KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MİHRİBAN ATEŞ

DANIŞMAN
Doç. Dr. İBRAHİM DURAK



2025

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Mihriban ATEŞ

Danışman
Doç. Dr. İbrahim DURAK

Jüri Üyeleri
1. Doç. Dr. İbrahim DURAK
2. Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ
3. Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ

Ağustos 2025
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmanın kendi çalışmam olduğunu, bilimsel gelenek ve etik dışı davranışımın olmadığını, her türlü alıntıların intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, yararlandığım kaynakların kaynakça da gösterilenlerden oluştuğunu, yazılmış olan metin içerisinde etiğe uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim. Tezim ile ilgili yapmış olduğum beyana aykırı ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan eder ve aksi durumda sonuçlarına katlanmayı kabul ederim.

Mihriban ATEŞ

İmza

T.C.
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Başlığı : İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 75 sayfalık kısmına ilişkin 23/07/2025 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: % 10'** dur.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dahil
2- Ana Bölümler dahil
3- Sonuç dahil
4- Alıntılar dahil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ……../……./20..….

Danışman
Doç. Dr. İbrahim Durak

İmza

Öğrenci
Mihriban Ateş

İmza

KILAVUZA UYGUNLUK

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi başlıklı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Mihriban ATEŞ

İmza

Tez Danışmanı

Doç. Dr. İbrahim Durak

İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. İbrahim DURAK danışmanlığında Mihriban ATEŞ tarafından hazırlanan"İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

04/08 /2025

JÜRİ:

Danışman	**: Doç. Dr. İbrahim DURAK**	İmza
Üye	**: Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ**	İmza
Üye	**: Prof. Dr. Mustafa DEMİRCİ**	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...…… tarih ve …… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Unvan Ad SOYAD

İmza

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince engin bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, araştırmamın yürütülmesi ve yazımında desteğini esirgemeyen ve bana her zaman vakit ayıran çok değerli danışmanım Doç. Dr. İbrahim DURAK' a,

Bu uzun süreçte yoluma ışık tutan, akademik katkılarını asla unutmayacağım değerli hocam Prof. Dr. Ebru AYKAN' a

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalın' da görevli tüm hocalarıma ve anket çalışmamda destek olan kurum çalışanlarına,

Her an yardıma hazır bekleyen, aramızdaki mesafelere rağmen her daim yanımda olan ismini sayamadığım tüm dostlarıma,

Hayatımın her aşamasında ve eğitim yolculuğumda bana güç veren babam Ömer Ateş'e, İlham kaynağım annem Nar Ateş'e ve her zaman yanımda olan yapıcı eleştirileri ile ufkumu zenginleştiren kız kardeşim Neslihan Ateş'e

Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mihriban ATEŞ, Kayseri, 2025

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Mihriban ATEŞ

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2025
Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ÖZET

Kurumların sürdürülebilir başarısı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ile sağlanabilmektedir. Bu bağlamda bu tez çalışması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş tatminlerine olan etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Çalışma için literatür taraması yapıldıktan sonra araştırma kısmı için üç ölçek kullanılmıştır. Barlett (1999) tarafından geliştirmiş ve ülkemizde farklı birçok çalışmada kullanılmış olan eğitim ve geliştirme, Allen ve Meyer' in (1993) geliştirdiği örgütsel bağlılık ve Weiss ve Dawis, tarafından (1967) geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin istatiksel analizleri için SPSS Statistics 21.0 paket programı kullanılmıştır. Kayseri ilindeki bir kamu kurumunun; hizmet faaliyetlerini yürüten teşkilatındaki 500 çalışana nicel araştırma yöntemi olan anket formu gönderilmiş 209 çalışandan yanıt alınmıştır. Çalışmada olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde Güvenilirlik analizi, Korelasyon analizi ve Basit Regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgulara göre eğitim faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri'nin örgütsel bağlılığın alt boyutları; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir yönelim göstermezken, devam bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. İş tatminin alt boyutları; içsel tatmin ve dışsal tatmine olan etkisi de diğer sonuçlarla paralel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Örgütsel Bağlılık**,** Eğitim ve geliştirme, İş Tatmini

THE EFFECT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES FROM HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON JOB SATUSFACTİON AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Mihriban ATEŞ

Kayseri Üniversity Institute of Graduate Education
Master Thesis, July 2025
Supervisor: Assoc. Dr. İbrahim DURAK

ABSTRACT

The sustainable success of institutions can be achieved through planning training and development activities. In this context, this thesis aims to determine the impact of training and development activities on employees' organizational commitment and job satisfaction. After conducting a literature review, three scales were used for the research part. The training and development scale, developed by Barlett (1999) and used in many different studies in our country, the organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1993), and the Minnesota job satisfaction scale developed by Weiss and Dawis (1967), were used. The SPSS Statistics 21.0 package program was used for statistical analysis of the data obtained in the study. A quantitative survey form was sent to 500 employees in the service activities of a public institution in Kayseri province, and 209 responses were received. The study employed the convenience sampling method, a non-probability sampling method. Reliability analysis, correlation analysis, and simple regression analysis were used to analyze the research data. The findings from the study indicate that training activities have a positive and significant impact on job satisfaction and organizational commitment. While training and development activities did not significantly impact the sub-dimensions of organizational commitment affective commitment and normative commitment they were positively correlated with continuance commitment. The effects of the sub-dimensions of job satisfaction intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction were also found to be significant and positive, consistent with other findings.

Keywords: Human Resources, Organizational Commitment, Training and Development, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....i

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU.....ii

KILAVUZA UYGUNLUK.....iii

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....iv

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR.....v

ÖZET.....vi

ABSTRACT.....vii

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....xi

TABLOLAR LİSTESİ.....xii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....xiii

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişim Süreci.....3

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı.....5

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....7

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....7

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....8

1.4.2. İş Analizi.....9

1.4.3. İnsan Kaynakları Tedariki, Seçimi ve Yerleştirme.....9

1.4.4. Eğitim ve Geliştirme.....9

1.4.5. Performans Değerleme.....10

1.4.6. Ücretlendirme.....10

1.5. Eğitim ve Geliştirme ile İlişkili Kavramlar.....11

1.5.1. Eğitim Kavramı.....11
1.5.2. Geliştirme Kavramı.....12
1.6. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları.....13
1.7.Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler.....14
1.7.1. Süreklilik İlkesi.....14
1.7.2. Yararlılık İlkesi.....15
1.7.3. Fırsat Eşitliği İlkesi.....15
1.7.4. Planlılık İlkesi.....15
1.7.5. Etkin Katılım İlkesi.....15
1.8. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....16
1.8.1. Eğitim ve Geliştirme Planlaması.....16
1.8.1.1. Eğitimin Konusu, Süresi ve Yerinin Belirlenmesi.....17
1.8.1.2. Eğitimin Bütçesinin Belirlenmesi.....18
1.8.1.3. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi.....18
1.8.1.4. Eğitime Kimlerin Katılacağının Belirlenmesi.....19
1.8.1.5. Eğitimi Kimin Vereceğinin Belirlenmesi.....19
1.8.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....20
1.8.3. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi.....20
1.8.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulanması.....21
1.8.5. Eğitim ve Geliştirme Değerlendirilmesi.....22
1.9. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler.....23
1.10. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları.....24

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....26
2.2. İş Tatmini Önemi.....28
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....28
2.3.1. Bireysel Faktörler.....28
2.3.1.1. Cinsiyet.....29
2.3.1.2. Yaş.....29
2.3.1.3. Statü.....29
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....30

2.3.2. Örgütsel Faktörler.....30
2.3.2.1. Ücret.....30
2.3.2.2. Çalışma Koşulları.....31
2.3.2.3. Yönetim Tarzı.....31
2.3.2.4. İşin Niteliği.....32
2.4. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları.....33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....35
3.2. Örgütsel Bağlılığın Tanımı.....37
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....39
3.4.Örgütsel Bağlılık Boyutları.....39
3.4.1. Duygusal Bağlılık.....41
3.4.2. Devam Bağlılığı.....41
3.4.3. Normatif Bağlılık.....41
3.5.Örgütsel Bağlılık Seviyeleri.....42
3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....44
3.5.2. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....44
3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....45
3.6.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....45
3.7.Örgütsel Bağlılığın İşletme ve Çalışanlara Faydaları.....47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi.....49
4.2.Araştırmanın Sınırlılıkları.....50
4.3. Araştırmanın Yöntemi Ve Veri Toplama Araçları.....50
4.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....51
4.3.2. Eğitim ve Geliştirme Ölçeği.....51
4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....51

4.3.4. İş Tatmini Ölçeği.....52
4.3.5. Ölçme Araçlarının Güvenirliği.....52
4.3.6. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu.....54
4.4.Araştırmanın Etik Boyutu.....55
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....55
4.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....55
4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi Ve Değerlendirilmesi.....59
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....59
4.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....63
4.7.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....64
SONUÇ VE ÖNERİLER.....69
KAYNAKÇA.....73
EKLER.....82
EK 1. Anket Formu.....83
ÖZGEÇMİŞ.....88
TEZ İNTİHAL RAPORU.....89

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltmalar

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı Paket Programı
vb.	Ve benzeri
Ek.	Ekler
EGÖ	Eğitim ve Geliştirme Ölçeği
İTÖ	İş Tatmini Ölçeği
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
DÖB	Düşük Örgütsel Bağlılık
H	Hipotez

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. *Örgütsel Bağlılığın Gelişim Aşamaları.....36*

Tablo 3.2. *Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlar.....38*

Tablo 3.3. *Bağlılık Düzeyi Olası Sonuçları.....43*

Tablo 4.1. *Araştırma Ölçekleri.....50*

Tablo 4.2. *Eğitim Geliştirme Faaliyetleri Alt Boyutları.....51*

Tablo 4.3. *Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları 52*

Tablo 4.4. *İş Tatmini Alt Boyutları 52*

Tablo 4.5. *Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi.....53*

Tablo 4.6. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu.....54*

Tablo 4.7. *Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Ait Veriler.....59*

Tablo 4.8. *Katılımcıların Medeni Durum Değişkenlerine Ait Veriler.....59*

Tablo 4.9. *Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Veriler.....60*

Tablo 4.10. *Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenlerine Ait Veriler.....61*

Tablo 4.11. *Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Ait Veriler.....61*

Tablo 4.12. *Katılımcıların Çalışma Sürelerine Ait Veriler.....62*

Tablo 4.13. *Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi.....63*

Tablo 4.14. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....64*

Tablo 4.15. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....65*

Tablo 4.16. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....65*

Tablo 4.17. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....66*

Tablo 4.18. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....67*

Tablo 4.19. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*.....67

Tablo 4.20. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*.....68

Tablo 4.21. *Hipotez Sonuçları*.....70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. *Eğitim Süreci*.....16

Şekil 2.2. *İş Tatminsizliği Sonuçları*.....34

Şekil 3.1. *Örgütsel Bağlılık Üç Boyutlu Sınıflandırma Modeli*.....40

Şekil 4.1. *Araştırma Modeli*.....56

Şekil 4.2. *Katılımcıların Cinsiyete Göre Yüzdesel Dağılımları*.....59

Şekil 4.3. *Katılımcıların Medeni Duruma Göre Yüzdesel Dağılımları*.....59

Şekil 4.4. *Katılımcıların Yaşa Göre Yüzdesel Dağılımları*.....60

Şekil 4.5. *Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Yüzdesel Dağılımları*.....61

Şekil 4.6. *Katılımcıların Pozisyona Göre Yüzdesel Dağılımları*.....61

Şekil 4.7. *Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Yüzdesel Dağılımları*.....62

GİRİŞ

İnsan her daim gelişmelerin odağında yer alan sosyal bir varlıktır. Kaynakların çoğalması ve değişen teknoloji bu sosyal varlığın algı ve bilinç düzeyini de değiştirmektedir. Örgütler ise bu küresel değişimle birlikte rakipler karşısında fırsat ve üstünlük sağlayabilmek için insan kaynağını değerli sermayelerden biri olarak görmektedir. Hızlı gelişme gösteren bu durum küresel çapta rekabeti tetiklemektedir. Az gelişmiş olan toplumlar bu değişimlere seyirci kalırken, gelişmiş toplumlar ise bu değişime ayak uydurabilmek için kendi şartları doğrultusunda uygulamalar yapmaktadır. İnsan kaynaklarında önem arz eden bu uygulamalardan biride eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmasından uygulanmasına kadar olan tüm süreçte insan kaynakları aktif rol almaktadır. Böylece yetkin bireylerin işe alınması verimliliğin ve işletme başarısının artması konusunda önemli bir rol üstlenecektir. Örgütün, çalışanlarından herhangi bir ücret talep etmeden eğitimlere olanak sağlaması çalışanın örgüte olan bağlılığına ve iş tatminine olumlu etki sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığının ve iş tatminin yüksek olması örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamakta ve verimliliği arttırmaktadır.

Bu tez çalışması, literatür içerisinde hem teorik hem de uygulama aşamasında önemli katkılar sunmayı amaçlamıştır. Mevcut literatür incelendiğinde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu ve özellikle bu konuları birlikte ele alan analizlerin eksik kaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, alan yazındaki bu eksikliği gidermeyi hedeflemiş ve literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Araştırmanın özgünlüğü ise katılan örneklem ve kullanılan ölçeklerin mevcut çalışmalardan farklı olmasıdır. Bu özgünlük, yalnızca yeni bir metodolojik yaklaşım sunmakla kalmayıp, aynı zamanda benzer araştırmalara yön verebilecek güçlü bir temel de oluşturmaktadır. Ulaşılan sonuçlar kamu kurumunda yapılan araştırmanın salt kuramsal bir çerçevede kalmayıp,

gerçek yaşama dönük somut açılımlar sunmuştur. Aynı zamanda, ilerleyen dönemlerde bu alanda yapılacak çalışmalara yol gösterici bir kaynak olma potansiyeli taşımaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi uygulamaları, uygulamaların amacı ve önemi, eğitim, geliştirme ve öğrenme kavramı, eğitimin alt boyutları ve yararları, eğitim ve geliştirme programının süreci üzerinde durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümünde; iş tatmini tanımı, bireysel ve örgütsel açıdan iş tatminin sonuçları ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde; örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi ve kavramı son olarak da örgütsel bağlılık seviyeleri ele alınmıştır. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise; eğitim ve geliştirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları hakkında verilen teorik bilgiler doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen uygulama ile araştırmanın; amacı, önemi, yöntemi, modeli hipotezleri ve veri toplama araçları hakkında detaylı bilgi verilmektedir. SPSS 21.0 paket programı ile yapılmış olan anket sonuçları yorumlanarak, araştırmanın hipotezleri hakkında sonuçlara yer verilmiştir. Elde edilen çalışma sonuçları doğrultusunda

Günümüz çalışma koşulları içerisinde rakiplere karşı üstünlük sağlamak ve fark yaratmak bu açıdan önem taşımaktadır. Küresel ortamda, bu bilinçle hareket eden örgüt sahipleri yatırımlarını insan kaynaklarına yaparak gelişimi için büyük adım atmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ışığında, İK personelin eğitimi ve verimliliğinin artırılması için gereken özveriyi göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Araştırmanın bu bölümünde İnsan kaynakları yönetimi tanımı ve amaçları, İnsan kaynakları gelişim süreci, önemi ve uygulamaları gibi genel bilgilere yer verilmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri tanımı, süreci, amaç ve ilkeleri, yararları, alt boyutları incelenmiştir.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tarihsel Gelişim Süreci

Tarihsel perspektifte, insana yönelik görüşlerin zamanla değişime uğradığı görülmektedir. Örgüt psikolojisi alanındaki önemli isimlerden Taylor ve Adam Smith, insanı sadece üretimin bir parçası olarak görmekteydi, zamanla bu bakış açısı değişime uğramış ve küresel iş dünyasında insana verilen önem ve değer artmıştır. Bu değişim insan kaynağına olan bakış açısının değiştiğinin de kanıtıdır. İnsan, bu değişimle beraber organizasyonun en önemli kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Asunakutlu, 2005, s. 157-158)

1800'lü yıllarda genellikle küçük aile işletmelerinin yoğunlukta olması nedeni ile İK temin süreci aile bireyleri tarafından gerçekleştirilmekteydi. 1911-1930 yılları arasında insan kaynakları süreçleri personel departmanı tarafından yürütülürken, 1970'li yıl ve sonrasında iş ile ilgili süreçlere aile dışında kademeli olarak dışardan çalışanlarında katılımına olanak sağlanmaya başlanmıştır. Bu olanak çalışanlara sorumluluk bilinci aşılamakta ve iş tatminlerini pozitif yönde etkilemektedir (Öge, 2016, s. 3-4). Ayrıca insan kaynağı, ilk kez Spinger tarafından 1987 yılında kullanılmaya başlanmıştır (Bek, 2007, s. 107).

Değişen küresel dünyada hızla devam eden farklılaşma neticesinde rekabet ortamı daha da üst seviyelere yükselmektedir. Rekabet doğrultusunda teknoloji ve geliştirilen ekipmanlar, işletmeler tarafından sadece bölgesel değil uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermeye başlamıştır. İşletmelerdeki değişimlere olan uyum rekabet edebilme gücü açısından önemlidir. Teknolojik gelişmelerle birlikte, rekabet edebilme gücü durmak bilmeyen bir yarış haline gelmiştir. Bu yarıştada mağlup olmamak için dikkat edilecek en önemli unsur insan faktörüdür. Lakin insan faktörünün arz ettiği önem geç anlaşılmıştır (Bahar, 2023, s. 3-5).

İKY'nin özellikleri (Öge, 2016, s. 20-21):

- Örgütle çalışanın bir bütün olmasını sağlamak temel amaçtır.
- Takım çalışması ve roller önem taşır.
- Ödüllendirme, başarı ve performansa göre değişiklik gösterir.
- İKY çalışanın davranış ve tutumlarını önemsemektedir.
- Motivasyon kaynaklarından biridir.
- Tüm çalışanların maksimum performans düzeyine ulaşmasını sağlar.
- Kültürlere ve değerlere önem verir.
- Çalışma ilişkileri çoğulcu olmaktan çok kişiseldir.
- Üst yönetimin idaresinde bir etkinliktir.
- Örgütlendirme ilkeleri doğaldır.
- Örgütlendirme ilkeleri yerelleşmiştir

İnsan kaynakları yönetim süreci, planlama basamağı ile başlamaktadır. Boş pozisyonlara en nitelikli ve uygun çalışanın bulunması, seçilen adayın işe alma ve yerleştirme süreçlerin tamamlanması ve oryantasyon eğitimleri ile süreç devam etmektedir. Örgütte bir yılını dolduran personele performans değerlendirme sürecine tabi tutulmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre, personele prim, ödül, maaş zamları, yer değiştirme gibi süreçler uygulamalar yapılmaktadır. Ayrıca, iş hukuku kurallarına göre personel özlük hakları düzenlenmektedir. Özlük dosyaları, gerekli bilgiler ise çalışanın işe girdiği ilk günden itibaren yapılmaktadır. Personel işten ayrıldıktan sonra kanunda belirtildiği süre kadar dosyaları saklanmaktadır. Personel özlük ve bordro işlemleri insan kaynakları uzmanları tarafından yürütülmektedir. Personelin işe giriş evrakları, raporları, yıllık izinleri, özlük dosyalarında bulundurulması gerekmektedir. İş görenlere gerekli eğitimlerin verilmesi; verimlilik, iş tatmini, kurum kültürüne bağlılık, aidiyet duygusu

oluşturulmasına katkı sağlanmaktadır. İşletmelerdeki ekonomik gücün etkisi ne denli büyük olursa olsun ik süreci etkili bir şekilde yürütülmediği sürece başarıya ulaşılması düşünülemez. İKY'nin istenilen hedeflere ulaşabilmesi için belirli hizmetleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunlar (Tuncer, 2014, s. 208);

- Bireysel ve örgütsel hedefleri bütünleştirmek,
- Çalışanları sağlıklı ve konforlu bir ortamda çalıştırmak,
- Çalışanların iş verimliliği için eğitim olanakları sağlamak,
- Çalışanların gelişim sürekliliği için taleplerini dikkate almak ve motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışmak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini en şekilde kullanabilmeleri için alan sağlamak

1.2. İKY Kavramı ve Tanımı

Bir örgütün en değerli mirası ve zenginliği insandır. Makine, malzeme, sermaye veya diğer unsurların hepsi insana göre şekillenmektedir. İnsanın var oluşu tüm bu maddelere farklı bir anlam kazandırmaktadır. Bu diğer hususlardan insanı ayıran en önemli unsur benzerinin olmamasıdır. İşletme içindeki tüm kaynaklar ancak insan bilinci ve zihninin yönetimi ile kullanılabilir hale gelmektedir. Bundan dolayı işletmeler için insan kaynağı son derece önem arz eden bir konumda yer almaktadır (Faugoo, 2024, s. 621-622).

İKY, küresel alanda çalışan ve işletme için etkili ve verimli bir şekilde sürecin yönetilmesini sağlayan kararlar bütünüdür (Karimivand, 2024, s. 26). İnsan kaynakları, işletmenin amaçlarına ulaşması için işletmede çalışan beyaz yakadan mavi yakaya kadar bütün çalışanlar ve çalışabilecek olan insan gücünü tanımlamaktadır (Öğüt vd., 2004, s. 278).

İnsana yönelik fikir ve düşüncelerin zamanla değişmesi insanın sahip olduğu niteliklerinde daha kıymetli hale gelmesini sağlamıştır. Zihinsel yetilere sadece insanın sahip olması ve başka bir kaynakta örneğinin bulunmaması insana daha çok değer atfetmiştir (Abeysekera, 2021, ss. 1-2).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, mevcut ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra, gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere yönelik olarak da çalışanların bilgi, tutum, davranış ve problem çözme yetkinliklerini geliştirmeyi hedeflemektedir (Tuna, 2019, s. 76).

İKY; örgütün hedeflerine adım adım ulaşabilmesi için insan kaynaklarının en etkili şekilde yerleştirilmesini ifade etmektedir. Ayrıca bireye, kuruma ve çevreye katkı sağlayacak şekilde etkin yönetimini sağlayan tüm fonksiyon ve çalışmaları kapsamaktadır.

Tanımların ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin çevresel faktörleri dikkate alan, çalışma kültürü oluşturan ve bu çerçevede işyerinde insan kaynaklarına sorumluluk vererek, insan merkezli bir çevreyi yaygınlaştıracak yönetim anlayışı oluşturmaktadır. İşletmenin, insan kaynakları yeterince verimli değilse, başarılı olma olasılığı da bu oranda azalmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve iş yaşamının temel kalitesini artırmak, örgütlerin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Tortop vd., 2006, s. 16)

İK, temeli insan üzerine kurulmuştur. Bu temel işletmede çalışan bütün bireyleri kapsamaktadır (Öge, 2016, s. 1). Birey, işletmenin belirlediği stratejilerin uygulanmasında ilk sıra da bulunmaktadır. İnsan kaynakları açısından çalışanların ihtiyaçları giderildiğinde, gelişim göstermekte ve işletmenin hedeflerini gerçekleştirmektedir. Aksi olduğu durumlarda ise işletme faaliyetleri sürdürülemez hale gelmektedir (Bingöl, 2003, s. 8).

1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletme faaliyetlerinin başarılı bir şekilde devam etmesi ve hizmetlerin sunulması için insan kaynağı en önemli unsurdur. Bu kaynağın etkili ve verimli bir şekilde kullanılması işletmelerin günümüz koşullarında varlığını sürdürebilmesi için çok önemlidir. Ayrıca küresel rekabet ortamında insan kaynağı işletmeler için artı bir güç unsuru olmaktadır. Bu güç unsurları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılıç, 2014, ss. 113-120):

- Sosyal Önem: Çalışanların yönetiminde etkin olmak ve onların ihtiyaçlarının karşılanmasına zemin hazırlamayı kapsamaktadır. Örgütün mevcut iş gücü ve iş arayan adaylar arasında denge kurarak istihdam alanı açmayı hedeflemektedir. Örgütün sahip olduğu kaynakların doğru şekilde yönetilerek çalışanların hak ettikleri tazminatlarının verilmesini ön plana çıkarmaktadır. Bu sayede çalışan ihtiyaçları ve işletme kaynakları arasına denge kurulmaktadır.
- Profesyonel Önem: Ekip çalışması içinde sağlıklı bir iklim ve motivasyon ortamını sağlamaktır. Çalışanların profesyonel gelişim süreçlerini en iyi şekilde desteklemek ve grup dinamiklerini olumlu yönde tutmayı hedeflemektedir. Bu

hizmetler çalışanların örgüt aidiyetlerinin kazanılmasında da oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

- Bireysel Gelişimin Önemi: İşletme hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar arasında doğru tutumun sergilenmesi önem arz etmektedir. Bu yolla hem işletmenin hedeflerine ulaşması hem de personelin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Bireysel gelişime katkı sağlayan işletmeler iş görenlerin tatmin oldukları merkezlere dönüşebilmektedir.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan Kaynakları uygulamaları sağlam temellere dayanarak mevcut personelin daha nitelikli ve verimli hale gelmesini hedeflenmektedir. Çalışanın geliştirilmesi için yürütülen faaliyetler sayesinde örgütün finansal sonuçlarının ve performansının da iyileştiği görülmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmedeki ekonomik, sosyal ve operasyonel karmaşıklığı gideren bir yapısı olduğu savunulmaktadır (Kılıç, 2014, s. 112).

