan bu çalışmada, hizmet içi eğitim konusunda deneyimli arkadaşların verdiği desteğin algılanmasına ait ifadelerin güvenilirlik katsayısı .88, aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin algılanmasına ait ifadelerin güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

Eğitim olanakları, işgörendenlerin almak istedikleri eğitimin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikaların kimin tarafından tespit edildiği ve bu politikalardan işgörendenlerin haberdar olup olmadıkları, ayrıca örgütün işgörendenlerinin eğitimine ne derece olanak tanıdığı ile ilgilidir. Hizmet içi eğitim algılamalarının alt değişkeni olan eğitim olanaklarında yer alan ifadeler (33, 34, 35), Bartlett (2001:342) tarafından geliştirilmiş olup güvenilirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise algılanan eğitim olanaklarına ait ifadelerin güvenilirlik katsayısı .76 olarak bulunmuştur.

Eğitimden elde edilen kazançların algılanması, Nordhaug (1989) işgörenlerin eğitim programlarına katılarak elde edeceği kazançları üç farklı gruba ayırdığını belirtmiştir. Algılanan bu kazançlar, bireysel, kariyer ve iş ile ilgili kazançlardan oluşmaktadır (Noe ve Wilk, 1993:293). Eğitimden elde edilen kazançların algılanması ile ilgili ifadeler, Bartlett'in (2001), Noe ve Wilk'in (1993) yapmış olduğu çalışmada kullandığı "eğitimden elde edilen kazançların algılanması ölçeği"nden uyarlanmıştır. Eğitimden elde edilen kazançların algılanması 14 sorudan oluşmaktadır. 14 sorunun 5'ini (36, 37, 38, 39, 40) algılanan bireysel kazançlar, 6'sını (41, 42, 43, 44, 45, 46) algılanan kariyer ile ilgili kazançlar, 3'ünü (47, 48, 49) algılanan iş ile ilgili kazançlar oluşturmaktadır.

Eğitimden elde edilen bireysel kazançlar, işgörenlerin işlerinde daha iyi performans göstermesi, kişisel gelişimine yardımcı olması ve diğer işgörenlerle iyi iletişim kurması olarak tanımlanmaktadır (Noe ve Wilk, 1993: 294). Noe ve Wilk'in yapmış olduğu çalışmada bireysel kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise bireysel kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur.

Eğitimden elde edilen kariyer ile ilgili kazançlar, işgörenlerin kariyer hedeflerini belirlemesi, farklı kariyer yollarında fırsatlar sağlması ve kariyer hedeflerine ulaşmasını içermektedir (Noe ve Wilk, 1993:294). Noe ve Wilk'in yapmış olduğu çalışmada kariyer ile ilgili kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .74 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise kariyer ile ilgili kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .88 olarak bulunmuştur.

Eğitimden elde edilen iş ile ilgili kazançlar, işgörenlerin gelişim faaliyetlerine katılarak yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Noe ve Wilk, 1993: 294). Noe ve Wilk'in yapmış olduğu çalışmada iş ile ilgili kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .70 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise iş ile ilgili kazançları oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur.

Duygusal Bağlılık, işgörenlerin örgütlerine duygusal olarak bağlanmaları, örgütleri ile özdeşleşmeleri, örgütlerine gönülden katılmaları ve örgütte bulunmaktan büyük mutluluk duymaları anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990:1). Çalışmada Meyer, Allen ve Smith (1993:544) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın bu boyutu 6 ifade (50, 51, 52, 53, 54, 55) ile ölçülmüştür. Meyer ve arkadaşlarının (1993:545) yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılığı oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise duygusal bağlılığı oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .94 olarak bulunmuştur

Devam Bağlılığı, işgörenlerin işinden ayrılması durumunda katlanmak zorunda olacağı maliyetleri dikkate alması ve zorunlu olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:1). Meyer, Allen ve Smith (1993:544) tarafından geliştirilen bağlılığın bu boyutu 6 ifade ile ölçülmektedir. Ancak çalışmamızda faktör analizi sonucu 56. ifadenin faktör yapısını bozması nedeniyle söz konusu ifade ölçekten çıkarılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılığın bu boyutu 5 ifade (57, 58, 59, 60, 61) ile ölçülmüştür. Meyer ve arkadaşlarının (1993:545) yapmış olduğu çalışmada devam bağlılığını oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise devam bağlılığını oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur.

Normatif Bağlılık, işgörenlerin örgütlerde kalma konusunda hissettiği yükümlülük duygusunu ifade etmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993:539). Çalışmada, Meyer, Allen ve Smith (1993:544) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın bu boyutu 6 ifade (62, 63, 64, 65, 66, 67) ile ölçülmüştür. Meyer ve arkadaşlarının (1993:545) yapmış olduğu çalışmada normatif bağlılığı oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .73 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise normatif bağlılığı oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayısı .86 olarak bulunmuştur.

Hizmet iç eğitim ve örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” anlamında kullanılmıştır.

3.2.5. Araştırma Verilerinin Analizi Ve Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler “SPSS for Windows 13.0” programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli istatistikî teknikler kullanılmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik boyutlarının belirlenmesinde *Cronbach Alpha* katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach alpha, ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştıran güvenilirlik hesaplama yöntemlerinden birisi olup (Kayış, 2008:405) kabul gören en düşük Cronbach Alpha değeri 0,70’dir (Hair ve arkadaşları, 2005:137). Ayrıca, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ait yapı geçerliliğini hesaplamak için *Faktör Analizi* yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Diğer bir ifadeyle değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak (değişkenleri sınıflandırmak) için yapılmaktadır (Eroğlu, 2008:321, Altunışık, vd., 2005:212).

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışmaya katılan işgörenlerin hizmet içi eğitimle ilgili algı düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

İşgörenlerin demografik özellikler ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farkın olup olmadığını belirlemek için “Tek Yönlü Varyans Analizi” (One-Way ANNOVA) ve “Bağımsız İki Örnek T-Testi” (Independent-Samples t-Test) analizi uygulanmıştır. T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak, bir gruptaki ortalamaların diğer gruptaki ortalamalardan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Sekaran, 2003:403). Bağımsız iki örnek T testi ise, iki farklı örneklem grubunun ortalamalarını karşılaştırmak için kullanılan parametrik bir testtir (Küçükşille, 2008:74). T-Testinin bu çalışmada uygulanmasının nedeni; araştırmada iki seçeneqli

değişkenin bulunmasıdır. Bunun yanı sıra araştırmada, ikiden fazla seçenekli değişken bulunması nedeniyle ANOVA (Analysis of Variance) testi de uygulanmıştır. Varyans analizi (ANOVA) iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını test etmek için kullanılan parametrik bir testtir. Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ise bağımsız değişkende yer alan iki veya ikiden fazla gruba göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmektedir (Antalyalı, 2008:131–132).

İşgörenlerin hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi test etmek ve değişkenlerden birinde meydana gelen değişmeye diğer değişkenin verdiği tepkinin yönünü göstermek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olup -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğunu ancak ilişkinin yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005:199–200).

Hizmet içi eğitimle ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Kalaycı, 2008:199). Araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmet içi eğitim algılama boyutlarının hepsinin aynı anda bağımlı değişken olan örgütsel bağlılıkta yarattığı değişimi bulabilmek amacı ile *Çoklu Regresyon Analizi* kullanılmıştır (Altunışık ve diğerleri, 2005:209).

Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının örgütsel bağlılığın boyutlarına olan etkilerinde boyutlar arasında bir ara değişken etkisinin (mediating effects) olup olmadığını tespit etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen metot kullanılmıştır. Bu nedenle, ilk olarak hizmet içi eğitim algılamalarının örgütsel

bağlılığın boyutlarına olan etkileri çoklu regresyon analizi ile ölçüldükten sonra örgütsel bağlılık boyutları üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olan hizmet içi eğitim algılama boyutları sistemden çıkarılıp geriye kalan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin örgütsel bağlılığının boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Diğer bir ifadeyle, hizmet içi eğitim algılama değişkeninde yer alan, örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olan boyutların, doğrudan anlamlı etkisi olmayan boyutlar üzerindeki gölgeleme etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkisi olduğu belirlenen bu değişkenlerin dolaylı etkisini belirlemek amacıyla, hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiye bakılmıştır.

3.2.5.1. Soru Cetvelinin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediği anlamına gelmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:71). Araştırmada kullanılan anketin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Diğer bir ifadeyle değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak (değişkenleri sınıflandırmak) için yapılmaktadır (Eroğlu, 2008:321, Altunışık, vd., 2005:212).

Çalışmada, hizmet içi eğitim bağımsız değişkeninin boyutlarını oluşturan faktörlere ait değişkenler ile örgütsel bağlılık bağımlı değişkeninin boyutlarını oluşturan faktörlere ait değişkenlerin aynı faktör etrafında toplanıp toplanmadığını ölçmek diğer bir ifadeyle değişkenleri sınıflandırmak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmada faktör analizi uygulanırken bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı ele alınmıştır. Faktör analizi yapmak için gerekli olan anket sayısının en az 100 olması gerektiği göz önüne alındığında tez çalışmamızda toplanan 298 anketin, veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Bartlett II, Kotrlik ve Higgins, 2001:49). Ayrıca araştırma verilerine faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön

koşulu olan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri bağımsız değişken için 0,916, bağımlı değişken için 0,918 bulunmuştur. Oranın 0,50 nin üzerinde olması veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Sharma, 1996: 116). Araştırma veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını ve verilerden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett Testi de, bağımsız değişken için 9609,327 ($p<.001$), bağımlı değişken için 3062,824 ($p<.001$) bulunmuştur. Daha sonra bu verilere faktör analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkene ait faktör analizi sonuçları Tablo 11’de, bağımlı değişkene ait faktör analizi sonuçları tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11: Bağımsız Değişkene Ait Faktör Analizi

İFADELER	BİLEŞENLER							
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4	FAKTÖR 5	FAKTÖR 6	FAKTÖR 7	FAKTÖR 8
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Algılanan Şef Desteği								
Şefim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.	,796							
Şefim, eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	,794							
Şefim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.	,781							
Şefim, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.	,769							
Şefim, iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performansı artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.	,761							
Şefim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.	,757							
Şefim, yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.	,749							
Şefim, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.	,746							
Şefim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.	,744							
Şefime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.	,743							

Tablo 11'in Devamı

	1	2	3	4	5	6	7	8
Şefim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.	,740							
Şefimden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.	,734							
Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda şefimin bana yardım edeceğine inanırım.	,734							
Şefim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.	,726							
Zayıf olduğum konular hakkında şefimle rahatlıkla konuşabilirim.	,653							
Şefimin beni, eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.	,589							
2. Öğrenme Motivasyonu								
Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.		,820						
Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.		,815						
Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.		,813						
Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim.		,781						
Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim.		,773						
Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar.		,757						
Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.		,713						
İleride karşıma çıkması muhtemel yükselme fırsatlarını değerlendirebilmek için yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye yönelik çaba harcamaya gönüllüyüm.		,702						
Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim.		,618						
3. Eğitimden Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması								
Eğitim programlarına katılmak, izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.			,814					
Eğitim programlarına katılmak, farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.			,807					
Eğitim programlarına katılmak, kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.			,804					
Eğitim programlarına katılmak, ücret zammı almama yardımcı olur.			,634					

Tablo 11'in Devamı

	1	2	3	4	5	6	7	8
Eğitim programlarına katılmak, terfi etme şansımı yükseltir.			,631					
Eğitim programlarına katılmak, karşılığım alamadan ekstra işler yapmama neden olur.			,625					
4. Eğitimden Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması								
Eğitim programlarına katılmak, diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.				,682				
Eğitim programlarına katılmak, arkadaşlarımla beğenisini kazanmamı sağlar.				,672				
Eğitim programlarına katılmak, işimi daha iyi yapmamı sağlar.				,597				
Eğitim programlarına katılmak, işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.				,564				
Eğitim programlarına katılmak, kişisel gelişimime katkı sağlar.				,541				
5. Aynı Seviyedeki Çalışan Arkadaşın Eğitim Konusunda Verdiği Desteğinin Algılanması								
Çalışma arkadaşlarımla edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar.					,891			
Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmam benim için zordur.					,871			
Genellikle çalışma arkadaşlarımla eğitim çalışmalarını zaman kaybı olarak görür.					,808			
6. Deneyimli Çalışan Arkadaşın Eğitim Konusunda Verdiği Desteğinin Algılanması								
Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımla bana yardım edeceklerine inanırım.						,809		
Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımla, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım.						,783		
Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımla bana yol gösterme konusunda isteklidir.						,619		
7. Eğitimden Elde Edilen İş İle İlgili Kazançların Algılanması								
Eğitim programlarına katılmak benimle daha iyi geçinememe yardımcı olur.							,827	

Tablo 11'in Devamı

	1	2	3	4	5	6	7	8
Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmem yardımcı olur.							,814	
Eğitim programlarına katılmak işime ara vermemi gerektirir.							,647	
8.Algılanan Eğitim Olanakları								
Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir.								,798
Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır.								,780
Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim								,588
Açıklanan Varyans Yüzdesi	: 70.591							
KMO Örneklem Yeterliliği	: 0.916							

Yapılan faktör analizi sonucuna göre, bağımsız değişken olan hizmet içi eğitim algılamalarını ölçmeye yönelik 8 ayrı faktörün olduğu görülmektedir. Kenneth R. Bartlett'in (1999) kullanmış olduğu ölçekten farklı olarak, yapılan faktör analizi sonucu hizmet içi eğitim konusunda çalışma arkadaşlarının desteğinin ikiye ayrıldığı sonucuna ulaşılmış olup bu faktörler tekrardan "hizmet içi eğitim konusunda aynı seviyedeki çalışan arkadaş desteğinin algılanması" ve "hizmet içi eğitim konusunda deneyimli çalışan arkadaş desteğinin algılanması" olarak adlandırılmıştır. Ayrıca Kenneth R. Bartlett'in (1999) kullanmış olduğu ölçekten farklı olarak öğrenme motivasyonuna ait 9. ifade (Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.) faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkartılmıştır. Ayrıca 9. ifade faktörden çıkartıldıktan sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre bu faktörün güvenilirlik katsayısının .90'dan .93'e çıktığı görülmüştür.

Tablo 12: Bağımlı Değişkene Ait faktör Analizi

İFADELER	BİLEŞENLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
1. Duygusal Bağlılık	1	2	3
İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	,857		
İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissederim.	,842		
İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	,839		
İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.	,819		
Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	,798		
İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	,792		
2. Normatif Bağlılık			
Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.		,808	
İşyerimden şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.		,756	
İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.		,714	
İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.		,676	
İşyerimde çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissederim.		,618	
Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.		,529	
3. Devam Bağlılığı	1	2	3
İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.			,847
İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.			,824
Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.			,682
Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.			,673
İşyerime bu kadar katkım olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.			,555
Açıklanan Varyans Yüzdesi	: 67.423		
KMO Örneklem Yeterliliği	: 0.918		

Yapılan faktör analizi sonucuna göre, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik ifadelerin Meyer, Allen ve Smith (1993;544) tarafından geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi”nde olduğu gibi benzer sonuca ulaşılmıştır. Ancak devam bağlılığının içerisinde yer alan 56. ifade (İstesem bile şu an işyerimden

ayrılmak benim için çok zor olurdu.) faktör yapısını bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre hem bağımsız hem de bağımlı değişkene ait ifadelerin faktör yüklerinin .50 den büyük olduğu görülmektedir. Faktör analizinde, değişkenlere ait faktör yüklerinin $\pm .30$ 'dan büyük olması kabul edilen en alt düzeydir. Faktör yükünün $\pm .40$ olması analizde yer alan değişkenlerin faktörle ilişkisini belirlemede tercih edilen bir değerdir. Değişkene ait faktör yükünün $\pm 0,50$ veya $\pm 0,50$ 'den büyük olması uygulamada en önemli göstergedir (Hair ve diğerleri: 1998:111).

3.2.5.2. Soru Cetvelinin Güvenilirlik Analizi

“Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder” (Kayış, 2008:403). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlardan birisi de içsel tutarlık analizidir. İçsel tutarlılık (internal consistency), araştırma amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak ölçme aracını oluşturan birbirinden bağımsız soruların, bütün içerisinde birbirine eşit ağırlığı olmasını ifade etmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:75). Bu yaklaşımda, Likert tipi bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakarak içsel tutarlılık analizi yapılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın yöntem Cronbach alpha olarak bilinen alfa katsayısıdır (Altunışık ve diğerleri, 2005:115). Bu araştırmada da bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için Likert tipi ölçek kullanıldığından ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan eşit aralıklı ölçekli değişkenlerin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Bilgiler

Ölçme Araçları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Bağımsız Değişkenler (Hizmet İçi Eğitim)			
Öğrenme Motivasyonu	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10	9	.93
Aynı Seviyedeki Çalışan Arkadaşın Eğitim Konusunda Verdiği Desteğin Algılanması	11,12, 16	3	.83
Deneyimli Çalışan Arkadaşın Eğitim Konusunda Verdiği Desteğin Algılanması	13, 14, 15,	3	.88
Eğitim Konusunda Algılanan Şef Desteği	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	16	.96
Algılanan Eğitim Olanakları	33, 34, 35	3	.76
Eğitimden Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	36, 37, 38, 39, 40	5	.85
Eğitimden Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	41, 42, 43, 44, 45, 46	6	.88
Eğitimden Elde Edilen İş İle İlgili Kazançların Algılanması	47, 48, 49	3	.79
Bağımlı Değişkenler (Örgütsel Bağlılık)			
Duygusal Bağlılık	50, 51, 52, 53, 54, 55	6	.94
Devam Bağlılığı	57, 58, 59, 60, 61	5	.83
Normatif Bağlılık	62, 63, 64, 65, 66, 67	6	.86

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri katsayıları incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkene ait bütün boyutların güvenilirlik katsayılarının .70'ten büyük olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayılarının .70'ten büyük olması çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve arkadaşları, 2005:137).

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, İzmir ilinde araştırma kapsamına dahil edilen toplam 13 dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler düzeyinde yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları;

1. Araştırmaya katılan işgörenler ile ilgili genel bulgular,
2. Araştırmaya katılan işgörenlerin sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri ile ilgili bulgular,
3. Araştırmaya katılan işgörenlerin görev yaptıkları departmanlar ile ilgili bulgular,
4. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları işletmeler ile ilgili bulgular,
5. Araştırmaya katılan işgörenlerin hizmet içi eğitim algı düzeylerine ilişkin bulgular,
6. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin bulgular,
7. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile hizmet içi eğitim algı düzeyleri arasındaki farkın belirlenmesine ilişkin bulgular
8. Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkın belirlenmesine ilişkin bulgular
9. Hizmet içi eğitim algılamaları ve örgütsel bağlılık boyutlarına ait korelasyon katsayıları, ortalamaları ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular,
10. Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular,
11. Örgütsel bağlılığa etkileri açısından hizmet içi eğitim algılama boyutları arasındaki ara değişken etkileri,

olmak üzere onbir başlık altında sunulmaktadır.

3.3.1. Araştırmaya Katılan İşgörenler İle İlgili Genel Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında, araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, aylık geliri, görevi ve çalışma durumu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	192	64,4
Bayan	101	33,9
Cevapsız	5	1,7
Toplam	298	100

Tablo 14'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %64,4'ü bay, %33,9'u bayan olup ankete cevap verenlerden %1,7'si cinsiyet ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Sonuç olarak ankete cevap verenlerin çoğunluğu baylardan oluşmaktadır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaş Durumlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
18-24 Yaş Arası	77	25,8
25-31 Yaş Arası	135	45,3
32-38 Yaş Arası	55	18,5
39 ve Üstü Yaş	29	9,7
Cevapsız	2	0,7
Toplam	298	100

Tablo 15'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %25,8'i 18-24, %45,3'ü 25-31, %18,5'i 32-38, %9,7'si 39 ve üstü yaş aralığına sahip olup ankete cevap verenlerden %0,7'si yaş ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Buna göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %45,3 oranı ile 25-31 yaş aralığındadır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aylık Gelir Durumlarına Göre Dağılımları

Gelir (YTL)	Frekans	Yüzde
500 ve Altı	21	7
501-750 Arası	151	50,7
751-1.000 Arası	53	17,8
1.001 ve Üstü	43	14,4
Cevapsız	30	10,1
Toplam	298	100

Tablo 16'dan da görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %7'si 500 ytl ve Altı, %50,7'si 501ytl -750ytl, %17,8'i 751ytl -1.000ytl, %14,4'ü 1.001ytl ve üstü gelir durumuna sahip olup ankete cevap verenlerden %10,1'i aylık gelir durumu ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Buna göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %50,7 oranı ile 501ytl – 750ytl aylık gelire sahiptir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Durumlarına Göre Dağılımları

Görev	Frekans	Yüzde
Üst Düzey Yönetici ve Departman Müdürleri	39	13,1
Kısım Şefleri	146	49
Alt Düzey Çalışanlar	106	35,6
Cevapsız	7	2,3
Toplam	298	100

Tablo 17'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %13,1'i üst düzey yönetici ve departman müdürü, %49'u kısım şefi, %35,6'sı alt düzey pozisyonlarda çalışmakta olup ankete cevap verenlerin %2,3'ü görev ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Buna göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %49 oranı ile kısım şefi pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Durumlarına Göre Dağılımları

Çalışma Durumu	Frekans	Yüzde
Tam Zamanlı	249	83,6
Sezonluk	39	13,1
Cevapsız	10	3,4
Toplam	298	100

Tablo 18'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %83,6'sı tam zamanlı, %13,1'i sezonluk çalışmakta olup ankete cevap verenlerden %3,4'ü çalışma durumu ilgili soruya cevap vermemiştir. Buna göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %83,6 oranı ile tam zamanlı olarak çalışmaktadır. Anketin uygulama zamanı (Ocak-Şubat-Mart) göz önüne alındığında sezonluk çalışanların çok daha az olmasının normal olduğu düşünülmektedir.

