

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ VE  
ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Serdar AKTUĞ

Tez Danışmanı  
Yrd.Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016



## TEZ TANITIM FORMU

<b>YAZAR ADI SOYADI</b>	Serdar AKTUĞ
<b>TEZİN DİLİ</b>	Türkçe
<b>TEZİN ADI</b>	Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi
<b>ENSTİTÜ</b>	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>ANABİLİM DALI</b>	İşletme
<b>TEZİN TÜRÜ</b>	Yüksek Lisans
<b>TEZİN TARİHİ</b>	17/05/2016
<b>SAYFA SAYISI</b>	94
<b>TEZ DANIŞMANI</b>	Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN
<b>DİZİN TERİMLERİ</b>	Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı
<b>TÜRKÇE ÖZET</b>	<p>Bu tez çalışmasında, Hizmet İçi Eğitimin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi ve algılanan çalışan performansında meydana gelen değişikliği incelemek amaçlanmıştır. Bu amaçla, literatür taraması yapılmış, hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Araştırmanın uygulaması İstanbul Bakırköy Adliyesinde çalışan 291 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucu elde edilen veriler tablo halinde yorumlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.</p>
<b>DAĞITIM LİSTESİ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne</li><li>2. YÖK Ulusal Tez Merkezine</li></ol>

Serdar AKTUĞ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İÇİ EĞİTİMİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ VE  
ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Serdar AKTUĞ

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

İSTANBUL – 2016

## BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serdar AKTUĞ

17/05/2016



## JÜRİ ÜYELERİNİN KABUL VE ONAY SAYFASI

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Serdar AKTUĞ' UN "Hizmet içi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye

Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
(Danışman)

Üye

Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet KOVANCI

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Hizmet içi eğitim; bir işletmedeki çalışanların, işletmeye girişinden itibaren işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşabilmesi için gereken beceri ve yeteneklerin kazandırılması, verimlilik seviyelerinin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanmasının yanı sıra iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimin çalışan performansına ve örgüte olan bağlılıklarına pozitif anlamda katkı sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitimin, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ve performansları üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik bu çalışma, İstanbul ilinde hizmet içi eğitim alan adliye çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Bu araştırmada; İstanbul ili Bakırköy Adliyesinde çalışan Yazı İşleri Müdürü, Zabıt Katibi ve Mübaşirlerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon ve birim gibi değişkenleri ile, çalışan performansının ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesinde hizmet içi eğitimlerin rolü ve etkisini ortaya koymak amaçlandığı için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde Bakırköy Adliye çalışanları, örneklemini ise Bakırköy Adliyesinde hizmet içi eğitim alan çalışanları arasından rastgele örneklem seçimi yöntemi ile belirlenmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verileri, anket formları yardımı ile elde edilmiş, veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 İstatistik Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel teknikler (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Normallik dağılımı gösterdiği için parametrik analizler yapılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasında istatistikî fark olup olmadığını belirlemek için t-testi, ikiden fazla grup olması durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearsonkorelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak araştırmadan elde edilen bulgulara göre hizmet içi eğitim programlarıyla ilgili çalışan görüşleri orta düzeyde olduğundan hizmet içi eğitimin kalitesinin artırılması tam bir bağlılık ve performans sağlanması açısından gereklidir. Bağlılık oranının artmasıyla performans değeri de artacaktır. Kişilerin pozisyonlarına göre hizmet içi eğitim algısı değişmektedir.

Hizmet içi eğitimin genel itibariyle çalışan performansını olumlu etkilediğini, dolayısıyla da performansı yüksek olan kişilerin bağlılık düzeylerinde de artış görüldüğü ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet ii Eğitim, rgtsel Bağlılık, alışan Performansı.





## SUMMARY

In-service training ; of employees in an enterprise , the enterprise to gain the necessary skills and abilities to achieve the performance levels required by the business from the entry , increasing the productivity level , improving the quality of sales and service delivery in the provision of qualitative and the development of the quantitative aspects of business as well as seeing to for working life during the knowledge , skills, attitudes and raise the level of efficiency of educational activities are planned . In this context, the performance of the employee in-service training and will contribute positively to the sense of commitment to the organization.

In-service training, study the impact on employee commitment to the organization and performance oriented research was performed on hospital workers in Kırıkkale

In this study ; Province working in the Bakırköy Courthouse Istanbul Editorial Director , Memorandum clerk and age of the Bailiff, gender, marital status, educational background, working time, with variables such as position and volume , employee performance and the role of in-service training for strengthening the organizational commitment and relational because it was intended to demonstrate the influence screening model was used . Bakırköy Courthouse employees in the research population in Istanbul province , the sample of the employees constitute determined by random sampling method from running in-service education in Bakırköy Courthouse . Research data obtained with the help of questionnaires , data were analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 22.0 Statistical Package Program. Data were analyzed using descriptive statistical techniques ( Number , Percentage, mean, standard deviation ) was used

Parametric analyzes were conducted to show the normality distribution. the comparison between the two groups of quantitative data to determine whether there is statistical difference t-test, in the case of more than two groups of parameters between the groups unidirectional ( Oneway ) Anova test.

The relationship between the dependent and independent variables of the study Pearsonkorelasyo the effect was tested by the regression analysis . The findings in the 95% confidence interval was evaluated at the 5 % significance level .

As a result, in-service training programs based on the findings obtained from research on employee opinions about improving the quality of in-service training is at an intermediate level is required in order to ensure a full commitment and performance. performance by increasing the value of the commitment rate will also

increase. According to the position of those in-service training perception is changing.

In-service training is generally positive effects as employee performance , and therefore performance has been demonstrated to be seen in the increase of the high level of commitment

**Keywords:** In-Service Training, Organizational Commitment, Employee Performance .



## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
SUMMARY .....	III
TABLOLAR LİSTESİ .....	VIII
ŞEKİL LİSTESİ .....	X
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM .....	3
HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	3
1.1.HİZMET KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM .....	3
1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI .....	8
1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ .....	12
1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ .....	13
1.4.1.Temel Eğitim.....	13
1.4.2.Geliştirme Eğitimi .....	13
1.4.3.Rotasyon Eğitimi.....	13
1.4.4.Yükseltme Eğitimi .....	14
1.4.5.Özel Alan Eğitimleri.....	14
1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI .....	14
1.6.HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKALARI .....	16
1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	17
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	20
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	20
2.1.ÖRGÜTÜN TANIMI .....	20
2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI .....	20
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI .....	22
2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	22
2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	23
2.3.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	24
2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması.....	24
2.3.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	24
2.3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması .....	25
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI.....	26
2.4.1.Duygusal Bağlılık .....	28
2.4.2. Devam Bağlılığı .....	28

2.4.3. Normatif Bağlılık .....	30
<b>2.5. ÖRGÜTSEL BAğLILIğI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>32</b>
2.5.1. Kişisel Faktörler .....	32
2.5.2. Örgütsel Faktörler .....	33
2.5.3. Durumsal Faktörler .....	34
2.5.4. Diğer Faktörler .....	34
<b>2.6. ÖRGÜTSEL BAğLILIğIN SONUÇLARI.....</b>	<b>35</b>
2.6.1. Bağlılık ve Performans.....	35
2.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık.....	35
2.6.3. Bağlılık ve İŞe Geç Kalma .....	36
2.6.4. Bağlılık ve İŞ Gücü Devir Oranı .....	36
2.6.5. Düşük Örgütsel Bağlılık .....	36
2.6.6. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	36
2.6.7. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	37
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2. PERFORMANS TÜRLERİ .....</b>	<b>39</b>
3.2.1. Nitel Performans .....	39
3.2.2. Nicel Performans .....	39
<b>3.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4. ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>43</b>
3.3.1. Yetenek .....	43
3.3.2. Eğitim .....	44
3.3.3. Bilgi Düzeyi .....	44
3.3.4. Çalışanın Kişilik Özellikleri .....	45
3.3.5. Yönetim ve Çalışan Politikası.....	45
3.3.6. Çalışma Koşulları.....	45
3.3.7. Organizasyon İçi İnsan İlişkileri.....	46
3.3.8. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi .....	46
<b>3.5. PERFORMANS DEğERLEME .....</b>	<b>46</b>
3.5.1. Performans Değerlemenin Amacı .....	47
3.5.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	49
3.5.3. Organizasyonların Performans Değerleme Amaçları .....	49
3.5.4. Performans Değerlemenin Yararları.....	50
3.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme .....	51
3.5.6. Performans Değerleme Hataları ve Hataların Önlenmesi.....	51
3.5.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	52

<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ VE ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM</b> .....	<b>55</b>
<b>4.3. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLERİ</b> .....	<b>55</b>
<b>4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....	<b>57</b>
<b>4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI</b> .....	<b>57</b>
<b>4.6. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ</b> .....	<b>60</b>
<b>4.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI</b> .....	<b>61</b>
4.7.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri .....	61
4.7.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları (Açıklayıcı Faktör Analizleri).....	64
4.7.2.1. Hizmet içi Eğitim İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri .....	64
4.7.2.2. Örgütsel Bağlılık İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri .....	66
4.7.2.3. Çalışan Performansı İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri .....	69
4.7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	70
4.7.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	72
4.7.4. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler .....	76
4.7.4.1. T-Testi ve Anova .....	76
4.7.4.2. Korelasyon Analizi .....	83
4.7.4.3. Regresyon Analizi .....	85
4.7.5. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış .....	88
<b>SONUÇ</b> .....	<b>90</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>95</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>-</b>

## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo-1</b>	Anket Ölçekleri .....58
<b>Tablo-2</b>	Cinsiyete Göre Çalışanların Dağılımı.....61
<b>Tablo-3</b>	Yaşa Göre Çalışanların Dağılımı .....61
<b>Tablo-4</b>	Medeni Duruma Göre Çalışan Dağılımı .....62
<b>Tablo-5</b>	Eğitim Durumuna Göre Çalışan Dağılımı.....62
<b>Tablo-6</b>	Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalışan Dağılımı.....63
<b>Tablo-7</b>	Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Dağılımı .....63
<b>Tablo-8</b>	Birim Değişkenine Göre Çalışanların Dağılımı.....64
<b>Tablo-9</b>	Hizmet içi Eğitim Davranışlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu .....65
<b>Tablo-10</b>	Güvenilirlik Analizi .....65
<b>Tablo-11</b>	Hizmet içi Eğitim Faktör Yükleri Tablosu.....66
<b>Tablo-12</b>	Örgütsel Bağlılık Davranışlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu .....67
<b>Tablo-13</b>	Güvenilirlik Analizi .....67
<b>Tablo-14</b>	Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri Tablosu.....68
<b>Tablo-15</b>	Çalışan Performansı Davranışına ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu .....69
<b>Tablo-16</b>	Güvenilirlik Analizi .....69
<b>Tablo-17</b>	Çalışan Performansı Faktör Yükleri Tablosu .....70
<b>Tablo-18</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizleri İçin Uyum İndeksleri .....71
<b>Tablo-19</b>	Hizmet içi Eğitim Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri...72
<b>Tablo-20</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri...73
<b>Tablo-21</b>	Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....75
<b>Tablo-22</b>	Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları .....76
<b>Tablo-23</b>	Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....77
<b>Tablo-24</b>	Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....78

<b>Tablo-25</b>	Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....	79
<b>Tablo-26</b>	alışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	80
<b>Tablo-27</b>	Pozisyon Tipine Göre ANOVA Sonuçları .....	81
<b>Tablo-28</b>	Birim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları .....	82
<b>Tablo-29</b>	leklere Ait Korelasyon Analizi .....	84
<b>Tablo-30</b>	Regresyon Analizi Bulguları Model 1 .....	85
<b>Tablo-31</b>	Regresyon Analizi Bulguları Model 2 .....	86
<b>Tablo-32</b>	Regresyon Analizi Bulguları Model 3 .....	86
<b>Tablo-33</b>	Regresyon Analizi Bulguları Model 4 .....	87
<b>Tablo-34</b>	Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış .....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
<b>Şekil-1</b> Araştırma Modeli .....	56
<b>Şekil-2</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli.....	72





## EKLER LİSTESİ

- EK-A:** HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ VE ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ ANKET FORMU
- EK-B:** BAKIRKÖY ADLİYESİ İZİN DİLEKÇESİ



## ÖNSÖZ

Hizmet içi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisini araştırmayı amaç edinmiş olan bu tezin hazırlanma sürecinde ve yüksek lisans öğrenimim boyunca benden bilgisini, ilgisini, zamanını ve deneyimlerini esirgemeyen ve çalışma azmi noktasında örnek aldığım saygıdeğer Danışmanım Yrd.Doç. Dr. Erdal ŞEN'e, anket çalışmasının uygulanmasında yardımcı olan Bakırköy Adliyesindeki mesai arkadaşlarıma,

Bu yoğun, zorlu ve stresli süreçte büyük bir sabır ve özveri ile yardımını ve desteğini esirgemeyen Eşim Merve AKTUĞ'a, bu süreçte yeteri kadar zaman ayıramadığım Canım Oğlum'a, manevi olarak destekte bulunan aileme teşekkür ederim.

Serdar AKTUĞ

## GİRİŞ

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla birlikte yaşamaya başlamış, böylece örgüt kavramı ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde de çeşitli amaçlar ve görevler örgütlere yüklenmiştir. Bundan dolayı örgüt ve örgütlenme kavramları insanlık ile başlamış ve gelişmiştir denilebilir..

Eğitim dünyanın en temel ihtiyaçları arasında yer almaktadır. Faaliyet alanı bireylerin eğitimi ve onları çalıştığı alanda geliştirmek olan firmaların daha etkin olarak çalışması için, bulunan eğiticilerin, görevlerini yerine getirme konusunda daha istekli ve özverili olması gerekir. Bunun da ancak örgütsel bağlılıkları yüksek işletmelerde gerçekleştirilebileceği söylenebilir. Örgütsel bağlılığa sahip kişiler daha öz verili, daha faydalı, daha üretken olmakta, çalıştığı örgüte karşı daha çok sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüt açısından daha az maliyete neden olmaktadır. Çalıştıkları örgüte büyük ölçüde bağlılık gösteren bireyler örgüte karşı içsel olarak güdülenecek ve görevlerini örgütün amaçları doğrultusunda daha özverili olarak yapacaklar, çalıştıkları örgütte devamlılıkta kararlılık gösterecekler, böylece de örgüte sağladıkları katkı ve fayda ile örgütün amacına ulaşmasında yani etkinliğinde ve devamlılığında bir ön şart ve güvence durumunu alacaklardır.