Günümüzde işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek ve üretim faktörlerini güçlendirmek için insan faktöründen yüksek düzeyde verim sağlamak istemektedir. Verim, insan kaynağının üretken zekâsı ve becerisinin işe uygun olmasından geçmektedir. Kısacası çalışanın işin gereklerine ve diğer çalışanlarla uyumu, çalışma ortamı ve yaptığı işten memnuniyet duyması son derece önemlidir. Aksi takdirde işletmelerin temel amaçlarından biri olan insan kaynağından verim sağlanamayacaktır. Ayrıca işletme içinde bazı olumsuzlukların filizlenmesine ve verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için çalışanların örgüt içindeki çatışmalarını engelleyecek uygulamaların hayata geçirilmesi önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde yapılan nakil, terfi gibi kararlar çalışan motivasyonunu yükseltmekte ve nihayetinde insan kaynağından doğru şekilde verim sağlamaktadır (Yıldız, 2010, s. 131).

1.4.1. İK Planlaması

İKY uygulamalarında başarıyı sağlamak için iş gücü gereksiniminin önceden planlanması gerekmektedir (Ören & Yüksel, 2012, s. 37). İşletmelerin ihtiyaç duydukları işgücünün belirlenmesi ve doğru zamanda kazandırılması işletme başarısını olumlu yönde etkilerken olası işgücü kaybından da işletmeyi korumaktadır. İşletmelerde üretim, pazarlama, finans vb. faaliyetlerde insan kaynakları tarafından birbirini takip eden

planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamalarla verimsizliğin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca sınırlı kaynaklarının doğru şekilde kullanılmaması maliyetlerde artışa neden olmaktadır (Yıldız, 2010, s. 134).

Örgütte var olan insan kaynağının etkin bir şekilde yönlendirilmesinde İK planlaması aracı olmaktadır. Bundan dolayı belirli bir yer ve zamanda doğru sayıdaki çalışanları istihdam etme ve onların bilgi, beceri, yeterliliklerinin doğru olarak faydalanılması amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları planlamalarının hedefleri şu şekilde sıralanabilmektedir; (Sabuncuoğlu, 2000, s. 30):

- Çalışanların eğitim faaliyetleri ile gelişimlerini sağlamak,
- İK kısıtlamalar ve iç değişiklikler,
- Boşalan kadroları doldurmak,
- Değişen çevre koşullarına uyum süreci,
- Yasal süreçlere uygun düzenlemeler,
- Çalışanlardan etkili şekilde yararlanmak için daha esnek çalışma saat ve sistemlerinin geliştirilmesi,
- Motivasyon şartlarını iyileştirmek,

1.4.2. İK İş Analizi

İş analizi, bir işin en düşük maliyet ve minimum zamanda yapılabilmesi için gerekli olan bilgilerin detaylı olarak incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır. İşlerin etkin ve doğru şekilde değerlendirilmesi, işletme açısından görülen işlerin niteliği ve niceliğinin belirlenmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi ve işe ait sorumlulukların belirlenebilmesi için iş analizinden yararlanılmaktadır. İş analizi neticesinde ortaya konan bilgiler insan kaynakları alanında ve birçok süreçte kullanılmaktadır. İş analizi neticesinde yapılan çıkarımlar işe uygun nitelikteki çalışanın bulunması açısından kolaylık sağlamaktadır. Analizler aynı zamanda çalışanın işine dair görev ve sorumluluk sınırlarını bilmesine de fayda sağlamaktadır (Demirbaş, 2017, s. 33-34).

1.4.3. İnsan Kaynakları Tedariki, Seçimi ve Yerleştirme

Örgütlerdeki önem arz eden faaliyetlerinden biri de insan kaynakları tedarik sürecidir. Yüksek performansı ile işletmeye katkı sağlayabilecek işgücünün, tedarik süreci insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Örgütün başarısını belirleyen en

önemli kriterlerden birinin nitelikli işgücü olduğu düşünüldüğünde tedarik sürecinin önem düzeyi daha net anlaşılmaktadır (Demirbaş, 2017, s. 32-35). Boş olan veya boşluk açığa çıkma ihtimali olan görevlere uygun nitelikte işgücü bulunması gelişigüzel yapılacak bir faaliyet değildir. İşletmelerdeki uygulamalara bakıldığında belli bir istihdam politikalarının olmadığı ancak yıllar içindeki deneyimlerden elde edilen bir yol haritaları çizildiği görülmektedir. Belirli ilkeler ışığında şekillenen istihdam politikaları ise işletmenin işgücüne dair önemli kazanımlar elde etmesine hizmet etmektedir (Demirbaş, 2017, s. 37).

1.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, örgütlerin rekabet ortamında hız kazanması için hayati bir önem taşımaktadır. İnsan kaynakları departmanı, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeli eğitimleri organize etmelidir. Eğitim sonrası eğitim ile ilgili geri bildirimleri almalı ve ilgili değerlendirmeleri yapması gerekmektedir. Eğitimin verimli olup olmadığının analiz edilmesi ve katılımcıların görüşlerinin alınması, performanslarına etki edilip edilmediğine bakılması gerekmektedir. Etkili ve verimli geçen eğitim faaliyetleri hem çalışan hem örgüt açısından fayda sağlamaktadır. Eğitim faaliyetleriyle eksiklerini tamamlayan çalışanın iş tatmini yükselmekle bununla birlikte örgüte olan bağlılığı da artmaktadır. Böylece çalışanlar işletmeye katkı sağlamakta ve verimliliği arttırmaktadır. Bunun haricinde işletmede çalışanın performansını düşüren bazı konular gündeme gelmektedir. Bu konular eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle giderilmeye çalışılmaktadır. İşletmede beyaz yakadan mavi yakaya kadar tüm çalışanlara eğitim faaliyetlerinin uygulanması gerekmektedir. Böylece eğitim faaliyetleri ast-üst arasındaki etkileşimi arttırmakla birlikte örgütsel gelişime destek olmakta, iş tatmini ve işgücü kapasitesini yükseltmektedir. Oryantasyon eğitimleri de yeni işe giren personel için çok önemlidir. Personelin işletmeye uyum sağlaması, tanıması, aidiyet duygusunun geliştirilmesi için bu tarz eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. (Bingöl, 2006, s. 177).

1.4.5. Performans Değerleme

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı modern düzende örgütlerin üstünlük elde edebilmeleri için performanslarını sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. Örgütün ve çalışanların performansları düzenli şekilde iyileştirilmezse rekabet ortamında ayakta kalmaları oldukça güçtür. Bu sebeple örgüt içinde performans değerlendirme oldukça önemlidir. Performans yönetimi tanım olarak, önceden oluşturulmuş standartlar

çerçevesinde işletme performansının iyileştirilmesidir. Örgütün performansı hem bireylerin hem de bireylerden oluşan takımların performansına bağlıdır. Bireysel düzeydeki performans iyileştirmeleri takımların ve dolayısıyla örgütün de iyileşmesini sağlamaktadır. Bu sebeple en üst kademedeki yöneticilerden en alt kademedeki çalışanlara kadar her bireyin performansının doğru şekilde yönetilmesi önem arz etmektedir (Demirbaş, 2017, s. 38).

1.4.6. Ücretlendirme

İşletmede iş görenlerin harcadığı emek ve yaptığı iş sonucunda işverenin sunmuş olduğu maddi bedeller ücrettir. İş görenin örgüt içinde yerine getirdiği görev ve sorumluluklar doğrultusunda hak ettiği maddi karşılıktır. Ayrıca ücret iş görenler için hem geçim kaynağı hem de yaşam standartlarını belirleyen önemli kaynaklardan biridir. Ulusal gelirin en önemli unsurlarından biri olduğu için toplumsal açıdan da ücret büyük öneme sahiptir. Nitelikli işgücünün örgüte bağlılığını sağlayabilmek için ücretlendirmenin iki taraf için de tatmin edici olması gerekmektedir. Çalışan motivasyonunu negatif yönde etkileyecek bir ücretlendirme adalet algısının ve motivasyonun düşmesine neden olabilmektedir. Dolayısı ile bu durum örgüt performansının da olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir. (Işık, 2009, s. 6-10).

1.5. Eğitim ve Geliştirme ile İlişkili Kavramlar

Küreselleşme ile ortaya çıkan hızlı değişim rekabet ortamını beraberinde getirmiştir. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için niteliği az çalışanları değil, iyi eğitim almış ve sürekliliği olan çalışanları tercih etmektedir. Böylece bu ve benzeri nedenler eğitim ve geliştirmenin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Ayrıca hedeflere ulaşmak için eğitim faaliyetleri amaç değil önemli bir araçtır (Öge, 2016, s. 250).

İşletmede yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ulaşmak istedikleri hedeflere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Taşkın,2001, s. 26). Farklı bir açıdan eğitim faaliyetleri çalışanların yapmakta oldukları görevleri daha başarılı bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyetler bütünü iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Kısacası hem işletme hem de çalışan için verimliliği arttırmaktadır (Boz, 2021, s. 108).

1.5.1. Eğitim Kavramı

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için organize olabilen, eğitimi yüksek, tecrübeli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun nedeni ise günümüz organizasyonlarında meydana gelen değişimler işletmelerde de değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlu değişim çalışan eğitiminin önemini de fazlasıyla arttırmaktadır (Öge, 2016, s. 257).

Birey dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren içinde bulunduğu toplumun bir parçası olarak birçok unsurdan etkilenmektedir. Bu etkiye karşı göstereceği olumlu tutumlar toplumla uyum sağlayabilmesini kolaylaştırmaktadır. İlerleyen süreçte eğitim faaliyetleri gelişimi destekleyecek ve daha bilinçli bir birey ortaya çıkacaktır. Kısaca eğitim, amaçlar doğrultusunda bireyi eğitmek olarak tanımlanmaktadır. Dünün güneşi ile bugünün çamaşırının kurutulamayacağı bilincinde olan bireyler bu değişime direnç göstermemekte ve eğitim faaliyetlerine aktif katılım sağlayarak bilgi düzeylerini arttırmaktadırlar (Fındıkçı, 2002, s. 229).

Sözlükteki anlamına bakıldığında eğitim, bir çocuğu eğitme, okutma ve yetiştirme çabası, halk topluluğunda ise kültürü geliştirmek için kullanılan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Eğitim için sağlanan tüm bilgiler ve dersler şeklinde açıklanabilmektedir (Budak, 2016, s. 269). Başka bir tanıma göre; işletmelerde, iş görenlere çalışma alanı ile ilgili gereken bilgi, donanımı kazandırmak amacıyla aktarılan bilgi topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 1997, s. 3-4).

Günümüzde işletmeler, eğitimin kaçınılmaz bir şart olduğunun farkına varmaktadırlar. Lakin hangi amaçlar için eğitim yapılacağı ve hangi yönteminin uygulanacağı konusunda karar almakta zorlanmaktadırlar. Eğitimden beklenen faydaları sağlama, eğitimle çözülmesi muhtemel sorunlara uygun bir yöntemin uygulanmasını gerektirmektedir. İşletmelerde, yönetim kademesindeki personellerin eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine dikkat etmeleri gerekmektedir. Ayrıca eğitim, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkendir. Stratejik açıdan eğitim ve geliştirme, küresel bilginin bir aracı olabilmektedir. Eğitim ve geliştirmenin bu yönlü önem arz etmesine karşın, yöneticiler, bazı durumda bu yatırımı, yüksek maliyetli ve faydasız ödemeler olarak görmektedirler. (Öge, 2016, s. 250).

1.5.2. Geliştirme Kavramı

İşletme içerisinde farklı departmanlar bulunmaktadır. Bu departmanlardan bir tanesi de insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları biriminin iş tanımları içerisinde yer alan geliştirme, amaçlara ilişkin ortaya çıkan soru ve sorunlara cevaplar bulmak için uygulanır. Aynı zamanda toplumsal sorunlarla da ilgilenmektedir. İnsan kaynakları birimi yöneticileri, gelişme faaliyetleri doğrultusunda hem işletme verimliliğinin hem de çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının artacağını düşünmektedirler (Budak, 2008, s. 275). İşletmeler kısa ve uzun dönemde planlamalar yapmaktadır. Planlamalar işletmenin rekabet yeteneğini geliştirdiği gibi aynı zamanda performanslarını da iyileştirmektedir. İnsan kaynakları çalışanları bu süreçteki performansları gözden geçirmekte ve bireyleri beceri kapasitelerini arttırmak amacıyla eğitimlerle desteklemektedir. Tüm bu planlamaların sonucunda gelişim düzeylerinde artış beklenmektedir (Mercin, 2005, s. 133-134).

Başka bir tanımda ise; kişinin kabiliyetlerini kendisinin yönetmesi ya da birikimleri sonucunda deneyimlerini yöneterek öğrenmeyi gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanı geliştirme, örgüt kültürünün ana bileşenlerinden biri olup örgüt misyon ve vizyonunun önemli bir parçasıdır. İşletmenin olumlu gelişim göstermesi bakımından da önem arz etmektedir (Ertürk, 2011, s. 59).

1.6.Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amaçları incelendiğinde örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların niteliklerinin şartlar doğrultusunda arttırılması esas alınmaktadır. Yol izleme süreci bu şekilde olduğunda toplumsal ve sosyal amaçlara ulaşılmasında da fazlaca etkili olmaktadır. Eğitimin örgütsel verimliliği ve etkinliğinin arttırmasının yanında çalışanların özgüvenlerini ve bilgi birikimlerini de artabilmektedir. Bunun akabinde motivasyonları, örgüte aidiyet duyguları ve iş tatminleri artmaktadır (Uyargil vd., 2010, s. 167).

Eğitim programları, eğitim konularını, eğitimin değerlendirilmesini ve katılımcıların görüşlerini içermektedir. Anlamlı bir iş tatmini için bilgi ve becerilerin çalışanlara kazandırılması ve yaptığı işe bunu yansıtması, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle gerçekleşmektedir. Eğitim kişinin zihinsel, sosyal ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Eğitim, kişilerin öğrenme sürelerini kısaltmakta, iş tatminini de

arttırmaktadır. Bununla beraber işletmeye karşı olumlu bir tutum oluşturulması, çalışma sorunlarının çözümünde, yöneticilere fayda sağlamaktadır (Man, 2013, s. 21).

Eğitimin temel amaçları (Özçelik vd., 2009, s. 172):

- Çalışanlar arasında güven bariyeri gelişmesine katkı sağlamak.
- Motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine katkıda bulunmak.
- Örgüt içerisinde sadakat duygusu geliştirmek.
- Örgüt ve bireysel hedefleri bütünleştirmeye aracılık etmek.
- Bilgi düzeylerini arttırmak.
- Kariyer gelişimine olanak sağlamak ve katkıda bulunmak.
- İşletme içerisindeki sosyal ağı ve iklimi iyileştirmeye yardımcı olmak.

Amaçlar iç içe geçmiş halkalar gibi bütünlük oluşturmaktadır. Bu halkaları, toplumsal ve bireysel amaçlar net çizgilerle ayırmaktadır. Ayrıca bu halkalar ekonomik amaçlarında oluşmasında aktif rol almaktadır. Çalışanların eğitimlerle motivasyonu ve iş tatmini bununla beraberde işletme verimliliği de artmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan çalışanın herhangi bir nedenden dolayı işten ayrılması durumunda yeni iş bulma süreci daha kolay ve pratik olmaktadır. Yeni girdiği işte başarılı olmakta ve kolay bir şekilde uyum sağlanmaktadır. Genel çerçevede bakıldığında eğitimin hem bireysel hem toplumsal hem de örgütsel faydalarını görmekteyiz (Sabuncuoğlu, 2011, s. 129).

Eğitim geliştirme faaliyetleri örgütlerin küresel rekabet ortamında rakiplerine nazaran öne geçmesini sağlamaktadır. İşletmeler eğitim konusunda gereken hassasiyeti gösterirse hem işletme hem de çalışanlar açısından verim elde etmiş olacaktır. İş tatminleri, örgütsel aidiyet duyguları ve bağlılıkları gelişmektedir. Böylece yetenekli çalışanları elde tutmak daha da kolaylaşmaktadır (Man, 2013, s. 22).

Eğitim faaliyetlerinden beklenen başlıca ekonomik amaçlar (Sabuncuoğlu, 2011, s. 128);

- Üretim faaliyetlerinde olumlu artış
- Maliyetlerde azalma
- Zamandan tasarruf sağlama
- Standardizasyon sağlama
- Makinelerin rasyonel kullanımı
- Kalite de artış
- İş metotlarında değişim ve gelişme

- İş kazalarının azalması
- Hata payında azalma
- Denetim maliyetlerinin düşmesi
- Fazla mesaide azalma

1.7. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler

Etkin ve verimli bir eğitim programının uygulanabilmesi için uyulması gereken ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır;

1.7.1. Süreklilik İlkesi

Günümüz de meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmenin ön koşulu gösterilen çabaların süreklilik arz etmesidir. Güncel ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek, benimsemek, geliştirmek önemlidir. Eğitim ve gelişmenin sürekli ve dinamik olması beklenmedik anlarda ortaya çıkan koşullardan en az zararla çıkılmasında işletmeye fayda sağlamaktadır (Şimşek & Öge, 2011, s. 255).

1.7.2. Yararlılık İlkesi

İşletmeler için eğitim faaliyetleri ilgili kişiler ya da ekipler tarafından önceden planlanmaktadır. Bu planlamalar işletmelerin amaçları doğrultusunda yapılmaması durumunda beklenen maxsimum faydaları sağlamayacaktır. Bu sebeple bütün çabaların sonuç vermeyeceği bilinmelidir. Buradaki önem arz eden konu hazırlanan eğitim programlarının neden yapıldığının bilinmesidir. Böylece amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının da tespiti yapılabilmektedir. Kısaca eğitim-fayda denkleminin kurulmasıdır. Böylece yapılan harcamalar işletme için beklenen faydaları desteklemektedir (Şimşek & Öge, 2011, s. 256).

1.7.3. Fırsat Eşitliği İlkesi

Bahsi geçen bu ilke; işletme içerisinde bireysel ya da grupsal bir ayrım gütmeden bütün çalışanlara eşit koşullardan yararlanabilmesini ifade etmektedir. Bu ilke temelinde sadece belirli kişilerin ya da belirli grupların üst kademelerde görev, terfi alırken diğer bireylerin donanımlı olmalarına rağmen terfi alamayıp aynı kademelerde devam etmeleri doğru değildir. Bu yüzden bu ilke tüm insan kaynağına ayrım gözetmeksizin eşit olanaklar verilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Şimşek & Öge, 2011, s. 256).

1.7.4. Planlılık İlkesi

Eğitim faaliyetlerinden beklenen yararın ortaya çıkması için ön koşul faaliyetlerin gelişi güzel değil belirli bir plan çerçevesinde yapılmasıdır. Ayrıca söz konusu faaliyetlerin yeri, zamanı, kim tarafından yapılacağı ve kimlerin katılacağı önceden mutlaka planlanmalıdır. Bu planlama süreçlerinin bir mizan içinde yapılması amaçlara ulaşmada yarar sağlamaktadır (Şimşek & Öge, 2011, s. 256).

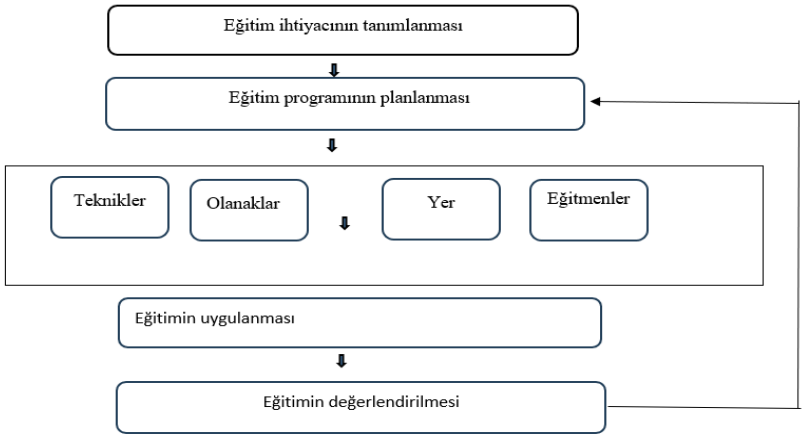
1.7.5. Etkin Katılım İlkesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin başarısı için önemli başka bir ilkede etkin katılımdır. Örgütün dinamizmini etkileyen İK bu faaliyetlere aktif bir şekilde katılımları olmaz ise gelişimden söz edilemez. Çalışanların ilgili faaliyetlere etkin katılımını sağlayabilmek için işletme içerisinde bulunan ödül sistemine önem verilmelidir. Böylece gelişme ihtiyacı duyan çalışanlar aktif katılım sağlamak için bütün imkânları değerlendirecektir. Bu sebeple eğitim uygulamalarının yararına inanmaları, faaliyetlerin başarısı için önemli ve gereklidir (Şimşek & Öge, 2011: s. 256).

1.8.Eğitim ve Geliştirme Süreci

İşletme de eğitim faaliyetlerinin, uygulamasından değerlendirilmesine kadar olan süreç sırasıyla aşağıda verilmiştir;

Şekil 1.1. *Eğitim Süreci*



Kaynak: Armstrong, 2014: Aktaran Tuna, 2019, 35.

Armstrong'un döngüsel eğitim süreci incelendiğinde, ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan eğitim süreci işletmelerin önem arz eden konularından biridir. Bu ihtiyacın zamanında

giderilmesi için hazırlık ve planlama süreci devreye girmektedir. Planlama yapılırken eklektik şekilde işletmenin bütün yapı taşları dikkate alınmaktadır. Eğitimin nerede gerçekleşeceği, kimlerin katılacağı ve zamanı belirlenmelidir. Süreç sonunda ise ilgili değerlendirmeler yapılarak eğitimin sağlamış olduğu katkı ölçülmelidir. Süreç içerisinde yeniden ihtiyaç doğar ya da duyulursa yeni bir eğitim planlaması yapılarak süreç sarmal bir şekilde tekrar etmelidir.

1.8.1. Eğitim ve Geliştirme Planlaması

Nitelikli ve kaliteli bir eğitim sürecinin ilk aşaması planlamayla başlamaktadır. İyi bir planlama, eğitim sürecinin başarıya ulaşmasında önemli faktörlerden biridir (Bayraktaroğlu, 2015, s. 102).

İşletmelerde yapılan derinlemesine araştırmalar sonucunda çalışanların bireysel ya da toplu şekilde ihtiyaç duyduğu eğitimler belirlenmektedir. Eğitimler belirlendikten sonra uygun politika ve uygulama aşamaları sürece dâhil olmaktadır. Eğitimler işletmeden işletmeye farklılık gösterebileceği gibi hedefler doğrultusunda da kısa ve uzun vadede ki çalışmalara uygun olup olmadığına göre de farklılık göstermektedir. Ayrıca sadece yakın zaman için değil uzun vadede ki değişim ve yenilikler içinde eğitim planlama çalışmaları yapılmaktadır. Böylece değişen teknolojik değişimler karşında taleplere cevap verebilecek düzeyde bulunulmaktadır (Barutçugil, 2004, s. 311).

Eğitim faaliyetleri ile ilgili planlama yaparken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Noe, 2010, s. 139);

- Eğitime katılan çalışanlara öğrenmiş oldukları bilgileri uygulama imkânı sunmak,
- Uygulama sonunda geribildirim almak,
- Anlamlı ve istendik yönde değişiklik elde etmek için içerik sunmak,
- Katılımcıların programı başarı ile tamamlamaları için gereken şartları belirlemek,
- Katılımcı çalışanların deneyim yolu ile öğrenmelerine katkı sağlamak.