3.3.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sektördeki ve İşletmedeki Çalışma Süreleri ve Eğitim Durumları ile İlgili Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında, araştırmaya katılan işgörenlerin sektördeki çalışma süresi ve işletmedeki çalışma süresi ile eğitim durumları ve turizm eğitimi alıp almaması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sektördeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Sektörde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	31	10,4
1-5 Yıl Arası	99	33,2
6-10 Yıl Arası	79	26,5
11-15 Yıl Arası	50	16,8
16 Yıl ve Üstü	34	11,4
Cevapsız	5	1,7
Toplam	298	100

Tablo 19'dan da görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %10,4'ü 1 yıldan az, %33,2'si 1-5yıl arası, %26,5'i 6-10 yıl arası, %16,8'i 11-15 yıl arası, %11,4'ü 16 yıl ve daha fazla çalışmakta olup ankete cevap verenlerden %1,7'si sektörde çalışma süresi ile ilgili soruyu cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre, 1-5 yıl arası sektörde çalışan işgörenlerin %33,2 oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

İşletmede Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	81	27,2
1-3 Yıl Arası	115	38,6
4-6 Yıl Arası	50	16,8
7 Yıl ve Üstü	45	15,1
Cevapsız	7	2,3
Toplam	298	100

Tablo 20'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %27,2'si 1 yıldan az, %38,6'sı 1-3 yıl arası, %16,8'i 4-6 yıl arası, %15,1'i 7 yıl ve daha fazla çalışmakta olup ankete cevap verenlerden %2,3'ü işletmedeki çalışma süresi ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre 1-3 yıl arası işletmede çalışan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun %38,6 oranla çalıştığı görülmektedir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	45	15,1
Lise	134	45
Ön Lisans	38	12,8
Lisans	52	17,4
Yüksek Lisans ve Doktora	15	5
Cevapsız	14	4,7
Toplam	298	100

Tablo 21'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %15,1'i ilköğretim, %45'i lise, %12,8'i ön lisans, %17,4'ü lisans, %5'i yüksek lisans ve doktora eğitimine sahip olup ankete cevap verenlerden %4,7'si eğitim durumu ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunlunun %45 oranı ile lise mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitim Alma Durumu

Turizm Eğitimi Alma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	172	57,7
Hayır	120	40,3
Cevapsız	6	2
Toplam	298	100

Tablo 22'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %57,7'sinin turizm eğitimi aldığı, %40,3'nün ise turizm eğitimi almadığı görülmekte olup ankete cevap verenlerin %2'si turizm eğitim durumu ile ilgili soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre, turizm eğitim alan işgörenlerin oranının (%57) daha fazla olduğu görülmektedir.

3.3.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Görev Yapılan Departman	Frekans	Yüzde
Önbüro	57	19,1
Kat Hizmetleri	54	18,1
Yiyecek-İçecek	90	30,2
Satış-Pazarlama ve Halkla İlişkiler	15	5
Muhasebe	23	7,7
Diğer	57	19,1
Cevapsız	2	0,7
Toplam	298	100

Tablo 23'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %19,1'i önbüro, %18,1'i kat hizmetleri, %30,2'si yiyecek-içecek, %5'i satış-pazarlama ve halkla ilişkiler, %7,7'si muhasebe, %19,9'u diğer (insan kaynakları, teknik servis, güvenlik, animasyon) departmanlarda çalıştığı görülmekte olup ankete cevap verenlerin %0,7'si görev yapılan departmanla ilgili soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre, ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun %30,2 oranı ile yiyecek-içecek departmanında çalıştığı görülmektedir.

3.3.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İşletmeler İle İlgili Bulgular

Araştırmanın bu başlığı altında, işgörenlerin çalıştıkları konaklama işletmelerinin sınıfı, konaklama işletmelerinin türü ve konaklama işletmelerinin statüsü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Sınıfı Bakımından Dağılımları

Konaklama İşletmesinin Sınıfı	Frekans	Yüzde
Dört Yıldızlı	61	20,5
Beş Yıldızlı	237	79,5
Cevapsız	0	0
Toplam	298	100

Tablo 24'den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %20,5'i dört yıldızlı otellerde, %79,5'i beş yıldızlı otellerde çalıştığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun %79 oranı ile beş yıldızlı otellerde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Türü Bakımından Dağılımları

Konaklama İşletmesinin Sınıfı	Frekans	Yüzde
Şehir Oteli	152	51
Kıyı Oteli	138	46,3
Cevapsız	8	2,7
Toplam	298	100

Tablo 25’den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %51’i şehir otelinde, %46,3’ü kıyı otelinde çalışmakta olup ankete cevap verenlerin %2,7’si konaklama işletmesinin sınıfı sorusuna cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre ankete cevap veren işgörenlerin çoğunluğu şehir otelinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Konaklama İşletmelerinin Statüsü Bakımından Dağılımları

Konaklama İşletmesinin Statüsü	Frekans	Yüzde
Bağımsız	84	28,2
Zincir	187	62,8
Diğer	22	7,3
Cevapsız	5	1,7
Toplam	298	100

Tablo 26’den de görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %28,2’si bağımsız konaklama işletmelerinde, %62,8’i zincir konaklama işletmelerinde, %7,3 ise diğer statüdeki konaklama işletmelerinde çalışmakta olup ankete cevap verenlerin %1,7’si konaklama işletmesinin statüsü sorusuna cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre ankete cevap veren işgörenlerin büyük bir çoğunluğu %62,8 oranı ile zincir konaklama işletmelerinde çalışmakta olduğu görülmektedir.

3.3.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili değişkenleri algılama düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 27’de yer almaktadır. Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin öğrenme motivasyonları, şeflerinin hizmet içi eğitime verdiği destek hakkındaki algı düzeyleri ve hizmet içi eğitimden elde edilen bireysel kazançların sırasıyla 4,36, 4,08 ve 4,08 gibi yüksek değerler olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; araştırmaya katılan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarının içeriğini öğrenme, hizmet içi eğitim programlarına katılma konusunda oldukça istekli oldukları; şeflerinin hizmet içi eğitime katılma ve takip etme, bilgi ve becerilerin hizmet içi eğitim ile kazanılmasına ve kazanılan bu bilgi ve becerilerin kullanılması konusunda kendilerini destekledikleri; eğitim programlarına katılmanın işgörenin işini daha iyi yapabileceği, kişisel gelişimine katkı sağlayabileceği, iletişim kurma becerisini geliştirebileceği söylenebilir. Bu boyutların standart sapma değerlerinin 1’den küçük olması ise işgörenlerin verdikleri cevapların ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Hizmet İçi Eğitim ile İlgili Değişkenler	n	Ortalama	Standart Sapma
Öğrenme Motivasyonu	298	4,36	0,66
Algılanan Şef Desteği	298	4,08	0,71
Aynı Seviyedeki Çalışan Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	297	3,31	1,16
Daha Deneyimli Çalışan Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	298	3,99	0,84
Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanakları	298	3,53	0,98
Eğitimden Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	297	4,08	0,74
Eğitimden Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	298	3,77	0,88
Eğitimden Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	297	3,08	1,03

Ayrıca, Tablo 27’den, işgörenlerin, aynı seviyedeki çalışan arkadaşlarının ve daha deneyimli arkadaşlarının kendilerine hizmet içi eğitim konusunda destek verdiğine, eğitim faaliyetlerine katılmanın kendilerine birtakım kariyer ile ilgili kazançlar sağlayacağına, hizmet içi eğitim konusunda eğitim olanaklarının kendilerine sağlanabileceği konusundaki algı düzeylerinin ise ortanın üzerinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalama değerinin ise kariyer ile ilgili kazançlara ait olduğu dikkat çekmektedir.

3.3.6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 28’de verilmiştir. Tablo 28 incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyi ortalaması “3,84”, devam bağlılığı düzeyi ortalaması “3,36” ve normatif bağlılık düzeyi ortalaması “3,48” olarak bulunmuştur.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık Boyutları	n	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	298	3,84	0,89
Devam Bağlılığı	298	3,36	0,88
Normatif Bağlılık	296	3,48	0,84

Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile ilişkin değerlerinin “ortanın” üzerinde olduğu görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere araştırmanın gerçekleştiği dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık bileşenlerinden; işgörenin kendi amaçları ile örgüt amaçlarını özdeşleştirilmesi, işyerinde kendisini ailenin bir parçası olarak hissetmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istekli olma anlamına gelen duygusal bağlılık en yüksek ortalamaya (3,84) sahiptir. Daha sonra, işgörenlerin normatif bağlılıkları (3,48), en son sırada ise devam bağlılığı (3,36) bileşeni gelmektedir. Devam

bağlılığı, her ne kadar en düşük düzeyde olsa da araştırmaya katılan işgörenler orta düzeyde işyerinden ayrılmanın maliyetlerini (alternatif iş imkanlarının azlığı ve tazminat) göz önüne aldığı söylenebilir.

3.3.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Hizmet içi eğitim algı düzeyleri boyutlarının, cinsiyet, turizm eğitimi alma durumu, çalışma durumu, çalışılan konaklama işletmesinin sınıfı ve türüne göre anlamlı farkın olup olmadığını test etmek için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 29'daki t-testi sonuçlarına göre hizmet içi eğitim algılama değişkeninin her bir boyutunun aritmetik ortalamalarının cinsiyet ve turizm eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, konaklama işletmelerinde çalışan bay ve bayan işgörenler ile turizm eğitimi almış ve almamış işgörenlerin hizmet içi eğitimi algılayışlarında istatistiksel açıdan fark olmadığı söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma durumları bakımından; tam zamanlı ve sezonluk çalışan işgörenler arasında hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinden birini oluşturan “iş kazançları” ortalamaları arasında, $P=0,04$ düzeyinde farklılık olduğu, sezonluk çalışan işgörenlerin iş kazançları ortalamasının, tam zamanlı çalışanların ortalamasından, yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sezonluk çalışanların hizmet içi eğitim yoluyla elde edeceği iş kazançlarını algılamaları tam zamanlı çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer taraftan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin diğer boyutlarında çalışma durumu bakımından anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmesinin sınıfına göre; dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler arasında hizmet içi eğitim algılama değişkenini oluşturan “öğrenme motivasyonu” ve “şef desteği” boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı

farklılığın olduğu ortaya çıkarılmıştır. Dört yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu puanları aritmetik ortalamasının beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin ortalamasından daha fazla olduğu ($P= 0,01$), aynı zamanda dört yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin şeflerinden aldığı desteği algılama puanları ortalamalarının beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin şef desteğini algılama ortalamasına göre daha fazla olduğu ($P= 0,001$) ortaya çıkarılmıştır. Buna göre dört yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin hem öğrenme motivasyonlarının hem de hizmet içi eğitim konusunda algıladıkları şef desteğinin beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin algılamalarına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin öğrenme motivasyonu ve şef desteği dışında kalan diğer boyutlarında işletmenin sınıfı bakımından anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmesinin türüne göre; şehir ve kıyı otelinde çalışan işgörenler arasında, hizmet içi eğitim algılama değişkeninin “öğrenme motivasyonu” ve “aynı seviyedeki çalışma arkadaşı desteğini algılama” boyutları bakımından farklılığın olduğu ortaya çıkarılmıştır. Şehir otelinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu puanları aritmetik ortalamasının kıyı otelinde çalışan işgörenlerin ortalamasından daha fazla olduğu ($P=0,06$), aynı zamanda şehir otelinde çalışan işgörenlerin aynı seviyedeki çalışan arkadaşlarından aldığı desteği algılama puanları ortalamalarının kıyı otelinde çalışan işgörenlerin ortalamalarından daha fazla olduğu ($P= 0,02$) ortaya çıkarılmıştır. Buna göre şehir otelinde çalışan işgörenlerin hem öğrenme motivasyonu algılamaları hem de aynı seviyedeki çalışan işgörenlerin verdiği destek algılamalarının kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin algılamalarına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin diğer boyutlarında işletmenin türü bakımından anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet içi eğitim algı düzeyleri boyutlarının, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, görev, aylık gelir, sektörde ve işletmede çalışma süresi ve konaklama işletmesinin statüsüne göre anlamlı farkın olup olmadığını test etmek için tek yönlü

varyans analizi uygulanmış olup hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu anlamak için “Tukey” testi yapılmıştır.

Tablo 29’den da görüldüğü üzere hizmet içi eğitim algılama boyutlarının aritmetik ortalama puanları, eğitim durumuna, çalışılan departmana, göreve, sektörde çalışma süresine ve konaklama işletmesinin statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 28’den da görüldüğü üzere hizmet içi eğitim algılama boyutları arasında yer alan kariyer kazançları algılama boyutunun yaş değişkenine göre istatistiksel olarak $P= 0,02$ seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Kariyer kazançlarını algılamaya ilişkin sonuçlardan 18–24 ve 25–31 yaş grubundaki işgörenlerin ortalamalarının 39 ve üzeri yaş grubunda yer alan işgören ortalamalarından yüksek olduğu ve istatistiksel açıdan farklı olduğu; 32–38 yaş grubunda yer alan işgörenlerin kariyer kazançlarını algılama ortalaması ile 18–24, 25–31, 39 ve üzeri yaş grubunda olanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre, yaş artıkça algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının düştüğü söylenebilir. Kariyer kazançları algılama boyutu dışında kalan hizmet içi eğitimin diğer boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 29’den görüldüğü üzere hizmet içi eğitim algılama boyutları arasında yer alan iş kazançları algılama boyutunun aylık gelir değişkenine göre istatistiksel olarak $P= 0,03$ seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. 500 YTL ve altı gelir durumuna sahip işgörenlerin iş kazançları algılama ortalamalarının 500 - 750 YTL arası aylık gelire sahip işgörenlerin iş kazançları ortalamasından yüksek olduğu ve istatistiksel açıdan farklı olduğu; 751–1.000 YTL ile 1.000 ve üzeri gelir durumuna sahip işgörenlerin iş kazançları algılama boyutu ortalaması ile 500 YTL ve altı, 500-750 YTL arası gelir durumuna sahip olanların iş kazançları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre aylık gelir artıkça işgörenlerin iş kazanç algılamalarının düştüğü görülmektedir. Diğer taraftan,

iş kazançları algılamaları dışında hizmet içi eğitimin diğer boyutlarında gelir değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 29’da görüldüğü üzere hizmet içi eğitim algılama boyutları arasında yer alan kariyer kazançları algılama boyutunun işletmede çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak $P= 0,02$ seviyesinde anlamlı bir fark bulunmuştur. 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında çalışan işgörenlerin kariyer kazançlarını algılama ortalamalarının 4-6 yıl çalışan işgörenlerin kariyer kazançlarını algılama ortalamasından yüksek olduğu ve istatistiksel açıdan farklı olduğu; 7 yıl ve üstü işletmede çalışan işgörenlerin kariyer kazançlarını algılama boyutu ortalaması ile 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl işletmede çalışan işgörenlerin kariyer kazançları ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlara göre, işe yeni giren işgörenlerin deneyimli işgörelere göre kariyer kazanç beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü işletmede çalışan işgörenlerin çalışma süreleri artıka elde edeceği kariyer kazançları yeni işe başlayanlara göre önceden karşılandığından deneyimli işgörenlerin kariyer kazançlarını algılamaları düşük olacaktır. Kariyer kazançları algılamaları dışında, hizmet içi eğitimin diğer boyutlarında işletmede çalışma süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Ortalamalarının Demografik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ÖĞMOTİV		ŞEFDES		AYSEVÇALAR DES		DENÇALAR DES		HİZİÇİEĞOL		BİRKAZ		KARKAZ		İŞKAZ	
	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.
Cinsiyet																
Bay	4,33	0,72	4,08	0,76	3,40	1,14	3,99	0,83	3,53	0,98	4,06	0,77	3,76	0,90	3,03	1,04
Bayan	4,41	0,55	4,09	0,64	3,23	1,17	3,99	0,87	3,53	0,99	4,11	0,69	3,77	0,87	3,18	1,00
Yaş																
18-24	4,29	0,74	4,00	0,74	3,19	1,16	3,95	0,91	3,61	1,02	4,07	0,70	3,85a	0,85	3,10	1,10
25-31	4,45	0,57	4,18	0,66	3,33	1,19	4,05	0,81	3,64	0,92	4,13	0,68	3,90a	0,80	3,20	1,03
32-38	4,34	0,63	4,06	0,73	3,55	1,07	4,04	0,78	3,31	0,99	4,02	0,83	3,67ab	0,97	3,00	0,99
39 ve üstü	4,20	0,87	3,94	0,83	3,25	1,19	3,74	0,89	3,29	1,01	4,01	0,92	3,23b	0,98	2,68	0,90
													F= 5,24 P=0,02			
Eğitim Durumu																
İlköğretim	4,24	0,95	4,28	0,78	3,37	1,29	3,99	0,95	3,63	0,96	4,22	0,83	3,73	0,98	3,26	1,08
Lise	4,37	0,66	4,06	0,73	3,33	1,17	4,01	0,81	3,51	0,98	4,03	0,79	3,69	0,96	2,98	0,98
Ön Lisans	4,44	0,53	4,04	0,60	3,38	0,96	3,83	0,91	3,51	0,97	4,17	0,64	4,03	0,66	3,16	1,10
Lisans	4,44	0,42	4,03	0,77	3,37	1,14	4,07	0,81	3,70	0,98	4,12	0,63	3,83	0,64	3,07	1,07
Y. Lisans ve Doktora	4,32	0,67	4,06	0,50	3,18	1,35	3,87	0,90	3,38	0,88	4,01	0,72	3,93	0,87	3,16	1,05
Turizm Eğitim Dur.																
Aldı	4,37	0,66	4,10	0,67	3,24	1,17	3,95	0,92	3,57	0,96	4,07	0,73	3,81	0,85	3,15	1,04
Almadı	4,33	0,69	4,04	0,78	3,46	1,13	4,04	0,73	3,48	1,02	4,10	0,75	3,73	0,93	3,01	1,01
Çalışılan Departman																
Önbüro	4,43	0,54	4,15	0,65	3,28	1,16	4,14	0,82	3,55	0,90	4,05	0,64	3,92	0,83	3,28	1,06
Kat Hizmetleri	4,46	0,60	4,25	0,59	3,19	1,27	4,15	0,75	3,55	0,99	4,27	0,67	3,82	1,00	3,06	1,06
Yiyecek-İçecek	4,28	0,80	4,11	0,76	3,29	1,14	3,86	0,87	3,54	1,05	3,98	0,88	3,78	0,89	3,04	1,08
Satış-Pazarlama ve Halkla İlişkiler	4,47	0,60	4,02	0,70	3,16	1,27	4,04	0,82	3,71	0,89	4,19	0,61	4,02	0,64	3,32	0,84
Muhasebe	4,32	0,43	4,01	0,67	3,22	1,14	3,99	0,79	3,46	0,88	4,08	0,51	3,87	0,74	2,88	0,97
Diğer	4,30	0,71	3,88	0,80	3,60	1,08	3,95	0,86	3,52	0,97	4,07	0,75	3,48	0,89	3,04	0,99

Tablo 29'un Devamı

Görev	ÖĞMOTİV		ŞEFDES		AYSEVÇALARDES		DENÇALARDES		HİZİÇİEĞOL		BİRKAZ		KARKAZ		İŞKAZ	
Üst Düz. Yön. ve Depart. Müd.	4,39	0,72	4,02	0,81	3,48	1,15	3,97	0,90	3,57	0,95	4,06	0,78	3,77	0,93	3,10	0,96
Kısım Şefleri	4,29	0,67	4,12	0,68	3,16	1,18	4,01	0,79	3,47	1,01	4,05	0,72	3,75	0,90	3,10	1,07
Alt Düzey Çalışanlar	4,56	0,46	4,22	0,47	3,41	1,13	4,11	0,73	3,69	0,97	4,25	0,70	3,90	0,71	3,03	1,20
Çalışma Durumu																
Tam Zamanlı	4,39	0,65	4,11	0,71	3,38	1,13	3,99	0,82	3,54	0,99	4,09	0,73	3,77	0,88	3,05	1,03
Sezonluk	4,36	0,53	4,08	0,69	3,07	1,32	4,12	0,81	3,63	0,89	4,19	0,70	3,99	0,87	3,41	0,97
															t= 7,27 P=0,04	
Aylık Gelir (YTL)																
500 ve Altı	4,43	0,77	4,40	0,51	3,40	1,20	4,00	0,93	3,84	0,94	4,28	0,57	4,06	1,01	3,67a	0,71
501-750	4,32	0,70	4,02	0,72	3,25	1,19	3,97	0,88	3,40	0,98	4,05	0,78	3,74	0,94	2,99b	1,05
751-1.000	4,38	0,65	4,11	0,78	3,48	1,07	4,02	0,85	3,55	1,08	4,02	0,73	3,68	0,93	3,23ab	0,92
1.0001 ve üstü	4,33	0,65	4,21	0,61	3,09	1,15	4,10	0,69	3,76	0,91	4,14	0,71	3,95	0,69	3,18ab	1,15
															F= 3,09 P=0,03	
Sektörde Çal. Sür.																
1 Yıldan Az	4,37	0,56	4,16	0,68	3,32	1,25	3,94	1,13	3,45	1,13	4,10	0,71	3,73	0,79	3,16	0,91
1-5 Yıl	4,41	0,56	4,09	0,66	3,30	1,10	4,03	0,71	3,65	0,87	4,11	0,60	3,96	0,85	3,18	1,06
6-10 Yıl	4,30	0,79	3,97	0,80	3,38	1,15	3,94	0,81	3,50	0,99	3,98	0,79	3,68	0,85	2,99	1,07
11-15 Yıl	4,35	0,66	4,16	0,61	3,28	1,17	4,11	0,75	3,49	1,02	4,09	0,73	3,72	0,84	3,06	0,99
16 yıl ve Üzeri	4,37	0,75	4,13	0,79	3,49	1,26	3,95	1,07	3,36	1,10	4,14	1,01	3,50	1,13	2,99	1,12
İşletmede Çal. Sür.																
1 Yıldan Az	4,31	0,78	4,07	0,76	3,40	1,19	3,89	1,04	3,58	0,96	4,01	0,78	3,89a	0,85	3,07	1,14
1-3 Yıl	4,39	0,60	4,12	0,67	3,21	1,15	4,07	0,75	3,61	0,94	4,10	0,65	3,88a	0,83	3,19	0,91
4-6 Yıl	4,36	0,71	4,00	0,81	3,57	1,13	3,97	0,77	3,40	1,07	4,05	0,93	3,46b	1,08	2,93	1,21
7 Yıl ve Üstü	4,40	0,59	4,11	0,62	3,30	1,10	4,11	0,59	3,39	1,01	4,16	0,65	3,60ab	0,78	3,00	1,00
															F= 3,75 P= 0,01	