Çalışan performansı kavramı firma içindeki organların birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden, düzenli olarak çalışmasıdır. Yani bir örgütün sağlığı, bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir.

Örgütlerin amaçlarına etkin olarak ulaşmaları, örgütlerdeki bireylerin örgüt amaçlarını benimsemelerine, arzu ve istekle bu amaçları gerçekleştirmek için özveri ile çalışmalarına bağlıdır.

Örgütün amaçlarına bağlılık, örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların amaçlara ulaşmada daha istekli ve gayretli olmaları beklenir.

Çalışanların işyerlerine karşı bağlılıklarının güçlü olması sağlıklı bir işletmenin olduğunu gösterir. Ayrıca bu ilişkinin belirlenmesi örgütlerin geleceği ve eğitimin kalitesi açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma, İstanbul ilinde bulunan Bakırköy Adliyesinde hizmeti içi eğitim alan çalışanların Hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık ve Çalışan Performansı algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, Hizmet içi eğitim ve Çalışan Performansı kavramları detaylıca ele alınacak ve aralarındaki ilişki incelenecektir

Bu alışmanın, Türkiye’de bu konuda var olan literatür boşluğunun doldurulmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca sonraki araştırmalara kaynak oluşturabilecektir. Bu konuda hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlenmesinde araştırma verilerinden yararlanılabilir.

Araştırmanın ayrıca örgütsel bağlılık ile ilgili araştırmalara öncülük etmesi, araştırmacılara güdü oluşturması ve sağlıklı bir Şekilde performansın yükselmesi ve personelin bağlılığı umulmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİM

### HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1.HİZMET KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet kavramı ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik olarak ele alınmış ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler veya sektörler şeklinde tanımlaması yapılmıştır.<sup>1</sup> O günden bu zamana kadar zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmış; bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. İkincisi olarak anlaşılması gereken ise, işletmeler tarafından müşterilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir.<sup>2</sup>

Hizmet soyut kavramdır. Yani, herhangi bir biçimde dökümü tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye direkt geçmekte; görsellik, nesnellik ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır.<sup>3</sup>

Ekonomik açıdan hizmeti, bir maldır ya da belirli koşullarda malın bir parçasıdır şeklinde ifade edebiliriz. Günümüz ekonomisinde klasik üretim, ticaret ve hizmet biçimindeki üçlü ayrımı yerine her sektör bir hizmet işletmesi gibi tüketicilere hizmet de sunabilmektedir. Yani üretilen malın yanında aynı zamanda hizmette sunulmaktadır. Örneğin günlük hayatta sık kullandığımız elektronik, beyaz eşyaları satın aldığımızda, bu ürünlerin teslimi, gerekli teknik bilgiler ve bozulması durumunda bakım ve onarım yapılması gibi birtakım hizmetler verilmektedir.<sup>4</sup>

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yolu ile ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. İnsanın içinde yaşadığı bireysel, organizasyonel ve sosyal alanları bütünleştiren, kişinin mevcut performansı ile arzulanan performansı arasındaki farkı kapatmasını sağlayan faaliyetlerdir.<sup>5</sup> İnsanlar bu sistemli süreçte bilgi ve beceriler kazanmayı amaç edinirler.<sup>6</sup> Bu süreçte

<sup>1</sup> Hüseyin Dikmen, Halkla ilişkilerde Hizmet Kalitesinin Artırılması, İletişim Fakültesi Dergisi, Ankara Üniversitesi, 2000, Sayı:10, s.432-434

<sup>2</sup> Eyüp Zengin ve Ayhan Erdal, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Journal of Qafqaz University, 2000, Vol. III, Number I, s:47

<sup>3</sup> Hilal Çelik, "Alışveriş Merkezlerinin Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Isparta, 2011, c.16, 433-448, s . 435

<sup>4</sup> S. Alpagut Şenel, "Turizm Sektöründe Yatırım Kararları", Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF Dergisi, 2007, Sayı: 12, s. 2

<sup>5</sup> İsmet Barutçugil, *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, (1. Baskı), İstanbul, 2002, s: 18

<sup>6</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997 ,s . 291

bireyler, kişisel olarak kalitelerini geliştirdikleri gibi, bu kazandıkları becerilerle işlerini daha iyi yaparlar.<sup>7</sup>

Hizmet içi eğitim, kişinin işletmeye girişinden itibaren, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşabilmesi için gereken beceri ve yeteneklerin kazandırılması sürecidir. Çağımızdaki hızlı değişimle birlikte mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri izlemek ve ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Eğitim kurumlarında gereken eğitim alınmış olsa bile, bu hızlı değişim karşısında mesleki eğitimde alınmış bilgiler yetersiz olmakta ve devamlı değişmektedir. Bu nedenle işletmeler yenilikleri izlemek ve eğitim sürecini devam ettirmek zorundadırlar.<sup>8</sup>

Yaygın bilgiye ve özgün fikirlere dayanan bir ekonomik düzenin anlatıldığı "Yeni Ekonomi"nin göstergeleri arasında eğitim düzeyi birinci sırada yer almaktadır. Diğer göstergeler şöyle sıralanmaktadır; küreselleşmek, ekonomik dinamizm ve rekabet gücü, dijital ekonomiye dönüşüm ve teknolojik yaratıcılık kapasitesi. Eğitim düzeyi ile her geçen gün yükselen beceri çıtası ve yüksek eğitim düzeyi anlatılmaktadır. Göstergeleri ise; ülkenin insan kaynakları pazarında yer alan, kalifiye mühendislik, bilgi teknolojisi uzmanları, üst ve orta düzey yöneticiler ve yükseköğretime kayıtlardaki artış olarak kabul edilmektedir. Bir ülkenin sanayileşmesi, kalkınması ve küreselleşen dünyada yer alabilmesinin eğitimle sağlanabileceği, artık bütün dünya ülkelerinin tartışmasız kabul ettiği bir gerçektir.<sup>9</sup>

Hizmet içi eğitim tanımlarından yola çıkılarak ortak olan noktalar şu şekilde özetlenebilir :<sup>10</sup>

1. Hizmet içi eğitim, belli bir kuruma dâhil çalışmalara yönelik bir faaliyettir.
2. Hizmet içi eğitim, çalışanların bilgi beceri ve tutumlarını hem dâhil olduğu kurum hem de kendi yararları doğrultusunda geliştirmelerine yardımcı olabilmeyi hedefler.
3. Hizmet içi eğitim, kişinin eksik yönlerini tamamlamayı, yeniliklere uyumu kolaylaştırmayı veya onu daha ileri seviyeye taşımayı amaçlar. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır;
  - Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu: İşletmelerde iş görenlerin üstlenmiş olduğu görev nedeniyle bilgi ve becerilerle donatılması

<sup>7</sup> Turgay Bucak, *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*, İlya Yayınevi, İzmir, 2011, s.20

<sup>8</sup> Bucak, a.g.e. s .10

<sup>9</sup> Aygül Aytaç, "360 Derece Performans Değerlendirme", Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi, Konya, 2003, Yıl: 4, sayı: 41, s. 29

<sup>10</sup> Ayşe Gamze Çiftçi ve Sinan Aytekin, "Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama", Sosyal Gelişim Dergisi, Balıkesir, 2010, Sayı:1, s. 62-63

gerekmektedir. İşletmelerde iş görenlerinin hizmet öncesinde kazandırılmış olduğu bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir.

- Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu: Hizmetlerde ortaya çıkan değişiklikler ve gelişmelere ayak uydurabilmenin zorunluluğu da hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Hizmet sırasında gerekebileceği bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılmaktadır. Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, çeşitli meslekler ve buna bağlı yeni teknik bilgilerin ortaya çıkması, hizmet içi eğitimin gerekliliğini göstermektedir. Bu sebeple yeni teknolojiye ayak uydurabilmek için gerekli bilgi ve becerilerin çalışana ancak sistemli bir hizmet içi eğitim ile sağlanmaktadır.
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi: Bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin; polislik, karar verme gibi yönetsel işler, vergi memurluğu vb. gibi görevlerde değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.
- Birey kendi içinde bulunan çalışma ve kendini geliştirme hissiyle çalıştığı örgüt içinde buna imkân bulacaktır. Bu sayede örgütün amacını yerine getirmede olumlu sonuç elde edecektir.
- Hizmet içi eğitim öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarıp sistemli bir şekilde işin gerekliliğini hizmet içi eğitim ile olacağını ortaya koymaktadır. Öğrenme hayatımızın her anında gereklidir. Birey günlük hayatta sürekli iletişim halindedir. Bu durumda gereksiz edinilen bilgi ve becerileri ancak hizmet içi eğitimle önleyebilir.

Bir örgütte hizmet içi eğitim gerekliliğini gösteren durumlar yukarıdaki unsurlar kadar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri ya da daha fazlası olabilir;<sup>11</sup>

- Okul eğitiminin, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli olmaması,
- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılması,
- Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısının sürekli olarak değişmesi ve gelişmesi,

---

<sup>11</sup> Aytaç, 2003, a.g. e, s. 29

- Teknolojik yeniliklerin uygulandığı örgütlerde kol işçisinin yerini bilgi işçisinin alması,
- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programının, okullarda genellikle tam olarak sağlanamaması,
- İşgörenlerin hizmet öncesi eğitiminin yetersiz olması,
- Her düzeydeki işgörenlerin her aşamada mesleki gelişmeye tabi tutulması,
- Teknik ve bilimde görülen gelişme ve değişmelere uyma zorunluluğu,
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantılara bırakmayıp öğrenmeyi sistemli bir duruma getirmesi,
- Örgütte üretilen mal ya da hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin, niteliğin altında olması,
- Üretilen mal ya da hizmetin gerekli niceliğin, plânlanan miktarın altına düşmesi, verimin azalması,
- Üretimin zamanında gerçekleşmemesi, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması,
- Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme kaybının artması,
- Örgütte bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşması ve artış göstermesi,
- Mal ya da hizmetin üretim sürecinde yanlış ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması,
- Örgüte yeni alınan işgörenlerin ortama ve işe uyum sağlama sürecinde kimi sorunlarla karşılaşmaları,
- İşin ya da hizmetin kabulünde ve uygulanmasında beklenen algılamaya, benimsemeye ve istekle çalışmaların azalması,
- Örgütte iletişim, işbirliği ve eşgüdümünde sorunların meydana gelmesi,
- İşgörenlerin moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması,
- Örgüt işgörenleri arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması,<sup>12</sup>
- Örgütte işgören hareketliliğinin, yer değiştirme ve isten ayrılımlarının artması,

---

<sup>12</sup> Aytaç, 2003, a. g. e., s.37



- Örgütün, etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek işgörenleri sağlamada güçlük çekmesi,
- Rakip olan diğer örgütlerin rekabet prensiplerine karşı işgörenlerin uyanık olması gerekliliği,
- Örgüt içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması,
- Örgüt içinde işgörenlerin teknik ve uzmanlık becerilerinin, kavramsal becerilerinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesinin zorunlu olması.

Canman ise, hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri aşağıdaki gibi 6 maddede toplamıştır.<sup>13</sup>

1. *Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu:* Bu bilgiler daha çok genel kültür içerikli olduğu için yeni işe giren kişilerin yapacakları görevlere ilişkin bir takım bilgilerin verilmesi zorunlu olmaktadır. Başka bir deyişle, personelin göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Ayrıca, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması durumunda bile, söz konusu görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için daha önce alınan eğitimin yeterli olmadığı bu nedenle de zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.<sup>14</sup>

2. *Kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi olgusu:* yapılacak işlerin gerektirdiği bilgi ve beceriler ancak yapılan görev sırasında kazanılabilmektedir. Ayrıca kariyerin güvenceli statüsü, yetersizliklerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerine yoğunlaşmıştır". Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumluluklar da üstlenebildiğinden, bunların üstesinden gelinebilmesi sistemli bir eğitim gerektirir. "Özellikle daha ileriki görev yerlerinin örgüt içinden yükselme yoluyla doldurulması geleneği de, hizmet içi eğitimi zorunlu duruma getirmektedir. Bu nedenle, her düzeydeki kamu görevlisinin her aşamada mesleki geliştirilmeye tabi tutulması gereklidir.<sup>15</sup>

3. *Hizmette gelişme ve değişmelere ayak uydurma zorunluluğu:* Yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerde uzmanlaşma zorunluluğunu ortaya çıkartmıştır. Yeni işlem ve tekniklerin öğrenilmesi sistemli bir eğitimle mümkündür. Bu nedenle, eski bilgilerin yenilenmesi, çalışanların yeni bilgi ve tekniklerle donatılması zorunlu olmuştur. Yönetimsel ve örgütsel etkinlik,

<sup>13</sup> Doğan Canman, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s. 96 - 97

<sup>14</sup> Aytaç, 2003, a. g. e. ,s.35

<sup>15</sup> Canman, 2000, a. g. e., s.105.

çevresel değişimlere uyum sağlamakla, bilim ve teknolojideki gelişmeleri sürekli izlemekle mümkün olmaktadır.

4. *Bir takım beceri ve bilgilerin yalnızca hizmet içinde kazandırılabilmesi*: Bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazandırılabilir. Başka bir ifadeyle, bazı görevlerin etkili biçimde yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve beceriler, ancak çalışma ortamına girdikten sonra kazanılabilmektedir. Örneğin; vergi denetmenliği, sigortacılık, uzmanlık ve bankacılık gibi ayrı bir uzmanlık gerektiren görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğretilmesi ancak hizmet içi eğitim ile sağlanabilmektedir.<sup>16</sup>

5. *Öğrenme ve kendini geliştirme isteği*: Kişinin öğrenme, kendini geliştirme ve yükselme isteği özgerçekleştirme (self-actualisation) güdüsünden kaynaklanır. Bu güdü ve ihtiyaç onun üst düzey gereksinimlerinden biridir. Çalışma yaşamı ise, bu istek ve gereksinimin karşılanması için elverişli bir ortamdır. Böylece, kişisel doyum gerçekleşir, bu ise hem yapılan işin verimliliğini sağlar, hem de çalışanın kuruma olan bağlılığını arttırmaktadır. Başka bir ifadeyle hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak imkânlar, hem kişiyi doyuma ulaştıracak hem de verimliliğine katkıda bulunacaktır.