1.8.1.1. Eğitimin Konusu, Süresi ve Yerinin Belirlenmesi

Örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda farklı ve sınırsız eğitim konuları bulunabilmektedir. Son dönemlerde geniş kitle tarafından aktif olarak kullanım alanı

bulan, eğitim konuları çerçevesinde; teknolojik yenilikler, karar verme, bilgisayar ve satış eğitimi vb. eğitimler bulunmaktadır (Taş, 2007, s. 41).

Eğitim faaliyetinin temel yapı taşları; amaçlar, bireysel hedefler, ihtiyaç analizleri doğrultusunda belirlenebilmektedir. İçerik oluşturulmaya başlanabilmesi için eğitim konusunun tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitimin teması, gerçekleştiği fiziksel ortam, duygusal işletme iklimi dikkate alınmaktadır. Örneğin; bir satış elemanının müşteri hizmetleri için verilen eğitim programında, satış yapan çalışanların karşı karşıya kaldığı memnuniyetsiz ve mutsuz müşteri senaryolarını canlandırmasıyla eğitim içeriğinin verimliliğini ve anlamlılığını pozitif yönde artmaktadır (Noe, 2010, s. 156).

Eğitimin süresi, bu programlar hazırlanırken belirlenmesi gereken en önemli yapı taşlarından biridir. Eğitim faaliyetleri işletme perspektifinde her ne kadar maliyet unsuru olarak düşünülse de, sürenin kısa ve içeriğin etkili olması uzun vadede fayda sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, s. 142).

Eğitim yerinin taşıması gereken özellikler (Noe, 2010, s. 166):

- Çevreden gelen ses kirliliğinden arınmış bir ortam,
- Eğitim yerine kolay ulaşım sağlanabilmesi,
- Eğitime katılan çalışanların rahatça çalışabilmelerine olanak sağlaması,
- Eğitime katılacak bütün çalışanların eğitimde kullanılan video gösterimi,
- Örnek ürünleri rahatlıkla görebilmeleri için uygun düzenlemelerin yapılması

1.8.1.2. Eğitimin Bütçesinin Belirlenmesi

Geçmiş alışkanlıkların aksine, geleneksel yöntemler rafa kaldırılmış ve teknolojik gelişmelerle birlikte eğitime verilen önem artmaktadır.

Eğitim için planlama yapılırken faaliyetlerin bir bölümünü de, eğitim bütçesi oluşturmaktadır. Eğitimin geniş kapsamlı planlamaları düşünüldüğünde, gerekli parasal kaynak ve yatırımlar önem arz etmektedir. Eğitimin işletme için bir yatırım olarak kabul gördüğü varsayıldığında, farklı eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek gerekli mali tabloların hazırlanması gerekmektedir. Bu sebeple bir taraftan işletmenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, diğer taraftan belirlenen eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için gerekli ve yeterli eğitim bütçesi hazırlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 127).

İşletmenin rekabet edebilme avantajını üst düzeye çıkartarak, hedeflediği konuma ulaşmasına katkı sağlamaktadır. İşletmenin uzun ve kısa vadeli finansal durumu dikkate

alındığında, eğitim için ayrılacak olan bütçe büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında üst yönetimin, eğitime bakış açıları ve tercihleri eğitim süreçlerine yön vermektedir. Eğitime bütçe ayırmak istemeyen, kısa vadeli planlamalar yapan yöneticiler rakipler karşısında bir adım geride seyretmektedir.

1.8.1.3. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi

Eğitim yöntemleri çok çeşitli olmakla birlikte ilk aşamada bazı tespitlerin yapılması gerekmektedir. İşin hangi yetkinlik, bilgi ve deneyim gerektirdiği, süreç ve değerlendirmeler sonucunda ilgili ihtiyaçlarla ne tür bir değişim beklendiği açıkça ifade edilmelidir. Doğru tespit edilen eksiklikler, eğitim programlarının hem işletme hem de birey için verimliliğini artırmaktadır. İşletmeye ve çalışanlara en uygun yöntem tespit edilmelidir (Bingöl, 2003, s. 223).

Amaçlara ulaşmak için ihtiyaçlar doğrultusunda hangi eğitimlerin yapılacağı planlanmaktadır. Planlamalara yönelik eğitimler (Budak, 2008, s. 231):

- Bilişsel eğitimler; yöneticiler tarafından işin gerektirdiği düzeyde bilgi birikimi olmayan çalışanlara verilen eğitimlerdir. Yapılan işte yenilikler ve gelişmeler söz konusu ise bütün çalışanlara da verilebilir.
- Duyuşsal eğitimler; daha çok duygusal süreçlerin desteklenmesi için verilen eğitimlerdir. İş görenin işe karşı ilgisizliği, çatışmalar, iletişimsizlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın az olması gibi sebeplerle performansın düşük olduğu zamanlarda kullanılır. Rol oynama gibi yöntemler kullanılabilmektedir.
- Psikomotor eğitimler; çalışanın makine ya da alet kullanarak işini gerçekleştirmesi gerekiyorsa, eğitimlerin rutin bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Bilgisayar kullanmak, araba kullanmak gibi beceriler örnek gösterilebilir. Simülasyon yöntemi becerileri geliştirmek için kullanılabilmektedir.

1.8.1.4. Eğitime Kimlerin Katılacağının Belirlenmesi

İşletmede öncelikli olarak eğitime ihtiyacı olan bölümler ve bireyler tespit edilmelidir. Eğitime katılması gereken çalışanlar gerekli programlara eklenmelidir (Sabuncuoğlu, 2012, s.142). Burada önem arz eden konu; eğitime katılacak çalışanların dinlemeye ve öğrenmeye açık, kendisinde bulunan yetkinliklere yenilikler ekleyip, geliştirecek kişiler olmasıdır.

1.8.1.5. Eğitimi Kimin Vereceğinin Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim verecek olan eğiticilerin veya danışmanların profesyonel şekilde seçilmesi önemlidir. Eğitimci, eğitimin içeriği hakkında bilgi sahibi, iletişim becerileri güçlü, geribildirim verebilen, uygulama süreçlerini iyi yöneten ve anlamlandırabilen kişiler olmalıdır. Ayrıca öğrenmek isteyen yönetici veya yönetici adayları ile çalışanlara yöneliktir. Eğitimlerin tamamlandıktan sonra, eğitime katılan çalışanlara onları motive etmek için gerekli becerileri sağladıklarına dair katılım belgesi ya da sertifika verilebilmektedir. Buda eğitimin işletme için önemli olduğunu ve eğitimcilerin örgüt içinde konumlanmasını sağlamaktadır. Donanımlı yöneticilerin veya yönetici adaylarının eğitmen olarak sunumlar yapması, çalışanları motive ederken eğitim içeriğinin de anlamlılığını arttırmaktadır. İş yerindeki yöneticilerin örgütteki personel ve iklime hâkim olmaları eğitimin uygulanabilirlik düzeyini arttırmaktadır (Noe, 2010, s. 167-168).

1.8.2. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi

İşletmede ik etkinliğinin arttırılabilmesi için eğitim uygulamalarının; işletmenin ve bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Eğitim planlamasının ilk basamağı ise eğitim ihtiyacının birey ve örgüt temel alınarak saptanmasıdır (Demir, 2010, s. 34-35).

Eğitim faaliyetleri işletme ve işletmede çalışanlar için önem arz etmektedir. Çalışan perspektifinden eğitimlere seçilmek; ücret farkı, terfi ve saygınlık gibi daha büyük fırsatlar elde edebileceği anlamına gelmektedir. Başka bir açıdan çalışan eğitimlere seçilmediği takdirde iş yeri sınırları içerisinde saygınlık ve değer kaybı yaşamaktadır. İşletme açısından, doğru zamanda doğru eğitimin doğru çalışana verilerek desteklenmesi eğitilmiş iş gücü alt yapısını güçlendirmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi noktasında yetkili kişilerin her bölüm ile ayrı ayrı görüşmeler sağlayarak çalışanların hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunun tespitinin yapılması önem arz etmektedir (Ertürk, 2011, s. 58).

Yapılacak eğitim faaliyet programı için ihtiyaçların belirlenmesi ve ilerleyen süreçte yapılması planlanan ve yapılacak olan araştırmalara yol göstermektedir. Eğitim programlarında, ihtiyaçların belirlenmesi, sürecin planlanması eğitime katılacak çalışanların davranışlarında, bilgi ve beceri düzeylerinde fark yaratmayı amaçlamaktadır. Çeşitli durumlar eğitim ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Yöneticiler çalışanlarının

performanslarında düşüş gözlemlemekte ve bu durum karşısında ilgili eğitim planları hazırlamaktadırlar (Noe, 2008, s. 190-191).

1.8.3. Eğitim ve Geliştirme İhtiyaç Analizi

Eğitim programlarının amaç ve ihtiyaçlarının belirlenmesi yapılacak olan eğitimin içeriğinin oluşturulmasını sağlayacaktır. Eğitim, işletmenin tüm çalışanlarının ve iş özellikleri dikkate alınarak belirlenmektedir. Ayrıca, eğitim sonrasında, ilgili eğitimin çalışana yararlı olup olmadığı değerlendirilmektedir.

İşletme (Organizasyon) Analizi: İşletme analizi, örgütün uzun vadede ki eğitim planları tasarlanırken eğitim ihtiyacının ne düzeyde olduğunun belirlenmesini ifade etmektedir. İşletme analizi tamamlandığında organizasyonun bütün birimleri inceleme altına alınmaktadır. Kısaca, eğitim faaliyetlerinin hangi departmanlara yapılacağı, yapılan eğitimin çalışana verimlilik sağlayıp sağlamayacağı değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Görev (İş) Analizi: İşletme analizinin detaylı ve kapsamlı bir şekilde yapılmasından sonra iş analizi için gerekli şartlar sağlanmaktadır. Kısaca, görev analizi, çalışanın yapacağı ve yaptığı görevlerin detaylı bir şekilde incelenme sürecini kapsamaktadır. İş analizi yapılırken işin nasıl yapıldığına dair düzenli bilgiler toplanmalıdır. Performansların incelenmesi ve belirlenmesi süreci de önem taşımaktadır. Etkin katılım ile verimli olmak için çalışanda gerekli becerilerin belirlenmesi süreci de iş analizinin bir parçası niteliğini taşımaktadır.

Performans (Birey) Analizi: İş analizinin yapılmasından sonra bilgiler toplanmaktadır. Çalışan da mevcut olan bilgi ve yeteneklerin amaçlanan performansa uygunluk seviyesine bakılarak değerlendirilmektedir. Çalışanın mevcut performansı ile olması gereken performansı karşılaştırma yapılarak ikisi arasındaki farklılıkların ne düzeyde olduğunun ölçümü yapılmaktadır. Fark çoksa, çalışanın performans eksikliğinden oluşabileceği gibi terfi, ücret vb. gibi sebeplerden de kaynaklanabileceği araştırılmaktadır (Uyargil vd., 2009, s. 179).

1.8.4. Eğitim ve Geliştirme Uygulaması

Eğitim, çalışma konusu ile ilgili beceri ve yetkinliklerin personel tarafından hızlı bir şekilde öğrenilmesini kolaylaştırma sürecinde işletme tarafından gösterilen çabayı ifade etmektedir (Noe, 1999, s. 4).

İhtiyaç analizleri ve gözlemler doğrultusunda belirlenen eğitim ihtiyacı, ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda hazırlanan programlar ile uygulamaya geçirilmektedir. Eğitim programları uyguları yapılırken; iş ile eğitim içeriklerinin birbiri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Aynı işletmede çalışanların aynı anda eğitime alınması, katılan çalışanların düzenli bir şekilde eğitimlere devam etmesi, yöneticilerin eğitim sürecinin aşamalarında destekleri açık bir şekilde göstermesi, sürece katılan çalışanların programlara uyumunu her yönüyle kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında nitelikli bir eğitimci ile birlikte uygulanması eğitimin algılanmasını kolaylaştırmakta ve bilgi ve becerilerin tanımlanması eğitim programlarının beklenen sonuçlara kısa zamanda ulaşmasında etkili olmaktadır (Barutçugil, 2004, ss. 312-315).

Eğitim ihtiyaçlarının analizi ve tespitinden sonra eğitim uygulamalarının faaliyete geçirilmesi gelmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri için programların hazırlanması, hayata geçirilip uygulanması için bazı süreçler bulunmaktadır. Bunlar: (Uyargil, vd., 2009, s. 181).

- İhtiyaçlara göre hedeflerin ve amaçların belirlenmesi,
- Eğitim programlarının içerik ve sınırlılıklarının belirlenmesi,
- Uygulama için eğitim yönteminin belirlenmesi,
- Sonuçlar değerlendirilmeye alınırken uygulanacak olan stratejilerin belirlenmesi,

1.8.5. Eğitim ve Geliştirme Değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi, eğitimin amaçlarına hangi düzeyde ulaşılabildiğinin tespit edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Ortaya çıkan maliyet sorunu, krizlerinin rasyonel kurallarla objektif şekilde değerlendirilmesi ve çözüme kavuşturulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011, s. 161).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi, öğrenme olayının gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrolü, davranışa dönüşmesi ayrıca davranış değişikliğinin kalıcı hale getirilmesi zaman gerektiren bir süreçtir (Tuna, 2019, s. 76).

Eğitim programlarının girdileri kadar çıktıları da büyük önem arz etmektedir. Çıktıları, müşteri yorumları ve anketleri, akran değerlendirme ve anketleri ve üstlerin değerlendirmelerine ait toplanmış olan veriler ile değerlendirme yapılmalıdır. İK yöneticileri, eğitimden önce ya da eğitim sonrasında bazı testler yaparak eğitimi geniş

kapsamlı değerlendirebilirler ise geçmiş eğitim programları hakkında da geribildirimler toplayacaklar böylece gelecekte yapılacak olan eğitim programları için geliştirme fırsatları olmaktadır (Bulut & Çulha, 2010, s. 319).

Eğitim uygulamaları, çalışanlara yönelik hazırlanmış olan bir yatırım faktörüdür. Eğitim sonunda sonuçların değerlendirilmesi ile daha önceden belirlenmiş olan hedeflere hangi ölçüde ulaşılmış olduğu tespit edilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 316-317).

Ölçme ve değerlendirme sürecinde bazı yöntem ve teknikler kullanılmaktadır. Yöntemleri seçerken ya da kullanırken işletmenin yapısı, programlarının içeriği, kişi ve grupların heterojenliği, eğitim yeri ile eğitim zamanı önem taşımaktadır. Değerlendirmelerin kim tarafından yapılacağı, ne sıklıkla, hangi zamanda yapılacağı önceden belirlenmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunun rasyonel olabilmesi için yukarı da belirtilen faktörler dikkate alınmaktadır (Şimşek, 2007, s. 60).

Eğitim faaliyetleri için gösterilen çaba ve emeklerin işletme amacına ne denli ulaşılacağı son aşamada yapılacak olan değerlendirme çalışmaları ile belirlenmektedir. Ortaya çıkan sonuçlar net kazanımları somut şekilde göstermese de süreç içerisinde fayda sağlamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonuçlandığında, eğitimlere ayırılan vakit ve harcanan çabaların, personeller için fayda sağlayıp sağlayamadığının değerlendirilmesi ilgili tespitlerin yapılması önem arz etmektedir. Değerlendirilmeleri rutin bir şekilde yapılmayan eğitim programlarının hangi ölçüde fayda sağladığının bilinmesinin mümkün olmamaktadır (Barutçugil, 2004, s. 318-325).

1.9. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Diğer insan kaynakları fonksiyonlarının başarıyla yerine getirilmesi, eğitim ve gelişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Örneğin insan kaynağı fonksiyonlarından olan satın alma ile seçme faaliyetleri sonucunda, yeni çalışanların örgüte katılabilmesi için daha çoğunluklu eğitim faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin çalışanlara ne ölçüde fayda sağlayacağını belirleyen faktörler aşağıda listelenmiştir.

• **Yönetici Desteği ve Üst Yönetim Onayı:** Yönetim, eğitim geliştirme faaliyetlerinin şirket için kritik olduğunu anlamalıdır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için personelin eksik olduğu ve daha fazla eğitim almak istediği alanlarda destek ve iş birliği

gerektirmektedir. Genellikle üst yönetim eğitim süreci sonrasında eğitim sonuçlarını görmek ve ölçmek istemektedir (Bingöl, 2006, s. 208).

• **Teknolojik Gelişmeler:** Bilgi teknolojisi ve teknoloji alanındaki gelişmeler eğitimi doğrudan etkilemektedir (Bingöl, 2006, s. 178).

• **İnsan Kaynaklarının Diğer İşlevleri:** İnsan kaynakları süreçleri birbiriyle bağlantılıdır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin de eksiksiz olarak yürütülmesi gerekmektedir. Yeni işe alınan personel için oryantasyon eğitimi gibi yoğun bir eğitim süreci gerekmektedir (Şimşek & Öge, 2007, s. 234- 237).

1.10. Eğitim ve Geliştirmenin Yararları

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin topluma, işletmeye ve ekonomiye pek çok fayda sağlamaktadır. Bireylere sağladığı faydalar dikkate alındığında çalışanların öğrenmeye odaklanmasını ve eğitim uygulamaları sayesinde çalışanların çalışma arkadaşlarını daha iyi tanıma imkânı sağlamaktadır. Bu avantajlar çalışanların; bireysel başarıya önem vermesini, sorumluluk duygusunun artmasını, rol üstlenmekten korkmamasını, motivasyon ve iş tatmininin artmasını sağlamaktadır (Şimşek & Öge, 2007, s. 232-233).

Eğitim süreci sadece işletmenin ekonomik çıkarları ve faydası için yürütülmemeli, aynı zamanda çalışanların bireysel faydalarını da hayata geçirecek şekilde etkinleştirilmelidir. Eğitim ve gelişim faaliyetleri iletişimi ve çalışan katılımını güçlendirir. Şirketler bireylere değer vermeyi önemli bir hedef olarak görmektedir.

Eğitim ve gelişim faaliyetlerinin organizasyonel faydaları şunlardır: Organizasyon içerisinde sorumluluğun gelişmesine katkı sağlar, çalışanların şirket hedeflerini içselleştirmesine ve bir bütün olarak hareket etmesine, iş tatmininin ve çalışanların kuruma aidiyet duygusunun artmasına, astlar ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine katkıda bulunur ve üstlere güven ortamı yaratmaktadır (Bingöl, 2003, s. 209-211).

Eğitim sayesinde çalışanlar daha yetenekli, yaratıcı, yenilikçi ve özgüvenli hale gelmektedir. Bu sayede eğitim süreci hem bireye hem de işletmeye katkı sağlamaktadır. Eğitim-fayda oranındaki önemli soru, eğitim harcamalarının eğitim faydası ve gelirine oranıdır. Özellikle hizmet içi eğitim tedbirleriyle işgücünün becerileri geliştirilmekte ve çalışanın işyerine entegrasyonu sağlanarak işyeri iyileştirilmektedir. Ayrıca Örgütsel faaliyetlerin önemli bir bütünüdür (Uyargil vd., 2009, s. 169).

Eğitim geliştirme programları, işletmelerin rekabet ortamında bir adım önde olmalarına olanak sağlamaktadır. Şirketler eğitim ve gelişime yeterince önem verebilirse hem çalışanlar hem de yöneticiler işlerinde daha verimli olacaklardır. İş doyumları, örgütsel bağlılıkları, aidiyetler duyguları artmaktadır. Bu, yetenekli çalışanları elde tutmayı kolaylaştırmaktadır (Man, 2013, s. 22).

Eğitimin sosyal faydaları; Çalışanları organizasyona entegre etmek, çalışanların iş tatminini sağlamak, çalışanların aidiyet duygusu konusunda farkındalık yaratmak, çalışanlara kariyer olanakları sağlamak, çalışanların iş memnuniyetini arttırmak ve kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Serinkan, 2007, s. 116). Eğitim, örgütte çalışan kişilere doğrudan ve dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Organizasyonda yürütülen eğitim faaliyetleri aynı zamanda insana da yatırım yapmaktadır. Örgütler toplum ve birey sayesinde varlıklarını sürdürürler (Noe, 2009, s. 309).

Eğitimin sosyal faydalarının yanı sıra işgücü piyasasındaki değerin artması, eğitimin artmasıyla üretimin artması, istihdam olanaklarının artması ve toplumsal memnuniyetin artması gibi faydalardan da söz edilebilmektedir. Eğitimin toplumsal faydalarına bakıldığında daha fazla personelin terfi ettirilmesine ve performans değerlendirme süreçlerine katkı sağladığı görülmektedir. Eğitim yoluyla becerileri gelişen çalışanlar işlerinde başarılı olurlar ayrıca ödül ve terfi alabilirler. Bu durum çalışanın örgüte bağlılığını ve tatmin düzeyini artırmaktadır. İş tatmini ve motivasyonu artan çalışanın performansı daha yüksek olmakla beraber işletme verimliliğini de arttırmaktadır. Dolayısıyla işletmeninde verimliliğinin arttığı söylenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2012, s. 129). Aynı zamanda çalışan, çalışma arkadaşlarıyla iş birliğine ve takım çalışmasına yatkın hale gelerek işgücü piyasalarındaki değerini artırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011, 129).

Kısaca özetlemek gerekirse eğitim ve geliştirmenin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Öge, 2016, s. 251-252);

- İşletme verimliliğini ve iş standartlarını yükseltir.
- İşletme bünyesinde sorumluluk duygusunu geliştirir.
- Üst ve astlar arasındaki iletişimi güçlendirir.
- İş gücünü ve iş tatminini yükseltir.
- İşletmenin tüm departmanlarında geleceğe yönelik bilgiler sunar.
- İş görenlerin işletme amaçları ile özdeşleşmesini sağlar.

- İşletme ortamındaki iletişimi destekler.
- Bireysel karar verme sorumluluk alma bilincini destekler.
- Çalışanların olumsuz duygularla başa çıkmasına yardım eder.
- Grup içi bağlılığı organize eder.
- Öğrenmeye dönük işletme iklimi yaratır.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ

Araştırmanın bu bölümünde iş tatmini tanımı , önemi ve tarihsel gelişimi genel bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca iş tatmini etkileyen faktörler ve iş tatminsizliği sonuçlarından bahsedilmiştir.

2.1. İş Tatmini Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

İş tatmini terimi literatürde ilk defa 1920'lerde ortaya çıkmıştır. Bu terim 1930 ile 1940'larda giderek önem kazanmıştır. 1940'lardan sonra iş tatmini kavramı farklı disiplinlerin odağı haline gelmiştir. 1950'li yıllardan bu yana yoğun bir şekilde araştırılan iş tatmini kavramına ilişkin ilk çalışmalar Hawthorne Çalışmalarına dayanmaktadır. İş tatmini kavramı birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olan, farklı tanımlar altında aynı anlamları barındıran bir kavramdır (Zencirkıran & Keser, 2018, s. 102).

Ölçülmesi ve tanımlanması zor olan ve çalışanın genel tutumu olarak ifade edilen iş tatmini kavramı, değerler, beklentiler veya ekonomik, sosyal, faktörler tarafından şekillenmekle birlikte aynı zamanda yalnızca çalışanların kendilerinin tamamen duygusal olarak ölçüp değerlendirebilecekleri bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır (Yelek, 2021, s. 42). İş tatmini kavramını farklı açılardan ortak bir şekilde tanımlamak doğru olmasa da en önemli konunun çalışan bireylerin işlerinden elde ettikleri tatmininin arttırılması olduğunu ortak bir payda olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır (Zencirkıran & Keser, 2018, s. 101).

İş tatmini kavramı, bireylerin örgüte ve çalıştıkları işe yönelik duygusal algıları olarak tanımlanabilmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014, s. 59). Çalışanların işlerine karşı duygusal tepkileri, olumlu ya da olumsuz tutumları, insanların işlerini ve deneyimlerini değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan, keyif verici ya da olumlu duygular olarak ifade edilebilmektedir (Hoppock, 1936, s. 303).

İş tatmini kavramı, bireylerin çalıştıkları örgüt ve kuruma karşı tutum ve davranışlarının bir tanımıdır. İş tatmini bireylerin olumlu tutumlarını ifade ederken, iş tatminsizliği ise

bireylerin olumsuz tutumlarını ifade etmektedir (Günbayı ve Tokel, 2012, s. 78). İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan pek çok faktörün olduğu ve bu faktörlerin aynı zamanda bireylerin işe yönelik tutum ve görüşlerini de etkilediği belirtilmektedir (Gökçe, 2021, s. 22). Bireylerin iş tatmininde çevresel faktörlerin büyük rol oynadığını belirten kaynaklara göre bireyin çevresine katkıda bulunabilmesi ancak bu çevresel faktörlerin olumlu olmasıyla mümkündür (Özdayı, 1998, s. 238).