Tablo 29'un Devamı

Konak. İşletmesinin Sınıfı	ÖĞMOTİV		ŞEFDES		AYSEVÇALARDES		DENÇALARDES		HİZİÇİEĞOL		BİRKAZ		KARKAZ		İŞKAZ	
Dört Yıldız	4,55	0,55	4,34	0,70	3,40	1,04	4,07	0,84	3,62	1,31	4,16	0,69	3,80	0,88	3,09	0,78
Beş Yıldız	4,31	0,69	4,01	0,70	3,30	1,19	3,97	0,84	3,51	0,87	4,06	0,75	3,77	0,89	3,09	1,09
	t= 2,18 P= 0,01		t= 0,43 P=0,001													
Konak. İşletmesinin Türü																
Şehir Oteli	4,43	0,57	4,11	0,72	3,46	1,09	4,03	0,81	3,52	1,07	4,07	0,67	3,85	0,81	3,06	0,96
Kıyı Oteli	4,28	0,76	4,05	0,71	3,15	1,21	3,97	0,87	3,55	0,88	4,10	0,81	3,71	0,96	3,14	1,12
	t=1,44 P= 0,06				t= 3,24 P= 0,02											
Konak. İşletmesinin Statüsü																
Bağımsız	4,48	0,54	4,12	0,66	3,41	1,16	4,00	0,89	3,52	0,90	4,19	0,64	3,85	0,75	2,92	1,13
Zincir	4,32	0,67	4,08	0,72	3,27	1,14	3,99	0,82	3,57	1,02	4,03	0,75	3,78	0,91	3,16	1,00
Diğer	4,24	0,99	3,86	0,90	3,53	1,23	3,92	0,84	3,23	0,94	4,03	0,94	3,35	1,04	2,97	0,84

ÖĞMOTİV:

ŞEFDES:

AYSEVÇALARDES:

DENÇALARKDES:

HİZİÇİEĞOL:

BİRKAZ:

KARKAZ:

İŞKAZ:

Öğrenme Motivasyonu

Şef Desteği

Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşının Desteği

Deneyimli Çalışma Arkadaşının Desteği

Hizmet İçi Eğitim Olanakları

Bireysel Kazançlar

Kariyer Kazançları

İş Kazançları

3.3.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Farkın Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Örgütsel bağlılık boyutlarının, cinsiyet, turizm eğitimi alma durumu, çalışma durumu, çalışılan konaklama işletmesinin sınıfı ve türüne göre anlamlı farkın olup olmadığını test etmek için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 30'daki t-testi sonuçlarına göre örgütsel bağlılık değişkeninin her bir boyutunun aritmetik ortalamalarının cinsiyet, turizm eğitim durumu ve konaklama işletmesinin sınıfına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Buna göre, konaklama işletmelerinde çalışan bay ve bayan işgörenler, turizm eğitimi almış ve almamış işgörenler ile dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık algılayışlarında istatistiksel açıdan fark olmadığı söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çalışma durumuna göre farklı olup olmadığı incelendiğinde, tam zamanlı ve sezonluk çalışan işgörenlerin devam bağlılıkları arasında $P=0,02$ düzeyinde farklılık olduğu, sezonluk çalışan işgörenlerin devam bağlılığı ortalamasının, tam zamanlı çalışanların ortalamasından, yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, sezonluk çalışanların devam bağlılıklarının tam zamanlı çalışanlara göre daha fazla olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık değişkenlerinin diğer boyutlarının çalışma durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmesinin türüne göre; şehir ve kıyı otellerinde çalışan işgörenler arasında örgütsel bağlılık değişkenini oluşturan “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kıyı otellerde çalışan işgörenlerin devam bağlılığı puanları aritmetik ortalamasının şehir otellerinde çalışan işgörenlerin ortalamasından daha fazla olduğu ($P= 0,01$), aynı zamanda kıyı otellerde çalışan işgörenlerin normatif bağlılığı puanları ortalamalarının şehir otellerinde çalışan işgörenlerin

normatif bağılığı ortalamasına göre daha fazla olduğu (P= 0,09) ortaya çıkarılmıştır. Buna göre kıyı otellerde çalışan işğörenlerin hem devam bağılığının hem normatif bağılıklıklarının şehir otellerinde çalışan işğörenlerin bağılıklıklarına göre daha fazla olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, işğörenlerin duygusal bağılıklıklarının konaklama işletmesinin türüne göre anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 30: Araştırmaya Katılan İşğörenlerin Örgütsel Bağılılık Boyutları Ortalamalarının Demografik Özellikleri Bakımından Karşılaştırılması

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	DUYGUSAL BAĞLILIK		DEVAM BAĞLILIĞI		NORMATİF BAĞLILIK	
	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.
Cinsiyet						
Bay	3,78	0,90	3,29	0,88	0,87	0,06
Bayan	3,90	0,89	3,44	0,88	0,79	0,08
Yaş						
18-24	3,77	1,00	3,45	0,86	3,54	0,88
25-31	3,89	0,78	3,28	0,89	3,48	0,81
32-38	3,84	0,92	3,38	0,86	3,47	0,84
39 ve üstü	3,81	1,08	3,44	0,98	3,44	0,96
Eğitim Durumu						
İlköğretim	3,98	1,03	3,52	0,84	3,60	0,88
Lise	3,84	0,83	3,32	0,88	3,45	0,82
Ön Lisans	3,84	0,81	3,27	0,93	3,49	0,80
Lisans	3,82	0,88	3,31	0,88	3,50	0,86
Y. Lisans ve Doktora	3,52	1,23	3,31	1,09	3,33	0,92
Turizm Eğitim Durumu						
Aldı	3,88	0,86	3,38	0,90	3,53	0,88
Almadı	3,74	0,94	3,30	0,85	3,41	0,81
Çalışılan Departman						
Önbüro	3,66	0,94	3,37	0,97	3,41	0,84
Kat Hizmetleri	3,94	0,92	3,48	0,74	3,60	0,88
Yiyecek-İçecek	3,88	0,93	3,33	0,91	3,50	0,88
Satış-Pazarlama ve Halkla İlişkiler	3,89	0,97	3,44	1,11	3,40	0,90
Muhasebe	3,96	0,70	3,50	0,83	3,76	0,76
Diğer	3,77	0,81	3,25	0,85	3,35	0,78

Tablo 30'un Devamı

	DUYGUSAL BAĞLILIK		DEVAM BAĞLILIĞI		NORMATİF BAĞLILIK	
	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.	Ort.	s. s.
Görev						
Üst Düzey Yönetici ve Departman Müdürleri	3,75	0,83	3,27	0,78	3,41	0,78
Kısım Şefleri	3,86	0,91	3,45	0,94	3,54	0,89
Alt Düzey Çalışanlar	4,03	0,90	3,36	0,92	3,65	0,79
Çalışma Durumu						
Tam Zamanlı	3,85	0,88	3,34	0,91	3,48	0,82
Sezonluk	3,98	0,80	3,64	0,69	3,69	0,89
			t=4,56 P= 0,02			
Aylık Gelir						
500 ve Altı	3,79	0,75	3,53	0,89	3,77	0,70
501-750	3,72	0,96	3,30	0,88	3,40	0,87
751-1.000	3,91	0,77	3,40	0,85	3,60	0,83
1.0001 ve üstü	4,02	0,94	3,60	1,01	3,59	0,89
Sektörde Çalışma Süresi						
1 Yıldan Az	3,77	0,70	3,41	0,74	3,46	0,67
1-5 Yıl	3,86	0,77	3,40	0,78	3,61	0,70
6-10 Yıl	3,75	0,93	3,23	0,96	3,45	0,88
11-15 Yıl	3,96	0,88	3,42	0,85	3,30	0,87
16 yıl ve Üzeri	3,76	1,25	3,33	1,09	3,46	1,15
İşletmede Çalışma Süresi						
1 Yıldan Az	3,83	0,85	3,23	0,85	3,48	0,80
1-3 Yıl	3,81	0,87	3,32	0,81	3,52	0,79
4-6 Yıl	3,76	1,00	3,37	0,96	3,38	0,92
7 Yıl ve Üstü	4,03	0,82	3,67	0,93	3,54	0,92
Konaklama İşletmesinin Sınıfı						
Dört Yıldız	3,76	0,77	3,28	0,75	3,43	0,70
Beş Yıldız	3,86	0,92	3,38	0,92	3,50	0,88
Konaklama İşletmesinin Türü						
Şehir Oteli	3,83	0,80	3,26	0,79	3,41	0,76
Kıyı Oteli	3,85	0,99	3,51	0,94	3,58	0,93
			t=6,41 P= 0,01		t=4,25 P= 0,09	
Konaklama İşletmesinin Statüsü						
Bağımsız	4,06a	0,84	3,41	0,98	3,67a	0,85
Zincir	3,76b	0,84	3,34	0,84	3,44ab	0,78
Diğer	3,47b	1,29	3,12	0,82	3,10b	1,15
	F= 5,353 P= 0,005				F= 4,60 P= 0,01	

Örgütsel bağlılık boyutlarının, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, görev, aylık gelir, sektörde ve işletmede çalışma süresi, konaklama işletmesinin statüsüne göre anlamlı farkın olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu anlamak için “Tukey” testi yapılmıştır.

Tablo 30’dan da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık boyutları puanlarının aritmetik ortalamalarının yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, görev, aylık gelir durumu, sektörde ve işletmede çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 30’dan da görüldüğü üzere örgütsel bağlılık boyutları arasında yer alan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarının konaklama işletmesinin statüsü değişkenleri arasında istatistiksel olarak fark bulunmuştur. Duygusal bağlılık boyutunun konaklama işletmesi statüsüne göre istatistiksel olarak $P= 0,005$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Şöyle ki, bağımsız otellerde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılık ortalamalarının zincir ve diğer statüde bulunan işletmelerin ortalamalarından yüksek olduğu ve istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, normatif bağlılık boyutunun aritmetik ortalamalarının konaklama işletmesi statüsü değişkenlerine göre istatistiksel olarak $P= 0,01$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, bağımsız otellerde çalışan işgörenlerin normatif bağlılık ortalamalarının diğer statüde bulunan işletmelerin ortalamalarından yüksek olduğu ve istatistiksel olarak farklı olduğu sonucuna ulaşılmış olup, statüsü zincir olan işletmelerde çalışan işgörenlerin normatif bağlılıkları ortalamaları ile bağımsız ve diğer statüdeki işletmelerde çalışan işgörenlerin normatif bağlılıkları ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3.3.9. Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, bağımlı değişken boyutları ile bağımsız değişken boyutları arasında ilişkinin olup olmadığı ve ilişki varsa, ilişkinin yönü ve şiddeti açıklanmaya çalışılmıştır. Hizmet içi eğitim algılama bileşenlerini oluşturan öğrenme motivasyonu, algılanan şef desteği, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının desteğinin algılanması, deneyimli çalışma arkadaşlarının desteğinin algılanması, hizmet içi eğitim olanakları, hizmet içi eğitim ile elde edilen bireysel kazançlar, kariyer kazançları ve iş kazançları ile örgütsel bağlılığın bileşenlerini oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır.

Modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiş olup verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla kullanılabilir. Diğer bir ifadeyle $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesinde olan her bir ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişkinin var olduğu iddia edilebilir.

Tablo 31’deki korelasyon tablosuna bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen değişkenlerin birçoğunun arasında, $p<0.01$ ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesinde ilişkinin olduğu ve bu ilişkilerin kurulan hipotezlerle de kısmi olarak benzerlik gösterdiği, diğer bir ifadeyle hipotezlerin kısmi olarak doğrulandığı görülmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, öğrenme motivasyonu ile duygusal bağlılık (0.376, $p<0.01$) ve normatif bağlılık (0.191, $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülürken, devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkinin olduğu ancak ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Öğrenme motivasyonunun duygusal ve normatif bağlılık ile olan ilişkisi Bartlett ve Kang (2004) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Algılanan şef desteği ile duygusal bağlılık (0.443, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.245, $p<0.01$) ve normatif bağlılık (0.316, $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Bu bulgu, literatürdeki araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Eisenberger ve arkadaşları, 1986; Birdi, Allan ve Warr, 1997; Bartlett, 2001; Tolay, 2003; Bartlett ve Kang, 2004). Sonuç olarak konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim konusunda şeflerinden aldıkları desteğin sırasıyla duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile ilişkisinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır.

Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin işgören tarafından algılanması ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının, hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin işgören tarafından algılanması ile devam bağlılığı (-0.288, $p<0.01$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Buna göre, aynı seviyedeki çalışma arkadaşın işgörene verdiği destek işgörenin konaklama işletmesine olan devam bağlılığını azaltmaktadır. Ayrıca, aynı seviyedeki çalışma arkadaşların hizmet içi eğitim konusunda verdiği destek ile normatif bağlılık arasındaki negatif bir ilişkinin olduğu ancak, ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

İşgörenlerin, deneyimli arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda kendisine verdiği desteği algılaması ile duygusal bağlılık (0.317, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.134, $p<0.05$) ve normatif bağlılık (0.241, $p<0.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin deneyimli arkadaşlarından hizmet içi eğitim konusunda aldığı desteğin sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 31: Hizmet İçi Eğitim Algılamaları ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

DEĞİŞKENLER	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Öğrenme Motivasyonu	4,36	0,66	1										
2. Algılanan Şef Desteği	4,08	0,71	,470**	1									
3. Aynı Sev. Çal. Ark. Des.	3,31	1,16	,149**	,106	1								
4. Deneyimli Çal. Ark. Des.	3,99	0,84	,460**	,458**	,059	1							
5. Hizmet İçi Eğitim Olanakları	3,53	0,98	,236**	,422**	-,078	,270**	1						
6. Bireysel Kazançlar	4,08	0,74	,545**	,538**	-,015	,404**	,379**	1					
7. Kariyer Kazançları	3,77	0,88	,380**	,430**	-,033	,267**	,448**	,525**	1				
8. İş Kazançları	3,08	1,03	,089	,209**	-,268**	,010	,318**	,242**	,375**	1			
9. Duygusal Bağlılık	3,84	0,89	,376**	,443**	,022	,317**	,363**	,426**	,423**	,171**	1		
10. Devam Bağlılığı	3,36	0,88	,053	,245**	-,288**	,134*	,350**	,240**	,280**	,295**	,406**	1	
11. Normatif Bağlılık	3,48	0,84	,191**	,316**	-,087	,241**	,422**	,271**	,385**	,244**	,598**	,552**	1

** p< 0.01

* p<0.05

İşgörenlere sağlanan hizmet içi eğitim olanakları ile duygusal bağlılık (0.363, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.350, $p<0.01$) ve normatif bağlılık arasında (0.422, $p<0.01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sonuç olarak işgörenlerin kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının sırasıyla normatif, duygusal ve devam bağlılığı ile ilişkisinin pozitif yönde olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim olanakları ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişki sonuçları Bartlett (2001); Bartlett ve Kang (2004); Aube vd.'nin (2007) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Genel olarak eğitim olanakları ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki Lam ve Zhang'ın (2003) yapmış olduğu çalışmayla benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim ile elde edeceği bireysel kazançlar ile duygusal bağlılık (0.426, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.240, $p<0.01$) ve normatif bağlılık (0.271) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim ile elde edilen bireysel kazançların sırasıyla duygusal normatif ve devam bağlılığı ile ilişkisinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular içerisinde yer alan bireysel kazançların duygusal ve normatif bağlılık ile olan ilişkisi Bartlett, (2001); Bartlett ve Kang'ın (2004) yapmış olduğu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

İşgörenlerin kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim ile elde edeceği kariyer kazançlarının, duygusal bağlılık (0.423, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.280, $p<0.01$) ve normatif bağlılık (0.385, $p<0.01$) ile ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, eğitim ile elde edilen kariyer kazançlarının sırasıyla duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim ile elde edilen kariyer kazançlarının duygusal ve normatif bağlılık ile olan ilişkisi daha önce yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Bartlett, 2001; Bartlett ve Kang, 2004).

İşgörenlerin kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim ile elde edeceği iş kazançlarının, duygusal bağlılık (0.171, $p<0.01$), devam bağlılığı (0.295, $p<0.01$) ve normatif bağlılık (0.244, $p<0.01$) ile ilişkisinin pozitif ve anlamlı olduğu

görülmektedir. Sonuç olarak eğitim ile elde edilen iş kazançlarının sırasıyla devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile ilişkisinin pozitif olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının örgütsel bağlılığın boyutlarıyla olan ilişkisi Bartlett ve Kang'ın (2004) yapmış olduğu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

3.3.10. Hizmet İçi Eğitim Algı Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

Faktör analizi sonucu hizmet içi eğitim algılamalarının boyutları olarak belirlenen; “*öğrenme motivasyonu*”, “*algılanan şef desteği*”, “*aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması*”, “*daha deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması*”, “*algılanan hizmet içi eğitim olanakları*”, “*hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların*”, “*kariyer kazançlarının*” ve “*iş ile ilgili kazançların*” algılanması boyutlarının her birinin “*duygusal bağlılık*”, “*devam bağlılığı*” ve “*normatif bağlılık*” üzerindeki etkisini ve önem derecelerini belirlemek amacı ile çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

3.3.10.1. Duygusal Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Duygusal bağlılık değişkeni için regresyon analizi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F = 15,784$, $p = 0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,306 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerin tümü duygusal bağlılıktaki varyansın %30,6’sını açıklamaktadır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden “*hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançları*” ve “*algılanan şef desteği*” ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) pozitif; “*algılanan hizmet içi eğitim olanakları*”

ile “duygusal bağlılık” arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler olan; “öğrenme motivasyonu”, “aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması”, “deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması”, “hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların” ve “iş ile ilgili kazançların” algılanması ile “duygusal bağlılık” arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 32’de görülen regresyon analizi sonucuna göre sırasıyla; “hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması”, “algılanan şef desteği” ve “algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının” işgörenlerin “duygusal bağlılıkları” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$, $p < 0,05$) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmış olup, diğer bağımsız değişkenlerin “duygusal bağlılık” üzerinde istatistiksel olarak ($p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 32: Duygusal Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,102	1,590	0,113
Algılanan Şef Desteği	0,176	2,672	0,008
Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,001	0,016	0,988
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,067	1,132	0,258
Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanakları	0,128	2,165	0,031
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,105	1,533	0,126
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,184	2,877	0,004
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	-0,011	-0,201	0,841
	F=15,784	R ² =0,306	p=0,000*

*p < 0,001

3.3.10.2. Devam Bağlılığı Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Devam bağlılığı değişkeni için regresyon analizi sonuçları Tablo 33'de verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça ($p < 0,01$ seviyesinde) anlamlıdır ($F = 11,487$, $p = 0,000$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,243 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerin tümü devam bağlılığındaki varyansın % 24,3'ünü açıklamaktadır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden “*aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarının verdiği desteğin algılanması*” ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda, “*algılanan hizmet içi eğitim olanakları*” ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler olan “*öğrenme motivasyonu*”, “*algılanan şef desteği*”, “*deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması*”, “*hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel, kariyer ve iş ile ilgili kazançlar*” ile “*duygusal bağlılık*” arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 33'de görülen regresyon analizi sonucuna göre sırasıyla; “*aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması*”, “*algılanan hizmet içi eğitim olanakları*” işgörenlerin “*duygusal bağlılıkları*” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmış olup, diğer bağımsız değişkenlerin “*duygusal bağlılık*” üzerinde istatistiksel olarak ($p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 33: Devam Bağlılığı Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	-0,129	-1,929	0,055
Algılanan Şef Desteği	0,124	1,801	0,073
Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,237	-4,314	0,000
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,048	0,768	0,443
Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanakları	0,199	3,218	0,001
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,072	1,011	0,313
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,096	1,436	0,152
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	0,098	1,641	0,102
F= 11,487	R ² = 0,243	p= 0,000*	

*p <0,001

3.3.10.3. Normatif Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkileri ile İlgili Regresyon Analizi

Normatif bağlılık değişkeni için regresyon analizi sonuçları Tablo 34'de verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model oldukça (p<0,01 seviyesinde) anlamlıdır (F= 11,842, p=0.000). R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R² değeri 0,250 olarak bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenlerin tümü normatif bağlılıktaki varyansın % 25'ini açıklamaktadır.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden “algılanan hizmet içi eğitim olanakları” ve “hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması” ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler olan “öğrenme motivasyonu”, “algılanan şef desteği”, “aynı seviyede çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması”, “deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması”, “hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel ve iş ile ilgili kazançlar” ile “normatif bağlılık” arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişkisi bulunmamıştır ($p > 0,05$).