6. *Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi*: Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi tesadüf olmaktan çıkartıp, sistemli bir hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Böylece istenmedik yeni davranış ve alışkanlıkların oluşması önlenmiş olur. Böylece görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, görevi gereği gibi yerine getirebilmek için istenilen bilgi, tutum ve davranışların oluşturulması, belirli bir sistem içinde öğrenmeyi ve kavramayı gerçekleştirmekle mümkündür. Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli hale getiren, bilinçsiz bir şekilde istenmeyen bilgi beceri ve davranışların kazanılmasını engelleyen bir unsur olabilmektedir.<sup>17</sup>

## 1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitim, bir kurumda çalışan bireylerin verimli olarak hizmet verebilmeleri, mesleklerindeki ve dünyada ki gelişmeleri takip edebilmeleri için yaşam boyu eğitimin ayrılmaz bir parçası olarak düşünölmelidir. Hizmet içi eğitimin amacı, kurumsal açıdan verimliliği arttırmak, bireysel açıdan ise, iş doyumunu

<sup>16</sup> Canman, 2000, a. g.e., s.110

<sup>17</sup> Aytaç, 2003, a. g. e., s.75

yükseltmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlaması, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevlerini yerine getirmek zorundadırlar.<sup>18</sup>

Hizmet içi eğitim, işletmelerde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere uygulanan eğitimidir. Üretilen mal ve hizmette, verimliliği arttırmak üzere kişilere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlar". İşletmeler gelişebilmek için çalışanları amaçlarına göre yetiştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk çalışanların işletmenin yasalarına uyma, hataları düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini yükseltme gibi gereksinimleri kapsamına alır.<sup>19</sup>

Anlatılan kapsam ve değerlendirmeler ışığında Hizmet içi eğitimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

Ekonomik amaçlar; Üretim için eğitim denilen şey hizmet içi eğitimin ekonomik amacını oluşturmaktadır. Sanayi devriminden beri asıl mantık işletmelerde en düşük maliyetle en yüksek üretimi sağlamak, yani üretimin en uygun haliyle nasıl gerçekleşeceğini belirlemektir.<sup>20</sup>

Hizmet içi eğitimin amacı kısaca, üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeyde gerçekleştirmek şeklinde ifade edilebilir". Bu temel ekonomik amaca uygun olarak bir takım alt ekonomik amaçları da şu şekilde sıralayabilmek mümkündür.<sup>21</sup>

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,
- Firelerin azaltılması,
- İş kazalarında azalma,
- İş güvenliğinin sağlanması,
- Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
- Personel devir hızının düşmesi, devamsızlıklarda azalma,
- Bakım- onarım giderlerinde azalma,
- Kontrol ve denetimde azalma,
- İş yapma metotlarında gelişme,
- Hata oranlarında düşme.

---

<sup>18</sup> Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012, s.234

<sup>19</sup> Mehmet Korkmaz, "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillерinin Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, 2007, Sayı.49, s. 57-91

<sup>20</sup> Şimşek ve Öge, 2012, a.g.e., s. 234

<sup>21</sup> Korkmaz, 2007, a.g.e., s. 57

Toplumsal amaçlar: Yetiştirilen nitelikli insan gücü sayesinde hem toplumun kalkınmasına yardımcı olur, hem de insanların toplum içinde bir statü kazanmalarını sağlar.<sup>22</sup>

Kültürel Amaçlar: Yönetimsel davranışın değişimini, kültürel değişimin bir fonksiyonu olarak yorumlayan davranış bilimciler göre, çağdaş anlamda bir insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilememesi, ya da bu alandaki yapısal statünün yeterli bir çabuklukla değiştirilememesi, ilgili sosyal bilimlerdeki değişmelerin yavaş bir şekilde oluşmasına ve bu değişimlerin toplumca yavaş algılanmalarından ortaya çıkmaktadır. Beşeri ilişkilerin, psikoloji, sosyal psikoloji, psikiyatri, sosyal antropoloji, felsefe gibi bilim dallarının yönelmesi "beşeri ilişkiler" kavramı yerine "organizasyonel davranış" biçimini ortaya çıkarmıştır.<sup>23</sup>

Kurumların çalışan gelişimine ilişkin bir politikalarının olması ve çalışanların eğitim faaliyetlerini düzenleyen bir komitenin varlığı ideal olan bir örgütlenme şeklidir. Örgütlenmenin şekli nasıl olursa olsun, personelin sürekli eğitim gereksinimleri çok iyi belirlenmelidir. Kişilerin eğitim gereksinimleri söz konusu olduğunda bunun kurumsal, mesleki ve bireysel olarak üç düzeyde değerlendirildiğini görmekteyiz. Eğitim gereksinimlerini belirleme aşamasında, yapılacak iş için beklentiler neler, çalışanın beceri ve deneyimi bu beklentileri ne kadar karşılamakta, kişinin motivasyonu, kapasitesi ne düzeyde, eğitimi kim verecek, bu eğitim çalışanın ne kadar zamanını alacak, ne kadar mal olacak biçiminde sorular sıralanabilir. Yine kişinin eğitim gereksinimleri iş sırasında yapılacak gözlemlerle, performans değerlendirmeleri ya da görüşmeler ile belirlenebilmektedir.

İşletmeleri insan kaynağının eğitime ve dolayısıyla hizmet içi eğitime yönlendiren dört nedenler şunlar olarak gösterilebilir:<sup>24</sup>

A. Yeni iş görenleri işe alıştırmak: İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni bazı becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.

B. Başarıyı artırmak: Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.

C. Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak: Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla "yetersizlik" sorunu ortaya çıkabilir. İnsan kaynağının seçimi, danışmanlığı iyi

<sup>22</sup> Şimşek ve Öge, 2012, a.g.e., s. 234

<sup>23</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Sekizinci Baskı, Bursa, 1997, s.114

<sup>24</sup> Öznur Yüksel, İnsan kaynakları yönetimi, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998, s.179

uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizlikler azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizlikleri azaltan önlemlerdir. Bu ikinci grup önlemler eğitim ve geliştirme programlarına ihtiyaç gösterir.

D. İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak: Bir bölümdeki açık iş için diğeri, bölümlerde ki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerek olmaktadır.

Ataklı'ya göre Hizmet içi eğitimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>25</sup>

- İş yerinde çalışan tüm personelin işe başlamalarından emekliliklerine kadar olan zamanda bilgi, görgü ve becerilerini artırır.

- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğretmek kişiyi alanında yenilemesini sağlar.

- İşine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve gereksiz hareketlerden kaçınarak görevini daha hızlı yapmasını sağlar.

- Kişiyi daha üst görevlere hazırlar.

- Yeni bir görevle karşılaşan personelin uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır.

- Kişi ve grup moralini yükseltir.

- Mesleki sorunları çözme becerisi geliştirir.

- İş verimini artırır.

- Ücreti artırma gibi işlevleri vardır.

Eğitim ile bir öğrenme ortamı oluşturularak personeli işini daha bilinçli yapar, gereksiz işlemlerden kaçınır ve kamu kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilir hale getirmek amaçlanır. Hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırır. Eğitim sayesinde aynı birimde çalışanlar bir araya getirilerek işbirliği yapar hale getirilirler. Hizmet içi eğitim programları, bu amaçlar göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda yapılacak bir hizmet içi eğitim programı, personelin yetersiz yanları dikkate alınarak, işin gerekleri doğrultusunda, personelin yeteneğine ve öğrenme potansiyeline bağlı bir eğitim yöntemi seçilerek ve kurum amaçları dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Amacı olmayan bir program değerlendirilemeyeceği için boşuna yapılmış olacaktır. Bu nedenle, eğitimle elde edilmek istenenler saptandıktan sonra diğer faaliyetler yapılmalıdır.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Aylanur Ataklı, "Verimlilik için İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi", Verimlilik Dergisi, MPM yayını, Ankara, 1992, s. 68

<sup>26</sup> Haydar Taymaz, "Hizmet içi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler", Ankara Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981, s. 5-6

Eğitim programının başlıca amaçları arasında; işe yeni başlayan personeli görevine hazırlamak, tecrübe sahibi personelin başarısını yükseltmek, personel devir hızını düşürmek devamsızlıkları ve işe geç kalmaları azaltmak, iş kazalarını engellemek, çatışmaları gidermek ve yöneticilerin liderlik bilincini geliştirmek sayılabilir.<sup>27</sup>

### 1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Etkin hizmet içi eğitimin yapılabilmesi için aşağıdaki adımlar izlenmelidir;

Örgütsel ihtiyaçlar analizi eğitim; Eğitimin planlanması için öncelikle eğitim ihtiyacının analizi yapılmalıdır. Bu analizden sonra eğitim programları hazırlanır, amaçlar belirlenir, kimlerin eğitileceği, eğitimi kimin vereceği, hangi konularda eğitim verileceği, eğitimin nerde ve ne zaman verileceği belirlenir, uygun eğitim yönteminin seçilmesi ve eğitim programının değerlendirilmesi ile eğitim sonuçlandırılır.<sup>28</sup>

Sırf eğitim gereklidir düşüncesiyle hareket ederek işe yaramayacak eğitimler ile zaman ve para harcanmamalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun planlı bir şekilde ortaya konması gerekir.<sup>29</sup>

Eğitim politikası oluşturma ve amaçlar geliştirme; Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra eğitim politikaları ve amaçlar belirlenir. Amaca uygun eğitimlerin düzenlenmesi, eğitimcinin seçimi, bütçenin oluşturulması gerekir. Bir eğitimin örgüte ve çalışanlara yararlı olabilmesi için ölçülebilirliği önemlidir. Eğitim sonunda ne gibi değişiklikler görüldüğü istatistikî açıdan kanıtlanmalıdır. Ayrıca eğitim sonlarında çalışanların da eğitimi ve eğitimciyi değerlendirme şansı olmalıdır. Böylece eğitimin çalışanlar üzerindeki etkisi, eğitimcinin yetkin olup olmadığı gibi hususlar ortaya çıkmalıdır. Bir sonraki planlama sürecinde yol gösterici olması açısından önemlidir.<sup>30</sup>

Taymaz'a göre bu süreç şöyle sıralanır:<sup>31</sup>

1-Hizmet içi eğitimin amaçları belirlenirken, kurumun amaç ve politikası dikkate alınır.

2-Hizmet içi eğitim gerekli olduğu zaman planlanır ve uygulanır.

3-Hizmet içi eğitim, genellikle uzun zamanda tamamlanacak şekilde hazırlanmaz.

4- Hizmet içi eğitim kişilerin bilgi ve beceri kazanacağı kurumda ve iş başında yapılır.

5- Hizmet içi eğitime katılan bireylerin eğitim seviyesi dikkate alınır.

<sup>27</sup> Turgay Bucak, "İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim", İlya Yayınevi, İzmir, 2011, s.44

<sup>28</sup> Bucak, 2011, a.g.e., s.44.

<sup>29</sup> Bingöl, 1997, a.g.e., s. 299

<sup>30</sup> Bingöl, 1997, a.g.e., s. 299

<sup>31</sup> Taymaz, 1981, a.g.e.,s.14

6-Hizmet içi eğitim kişilerin çalıştığı kurumda başarı sağlamasına yönelik olduğu için meslek eğitimi olarak anlam taşır.

7- Hizmet içi eğitime katılan kişilerin bilgi seviyeleri ve becerileri farklılık gösterir.

8-Hizmet içi eğitimde genellikle iş başında uygulamalı olarak yapılır.

9- Hizmet içi eğitimi uygulanacak kişilerin nitelikleri dikkate alınarak, küçük gruplar halinde oluşturulur.

10-Hizmet içi eğitimi program yapılırken uygulanılacak personelin görüşleri de dikkate alınır.

11- Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi tesadüf olmaktan çıkarır, sistemli bir hale getirir.

12- Hizmet içi eğitimleri, çalışanların gereksinimine ve bulunduğu konuma göre değişir.

#### 1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmet içi eğitimleri, çalışanın ihtiyacına, konumuna göre çeşitlilik gösterir.

Oryantasyon Eğitimi: “İşe yeni başlayanların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, iş yeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimidir. Böylelikle yeni personel kısa sürede kendine güven duymaya başlar, hata yapma oranı düşer, iş yerine karşı olumlu bir tutum gelişir ve örgüte bağlılık artar. Böylelikle kısa sürede verimlilik ve kalite artacak, çalışan devir hızı azalacaktır.”<sup>32</sup>

**1.4.1.Temel Eğitim:** Mesleğe yeni başlayan kişilere kurumla ilgili bilgi vermek, beraber çalışacağı iş arkadaşlarını tanıtmak, kurumun işleyişini ve politikalarını öğretmek, çalışacağı alandaki yetki ve sorumluluklarını belirtmek amacıyla verilen eğitimidir ve staj eğitimi olarak da adlandırılabilir”. Bu süre boyunca kişinin eksiklikleri giderilmeye çalışılır.<sup>33</sup>

**1.4.2.Geliştirme Eğitimi:** Özellikle teknolojiadaki gelişmelerin takibi, mesleki açıdan yaşanan yenilikler, stratejik değişiklikler, kurum politikalarının farklılaşması gibi sebepler nedeniyle personelin yeniliklere uyumu amacıyla bu tür eğitimler verilir.

**1.4.3.Rotasyon Eğitimi:** Personelin kurumda farklı bölümlerde görev yapması ve böylece ihtiyaç halinde esnek bir manevra kabiliyeti amaçlanır. Rotasyon eğitimi sayesinde, beklenmedik zamanlarda ayrılan personelin yerinin en kısa sürede kurum içinden doldurulması amaçlanır. Ayrıca rotasyon eğitimiyle çalışanların bir

<sup>32</sup>İbrahim Yalçın ve Ruhan İri, “Hizmet İçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2003, s . 91-106

<sup>33</sup>Ömer Akgül, “Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 20

süre sonra rutin hale gelen işlerinden farklı işler yapmaları, böylece motivasyonlarının da yükselmesi sağlanır.

**1.4.4.Yükseltme Eğitimi:** Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Bu tür hizmet içi eğitimde kurumda çalışan personelin belli bir zamanda gösterdiği performans dikkate alınarak, düşünülen mevki için gerekli başarıyı göstermesi beklenir. Bu tür kademeleri tanımlayan üst düzey yönetici, müdür, şef gibi isimler verilir.<sup>34</sup>

**1.4.5.Özel Alan Eğitimleri:** Bu eğitimler meslek dışı eğitimlerdir. Özellikle çalışanların kişisel gelişimini hedef alan, farklı yönlerde bilgi ve beceri sağlamalarını hedefleyen kurs niteliğinde eğitimlerdir. İngilizce dil eğitimi, ilk yardım, bilgisayar gibi eğitimler özel eğitimlere örnek olarak sıralanabilir. Yaratıcı drama eğitimleri bütün bu sınıflara girebilir. Eğer kişisel gelişimi hedef alan türde ise özel alan eğitimi olarak sınıflandırılabilir, stratejik bir yeniliği ya da herhangi bir mesleki yeniliğin uyumu ise geliştirme eğitimi olarak da adlandırılabilir. Burada önemli olan yaratıcı dramayı sınıflandırmak değil, bir araç olarak kullanmaktır. Bu tez araştırmasında kişisel gelişim hedeflendiği için özel alan eğitimleri olarak nitelendirmek mümkündür.