Örgütsel davranış disiplininde ve İKY' de iş tatmini kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında önem arz eden konulardan biri de çalışanların işine karşı takındığı tutumlarıdır. Kısaca açıklamak gerekirse; çalışan mutlu ise olumlu tutum takınmakta ve tatmin düzeyleri yüksek olmakta, eğer mutlu değil ve tutumları negatif yönde ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu öngörülmektedir (Özkalp, 2018, s. 113).

Farklı yaş grupları üzerinde yapılan bir araştırmada, kişilerin iş ortamından beklentileri ile bu beklentilerin karşılanması arasında uyumsuzluk, tatminsizlik duygusunun, bireyin iş ortamına etki eden önemli bir olgu olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu olgu bir kişiyi iki şekilde etkileyebilmektedir. Birincisi, iş pasiftir ve öz saygıyı düşürmektedir. İkincisi, iş aktiftir ve öz saygıyı artırır ve uyum sağlar. Geleneksel iş tatmini modelinde, çalışanın iş hakkındaki hisleri önemlidir. Bir işin tatmin edici olup olmaması, işin kendisine ve işten ne elde etmek istediklerine bağlıdır. Çalışanların işteki pozisyonlarından memnuniyeti, iş tatminini açıklayan en temel özellik gibi görünmektedir. İş tatminin fiziksel ve zihinsel süreçlerle ilgili birçok ayırt edici özelliği bulunmaktadır.

İş tatmini ile ilgili özellikler aşağıda sıralanmaktadır (Mete ve Karahan, 2014, s. 18-20):

1. Her bireyin özellikleri birbirinden farklı olmakla birlikte iş tatmin düzeyleri de birbirinden farklıdır.
2. İş tatmin düzeylerinin tespiti yapılırken her çalışanı ayrı ayrı değerlendirmeye alınmalıdır.
3. İş tatmini, beklentilerin karşılanma düzeyiyle ilişkilidir. İş tatminin doğru değerlendirilebilmesi için çalışanların beklentilerinin bilinmesi gerekmektedir.
4. İş tatmini, işletme ikliminde yer alan pozitif davranışlarla iç içedir.
5. İş tatmini iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal boyuttur.
6. İş tatmini çalışan mutluluğu ile paralellik göstermektedir. Çalışan mutluluğuna etki den etkenler aynı zamanda iş tatminini de etkilemektedir.

7. İş tatmini duygularla bağlantılıdır.
8. İş tatmini eklektik bir süreçtir. İşletme ve çalışanların uyum içerisinde olması iş tatminini pozitif olarak etkilemekte ve performansı arttırmaktadır.
9. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması iş akışının da aktif şekilde devam etmesine fayda sağlayacaktır.
10. Çalışanın duyuşsal durumuna etki eden bütün hususlar iş tatminine de etki etmektedir.

2.2. İş Tatmini Önemi

Yöneticiler çalışanların iş tatminlerini incelediğinde konuya 3 farklı yaklaşım gösterirler. İlki çalışan işinden memnun değildir bu yüzden tatmin düzeyi düşüktür ve işten mümkün oldukça kaçmak istemektedir. İşten kaçma mümkün olmuyor ise şuan ki bulunduğu işten ayrılıp başka bir işe geçmenin en kısa yollarını aramaktadır. İkinci yaklaşım ise iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışan sağlıklıdır ve sık aralıklarla işe devamsızlık yapmaz rapor almazlar. Bu yüzden bu çalışanların işten ayrılma isteği ve düşünceleri düşüktür. Son yaklaşım olarak iş yerinde olumlu davranışlar sergileyen çalışan toplum yaşamında da olumlu tutumlara sahip olabilmektedir. Hayata ve insanlara bakış açısı daha optimistiktir. Ayrıca tatmin düzeyi düşük olan çalışan hem iş yerinde hem sosyal çevresinde sorunlu davranışlar sergilemektedirler (Özkalp, 2018, s. 123).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kaynak kıtlığının yaşandığı günümüz rekabet çağında, işletmelerde iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, para, emek ve zamandan dolayı oluşacak iş kaybını en aza indirecektir. Çünkü iş tatmini, çalışanların hem çalışma potansiyeline hem de başarısına etki etmektedir (Naktiyok, 2022, s. 59). İş tatmini düzeyine etki eden faktörler ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1. Bireysel faktörler

Çalışanın bireysel özellikleri ve işletmede geçirdiği süre boyunca bu özelliklerde ortaya çıkan farklılıklar iş tatminini etkilemektedir.

Doğal kalıtımla gelen özellikler ile kişinin çevresinden edindiği tüm özellikler kişiliğini oluşturmaktadır. Biçimler, insanların duygularının, tutumlarının, yeteneklerinin ve çevrelerinin adaptasyonunu içermektedir. Bu anlamda, kişiyi diğerlerinden ayıran ve kişiyi kendisi gibi gösteren özelliklerin tamamını ele almaktadır. Sonuç olarak kişilik bir

kişinin ayırt edici özelliklerini temsil eden durum, tutum olarak tanımlanmaktadır (Feifei vd, 2023, s. 56). Bireylerdeki olgunluk ve kişisel özelikler işlerine çokça önem atfetmeleri, bununla beraber iş tatminlerinin artması, fazla sorumluluk üstlenmeleri ve eleştirilere olgunlukla karşılık vermeleri ile ilişkilidir. Dahası, bu tür bireyler çatışmaya düşmeye ya da işle ilgili kaygılar yaşamaya daha az yatkındırlar (Başaran 2008, s. 220).

2.3.1.1. Cinsiyet

İş tatmininde önemli bir diğer faktörde cinsiyettir. Bunun nedenleri arasında kadın ve erkeklerin toplumsal rollerinin aynı olmaması, duygusal yapı taşlarının ve beklenti düzeylerinin farklı olması ve bunun işten aldıkları tatmini farklı şekilde etkilemesidir. Tüm bunların yanında kadın çalışanların sosyal hayatta ki görev ve sorumlulukları da iş tatminini etkilemektedir. Kadınlar için yöneticilerle ilişkiler ve çalışma saatleri daha önemli iken erkekler için ücret, terfi gibi faktörler daha fazla önem arz etmektedir (Clark, 1997, s. 344-345). Cinsiyetin devamsızlık konusu üzerinde de bir etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Kadınların erkeklere göre daha çok devamsızlık bildirmesinin nedenlerinden şu şekilde sıralanabilir: Kadınların kadın olgusuna bağlı hastalık şikâyetleri daha fazla olabilmekte ve çalışan kadınlar evli ve/veya çocuk sahibi oldukları için farklı roller üstlenebilmektedirler (Sıu, 2002, s. 217-228)

2.3.1.2. Yaş

İş tatminini etkileyen kişisel faktörler incelendiğinde çalışanların yaşı iş tatmini için önemli bir etkendir. İş tatmini her yaşta farklı düzeyde olabilmektedir. Bunun nedeni genç çalışanların tatmin duygusunun düşük olduğu orta yaş çalışanların tatmin duygusunun daha fazla olduğu düşünülmektedir. Bu, daha yaşlı çalışanların daha gerçekçi düşünebilmesi, pozisyonlarının ve derecelerinin artması, daha iyi ücret ve fırsatlara sahip olmaları olarak düşünülebilir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte deneyim, tecrübe ve kıdem de artmaktadır. İşe yeni başlayan çalışanların iş tatminleri daha yüksektir, süreç içerisinde ise azalış göstermektedir (Özkalp, 2018, s. 112). Durak ve Serinkan'ın (2007) yaptığı araştırma sonucunda lise mezunu hemşirelerin tatmin düzeyi, yükseköğretim mezunu hemşirelerin tatmin düzeyinden daha yüksek çıkmıştır (Durak & Serinkan, 2007, 133).

2.3.1.3. Statü

Toplumun insanlara yüklediği değer yargılarına statü denmektedir. Toplum tarafından kabul gören ve saygı duyulan işlerde çalışmak çalışanlara statü

kazandırmaktadır. Çalışanların yaptıkları iş sonucunda saygınlık görmeleri iş tatminlerini arttırmakta ve yeteneklerinin geliştirmesi konusunda destek sağlamaktadır (Eren, 2015, s. 554).

2.3.1.4. Eğitim düzeyi

Eğitim, kişinin tüm yaşamına, özellikle de geleceğine yapılan bir yatırım olarak görülebilir. Kişinin aldığı eğitim onun kişiliğini ve dolayısıyla davranışlarını etkiler. Çalışanların eğitim düzeyi iş tatminini etkileyen bireysel bir faktördür (Özpehlivan, 2018: 50). Yapılan araştırmalara göre eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde pozitif ve negatif etkileri bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi yüksekse ve eğitimine uygun bir işte çalışıyorsa ekonomik ve sosyal açıdan rahat bir konumda olacak, dolayısıyla iş tatmini yüksek olacaktır. Aksine, yüksek eğitimli bireyler mesleğiyle uyumlu bir işte çalışmıyorsa sosyal ve ekonomik sıkıntıya düşecek ve bu durum bireylerin iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek iş tatminsizliğine yol açacaktır (Ganzach, 2003, s. 97).

2.3.2. Örgütsel faktörler

İşletmeler, doğru insan kaynağı karışımına sahip olduklarında başarılı olabilmektedirler. Tutarlı ve motivasyonu yüksek çalışanlar performansın arttırılmasında önemli rol oynamaktadır. Motivasyonu düşük düzeyde olan bir çalışan, becerilerini tam olarak gösteremeyebilir. Çalışanların özel yetenekleri ortaya çıkmakta ayrıca ödül yoluyla kişisel ilham kaynakları desteklenmektedir (Huh, 2023, s. 152-163). İlham kaynaklarını destekler nitelikteki ödül çalışmaları (ücret artışı, ikramiye, primler, taktir, teşekkür vb.) çalışanların motivasyon ve iş tatminlerini etkilemektedir (Bryant vd., 2023, s. 43-55).

Yapılan araştırmalar, bazı işletme faktörlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Genel olarak iş görenlerin iş tatminini etkileyen faktörler; yönetim tarzı, işin niteliği, ücret, çalışma koşulları ve terfiler vb. olarak sıralanmaktadır.

2.3.2.1. Ücret

Çalışanların ekonomik, sosyal ve özel hayatlarını sürdürebilmeleri için bir gelire ihtiyaçları vardır. Bireylerin iş amaçları arasında en önemli unsur ücretlerdir. Ücretler doğrudan iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların aldıkları gelir ve sosyal hakların iş tatminini artıracağı gösterilmektedir (Neog & Barua, 2014, s. 312).

Çalışanların elde ettikleri gelirin artması doğrudan iş tatminini artırmaz; ancak bu durum iş tatminsizliğine önlem alıcı bir neden olarak görülmektedir (Toker, 2007, s. 105). Başka bir deyişle, çalışan yaptığı iş sonucunda aldığı ücreti yeterli buluyorsa, iş tatmini olasılığı artacaktır. Tüm bunlara ek olarak, çalışanların yöneticilerine güvenebilmesi, organizasyon içinde üretken ilişkiler kurabilmesi ve iş tatminini artırabilmesi için ücret sisteminin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir (Ülker ve Özdemir, 2016, s. 335).

2.3.2.2. Çalışma koşulları

Hem yazılı hem de yazılı olmayan kurallardan oluşan işletmenin benzersiz yönetim tarzı, yalnızca kuruluşun dış algısını ve imajını değil, aynı zamanda çevre üzerindeki etkisini de incelemektedir. İşletmelerin bireysel hoşnutsuzluğa katkıda bulunabilecek hem fizyolojik hem de psikolojik faktörleri azaltması ve mutsuzluğa yol açabilecek unsurlardan arınmış bir ortam yaratması zorunludur (Söyük, 2007, s. 90).

Yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma veya donanım eksikliği gibi yetersiz düzenlemeler iş tatminsizliğine yol açabilir ve çalışanların etkili ve verimli bir şekilde performans göstermesini engelleyebilmektedir. İşyerinde yaygın olan sağlık ve sağlık bilgisi koşulları, çalışan memnuniyetini etkileyen önemli belirleyiciler olarak tanımlanmaktadır (Örücü ve Esenkal 2005, s. 148).

Çalışanlar elverişli koşullarda çalışmadıklarında, yüksek iş memnuniyeti elde etmek zorlaşır. Bu zorluk, olumsuz çalışma koşulları nedeni ile genellikle daha düşük memnuniyet seviyeleri yaşayan çalışanlara arasında özellikle belirgindir. Sert çalışma koşullarının yaygınlığı, ağır sanayi ve yeraltı işleri gibi el emeği gerektiren işlerde özellikle belirgindir. Özetle, bu tür mesleklerdeki çalışanlar sert çalışma koşullarıyla mücadele eder ve bu da daha rahat rollerdeki çalışanlara göre daha düşük memnuniyet seviyeleriyle sonuçlanmaktadır (Keser, 2012, s. 150).

2.3.2.3. Yönetim Tarzı

Yöneticilerin çalışanlarına ilgi göstermesi, çalışanların işlerini isteyerek ve keyif alarak yapmalarını sağlaması, daha verimli nasıl çalışabilecekleri konusunda onlarla iletişim kurması, küçümsememesi, hakaret etmemesi ve çalışanlarının fikirlerini sorması çalışanların iş memnuniyetinin artmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını ön planda tutan, işlerinden keyif almalarını sağlayan ve üretkenliği artıran bir liderlik ve yönetim yaklaşımı esastır. Bu gerekliliğin farkında olan yöneticiler,

çalışanların işyeri kararlarına katılımını kolaylaştırmalı ve gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar (Bingöl, 2003, s. 222-224).

2.3.2.4. İşin niteliği

Yapılacak işin tanımı çalışan tatmini açısından önem arz etmektedir. Üstler tarafından verilen dönütler çalışanların motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanın mesai saatleri içerisinde iş süreci ile ilgili konularda kendi kendine aksiyon alabilmesi, insiyatif kullanıp sorunları kendi yöntemleri ile çözebilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca işin çalışana statü kazandırması tatmin duygusunu etkilemektedir (Özkalp, 2018, s. 113). İşin doğası, kapsamı, nitelikleri ve iş özellikleri Hackman ve Oldham (1976) tarafından beş bölümde özetlenmiştir:

1. **Beceri çeşitliliği:** Bir işletmeyi yönetmek için gereken tüm becerileri ve yetenekleri kapsar. Örneğin, mühendislik geçmişi olan bir üretim yöneticisinin hem liderlik niteliklerine hem de teknik bilgiye ihtiyacı olabilmektedir.
2. **İş içeriği:** Bir çalışanın işin tamamını mı yoksa belirli bir kısmını mı yapacağını belirtmektedir. Örneğin, bir üretim hattındaki her operatöre işin belirli bir kısmını yapması söylenebilmektedir.
3. **İşin anlamlılığı:** İşin diğer bireylerin hayatları veya işleri üzerindeki etkisine atıfta bulunmaktadır. Örneğin, bir hekim-cerrahın müdahalesi bir hastanın refahı için hayati önem taşımaktadır.
4. **Otonom çalışma:** Çalışanların görevlerini yerine getirirken sahip oldukları özgürlük derecesini ifade etmektedir. Örneğin, ARGE biriminde çalışan bir mühendis, tasarım çalışmalarını bağımsız olarak yürütme özgürlüğüne sahip olabilmektedir.
5. **Geri bildirim:** Çalışanlara iş performanslarının doğruluğu hakkında yapıcı eleştiri ve geri bildirim sağlamayı içermektedir. Bu, bir çalışanın işinin değerlendirilmesi sırasında kalite kontrol personelinden gelen anında geri bildirim yoluyla veya belirli bir süre boyunca performans değerlendirmeleri sırasında bir yönetici tarafından sağlanan geri bildirim yoluyla gerçekleşebilmektedir.
6. **Terfi:** Terfi, yeni deneyimlere açılan bir kapıdır. Zamanla monotonlaşan iş hayatına yenilikler getiren bu kapının hem yöneticinin yükünü hafiflettiği bilinmekte hem de iş hayatında yükselen ve bu sayede kendini geliştirebilme fırsatı yakalayan çalışanlar için iş tatminini elde etmesini sağlayan bir unsur

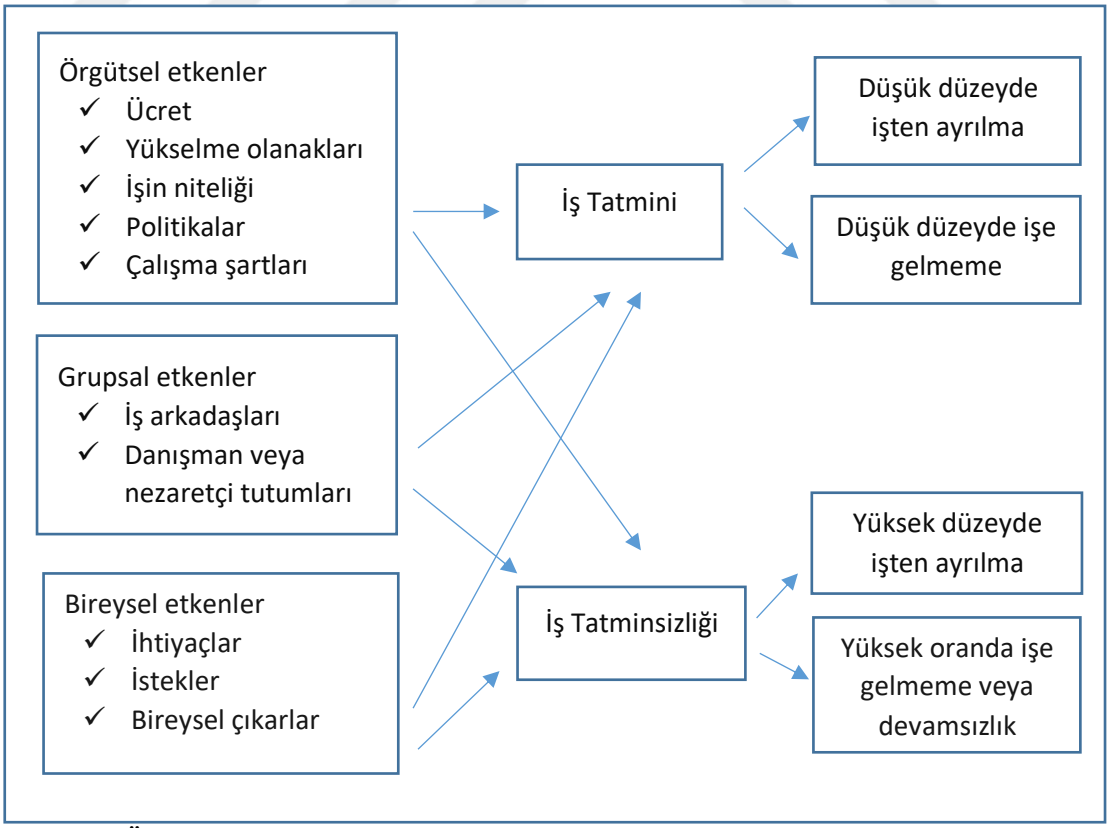
olduğu ifade edilmektedir. Terfi sisteminin adil ve sağlıklı olmasının iş tatminine katkı sunduğu belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013, s. 68).

Terfiinin iş tatmini üzerindeki uzun vadeli etkisi incelendiğinde, tatminin azalan bir yörünge izleme eğiliminde olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu düşüş, çalışanların mevcut koşullarına alıştıkça zamanla tatminin azalmasına bağlanmaktadır. İş tatmininin çalışan davranışı üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, yüksek tatmin seviyelerinin sürdürülmesinin çalışanların pozisyonlarında düzenli iyileştirmeler gerektirdiği açık bir şekilde görülmektedir (Kosteas, 2011, s. 193).

2.4. İş Tatmini ve Tatminsizliği Sonuçları

İşverenlerin çalışanlarının hayatlarını kurtarması ve onlara işyerinde mutlu, huzurlu ve rahat çalışma fırsatı sunması çok önemlidir. Fırsat sağlanan ve beklentileri karşılanan personelin iş tatmin düzeyi artar. İş tatmini yüksek olan personelin verimliliği artar, işgücü verimliliğinde ve işletmenin yaptığı işlerde artış olmaktadır (Günbayı ve Tokel, 2012, s. 93).

Şekil 2.2. *İş Tatminsizliği Sonuçları*



Kaynak: Özkalp & Kırel, 2018, s.129

İş hayatında çalışan, ihtiyaçlarını karşılayacak kadar ücret kazanabilen, istediği fırsat ve çalışma koşullarını kısmen de olsa bulabilen çalışanların hem iş hayatında hem de iş hayatı dışında huzur içinde olacağı söylenebilmektedir. Çünkü hem maddi hem de manevi doyuma ulaşmış olacaktır. Ancak aksi takdirde tatmin düzeyi düşecek ve hayatı olumsuz etkilenecektir (Örücü vd., 2006 s. 40-43).

İşlerinden memnun olmayan bireyler örgüt içerisinde birçok sorun yaratmaktadır. Sorunların devamı sil sile şeklinde sonuç unsurlarının oluşmasına da sebep olurlar. Başlıca sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür (Şimşek vd., 2003, s. 151):

• Çalışan devir hızının ve devamsızlık oranlarının artması,

• İşletmeye olan bağlılığın azalması,

• Yabancılaşma, çatışma,

• Grevlerin sayısında artış,

• Hırsızlıkların artması,

Araştırmanın bir sonraki basamağında örgütsel bağlılık kavramı farklı yönleriyle ele alınmakta ve incelenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık tanımı ve tarihsel gelişimi, örgütsel bağlılığın alt boyutları, örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar ile örgütsel bağlılığın işletme ve çalışanlar faydaları gibi genel bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Günümüz iş yaşamının her organizasyonunda insan faktörü, yeni fikirler geliştiren, , yaratıcı, yenilikçi ve çok önemli bir değer olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla insan kaynağının verimliliğini ve memnuniyetini artırarak örgüte yüklenen bu değerli özelliği bünyesinde tutmak, örgütler için oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek, verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmak, daha kaliteli ürünler üretmek için insan faktörü önemli bir rekabet unsuru olarak görülmektedir (Bakan, 2011, s. 40-41).

1956 yılında William Whyte tarafından yazılmış olan "Örgüt İnsanı" adlı eserinde çalışanların çalıştıkları işletmeye ait olduklarını ve yaratıcılık için kaynak teşkil ettiklerini ifade etmiştir. Whyte'nin çalışmasının ardından önem kazanan bağlılık konusu faydalı olması sebebi ile yoğun bir şekilde incelenmiştir (Doğan, 2013, s. 66)

Weber, Taylor ve Fayol 20. Yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıkan rasyonel bakış açısının temsilcileri olmuşlardır. Taylor'un Bilimsel yönetim yaklaşımı, bilimsel ilkelerin uygulanmasını ve çalışanların verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Fayol'un yönetim kuramı örgütsel yapının genel çerçevede işleyişini ifade etmektedir. Weber'in bürokrasi modeli ise etkin bir yönetim anlayışının oluşturulmasına odaklanmıştır (Hicks ve Gullett, 1981, s. 116- 118).

Örgütsel bağlılığın kökleri çok eskilere dayanan bir konu olup son zamanlarda hem özel sektörde çalışanların hem de akademisyenlerin ilgisini çekmektedir (Foote vd., 2005, s. 203). Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve bunun doğurduğu sonuçların işletme üzerindeki etkilerini ele almaktadır (Akbulut, 2020, s. 7). Bir bireyin davranışı gelecekte

neyi yapma eğiliminde olduğunun bir göstergesidir. Bağlılığı anlamak içinde bireyin göstermiş olduğu davranışların hangilerinin bağlılık göstergesi olduğunu anlamamız gerekmektedir (Uğur, 2020, s. 97).