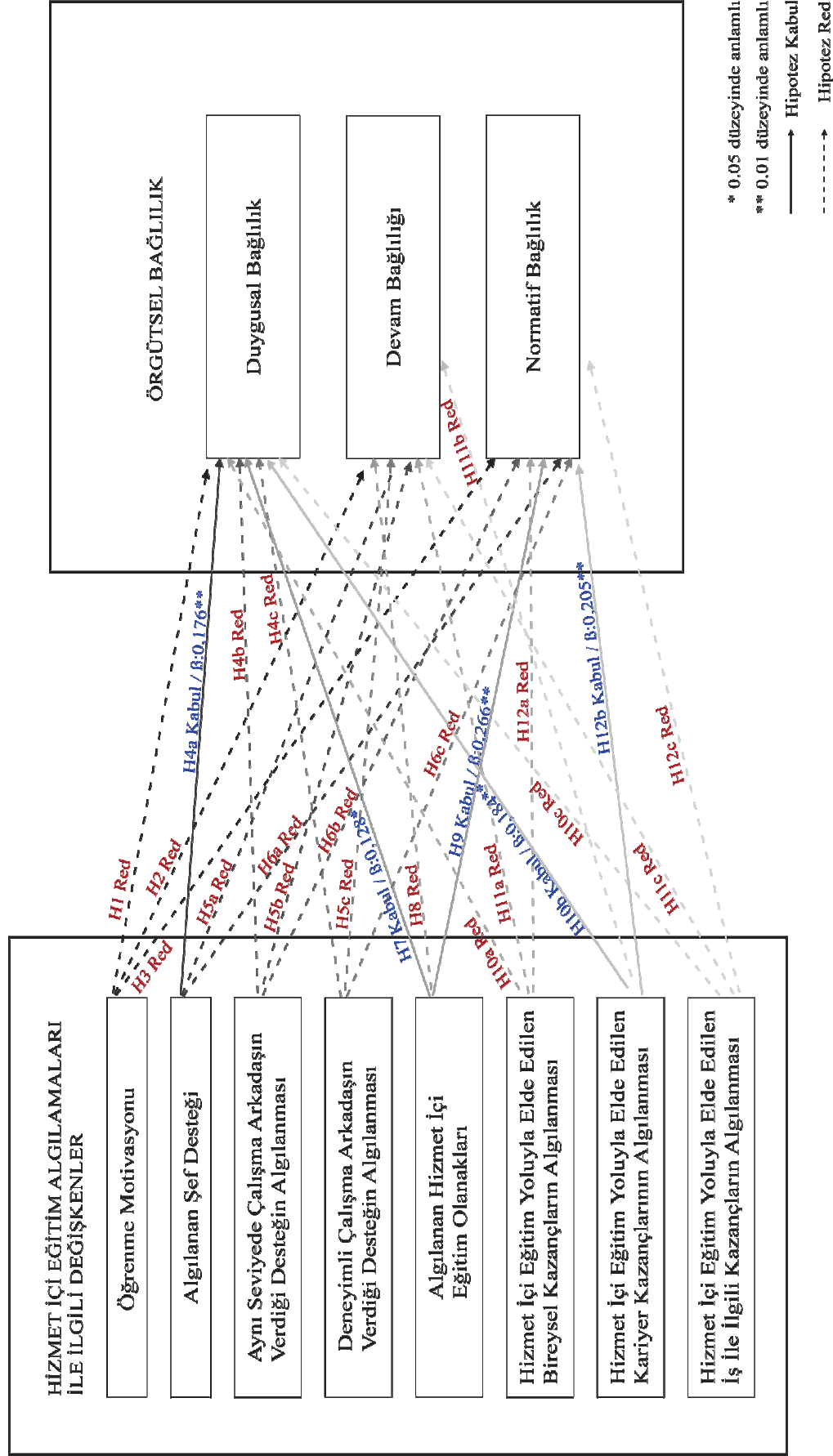
Tablo 34’de görülen regresyon analizi sonucuna göre sırasıyla; “algılanan hizmet içi eğitim olanakları”, “hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması” değişkenlerinin işgörenlerin “duygusal bağlılıkları” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,01$) bir etkisinin olduğu , diğer bağımsız değişkenlerin ise “duygusal bağlılık” üzerinde istatistiksel olarak ($p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 34: Normatif Bağlılık Üzerinde Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutlarının Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	-0,026	-0,386	0,700
Algılanan Şef Desteği	0,089	1,295	0,196
Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,061	-1,105	0,270
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,101	1,623	0,106
Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanakları	0,266	4,296	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	-0,027	-0,381	0,704
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,205	3,056	0,002
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	0,046	0,767	0,443
	F= 11,842	R ² = 0,250	p= 0,000*

*p < 0,001

Şekil 10: Araştırma Hipotezleri Bulgularının Şematik Gösterimi



Tablo 35: Araştırma Hipotezlerinin Listesi

HİPOTEZLER	RED / KABUL
H1: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H2: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.	Red
H3: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H4a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteği ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul / $\beta:0,176^{**}$
H4b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H4c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H5a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteği ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H5b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H5c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H6a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili şef desteğini algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H6b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki arkadaş desteğini algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H6c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli arkadaş desteğini algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Tablo 35'in Devamı

H7: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul / β : 0,128*
H8: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.	Red
H9: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin algıladığı hizmet içi eğitim olanakları ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul / β :0,266**
H10a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H10b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul / β :0,184**
H10c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile duygusal bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H11a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.	Red
H11b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.	Red
H11c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki vardır.	Red
H12a: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği bireysel kazançları algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red
H12b: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği kariyer kazançlarını algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul / β :0,205**
H12c: Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitimden elde edeceği iş ile ilgili kazançları algılaması ile normatif bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Red

* p<0,05

** p<0,01

3.3.11. Örgütsel Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının örgütsel bağlılığın boyutlarına olan etkilerinde boyutlar arasında bir ara değişken etkisinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle, hizmet içi eğitim algılamalarının örgütsel bağlılığın boyutlarına olan etkileri ölçüldükten sonra örgütsel bağlılık boyutları üzerinde anlamlı etkisi olan hizmet içi eğitim algılama boyutları sistemden çıkarılıp geriye kalan hizmet içi algılama değişkenlerin örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Diğer bir ifadeyle, hizmet içi eğitim algılama değişkeninde yer alan, örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olan boyutların, doğrudan anlamlı etkisi olmayan boyutlar üzerindeki gölgeleme etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde etkisi olduğu belirlenen bu değişkenlerin dolaylı etkisini belirlemek amacıyla, hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkiye bakılmıştır

3.3.11.1. Duygusal Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının; öğrenme motivasyonu, algılanan şef desteği, aynı seviyedeki çalışan arkadaşın verdiği desteğin algılanması, deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması, kariyer kazançlarının algılanması, iş ile ilgili kazançların algılanması boyutlarının hangilerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu daha önce yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir (bkz. Tablo 32). Tablo 32'den de görüldüğü üzere algılanan şef desteği ($p < 0,01$), algılanan hizmet içi eğitim olanakları ($p < 0,05$) ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması ($p < 0,01$) değişkenlerinin duygusal bağlılığı etkilediği görülmektedir.

Ancak ara değişken prosedürüne göre anlamlı olan bağımsız değişkenler modelden çıkartıldığında modeldeki gölgelenen değişkenler açığa çıkmaktadır

(Baron ve Kenny, 1986). “Algılanan şef desteği”, “Algılanan hizmet içi eğitim olanakları”, “Hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması” değişkenleri modelden çıkartıldığında, Tablo 36’dan da görüldüğü üzere Model 1’de (M1) yer alan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin aslında duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer bir ifadeyle modelden çıkarılan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin Model 1’deki; öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaşın desteği, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların etkisini (β : 0,473*) gölgelediği görülmektedir (bkz. Şekil 15).

Model 1’deki üç değişkenle birlikte sisteme girildiğinde duygusal bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülen Model 2’de yer alan “Hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançları” değişkeninin, yüksek olmasa da duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, Model’de yer alan değişkenlerin Model 2’de yer alan değişkenin duygusal bağlılığa olan etkisini (β : 0,171**) gölgelediği görülmektedir (bkz. Şekil 15).

Hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasında yer alan, “Aynı seviyedeki çalışan arkadaşın eğitim konusunda verdiği desteğin algılanması” bağımsız değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel ($p>0,05$) olarak anlamlı bir etkisi olmadığı ortaya çıkarılmış olup daha sonra yapılacak analizlere bu değişken dahil edilmemiştir.

Tablo 36: Duygusal Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	ADJUSTED R ²	F
1	Öğrenme Motivasyonu	0,154	2,333***	0,219	17,462*
	Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,142	2,386***		
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,261	4,010*		
2	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	0,171	3,198**	0,03	5,194**

*p <0,001 ** p<0,01 *** p<0,05

Tablo 36’da görülen, Model 1’de yer alan bağımsız değişkenlerin, duygusal bağlılığa doğrudan anlamlı etkisi bulunan değişkenler (bkz. Tablo 32) üzerindeki etkisini göstermek ve Model 2’de yer alan bağımsız değişkenin Model 1’de yer alan değişkenler üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizi bulguları ve detayları devam eden analizlerdeki ilgili tablolarda sunulmuştur.

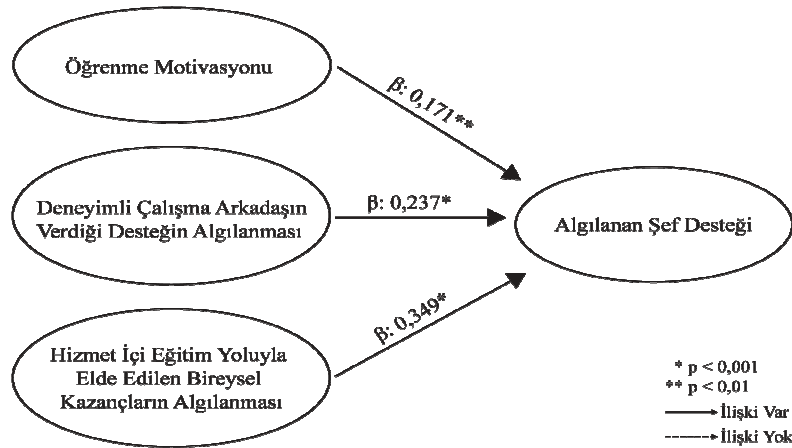
Tablo 37: Model 1’de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,171	2,949	0,003
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,237	4,471	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,349	6,205	0,000
F= 58,862			R ² = 0,376
			p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 37’den de görüldüğü gibi Model 1’de yer alan hizmet içi eğitim algılamaları değişkenlerinden deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması ile hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkenlerinin p<0,001 seviyesinde, öğrenme motivasyonu değişkeninin ise p<0,01 seviyesinde istatistiksel olarak algılanan şef desteği değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 11: Model 1’de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi



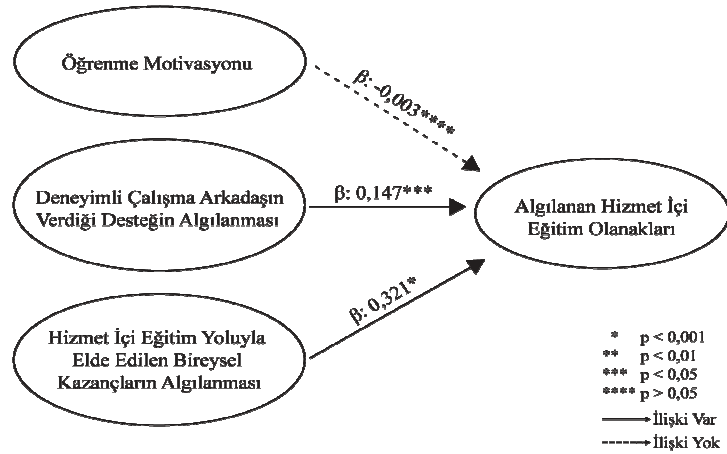
Tablo 38: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	-0,003	-0,043	0,965
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,147	2,383	0,018
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,321	4,925	0,000
F= 18,777		R ² = 0,161	p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 38'den de görüldüğü üzere, deneyimli çalışma arkadaşının verdiği desteğin algılanması (p<0,05) ile hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması (p<0,001) değişkenlerinin algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkenine istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Öğrenme motivasyonu değişkeninin ise algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkeni üzerinde istatistiksel olarak (p>0,05) anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 12: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi



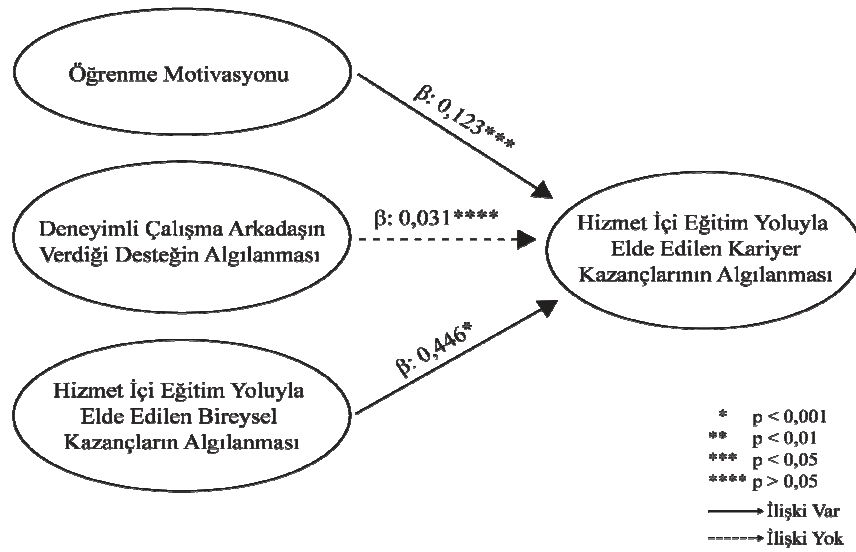
Tablo 39: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,123	1,989	0,048
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,031	0,541	0,589
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,446	7,433	0,000
F= 39,752		R ² = 0,289	p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 39'dan da görüldüğü üzere, öğrenme motivasyonu (p<0,05) ile hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması (p<0,001) değişkenlerinin hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançları değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeninin ise hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançları değişkeni üzerinde istatistiksel olarak (p>0,05) anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 13: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarına Etkisi



Tablo 40: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	0,089	1,532	0,126
F= 2,348	R ² = 0,008		p= 0,126*

*p> 0,05

Tablo 40'dan da görüldüğü üzere, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş ile ilgili kazançların algılanmasının öğrenme motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak (p> 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 41: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	0,010	0,164	0,870
F= 0,027	R ² = 0,000		p= 0,870*

*p> 0,05

Tablo 41'den de görüldüğü üzere, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş ile ilgili kazançların algılanması değişkeninin deneyimli çalışma arkadaşın hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin algılanması değişkeni üzerinde istatistiksel olarak (p> 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 42: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançlara Etkisi

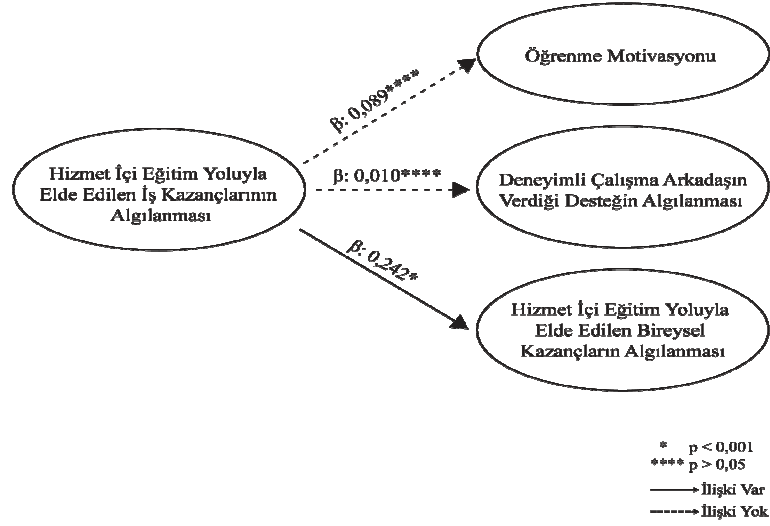
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş ile İlgili Kazançların Algılanması	0,242	4,279	0,000
F= 18,312	R ² = 0,059		p= 0,000*

*p< 0,001

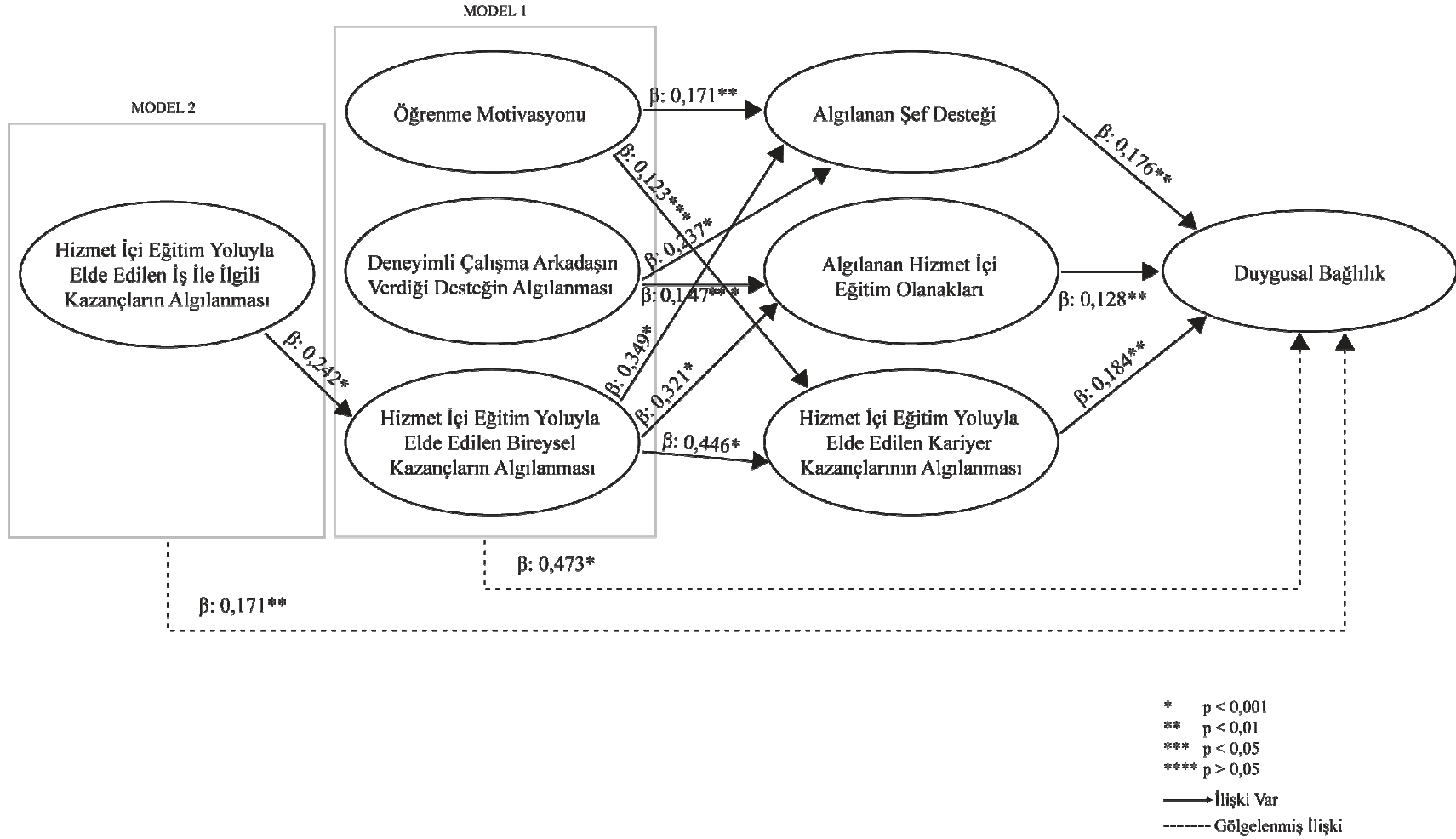
Tablo 42'den de görüldüğü üzere, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş ile ilgili kazançların algılanmasının hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması üzerine istatistiksel ($p < 0,001$) olarak anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 14'den de görüldüğü gibi Model 2 de yer alan, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş ile ilgili kazançların algılanması değişkeninin istatistiksel olarak sadece hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanmasını etkilediği görülmektedir.

Şekil 14: Model 2'de Yer Alan Değişkenin Model 1'de Yer Alan Değişkenlere Etkisi



Şekil 15: Duygusal Bağlılık Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi



Şekil 15'den de görüldüğü gibi duygusal bağlılığa etkileri açısından hizmet içi eğitim algılama değişkeninin bütün boyutları çoklu regresyon analizine dahil edildiğinde; algılanan şef desteği, algılanan hizmet içi eğitim olanakları ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmayan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin duygusal bağlılık ile dolaylı ilişkisini belirlemek için hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; öğrenme motivasyonu değişkeninin, algılanan şef desteği ve kariyer kazançları yoluyla duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu; çalışma arkadaş desteğinin, algılanan şef desteği ve hizmet içi eğitim olanakları yoluyla duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu; bireysel kazançlar değişkeninin, algılanan şef desteği, algılanan hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri yoluyla duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen iş ile ilgili kazanç değişkeninin, bireysel kazançlar yoluyla duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.11.2. Devam Bağlılığına Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının; öğrenme motivasyonu, algılanan şef desteği, aynı seviyedeki çalışan arkadaşın verdiği desteğin algılanması, deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması, kariyer kazançlarının algılanması ve iş ile ilgili kazançların algılanması boyutlarının hangilerinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu daha önce yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir (bkz. Tablo 33). Tablo 33'den de görüldüğü üzere aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması

($p < 0,001$) ve algılanan hizmet içi eğitim olanakları ($p < 0,01$) değişkenlerinin devam bağlılığını etkilediği görülmektedir.