## 1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI

Hemen her kurumdaki ortak problem, işin gerektirdiği ile personelin sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzluktur. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel, kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim, bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden biridir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile hem personel kurumun ihtiyaçlarını karşılayabilmekte hem de kendini geliştirmenin getirmiş olduğu motivasyonla daha çok sorumluluk yüklenebilmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitim, kurum ve personele olduğu kadar, yöneticiye de pek çok yarar sağlamaktadır. Çünkü yetişmiş personel daha az kusur işler, böyle bir personeli denetleme daha kolay olacağından işyerindeki verim ve moral yüksek olur, huzur içinde çalışma yapılır. Böylece yönetici temel sorunlarla uğraşmaya zaman bulur.<sup>35</sup>

Özetle, hizmet içi eğitimin yararlarını yönetici, personel ve örgüt olmak üzere üç boyutta incelemek mümkündür.<sup>36</sup> Hizmet içi eğitimin yönetici yönünden yararlarını şöyle özetlemek mümkündür:<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Akgül, 2008, a.g.e., s.20

<sup>35</sup> Semra Aydın, Büro yönetimi ve sekreterlik bölümü öğrencilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin akademik başarıları ile ilişkisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s.40 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<sup>36</sup> Nuri Tortop, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 5. Basım, Ankara, 1994, s.245

<sup>37</sup> Emel Selimoğlu, Hatice Biçen Yılmaz, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", Bilgi: Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, s.5-6



Üstlerin astlarını denetleme işleri kolaylaşır, yöneticinin işte güçlüklerle karşılaşma oranı azalır ve gereksiz ayrıntılarla uğraşması engellenerek ana sorunlarla uğraşma imkânı sağlanır, çalışanların iş doyumunu artacağından daha kolay motivasyon sağlanır, çalışanların ve yöneticilerin arasındaki iletişimde olumlu gelişmeler gözlenir.

Hizmet içi eğitimin personel yönünden yararlarını şöyle özetlemek mümkündür.<sup>38</sup>

Personele hizmeti gereği, ihtiyacı bulunan bilgiler verir, beceri ve davranışını geliştirir, hizmete yatkınlığını sağlar. Kişisel değişkenler olan kendini geliştirme, sorumluluk alma ve kendine güveni aşılar. İş yerinde ve sosyal hayatta stres ve olumsuzluklarla mücadele etmeyi öğretir, kişisel iletişimini artırır ve geleceğini belirlemede önemli bir rol oynar.

Hizmet içi eğitimin örgüt yönünden yararlarını da şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kurum içinde açıklık ve güven gelişir, Kurumsal politikanın anlaşılması ve izlenmesi sağlanır,
- Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliği artar,
- Kuruma karşı olumlu tutumlar gelişir,
- Makine ve araçların yıpranma oranları azalır ve neticede bakım onarım giderleri azalır.
- Üretimde verimlilik artar,
- Hatalı üretim azalır, iş tekniklerinin, iş analizlerinin, iş metotlarının geliştirilmesi daha kolay olur,
- Çalışanların yenilikleri kabul etmeleri, gelişmeleri takip etmeleri kolaylaşır, işletme içerisindeki her türlü giderin miktarı belirli ölçüde azalır,
- Zaman, emek, gider tasarrufu sağlanır,
- Personel devri azalır.

Eğitimden beklenen bireysel yararlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Güven duygusu gelişir, çalışan geleceğe güvenle bakar,
- İş tatmini artar, morali yükselir,
- Ortama uyumu kolaylaşır,
- Yükselme olanağı bulur,
- İş kazalarından korunur,
- Sınama-yanılma süresi azalır,
- İşe devamlılığı artar.

---

<sup>38</sup> Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, Hizmet içi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Yaşar Üniversitesi, İstanbul, 2007, s.766-773

Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ekonomik yararların daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının, değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülmektedir.<sup>39</sup>

## 1.6.HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKALARI

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin etkili bir biçimde sürdürülebilmesi ve eğitimden hedeflenen ve personel tarafından beklenen yararların elde edilebilmesi için işletmelerin genel bir eğitim politikasına sahip olması gerekir.<sup>40</sup>

Hizmet içi eğitim politikasının önceden belirlenmesi, eğitim amaçlarının saptanması ve kavranmasını, kurum/şirket içinde iyi ilişkiler ve koordinasyonun sağlanmasını, uygun bir ortam yaratmada desteklenmeyi, eğitimler için olumsuz yönde baskıların önlenmesini, eğitimlerin süreklilik kazandırılmasını kolaylaştırır.<sup>41</sup>

Hangi sektörde olursa olsun, çapı ne olursa olsun tüm kuruluşlar eğitim faaliyetleri öncesi mutlaka kendilerine özgü bir eğitim politikası hazırlamalıdır. Söz konusu eğitim politikası ise şüphesiz örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.<sup>42</sup> Bir örgütte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim planlarına bu politika yol gösterecektir.<sup>43</sup>

Ancak eğitim politikasının oluşturulmasında bazı sorulara yanıt bulmak gerekmektedir. Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Eğitim faaliyetlerinden hangi birim ve personel sorumlu olacak?
- Eğitimdeki amaç ve hedefimiz nedir? Yani, eğitimle neyin başarılacağı düşünüyor?
- Eğitimlerde hangi eğitim yöntemleri kullanılacaktır?
- Eğitim nerede, nasıl ve kimler tarafından yapılacaktır?
- Yapılacak eğitimle ilgili ne gibi öncelikler söz konusu olmalıdır?
- Eğitime alınacak işgörenlere ücret veya maaş ödenecek mi? Ödenecekse tutar ne olacaktır.
- Yapılacak eğitim sürekli mi yoksa geçici süre ile mi olacaktır?
- Yapılacak eğitimde çeşitli öğretim kurumlarından, çeşitli kamu kuruluşlarından, sendikalardan vb. kuruluşlardan yararlanılacak mıdır?

<sup>39</sup> Ahmet Haşim Köse, Nurettin Alptekin ve Dilek Birbil, (Kamu iktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM Yayınları No. 512, Ankara, 1993, s.12

<sup>40</sup> Erdoğan Taşkın, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Türkiye’de Uygulanmasından Örnekler, Der Yayınları, İstanbul, 1994 s.151

<sup>41</sup> Taymaz, 1981, a.g.e. , s. 272

<sup>42</sup> Taşkın, 1994, a.g.e , s.151

<sup>43</sup> Şimşek ve Öge, 2012, a.g.e. , s.261

-- Eğitim ile işgörene ilişkin başka çalışma ilişkileri ve politikaları arasında nasıl bir ilişki kurulacaktır?<sup>44</sup>

Yukarıda, hizmet içi eğitim faaliyetlerine başlamadan önce eğitim politikasının oluşturulması eğitimin etkinliği ve yararı açısından önemli olduğuna değindik ancak, konunun önemine binaen eğitim politikasının çok önemli olduğunu bir kez daha göstermek adına eğitim faaliyetlerine başlamadan önce politika tespit edilmesinin yararlarına da değinmek çok yerinde bir karar olacaktır. O halde eğitim politikası tespit edilmesinin yararları şu şekilde sıralanabilir:

-- Eğitimin amaçlarının ve hedeflerinin tespitini ve kavranmasını kolaylaştırır.

-- Eğitimin planlanmasına, programlanmasına ve geliştirilmesine rehberlik eder.

-- Eğitim programlarının uygun ortamlarda, mekânlarda yapılması için ilgili birimlerin ya da personellerin yardımlarından ve imkânlarından yararlanılır.

-- Eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve eğitimlerin süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar. -- Personel sorunlarının, yetersizliklerinin çözülmesine, yönetim ve denetim işlerinin kolaylaştırılmasına katkısı olur.

-- Kurum/şirket içinde iletişim ve koordinasyonu sağlar; hizmete bütünlük kazandırmak gerekliliğini ortaya koyar.

-- Üretimin ve üretim faktörlerinin geliştirilmesini sağlar, bu anlamda yeni yöntemlerin uygulanmasına katkıda bulunur.

-- Personelin motivasyonunu ve moralini yükseltir, sorunlarının çözülmesini ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.

-- Eğitim önceliklerinin belirlenmesini ve eğitimde süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.

-- Yapılacak eğitime ilişkin kuşkular, önemsemezlikler, olumsuz görüşler ve baskılar azalır; güven artar.<sup>45</sup>

### **1.7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır. Hizmet içi eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, eğitilen insanların öğrenim yaşantıları yolu ile davranışlarındaki değişimin yönünde ve miktarında bulunabilir. Bu nedenle, değerlendirme yapmak için ilk defa yetiştirilecek insanların davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değişimler veya kazandırılması beklenen davranışlar saptanır ve ölçülmesinde kullanılacak kıstas veya kriter olarak kabul edilecek ölçütler belirlenir. Bu ölçütlere

<sup>44</sup> Taşkın, 1994, a.g.e., s: 151

<sup>45</sup> Polat, Tunçer, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Samsun, 2011, s .188-189

göre, tespit edilen değişme veya kazandırılan davranış ile beklenen arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırma sonunda öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçlara ulaşıldığını, yetersiz olanların da amaçları gerçekleştirmediğini belirtir. Yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir. Değerlendirme bu hizmetinden dolayı, eğitimin her safhası ile ilgili, onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir.<sup>46</sup>

Değerlendirme kesin olarak bir ölçme sonucu ile bir ölçüt gerektirir. Ölçütsüz değerlendirme olmaz. Ölçüt önceden kesin olarak belirlenmiş standarttır, ya da gruba bağlı olarak çıkarılmış tipik bir puandır, normdur. Değerlendirme bir bakıma öğrencilerin önceden belirlenmiş amaçlara ne kadar yaklaştıklarını ortaya çıkarmaktadır. Değerlendirme her tür öğrenme ve gelişme ile ilgilidir ve sürekli bir işlemdir. Böylece eğitim ve öğretim etkinlikleri sonucu ne olduğu bilinmeyen bir tekrarlama olmaktan çıkmakta, deneysel bir nitelik ve sürekli gelişme dinamizmi kazandırmaktadır. Bu etkinliklerin planlayıcısı ve yürütücüsü öğretmen birtakım bilgileri alışılmış yollardan aktaran bir görevli olmaktan çıkmakta, eğitimi sürekli bir problem çözme ortamı kabul eden bir araştırmacı niteliği kazanmaktadır. Değerlendirme eğitimin her safhasında kullanılan sistematik bir süreç olmalıdır. Ancak değerlendirmenin amaç değil, amaçlara erişmek için araç olduğu unutulmamalıdır.<sup>47</sup>

Yöneticiler yaptıkları faaliyetlerin neticelerini değerlendirme ihtiyacı duymaktadırlar. Kurumların geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmet içi eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığı konusunda bir değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Hizmet içi eğitimin değerlendirilmesinin amacı, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarı derecesi ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından arındırılarak daha verimli hale getirilmesi amaç edinilir. Bir eğitim programının etkinliğini neye göre belirleyebiliriz sorusunun cevabı analiz edildiğinde, değerlendirme süresinin birbirini takip eden dört aşamadan oluştuğu görülür.<sup>48</sup>

Örgütlerdeki hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesini belirleme ve program geliştirmede kullanılacak bu dört aşama şunlardır;

- Tepki değerlendirme,
- Öğrenmeyi değerlendirme,
- Davranışı değerlendirme,

<sup>46</sup> Selahattin Ertürk, Eğitimde Program Geliştirme,, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1972 s . 51

<sup>47</sup> Leyla Küçükahmet. 2004 Hayat Bilgisi Programının Değerlendirilmesi. Yeni ilköğretim programlarını değerlendirme sempozyumu bildiriler kitabı, Sim Matbaası, Ankara, 2005, s.192

<sup>48</sup> Canman, 2000, a.g.e., s.105

• Sonuçların değerlendirilmesi Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar;

- Sınavlar ya da testler,
- Devam ya da ilgi derecesi,
- Öğretilenlerin uygulama derecesi,
- Eğitimden sonra görevlendirme,
- Eğitilenlerin yükselme durumu,
- Maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır.

Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşip ulaşmadığını, yani eğitimin basan derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.<sup>49</sup>



---

<sup>49</sup> Canman, 2000, a.g.e., s.105

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgüt kavramı; bireylerin kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi baslarına karşılayamayacağı gerçeğinden yani örgütler insanların işbirliği gereksinimlerinden ortaya çıkmıştır.<sup>50</sup>

Örgütle ilgili araştırmalar çok olup, çok sayıda örgüt tanımı yapılmıştır. Bunlardan bir kaçını zikrederim.