Tablo 3.1. *Örgütsel Bağlılığın Gelişim Aşamaları*

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	İşletmeye bağlı çalışan ve işletmeye yönelik önemine dair çalışmalar.
1958	Morris ve Sherman	Çalışanın işletmeye bağlılığının değişimsel modeli üzerine araştırmalar.
1960	Gouldner	Çalışanın işletmeye olan bağlılığını artırmak için iletişimsel çalışmalar.
1964	Etzioni	Sosyal etkileşim ve iletişimin bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir.
1966	Grusky	Cinsiyet, eğitim ve bağlılık arasındaki ilişki ele alınmıştır.
1971	Sheldon	Örgüt amaçlarının örgüte bağlılığa etkisi üzerinde çalışmalar yapılmıştır.
1972	Herbiniak ve Alutto	Kadın, erkek ve örgütsel bağlılık üzerinde durulmuştur.
1974	Porter	Tutumsal yaklaşım modeli ileri sürülmüştür.
1975	Etzioni	Fayda sağlayan işletmelerin negatif yönlerini ortaya koymuştur.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği ileri sürülmüştür.
1978	Kidron	Güçlü iş ahlakı ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.
1979	Mowday	Örgütsel bağlılığa psikolojik bir yaklaşım örneği.
1981	Morris ve Sherman	Çalışan yaşının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.
1982	Mowday	Süreç modeli geliştirilmiştir.
1983	Rusbult ve Farrel	Yetki modeli geliştirilmiştir.

Kaynak: Yağcı, (2007). s 116.

Yıllardır bağlılık, ilişki kurmanın ölçülebilir şekilde operasyonel hale getirilemeyen bir yönü olmuştur. Lakin yöneticiler bunun önemli bir hedef olduğunu bilmektedirler. Örgütsel verimlilik ve etkililik üzerindeki önemli etkisi nedeniyle örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalar çok olmakla birlikte yeni araştırmalar yapılmaya devam etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine duygusal ya da davranışsal olarak bağlılığını açıklayan bir kavram olup araştırmalarda farklı perspektiften incelenmektedir (Elizur & Koslowsky, 2001, s. 594).

Çalışanların duygusal sinerjileri ve kişisel ilgileri, örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunmakta ve işletme hakkındaki düşüncelerini yansıtan bir ayna işlevi görmektedir. Çalışanların işletmeye olan reel bağlılıkları, rekabet baskısını azaltmakta ve işletmenin başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Kargün, 2021, s. 44).

İşgücü devri, birçok işletme için önemli bir maliyet unsurudur ve kuruluşlar için bu maliyeti azaltarak verimliliği artırmak ve personel devir hızını azaltmak oldukça önemlidir (Swailes, 2002, s. 155).

Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar rakiplerine olumlu farklılaşmayı sağlayacak en önemli faktörlerden biri motivasyon, örgütsel bağlılık ve kaliteli insan kaynaklarını bünyesinde bulundurmasıdır (Bakan, 2011, s. 66).

İşletmeye bağlı çalışanlar, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket ederler ve dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliği için çaba göstermektedirler (Erkasap & Özkan, 2022, s. 107).

İşletmeler açısından incelendiğinde örgütsel bağlılığın bu kadar önemli olmasının ardında beş sebep aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Balay, 2014, s. 20-37)

- Çalışanların işten ayrılması, devamsızlık yapması gibi davranışlar nedeniyle kurumun üzerindeki negatif etkilerin azaltılması
- Çalışanların iş doyumunun ve motivasyonun artması bu sayede performans çıktılarının yükselmesi
- Çalışanlara iş yerinde özerklik sağlanması ve süreçlere katılımının artırılması
- Kurum içi çatışmaları önlemek ve mümkün olan minimum seviyeye getirmek
- Bireylerin örgütsel bağlılığa yönelik düşüncelerine destek olmak

3.2. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık kavramı 1956 yılında literatüre ilk kez Whyte tarafından kazandırılmıştır. Becker'in 1960 yılındaki çalışmaları bir bakıma sonraki araştırmacılara öncü olmuştur (Berberoğlu, 2018: 1-8). Bağlılık, kavram olarak aktif duyguların varlığını içermektedir. Bir kişi başkalarına bağlı olma durumu ile bazı yükümlülükler ve sorumluluklar almaktadır. Kişi bir anlamda diğer kişilere bir beyanda bulunur ve bu beyan herhangi bir şeyi yapmak için kesin bir niyetten daha fazlasıdır (Schauber, 1996, s. 120). Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan sadakati ve katkıda bulunma isteğiyle yakından ilgilidir. Bu kavram, bireylerin örgütün başarısı için gösterdikleri çabalar ve katkılarla ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın

birden fazla tanımı olmasına rağmen, bu kavramın çok boyutlu ve geniş yapısı konusunda fikir birliği bulunmaktadır (Gökyer & Türkoğlu, 2018, s. 317-319).

Tablo 3.2. *Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tanımlar*

Yazar- Yıl- Sayfa	Tanım
Sheldon, 1971: 143	"Bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya örgütle ilişkilendiren örgüte yönelik bir tutum veya oryantasyon."
Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556	"Bireysel-örgütsel işlemler ve zamanla yan bahislerde veya yatırımlardaki değişiklikler sonucunda ortaya çıkan yapısal bir olay."
Buchanan, 1974: 533	"Örgütün saf araçsal değeri dışındaki değerlerine ve amaçlarına, bireyin amaçlarla ve değerlerle ilişkili rolüne ve örgütün yararına olan duygusal bağlılıktır".
Salancik, 1977: 62	"Bireyin eylemleri ve bu eylemleri ile faaliyetlerini sürdürme ve kendi katılımını devam ettirme inançlarına bağlı olduğu bir var olma durumu."
Allen ve Meyer, 1996: 252	"Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır. "

Kaynak: Bakan, 2011, s. 10

Tanımların çalışanın çalıştığı işletmenin amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, bu amaçları yerine getirirken beklenenden daha fazla emek sarf etmesi, örgüte aitlik duygusu beslemesi gibi bağlılığa dem vuran öğelere değinilmiştir (Bakan, 2011, s. 11).

Genellikle bağlılık; Bireyi arkadaşlar, spor, aile, topluluk grubu veya iş organizasyonu gibi hedeflere yönelik bir plana bağlayan bir güç olarak kabul edilmektedir (Cohen, 2007, s. 343-344). Allen & Meyer ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmasını engelleyen psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadır (Allen & Meyer, 1990, s. 1).

Bu tanımlar, örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir olgu olduğunu ve farklı öncüller, sonuçlarla ilgili olduğunu ifade etmektedir (Gökyer & Türkoğlu, 2018, s. 318).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Küresel dünyada hızla değişen ve gelişen çalışma koşullarında örgütsel bağlılık anahtar bir rol üstlenmektedir. İş görenlerin aynı işletmede birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine bağlılık duymaları işletmede kalmayı istemeleri hem de örgütteki devamlılıklarını sağlayacaktır (Darıcan, 2019, s. 132). Örgütsel bağlılık her işletme tipi için gereklidir. Üstelik örgütsel bağlılığın geçmişten günümüze kadar olan sürede zamanla daha da önem kazanmaktadır. 1950'li yıllarında karşılıklı sadakat anlayışı hâkim iken 1980'li yıllara gelindiğinde ise çalışanların işe alımdan 5 yıl süresi içerisinde %50'si işten ayrılmış ve işletme bu duruma seyirci kalmıştır. Çalışanlar için bireysel açıdan gündelik ihtiyaçlarını karşılayabilme, yaşam standardı sağlama ekonomik güvencesinin olmasını önemsemektedir. Günün büyük bir zaman dilimini çalışarak geçiren iş görenler psikolojik olarak içsel tatmin, bir arkadaş edinimi ya da aile ortamı sunmaktadır. İşletmenin sunmuş olduğu bu ödüller çalışanı motive etmektedir (Akalın, 2006, s. 100-108).

Örgütsel bağlılık kavramı işletmelerde kurulan örgütsel hiyerarşinin devamlılığı için önemli konular içerisinde yer almaktadır. Bu konunun önemli olmasının temel nedeni organizasyonların kurumsallaşmasının bu yolla gerçekleştirilebilmesidir. İşletmelerin kurumsal olarak yüksek düzeyde tercih edilebilir olması örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Örgütsel bağlılık işletmeler için önemi şu şekilde özetlenebilir (Bayram, 2005, s. 125-128):

- Verimliliğini ve performansı artırmaktadır.
- Çalışanların işe devamlılığını sağlamaktadır.
- Çalışanların bireysel motivasyonlarını artırır,
- İşgücü devir hızını azaltmaktadır.

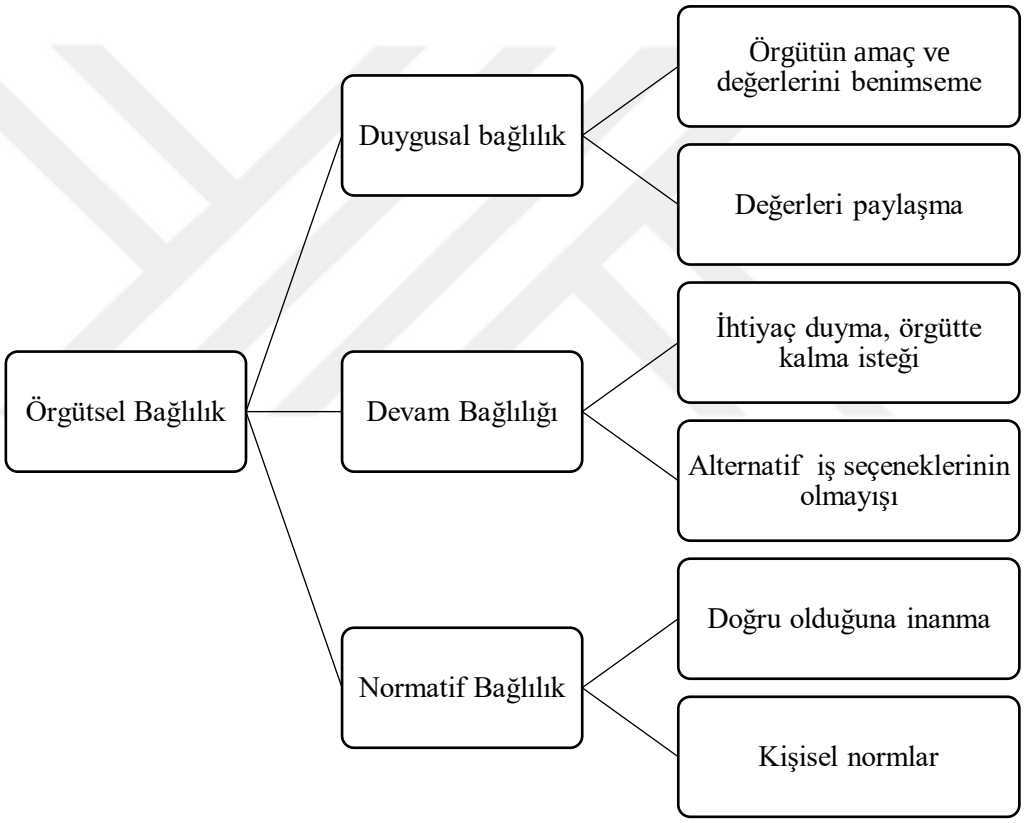
3.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

1990'lı yılların başında, Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarından en yaygın kullanılan üç boyutlu sınıflandırma modelidir. Örgütsel bağlılık çalışanların, kurumda devamlı olma kararlarını destekleyen bir tutum olarak tanımlamışlardır. (Meyer & Allen, 1991, s. 75).

Literatürde bağlılık kavramsallaştırmalarının ortak noktası işten ayrılma kavramı ile bağlantılıdır. Bağlılıkla birlikte ortaya çıkan psikolojik durumu, bağlılığın gelişmesine yol açan öncül koşulları ve beklenen davranışları etkilemektedir. Ancak daha önemlisi işletmeye güçlü şekilde bağlı olan çalışanların işten ayrılma olasılığı düşüktür (Allen & Meyer, 1990, s. 1).

Örgütsel bağlılığı üç ana başlık altında; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık şeklinde sıralayabiliriz.

Şekil 3: *Örgütsel bağlılık üç boyutlu sınıflandırma modeli*



Kaynak: Meyer ve Allen 1990: 3-4

Meyer ve Allen modelinde özetlenen üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sıralanabilir. Bu üç yaklaşımın merkezinde çalışan ile işletme arasında alternatif iş arayışı olasılığını azaltan bir giz olmasıdır. Bu gizin birbirinden farklı olduğu açıktır. Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip bireyler kendi istedikleri için, devam bağlılığına sahip olanlar gerekli ihtiyaçları doğrultusunda ve normatif bağlılığa sahip çalışanlar istihdama devam etme zorunluluğu hissini farklı derecelerde yansıtmaktadır (Allen & Meyer, 1996, s. 2).

Duygusal, devam ve normatif bağlılığı, bağlılık bileşenleri olarak görmenin daha makul olduğu düşünülmektedir. Bir çalışanın üç bağlılık bileşenlerini de deneyimlemesi olası olabilir. Örnek vermek gerekirse çalışan işverene karşı hem güçlü istek hem de güçlü bir ihtiyaç hissedebilir ya da başka bir çalışan çok az istek, çok az bağlılık ve güçlü bir yükümlülük hissedebilir (Allen & Meyer, 1991, s. 8). Burada ortaya konulan aslında çalışan bireyin kişilik özellikleri, psikolojik durumu, tatmin düzeyi vb. birçok madde etki etmektedir.

3.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bağlılık türlerinin en istenilen türüdür. İşletme faaliyetlerini kendine amaç edinme, sadakat duygusu benimseme, sadık ve destekleyici olma gibi pozitif düşünceler önem arz etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan menfaatlerini bir kenara bırakıp işletmeye ve yöneticilerine hizmet etme erdemini gösterebilmektedir. Ayrıca duygusal bağlılık, bağlılık türlerinin en güçlüsüdür (Eren, 2015, s. 557).

3.4.2. Devam Bağlılığı

Çalışanlar işletme amaçları için çalışmalarda bulunurlar ve bunun karşılığında da maddi olarak örgütten ücret almaktadırlar. Bu maddiyat dışında çalışanın psikolojik olarak ilgili işi yapmaktan duydukları tatmin düzeyleri ve sosyal çevrede sağlamış olduğu saygınlık gibi unsurlar manevi tatmin olanakları da sağlamaktadır. Çalışanların iş yerlerinden ayrılması durumunda kazanım sağladıkları maddi ve manevi unsurları düşünerek ve bu duygu işletmeye olan bağlılıklarının devam etmesine neden olmaktadır (Eren, 2015, s. 556)

Bu sebeple işletmede çalışanlar için alternatifler ne kadar az ise mevcut işlerine sahip çıkıp devam etmeleri de o kadar güçlü olmaktadır (Allen & Meyer, 1990, s. 4).

İş görenlerin devam bağlılığını kademeli olarak artırmak için psikolojik, ekonomik ve sosyal faydalar sunarak, işten ayrılma düşüncesinin getirmiş olduğu maliyetin azaltması ve bireylerin işletmede kalma kararlarının desteklemesi mümkündür (Uzun, 2024, s. 26).

3.4.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, etik değerler ve iş ahlakı sebebi ile işin getirmiş olduğu görevleri yerine getirme düşüncesinden doğan eğilimdir. İşletmede çalışmaya gönül rızası olan çalışan işletme içindeki amaç ve kuralları benimsemese bile etik ilkeler açısından onlara

bağlı olduğunu göstermek zorundadır. Bu sebeple normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işletmede kalmayı iş etiği gereğidir diye düşünmektedirler (Eren, 2015, s. 557). Bu düşünce uzun zaman dilimi içerisinde, çalışanın işletmeye olan bağlılığını bir erdem olarak algılamasına ve değerlendirmesine yol açmaktadır (Sevinç & Şahin, 2012, s. 267). İşletmenin başarısı için normatif bağlılık örgütsel davranışın bir parçasıdır. Çalışanların işleri ile ilgili görev ve sorumluluk duygusunu geliştirerek, uzun vadeli başarı için güçlü bir temel oluşturabilmektedir (Kara, 2023, s. 43).

3.5. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak isteyen üstler etkili iletişim kanallarına ağırlık vermesi gerekmektedir. Etkili iletişim davranışları astlarda önemsendiklerinin hissettirecek ve gerekli adımları zamanında atma eğilimi göstereceklerdir. Üstlerin astları karar verme sürecine dâhil etmeleri, fikirlerinin sorulması örgütsel bağlılık ile sonuçlanacak bir uygulamadır. Çalışanlar dâhil oldukları kararları gerçekleştirme konusunda daha istekli olacaklardır. Böylece hem örgütsel bağlılıkları artacak hem de örgütün hedeflerine daha kısa sürede ulaşmasına destek olacaklardır (Güney, 2007, s. 189). İşletme kaynaklarının ve performans değerlendirme sistemlerinin eşit ve şeffaf bir şekilde dağıtılması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli bir faktördür (Uzun, 2024, s. 96). Faklı düzeylerdeki örgütsel bağlılığın iş gören ve işverenler için olası olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 2’ de detaylı olarak tasvir edilmektedir. Araştırmalar örgütsel bağlılığın üç seviyesinden bahsetmektedir. Bu seviyeler düşük düzeyde örgütsel bağlılık, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılık, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık şeklindedir.

Tablo 3.3. *Bağlılık Düzeyi Olası Sonuçları*

		Kişisel		**Örgütsel**	
		Pozitif	**Negatif**	**Pozitif**	**Negatif**
Bağlılık düzeyleri	Düşük	Yenilikçilik ve özgünlük, Bireysel Yaratıcılık, Kaynakların etkili kullanımı.	Kademeli terfi ve kariyer gelişimi. İşten ayrılma sonucu oluşan kişisel maliyetler. Olası ihraç veya çıkış sonrası örgütsel hedeflere zarar verme	Düşük düzeyde performans gösteren iş görenlerin devrini azaltarak zararları sınırlandırmak. Kurum içinde faydalı sonuçları duyurmak.	Çalışanlar üzerinde sınırlı kurumsal kontrol. Zararlı rol modeller İşletmeye karşı sadakatsizlik, etik olmayan davranışlar. İşten ayrılma, işe geç kalma davranışları.
	Ilımlı	Aidiyet, güvenlik, etkinlik, sadakat, görev alma duygularının artması. İşletmeden ayrı kimlik kazanımı ve sürdürülmesi.	Kariyer basamağında ilerleme ve terfi fırsatlarının sınırlı olması. Tedirgin edici uzlaşmalar	Yüksek düzeyde iş memnuniyeti, sınırlı işten ayrılma niyeti. Çalışanların görev sürelerinin uzun olması.	Çalışanlar ekstra rol davranışını sınırlayabilir. İşletme etkinliğinde olası azalma. Çalışanlar organizasyon taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir.
	Yüksek	Kişisel kariyer ilerlemesi ve ücret ve tazminatların artması. Davranışın işletme tarafından ödüllendirilmesi. Tutkulu bir anlayışla donatılmış çalışanlar.	Bireysel gelişim, yaratıcılık, hareketlilik fırsatları engelleniyor. Değişime karşı direnç gösterilmesi. Çalışma arkadaşı desteği eksikliği. İş sonrası sınırlı zaman ve enerji	İstikrarlı iş gücü. İşletmenin üretimine yönelik talepleri kabul eder. Kurumsal hedeflere ulaşılabilir.	İnsan kaynaklarının verimliliğinin düşük olması Yenilikçilik, esneklik, uyum yeteneğinin zorluğu Geçmiş politikalara yönelik değiştirilemez güven Kuruluş adına işlenen etik olmayan eylemler

Kaynak: (Randall, 1987, s. 46)

3.5.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların kuruluşu ya da müdürleri ile zayıf bir bağa veya yetersiz bir iletişime sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Allen ve Meyer 'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre sürekliliğin tersidir. Sözünü tutmayan bir iş görenin çalışmaya devam etme istediğinin nedeni, işletmedeki zamanını ve parasal durumunun sürekliliğini sağlamaktır. Örgütsel bağlılığın düşük olması hiçbir işletme için istenen bir durum değildir. İşletmede çalışanların bağlılığının düşük olması, işletmede kalma olasılıklarını da azaltmaktadır. Bu tarz durumlarda düşük bağlılık düzeyleri işletmeler için büyük risk oluşturabilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar ekip çalışmasına katılımda zorluk yaşayabilir ve çatışmalara neden olabilmektedirler (Zorlu, 2018, s. 73-74).

Kurumsal yapı gereği asgari bağlılığa sahip bireylerde tipik olan daha yüksek ciro ve devamsızlık, bu çalışanlar ya yıkıcı ya da düşük performans gösteriyorsa işlevsel olabilir. Bu çalışanların verdiği potansiyel zarar sınırlı olabilir; kuruluştaki diğerlerinin tutumları, az bağlılığa sahip çalışanlar devamsızlık yaparsa iyileşebilir ve yedekler yeni becerilere sahip çalışanlar getirebilir. Şirkete düşük düzeyde bağlılık da ihbarcılığa yol açabilir ve bu da şirket için olumlu sonuçlar doğurabilir. Kuruluş, bilgilendirilmiş bir iç denetim sisteminden faydalanabilir ve pahalı davalardan kaçınılabilir (Randall, 1987, s. 463-464).

Düşük bağlılık seviyeleri, çalışanların kariyerlerini olumsuz etkilemekte ve ikna edici bir bağlılık davranışı olmadan, terfi olasılığı düşük olabilmektedir. Düşük örgütsel bağlılık bireyler açısından yenilikçiliğin ve yaratıcılığın kaynağını olabilmektedir. Ayrıca bağlılığı düşük düzeyde olan bireyler işletme içerisinde çatışma ortamı yaratabilmektedir. Bu çatışmalar sonucunda bağlılığı düşük bireyler yeni iş arayışına girerek işten ayrılma sürecini başlatacaklardır. Böylece işletme içerisine yeni insan kaynağı temini yapılırken, işletmeden ayrılanlar içinde iyi bir ruh sağlığı oluşacaktır. Bu sonuçlara örgütsel düzeyde bakıldığında devamsızlık yapan personelin düşük performans göstermesi ve yıkıcı davranışlar sergilemesi farklı açılardan işlevsel olabilmektedir (Randall, 1987, s. 462-464).

3.5.2. Ilımlı Düzeyde Örgütsel Bağlılık

İşten ayrılma niyeti, ılımlı düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda daha az görülmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanlar daha uzun süreli olarak örgütte kalmaktadırlar. Bu durum iş devir hızının aşağı yönlü seyretmesine neden olsa da iş

tatminini arttırmaktadır. Orta düzey bağlılıkta çalışan tecrübelidir fakat işletme arasındaki iletişim ve bağlılık tam oluşmamıştır. Burada tam bir bağlılıktan söz edilemeyeceğinden ötürü orta düzey bağlılıkta çalışanlar organizasyon içinde unutulmamak için kendi kimlikleri için mücadele etmektedirler. Yani bireyler organizasyonun hedeflerini gerçekleştirirken kişisel değerlerini koruyacaklardır (Randall, 1987, s. 463). Son olarak ılımlı bağlılık düzeyinde, çalışan bulunduğu işletmede devam etmesinin şu an için en rasyonel karar olduğunu düşünmektedir (Zorlu, 2018, s. 73).

3.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık işletmenin güvenli ve istikrarlı iş gücüne sahip olmasına olanak tanımaktadır. Böylece küresel çapta işletme sürdürülebilirliğine ve işletme hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireyin görevine duyduğu bağlılıkta yüksek olmaktadır. Ayrıca YB olan çalışanlar işlerini severek yaptıkları için ek ödemeler ile ödüllendirilebilir ve kariyer gelişimlerini çeşitli şekillerde destekleyebilmektedirler (Randall, 1987, s. 464). Bu destekler yüksek derecede bağlılık gösteren çalışanlara sosyal ve yan hak fırsatları, ödüllendirme skalası gibi birçok fayda sağlandığı görülmektedir. En can alıcı nokta ise bu bağlanma türünü aynı seviye de devam ettirmektir. Yüksek bağlılık oluşturmak için yeterli düzeyde yatırım, üst düzey dinamiklik gerektirmektedir (Yalçınkaya, 2021, s. 13-14).

Yüksek örgütsel bağlılık işletmeler için olumlu ve olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmasını isterken, bu istek çalışanların hareketliliklerini sınırlaması ya da yaratıcılıklarını köreltmesi gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı işletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyini koruyarak verimliliği artırmalı ve işletmenin geleceği için önlemler almalıdır (Kara, 2023, s. 52).