Ancak ara değişken prosedürüne göre, devam bağlılığını etkileyen bu iki değişken modelden çıkartıldığında modeldeki gölgelenen değişkenler açığa çıkmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Diğer bir ifadeyle, “Aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması” ve “Algılanan hizmet içi eğitim olanakları” değişkenleri modelden çıkartıldığında Tablo 43’den de görüldüğü üzere Model 1’de (M1) yer alan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin aslında devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer bir ifadeyle modelden çıkartılan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin Model 1’deki değişkenlerin devam bağlılığına etkisini ($\beta:0,351^*$) gölgelediği görülmektedir (bkz. Şekil 22).

Tablo 43: Devam Bağlılığına Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

M	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	STD. BETA	T	ADJUSTED R ²	F
1	Öğrenme Motivasyonu	-172	-2,496***	0,140	9,036*
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,137	2,010***		
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	0,205	3,461**		
2	Algılanan Şef Desteği	0,165	2,355***	0,067	8,119*
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,151	2,220***		
3	Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,134	2,324***	0,015	5,401***

* $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,05$

Model 1’deki üç değişkenle birlikte sisteme girildiğinde istatistiksel olarak devam bağlılığına anlamlı etkisinin olmadığı görülen Model 2’de yer alan değişkenlerin, yüksek olmasa da devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, Model 1’de yer alan değişkenler,

Model 2’de yer alan değişkenlerin devam bağlılığına olan etkisini (β : 0,277*) gölgelediği görölmektedir (bkz. Şekil 22).

Diğer taraftan, Model 2’deki iki değişkenle birlikte sisteme girildiğinde istatistiksel olarak devam bağlılığına etkisinin olmadığı görölen Model 3’de yer alan değişkenin, yüksek olmasa da devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak bir etkisinin olduğu görölmektedir. Buna göre, Model 2’de yer alan değişkenler, Model 3’de yer alan değişkenin devam bağlılığına olan etkisini (β : 0,134***) gölgelediği görölmektedir (bkz Şekil 22).

Tablo 43’de görölen, Model 1’de yer alan bağımsız değişkenlerin devam bağlılığına doğrudan anlamlı etkisi bulunan değişkenler (bkz. Tablo 33) üzerindeki etkisini göstermek, Model 2’de yer alan bağımsız değişkenin Model 1’de yer alan değişkenler üzerindeki etkisini göstermek ve Model 3’de yer alan değişkeninin Model 2’de yer alan değişkenler üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizi bulguları ve detayları devam eden analizlerdeki ilgili tablolarda sunulmuştur.

Tablo 44: Model 1’de Yer Alan Değişkenlerin Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi

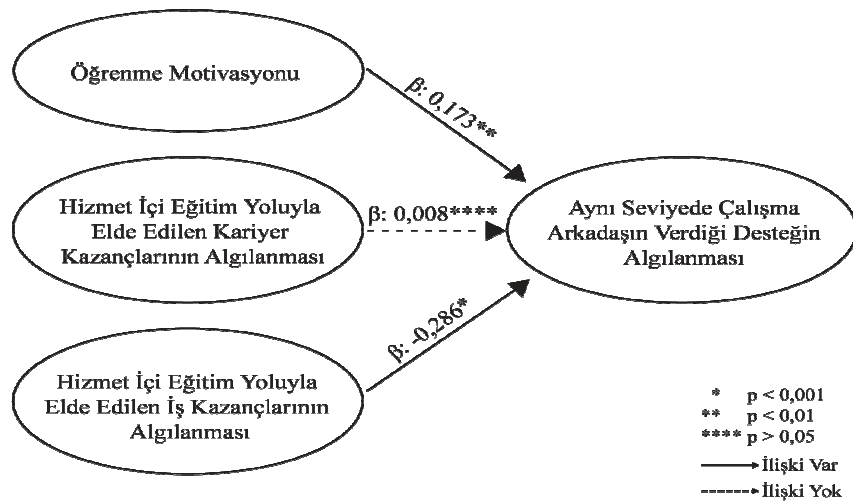
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,173	2,867	0,004
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,008	0,119	0,905
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	-0,286	-4,762	0,000
F= 11,083	R ² = 0,102		p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 44’den de göröldüğü üzere, öğrenme motivasyonu değişkeninin aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p<0,01) etkisinin olduğu görölmektedir. Ayrıca, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının algılanması değişkeninin aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeni üzerinde

istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) ancak negatif etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması değişkeninin, algılanan aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeni üzerinde istatistiksel olarak ($p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 16: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi



Tablo 45: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi

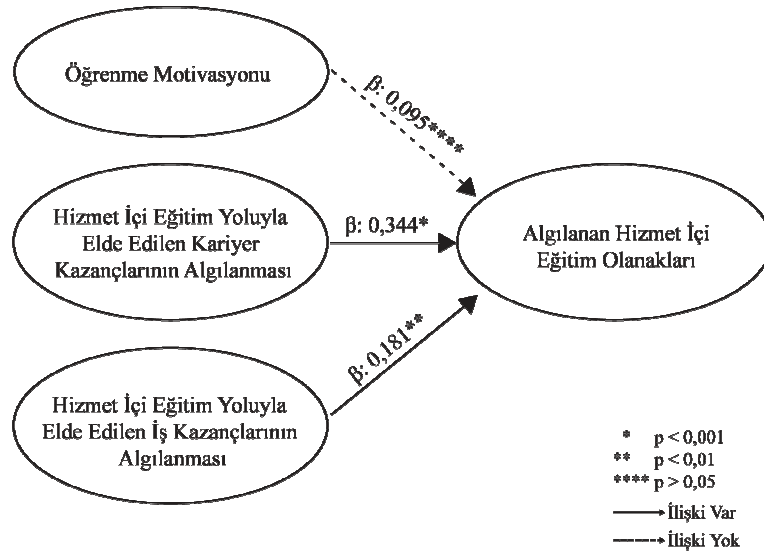
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,095	1,717	0,087
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanması	0,344	5,767	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	0,181	3,271	0,001
F= 29,913	R ² = 0,234		p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 45'den de görüldüğü gibi Model 1'de yer alan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinden; hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanmasının $p < 0,001$ seviyesinde; hizmet içi eğitim yoluyla elde

edilen iş kazançlarının algılanmasının $p < 0,01$ seviyesinde algılanan eğitim olanakları değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olduğu görülmektedir. Ancak öğrenme motivasyonu değişkeninin algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkeni üzerinde istatistiksel olarak ($p > 0,05$) anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 17: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Eğitim Olanaklarına Etkisi



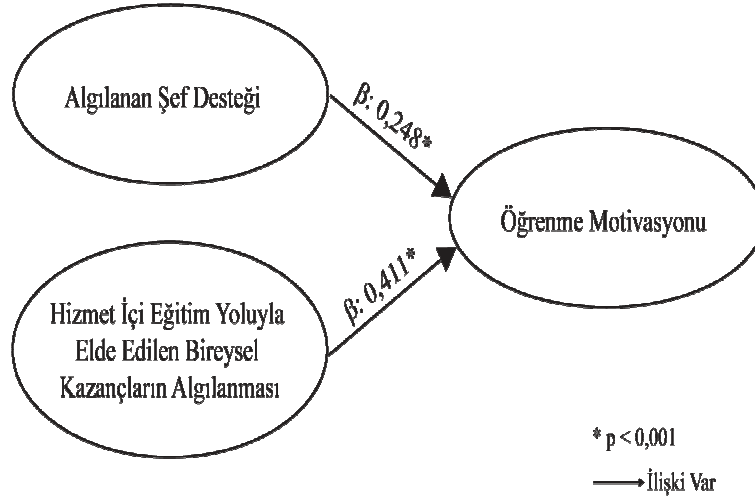
Tablo 46: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Algılanan Şef Desteği	0,248	4,422	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,411	7,316	0,000
F= 75,874		R ² = 0,340	p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 46'dan da görüldüğü gibi Model 2'de yer alan değişkenlerin her ikisinin $p < 0,001$ seviyesinde istatistiksel olarak öğrenme motivasyonu değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 18: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Öğrenme Motivasyonuna Etkisi



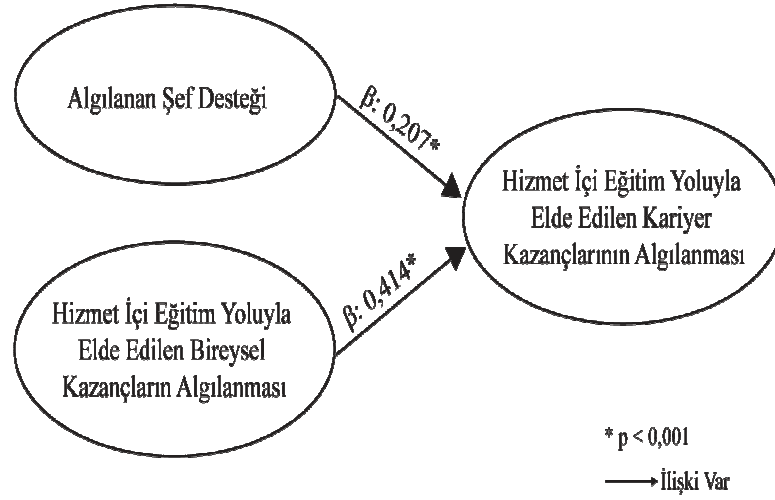
Tablo 47: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Algilanan Şef Desteği	0,207	3,588	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,414	7,192	0,000
F= 64,951		R ² = 0,306	p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 47'den de görüldüğü gibi Model 2'de yer alan değişkenlerin her ikisinin p < 0,001 seviyesinde istatistiksel olarak hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 19: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi



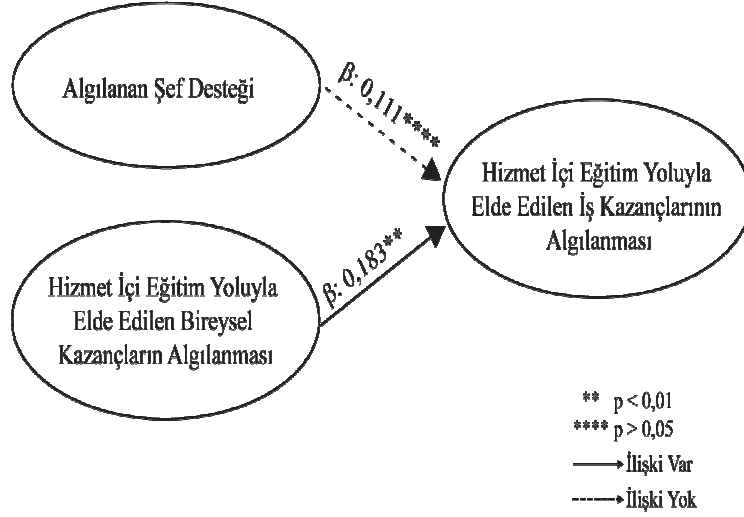
Tablo 48: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Algılanan Şef Desteği	0,111	1,657	0,099
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,183	2,738	0,007
F= 10,584		R ² = 0,067	p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 48'den de görüldüğü gibi, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkeninin p<0,01 seviyesinde istatistiksel olarak hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının algılanması değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ancak algılanan şef desteği değişkeninin istatistiksel olarak (p>0,05) hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının algılanması değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 20: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi



Tablo 49: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Algılanan Şef Desteğine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,458	8,855	0,000
F= 78,404	R ² = 0,209		p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 49'dan da görüldüğü gibi deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeninin p < 0,001 seviyesinde istatistiksel olarak algılanan şef desteği üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

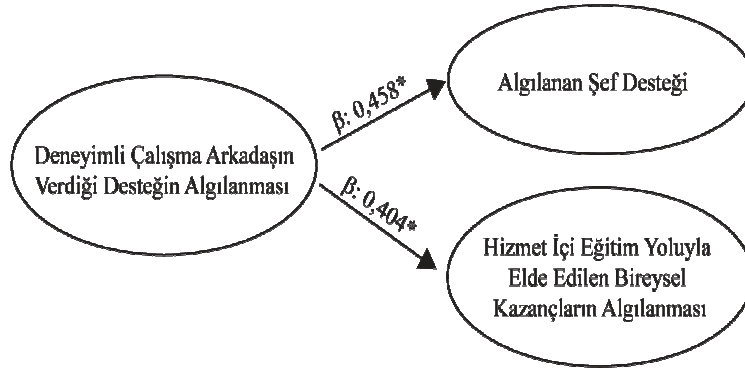
Tablo 50: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,404	7,580	0,000
F= 57,457	R ² = 0,163		p= 0,000*

*p < 0,001

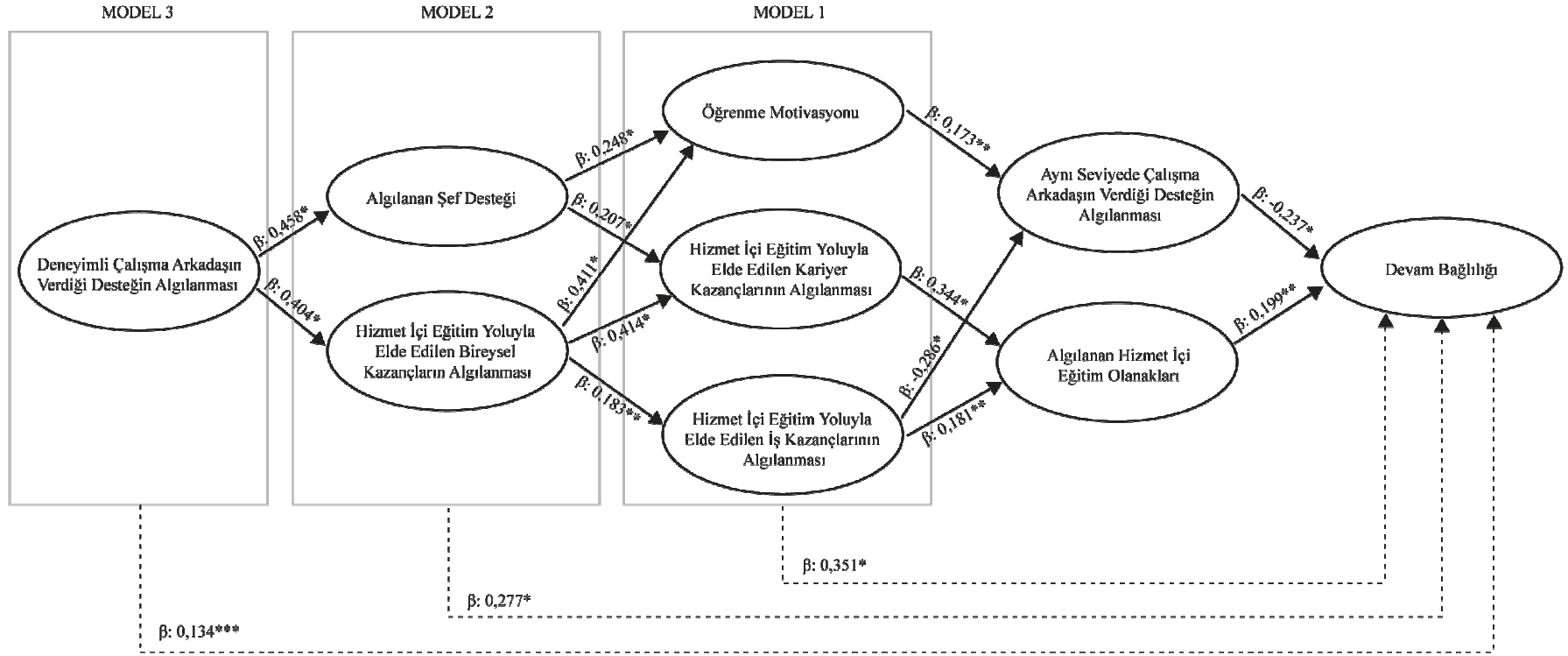
Tablo 50'den de görüldüğü gibi deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeninin $p < 0,001$ seviyesinde istatistiksel olarak hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkeni üzerinde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 21: Model 3'de Yer Alan Değişkenin Model 2'de Yer Alan Değişkenler Üzerindeki Etkisi



* $p < 0,001$
→ İlişki Var

Şekil 22: Devam Bağlılığı Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi



* p < 0,001
 ** p < 0,01
 *** p < 0,05
 **** p > 0,05
 → İlişki Var
 - - - - - Gölgenmiş İlişki

Şekil 22'den de görüldüğü gibi devam bağlılığına etkileri açısından hizmet içi eğitim algılama değişkeninin bütün boyutları çoklu regresyon analizine dahil edildiğinde; aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması ve algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkenlerinin devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca, devam bağlılığı üzerinde doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmayan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin devam bağlılığı ile dolaylı ilişkisini belirlemek için hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonu değişkeninin, aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği destek yoluyla devam bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu; kariyer kazançları değişkeninin, algılanan hizmet içi eğitim olanakları yoluyla devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu; iş kazançları değişkeninin, aynı seviyedeki çalışma arkadaşın desteği ve algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkenleri yoluyla devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülen algılanan şef desteği değişkeninin, öğrenme motivasyonu ve kariyer kazançları değişkenleri yoluyla devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu; bireysel kazançlar değişkeninin, öğrenme motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları yoluyla devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaşın verdiği destek değişkeninin, algılanan şef desteği ve bireysel kazançlar yoluyla devam bağlılığı üzerinde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.11.3. Normatif Bağlılığa Etkileri Açısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

Hizmet içi eğitim algılama boyutlarının; öğrenme motivasyonu, algılanan şef desteği, aynı seviyedeki çalışan arkadaşın verdiği desteğin algılanması, deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması, algılanan hizmet içi eğitim olanakları, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması,

kariyer kazançlarının algılanması ve iş ile ilgili kazançların algılanması boyutlarının hangilerinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olduğu daha önce yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarında görülmektedir (bkz. Tablo 34). Tablo 34'den de görüldüğü üzere algılanan hizmet içi eğitim olanakları ($p < 0,001$) ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması ($p < 0,01$) değişkenlerinin normatif bağlılığı etkilediği görülmektedir.

Ancak ara değişken prosedürüne göre, normatif bağlılığı etkileyen bu iki değişken modelden çıkartıldığında modeldeki gölgelenen değişkenler açığa çıkmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Diğer bir ifadeyle, “Algılanan hizmet içi eğitim olanakları” ve “Hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanması” değişkenleri modelden çıkartıldığında Tablo 51'den de görüldüğü üzere Model 1'de (M1) yer alan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin aslında normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, diğer bir ifadeyle modelden çıkarılan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin (bkz. Tablo 34) Model 1'deki değişkenlerin normatif bağlılığa etkisini ($\beta: 0,397^*$) gölgelediği görülmektedir (bkz. Şekil 29).

Model 1'deki iki değişkenle birlikte sisteme girildiğinde istatistiksel olarak normatif bağlılığa anlamlı etkisinin olmadığı görülen Model 2'de yer alan; deneyimli çalışma arkadaşın verdiği destek ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkenlerinin normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, Model 1'de yer alan değişkenler, Model 2'de yer alan değişkenlerin normatif bağlılığa olan etkisini ($\beta: 0,323^*$) gölgelediği görülmektedir (bkz. Şekil 29).

Diğer taraftan Model 2'deki iki değişkenle birlikte sisteme girildiğinde istatistiksel olarak normatif bağlılığa anlamlı etkisinin olmadığı görülen Model 3'de yer alan; öğrenme motivasyonu ve aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği destek değişkenlerinin normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, Model 2'de yer alan değişkenler, Model 3'de yer

alan değişkenlerin normatif bağlılığa olan etkisini (β : 0,223**) gölgelediği görölmektedir (bkz. Şekil 29).

Tablo 51: Normatif Bağlılığa Etkileri Açıısından Hizmet İçi Eğitim Algılama Boyutları Arasındaki Ara Değişken Etkileri

M	BAğIMSIZ DEğİŞKENLER	STD. BETA	T	ADJUSTED R ²	F
1	Algılanan Şef Desteği	0,192	2,752**	0,140	8,898*
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İŞ Kazançlarının Algılanması	0,159	2,688**		
2	Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,158	2,465***	0,092	8,443*
	Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,196	2,855**		
3	Öğrenme Motivasyonu	0,207	3,589*	0,043	7,604**
	Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,117	-2,027***		

*p <0,001 ** p<0,01 *** p<0,05

Tablo 51’de görölen, Model 1’de yer alan bağımsız değişkenlerin, normatif bağlılığa doğrudan anlamlı etkisi bulunan değişkenler (bkz. Tablo 34) üzerindeki etkisini göstermek, Model 2’de yer alan değişkenlerin Model 1’de yer alan değişkenler üzerindeki etkisini göstermek ve ayrıca Model 3’de yer alan değişkenlerin Model 2’de yer alan değişkenler üzerindeki etkisini göstermek için yapılan regresyon analizi bulguları ve detayları devam eden analizlerdeki ilgili tablolarda sunulmuştur.