İnsanlar bireysel güçlerini asan ya da uzun sürede gerçekleştirebileceklerine inandıkları amaçlarını kısa sürede gerçekleştirmek için işbirliği yoluna giderler. Buradan da anlaşılıyor ki örgüt kavramı bireylerin işbirliği ihtiyaçlarından ortaya çıkmıştır. Aydın; örgüt kavramının şöyle tanımlamaktadır: Örgüt kavramı bireylerin kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerini kendi baslarına aşılayamayacağı gerçeğinden yani insanların işbirliği gereksinimlerinden doğan bir kavramdır. Örgüt kavramının temelinde, bireylerin beklenti ve gereksinimlerinin bireysel yeteneklerinin üstünde olması yatmaktadır.<sup>51</sup>

### 2.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI

Çalışan insanına yatırım yapan her kurum için örgütsel bağlılık can alıcı önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılık personelin işten ayrılması, sık sık devamsızlık göstermesi, düşük iş performansı sergilemesi gibi olumsuz iş davranışlarının nedenlerini anlamaya ve önceden tahmin etmeye yarar. Bu değerli kaynağın sergileyeceği her türlü olumsuz iş davranışlarının sonucu örgüt açısından maliyet demektir. Bu nedenle örgütsel bağlılığı anlamak, oluşmasını sağlayacak koşulları yaratmak ve korumak istisnasız her kurum için önemlidir.<sup>52</sup>

Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Başka bir ifadeyle bağlılık, sadakat ve sadık olma durumudur. Genel anlamda bağlılık; en yüksek derecedeki bir duyguyu ifade eder. Bağlılık kavramının özünde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve ülkü etrafında toplamalarını sağlamaktadır. Bağlılık her husustan önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi

<sup>50</sup> Mustafa Aydın, Eğitim yönetimi. Hatipoğlu Yayıncılık. Ankara, 2005, s. 19

<sup>51</sup> Aydın,2005, a.g.e., s.19

<sup>52</sup> Hasan Demirtaş, Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Malatya, 2010, s.177–206.

anlamaktan geçer. Yönetimin görevi, basta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır.<sup>53</sup>

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların temeli Etzioni'nin (1966) örgüte katılım modeline dayandırılabilir. Model, örgütte mevcut olan bir uyum sistemi vasıtası ile çalışanların örgütün norm ve beklentilerine katılacağı esasına dayanır.<sup>54</sup>

Etzioni'ye göre çalışanlar örgüte ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı olmak üzere üç şekilde katılırlar. Ahlaki ve yabancılaştırıcı katılım duygusal temellere dayanırken çıkarıcı katılımda çalışanlar örgütü araç olarak gördükleri için değiş tokuş ilişkisi dikkat çekmektedir.<sup>55</sup>

Çalışanlar arasında örgütün beklenti ve normlarına uymadıkları takdirde cezalandırılacakları düşüncesi hakim ise örgüte karşı yüksek derecede olumsuz bir yönelme söz konusu olacaktır. Katılımın temelinde yatan korku unsuru kişilerin zamanla örgüte karşı yabancılaşmasına neden olacaktır.<sup>56</sup>

Çalışanların örgütteki uyum sistemine katılımı ücret, maaş, hizmet, izin gibi bir takım ödül ve motivasyon unsurları ile sağlanıyor ise bu kez çalışanların yöneliminde esas olan çıkar ilişkisi olacaktır. Bu durumda çalışanlar örgütle aralarındaki değiş tokuş düzey ve miktarına göre olumlu veya olumsuz katılım sergileyebileceklerdir.<sup>57</sup>

Ahlaki katılım ise örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmedir. Prestij, kabul edilme, örgütteki diğer kişiler tarafından beğenilme gibi sembolik güçlerin etkisi ile oluşan katılım sosyal katılım olarak adlandırılabilir. Çalışanlar otorite ile özdeşleşmişler ya da kendi değerleri ile örgütün değerleri uyuşmakta ise çalışanlar örgütün uyum sistemini benimseyerek yüksek derecede olumlu bir yönelme içerisinde olurlar ki burada salt ahlaki katılım söz konusudur.<sup>58</sup>

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelinde mevcut olan iki adet duygusal temelli katılım şeklinin birbirine zıt ya da birbirlerinden bağımsız olup olmadıklarının belirsizliğine eleştiri getirmişler ve kendi çalışmalarında bu ikisini bağımsız olarak ele

<sup>53</sup> Servet, Özdemir, Halil İbrahim Yalın, ve Ferudun Sezgin, Öğretmenlik mesleğine giriş. Ankara: Nobel Yayınları. Ankara, 1995, s.382

<sup>54</sup> Güner Çöl, İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi6(2), Tokat, 2004, s. 4-11

<sup>55</sup> Refik Balay, Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2000, s.3

<sup>56</sup> İlkey Güneş, Serkan Bayraktaroğlu, Rana Özen Kutanis, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), 481-497, Isparta 2009. s. 485

<sup>57</sup> Elbeyi Pelit, Yasin Boylu, Evren Güçer, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 33(4), 499-517, Ankara, 2007. s.86

<sup>58</sup> Çöl, 2004, a.g.e, s. 4-14

almışlardır, örgüte katılım modelinde mevcut tek bir uyum sistemi ve bu sisteme uygun tek bir katılım şeklinin olduğu değerlendirilmektedir. Penley ve Gould modelin bu makro yönünü de eleştirmişler ve gerçek hayatta örgütlerde farklı uyum sistemlerinin ve katılım şekillerinin bir arada görülebileceğini savunmuşlardır.<sup>59</sup>

Penley ve Gould, Etzioni'nin örgütsel katılım modelini esas alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutlu yapıda olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bunlar:<sup>60</sup>

i. Ahlaki Bağlılık: Kişi kendisini örgüte adan ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hisseder. Kişi örgütün amaçları ile özdeşleşmiştir.

ii. Çıkarıcı Bağlılık: Kişi istediği ödüllere ulaşabilmek için örgütü bir araç olarak görür.

iii. Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişi, örgütün "iç ve dış çevresi" üzerinde kontrolünün olmadığını algılayınca örgüt ile arasında olumsuz bir duygusal bağ oluşur. Kişi zamanla örgütün faaliyetlerine karşı yabancılaşır.

## 2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMASI

Örgütsel bağlılık literatüründeki sınıflandırma, genel olarak bağlılığın araçsal/ hesapçı ve bunun karşıtı olan normatif veya moral bağlılık şeklinde olduğu yönündedir. Bunun yanı sıra farklı bağlılık ayırımlarının varlığı da dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili teoriler, sınıflandırılırken birbirinden farklı görünse de özünde birbirine benzemektedir.<sup>61</sup>

### 2.3.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasını ilk kez 1961 yılında Etzioni yapmıştır.<sup>62</sup>

Etzioni, teorisinde örgütsel bağlılık kavramını "örgütsel katılım" olarak açıklamıştır. Örgütsel katılımın üç bileşenini ise, yabancılaştırıcı katılım, hesapçı katılım ve moral katılım olduğunu ileri sürmüştür. Örgütün çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin çalışanların örgüte kendini yakın hissetmesinden kaynaklanır.<sup>63</sup>

<sup>59</sup> Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), Antalya, 2006, s. 295-310

<sup>60</sup> Çetin, a.g.e., s. 90

<sup>61</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, 2007, s. 37-61.

<sup>62</sup> Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009, s. 49

<sup>63</sup> Hasan Gül, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış, 2(1), İzmir, 2002, s. 37-56.



Yabancılaştırıcı Katılım: Kişisel davranışların örgüt tarafından sınırlandırıldığında kişinin örgüte karşı olumsuzluk yaklaşımını gösterir. Buna göre kişi örgüte duygusal bağlılık duymamakla birlikte üyeliği devam eder<sup>64</sup>.

Etzioni (1975) 'ye göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr hesapçı ve en olumlu uçta pozitif moral bağlılık vardır. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; nötr veya hesapçı bağlılıkta bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak düzeyde ayarlayabilirler<sup>65</sup>.

Örneğin askeri kamp ve hapishanelerde yabancılaşma katılımı daha sık görülmektedir. Bunun nedeni başka alternatiflerin var olmamasından kaynaklanır.<sup>66</sup>

### 2.3.2. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman (1986, 492), pek çok örgütsel bağlılık tanım ve yaklaşımının ortak noktasının bu psikolojik bağdan kaynaklandığı fikri üzerinde durmaktadır<sup>67</sup>. O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir.

- **Uyum Bağlılığı**

Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturur. Bu boyuta göre iş görenlerin örgüte bağlılık göstermesinin nedeni, elde edeceği ödülleri ve kendinden uzak tutacağı cezaları düşünmesidir. Bunları düşünerek davranışlarda bulunur. İş gören örgütü, ödüllere ulaşmasında, cezaları ise bertaraf etmesinde bir araç gibi görür.<sup>68</sup>

- **Özdeşleşme Bağlılığı**

Duygusal bir boyuttur. İş gören, diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişki içerisine girer, örgüt amaç ve değerlerini benimser, örgütle kendini özdeşleştirir ve böylece bağlılık oluşur<sup>69</sup>.

- **İçselleştirme**

İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlere uyum göstermesi ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarına egemen olması şeklinde ifade edilebilir.<sup>70</sup>

<sup>64</sup> Ercan Yavuz, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, s. 76 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

<sup>65</sup> Akt. Balay, a.g.e. 15-16

<sup>66</sup> Hatice Güçlü, Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi; Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, s. 16

<sup>67</sup> Akt. Aydın, a.g.e.16

<sup>68</sup> Işıl Gökçe Topaloğlu İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 65

<sup>69</sup> Güney, a.g.e. , s : 139

<sup>70</sup> Arzu İlsev, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997, s. 12

O'Relley ve Chatman, örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç başlıkta incelemiştir. Uyum bağlılığındaki çaba, ödül kazanmak içindir. Özdeşleşme bağlılığında çaba ilişkiye yöneliktir. İş gören bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. İçselleştirmede ise bireysel ve örgütsel değerlerin bağdaşmasına, uyum sağlamasına bağlıdır.<sup>71</sup>

### 2.3.3. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki örgüte katılım şekillerini baz alarak örgütsel bağlılığın birbirinden farklı üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür<sup>72</sup>.

Etzioni'nin sınıflandırmasından yola çıkan Penley ve Gould bu üç boyutu ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı bağlılık türü tanımlamışlardır<sup>73</sup>.

### 2.3.4. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968)'e göre bağlılık, sosyal aktörlerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme verme arzusu, kişilik sisteminin kendini açıkladığı görünen sosyal ilişkilere bağlılığı anlamına gelir. Gerçekte, bağlılık kavramı fenomenoloji ile yapısal işlevsel düşüncelere katılmayı vaat ettiğinden büyük teorik önem taşımaktadır. Aynı zamanda, bağlılık eksikliğinden kaynaklanan birçok problem görülen toplumlarda pratik öneme de sahiptir<sup>74</sup>.

### 2.3.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'e (1990) göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum, bireylerin davranışlarıyla açıklanmaktadır. Belirtileri ise, bireyin örgütte kalmaya devam etmesidir<sup>75</sup>.

1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara dayanarak "duygusal" ve "süreklilik" bağlılığı olarak iki boyutlu olarak kavramsallaştırılmasını önermişlerdir. Sonuçta iş görenin, örgüte bağlılığının duygusal, devam ve normatif olarak üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir.<sup>76</sup>

<sup>71</sup> Doğan ve Kılıç, a.g.e., s. 37-61

<sup>72</sup> Gündoğan, a.g.e., s : 47

<sup>73</sup> Asena Altın Gülova,, Özge Demirsoy, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Manisa, 2012, s . 58

<sup>74</sup> Alptekin Sökmen, Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde örgütsel bağlılık ile iş gören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).Gazi Üniversitesi Ankara, 2000. s . 35-37

<sup>75</sup> (Akt. Gündoğan,2009: 47)

<sup>76</sup> Yavuz, 2008, a. g. e., s. 82

Çalışanın örgüte karşı güçlü bir şekilde bağlılık duyması, o kişinin istediği için kurumda kalması anlamına geldiğinden, iş görenin örgüte bağlılığının en iyi şekli olmaktadır. Duygusal bağlılığı gelişmiş bireyler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Böyle iş görenler, ek sorumluluklar almak için gerçek anlamda heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye isteklidirler.<sup>77</sup>

Allen ve Meyer (1990: 17), duygusal bağlılığa etki eden faktörleri şu şekilde sıralamıştır.<sup>78</sup>

**1) İşin zorluğu:** Çalışanın örgütte yaptığı işin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.

**2) Rolün açıklığı:** Örgütün, çalışandan neler beklediğinin açıkça ortaya konuluş olması.

**3) Amacın açıklığı:** Çalışanların, örgütte yaptıkları görevlerin ve işlerin nedenleri konusunda açık bir fikre sahip olması.

**4) Yönetimin öneriye açıklığı:** Üst yönetimdeki kişilerin, astlardan gelen her türlü öneriye açık olması ve onlara değer vermesi.

**5) Arkadaş bağlılığı:** Örgütteki çalışanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.

**6) Eşitlik ve adalet:** Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

**7) Kişisel önem:** Çalışan tarafından yapılan işin, örgütün amaçlarına önemli katkıları bulunduğu yönündeki duyguların güçlenmesinin teşvik edilmesi.

**8) Katılım:** Çalışanın, örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılımının sağlanması.

**9) Geri bildirim:** Çalışana, performansı ile ilgili sürekli bilgi verilmesi. Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmalarının kendilerine getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alarak bir zorunluluk olarak kurumunda çalışmaya devam etmesidir. Devam bağlılığı çalışanları, gereklilik duymalarından dolayı örgütlerine bağlayan en öncelikli bağlıdır.<sup>79</sup>

### 2.3.6. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) örgütteki çalışanların işlerinin gerektirdiğini yerine getirmek yani onları örgüte bağlı tutmaya yarayan ödüllere dayalı sistemler

<sup>77</sup> Çetin, 2004, age , s . 95

<sup>78</sup> Akt. Rüveyde Gürbüz, Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, s . 67

<sup>79</sup> MEYER J. And ALLEN N., Commitment In The Workplace, Thousand Oaks Sage Publications, Ca, 1997; aktaran: Abdullah Kıray (2011). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma. (Yüksek Lisans Tezi).

olduğunu öne sürmüştür. Çalışanların örgüt içinde, işlevleri hem iç, hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin sonucudur. İç ödüller çalışanların kendilerini işe verişlerinin niteliğini belirler Dış ödüller ise kişiyi güdüleyici özelliğinden bahsedilir. Böylece çalışanların dışsal ödüllerle bağlandıkları örgütlerde olumsuzlukların meydana gelme olasılığı fazladır.<sup>80</sup>

Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefleri, örgütte içsel ödüllere dayalı bağlılık türüne sahip işgören sayısını arttırmaktır. Dışsal ödüllerin etkin olduğu örgütlerde iş görenlerin motive edilmesi için sürekli örgüt yeni kaynaklar bulmak zorundadır. Örgüt kaynakları bulsa bile, örgütte iş gören devir hızının yüksek olması her zaman güçlü bir ihtimaldir.<sup>81</sup>

#### 2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Mayer ve Schoorman (1992) ise örgütsel bağlılığı incelerken iki boyutlu bir model önermişler ve bu modeli test ederek hem devamlılık hem de değer bağlılığına ilişkin açıklamalar yapmışlardır. Değer bağlılığı örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek ve inanarak örgüt yararı için fazladan çaba harcamaya gönüllü olmaktır. Değer bağlılığı yüksek olan kişi kendi görevi olmasa bile örgüt yararını gözeterek örgütsel amaçlar için her zaman çaba harcamaya hazırdır.<sup>82</sup>

Kişilerin ekonomik bir çıkar ve beklentileri olmaksızın örgütün yararı ve geleceği için, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamayı gerektirecek nitelikteki rol üstü davranışları özdeşleşmeye ve benimsemeye dayalı bağlılık sonucunda görülmektedirler.<sup>83</sup>