3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

İşletme içerisinde ve gerçekte iletişim geniş kapsamlıdır. Yüzyıllardan beri iletişim kurma isteği insanlık tarihinin ayrılmaz bir parçasıdır. Nasıl ki insanların beslenme, barınma, korunma temel ihtiyacı ise bu ihtiyaçları gidermedeki araçlardan biri de iletişimdir (Gönenç, 2012, s. 87-88). İşletme de hâkim olan iletişim ağı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Örgütsel amaç ve örgüt değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların uzun süreçte faaliyette bulunması önem arz etmektedir. (Utkun, 2022, s. 69).

Bireylerin çalışma hayatında yaş aralığı büyük önem taşımaktadır. Genç bireylerin çalışma alışkanlıkları ve bağlılıkları orta yaşlı bireylerle karşılaştırma yapıldığında daha az olduğu ortaya çıkmaktadır. Orta yaşlı kişiler aldıkları sorumluluk nedeni ve yaşlarının vermiş olduğu olgunluk sebebi ile işlerine bağlı kalmaktadırlar. Yaşlıların ise fiziksel güçlerinin azalması ya da sağlık sorunları nedeni ile işlerine devam edememektedirler (Yalçın, 2020, s. 144). İşletmede yeni başlayan genç çalışanların örgütsel bağlılıkları, tecrübeli ve uzun süredir çalışanlara göre daha düşüktür. Genç çalışanların iş bulma sürecinde fırsat ve imkân şansı daha fazladır. Bu düşünce yeni iş bulma ümidi fazla olan genç çalışanları memnuniyetsizliklerine neden olmaktadır. Kısaca yaş örgütsel bağıllığı etkiyen bir faktördür (Kıraç, 2012, s. 96-97).

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde medeni durum önemli bir ölçüttür. Yapılan geniş çaplı araştırmalar doğrultusunda evli bireylerin, bekâr olan bireylere göre örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilmektedir. Bunun temelinde yatan sebep ise, kişinin kurmuş olduğu aile karşı sorumluluk ve tüketim ihtiyaçları evli olan çalışanların bağlılıklarının daha fazla olduğunu göstermektedir (Yücel, 2015, s. 61).

Medeni durum özellikle evli ve çocuklu çalışanların evli olmayan çalışanlara göre daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluklarında dolayı evli olmayan çalışanlara göre daha enerjik ve azimlidirler. Bu durum ekonomik gücü sağlanma duygusundan kaynaklanmaktadır. Ekonomik koşullar nedeni ile evli çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksektir (Kıraç, 2012, s. 98).

İşletmede çalışan bireylerin eğitim seviyeleri düşük ya da yüksek olabilmektedir. Düşük eğitim seviyesine sahip bireyler yeni iş ediniminde zorluk yaşayacaklarını düşündüklerinden dolayı var olan işlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin işverenden beklentileri da fazladır. Onlar için iş yerinde kazanmış oldukları statüde büyük önem arz etmektedir. Bu bireylerin beklentileri yeterince karşılanmaz ise işten ayrılma konusunda kararlıdırlar. Örgütlerde sürekliliği sağlamak adına örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları tercih etmektedirler (Yücel, 2015, s. 63).

Örgüte bağlılığın, çalışan davranışına olan etkisiyle ilgili aşağıdaki çıktılar sıralanmaktadır (Balcı, 2003, s. 27-29):

- Örgütün amaçları doğrultusunda fedakârlık gösteren adayanlar, örgütsel faaliyetlere aktif katılım göstermektedirler.
- Örgütün amaçlarına ulaşması aşamasında katkıda bulunmaya meyilli çalışanlar verilen görevleri yapmak için istekli davranırlar.
- Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında paralel olmayan ters yönlü bir ilişki vardır.

3.6.1. Örgütsel Bağlılığın İşletme ve Çalışanlara Faydaları

Bağlılık, kişinin gerçekleştirdiği faaliyete ve gerçekleştirdiği eyleme olan inancını sürdürmesidir. Sevgisi ve bağlılığı olarak ifade edilebilmektedir. İnsan örgütsel bağlılık yoluyla süreçlere katılmaya devam edebilmektedir. Sadakat insanın olduğu her yerde bulunur. Bağlılık çalışanın yaptığı işi sevmesini sağlar. Getirisi beklenenden yüksek olmasa da yaptığı işe karşı duyduğu bağlılık onu sürdürülebilir kılmaktadır. İnsan bağlılığının faydaları da zararları da bulunmaktadır (Salancık, 1977, s. 62-80).

İşletmeye ve işletmede çalışanlara yönelik örgütsel bağlılığın faydaları (Bozlagan vd., 2010, s. 34-35);

- Kurum içi yatay ya da dikey ilişkilerin sorunsuz bir şekilde işlemesine yardımcı olur.
- İşletme ambiyansının ve ortamının iyileştirilmesine katkı sağlar.
- İş sürecinde oluşabilecek gecikmeyi azaltır veya engeller.
- İşten çıkmaların ve çıkarılma oranların azalmasına katkı sağlar.
- Çalışanların örgütsel bağlılık davranışlarını benimsemesini sağlar.
- Çalışanlar arasındaki dayanışmayı ve beraberliği destekler.
- Çalışanlar ve idari kesim arasında pozitif ilişkiler gelişmesine destek olur.
- Çalışanların daha bilinçli olmalarına ve sorumluluk almalarına destek olur.
- İş ortamındaki stresi azaltır.
- İşletmedeki fonksiyonların işlevsel şekilde yürümesine katkı sağlar.
- Çalışanların takım ruhu kazanmasına yardımcı olur.
- Küresel değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırır.
- Çalışanların işletme içindeki performansına katkı sağlar.
- İşletme hiyerarşisindeki koordinasyonun doğru şekilde yürütülmesine yardımcı olur.

- Örgüt çalışanlarının birbirlerine ve yönetime olan güven duygusunu pekiştirmeye destek olur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, kamu kurumunda uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini incelenmektir. Bu kapsamda Kayseri il merkezinde bulunan bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Mevcut literatür incelendiğinde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmaların sınırlı olduğu ve özellikle bu konuları birlikte ele alan analizlerin eksik kaldığı görülmüştür. Bu bağlamda, söz konusu çalışma, alan yazındaki bu eksikliği gidermeyi hedeflemiş ve literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Araştırmanın özgünlüğü ise katılan örneklem ve kullanılan ölçeklerin mevcut çalışmalardan farklı olmasıdır. Bu özgünlük, yalnızca yeni bir metodolojik yaklaşım sunmakla kalmayıp, aynı zamanda benzer araştırmalara yön verebilecek güçlü bir temel de oluşturmaktadır.

Bu çalışmada hizmet sektöründe çalışanlarınına verilen eğitimlerin iş tatmini-örgütsel bağlılığı ne düzeyde etkilediğini ve iş tatmininin-örgütsel bağlılığın alt boyutları çerçevesinde araştırılmasını amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgi ve bulguların benzer konularda çalışma yapan araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın cevap aradığı temel sorular şunlardır:

- İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak bir etkisi var mıdır?
- Eğitim faaliyetleri duygusal bağlılığı etkilemekte midir?

- Eğitim faaliyetleri devam bağlılığını etkilemekte midir?
- Eğitim faaliyetleri normatif bağlılığı etkilemekte midir?
- İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması sonucunda eğitim faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak bir ilişki ve etki var mıdır?
- Eğitim faaliyetleri içsel tatmini nasıl etkilemektedir?
- Eğitim faaliyetleri dışsal tatmini nasıl etkilemektedir?

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Anket sorularına e posta yolu ile cevap veren çalışanların hiçbir etki altında kalmadan, doğru bir şekilde soruları cevapladıkları varsayılmıştır. Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanında bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışanlara ankette verdikleri bilgilerin gizli tutulacağına ve hiçbir şekilde üçüncü kişilerle paylaşılmayacağına, sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağına dair bilgi verilmesine rağmen bazı çalışanların araştırmaya şüpheci yaklaşarak katılım sağlamaması bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan örneklem Kayseri ilinde bulunan kamu kurum çalışanlarının hepsini kapsamamaktadır. Zaman sınırı sebebiyle kurumun tüm çalışanlarına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu sebeple araştırmadan elde edilen bulguları Türkiye'de farklı illerdeki kamu kurum çalışanları için genelleme yapmak rasyonel olmayabilir. Anketin gönüllülük esasına göre yapılması nedeniyle demografik veriler eşit şekilde dağılım göstermemektedir. Ankete erkek katılımının daha fazla ve yönetici katılımının az sayıda olduğu görülmektedir. Ayrıca tamamlanmayan ve geri dönüş yapılmayan anketler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Çalışma amacına ulaşmak için veri toplama araçlarından anket formu kullanılmıştır. Anket formu 4 bölüm ve 64 adet sorudan oluşmaktadır. İlk kısımda kişisel bilgi formu, ikinci kısımda 30 maddelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri ölçeği, üçüncü kısımda 20 maddelik iş tatmini ölçeği, Dördüncü kısımda ise 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır (EK 2).

Tablo 4.1. Araştırma Ölçekleri

Ölçekler	Kaynaklar	Soru sayısı
Eğitim ve Geliştirme	Barlett (1999)	30
Örgütsel Bağlılık	Allen, Meyer ve Smith (1993)	18
İş Tatmini	Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967)	20

4.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma anketine katılım sağlayan Kayseri ilinde bulunan bir kamu kurum çalışanlarının demografik (yaş, medeni durum, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak için 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

4.3.2. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Ölçeği

Çalışma da kullanılan eğitim ve geliştirme ölçeği, Barlett (1999) tarafından geliştirmiş ve ülkemizde farklı birçok çalışmada kullanılmıştır. Bu çalışmada ise Özer (2022) tarafından geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Eğitim ve geliştirme ölçeğinde algılanan eğitim olanakları 4 madde (1,2,3,4), eğitim için algılanan yönetici desteği 5 madde (5,6,7,8,9), algılanan çalışma arkadaşlarının desteği 5 madde (10,11,12,13,14), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu 5 madde (15,16,17,18,19), eğitimden beklenen bireysel kazançlar 6 madde (20,21,22,23,24,25) ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri 5 madde (26,27,28,29,30) olmak üzere altı boyut bulunmaktadır. Ankete katılan katılımcılardan, bu ölçekte yer verilen ifadelere katılım derecelerini; 5'li likert tipi olarak 1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılmıyorum şeklindedir.

Tablo 4.2. *Eğitim ve Geliştirme Ölçeği Alt Boyutları*

Alt Boyut Sayısı	EG Alt Boyutları	Madde Numaraları
1	Algılanan Eğitim Olanakları	1,2,3,4
2	Algılanan Yönetici Desteği	5,6,7,8,9
3	Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği	10,11,12,13,14
4	Öğrenme Motivasyonu	15,16,17,18,19

5	Bireysel Kazançlar	20,21,22,23,24,25
6	Kariyer Beklentileri	26,27,28,29,30

4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği, 1993 yılında Allen, Meyer ve Smith tarafından ele alınmıştır. Ölçek 2018 yılında Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek; duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan ve 18 sorudan oluşmaktadır. Birinci boyut duygusal bağlılık 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci boyut devam bağlılığı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12), ve üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise 6 maddeden (13,14,15,16,17,18) oluşmaktadır. Ölçeğin 3, 4, 6 ve 14 maddeleri ters kodlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Kesinlikle Katılıyorum", "2= Katılıyorum", "3= Kararsızım ", "4=Katılmıyorum" ve "5= Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde farklı cevaplar bulunmaktadır. Ortaya çıkan yüksek değerler, örgütsel bağlılığa yönelik algının da yüksek olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.3. *Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları*

	Alt Boyutlar	**Madde Numaraları**
1	Duygusal Bağlılık	1,2,3,4,5,6
2	Devam Bağlılığı	7,8,9,10,11,12
3	Normatif Bağlılık	13,14,15,16,17,18

4.3.4. İş Tatmin Ölçeği

Minnesota İş Tatmin Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçe 'ye çevrilip daha sonra Şahin (2007) tarafından kullanılan iş tatmin ölçeği'nin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Bu araştırma da ise Darıcan (2019) tarafından çalışmasında kullanılan ölçek kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, içsel tatmin (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12) ve dışsal tatmin (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20) olmak üzere iki boyuttan ve 20 maddelik sorulardan oluşmaktadır. Minnesota İş Tatmini El Kitabından ölçeğin 100 soruluk ve 20 soruluk olmak üzere 2 anket bulunmaktadır. Bu çalışmada 20 soruluk kısa hali kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Kesinlikle Katılıyorum", "2= Katılıyorum", "3= Kararsızım ", "4=Katılmıyorum" ve "5= Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde farklı cevapları sunmaktadır.

Tablo 4.4. *İT Alt Boyutları*

	Alt Boyutlar	Madde Numaraları
1	İçsel Tatmin	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
2	Dışsal Tatmin	13,14,15,16,17,18,19,20

4.3.5. Ölçme Araçlarının Güvenirliği

Araştırmada, daha önce yapılan diğer araştırmalarda da geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerden yararlanıldığından dolayı faktör analizlerine yer verilmemiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için güvenilirlik katsayısı (α) adı verilen "Cronbach's Alpha" kullanılmıştır. Cronbach's Alpha, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Değer 1'e ne kadar yaklaşırsa ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri ile bulunur. Bu değer 0,60-0,70 aralığında ise kabul edilebilir, 0,70-0,80 aralığında ise güvenilir olduğunu, 0,80 ve üzerinde olması ise yüksek güvenilirlikte olduğunu ifade etmektedir (Kılıç, 2016, s. 47-48).

Eğitim ve geliştirme, İş tatmini, Örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi

	Soru sayısı	Cronbach's Alpha
Eğitim ve Geliştirme (Genel)	**30**	0,851
Örgütsel Bağlılık (Genel)	**18**	0,789
Duygusal Bağlılık	6	0,705
Devam Bağlılığı	6	0,670
Normatif Bağlılık	6	0,673
İş Tatmin (Genel)	**20**	0,892
İçsel Tatmin	12	0,857
Dışsal Tatmin	8	0,775

Çalışmanın veri analizleri için SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden Eğitim ve geliştirme ölçeğine ait iç tutarlılık 0,851 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeği 0,789, iş tatmini ölçeği 0,892 değerinde yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmektedir. İş tatmini 20 maddesi için yapılan toplam

iç tutarlılık sonucu 0,892 olarak bulunmuştur. İş tatmini alt boyutlarından içsel tatmin için cronbach alfa değeri 0,857, dışsal tatmin için 0,775 sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık için cronbach alfa değeri 0,789 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutları için cronbach alfa değeri duygusal bağlılık 0,705, devam bağlılığı 0,670 orta düzeyde güvenilir ve normatif bağlılık için ise 0,673 orta düzeyde güvenilir olarak bulunmuştur. Güvenirlik analizi sonuçlarından hareketle ölçeklerin sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınırın üzerinde olmasından dolayı güvenilir olduğu kabul edilebilmektedir.

4.3.6. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu

Bu araştırmada elde edilen verilere basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) yönetimi ile veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerleri +1 ile -1 arasında olması çalışmaları amacına ulaştırabilir bir değeri ifade etse de, literatürdeki araştırmalar arası farklılıklardan kaynaklı Basıklık ve çarpıklık değerleri +2 ile -2 arasında olması durumunda normal dağılımı göstermektedir. Normal dağılım değerleri belirtilen aralık arasında ise analiz sonuçlarının doğru olduğu kabul edilmektedir (George & Mallery, 2019, s. 115).

Tablo 4.6. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*

	Çarpıklık (Skewness)	**Basıklık (Kurtosis)**
Eğitim ve geliştirme ölçeği	0,751	1,732
İş tatmini ölçeği	0,444	1,842
İçsel tatmin boyutu	0,320	1,501
Dışsal tatmin boyutu	0,814	1,799
Örgütsel bağlılık ölçeği	-0,532	765
Duygusal bağlılık boyutu	-0,498	1,873
Devam bağlılığı boyutu	0,075	1,133
Normatif bağlılık boyutu	0,771	1,962

Çalışmadan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar için yapılan değerlendirmelere göre bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere dair çarpıklık ve Basıklık değerleri sırası ile eğitim ölçeği 0,751 ile 1,732, iş tatmini ölçeği 0,444 ile 1,842, örgütsel bağlılık ölçeği -0,532 ile 765 arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tüm değişkenlerde değerlerin 2'den küçük olduğu ve normal dağılım gösterdiği kabul edilerek istatistiksel analizlere devam edilmiştir.

Veri setindeki diğer değerler ile kıyaslandığında normal dağılımı bozduğu tespit edilen aşırı değerlere aykırı değer (outlier) şeklinde ifade edilmektedir. Bu aykırı değerler hatalı veri girişi, ölçüm aracının hatalı olması veya özenle doldurulmamış anket formlarından kaynaklanabilmektedir. Veri setinin normal dağılımdan sapmaması için aykırı değere sahip veri setleri analiz dışı bırakılabilmektedir (Ovla & Taşdelen, 2012, s. 2-3)

Araştırma verileri Cronbach's Alpha (α) ve basıklık-çarpıklık (kurtosis-skewness) testlerine tabi tutulmadan önce uç değer analizine sokulmuş (box-pilot yöntemi), 8, 11, 16, 20, 22 ve 24. katılımcıların cevaplarının aşırı değerlere sahip olduğu tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Bütün ölçek ve alt boyutların ayrı ayrı uç değer analizi yapıldıktan sonra başka anket formlarının değerlendirme dışında bırakılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir.

4.4. Araştırmanın Etik Boyutu

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 11.12.2024 tarihli ve 121449 form numaralı kararı ile alınmıştır. Cevaplar gönüllük esasına göre alınmıştır. Katılımcılardan çevrimiçi form ile elde edilen verilerin bu çalışma haricinde kullanılmayacağı ve kişisel bilgilerinin ve cevaplarının gizliliğinin korunacağı bilgisi verilmiştir.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

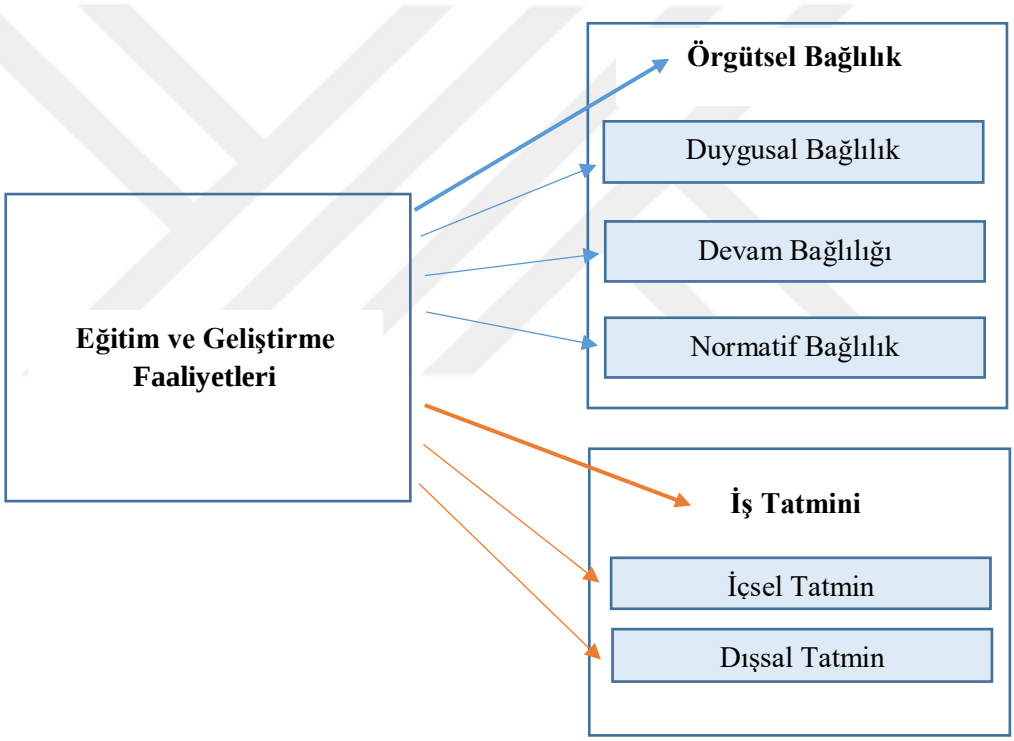
Araştırmanın (ana kütlesini) evrenini; Kayseri ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda farklı birimlerde çalışan, toplam 500 kişiye Google Form üzerinden hazırlanan çevrimiçi anket gönderilmiştir. Ana kütlede ifade eden çalışan sayısı tam olarak bilinemediğinden seçilen örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğini artırıp, güvenilir sonuçlar elde edebilmek için izin alınan kurumda farklı birimlerde çalışan 209 çalışan geri dönüş sağlamıştır. Bu dönüşlerden 179 tanesi çalışmada kullanılabilir şekilde doldurulmuş ve 30 tanesi uygun bulunmadığı için veri setine dâhil edilmemiş araştırma dışında bırakılmıştır. Bu kamu kurumunun seçilme sebebi; çalışanlarının farklı yaş gruplarından, farklı çalışma alanı ve deneyimlerine sahip olması olmasıdır.

Araştırma kapsamında gönüllük esasına göre uygulama yapılmıştır. Araştırma kapsamında olasılıklı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır.

4.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma doğrultusunda Eğitim fonksiyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa ilişkin araştırma modeli şekil 2' de gibi geliştirilmiştir.

Şekil 4.1. *Araştırma Modeli*



Karaca (2020) çalışmasında, Kayseri'deki 5 farklı özel ve kamu bankasında görev yapan 360 iş görenin verileri analiz edilerek, eğitim uygulamalarının, örgütsel bağlılık %59,4 ve örgütsel bağlılığın alt boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutların sırasıyla; %48,5, %39,6 ve %60,1 oranında pozitif ve anlamlı ilişkiler oluşturduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda H1 hipotezi öngörülmüştür:

H1: Eğitim Faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Kılıçlı (2021), Van Osb'de faaliyet gösteren firma çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada, eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etki yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanların eğitim uygulamalarından memnun olduklarını ve bu memnuniyetin, duygusal bağlılıklarının artmasına yol açtığını göstermektedir. Ayrıca, anket ölçeği boyutları çalışanların cinsiyetine göre değerlendirildiğinde, duygusal bağlılık boyutunda erkeklerin ortalama puanlarının, kadınlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit etmiştir.

Tayfun (2010) Antalya belekte otellerde yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre özellikle duygusal bağlılığın işletmelerde geliştirilmesi konusunda eğitimin önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda H1a hipotezi öngörülmüştür:

H1a: Eğitim faaliyetleri duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tayfun (2010) 5 yıldızlı otellerde yaptığı araştırma sonucunda işletmede eğitim alan çalışanların duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları arasında ilişki bulduğunu, lakin eğitim ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,040$) bulunamamıştır. Bulgulardan hareketle, devam bağlılığına sahip çalışanların işletmeden ayrılmanın doğru olmayacağına inanarak çalışmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda H1b hipotezi öngörülmüştür:

H1b: Eğitim faaliyetleri devam bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Küpeli (2020) 100 katılımcının ankete dönüş sağladığı yaşları 18-55 yaş arasında değişen çalışanlarla anket çalışması yapmıştır. Çalışma sonucunda eğitim uygulamaları ile normatif bağlılık arasında $p<0,01$ arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Sezgin (2011) çalışmasında 22.370 yatak kapasitesine sahip olan otellerin mutfak çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Mutfakta çalışanlarının eğitim sonrasında normatif bağlılık düzeyinde olumlu etki sonucu bulunmuştur. Bu doğrultuda H1c hipotezi öngörülmüştür:

H1c: Eğitim faaliyetleri normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş tatmini ilişkisi ile ilgili literatür incelendiğinde, işletmeler ve çalışanlar üzerinde farklı sektörlerde bu iki konu üzerinde farklı birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde genellikle iki konu arasında bir ilişki olduğu ve eğitimin çalışanlar üzerinde pozitif ya da negatif etkiye sahip olabileceği sonucuna ulaşılmaktadır.

Yiğit (2010) araştırması sonucunda eğitimin iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İşletmelerin fırsat eşitliği ilkesi doğrultusunda hareket etmesi ve çalışanların kişisel gelişim planı doğrultusunda düzenlenecek olan eğitimleri önceden bilmesi ve çalışanların iş tatmin düzeylerini arttırmaktadır.