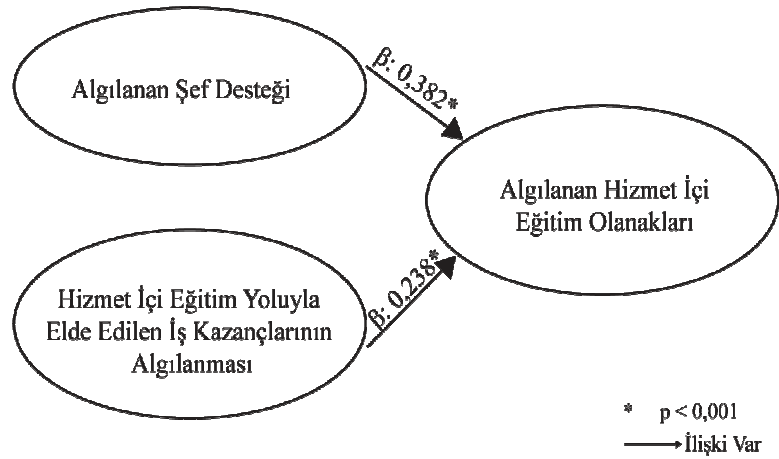
Tablo 52: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Algılanan Şef Desteği	0,382	7,342	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	0,238	4,588	0,000
F= 46,543	R ² = 0,240		p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 52'den de görüldüğü gibi Model 1'de yer alan değişkenlerin her ikisinin p<0,001 seviyesinde istatistiksel olarak algılanan hizmet içi eğitim olanakları değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 23: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Hizmet İçi Eğitim Olanaklarına Etkisi



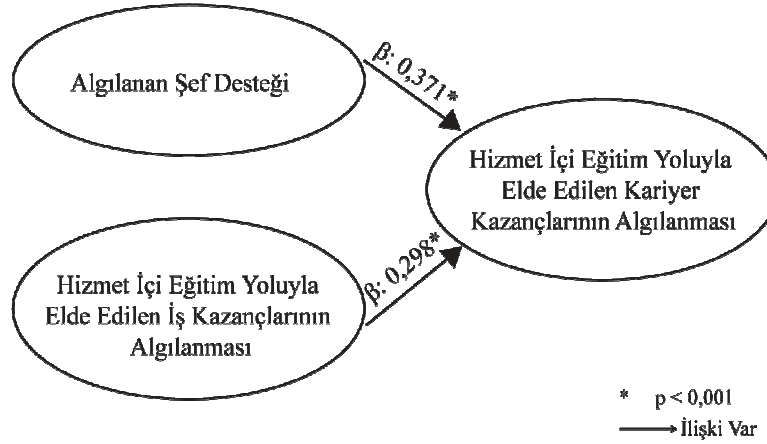
Tablo 53: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Algılanan Şef Desteği	0,371	7,286	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanması	0,298	5,856	0,000
F= 55,002	R ² = 0,272		p= 0,000*

*p <0,001

Tablo 53'den de görüldüğü gibi Model 1'de yer alan değişkenlerin her ikisinin $p < 0,001$ seviyesinde istatistiksel olarak hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançları değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 24: Model 1'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Kariyer Kazançlarının Algılanmasına Etkisi



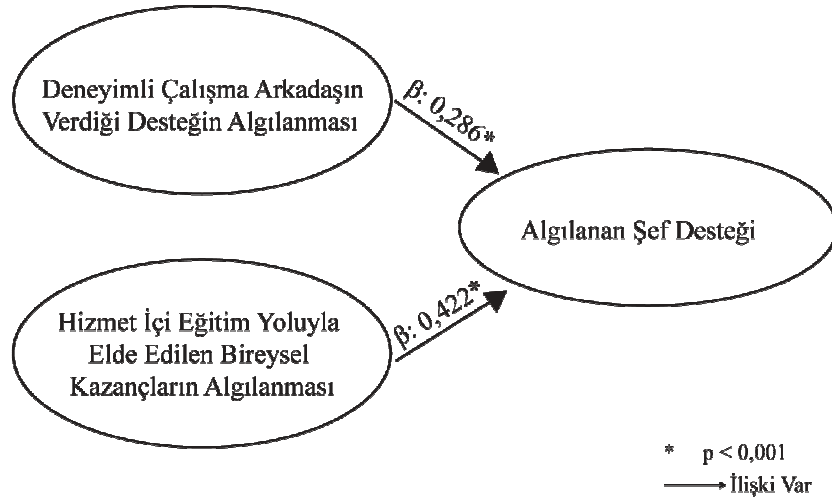
Tablo 54: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	0,286	5,594	0,000
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,422	8,265	0,000
F= 81,804	R ² = 0,358		p= 0,000*

* $p < 0,001$

Tablo 54'den de görüldüğü gibi Model 2'de yer alan değişkenlerin her ikisinin $p < 0,001$ seviyesinde istatistiksel olarak algılanan şef desteği değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 25: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Algılanan Şef Desteğine Etkisi



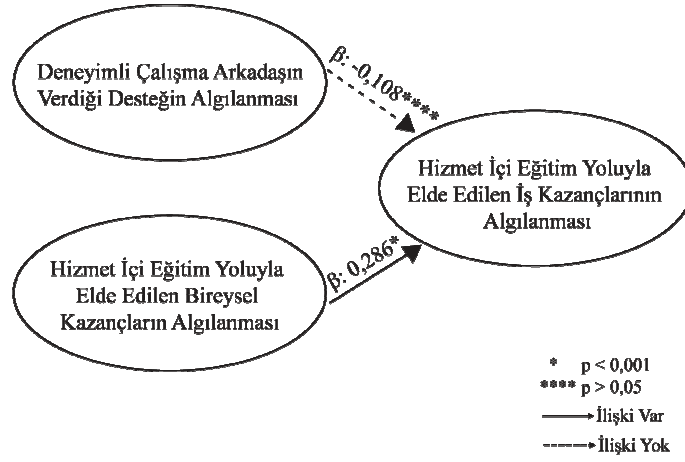
Tablo 55: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,108	-1,744	0,082
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanması	0,286	4,632	0,000
F= 10,740		R ² = 0,068	p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 55'den de görüldüğü gibi Model 2'de yer alan hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkeninin istatistiksel olarak $p < 0,001$ seviyesinde hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının algılanması değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, Model 2'de yer alan deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeninin istatistiksel olarak ($p > 0,05$) hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançlarının algılanması değişkeni üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 26: Model 2'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen İş Kazançlarının Algılanmasına Etkisi



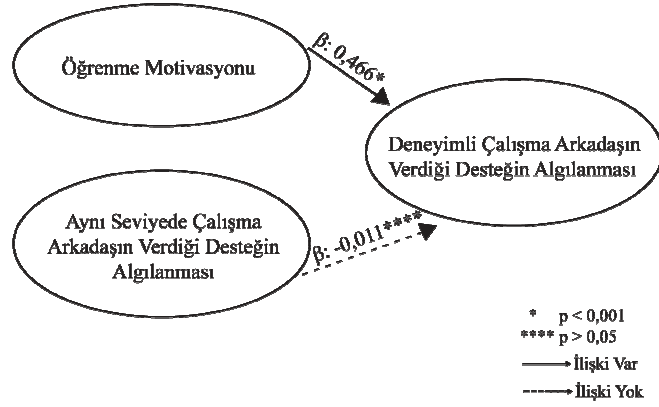
Tablo 56: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,466	8,923	0,000
Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,011	-0,207	0,837
F= 40,456			R ² = 0,216
			p= 0,000*

*p < 0,001

Tablo 56'dan da görüldüğü gibi Model 3'de yer alan öğrenme motivasyonu değişkeninin istatistiksel olarak p<0,001 seviyesinde deneyimi çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca, Model 3'de yer alan aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkeninin istatistiksel olarak (p>0,05) deneyimli çalışma arkadaşın verdiği desteğin algılanması değişkenine etkisinin olmadığı görülmektedir.

Şekil 27: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Deneyimli Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanmasına Etkisi



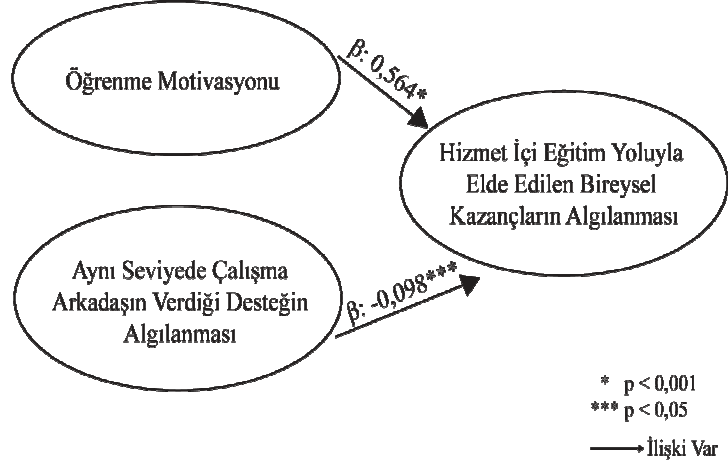
Tablo 57: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Standart Beta	t	p
Öğrenme Motivasyonu	0,564	11,504	0,000
Aynı Seviyedeki Çalışma Arkadaşın Verdiği Desteğin Algılanması	-0,098	-2,007	0,046
F= 66,222		R ² = 0,311	p= 0,000*

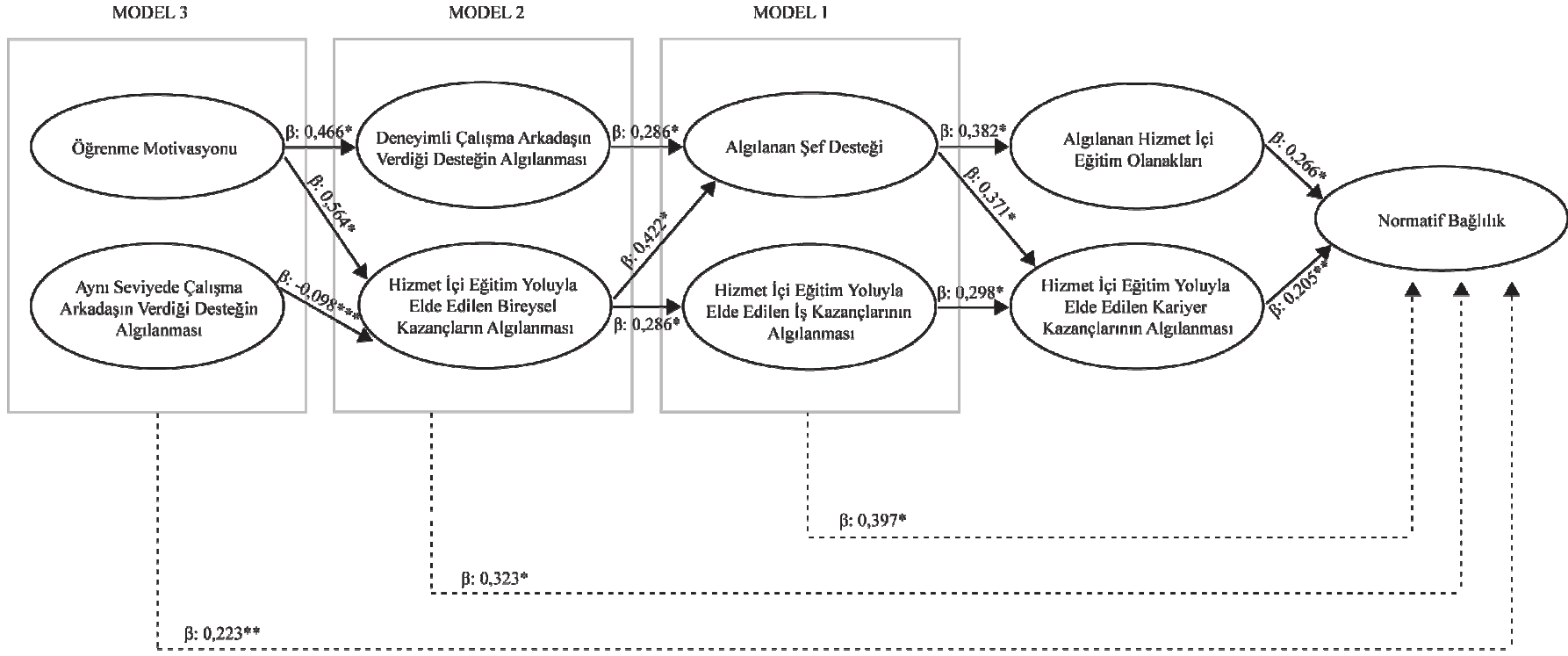
*p < 0,001

Tablo 57'den de görüldüğü üzere Model 3'de yer alan öğrenme motivasyonu değişkeninin istatistiksel olarak p<0,001 seviyesinde hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkeni üzerinde anlamlı etkisinin olduğu, aynı seviyedeki çalışan arkadaşın verdiği desteğin istatistiksel olarak p<0,05 seviyesinde hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançların algılanması değişkeni üzerinde anlamlı negatif etkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 28: Model 3'de Yer Alan Değişkenlerin Hizmet İçi Eğitim Yoluyla Elde Edilen Bireysel Kazançların Algılanmasına Etkisi



Şekil 29: Normatif Bağlılık Üzerindeki Hizmet İçi Eğitim Algılama Değişkenlerinin Ara Değişken Etkisi



* p < 0,001
 ** p < 0,01
 *** p < 0,05
 — İlişki Var
 - - - - - Gölgelemiş İlişki

Şekil 29'dan da görüldüğü gibi normatif bağlılığa etkileri açısından hizmet içi eğitim algılama değişkeninin bütün boyutları çoklu regresyon analizine dahil edildiğinde; algılanan hizmet içi eğitim olanakları ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançları değişkenlerinin normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Ayrıca, normatif bağlılık üzerinde doğrudan istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmayan hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin normatif bağlılık ile dolaylı ilişkisini belirlemek için hizmet içi eğitim algılama değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; algılanan şef desteği değişkeninin, algılanan hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu; iş kazançları değişkeninin, kariyer kazançları değişkeni yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaşı desteği değişkeninin, algılanan şef desteği yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu; bireysel kazançlar değişkeninin, algılanan şef desteği ve iş kazançları değişkenleri yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak, normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonu değişkeninin, deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazanç değişkenleri yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu; aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği destek değişkeninin, bireysel kazançlar yoluyla normatif bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin; örgütün sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda desteği, öğrenme motivasyonu, hizmet içi eğitimden elde edilecek kazançlar ile ilgili algı düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisinin ve hizmet içi eğitim değişkenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Belirlenen amaçlar doğrultusunda kurulan hipotezlerin test edilmesinden önce verilerin toplanmasında kullanılan anketin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Anketin yapı geçerliliğini ölçmek için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre hem bağımsız hem de bağımlı değişkene ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 den büyük bulunmuş olup faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön koşulu olan Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri, bağımsız değişken için 0,916 ($p < .001$), bağımlı değişken için 0,918 ($p < .001$) bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu, sadece hizmet içi eğitim ile ilgili çalışma arkadaşlarının verdiği desteğin algılanması boyutunun farklı iki boyuta ayrıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen faktörlere ait güvenilirlik katsayılarının tümü 0,76 ve 0,96 arasında değişmektedir. Bu sonuçlara göre kullanılan anketin hem geçerliliği hem de güvenilirliği sağlanmıştır.

Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar, yapılan alan araştırması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisini göstermek için kurulan modeldeki değişkenlere ait hipotezler, İzmir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı 13 otel işletmesinin toplam 298 çalışanından anket yoluyla toplanan verilerle test edilmiştir. Elde edilen bilgilerin konaklama işletmelerinde çalışan yöneticiler, uygulamacılar ve akademisyenlere önemli bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış anket formu ile toplanan veriler ortalama, t-testi, ANNOVA (one-way), korelasyon ve regresyon analizleri

kullanılarak değerlendirilmiştir. Yapılan çeşitli analizler sonucu elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

İşgörenlerin hizmet içi eğitim algı düzeyleri ortalamaları incelendiğinde öğrenme motivasyonlarının, şeflerinin kendilerine verdiği desteğin ve hizmet içi eğitime katılarak elde edecekleri bireysel kazanç algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre işgörenlerin eğitim programlarına katılımını etkileyen en önemli unsurlardan biri olan öğrenme motivasyonunun yüksek olması işgörenlerin tutumlarını, motivasyonlarını ve işletmede kalma eğilimlerini etkilemektedir. Öğrenme motivasyonu yüksek olan işgörene sağlanacak eğitim olanaklarının yüksek olması işgörenlerin işlerindeki başarısını dolayısıyla işletme başarısını etkileyebileceği düşünülmektedir. Ancak çalışmada, öğrenme motivasyonu algılamaları ile karşılaştırıldığında işgörene sağlanan eğitim olanaklarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin öğrenme motivasyonu yüksek olan işgörene daha fazla eğitim olanağı sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Nitekim yapılan bir çalışmada yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla yüksek düzeyde bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkartılmıştır (Jonier ve Bakalis, 2006:448).

İşgörenlerin aynı seviyedeki çalışma arkadaşlarından hizmet içi eğitim konusunda aldığı destek ile ilgili algı düzeyleri ortalamaları incelendiğinde, bu değişkenin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin aynı seviyedeki çalıştıkları arkadaş desteğinin artırılması gerektiği söylenebilir. Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de takım çalışmasının önemli olduğu düşünüldüğünde işgörenlerin aynı seviyede çalışma arkadaşlarının verdiği desteğin artırılması ve işgörenler arası rekabetin yıkıcı değil yapıcı olması için gerekli çalışmaların yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının birbirlerine destek olması işgörenlerin duygusal bağlılığını artırmaktadır (Joiner ve Bakalis, 2006:448).

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerinin hizmet içi eğitim algılamaları değişkenlerine göre anlamlı farkın olup olmadığı ortaya koymak için yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet, turizm eğitim durumu, eğitim durumu, çalışılan departman, görev, sektörde çalışma süresi ve konaklama işletmesinin statüsü değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan yaş değişkenleri arasında kariyer kazanç algılamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, işgörenlerin yaşları ilerledikçe elde edeceği kariyer kazanç algılamalarının düştüğü görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, yaşı yüksek olan işgörenlerin genç işgörelere göre elde edeceği kariyer kazançlarının daha az olduğu görülmektedir. Sonucun bu şekilde çıkmasını altında yatan en önemli nedenin ileri yaştaki işgörenlerin yeterince kariyer ile ilgi kazançları elde etmiş olduğu diğer bir ifadeyle ileri yaştaki kişilerin çalıştıkları pozisyonun en üst düzeyde kariyere sahip olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada çalışma durumu değişkenleri arasında iş kazançları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre sezonluk çalışanların iş kazançları algılamalarının tam zamanlı çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, sezonluk çalışan işgörenlerin gelecekteki kariyer sürecinde tam zamanlı olarak çalışabilmesi için gerekli olan; işi ile ilgili performans geliştirmenin, iş arkadaşları ve yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmanın önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Konaklama işletmesinin sınıfı açısından çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile şef desteği algılamalarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre öğrenme motivasyonlarının ve algıladıkları şef desteğinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan şef desteği bakımından, otellerde çalışan işgören sayıları göz önüne alındığında dört yıldızlı otelde çalışan işgören sayısının beş yıldızlı otelde çalışan işgören sayısına göre daha az olması, şeflerinin işgörenler ile daha fazla ilgilenme, işgörelere daha fazla

zaman ayırabilme olanağı bulabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim konusunda dört yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine daha yakından destek olabildiği söylenebilir.

Konaklama işletmesinin türü açısından çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonu ile aynı seviyede çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteği algılamalarının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre şehir otelinde çalışan işgörenlerin kıyı otellerinde çalışan işgörelere göre öğrenme motivasyonlarının ve aynı seviyedeki çalışma arkadaşı desteğinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda işgörenlerin duygusal bağlılıklarının, devam ve normatif bağlılıklarına göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. En düşük bağlılık türünün ise devam bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, örgütle özdeşleşme, örgütün hedefleri ve değerlerine yönelik güçlü ve olumlu tutum sergileme, gereksinim duyulduğu için değil gönülden istenildiği için örgütlerde kalmayı devam ettirme anlamına gelen duygusal bağlılığın araştırma kapsamına dahil olan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan işgörenlerin işletmelerine karşı sergiledikleri devam bağlılığın her ne kadar en düşük seviyedeki bağlılık türü olduğu görülse de işgörenlerin orta düzeyde pozitif yönde devam bağlılığı sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde olmasının altında yatan en önemli nedenin iş alternatiflerinin azlığı ve genelleştirilmiş kültürel beklentilerden kaynaklandığı, diğer bir ifadeyle sürekli iş değiştirmenin toplum tarafından hoş karşılanmaması nedeniyle işgörenlerin devam bağlılıklarının artmasına neden olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak üç bağlılık bileşenin hepsinin aynı anda uygulandığı çalışmalarda bu bileşenlerin önem derecesine göre, öncelikle duygusal bağlılık, daha sonra normatif bağlılık ve en son da devam bağlılığının olması istenmektedir (Brown, 2003:41). Yapılan araştırmada elde edilen sonucun bu düşünceyi destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik özelliklerinin örgütsel bağlılık değişkenlerine göre anlamlı farkın olup olmadığı ortaya koymak için yapılan analiz sonuçlarına göre; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim durumu, çalışılan departman, görev, aylık gelir durumu, sektörde ve işletmede çalışma süresi ve konaklama işletmesinin sınıfını oluşturan değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, çalışma durumu değişkenleri arasında devam bağlılığı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, sezonluk çalışan işgörenlerin devam bağlılıklarının tam zamanlı çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sezonluk çalışanların konaklama işletmelerinden elde edeceği kazanç ve beklentilerinin tam zamanlı çalışanlara göre daha az olması sonucun bu şekilde çıkmasına neden olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra işletme yönetimin sezonluk çalışan işgörenleri geçici bir çalışan olarak görmeleri işgörenlerin devam bağlılığının artmasına neden olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmesinin türü açısından, kıyı otellerinde çalışan işgörenler ile şehir otellerinde çalışan işgörenler arasında devam bağlılığı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin şehir otellerinde çalışan işgörelere göre işletmeden ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyetleri daha fazla göz önüne aldığı ve işletmelerinde istedikleri için değil gerekli olduğu için çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmesinin statüsü açısından, bağımsız statüde çalışan işgörenlerin zincir ve diğer işletme statüsünde çalışan işgörelere göre duygusal ve normatif bağlılıkları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre bağımsız işletmelerde çalışan işgörenlerin duygusal bağlılıklarının zincir ve diğer işletme statüsüne göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle bağımsız statüdeki konaklama işletme yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedeflerin işgörenlerin amaç ve hedefleri ile özdeşleştiği bu nedenle bağımsız statüdeki işletme çalışanlarının duygusal bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca bağımsız statüdeki konaklama