Özdeşleşmeye dayalı uyma davranışının temelinde, uyulanın cazibesi ve değeri vardır. Söz konusu değer devam ettikçe uyma davranışı da devam edecektir, özdeşleşme, diğer insanlara dönük olarak onlarla ilişkileri olumlu yönde geliştirme görevini yerine getirir. Gruba ait olduğunu hissederek duygusal açıdan kendisine tatmin sağlayan kişi grupla olan ilişkisini korumak ve devam ettirmek isteyecektir. Bu nedenle örgütün üyesi olmaktan gurur duyacaktır. Kişi kendine özgü değer sistemini muhafaza ettiği halde grubun amaç ve değerlerine inanacak, saygı duyacak, kabul edecek ve uymada olduğu gibi tutumlarını değiştirerek örgütün amaçlarını yerine getirmeye yönelik ve örgütün değer sistemine uygun davranışlar sergileyecektir. Ancak bu değişiklik, uymada (itaat) olduğunun aksine görünürde değil gerçekten oluşacaktır.<sup>84</sup>

<sup>80</sup> Akt. Balay, a.g.e., s . 18-19

<sup>81</sup> Yavuz, a.g.e., s : 77-78

<sup>82</sup> O'Reilly ve Chatman, Akt. Balay,a.g.e. s.20-21

<sup>83</sup> Çetin, 2004, age , s.45

<sup>84</sup> Çetin, 2004, a. g. e., s.70

Benimseme ya da kendine mal etme diye tanımladığımız uyma davranışının temelinde ise inanma ve doğru olarak kabul etme vardır. Bu tür uyma davranışında kişi bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uyar ve davranış değişimiyle birlikte gerçek tutum değişimi de söz konusudur. Benimseme, kişinin doğru olarak hareket ettiğine inanma gereksinmesini tatmin eder. Benimseyerek yerine getirilen uyma davranışının dayanak noktası dışarıdaki norm değildir, kendi görüşüdür. Benimsemeye dayalı bağlılık türünde örgütün amaç ve değerleriyle kişinin kendi değerleri uyuşmaktadır. Bu uyum nedeniyle kişi örgütün üyesi olmaktan son derece memnundur ve örgütle arasındaki tatmin edici ilişkiyi korumak ve devam ettirmek düşüncesindedir.

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı açıklamak için ele aldıkları üç temel boyutun rol üstü davranışlar ve örgüt üyeliğini sürdürme eğilimi açısından farklı sonuçlar doğuracağını belirtmektedirler. Rol üstü davranışlar, resmi olarak belirlenmiş rollerle ilgili davranışların ötesinde ve üyelerin örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcamalarını gerektirecek nitelikteki davranışlarıdır, özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağlılık türüne sahip üyelere rol üstü davranışlar daha çok görülür ve bu üyelerin örgütte kalma istekleri oldukça yüksektir.

O'Reilly ve Chatman (1986) kişi ile örgüt arasındaki bağın uyma, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temele dayandığını ve bunların örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız boyutlarını temsil ettiğini iddia etmişlerdir. Bunlardan uymaya dayalı bağlılıkta kişi belirli ödülleri elde edebilmek için örgütü bir araç olarak görecektir, örgütle arasındaki psikolojik bağ çıkar ilişkisine dayanacaktır.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın boyutları ile birlikte şu iki bağımlı değişkeni de araştırmışlardır. Birincisi örgütte çalışan herkesten yapması istenen ve beklenen davranışlar, İkincisi ise belirlenen resmi davranışların ötesinde ve örgüt yararına olan rol üstü davranışlardır.

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin modelini esas alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmektedirler: Ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık.

Araştırma neticesinde uymaya dayalı bağlılık ve rol üstü davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sadece çıkarları için örgütle ilgilenen üyelerin örgütte kalma istekleri de çok az olacaktır. Ayrıca işgücü devrinin de anılan bağlılık türünde yüksek olacağı sonucuna varılmıştır.

Kanter (1968) bağlılık kavramını, kişilerin bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerinden yola çıkarak ele almıştır. Bilişsel yönelim devama yönelik bağlılığı ve duygusal yönelim kenetlenmeye yönelik bağlılığı ortaya çıkarırken normatif

yönelim ise kontrol bağıllığı ile neticelenmektedir.

Ailen ve Meyer de (1990) örgütsel bağıllığın rasyonel, duygusal ve normatif bağıllık olmak üzere üç ögeden oluştuğunu belirtmektedirler. Bu çalışmada da örgütsel bağıllık, duygusal, devam ve normatif bağıllık olarak üç boyutta ele alınmıştır.

**2.4.1.Duygusal Bağıllık:** Duygusal bağıllık bazı araştırmacılar tarafından değer bağıllığı olarak da adlandırılmaktadır. Becker işletmeye bağıllığın duygusal temellerinin olmadığını iddia ederek sadece rasyonel boyutu ile ilgilenmişti. Bazı araştırmacılar ise bu görüşün aksine, çalışanın ekonomik çıkar ve beklentileri olmaksızın sadece işletmenin yararı ve geleceği için örgütte çalışmaya devam ettiğini iddia etmektedirler.

Araştırmacılar devamsızlık, örgütte kalma ve örgütten ayrılma niyetinin daha çok devamlılık bağıllığı ile ilgili olduğunu; bunun yanı sıra performans, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ise duygusal bağıllığı ile ilgili olduklarını önermişler ve test etmişlerdir. Sonuçta kendilerinin iki boyutlu modellerinin diğer modellere göre daha uygun olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca alt boyutlar ve işle ilgili değişkenler arasındaki sınırlı korelasyonu inceleyerek işgücü devrinin devamlılık bağıllığı ile daha çok korelasyona sahip olduğunu, performansın ise değer bağıllığı ile daha yüksek korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak araştırmacılar örgütsel bağıllığın yapısını açıklamaya çalışırken kullandıkları iki boyuttan birisini her ne kadar değer bağıllığı olarak tanımlamış olsalar da seçmiş oldukları anket tam olarak değer bağıllığının özelliklerini yansıtmamaktadır. Anketi oluşturan maddelerin çoğunu Örgütsel Bağıllık ölçeğinden almışlardır ve dokuz maddenin sadece ikisi değer bağıllığını ölçmektedir.

Örgüte rasyonel olarak bağlı olan kişiler ihtiyaç duydukları için örgüt üyeliğini sürdürme eğilimindeyken duygusal olarak bağlı olanlar ise istedikleri için örgütte kalırlar. Duygusal olarak bağlı olan kişiler, kendilerinden beklenen rol gereklerinin üzerinde çaba harcamak eğilimindedirler ve bu nedenle performansları yüksek olacaktır. Özdeşleştirmeye ve benimsemeye dayalı bağıllık türlerinin geliştirilebilmesi için kişiden beklenenlerin yani örgütün amaç ve değerlerinin gerçekçi bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.<sup>85</sup>

**2.4.2. Devam Bağıllığı:** Rasyonel bağıllığın temelinde ekonomik kaygılar vardır. Kişi için, örgütte kalmanın maliyetinin karşılığında elde edilecek hâsılat miktarı ne kadar çok ise yani ekonomik açıdan karı ne kadar yüksek ise işletmeye

---

<sup>85</sup> Yavuz,2000, a.g.e., s .95

bağlılığı da o derece yüksek olacaktır. Örgütten ayrılmanın neden olacağı ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı ne kadar az ve önemsiz ise bağlılık da azalacaktır.

Rasyonel bağlılığı yüksek olan kişi Mayer ve Schoorman'a (1992) göre "katılımcı" kişidir. Bu kişinin örgütten ayrılma ihtimali düşüktür ve üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınır. Çünkü tatmin edici ekonomik getirileri korumak ve devam ettirmek en rasyonel davranıştır.

Becker'in (1960) yan bahis kuramında duygusal niteliği olmayan bir bağlılık anlayışı görülmektedir. Bu tek boyutlu yapıya göre kişi örgütte kaldığı süre içinde farkında olarak ya da farkında olmadan pek çok yatırım yapar. Farkında değilse bile yapmış olduğu yatırımların farkına vardığında bunların değerini hesaplayacak ve karşılığını alabilme konusunda bir tür bahse girecektir. Yatırımlarının karşılığı kendisi için ne kadar önemli ise bunları kaybetmek istemeyecektir.<sup>86</sup>

Becker'a göre kişinin bilinci dışında oluşan ve bağlılık duygusunu geliştiren yan bahislerin kaynakları şöyle özetlenebilir:

Birincisi insanın içinde yaşadığı toplumun beklentileridir. Kişi farkında olmadan toplumun bir takım beklentileri üzerine yan bahislere girebilir. Örneğin içinde yaşadığı toplum için son derece saygın ve güvenilir bir kurumda çalışan bir kişi bu kurumdan ayrıldığı takdirde toplum tarafından dışlanacağı, alay konusu olacağı ve yeni işinde de güvenilmez birisi olarak tanınacağı şeklinde düşünceler üzerine yan bahislere girebilir.

İkincisi örgütte mevcut olan bir takım bürokratik düzenlemelerdir. Kişi ayrıldığı takdirde o ana kadar elde etmiş olduğu kıdem, rütbe, makam gibi örgüt yapısının kendisine sağladığı avantajları ve bunlarla örüntülü olarak artan maaş, ücret, emekli aylığı, ikramiye gibi ekonomik avantajlar üzerine yan bahislere girebilir.<sup>87</sup>

Bir başka kaynak olarak da kişinin içinde bulunduğu iş ortamına ve edinmiş olduğu iş tecrübelerine uyum sağlamış olması gösterilebilir, örneğin herhangi bir kamu kuruluşunda çalışan bir kişi işini bırakmayı düşünürken özel kuruluşların iş ortamına alışamayacağı şeklinde bir düşünce onun iş değiştirme fikrini sınırlandırabilir.

Ayrıca sosyal etkileşimler de yan bahislerin kaynakları olabilir. Çalışılan kurum ve bu kurumun kuruluş amacı hakkında toplumun büyük çoğunluğu tarafından kabul gören bir imge, kişinin bu imgeye uygun davranışlar sergilemesi yolunda yan bahislere girmesine neden olabilir.<sup>88</sup>

Kanter (1968, s.500) de devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak

<sup>86</sup> Yavuz, 2008, a. g. e. , s. 95

<sup>87</sup> Çetin, 2004, a. g. e., s.104

<sup>88</sup> Çetin, 2004, a. g. e., s.102

üzere iki ögesi olduğunu belirtmektedir, örgüte üye olabilmek için vazgeçilen değerli şeyler üyeliğin bedeli konusunda kişinin daha bilinçli olmasını ve kolay kolay vazgeçilemeyecek bir hal aldığını algılamasını sağlayacaktır.

Devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üç esas bağlılık türünden bahseden Kanter'e göre kenetlenme bağlılığı kişinin bir gruba ve gruptaki mevcut ilişkilere bağlılığıdır. Bu bağlılık şeklinin oluşabilmesi için kişi kendisine duygusal açıdan tatmin sağlayıcı yönelimler içerisinde olacaktır. Elde edilen tatmin kişileri gruba bağlayacaktır.<sup>89</sup>

Kenetlenme bağlılığının güçlü olabilmesi için grup bilinci ve grup birliğinin oldukça yüksek olması gerekir, örgütler bunu sağlayabilmek için kuruluş yerlerini şehir merkezlerinden uzak tutmak, ziyaretçilerle yapılan görüşmeleri sınırlandırmak, üyelerinin hemen hemen her türlü ihtiyacını örgüt bünyesinde giderebilecek tedbirler almak, düzenli toplantılar ve sosyal faaliyetler düzenlemek, gruba yeni katılan üyeleri herkese tanıtacak programlar uygulamak, yeni üyelerin örgüte ve işine adaptasyon sürecini kolaylaştırmaya yönelik oryantasyon eğitimleri vermek gibi yöntemler uygulayabilirler. Böylece örgüt, varlığını tehdit edebilecek dış güçlere karşı gelme gücü oluşturacaktır<sup>90</sup>

Ailen ve Meyer (1990) ise rasyonel bağlılığı açıklarken algılanan maliyet ögesini temel almışlardır. Becker'in (1960) yan bahis kuramından yola çıkarak rasyonel bağlılığı yüksek olan üyenin, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşündüğü için üyeliğini sürdürme eğiliminde olduğunu ifade etmişlerdir. Kişi istese bile örgütten ayrılmamaktadır çünkü örgütten ayrılmanın maliyeti kendisi için yüksektir.

Ailen ve Meyer devam bağlılığının oluşmasında kişinin örgüte yaptığı yatırımların büyüklüğünü ve alternatif yokluğunu algılamasının etkili olduğunu belirtmektedirler. Aslında başka örgütlerde daha iyi iş imkânları ya da en azından şu anda sahip olduğu iş imkânlarını bulamayacağı düşüncesi ile oluşan bu bağlılık türünde kişide ayrılmanın maliyetli olacağı hissi bulunmaktadır.<sup>91</sup>

#### **2.4.3. Normatif Bağlılık:**

Bu bağlılık türünde kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; aynı zamanda bu kurallar kendi değerlerine de uymaktadır. Kişi, otoriteye itaat etmenin gerekli olduğunu

<sup>89</sup> Yavuz,2000, a.g.e., s .90

<sup>90</sup> Gündoğan, 2009, a. g. e., s.49

<sup>91</sup> Akt. Balay, a.g.e. s .21



düşünür.<sup>92</sup>

Kanter bağıllık kavramını sınıflandırırken, normatif yönelimleri kontrol bağıllığı olarak nitelendirmiştir. Kontrol bağıllığı örgütün normlarına bağlı olmayı ifade eder. Kişi, örgüte karşı olumlu normatif yönelimler içerisinde. Söz konusu yönelimde kişinin dayanak noktası kendi görüşü değil, dışarıdaki normdur, örgüte karşı olumlu yönelim neticesinde gelişecek ve şekillenecek olan davranışlar dışarıdaki normdan bağımsız değildir. Bu nedenle benimsenen davranışların temelini kendi görüşleri değil dışarıdaki normlar oluşturacaktır.<sup>93</sup>

Kontrol bağıllığında, benimsenen normatif güçlerin bütünü, kişinin daha önce kabul ettiği ve uyduğu normları bir kenara bırakarak kendi değer sistemini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenlemesini sağlayacak kadar güçlüdür.

Kişi benimsemiş olduğu normatif güçler neticesinde örgütün amaç ve isteklerini yerine getirecek davranışları sergileyecektir.