Kılınç (2020) Antalya ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu sağlık kuruluşlarında görev yapan toplam 255 sağlık çalışanına uyguladığı anket sonuçlarına göre sağlık çalışanların eğitim ve geliştirme algıları ile iş tatmini arasında orta düzey pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatminin %46,4'lük kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özer (2022) Isparta ilindeki iki firmada çalışan mavi ve beyaz yakalı iş görenler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma analizi sonucunda ilgili firmada eğitim faaliyetlerinin iş görenlerin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğunu doğrulamıştır. Bu sonuçlar, çalışanların yeni şeyler öğrenmek için istek duyacaklarını ve eğitimlere katılım sağlayacaklarını göstermektedir. Böylelikle çalışanların iş tatmininin arttırılması sağlanacak dolayısıyla buna bağlı olarak da işletme verimliliği artacaktır. Bu doğrultuda H2 hipotezi öngörülmüştür:

H2: Eğitim Faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Yılmaz (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırmada eğitim ölçeği ile içsel tatmin arasında 0,364 düzeyinde pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sharma (2018) Etiyopya'nın Addis Ababa kentindeki seçilmiş özel bankalar ile yapmış olduğu çalışma sonucunda eğitim ve gelişimin çalışanların iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ve çalışan eğitimine yatırım yapmanın örgüte olan bağlılığı da artırdığını ortaya koymaktadır.

İspir (2019) bir kamu kurum çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmada eğitimin iş tatminini %21,2'ini açıkladığını ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Katılım sayısının en yüksek olduğu ifadeler ise; işim beni tatmin ediyor, görevimi tam zamanında tamamlarım ve işimde yeni iş yöntemler bulmaya çalışırım şeklinde olmuştur. Bu doğrultuda H2a hipotezi öngörülmüştür:

H2a: Eğitim faaliyetleri içsel tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Yılmaz (2018) Gerçekleştirilen çalışmada yaşlarının 20 ile 60 arasında değiştiği ve yaşları dolayısıyla yarı çoğunluğun evli diğer yarı çoğunluğun ise bekâr olduğu toplamda 238 katılımcıdan yanıt alabilmiştir. Eğitim faaliyetleri dışsal tatminin (0,413)** doğrusal bir ilişki sonucuna ulaşmıştır. Pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olmasından dolayı çalışanlara verilen eğitimlerin artması ile çalışanlar kendilerini daha etkin ve verimli hissetmelerinden dolayı iş tatmini seviyesinin de artış gösterdiği kabul edilmektedir. Bu doğrultuda H2b hipotezi öngörülmüştür:

H2b: Eğitim faaliyetleri dışsal tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Kayseri kamu kurum çalışanlarının kişisel verilerinden oluşan ayırt edici özellikleri Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.7. *Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Ait Veriler*

		f	Yüzde (%)
Cinsiyet	**Erkek**	139	66,5
	Kadın	70	33,5

Şekil 4.2. *Katılımcıların Cinsiyete Göre Yüzdesel Dağılımları*

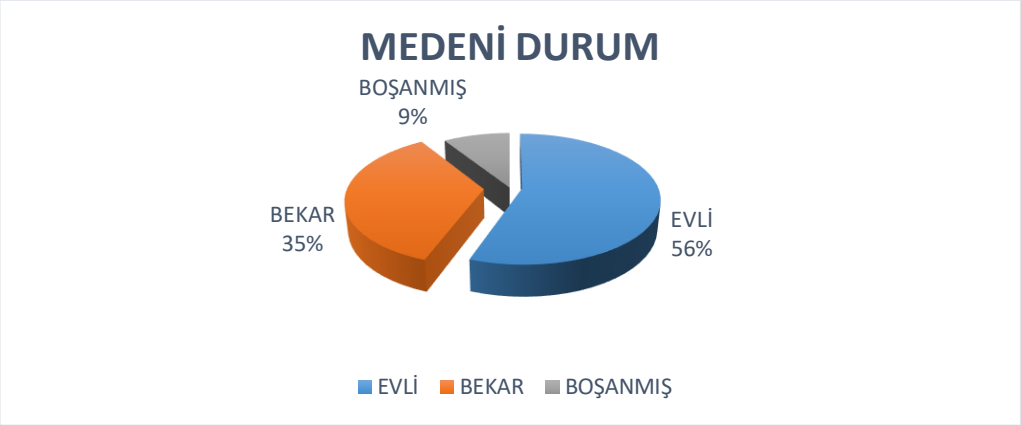


Çalışanlarının %66,5'i erkek, %33,5'i kadındır. Sonuç olarak, erkek kurum çalışanlarının kadın kurum çalışanlarından daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.8. *Katılımcıların medeni durum değişkenlerine ait veriler*

		f	Yüzde (%)
Medeni Durum	**Evli**	116	55,5
	Bekâr	74	35,4
	Boşanmış	19	9,1

Şekil 4.3. *Katılımcıların Medeni Duruma Göre Yüzdesel Dağılımları*

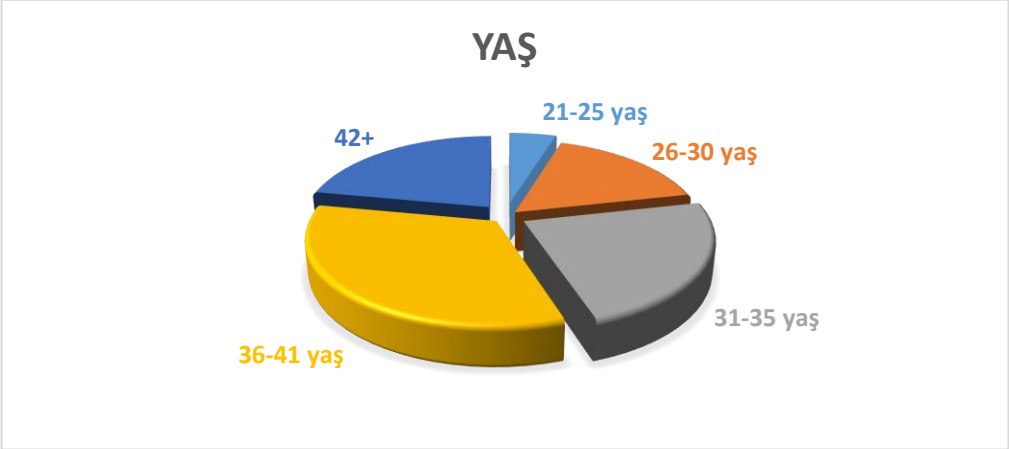


Çalışanların %55,5'i evli, %25,4'ünün bekâr olduğu, 9,1'nin boşanmış çiftlerden oluştuğu saptanmıştır.

Tablo 4.9. *Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Ait Veriler*

		f	Yüzde (%)
Yaş	**21-25 yaş**	10	4,8
	26-30 yaş	35	16,7
	31-35 yaş	49	23,4
	36-41 yaş	69	33,0
	42+	46	22,0

Şekil 4.4. *Katılımcıların Yaşa Göre Yüzdesel Dağılımları*



Yaş değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılan kamu kurum çalışanlarının çoğunluğunun 36-41 yaş arasında %33,0 olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %4,8'i 21-25 yaş aralığında, %16,7'si 26-30 yaş aralığında, %23,4'ü 31-35 yaş aralığında, 22,0'ı 42 yaş ve üzeridir.

Tablo 4.10. *Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenlerine Ait Veriler*

		f	Yüzde (%)
Öğrenim durumu	**İlköğretim**	3	1,4
	Ortaöğretim	31	14,8
	Lise	92	44,0
	Üniversite	81	38,8
	Yüksek Lisans- Doktora	2	1,0

Şekil 4.5. *Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Yüzdesel Dağılımları*

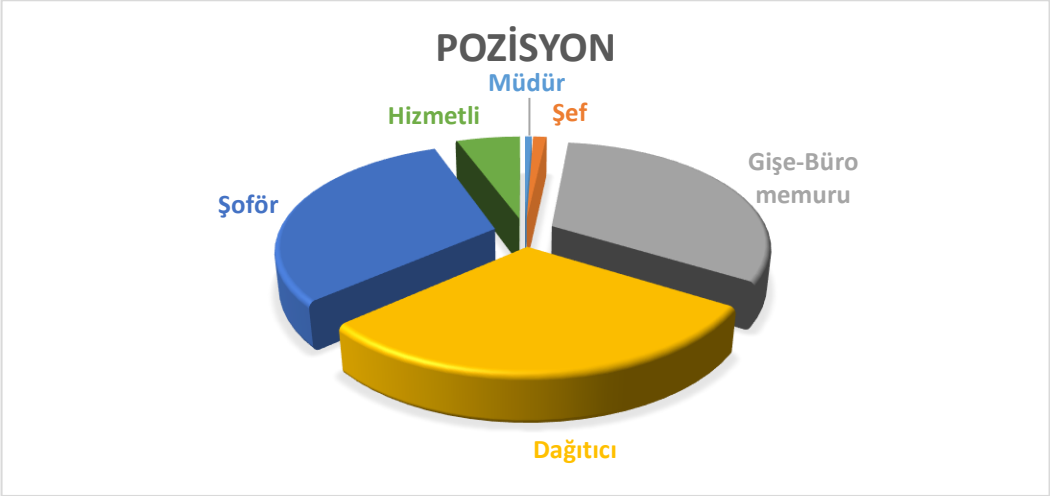


Araştırmaya katılan kamu kurum çalışanlarının %1,0 'ı Yüksek lisans- Doktora, %38,8'i Üniversite, %44,0'ı lise ve %14,8'i ortaöğretim, %1,4'ü ilkokul mezunu oldukları görülmektedir.

Tablo 4.11. *Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlara Ait Veriler*

		f	Yüzde (%)
Çalıştığı Pozisyon	**Müdür**	1	0,5
	Şef	2	1,0
	Gişe-Büro memuru	57	27,3
	Dağıtıcı	53	25,4
	Şoför	55	26,3
	Hizmetli	10	4,8
	Diğer	31	14,8

Şekil 4.6. *Katılımcıların Pozisyona Göre Yüzdesel Dağılımları*

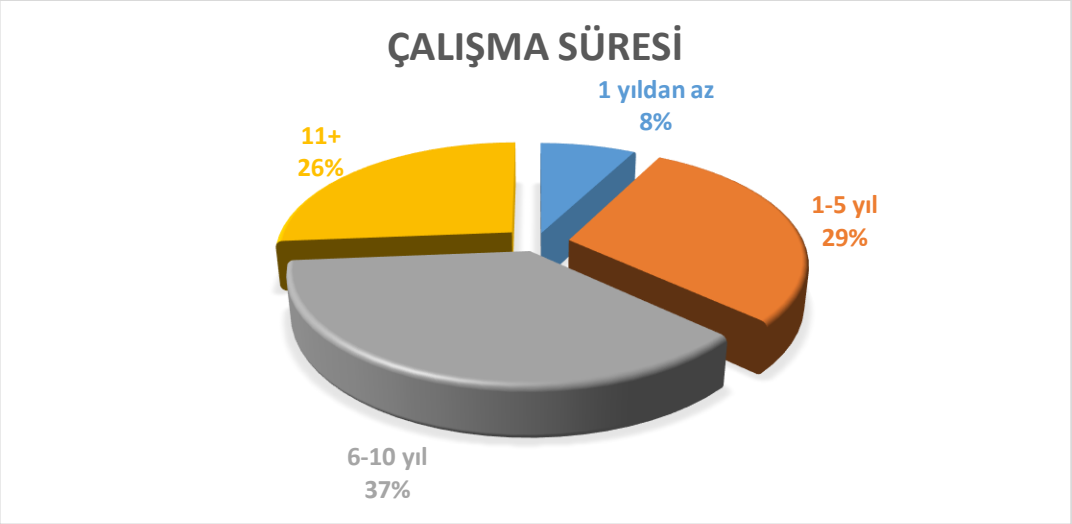


Ankete katılan kamu kurum çalışanlarının bulundukları pozisyon incelendiğinde; %0,5 ile en az müdür, %1,0 ile şef, %27,3 ile gişe-büro memuru, %25,4 ile dağıtıcı, %26,3 ile şoför, %4,8 ile hizmetli ve %14,8 ile diğer çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.12. *Katılımcıların Çalışma Sürelerine Ait Veriler*

		f	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	**1 yıldan az**	16	7,7
	1-5 yıl	61	29,2
	6-10 yıl	77	36,8
	11+	55	26,3

Şekil 4.7. *Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Yüzdesel Dağılımları*



Ankete katılan kamu kurum çalışanlarının %7,7'si 1 yıldan az, %29,2'si 1-5 yıl, %36,8'i 6-10 yıl ve %26,3'ü 11 yıl ve üzeri bulundukları pozisyonda çalışmaktadır.

4.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmalarda korelasyon analizi ile değişim gösteren iki ya da daha fazla değişkenin arasındaki ilişki incelenmektedir. Korelasyon katsayısı ilişkinin yönü ve kuvvetini belirlemektedir. Tablo matris tablosu olduğu için değişkenlerin kendisi ile kesişimleri 1 olarak ifade edilmektedir (Güriş ve Astar, 2014, s. 249-250).

Aşağıda bulunan tablo, eğitim ve geliştirme faaliyeti, iş tatmini alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 4.13. *Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi*

	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6	7	8
Eğitim ve Geliştirme	1,93	,262	1							
İş Tatmini	1,73	,231	**,340****	1						
İçsel Tatmin	1,64	,236	**,209****	,840**	1					
Dışsal Tatmin	1,87	,340	**,361****	,826**	,389**	1				
Örgütsel Bağlılık	2,33	,210	**,182***	,249**	,275**	,137	1			
Duygusal bağlılık	2,77	,239	**,122**	,146	,131	,111	,573**	1		

Devam bağlılığı	1,80	,269	**,218****	,257**	,291**	,135	,588**	,076	1	
Normatif bağlılık	1,89	,360	**,115**	,227**	,230**	,148	,615**	,124	,436**	1

** p<0,01 (Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlıdır.)

Çalışmanın korelasyon analizi sonuçlarına göre, tablo 7'de görüldüğü üzere, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş tatmini arasında (r=0,340) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile İş tatminin boyutları olan; içsel tatmin arasında (r=0,209), dışsal tatmin arasında (r=0,361) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Pozitif yönlü bir ilişki olması değişkenlerin aynı yönde değiştiğini açıklamaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasında (r=0,182) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel bağlılığın boyutları olan; duygusal bağlılık arasında (r=0,122), devam bağlılığı arasında (r=0,218), normatif bağlılık arasında (r=0,115), %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda kurumdaki eğitim ve geliştirme çalışmalarının, iş görenlerin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

4.7.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin kuvvetini ve yönünü gösterirken, değişkenler arasındaki matematiksel yapı hakkında bilgi vermemektedir. Regresyon analizinde ise değişkenler arasındaki ilişki matematiksel olarak açıklanmaktadır (Güriş ve Astar, 2014, s. 258).

Bağımsız değişken sayısı tek olduğu için basit regresyon yöntemi uygulanmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Yapılan analizde bağımsız değişkenini eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bağımlı değişkeni iş tatmini ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları oluşturmaktadır.

Tablo 4.14. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		Anova	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		17,393	,000				
EG	,182	2,423	,016	,182[a]	,033	5,873	,016[b]

H1: Eğitim Faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır. (**KABUL**)

Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık

H1 hipotezi doğrultusunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerini açıklamaktadır. Ayrıca r² değeri 0,033 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel bağlılık ile ilgili değişimlerin % 3,3'nün eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Model doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, örgütsel bağlılık üzerinde (β=0,182) pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için **H1 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.15. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		Anova	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		18,978	,000				
EG	,122	1,611	,109	,122[a]	,015	2,595	,109[b]

H1a: Eğitim faaliyetleri duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. (**RET**)

Bağımlı değişken: Duygusal bağlılık

H1a hipotezi doğrultusunda, Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin duygusal bağlılık üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,109<0,05) bir etkinin varlığı görülmemektedir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı bir etki olamaması nedeni ile **H1a hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 4.16. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		Anova	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		9,203	,000				
EG	,218	2,920	,004	,218[a]	,047	8,527	,004[b]

H1b: Eğitim faaliyetleri devam bağlılığını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

(**KABUL**)

Bağımlı değişken: Devam bağlılığı

H1b hipotezi doğrultusunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin devam bağlılığı üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,004<0,05) bir şekilde Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini açıklamaktadır. Ayrıca r² değeri 0,218 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç devam bağlılığı ile ilgili değişimlerin % 21,8'ini eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir. Model doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, devam bağlılığı üzerinde (β=0,218) pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için **H1b hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.17. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		Anova	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		7,811	,000				
EG	,115	1,510	,133	,115[a]	,013	2,279	,133[b]

H1c: Eğitim faaliyetleri normatif bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

(**RET**)

Bağımlı değişken: Normatif bağlılık

H1c hipotezi doğrultusunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin normatif bağlılık üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,133<0,05) bir etkinin

varlığı görülmemektedir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı bir etki olamaması nedeni ile **H1c hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 4.18. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			**Modelin Özeti**		**Anova**	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		9,294	,000				
EG	,340	4,730	,000	,340[a]	,116	22,370	,000[b]

H2: Eğitim Faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

(**KABUL**)

Bağımlı değişken: İş Tatmini

H2 hipotezi doğrultusunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir şekilde Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini açıklamaktadır.

Ayrıca r² değeri 0,340 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç iş tatmini ile ilgili değişimlerin % 34'dünü eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Model doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, iş tatmini üzerinde (β=0,340) pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için **H2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.19. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			**Modelin Özeti**		**Anova**	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r²**	**F**	**p**
Sabit		9,703	,000				
EG	,209	2,799	,006	,209[a]	,044	7,835	,006[b]

H2a: Eğitim faaliyetleri içsel tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

(**KABUL**)

Bağımlı değişken: İçsel Tatmini

H2a hipotezi doğrultusunda, Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içsel tatmin üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,006<0,05) bir şekilde Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini açıklamaktadır.

Ayrıca r^2 değeri 0,209 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç içsel tatmin ile ilgili değişimlerin % 20,9'unu eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir.

Model doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, içsel tatmin üzerinde (β=0,209) pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için **H2a hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 4.20. *Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

	Regresyon Katsayıları			**Modelin Özeti**		**Anova**	
Değişkenler	**β**	**t**	**p**	**R**	**r^2**	**F**	**p**
Sabit		5,353	,000				
EG	,361	5,054	,000	,361a	,130	25,545	,000b

H2b: Eğitim faaliyetleri dışsal tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

(**KABUL**)

Bağımlı değişken: Dışsal Tatmin

H2b hipotezi doğrultusunda, Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin dışsal tatmin üzerinde ki etkisini saptamak ve incelemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre model istatistiki açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir şekilde Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini açıklamaktadır. Ayrıca r^2 değeri 0,361 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç dışsal tatmin ile ilgili değişimlerin % 36,1'ini eğitim ve geliştirme faaliyetleri tarafından açıklanabileceğini ifade etmektedir. Model doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, dışsal tatmin üzerinde (β=0,361) pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durumdan hareketle istatistik olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için **H2b hipotezi kabul edilmiştir.**

Sonuç ve Öneriler

İnsanlık tarihinin en önemli olgularındandır eğitimdir. Toplumların kültürel, sosyal ve akademik açıdan ilerlediği geleceği yansıtan bir süreçtir. Çalışanlar için eğitim ise, kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarma, işletme hedeflerine ulaşmada katkı sağlama, etkin düşünme ve yenilikçi kazanımlara yol göstermektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte eğitim sadece bir araç değil planlı bir stratejidir. İnsan kaynaklarının çalışma hayatında ki iş tatmin düzeyi dolaylı olarak işletme sürdürülebilirliğini ve başarısını da etkilemektedir. 18. yüzyıl öncesinde çalışanların işe olan bağlılıkları ekonomik zorunluluklar nedeniyleydi. İlerleyen süreçte modern iş dünyasında ise bu algı yerini gelişim ve değişim odağına bırakmıştır. Bu çalışmada ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Hizmet sektörü, emek yoğun bir sektör olmasından dolayı insan kaynakları işletmelerin en değerli varlığıdır. İnsan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

Bu çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, dört ana bölüm ve toplamda 64 sorudan oluşmaktadır. Verilerin toplanabilmesi amacıyla, kişisel bilgi formu, 30 maddelik Eğitim Faaliyetleri Ölçeği, 20 maddelik İş Tatmini Ölçeği ve 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanlarının %66,5'i erkek, %33,5'i kadındır. Sonuç olarak, örneklem grubunun çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların %55,5'i evli, %25,4'ünün bekâr olduğu, 9,1'nin boşanmış çiftlerden oluştuğu saptanmıştır. Yaş dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan kamu kurum çalışanlarının çoğunluğunun 36-41 yaş arasında %33,0 aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %4,8'i 21-

25 yaş aralığında, %16,7'si 26-30 yaş aralığında, %23,4'ü 31-35 yaş aralığında ve % 22,0'ı 42 yaş ve üzeridir.

Araştırmaya katılan kamu kurum çalışanlarının eğitim düzeyi bulgularına göre %1,0 'ı Yüksek lisans- Doktora, %38,8'i Üniversite, %44,0'ı lise ve %14,8'i ortaöğretim, %1,4'ü ilkokul mezunu oldukları görülmektedir. Çalışanların bulundukları pozisyonlar incelendiğinde, %7,7'sinin 1 yıldan az süredir, %29,2'sinin 1-5 yıl, %36,8'inin 6-10 yıl ve %26,3'ünün ise 11 yıl ve üzerinde bir süreyle bulundukları pozisyonlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların görev unvanları incelendiğinde ise, en düşük oranda (%0,5) müdür, %1,0 ile şef, %27,3 ile gişe-büro memuru, %25,4 ile dağıtıcı, %26,3 ile şoför, %4,8 ile hizmetli ve %14,8 ile diğer çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışmadan elde edilen hipotez sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir;

Tablo 4.21. *Hipotez sonuçları*

Hipotezler	Sonuç
H1: Eğitim Faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak pozitif ilişki ve anlamlı bir etkisi vardır.	**KABUL**
H1a: Eğitim faaliyetleri duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	**RET**
H1b: Eğitim faaliyetleri devam bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.	**KABUL**
H1c: Eğitim faaliyetleri normatif bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.	**RET**
H2: Eğitim Faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak pozitif ilişki ve anlamlı bir etkisi vardır.	**KABUL**
H2a: Eğitim faaliyetleri içsel tatmini pozitif yönde etkilemektedir.	**KABUL**
H2b: Eğitim faaliyetleri dışsal tatmini pozitif yönde etkilemektedir.	**KABUL**

Literatür incelediğinde hipotezleri destekleyen araştırmalar mevcuttur. Araştırma hipotezlerini test edilmesi için yapılan analizler neticesinde, Kayseri kamu kurum çalışanlarının; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) ve ($\beta=0,182$) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç örgütsel bağlılık ile ilgili değişimlerin % 3,3 eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açıklanabilmektedir.

Sonuçlar, Karaca (2020) çalışması ile büyük ölçüde paralellik gösterirken, Çetin (2011) yapmış olduğu çalışma ile paralellik göstermemektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin duygusal bağlılık üzerinde ki ($p=0,109<0,05$) anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Bu hipotez duygusal bağlılık üzerindeki etkiler açısından literatürde Tayfun (2010), Kılıçlı (2021) çalışmalarından farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin devam bağlılığı üzerinde ki etkisi istatistiki açıdan ($p=0,004<0,05$) anlamlıdır. Devam bağlılığı ile ilgili değişimlerin % 21,8 eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açıklanabilmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, devam bağlılığı üzerinde ($\beta=0,218$) anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuçlar, Tayfun (2010) çalışması ile paralellik göstermektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin normatif bağlılık üzerinde ($p=0,133<0,05$) istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu hipotez normatif bağlılık üzerindeki etkiler açısından literatürdeki bazı Sezgin (2011), Küpeli (2020) çalışmalardan farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi istatistiki açıdan ($p=0,000<0,05$) anlamlı ve ($\beta=0,340$) pozitif yönlü bir etki tespit edilmiştir. İş tatmini ile ilgili değişimlerin % 34 eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açıklanabilmektedir. Sonuçlar, Yiğit (2010), Kılınç (2020), Özer (2022) çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin içsel tatmin üzerindeki etkisi istatistiki açıdan ($p=0,006<0,05$) anlamlıdır. Ayrıca r^2 değeri 0,209 olarak tespit edilmiştir. İçsel tatmin ile ilgili değişimlerin %20,9 eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açıklanabilmektedir. Sonuçlar Yılmaz (2018), Sharma (2018), İspir (2019) çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin dışsal tatmin üzerindeki etkisi istatistiki açıdan ($p=0,000<0,05$) anlamlıdır. Ayrıca r^2 değeri 0,361 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç dışsal tatmin ile ilgili değişimlerin %36,1 eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile açıklayabilmektedir. Sonuçlar, Yılmaz (2018) çalışması ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir.