işletmelerinde çalışan işgörenlerin normatif bağlılıklarının zincir ve diğer statüdeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerinkinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre işgörenlerin kendilerine sağlanan her türlü olanağın karşılığını verme yükümlülüğü hissetmesi ve belirli normları göz önüne alması (geçmiş yaşantı, aileden gelen alışkanlıklar, toplumsal değerler, diğer işgörenlerin tek bir organizasyonda uzun süre çalışmış olması ve bu işgörenlerin övülmesi) bağımsız statüdeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin normatif bağlılıklarının daha fazla olmasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmanın analizleri neticesinde hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulguları ortaya koymaktadır. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkileri beklendiği gibi gerçekleşmemiştir. Elde edilen bu sonuç Bartlett ve Kang (2004), Tolay (2003) tarafından ortaya çıkarılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Halbuki korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre öğrenme motivasyonu ile duygusal bağlılık arasında %37,6 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır. Aynı zamanda öğrenme motivasyonu ile normatif bağlılık arasında da %19,1 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır. Elde edilen korelasyon sonuçları yapılan benzer araştırmaların (Birdi ve arkadaşları, 1997; Roehl ve Swerdlow, 1999; Bartlett, 2001) öğrenme motivasyonu ile duygusal ve normatif bağlılık ilişkisi ile ilgili pozitif bulgularını desteklemektedir. Ayrıca öğrenme motivasyonu ile devam bağlılığı arasında %5 anlamlılık seviyesinde sahip pozitif yönlü bir ilişki de göze çarpmaktadır. Ancak daha önce yapılan çalışmalarda ise (Bartlett, 2001; Bartlett ve Kang, 2004) öğrenme motivasyonu ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenler, şeflerinden hizmet içi eğitim konusunda aldığı desteği kendilerinin önemsendiği için verildiğini düşündüğünde düzenlenen hizmet içi eğitimin işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığını artırmaktadır (Bartlett ve Kang, 2004:428). Bu ifadeden hareketle yapılan regresyon analizi sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin şeflerinden aldığı desteğin örgütsel bağlılık

boyutlarından sadece duygusal bağıllığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılma, yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi, elde edilen bilgi ve becerilerinin iş ortamına transferi konularında desteklenmesi işgörenlerin örgütlerine karşı olan duygusal bağıllığını artırmaktadır. Diğer taraftan elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim ile ilgili algıladığı şef desteğinin devam ve normatif bağıllığı etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Halbuki korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre algılanan şef desteği ile devam bağıllığı arasında %24,5 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır. Aynı zamanda algılanan şef desteği ile normatif bağıllık arasında da %31,6 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişki göze çarpmaktadır. Elde edilen korelasyon sonuçları yapılan benzer araştırmaların (Eisenberger ve arkadaşları, 1986; Birdi, Allan ve Warr, 1997; Bartlett, 2001; Tolay, 2003; Bartlett ve Kang, 2004) algılanan şef desteği ile devam ve normatif bağıllık ilişkisi ile ilgili pozitif bulgularını desteklemektedir. Bu sonuçlara göre devam ve normatif bağıllığın, algılanan şef desteği tarafından her ne kadar istatistiksel olarak açıklanmıyor olsa da, korelasyon analizi sonuçlarına göre aralarında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılımını etkileyen en önemli faktörlerden birisi çalışma arkadaşlarından aldığı destektir (Bartlett, 2001:339). Daha önce yapılan çalışmalarda çalışma arkadaşları desteği tek boyutta ele alınmıştır (Noe ve Wilk, 1993; Bartlett 2001, Tolay, 2003; Bartlett ve Kang, 2004). Tez çalışmamızda ise çalışma arkadaşı desteği iki boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi aynı seviyedeki çalışma arkadaşın verdiği destek, diğeri ise deneyimli çalışma arkadaşın verdiği destektir. İşgörenlerinin şeflerinden algıladığı destekte olduğu gibi birlikte çalıştığı arkadaşları tarafından hizmet içi eğitim programlarına katılma, elde edilen bilgi ve becerilerin işine transferi konularında algıladığı destek de işgörenlerin eğitim programlarına katılım konusundaki tutumlarını ve davranışlarını etkilemekte ve örgütsel bağıllığını artırmaktadır (Bartlett ve Kang, 2004). Elde edilen regresyon analizi sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki çalışma arkadaşından

aldığı destek sadece duygusal bağlılığını etkilediği, ancak bu etkinin pozitif yönlü değil negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanısıra aynı seviyedeki çalışma arkadaşın hizmet içi eğitim ile ilgili verdiği desteğin işgörenlerin devam ve normatif bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Deneyimli çalışma arkadaşın hizmet içi eğitim ile ilgili verdiği desteğin işgörenlerin duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde deneyimli çalışma arkadaşlarının hizmet içi eğitim konusunda verdiği destek ile duygusal bağlılık arasında %31,7 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı arasında %13,4 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, normatif bağlılık arasında %24,1 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Bu sonuçlara göre, hizmet içi eğitim ile ilgili deneyimli çalışma arkadaşı desteği ile örgütsel bağlılığın boyutları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak hizmet içi eğitimin bu boyutunun, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının bağlılığın her üç boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak tez çalışmamızda, Bartlett ve Kang'ın (2004) yapmış olduğu çalışmadan farklı olarak algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının devam bağlılığını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş alternatiflerinin azlığından, ayrıca örgütten ayrılmanın maliyetinin fazla olmasından dolayı algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının devam bağlılığını pozitif etkileyebileceği söylenebilir. Algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının duygusal ve normatif bağlılık üzerindeki pozitif etkisi yapılan diğer çalışma sonuçlarını (Batlett, 2001; Tolay, 2003, Lam ve Zhang, 2003; Bartlett ve Kang, 2004, Dereli, 2006, Aube, 2007) destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenelelere sağlanan hizmet içi eğitim olanakları işgörenlerin hem işini

isteyerek yapmasını sağladığı hem de verilen hizmet içi eğitimin karşılığını verme yükümlülüğü hissetmesine neden olduğu söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim programlarına katılarak elde edeceği bireysel kazançlar, kariyer kazançları ve iş ile ilgili kazançların her birinin örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyona analizi sonuçları aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır:

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak elde edeceği bireysel kazançlarının örgütsel bağlılığın üç boyutu üzerine etkileri beklendiği gibi gerçekleşmemiştir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin kişisel gelişim, daha iyi iletişim kurma, bilgilerini güncelleme gibi konularda hizmet içi eğitim yoluyla elde edeceği bireysel kazançlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarını etkilemeyeceği söylenebilir. Ancak yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançlar ile duygusal bağlılık arasında %42,6 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı arasında %24 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, normatif bağlılık arasında %27,1 anlamlılık seviyesine sahip pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen korelasyon sonuçları yapılan benzer araştırmaların (Bartlett, 2001; Bartlett ve Kang, 2004) bireysel kazançların algılanması ile duygusal ve normatif bağlılık ilişkisi ile ilgili pozitif bulgularını desteklemektedir. Bu sonuçlara göre hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel kazançlar ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, ancak hizmet içi eğitimin bu boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak elde edeceği kariyer kazançlarının duygusal ve normatif bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı, pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak kariyer hedeflerini belirleme, kariyer hedeflerine

ulaşma, farklı kariyer yolları izleme ve bilgi alma konularında elde edeceği kariyer kazançlarının işgörenlerin hem isteyerek çalışmasını hem de elde edeceği bu kazançların karşılığını verme yükümlülüğü hissetmesini sağlayacağı söylenebilir. Diğer taraftan hizmet içi eğitim programlarına katılarak elde edilen kariyer kazançlarının devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizi ile ilgi sonuçlar incelendiğinde ise kariyer kazançları ile devam bağlılığı arasında %28 anlamlık seviyesine sahip pozitif bir ilişki göze çarpmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak elde edeceği iş kazançlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerine etkileri beklendiği gibi gerçekleşmemiştir. Buna göre konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılarak işiyle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme, iş arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma konularında elde edeceği iş kazançlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını etkilemeyeceği söylenebilir. Ancak yapılan korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde iş kazançları ile duygusal bağlılık arasında %17,1 anlamlılık seviyesinde pozitif bir ilişkinin olduğu, devam bağlılığı arasında %29,5 anlamlılık seviyesinde pozitif bir ilişkinin olduğu, normatif bağlılık arasında %24,4 anlamlılık seviyesinde pozitif bir ilişkinin olduğu göze çarpmaktadır. Elde edilen korelasyon sonuçları Bartlett ve Kang (2004) tarafından yapılan çalışma sonuçlarını desteklemektedir. Bu sonuçlara göre hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen iş kazançları ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, ancak hizmet içi eğitimin bu boyutunun örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif boyutları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Örgütsel bağlılığın; duygusal, devam ve normatif boyutları üzerinde hizmet içi eğitim algılama boyutlarının etkisinin ölçüldüğü tez çalışmamızda; hizmet içi eğitim ile ilgili algılanan şef desteğinin, algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının işgörenlerin duygusal bağlılığını pozitif etkilediği; hizmet içi eğitim ile ilgili aynı seviyedeki çalışma arkadaş desteğinin algılanmasının işgörenlerin devam bağlılığını negatif etkilediği, algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının ise işgörenlerin devam bağlılığını pozitif

etkilediği; algılanan hizmet içi eğitim olanaklarının ve hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen kariyer kazançlarının algılanmasının işgörenlerin normatif bağlılığını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak hizmet içi eğitim algılama değişkeninin boyutları arasında yer alan hizmet içi eğitim olanaklarının, her üç bağlılık tru üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan tez çalışmasında örgütsel bağlılığın boyutları üzerinde ayrı ayrı hizmet içi eğitim algılama boyutlarının ara değişken etkisi incelenmiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki hizmet içi eğitim algılama boyutlarının ara değişken etkileri aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

Duygusal bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonun, şef desteği ve kariyer kazançları yoluyla dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilediği; deneyimli çalışma arkadaşı desteğinin, şef desteği ve hizmet içi eğitim olanakları yoluyla dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilediği; bireysel kazançların ise, şef desteği, algılanan hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları yoluyla dolaylı olarak duygusal bağlılığı etkilediği görülmektedir. Duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı görülen iş kazançlarının ise, bireysel kazançlar yoluyla duygusal bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

şef desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, duygusal bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin, ancak şef desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri modelden çıkartıldığında, duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkarılan şef desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenlerinin, öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaş desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaşın desteği ve bireysel kazançlar ile birlikte sisteme girildiğinde, duygusal bağlılığa istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülen iş kazançları

değişkeninin, ancak öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazanç değişkenleri modelden çıkartıldığında duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkartılan öğrenme motivasyonu, deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonunun, aynı seviyedeki çalışma arkadaşları desteği yoluyla dolaylı olarak devam bağlılığını etkilediği; kariyer kazançlarının hizmet içi eğitim olanakları yoluyla devam bağlılığını etkilediği; iş kazançlarının ise aynı seviyedeki çalışma arkadaşı desteği ve hizmet içi eğitim olanakları yoluyla devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Devam bağlılığı üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı görülen şef desteğinin öğrenme motivasyonu ve kariyer kazançları yoluyla devam bağlılığını etkilediği; bireysel kazançların ise kariyer kazançları ve iş kazançları yoluyla devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca devam bağlılığı üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaş desteğinin ise şef desteği ve bireysel kazançlar yoluyla devam bağlılığını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Aynı seviyedeki çalışma arkadaş desteği ve hizmet içi eğitim olanakları değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, devam bağlılığına istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları değişkenlerinin, ancak aynı seviyedeki çalışma arkadaş desteği ve hizmet içi eğitim olanakları değişkenleri modelden çıkartıldığında devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkartılan aynı seviyedeki çalışma arkadaş desteği ve hizmet içi eğitim olanakları değişkenlerinin, öğrenme motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları değişkenlerinin devam bağlılığına olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğrenme motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, istatistiksel olarak devam bağlılığına anlamlı etkisinin olmadığı görülen şef desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin, ancak öğrenme

motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları değişkenleri modelden çıkartıldığında, yüksek olmasa da devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkartılan öğrenme motivasyonu, kariyer kazançları ve iş kazançları değişkenlerinin, şef desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin devam bağlılığına olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan, şef desteği ve bireysel kazanç değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde istatistiksel olarak devam bağlılığına etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaş desteğinin, ancak şef desteği ve bireysel kazanç değişkenleri sistemden çıkartıldığında, yüksek olmasa da devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, sistemden çıkartılan algılanan şef desteği ve bireysel kazançların, deneyimli çalışma arkadaş desteğinin devam bağlılığına olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen şef desteğinin, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği; iş kazançlarının ise kariyer kazançları yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaş desteğinin, şef desteği yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği; bireysel kazançların ise şef desteği ve iş kazançları yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonunun, deneyimli çalışma arkadaş desteği ve bireysel kazançlar yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği; aynı seviyede çalışma arkadaş desteğinin, bireysel kazançlar yoluyla dolaylı olarak normatif bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı görülen şef desteği ve iş kazançları değişkenlerinin, ancak hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenleri modelden çıkartıldığında normatif

bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkartılan hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançları değişkenlerinin, şef desteği ve iş kazançları değişkenlerinin normatif bağlılığa olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, şef desteği ve iş kazançları değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, istatistiksel olarak normatif bağlılığa anlamlı etkisinin olmadığı görülen deneyimli çalışma arkadaş desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin, ancak şef desteği ve iş kazançları değişkenleri modelden çıkartıldığında normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkarılan şef desteği ve iş kazançları değişkenlerinin, deneyimli çalışma arkadaşın desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin normatif bağlılığa olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazançlar değişkenleri ile birlikte sisteme girildiğinde, istatistiksel olarak normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülen öğrenme motivasyonu ve aynı seviyede çalışma arkadaşı desteğinin, ancak deneyimli çalışma arkadaşın desteği ve bireysel kazançlar değişkenleri modelden çıkartıldığında normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre, modelden çıkartılan deneyimli çalışma arkadaşı desteği ve bireysel kazanç değişkenlerinin öğrenme motivasyonu ve aynı seviyede çalışma arkadaşı desteğinin normatif bağlılığa olan etkisini gölgelediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda özetlenen sonuçlara dayanılarak bazı önerilerde bulunulabileceği düşünülmektedir.

Sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli değişim karşısında konaklama işletmelerinin bu değişime uyum sağlayarak rakipleriyle rekabet edebilecek güce ulaşabilmelerinde “işgören eğitimi”nin, işletmelerin iç müşterisi olan insan kaynağına yapılacak en önemli yatırım araçlarından birisi olduğu düşünülmektedir. Özellikle emeğin yoğun bir şekilde kullanıldığı konaklama işletmelerinin, hizmetin etkinliği, kalitesi ve müşteri memnuniyeti konularında rekabet edebilmesi, insan kaynağına sağlayacağı hizmet içi eğitimlerle mümkün olmaktadır. Çünkü hizmet içi eğitim, işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini günün

koşullarına göre geliştirerek hata ve kazaları en aza indirmek, verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı bir eğitim tekniğidir. Ancak günümüz işletmeleri, eğitimi, önceki dönemlerde olduğu gibi boşa yapılan bir harcama, ekonomik dönüşü olmayan bir unsur olarak görmekte ve eğitime ciddi bir bütçe ayırmamaktadır (Edip ve diğerleri, 2002:89). Hatta işletmelerin, ekonomik krizlerin yaşandığı durumlarda bütçelerinden kısıtlamaya gittiği alanın eğitim olduğu bilinmektedir. Oysa yapılan bu çalışmanın sonuçlarından da görüleceği üzere işgörenlerin bilgi ve beceri kazanma, bunları işine transfer etme konularında öğrenme motivasyonlarının yüksek olduğu, buna karşın kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının öğrenme motivasyonlarına göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, konaklama işletmelerinde bulunan insan kaynakları departmanları tarafından öğrenme motivasyonu yüksek olan işgörelere çeşitli hizmet içi eğitim programlarının sağlanması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca, işgörelere, kendilerine sağlanan hizmet içi eğitim programlarının, kendilerinin önemsenildiği için verildiğini algıladıklarında işletmeye karşı olan duygusal bağlılıkları artacaktır. Nitekim yapılan tez çalışmamızda elde edilen sonuç bu yargıyı destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ayrıca, işgücü devrinin yoğun yaşandığı konaklama işletmelerinde, hizmetin kalitesi ve verimliliği, eğitilmiş işgücünün işletmede tutulmasıyla mümkündür. Bu açıdan, hizmet içi eğitim programlarının işgörelere işletmelerine karşı olan duygusal bağlılığını etkilediği göz önünde bulundurulduğunda; konaklama işletmeleri insan kaynakları departmanlarının işgörelere bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının artırılması için işgörelere seviye ve ihtiyaçlarına uygun hizmet içi eğitim olanakları sunması gerekmektedir.

Diğer önemli bir husus da, konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere kendilerini geliştirebilmesi, öğrendikleri bilgi ve becerileri işine transfer edebilmesi, konularında şefleri tarafından destek verilmesi, işgörelere duygusal bağlılığını artırmaktadır. Buna göre, konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere şefleri tarafından verilen desteğin önemli olduğu insan kaynakları yönetimi tarafından göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca, hizmet içi eğitim programlarına katılarak elde edilecek kariyer kazançları işgörelere duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. İşletmeler açısından en faydalı olan bağlılık türünün duygusal bağlılık

olduğu düşünöldüğünde işğörenlerin duygusal bağlılığını doğrudan etkileyen yukarıda belirtilen hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin konaklama işletmeleri insan kaynakları yöneticileri tarafından göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu doğrudan etkileyen hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin yanı sıra duygusal bağlılığı dolaylı olarak etkileyen; öğrenme motivasyonunun, deneyimli çalışma arkadaşın hizmet içi eğitim konusunda verdiği desteğin, hizmet içi eğitim yoluyla elde edilen bireysel ve iş kazançlarının artırılması konusunda sağlanacak hizmet içi eğitim olanakları işğörenlerin duygusal bağlılığını doğrudan etkileyebileceği düşünölmektedir. Ancak, konaklama işletmelerinin hizmet içi eğitim konusunda sağlayacağı olanaklar ve işğörelere vereceği destek unsurları işğörenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde kişiselleştirilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin duygusal bağlılığın yaklaşık %30'unu açıkladığı, devam bağlılığının yaklaşık %24'ünü açıkladığı, normatif bağlılığın %25'ini açıkladığı göz önüne alınırsa örgütsel bağlılığı açıklayan diğer insan kaynakları uygulamaları arasında yer alan; iş tatmini, yöneticiye ve çalışma arkadaşına duyulan güven, iletişim, örgütsel kültür, liderlik, rol çatışması, örgütsel destek gibi konularda araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Araştırmaya katılan işğörenlerin turizm eğitimi alma durumu incelendiğinde, turizm eğitimi alan işğören sayısının her ne kadar turizm eğitimi almayanlara göre daha fazla olduğu görülse de, turizm eğitimi almayan işğören sayısının oldukça fazla olduğu görölmektedir. Bu nedenle turizm eğitimi almamış bu işğörelere kendi alanları ve genel turizm ile ilgili yoğunlaştırılmış hizmet içi eğitimin verilmesinin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olabileceği düşünölmektedir.

ÇALIŞMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu tez çalışması ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarıyla beraber bir takım kısıtlara da sahiptir. Gelecekte bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacıların bu kısıtları göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Bu kısıtlardan ilk, maddi ve zaman kısıtlamaları nedeniyle anket uygulamasının sadece İzmir bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellere yapılmasıdır.

İkinci kısıt anket anket uygulamasının zamanına ilişkindir. Araştırmada kullanılan anketler kış döneminde uygulandığından sezonluk faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı kıyı otelleri çalışmamıza dahil edilmemiştir. Bu nedenle tüm otellerin faaliyette bulunduğu dönemlerde de benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Hizmet içi eğitim konusunda çalışma arkadaşlarının aynı seviyedeki ve deneyimli çalışma arkadaşı olarak belirlendiği tez çalışmamızda, bundan sonra hizmet içi eğitim konusunda yapılacak çalışmaların bu iki ayrımı göz önünde bulundurularak yapılması önerilmektedir.

Hizmet içi eğitim türlerinden hangisinin konaklama işletmeleri tarafından daha çok uygulandığının öğrenilmesi ve hizmet içi eğitim süresi ve sıklığının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemeyeceği, benzer çalışmalar yapılırken göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, bu çalışmada ele alınmayan “iş tatmini” konusunun hizmet içi eğitim algılama değişkenlerinin örgütsel bağlılığı etkilmede ara değişken (mediate) olarak göz önünde bulundurulması ve gelecek çalışmalarda bu faktörün de hizmet içi eğitim ile birlikte örgütsel bağlılığa etkilerinin ölçülmesi önerilmektedir. Özellikle son dönemlerde üzerinde durulan konular arasında yer alan “örgütsel güvenin” hizmet içi eğitim konusunda sosyal desteğin ölçülmesindeki analiz çalışmalarına dahil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Akat, İ. (1984). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayımcılık.

Altunışık, R. ve Diğerleri. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Antalyalı, L.Ö., (2008). Varyans Analizi (Anova-Manova). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Can, H., Oral, K.C. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Çörtekoğlu, T. (2002) Boomerang-Eğitimin Geri Dönüşü. *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Editör: Figen Tahiroğlu; İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Dessl, G. (2005). Training and Development. *Human Resource Management*, Florida International University, 10th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta BasımYayım.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve Örgütsel Davranış, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eroğlu, A. (2008). Faktör Analizi. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Fitz, J., Davision, B. (2002). *How to Measure Human Resources Management*, McGraw-Hill Companies, Third Edition, USA.