Etzioni'nin nitelendirmesine göre ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı boyutlarından ahlaki katılım, kişinin örgüte karşı yüksek derecede olumlu yönelişi neticesinde gerçekleşir.

Etzioni, ahlaki katılımı salt ve sosyal olmak üzere iki şekilde ele almıştır. Salt ahlaki katılım, örgütün normlarının benimsenmesine ve otoriteyle özdeşleşmeye dayanır. Sosyal katılım ise örgütteki birincil grupların ve onların üyelerinin baskılarına karşı duyarlı olmayı ifade eder. Salt ahlaki katılım dikey ilişkiler vasıtasıyla gelişirken sosyal katılım modelinde yatay ilişkilere ihtiyaç vardır. Örgütlerde her iki katılım şekline bir arada da rastlanabilir ancak bunlardan birisi mutlaka diğerine göre daha ağır basar.

Penley ve Gould'a göre ahlaki bağıllık, örgütsel bağıllığın duygusal boyutlu yapısını temsil eder, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabul etme ve onlarla özdeşleşmeye dayanır. Bu bir çeşit örgütsel özdeşleşme olarak düşünülebilir. Kişi, kendini örgüte adamakta ve örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmektedir.

Ahlaki bağıllığı yüksek olan kişiler iş ile aşırı derecede ilgilidirler ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik eğilimleri oldukça güçlüdür. Mesai saatleri ile sınırlı kalmadan işlerini başarmak için gayret gösterirler, hatta işlerini çalışma ortamının dışına taşıyabilirler.

Yazarlara göre normatif bağıllık "zorunluluk" ögesini içermektedir. Kişi, örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inandığı için kendini örgütte kalmaya zorunlu görmektedir. Burada bahsedilen zorunluluk, rasyonel bağıllıkta olduğu gibi

<sup>92</sup> Rosabeth Moss Kanter, Commitment and Social Organizations: A Study Of Business And Economics Research Journal Volume 3 Number 3, New York, 2012, s.501

<sup>93</sup> Çetin, 2004, a. g. e., s.112

örgütle ilgili çıkarılara dayanmaz. Kişi, örgüte bağlanmanın doğru ve ahlaka uygun bir davranış olduğuna inandığı için zorunluluk hissetmektedir.

Angle ve Lawson (1993) ise normatif bağlılığı bir öge olarak değil rasyonel ve duygusal bağlılığı etkileyen bir faktör olarak ele almışlardır. Yapmış oldukları çalışma bu görüşü desteklemektedir. Yazarlara göre rasyonel ve duygusal bağlılık kişilerin örgütle olan ilişkilerine dayanmaktadır. Normatif bağlılık ise örgütsel bağlılığın kişisel bir değer olarak benimsenmesine dayanmaktadır.

Normatif bağlılık yaklaşımına göre ahlaki bir zorunluluk nedeniyle örgütün istediği normların benimsenmesinin temelini kişinin "kendi görüşleri" oluşturmaktadır. Bu noktada, normatif bağlılık Kanteri'n (1968) kontrol bağlılığı yaklaşımından ayrılmaktadır. Kontrol bağlılığında, kişinin benimsediği davranışların temelini "dışarıdaki normlar" oluşturmakta idi. Kanter'in yaklaşımında da bağlılığın özünü normatif yönelimler oluşturduğu için kontrol bağlılığı da normatif bağlılık ögesi içinde incelenmiştir.<sup>94</sup>

## 2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörler kişisel, örgütsel-görevsel, durumsal ve diğer faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Schwenk (1986) bu faktörleri, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken; hangi faktörlerin bağlılığı daha iyi kestirdiği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers (1978), demografik faktörlerin, Morris ve Sherman (1981) ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde kestirdiğini ortaya koymuşlardır. Buchanan II (1974) ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı kestirmede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır. Diğer yandan Oliver, bu konuda yaptığı araştırmada, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin göreceli olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise örgütsel bağlılıkla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu gözlemiştir.<sup>95</sup>

Aşağıda bu faktörlerin neler olduğu ele alınmıştır.

### 2.5.1. Kişisel Faktörler

Bir çalışanın işteki ilk gününde sahip olduğu bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür, işteki ilk gününde örgüte karşı yüksek derecede bağlılık duyan birisinin o örgütte uzun yıllar kalma ihtimali yüksektir. Başlangıç aşamasında örgüte yüksek

<sup>94</sup> Çetin, 2004, a.g.e., s.113

<sup>95</sup> Veysel Okçu, Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011, s.32 ,(Doktora Tezi)

derecede bağı olan kişi daha fazla çaba gösterecek ve zamanla bu çabalar örgütsel bağlılığı pekiştirecektir.<sup>96</sup>

Allen ve Meyer yaşça büyük çalışanların, daha olgun olmaları ve iş yerlerinde daha çok deneyimli oldukları için, örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bunun yanında kişinin yaşı ilerledikçe çalışma alanı azaldığından iş bulma imkânı kısıtlanır. Sahip olduğu maddi imkânı ve olanakları kaybetme korkusu devam bağlılığını artırır. Örgüt içinde çalışanlar arasında yaş farkı varsa, çalışanların örgütte kalmak isteklerinde zorlandığı görülmüştür.

Kişisel özelliklerin farklı olması örgütsel bağlılık yönünden farklılık gösterir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumları, kıdem gibi birçok faktörün örgütsel bağlılıkla ilişkisi vardır.

Mowday, kadın çalışanların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının fazla olduğunu belirtmiş, sebebi de kadınların çalıştıkları pozisyonları elde etmek için daha çok emek harcadıkları ve bunun büyük önem taşıdığını düşünmeleri olarak açıklamaktadır.

Sonuç olarak yaşla, örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırma bulgularında bir tutarsızlık olduğu görünüyor. Bazı araştırma sonuçları gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu gösterirken, bazıları ise yası ileri olanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak araştırmaların genelinde ileri yaşlılarda, gençlere göre daha yüksek örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir.

### 2.5.2. Örgütsel Faktörler

İş görenin örgütsel bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden biriside örgütsel faktörlerdir.<sup>97</sup> Bu faktörleri derinlemesine incelemek ve iş görenin özelliklerine paralel olarak işle ve örgütteki rolüyle ilgili faktörler arasında uyum sağlamak gerekmektedir. Sağlanan bu uyum örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etken oluşturmaktadır.<sup>98</sup>

Örgütsel bağlılığı oluşturan örgütsel faktörlerden biri, örgütün teknik düzeyi ve çevresiyle ilişkisidir. Birincisi iş tutumlarını iş özelliklerini ve iş deneyimlerini dolayısıyla nihai üretimi olumsuz yönde etkileyebilecek teknik düzenlemelerdir. İkincisi, eğer örgüt yaşamını sürdürmede büyük zorluk çekiyorsa, iş gücü bakımından yüksek bağlılığı korumada başarısız olacaktır. Örgütsel bağlılık üzerindeki iş arkadaşlarına bağlılık etkisinin, işe olan bağlılık kadar fazla

<sup>96</sup> Akt .Hatice Keles, ve Necla Çelik, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma., Selçuk Üniversitesi Konya, 2006, Doktora Tezi, s.58

<sup>97</sup> Balay, 2000, a.g.e., s. 45-46

<sup>98</sup> Yavuz, 2008, a.g.e., s.87

olmamasına rağmen, sosyal katılımın kuramsal olarak örgütsel bağlılıkla ilgisi olduğu saptanmıştır. Çalışanın örgütten ayrılması, değer verdiği iş arkadaşından ayrılması anlamına geldiği için çalışanlar bu ilişkiyi kesmeyerek örgütte kalmayı düşünürler.<sup>99</sup>

Örgütsel açıdan bir başka faktör yönetim tarzıdır. Yönetim tarzı, örgütsel değer ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.<sup>100</sup>

### **2.5.3. Durumsal Faktörler**

Örgütsel bağlılık düzeyinde durumsal değişmelerin olabileceğini göstermiştir. İnsanların örgütsel bağlılığına ilişkin üç yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar; araçsal kestirim, benzeyiş kestirimi ve adaletin grup-değer kestirimidir. Araçsal kestirim: çalışanlar örgütle ilk tanıştıklarında, temelde istenen sonuçları(maddi olanak, iyi bir yönetim gibi karşılıkları) almayı düşünürler. Böylece kişisel bağlılıktaki değişme büyük oranda ilk tanışmanın doğrudan ve açık olmasını gerektirmektedir. Önceki örgütsel bağlılık düzeyinin, biraz etkisi veya hiç etkisi yoktur. Benzeyiş kestirimi: Kişilerin daha önceki tutumları onlara yön vermektedir. Eğer ki insanlar, ilk karşılaşma tutumlarını önceki tavırlarına göre ayarlamaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerle uygunluğu arasında pozitif bir ilişki olmalıdır. Örneğin, önceden kuruma daha az bağlılığı bulunan çalışanın bir adaletsizlikle karşılaştığında daha olumsuz bir tepki gösterirken, önceden kuruma daha çok bağlılığı bulunan çalışanlar bu durumlarda aynı tepkiyi göstermemektedirler.<sup>101</sup>

### **2.5.4. Diğer Faktörler**

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. Alternatif iş fırsatları ya da daha sınırlı iş fırsatları bağlılığı etkilemektedir. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. İş örgütünün büyüklüğü, iş görenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, iş görenin örgüte ağırlığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi

---

<sup>99</sup> Balay, a.g.e., s . 45-46

<sup>100</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi, İstanbul, 2005, s .72.

<sup>101</sup> Balay, a.g.e., s .47-48

bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde ise iş görenlerin örgütlerine bağlılığı daha fazladır.<sup>102</sup>

Dış örgütünün büyüklüğü, iş görenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriindeki iyileşme, iş görenin örgüte bağlılığını arttırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde iş görenlerin bağlılığı daha fazladır. Çünkü bu örgütlerde iş görenler, işverenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel iliksi içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar.<sup>103</sup>

## 2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olmasını bağlılığın düzeyi belirlemektedir. Örgütsel amaçlar örgüt üyeleri tarafından kabul görmediğinde, örgütsel bağlılık düzeyi düşer ve örgüt yok olma sürecine doğru hız kazanır. Öte yandan örgütün amaçları kabul gördüğünde ise, örgütsel bağlılık düzeyi yükselir ve sonuç olarak örgütün lehine olan etkili davranışlar ortaya çıkar.

### 2.6.1. Bağlılık ve Performans

Örgütte çalışanların bağlılığı ile performansı arasında bir ilişkinin olduğu ancak bu ilişkinin zayıf bir ilişki olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir.<sup>104</sup>

Gündoğan'ın (2009) aktardığına göre; Brett ve diğ. (1996), bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990), bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklardır. Yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir.<sup>105</sup>

### 2.6.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütte iş görenlerin iş davranışları üzerindeki etkisi konusunda en çok araştırmalardan birisi devamsızlık konusu olmuştur. Bu iki konu arasında birbirinden farklı ilişkilere rastlanmıştır. Yapılan incelemeler bağlılık ile işe devamsızlık arasındaki olan ilişkinin sonucu iş görenlerin devamsızlıklarını azalttığı yönündedir.<sup>106</sup>

<sup>102</sup> Balay, a.g.e., s . 67

<sup>103</sup> Balay, a.g.e., s . 67

<sup>104</sup> Umut Ünal, Örgütsel İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak Ktmü Uygulama Örneği, Bişkek Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2011,s. 62

<sup>105</sup> Akt.Gündoğan, a.g.e., s .61

<sup>106</sup> Ünal, a.g.e., s . 62

### 2.6.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Angle ve Perry'ye (1981) göre; bağlılıkla işe geç kalma arasında bir ilişki vardır.<sup>107</sup>

Bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna göre, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, işlerine daha az geç kalmaktadırlar.<sup>108</sup>

### 2.6.4. Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

Mathieu ve Zajac'a (1990) göre, örgütsel bağlılık kavramının doğası gereği, bağlılık düzeyleri yüksek çalışanların örgütte kalmak istemeleri ve örgütün çıkarlarını da koruyacak şekilde çalışmaya devam etmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık ile çalışan devir oranı arasında istatistiksel olarak ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.<sup>109</sup>

Bu ilişkilerle beraber Randall (1987) örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yaptığı çalışmada, bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelenmiştir.<sup>110</sup>

### 2.6.5. Düşük Örgütsel Bağlılık

Randall'a (1987) düşük örgütsel bağlılık durumunda birey, yaratıcılığını ortaya koymakta ve diğer alternatifleri dikkate almaktadır. Düşük bağlılıkları nedeniyle devamsızlık yapan ve örgütten ayrılma niyeti olan bireylerin örgüte zarar verme olasılıkları da azalmış olmakta ve örgüt için olumlu sonuçlar gerçekleşmektedir. Aynı zamanda, düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyin, örgüt için daha az çaba harcaması sebebiyle örgüt yönetiminin gözünden düşmesi ve örgüt içinde şikâyet ve itirazların artmasına neden olarak örgüte zarar vermesi, düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçlarını oluşturmaktadır.<sup>111</sup>

### 2.6.6. İlimli Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki iş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün

<sup>107</sup> Akt. Banu Dolu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta ,2011, s . 68

<sup>108</sup> Dolu, a.g.e., s . 68

<sup>109</sup> Akr. Gündoğan, a.g.e., s . 68

<sup>110</sup> Akr. Gündoğan, a.g.e., s . 68

<sup>111</sup> Akt.Aydın, a.g.e.,, s. 30

beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.<sup>112</sup>

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç, hedef, politika ve faaliyetlerini kabul etmesine rağmen tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissetmemesi durumudur. Bireyler çoğu zaman örgütün beklenti ve isteklerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda problemlere sebep olurlar.<sup>113</sup>

### **2.6.7. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Randall'a (1987) göre, yüksek örgütsel bağlılık durumunda da birey ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar söz konusu olmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık durumunda örgüt üyesinin örgüte karşı gösterdiği sadakat sebebiyle örgüt tarafından ödüllendirilmesi, ödüllendirilen bireyin daha fazla çaba göstererek örgüt verimliliğine katkıda bulunması, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarındandır.<sup>114</sup>

Randall'a (1987) göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın örgüt açısından olumsuz sonuçları da vardır. Örgüt yüksek derecede verim ve sorgulanmayan sadakatten yarar sağlasa da bu bağlılık türünün verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Böylece örgüt, kendisine yüksek düzeyde bağlılık gösteren, ancak örgütün gerektirdiği koşullara uymayan iş görenleri kendisine çekebilir.<sup>115</sup>

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha iyi performans gösterirler.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> Bayram, a.g.e., s . 135

<sup>113</sup> Cengiz Demir, ve Umut Can Öztürk, Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(1), İzmir, 2011, s. 17-41.