Zaman sınırı sebebiyle kurumun tüm çalışanlarına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu sebeple araştırmadan elde edilen bulguları Türkiye'de farklı illerdeki kamu kurum

çalışanları için genelleme yapmak rasyonel olmayabilir. Anketin gönüllülük esasına göre yapılması nedeniyle demografik veriler eşit şekilde dağılım göstermemektedir. Ankete erkek katılımının daha fazla ve kadın katılımın daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca kurum çalışanlarından yönetici katılımının az sayıda olduğu görülmektedir. Gelecek çalışmalarda farklı veri toplama yöntemleri seçilerek eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenebilir. Aynı ölçek kullanılarak Türkyede ya da farklı ülkelerde araştıma yapılabilir. Gelecek yıllarda, farklı bölgelerde ve sektörlerde yapılacak araştırmalarla sonuçların daha farklı örneklem grubuna uygulanabilirliği test edilebilir. Kurum çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde, eğitim faaliyetlerinin önemli etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, eğitim faaliyetleri her çalışan üzerinde aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. Bu nedenle, kurum yöneticilerine tavsiyem eğitim faaliyetleri stratejik bir şekilde planlanmalı, çeşitlendirilmeli ve sürekli olarak geribildirim alınmalıdır. Sürecin etkinliğini artırmak için eğitim içeriklerini çalışan ihtiyaçlarına göre şekillendirmelidir.

KAYNAKÇA

Abeysekera, I. (2021). Intellectual capital and knowledge management research towards value creation. From the past to the future. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(6), 238. https://doi.org/10.3390/jrfm14060238

Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı.* (Tez no: 169783). [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Akbulut, A. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Sinizm Tutumuna Yönelik Etkisinin İncelenmesi. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Altınkurt, Y. & Yılmaz, K. (2014). Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Sakarya University Journal of Education*, *4*(2), 57-71. https://doi.org/10.19126/suje.46033

Asunakutlu, T. & Coşkun, B. (2005). Frederıck wınslow taylor ve fizyolojik örgüt kuramı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 157-176.

Bahar, O. & Alp, C. (2023). Rekabet gücü elde etmede etkili olan faktörler stratejiler ve son gelişmeler. *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 12(1), 2-29.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram. Kuram, sebep ve sonuçlar*. (2. baskı). Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. (2. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler.* (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Basım).Kariyer Yayıncılık.

Başaran İ. E. (2008). *Örgütsel davranış-insanın üretim gücü*. (3. baskı). Siyasal Kitabevi.

Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups* [Yayımlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi]

Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). Sakarya Yayınevi.

Bayram, L. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Sayıştay Dergisi (59), 125-139.

Bek, H. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (17), 107-120.

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18,* 1-9. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z

Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi.* (5. Baskı). Beta Yayıncılık.

Bingöl, D. (2006). *Personel yönetimi*. (2. Baskı). Beta Yayınları.

Boz, T. İ. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik politika ve uygulamalar kapsamında davranışsal bir yaklaşım*, Nobel Akademi Yayıncılık.

Bozlagan, R. & Dogan, M. & Daoudov, M. (2010). Organizational commitment and case study on the union of municipalities of Marmara. *Regional and Sectoral Economic Studies, 10*(2), 29-57.

Bryant, N. S. & Cimarolli, V. R. & Falzarano, F. & Stone, R. (2023). Organizational factors associated with certified nursing assistants' job satisfaction during COVID-19. *Journal of Applied Gerontology, 42*(7), 1574-1581. https://doi.org/10.1177/07334648231155017

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi.* (3. baskı). Barış Yayınları.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. (3. Basım). Atlas Akademik Yayın Dağıtım.

Bulut, C. & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal Of Training And Development*, *14*(4), 309-322. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work, *Labour Economics Journal,* 4(4) , 341-372 https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *17*(3), 336-354. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001

Çetin, F. & Basım, N. & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (25), ss. 61-70.

Darıcan, Ş. (2019). *Hastanelerde personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve buna yönelik bir araştırma*. Tez no: 554163 [Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Demir, K. (2010). *Stajyerlik kavramının insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme işleviyle ilgisi ve bir araştırma*. (Tez No. 254224). [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Demirbaş, A. Ş. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine nitel bir çalışma*. (Tez no: 475601). [Yüksek Lisans Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. (1. Baskı). Türkmen Kitabevi.

Durak, İ. & Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde iş tatmini: Denizli devlet hastanesi yoğun bakım ünitelerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 119- 135.

Elizur, D. & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal Of Manpower*, *22*(7), 593-599. https://doi.org/10.1108/01437720110408967

Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* (15. Baskı) Gazi Kitabevi

Erkasap, A. & Özkan, A. H. (2022). A meta-analytic review in the tourism and hospitality literature: antecedents of ıntention to qui. *Journal of Tourismology*, 8(1), 89-114. https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.1.1020512

Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi.* (2. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Faugoo, D. (2024). Human capital as strategic valued assets: core drivers of organizational success in the modern-day workplace. *International Journal of Business and Technology Management*, *6*(3), 617-628. https://doi.org/10.55057/ijbtm.2024.6.3.55

Feifei, M. & Jiawei, X. & Ming, Y. (2023). A study on the correlation between professional satisfaction and career choice tendency of police college students. *Advances in Vocational and Technical Education*, *5*(3), 53-60. 10.23977/avte.2023.050309.

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Alfa Yayınları.

Foote, D. A. & Seipel, S. J. & Johnson, N. B. & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, *43*(2), 203-219. https://doi.org/10.1108/00251740510581920

Ganzach, Y. (2003). Intelligence, education, and facets of job satisfaction. *Work and Occupations*, *30*(1), 97-122. https://doi.org/10.1177/0730888402239328

Garipağaoğlu Uğur, N. (2020). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Turizm sektöründe bir araştırma. *IBAD Journal of Social Sciences (Özel Sayı/Special Issue)*, 95-115.

George, D. & Mallery, P. (2019). *Ibm Spss Statistics 26 Step By Step: A Simple Guide And Reference*. Roudledge.

Gider, S. (2015). *İşe alım sürecinde kişilik envanteri kullanımının doğru personel seçimindeki rolü üzerine bir araştırma*. (Tez No. 380222). [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Gökçe, E. (2021). *Örgütsel yabancılaşmanın iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik eğitim sektöründe bir araştırma.* (Tez No.660653). [Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Gökyer, N. & Türkoğlu, İ. (2018). Liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 43(196), 317-340.

Gönenç, E. Ö. (2012). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (28). https://doi.org/10.17064/iüifhd.78770

Günbayı, İ. & Tokel, A. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu ve iş stresi düzeylerinin karşılaştırmalı analizi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, *3*(5), 77-95.

Güney, S. & Akalın, Ç. & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli özsaygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.

Güriş, S. & Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda spss ile istatistik*, DER Kitabevi

Hackman, J. R. (1976). Motivation through the design work: Test of the theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16 (2). 250-279.

Hicks, H. G. & Gullett, C. R. (1981). *Management*. New York: MeGraw-Hill book Company

Hoppock, R. (1936). Age and job satisfaction. *Psychological Monographs*, *47*(2), 115.

Huh, I. (2023). *Preschool teachers' turnover ıntention: exploring personal and organizational factors and the mediating role of job satisfaction from licensed child care centers*. The Florida State University.

Işık, V. (2009). Endüstri ilişkilerinin yeni yüzü insan kaynakları yönetimi: emeği örgütsüzleştirme stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 147-176.

İspir, İ. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatminine, yenilikçiliğe ve performansına etkisi.* (Tez No. 549330). [Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kara, Y. E. (2023). *İş motivasyonu ve örgütsel bağlılık: seyahat acentası çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez no: 818092). [Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Karaca, M. & Bayram, A. & Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208. https://doi.org/10.33206/mjss.497053

Kargün, S. (2021). *İşgörenlerin motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlilik ve iş performansi üzerine etkileri: Konaklama işletmelerinde bir inceleme*. (Tez No. 686170). [Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Karimivand, F. (2024). İnsan kaynakları yönetimi ve organizasyonel performans (Sistematik bir literatür incelemesi). *Uluslararası sosyal bilimlerde yeni ufuklar dergisi*, 116-128.

Kaya, Ö. (2020). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarında insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi*. (Tez No. 656885). [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Keser, A. (2012). *Çalışma psikolojisi*. (3. baskı). Ekin Yayınevi.

Kılıç, S. (2014). Endüstri ilişkileri teorisi ve insan kaynakları yönetimi. *Çalışma ve Toplum*, *3*(42), 111-136.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry And Behavioral Sciences*, 6(1), 47.

Kılıçlı, Y. & Çalık, A. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: van ili örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 419-444. https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.844604

Kılınç, E. (2020). Sağlık çalışanlarının kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi, A*nemon Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/2. 353-36. https://doi.org/10.18506/anemon.623163

Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma.* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].

Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *50*(1), 174-194.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *41*(1). 129-141.

Küpeli, F. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü oluşturmaya etkisi*, (Tez no: 644042). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Man, F. (2013). *Çalışma hayatında eğitim ve geliştirme*. (3. baskı). Sakarya Yayıncılık.

Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi'nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(14), 128-144.

Mete, M. & Karahan, M. (2014). Çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma: tekstil sektöründe bir işletme örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(2), 15-32.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Mowday, Richard T. & Richard M. Steers & Lyman W. Porter (1979), Örgütsel bağlılığın ölçümü, *Mesleki Davranış Dergisi*, 14, 224-247 https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Naktiyok, A. (Editör) (2022). Sağlık Örgütlerinde Yapı ve Tatmin Karşılaştırmalı Bir Analiz, (1. Baskı), Eğitim Yayınevi.

Neog, B. B. & Barua, M. (2014). Factors influencing employee's job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 2*(7), 305-316.

Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev. C. Çetin). (1. Baskı). Beta Yayınevi.

Noe, R. A. (2008). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (Çev. C. Çetin). (4. Baskı). Beta Yayınevi.

Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*. (5. Baskı). McGraw-Hill/Irwin.

Ovla, H. D. & Taşdelen, B. (2012). Aykırı değer yönetimi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilim Dergisi*, 5(3), 1-8.

Öge, H.S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi.* (8. Baskı) Eğitim Kitabevi.

Öğüt, A. & Akgemci, T. & Tahir Demirsel, M. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetim bağlamında örgütlerde iş gören motivasyon süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 277-290.

Ören, K. & Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1). 34-59.

Örücü, E. & Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler Bandirma ve Erdek örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.

Örücü, E. & Yumuşak, S. & & Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 39-51.

Özdayı, N. (1998). Liselerde görev yapan öğretmenlerin eğitim ortamlarının iş tatmini ve verimlilik açısından değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), 237-251.

Özer, G. (2022) *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi*, (Tez no:762550)[Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel davranış* (8. Genişletilmiş ve güncellenmiş baskı). Ekin Basım Yayın Dağıtım

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(2), 43-70.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of management Review*, 12 (3), 460-471. https://doi.org/10.2307/258513

Raymond A. N. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi*. (Çev. C. Çetin). (1. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. (4. Basım). Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Baskı). Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). İşletme. (9. baskı). Beta Basın Yayın.

Sabuncuoğlu, Z. (2018). *Örgütsel psikoloji.* (4. Baskı). Alfa Aktüel Basım.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics, 6*(1), 62-80.

Schauber, N. (1996). Integrity, commitment and the concept of a person. *American Philosophical Quarterly, 33*(1), 119-129. https://www.jstor.org/stable/20009851

Sevinç, İ. & Şahin, A. (2012). Kamu çalışanlarının örgütsel bağlılığı: *Karşılaştırmalı bir çalışma. Maliye Dergisi*, 162, 266-281.

Sezgin, E. K. & Ünlüönen, K. (2011). Mutfak personelinin hizmet içi eğitiminin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *3*(2), 3-16.

Sharma, S. & Madan, P. (2018). *Role of training and development in organizational commitment: evidence from the public and private sectors. Journal Of Human Resources Management And Labor Studies*, 10(2), 1-12.

Siu, O. L. (2002). Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *Journal of advanced nursing*, *40*(2), 218-229.

Somuncuoğlu, A. B. & Baran, M. (2013). *Psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki ve bir uygulama*. (Tez No. 340480).[Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma.* (Tez No. 214936). [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International journal of management reviews*, *4*(2), 155-178.

Şimşek, M. Ş. & Çelik, A. & Akgemci, T. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (3.Baskı). Adım Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş. & Öge, S. H. (2007). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi*. (3. baskı). Gazi Kitabevi.

Şimşek, M.Ş. & Öge, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. (4. Baskı). Eğitim Kitabevi Yayınları

Taş, S.F. (2007). *Çalışanların eğitim geliştirme faaliyetleri konusundaki algıları*. (Tez No.215452). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. (3. Baskı). Papatya Yayıncılık.

Toker, B. (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *8*(1), 92-107.

Tortop, N. & Aykaç, B. & Yayman, H. & Özer, M. A. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6.Baskı) Nobel Yayınları.

Tuna, I. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri: Örnek bir firma incelemesi*, (Tez no: 570140) [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 31(1). 203-233

Utkun, S. (2022). *Duygusal sermayenin işten ayrılma niyeti ve iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisi*. (1. Baskı). Yalın Yayıncılık

Uyargil, C. & Sadullah, Ö. & Özçelik, A.O. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. (5. Basım). Beta Yayınları.

Uzun, H. (2024). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tokat kamu idareleri örneği.* (Tez no: 891105). [Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa üniversitesi].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Ülker, F. E. & Özdemir, G. (2016). İş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisi: Kooperatif işletmeler örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *14*(27), 331-352.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık dizeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.

Yalçın, M. (2020). *Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini*. (1. Baskı). İksad yayınevi

Yalçınkaya, M. E. (2021). *Çalışanlarin örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: bir sivil toplum kuruluşu örneği*. (Tez no: 681365). [Yüksek Lisans Tezi,

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yelek, E. (2021). *Duygusal emek ve iş tatmini arasındaki ilişki: Beyoğlu belediyesi örneği*. (Tez No. 668027). [Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yıldız, H. (2010). Çalışma üzerine sosyolojik perspektif. *Istanbul University In Journal of Social Policy Conferences* (58). 129-161)

Yılmaz, R. (2018). *İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve bir araştırma*. (Tez No. 504991). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir

Yiğit, B. (2010). *İnsana yatırım standardı çerçevesinde uygulanan insan kaynakları sisteminin çalışanların iş tatminine etkisi*, (Tez No. 254219). [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].

Yücel, İ. (2015). *Örgüt kültürü, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık*. Eğitim Yayınevi

Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış*. (1 baskı). Dora Basım Yayın.

Zorlu, Z. C. (2018). *Mobbingin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Eğitim sektörü çalışanlarına yönelik ampirik bir çalışma*, (Tez no: 498861). [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].

EKLER

EK 1. Etik Kurul Kararı

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 11.12.2024 tarihli ve 121449 form numaralı kararı ile alınmıştır.

EK 2. Anket

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Sayın katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" konulu Yüksek Lisans Tezi için veri toplanmaktadır. Vereceğiniz eksiksiz ve doğru cevaplar araştırmaya önemli katkılar sağlayacak ve değerlendirmeleriniz yalnızca bilimsel amaç için kullanılacaktır. Talep ettiğiniz takdirde araştırma sonuçları ile ilgili size bilgi verilecektir. İlgi gösterdiğiniz ve kıymetli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacı Mihriban ATEŞ /Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK https://forms.gle/fonmCqDX2DY7MGdj8

* Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyun ve size uygun olanını işaretleyin.

A) KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz?**
   ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Yaşınız?**
   ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-41 ( ) 42 yaş ve üzeri
3. **Medeni Durumunuz?**
   ( ) Evli ( ) Bekâr ( ) Boşanmış
4. **Eğitim düzeyiniz?**
   ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü (Yüksek Lisans/Doktora)
5. **Kurumdaki çalışma süreniz?**
   ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri
6. **Unvanınız?**
   ( ) Müdür ( ) Şef ( ) Gişe veya Büro Personeli ( ) Dağıtıcı ( ) Şoför ( ) Hizmetli ( ) Diğer

EĞİTİM VE GELİŞTİRME ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette, çalışanların eğitim ve geliştirme uygulamalarına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. İşinizi/işyerinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

No	Eğitim ve Geliştirme	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalıştığım işletmede tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır.					
2	Önümüzdeki dönem almam gereken eğitimlerin sayısı ve türü hakkında bilgi sahibiyim.					
3	Alacağım eğitimlerin sayısı ve türüyle ilgili politikalar çalıştığım işletme tarafından tespit edilir.					
4	Çalıştığım işletmede iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur.					
5	Yöneticim benim eğitim programlarına katılmamı destekler.					
6	Zayıf olduğum konular hakkında yöneticimle rahatlıkla konuşabilirim.					
7	Yöneticim, yaptığım bir hatanın gelecekteki başarısızlıkları önleyecek ve performans artıracak bir deneyim olduğuna inanır.					
8	Yöneticim geçmişte işimi etkili bir şekilde nasıl yapacağımı anlamamda bana yardımcı olmuştur.					
9	Eğitim programlarında öngörülen bilgi ve becerileri kazanmamda yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum.					
10	Eğitim programlarında verilen bilgi ve becerileri kazanmamda çalışma arkadaşlarımın bana yardım edeceğine inanıyorum.					
11	Aldığım eğitim programları sayesinde çok iyi dostluklar kurdum.					
12	Görevlerimi yerine getirirken çalışma arkadaşlarımın, ihtiyaç duyduğum konularda bana yardım edeceklerine inanıyorum.					
13	Benden daha deneyimli olan çalışma arkadaşlarım bana yol gösterme konusunda isteksizdirler.					
14	Genellikle çalışma arkadaşlarım eğitimi zaman kaybı olarak görürler.					
15	Eğitim programlarından mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışırım.					

16	Eğitim programlarından birçok insana daha fazla şey öğrenmeye istekliyimdir.					
17	Eğitim programlarında öngörülen becerileri kazanmaya çoğunlukla istekliyimdir.					
18	Becerilerimi geliştirmek için eğitim programlarında gereken çabayı göstermeye hazırım.					
19	Eğitim programlarına katılarak becerilerimi geliştirebileceğime inanıyorum.					
20	Eğitim programlarına katılmak kişisel gelişimime katkıda bulunur.					
21	Eğitim programlarına katılmak işimi daha iyi yapmama yardımcı olur.					
22	Eğitim programlarına katılmak arkadaşlarımın ilgisini kazanmamı sağlar.					
23	Eğitim programlarına katılmak yöneticimin ilgisini kazanmamı sağlar.					
24	Eğitim programlarına katılmak diğer çalışanlarla iletişim kurmama yardımcı olur.					
25	Eğitim programlarına katılmak işimle ilgili yeni süreçler, yöntemler ve ürünler hakkındaki bilgilerimin güncellenmesine yardımcı olur.					
26	Eğitim programlarına katılmak farklı kariyer yolların izleyebilmek için fırsatlar yaratır.					
27	Eğitim programlarına katılmak ücret zammı almama yardımcı olur.					
28	Eğitim programlarına katılmak terfi etme şansımı yükseltir.					
29	Eğitim programlarına katılmak izlemek istediğim kariyer yolu hakkında bana daha iyi fikirler verir.					
30	Eğitim programlarına katılmak kariyer hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ankette, çalışanların iş tatminine ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen, şu anda çalıştığınız işinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

No	İş Tatmini	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Çalışma saatlerinde sürekli işimle uğraşmak beni mutlu eder.					
2	İşte bağımsız çalışabilme imkânına sahibim.					
3	Duruma göre farklı davranış tarzları gösterebilirim.					
4	İşim bana çevremde saygınlık sağlar.					
5	Yöneticimin yönetim şeklinden memnunum.					
6	Yöneticim doğru kararlar verir.					
7	İş etiğine uygun olmayan bir görevi yapmam.					
8	İşimde sürekli kalabilme imkânına sahibim.					
9	İşimde başkaları için bir şeyler yapabilme fırsatına sahibim.					
10	İnsanları yönlendirme fırsatına sahibim.					
11	Bireysel becerilerimi kullanarak bir şeyler yapabilme imkânına sahibim.					
12	İşletme politikalarına uygulanış şeklinden memnunum.					
13	Yaptığım işin karşılığında aldığım ücret tatmin edicidir.					
14	İşimde ilerleme şansım vardır.					
15	İşimde kendi kararlarımı uygulama özgürlüğüm vardır.					
16	İşimde kendi yöntemlerimi kullanma fırsatım vardır.					
17	Çalışma koşullarım iyidir.					
18	İş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.					
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilirim.					
20	Yaptığım işin sonrasında kendimi başarılı hissederim.					

Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen, şu anda çalıştığınız işinizi dikkate alarak aşağıdaki her bir ifade için sizin düşüncelerinize en yakın seçeneği işaretleyiniz.

No	Örgütsel Bağlılık	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kariyer hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.					
3	Bu "ailenin bir kurumda kendimi parçası" gibi **hissetmiyorum.**					
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ **hissetmiyorum.**					
5	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu **hissetmiyorum.**					
7	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.					
8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
9	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.					
11	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.					
12	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.					
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk **hissetmiyorum.**					
15	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor					
16	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.					

Mihriban ATEŞ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE Ö...

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZE...

iky eğt.uyg.

Kayseri Üniversitesi

Belge Ayrıntıları

Gönderi Kimliği
trn:oid:::1:3301016476

Gönderi Tarihi
23 Tem 2025 10:47 GMT+3

İndirme Tarihi
23 Tem 2025 10:51 GMT+3

Dosya Adı
22_temmuz_Tez.docx

Dosya Boyutu
298.8 KB

75 Sayfa

16.591 Sözcük

118.959 Karakter

10% Genel Benzerlik

Her veri tabanı için çakışan kaynaklar da dâhil tüm eşleşmelerin kombine toplamı.

Rapordan Filtrelenen

- Bibliyografya

Ön Sıradaki Kaynaklar

8% İnternet kaynakları
6% Yayınlar
5% Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Bütünlük Bayrakları

İnceleme için 0 Bütünlük Bayrağı

Herhangi bir şüpheli metin manipülasyonu belirlenmedi.

Sistemimizin algoritmaları bir belgede, onu normal bir gönderiden ayırabilecek her türlü tutarsızlığı derinlemesine inceler. Tuhaf bir şey fark edersek incelemeniz için bayrak ekleriz.

Bir Bayrak mutlaka bir sorun olduğunu göstermez. Ancak daha fazla inceleme için dikkatinizi vermenizi öneririz.

Ön Sıradaki Kaynaklar

8% İnternet kaynakları
6% Yayınlar
5% Gönderilen çalışmalar (Öğrenci Makaleleri)

Ön Sıradaki Kaynaklar

Gönderi içinde en yüksek eşleşme sayısına sahip kaynaklar. Çakışan kaynaklar görüntülenmeyecektir.

1 Öğrenci makaleleri
The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) 2%

2 İnternet
dergipark.org.tr 1%

3 İnternet
acikbilim.yok.gov.tr <1%

4 İnternet
acikerisim.iku.edu.tr <1%

5 Yayın
Yıldırım, Özlem. "Termal Turizm Işletmelerinde Müşteri Sadakati ve bir Araştırma... <1%

6 İnternet
dspace.balikesir.edu.tr <1%

7 Yayın
icli, ozlem. "Perakende Sektorunde calisanlarin Egitim ve Gelistirme Faaliyetlerini... <1%

8 İnternet
archive.org <1%

9 İnternet
docs.google.com <1%

10 Öğrenci makaleleri
Cyprus International University <1%

11 İnternet
acikerisim.karabuk.edu.tr:8080 <1%

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	**MİHRİBAN ATEŞ**

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lise	**(Gerekli durumda satır eklenebilir.)**	
Ön Lisans	**(Gerekli durumda hücre genişletilebilir.)**	
Lisans		

EĞİTİM BİLGİLERİ

Dil	Derece
İngilizce	**C1 (Gerekli durumda satır eklenebilir.)**

İŞ DENEYİMLERİ

Derece	Kurum	Görev Süresi
	(Gerekli durumda satır eklenebilir.)	
	(Gerekli durumda hücre genişletilebilir.)	

YAYINLAR

Ateş, M., & Aykan, E. (2025). Telekomünikasyon İşletmelerinde Uygulanan Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 31-49.

MİHRİBAN ATEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2025

Uygulama ve Proje Odaklı, İş Dünyası ile Bütünleşen Üniversite