Gürüz, D., Yaylacı, Ö.G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Güzel, T. (2005). Eğitim ve Gelişme. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör: Cengiz Demir; Ankara: Nobel Yayın.

Hair, F.J., Black, C.W., Babin, J.B., Anderson, E.R., Totham, L.R. (2005). *Multivariate Data Analysis*. Person Printice Hall, Sixth Edition, New Jersey.

Kalaycı, Ş. (2008). Basit Doğrusal Regresyon. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kayış, A. (2008). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kaynak, T. ve Diğerleri (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı*, Yayın No: 7.

Küçüksille, E. (2008). Parametrik Hipotez Testleri. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Şeref Kalaycı; Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Meyer, J.P., Allen, J.N. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*. Londra: Sage Yayınları

Mucuk, İ. (2000). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi

Noe, A.R.(1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Çeviren; Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Orhaner, E., Tunç A. (2003). *Ticaret ve Turizm Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*. Ankara: Gazi Kitabevi

Öcal, M., AY, M.A. (1994). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.

Sabuncuoğlu Z. (1997). *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.

Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons Inc., Fourth Edition, USA.

Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*. Ankara:Gazi Kitabevi.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. John Wiley & Sons Inc., New York.

Subaşılar, B. (2002). *Eğitimde Değer Yaratmanın İlk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi. Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Editör: Figen Tahiroğlu; İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Woods, H.R. (1997). *Human Resource Management*. Educational Institute of the American Hotel&Motel Association, Michigan.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, C. (1996). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara:Ayyıldız Matbaası.

Yüksel, A., Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi.

MAKALELER

Acton, T. & Golden, W. (2002). Training: The Way to retain Valuable IT Employees? Conference Proceedings, Informing Science, ss. 1-12.

<http://proceedings.informingscience.org/IS2002Proceedings/papers/acton140train.pdf>.
(02.08.2007)

Agarwal, S., DeCarlo, E.T., Vyas B.S. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30(4):727-743.

Al-Qarioti, A.Q.M., Al-Enezi, A. (2004). Organizational Commitment of Managers in Jordan: A Field Study. *International Journal of Public Administration*, 27(5):331-352.

Akinci, Z. (2002).Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, ss. 1–25.

<http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi04/05Akinci.pdf> (07.11.2007).

Allen, J.N., Meyer, P.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63, ss. 1-18

Aube, C., Rousseau, V., Morin, M.E. (2007). Percieved Organizational Support and Organizational Commitment. The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5):479-495.

Avcı, U., Sayılır A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, ss. 121–138.

Aytaç T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, (147):66–69.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm> (25.09.2007).

Ayyıldız, T., Yüksel, A., Hançer, M. (2007). Kurumsal Yönetişim: Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkisi. *Adanan Menderes Üniversitesi Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, ss. 50-69.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator- Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6):1173-1182

Bartlett, R.K. (2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4):335-352.

Bartlett, R.K., Kang, S.D. (2004). Training and Organizational Commitment Among Nurses Following Industry and Organizational Change in New Zealand and United States. *Human Resource Development International*, 7(4):423-440.

Bartlett, E.J., Kotrlik, W.J., Higgins, C.C. (2001). Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1):43-50.

Benson, S.G. (2006). Employee development, Commitment and Intention to Turnover: Atest of 'Employability' Policies in Action. *Human Resource Management Journal*, 16(2):173-192.

Birdi, K., Allan, C., Warr, P. (1997). Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6):845-857.

Boon, K.O., Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Acedemic Journal*, Cilt:3, ss. 99-115.

Boylu, Y. (2007). Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişmeler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22):259-269.<http://www.e-sosder.com/dergi/22259-269.pdf>, (01.12.2007)

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511):55-74.

Buchanan, B.II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quartlery*, 19(4):533-546.

Ceylan, A., Demircan, N.. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1):53-65.

Conway, E., Monks, K. (2008). HR Practices and Commitment to Change: An Employee-Level Analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1):72-89.

Çakar, D.N., Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1):52-66.

Çalık, C. (2006). Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1):1-10.

<http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt-14-No1-2006Mart/1-10.pdf> (13.09.2007).

Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2):154-168.

Demir, N. (2006). Satış Takımlarında İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):153-162.

Durna, U. Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2):210-219.

Ergül F. H. (2006). İşletmelerde eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, Cilt:7, ss. 51-72.

<http://www.akader.info/sbard/sayilar/2006Mart/3.pdf> (20.10.2007).

Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2):111-132.

Gül, H. (2000). Türkiye’de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).

<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yainlar/dergi/dergi06/gul.html> (08.10.2007).

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(1):37-55.

http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/2-1/C2_S1_M4.pdf

Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1):73-83.

Gültekin, N. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Bir Uygulama: Outplacement. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):147-151.

Gürbüz, A. (2007). An Assesment on the Effect of Education Level on the Job Satisfaction From the Tourism Sector Point of View. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1):36-46
http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_8_sayi_1/M00170.pdf (04.09.2007).

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1):48-75.

Hau, I. Chow, S. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4):3-9.

Heffner, S.T., Rentsch, R.J. (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 59, ss. 471-490.

Huang, L.H. (2000). The Perceived Leadership Behaviour and Organizational Commitment At CPA Firms. DBA, Nova Southeastern University, Publication Number:AAT 9954698, www.lib.umi.com.

Huselid, A.M., Day, E.N. (1991). Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Jornal of Applied Psychology*, 76(3):380-391.

Iverson, D.R., Buttigieg, M.D. (1998). Affective, Normative, Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' of Commitment Be Managed? *Department of Management Working Paper in Human Resource Mangement & Industrial Relations*, Sayı:7, ss. 1-26.

İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, ss. 319-339.

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4%B0NCE%5C319-340.pdf (25.10.2007)

Jameson, M.S. (2000). Recruitment and Training in Small Firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(1):43-49.

Joiner, A.T., Bakalis, S. (2006). The Antecedent of Organizational Commitment: The Case of Australian Casual Academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6):439-452.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4):499-517.

Karatepe, M.O., Uludağ, O. (2007). Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. *Hospitality Management*, Cilt: 26, ss. 645-665.

Karia, N., Ahmad, Z.A. (2000). Quality Practices that Pay: Empowerment and Teamwork. *Malaysian Management Review*, 35(2):66-76.

Kaya, N., Selçuk, S. (2007). Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2):175-190.

Kim, G.W, Leong K.J and Lee, Y (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *Hospitality Management*, Cilt: 24, ss.171-193.

Klein J.H. Invited Reaction: The Relationship Between Training and Organizational Commitment-A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4):353-361.

Ko, W.J., Price, L.J., Mueller, W.C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6):961-973.

Lam, T., Zhang, Q.H. (2003). Job satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4):214-220.

Lok, P., Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7):365-373.

Maxwell, G., Steele, G. (2003). Organizational Commitment: A Study of managers in Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7):362-369.

McDonald, J.D. (1999). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2): 84-91.

McGee, W.G., Ford, C.R. (1987). Two (ore more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of The Affective and A Continuance Commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 72, ss. 638-642.

Mercin, L. (2005) İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14):128-144. <http://www.e-sosder.org/dergi/14128-144.pdf> (08.07.2007)

Met, Ö, Erdem, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, ss. 53-73.

<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/53-76.pdf> (15.09.2007).

Meyer, P., J., Allen, J.N, Smith, A.C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4):538-551.

Meyer, P.J. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4):319-331.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200012/ai_n8910083/print
(08.02.2008)

Meyer, P.J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, Cilt: 11, ss. 299-326.

Meyer, K.M., Elliott, V. (2003). *Training Evaluation: A Review of Literature*. National Food Service Management Institute The University of Mississippi
http://www.nfsmi.org/Information/training_evaluation_lit_review.pdf (28.11.2007).

Mottaz, J.C. (1989a). An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3):214-228

Mottaz, J.C. (1989b). An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1):143-158.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 14, ss. 224-247.

Ng, W.H.T., Butts, M.M., Vandenberg, J.R., Dejoy, M.D., Wilson, G.M. (2006). Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 68, ss. 474-489.

Noe, A.R., Wilk, S. (1993). Investigation of Factors That Influence Employee's Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2):291-302.

Odom, Y.R., Boxx, W.R., Dunn, G.M. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Managemnt Reveiw*, 14(2):157-169.

Ogaard, T., Marnburg, E., Larsen, S. (2007). Perceptions of Organizational Structure in The Hospitality Industry: Consequences for Commitment, Job Satisfaction and Perceived Performance. *Tourism Management*
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=697177925&_sort=d&_view=c&_acct=C000038638&_version=1&_urlVersion=0&_userid=691231&md5=6a9d253944b81d97a08033036c9368c9 (11.10.2007).

O'Reilly, C. III, Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Atteachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):492-499.

Orpen, C. (1997). The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance. *The Learning Organization*, 4(2):53-60.

Orpen, C. (1999). The Influence of The training Environment on Trainee Motivation and Perceived Training Quality. *International Journal of Training and Development*, 3(1):34-43.

Örücü, E., Topaloğlu C., Öngören B. (2002). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Bakış Açıkları. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1-2):87-102.
http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C9S1_22002/eoctbo.pdf (03.09.2007).

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2):113-130.

Özkan, H.H. (2006). Popüler Kültür ve Eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1):29-38.

Öztürk, M., Sancak S. (2007). Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, *Journal of Yaşar University*, 2(7):1-34
<http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/hizmet.pdf> (08.07.2007)

Öztürk Y., Seyhan K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, ss. 121-140.

Penly, L.E, Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1):43-59.

Porter, L.W., Steers, M.R., Mowday, T.R., Boulian, V.P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5):603-609.

Powell, M.D., Meyer, P.J. (2004). Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Cilt: 65, ss. 157-177.

Price, L.J. (1997). Handbook of Organizational Measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4,5,6):305-558.

Randall, M.D. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5):361-378.

Randall, L.M., Cropanzano, R., Bormann, A.C., Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2):159-174.

Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3):465-476.

Robinson, L.S., Kraatz, S.M., Rosseau, M.D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1):137-152.

Roehl, S. W., Swerdlow, S. (1999). Training and Its Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2):176-194.

Rousseau, M.D., Tijoriwala, A.S. (1998). Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, Cilt:19, ss. 679-695.

Somers, J.M. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteesim: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1):49-58.

Steers, M.R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1):46-56.

Tansky, W.J., Cohen, J.D. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3):285-300.

Tannenbaum, I.S., Mathieu E.J., Sales, E., Cannon-Bowers, A.J. (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.

Tarlan, D., Tütüncü, Ö., (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2):141-163.

Tınaz, P. (2006). Hizmet İçi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):25-36

Topaloğlu, M., Sökmen A. (2003). İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans İlişkisi Ankara'da Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, ss. 1-29.

<http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2003/Sayi2/126-151.pdf> (07.09.2007).

Tüzün, K.İ. (2005). General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, ss. 144-156. <http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2005/Sayi1/155-169.pdf> (09.10.2007).

Tyler R.T. (1998). Why People Cooperate With Organizations: An Identity-Based Perspective. *Research in Organizational Behavior*.

<http://www.si.umich.edu/ICOS/tomt Tyler.html> (20.02.2008).

Wong, S., Pang, L. (2003). Motivators to Creativity in Hotel Industry-Perspectives of Managers and Supervisors. *Tourism Management*, Cilt: 24, ss. 551-559.

Yalçın, A., İplik, N.F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel bağlılıkları arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1):395-412.

Yalçın İ., İri, R. (2003). Hizmet İçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, ss. 1-19.

Yalın, İ.H. (2001). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 15. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm> (10.09.2007).

Yaylı, A., Temiraliyeva, K. (2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, ss. 96–120.

Yu, B.B., Egri, P.C. (2005). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Comparison of Chinese Employees in a State-owned Enterprise and Joint Venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3):332-360.

TEZLER

Bartlett, R.K. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field. The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Bozkurt, E. (2006). *İzmir Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının Katılmış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Programlarının Niteliğine İlişkin Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Brown, B.B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*. Unpublished Dissertation, Falls Church, Virginia.

Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Dinç, D. (2005). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Köse, H.M. (2006). *İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları Mardin İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, Ç.N.H. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Şahin, N. (2002). *Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

DİĞER

Dereli, B. (2006). *The Effect of Human Resource Development on the Organizational Commitment*. Second International Conference on Business, Management and Economics, Cilt: 3, ss. 17-32.

Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). *İlçe Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı*.

<http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487> (10.12.2007).

LaMastro, V. (2008). *Commitment and Perceived Organizational Support*. National Forum, 19(1).

[http://www.natioanalforum.com/Electronic %20Journal%20Volumes](http://www.natioanalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes) (29.01.2008).

Stufflebeam, L.D., McKee, H. and McKee, B. (2003). *The CIPP Model for Evaluation*. Annual Conference of the Oregon Program Evaluators Network, 1-63.

<http://www.wmich.edu/evalctr/pubs/CIPP-ModelOregon10-03.pdf>, (11.12.2007).

Ugur, N. (2006). *An Approach to The Effects of Strategic Mergers and The Acquisitions on Organizational Commitment in Banking Sector*. Second International Conference on Business, Management and Economics, 2006, Cilt: 1, ss.125-138.

EK 1: Soru Formu

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

Bu anket çalışması; Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı, İzmir ilinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde hizmet içi eğitim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir.

Bu araştırmada elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Yoğun çalışma temposunuz içerisinde bu bilimsel araştırmaya kendi görüşlerinizi belirterek yardımcı olacağınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Arş. Gör. Osman Çulha
osman.culha@yasar.edu.tr

Soruları cevaplarken her cümledeki ifadeye ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İşaretleyeceğiniz numarayı aşağıdaki gibi daire içine alınız.

Örnek: Sahip olduğum iş güvencesinden memnunum..... 1 2 3 4 (5)

**1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum;
4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum**

Not: Eğitim ile bu çalışmada kastedilen; otel yönetimi tarafından sağlanan ve finanse edilen, görevleriniz ile ilgili bilgi, beceri ve tutum kazanmanızı sağlayan, iş başında veya iş dışında almış olduğunuz her türlü eğitim faaliyetleridir.

ÖĞRENME MOTİVASYONU						
1	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
2	Eğitim programlarından birçok insana göre daha fazla şey öğrenmeye meyilliyim.	1	2	3	4	5
3	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyim.	1	2	3	4	5
4	Eğitim programlarında becerilerimi geliştirmek için gereken çabayı göstermeye hazırım.	1	2	3	4	5
5	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
6	Eğitim programlarında aktarılan konuları öğrenirim.	1	2	3	4	5
7	Eğitim programlarına katılmak işimi başarılı bir şekilde yapmak için gerekli olan bazı bilgileri edinmemi sağlar.	1	2	3	4	5
8	Şu andaki işimle ilgili yeteneklerimin ve becerilerimin gelişmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
9	Sadece öğrenmiş olmak için yeteneklerimin ve becerilerimin geliştirilmesi için çaba göstermeye gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
10	İleride karşıma çıkması muhtemel yükselme fırsatlarını değerlendirebilmek için yeteneklerimi ve becerilerimi geliştirmeye yönelik çaba harcamaya gönüllüyüm.	1	2	3	4	5
ÇALIŞMA ARKADAŞLARININ DESTEĞİ						
11	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımdan, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanırım.	1	2	3	4	5
12	Eğitim programlarında verilen becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımdan bana yardım edeceklerine inanırım.	1	2	3	4	5
13	Genellikle çalışma arkadaşlarımdan eğitim çalışmalarımı zaman kaybı olarak görür.	1	2	3	4	5
14	Çalışma arkadaşlarımla aramızdaki ilişkiler nedeniyle becerilerimi geliştirmeye çalışmak benim için zordur.	1	2	3	4	5
15	Çalışma arkadaşlarımdan edindiğim yeni bilgi ve becerileri işimde kullanmama karşı çıkar.	1	2	3	4	5
16	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarımdan bana yol gösterme konusunda isteklidir.	1	2	3	4	5
ŞEF DESTEĞİ						
17	Zayıf olduğum konular hakkında şefimle rahatlıkla konuşabilirim.	1	2	3	4	5
18	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmamda şefimin bana yardım edeceğine inanırım.	1	2	3	4	5
19	Şefim, yeni bilgi ve becerilere sahip olma çabalarımı destekler.	1	2	3	4	5
20	Şefim, kazandığım yeni bilgi ve becerileri işimde kullanırken karşılaştığım her türlü sorunun üstesinden gelmemde bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
21	Şefim yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasına önem verir.	1	2	3	4	5
22	Şefim, iyi niyetle yaptığım bir hatanın, gelecekteki başarısızlıklarını önleyecek ve performansını artıracak bir tecrübe olduğuna inanır.	1	2	3	4	5

23	Şefimin beni, eğitimlerde verilen bilgi ve becerilerin kullanılmasını gerektiren özel projelerde görevlendirmesini isterim.	1	2	3	4	5
24	Şefim, işletme içerisinde kariyer planımı etkileyebilecek koşullar hakkında bana bilgi verir.	1	2	3	4	5
25	Şefim, eğitim programlarına katılmamı gönülden destekler.	1	2	3	4	5
26	Şefim, geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda, bana yardımcı olmuştur.	1	2	3	4	5
27	Şefim, iş hedeflerime ulaşmamda, bana yeterince yol gösterir.	1	2	3	4	5
28	Şefimden kendimi geliştirmem hususunda yeterli sıklıkta geri bildirim alırım.	1	2	3	4	5
29	Şefim, eğitim ve rehberliğin, kendisinin en önemli sorumluluklarından biri olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
30	Şefime belli bir alanda eğitim almam gerektiğini söylemekten çekinmem.	1	2	3	4	5
31	Şefim, işimi etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli olan eğitimleri alıp almadığıma dikkat eder.	1	2	3	4	5
32	Şefim, iş konusunda ortaya çıkan fırsatları görmemi sağlar.	1	2	3	4	5
	EĞİTİM OLANAKLARI					
33	Çalışanların almak isteyebilecekleri eğitimlerin sayısı ve çeşidiyle ilgili politikalar çalıştığım işletme yönetimi tarafından tespit edilir.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım işletme yönetiminin gelecek yıl almamı planladığı eğitimlerin sayısı ve çeşidi hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım işletme yönetimi eğitime olanak tanımaktadır.	1	2	3	4	5
	EĞİTİMDEN BEKLENEN BİREYSEL KAZANÇLAR					
36	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkı sağlar.	1	2	3	4	5
37	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
38	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımdan beğenisini kazanmamı sağlar.	1	2	3	4	5
39	Eğitim programlarına katılmak diğer departmanlarda çalışanlar ile iletişim kurmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
40	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçleri, yöntemleri ve ürünleri güncellememe yardımcı olur.	1	2	3	4	5
	EĞİTİMDEN BEKLENEN KARIYER İLE İLGİLİ KAZANÇLAR					
41	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.	1	2	3	4	5
42	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
43	Eğitim programlarına katılmak karşılığını alamadan ekstra işler yapmama neden olur.	1	2	3	4	5
44	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolları izleyebilmek için fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
45	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikir verir.	1	2	3	4	5

46	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
	EĞİTİMDEN BEKLENEN İŞ İLE İLGİLİ KAZANÇLAR					
47	Eğitim programlarına katılmak işime ara vermemi gerektirir.	1	2	3	4	5
48	Eğitim programlarına katılmak şefimle daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
49	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımla daha iyi geçinmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
	DUYGUSAL BAĞLILIK					
50	Kariyerimin geri kalanını işyerimde geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
51	İşyerimin sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissederim.	1	2	3	4	5
52	İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissederim.	1	2	3	4	5
53	İşyerime karşı duygusal bir bağ hissederim.	1	2	3	4	5
54	İşyerim benim için özel bir anlam taşır.	1	2	3	4	5
55	İşyerime karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissederim.	1	2	3	4	5
	DEVAM BAĞLILIĞI					
56	İstesem bile şu an işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
57	Şu an işyerimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü olumsuz etkilenir.	1	2	3	4	5
58	Şu an işyerimde kalmam, bir istek olduğu kadar gerekliliktir.	1	2	3	4	5
59	İşyerimden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
60	İşyerimden ayrılmama nedenlerimden biri de olası işyeri alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
61	İşyerime bu kadar katkı olmasaydı, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
	NORMATİF BAĞLILIK					
62	İşyerimde çalışmaya devam etmek için kendimi zorunlu hissederim.	1	2	3	4	5
63	Benim için avantajlı olsa bile, işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
64	İşyerimden şimdi ayrılısam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
65	İşyerim benim bağlılığımı hak ediyor.	1	2	3	4	5
66	İşyerimdeki sorumluluklarım nedeniyle işten ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
67	Kariyer gelişimim açısından işyerime çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Cinsiyetiniz : a) Bay b) Bayan	Yaşınız :
Eğitim Durumunuz : a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Yüksek Lisans ve Doktora	Turizm Eğitimi Aldınız mı? a) Evet b) Hayır
Çalıştığınız Departman : a) Önbüro b) Kat Hizmetleri c) Yiyecek – İçecek d) Satış – Pazarlama e) Halkla İlişkiler f) Muhasebe h) Diğer.....	
Göreviniz :(Lütfen Belirtiniz)	Çalışma Durumunuz : a) Tam Zamanlı c) Sezonluk
Aylık Gelir (YTL) : a) 500 ve altı b) 501 – 750 c) 751 – 1.000 d) 1.001 – 1.250	
Sektörde Çalışma Süreniz :	İşletmede Çalışma Süreniz :
Konaklama İşletmesinin Sınıfı : a) Dört Yıldızlı b) Beş Yıldızlı	Konaklama İşletmesinin Türü : a) Şehir Oteli b) Kıyı Oteli
Konaklama İşletmesinin Statüsü : a) Bağımsız b) Zincir c) Diğer.....	

İlaveten belirtmek istediğiniz hususlar için aşağıdaki alanı kullanabilirsiniz

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEŞEKKÜRLER.....