<sup>114</sup> Akt. Aydın, a.g.e.,s.32

<sup>115</sup> Akt. Onay Kaya, Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara ,2007. s .23

<sup>116</sup>Boylu, Pelit ve Güçer, a.g.e., s .499-512

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI

### 3.1.PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans kelimesinin anlamı bir olayı gerçekleştirmek, meydana getirmek olarak tanımlanmıştır. Akdemir'e göre; yönetim daha önceden planlanan veya sonradan düzenlenen, hedeflere ulaşmak için sistemli bir şekilde uygulanma sürecidir.<sup>117</sup>

Performans, Fransızca kökeninde "performance" olarak Türkçemize aktarılmıştır. Performans kavramı eğitimden sanata, spordan iş hayatına kadar farklı alanlarda kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre " güç sınırı, bir şeyi yapabilme veya meydana getirebilme işlevi" olarak ifade edilmektedir. Oxford İngilizce sözlüğüne göre ise " kişiye verilen bir görevi, işi başarı ile sonuçlandırmak" anlamına gelmektedir.<sup>118</sup>

Literatürde bulunan başka bir tanıma göre ise performans, bir eylemi gerçekleştiren kişinin, bir örgütün o eylem ile hedeflediği başarıya yönelik neyi ne kadar yapabildiğinin nitel ve nicel olarak tarif edilmesidir.<sup>119</sup>

Bu tanımlardan yola çıkılarak performans kavramı meydana getirilen ürünün ne kadar faydalı olduğunu belirtir. Bu ürün, bir işletmede meydana gelen bir iş ise; performans da bu işin işletmenin hedeflerine sağladığı katkıdır diyebiliriz.<sup>120</sup>

Örgütsel performans ise Dyer ve Reeves'e göre (1995) düzenli bir şekilde örgütlerin amaçlarını bir araya toplamayı, Rogers ve Wrigh'a göre(1998) amaçların birleşmesi için örgütlerin azami kaynağın kullanılması; Delenay ve Huselid' e göre(1996) tüm çalışanların, birimlerin ve müşterilerin memnuniyetini artırmak anlamına gelmektedir.<sup>121</sup>

Bütün bu tanımların ışığında örgütsel performans; işletme amaçlarına stratejiler doğrusunda minimum kayıpla en kısa zamanda ulaşmak için grubun gösterdiği çabaların büyüklük ölçütüdür. Bu ölçütler işletmenin yapıp etmelerinin reel görünendir.

<sup>117</sup> Ali Akdemir, İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa,2009, s . 140

<sup>118</sup> Ömer Bozkurt, Turgay Ergun, "Kamu Yönetimi Sözlüğü", TODAİE Yayın No: 342, Ankara, 2008.

<sup>119</sup> Tatar, A. Baş, İ.M. "İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, No:435, 1991, İstanbul

<sup>120</sup> Kocabaş, İ., Turhan, M. "Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi", Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı:490, 2002, s.51-58.

<sup>121</sup> Metin Özmutah, Örgütlerde örgütsel Performans Unsurları ve Çatışma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Sivas, 2007,s.43



## 3.2. PERFORMANS TÜRLERİ

### 3.2.1. Nitel Performans

İşletme yöneticileri performans değerlemesi için; büyüme, yatırım, net kar getirisi gibi finansal dayanaklı göstergeler kullanmaktadırlar. Fakat küreselleşen rekabet ortamının gerektirdiği çalışanın kişiselliğinin, beklentilerinin de dikkate alınarak üretim ve yönetim alanında oluşturulmuş olan Değişim mühendisliği, Toplam Kalite Yönetim, Tam Zamanında Üretim gibi uygulamaların ortaya çıkması, performans değerlemenin finansal olarak tek yönlü yapılmasının, genel işletme performansını yansıtmada yetersiz kaldığını göstermiştir. Dolayısıyla finansal performans göstergeleri, rekabet avantajı yakalamak amacıyla izlenen stratejinin doğru yön bulmasında yeterli olmamaktadır. Çünkü finansal sonuçlar, işletmenin geçmişini bütün olarak değil sadece rakamsal olarak ifade etmektedirler. Gelecek için çizilecek yeni planların şekillenmesinde yeterli düzeyde yol gösterici nitelikte değildir. Bütün bunlar dikkate alınarak, 1990'dan sonra finansal göstergelerin yanında, finansal olmayan çok sayıda göstergeler ile birlikte performans değerlendirme modelleri geliştirilip uygulanmaktadır.

Nitel performans daha çok kurum içerisindeki somut çıktılardan ziyade, örgüt kültürü, insan kaynakları, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti, kalite ve yenilik gibi etkenleri kapsayan soyut çıktıları kapsamaktadır. Her ne kadar finansal olmayan göstergeleri kapsıyor olsa da, finansal sonuçlar arasında doğrudan ve istatistiksel olarak bir ilişki bulunmaktadır. Yani işletmenin ya da kurumun nitelik olarak göstergesini belirleyen performans türüdür.

### 3.2.2. Nicel Performans

İşletmelerin performans ölçümü için kullandıkları geleneksel yöntemler olarak adlandırabileceğimiz nicel performans, çoğunlukla verimlilik ve karlılık odaklı yürütülen, muhasebe verilerine dayalı yöntemlerdir. Klasik yöntem olmasına bağlı olarak, nicel performans göstergelerinin kullanılmasına dair çok fazla bilgi mevcuttur. Satış karlılığı, işletme ya da kurumun mevcutlarının karlılığı, sermaye karlılığı gibi göstergeler ile sermayenin, satışların, varlıkların, çalışan sayısının artması ve pazar payının büyümesi performans göstergeleri olarak kullanılmaktadır.

Nicel performansın ölçülmesi, işletmenin stratejik hedeflerine konulan vadeye göre, geçmiş yıllar ya da sektörün diğer firmaları ile karşılaştırma şeklinde gerçekleştirilebilir. Nicel performans her ne kadar somut çıktıların ölçülmesi gibi görünse de, kısmen de olsa yönetim başarılarına bağlı oluşan karlılık, pazar payı ve ciro artışını sağlayan nitel etkenleri de kapsamaktadır.

Nicel performans, sadece finansal olayları dikkate alması sebebiyle eleştirilse de iki temel özelliği vazgeçilmezliğini sağlamaktadır. Bunlar:

- Subjektif yargılardan uzak olmasını sağlayan, göreceli işletme performansından ziyade kesinleşmiş performansa odaklanmış olmasıdır. Bu durum da finansal yöntemlerin objektifliğini ortaya koyarak sonuçların tartışılması ihtimalini en aza indirmektedir.
- Bir bütün olarak değerlendirme fırsatı sağladığı için alt ve orta seviye yöneticilerinin performanslarının da değerlendirilmesini sağlamaktadır. <sup>122</sup>

### 3.3.ÇALIŞAN PERFORMANSI

Literatürde performans; genellikle çalışan performansı ve işletme performansı olarak iki genel başlık altında incelenmektedir. <sup>123</sup>

İşletme performansı genel anlamda, bir işletmenin belli bir zaman aralığı sonunda elde edilen bulgulara göre o işletmenin amacının ya da hedeflerinin ne kadar yerine getirildiğinin ölçülmesidir. Yani kısacası işletmenin devamlılığını sağlamak için gerekli kar ve ekonomik yönden sonuç olarak adlandırılmaktadır.

İşletme performansı: Dyer ve Reeves'e göre örgütün çıkarlarını gözetme, hedeflerini yerine getirmeyi; Rogers ve Wright'a göre başarıya ulaşmak için minimum kaynağın kullanımı;

Philips' e göre karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmek ve minimum zararla sonuçlara ulaşmak; Delenay ve Huselid' e göre tarafların işletmenin sunduğu hizmete olan memnuniyetini artırma;

İşletme performansının temelinde işletme için daha güzeli ve daha verimli olanı arama anlayışı bulunmaktadır. Eskiye göre daha verimli ve ilerideki hedeflere ulaşmayı amaçlayan işletmeler, işletme performansının devamlılığını sağlayarak rekabette iyi bir konumda olabilecektir.

Günümüzdeki işletmelerde en sık karşılaşılan problemlerden biri de, kurum içinde iş görenlere verilen görevlerin ne oranda gerçekleştiği veya onların verilen görevi yerine getirme yeteneklerinin ne oranda yeterli olduğunun ölçülmesi sorunu, işletmelerde çalışan performansının daha da önemli hale getirmiştir. <sup>124</sup>

Çalışan performansı hakkında bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

<sup>122</sup> Özden Çetin, Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel ve Nicel Performansa Etkileri:Safranbolu Örneği, Düzce Üniversitesi, 2012, s.56-57,(Yüksek Lisans Tezi)

<sup>123</sup> YELBOĞA, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İliş- kinin İncelenmesi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2), s.196- 211.

<sup>124</sup> Bayram, a.g.e., s. 47

Çalışan performansı öz olarak kurum içinde iş görenlere kriterlerine ve yeteneklerine göre verilen görevleri görevleri yerine getirmesidir.<sup>125</sup>

Çalışan performansı, iş görenin kişisel ve fiziki özellerini kullanarak işletmenin amaçlarını ne oranda yerine getirdiğini ölçen kavramdır.

Performans, iş görenin belli zaman aralığında meydana getirdiği işleri ölçme derecesidir.

- Çalışan performansı, kurum içindeki iş görenlerin gereksinimlerini karşılayabilmek için verilen görevleri yerine getirmeleri için emek ve zaman harcamasıdır.<sup>126</sup>
- Çalışanın kendisine verilen görevi kabul ederek yerine getirebilmesidir.
- Çalışan performansı, iş görenin belli bir zaman diliminde kendisine verilen işi en iyi şekilde yaparak elde ettiği sonuçtur.
- Performans, iş görenin sahip olduğu kişisel beceri ve elindeki imkânlarla hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olduğunu tanımlayan bir ölçektir.
- Yukarıda tanımlar ışığında genel olarak çalışan performansını; belli ortam koşulları ile bir işin meydana gelebilme ihtimali veya bir iş görenin belli bir zaman aralığında verilen görevleri yapabilmek suretiyle ulaştığı sonuçlar olarak açıklamak mümkündür.

İşletmede ya da kurumda çalışan performansından bahsedebilmek için belirli şartların sağlanması gerekmektedir. Bu şartlar bir anlamda çalışan performansının özelliklerini oluşturmaktadır. Bu özellikler:

1- Bir işletmede eğer her anlamda başarı sağlanması isteniyorsa, amaç; uygun işe uygun kişiyi atayabilmektir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için öncelikle iş tanımının yapılması gerekmektedir. İşin gerektirdikleri ve çalışanın nitelikleri ne kadar uyum sağlıyorsa işletme o kadar başarıyı yakalayabilecek demektir. Dolayısıyla çalışan performansının değerlendirmeye alınabilmesi için öncelikle iş tanımının yapılmış olması gerekmektedir.

2-İşletmelerin etkinlik ve başarı avantajı yakalayabilmeleri çalışanların performansına bağlıdır. Performansın, Campell'in belirttiği gibi faaliyet sonucu ortaya çıkmasının yanında faaliyetin sürecinde de varolduğunu, işletmenin amaçlarına uygunluk derecesi kadar çalışanın katkı düzeyi olarak değerlendirilmektedir.

<sup>125</sup> Gülten Gümüştakin ve Bircan Öztemiz, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, 2005, s. 281.

<sup>126</sup> Barutçugil, a.g.e., s.40.

3- Bazı kaynaklarda performans ve etkinlik aynı anlamda kullanılmaktadır. Etkinlik, çalışan performansının kısım kısım etkisi değil, tüm çalışanların performanslarının tümünün sonucudur.

4-Çalışan performansı, çalışanların yaptığı iş ile ilgili olan teknik faaliyetlerini kapsayan görev performansı ve mesai arkadaşları ile olan iletişimleriyle fazladan çaba göstermeleri gibi unsurları barındıran, işletmenin tamamında fayda oluşturan durum performansı olarak iki şekilde incelenebilir.<sup>127</sup>

5- Çalışan performansı işletmeler ve araştırmacılar açısından önemli olduğu kadar, çalışanlar için de önem taşımaktadır. İşinde bekleneni en iyi şekilde yapabilmek, yüksek iş performansına sahip olmak, tatmin, gurur, başarı hissi, saygın itibar gibi soyut avantajlar sağladığı kadar, daha yüksek maaş, daha yüksek mevki ve kariyer fırsatı sağlayacaktır.<sup>128</sup>

Performans anlayışları bugüne kadar, farklı zamanlarda, farklı düzeylere yoğunlaşmış performans olarak yönetimler tarafından dikkate alınmıştır. Ortaya çıkan bu farklı görüşler aşağıda belirtilmiştir:<sup>129</sup>

**Ekonomik Performans Anlayışı;** Topluma katkıda bulunarak, aynı zamanda işletmenin sürekliliğini sağlamayı ve karı maksimum yapmayı planlamaktadır..

**Verimlilik Anlayışı;** daha önceleri insan gücü, malzeme, sermaye enerji verimliliğini artırmaya yönelmiş verimlilik anlayışı ikinci dünya savaşından sonra önem kazanmıştır. Günümüzde bilginin önem kazanmasıyla, verimlilikte öncelik bilgi kaynaklı olmuştur. Üretimin artırılması, işsizlik, enflasyon ve kalkınma problemlerinin çözümünde etkilidir.

**Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış;** İşletmenin ürettiğine göre satış yapmaktan ziyade, pazarda ihtiyaç olanı üretip müşterinin tercihinine göre faaliyet göstermeyi amaçlayan anlayıştır. Düşük ücret, daha az sermaye ile yapılan teminat teknolojinin yanı sıra yönetime kalite, yenilik gibi özellikler kazandırmaktadır. Çünkü "işimiz nedir, ne olmalıdır" sorusunun cevabı müşterilerden alınmaktadır.

**Yeni Rekabet ve Geleceğin İşletmesi Olma Anlayışı;** Diğer anlayışlara ilave olarak insan, rakipler, gelecek, sahip olunan imaj, sorumluluk gibi konularda da karar almak için düşünmek gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü amaç, işletmenin rekabet edebilme kabiliyetini artırarak, gelecekte yer alabilmek için insan gücü- işletme-teknoloji ve ürün uyumunu sağlayabilmektir.<sup>130</sup>

Birden fazla performans ölçütü yönetimler tarafından, geçmişi değerlendirmek ve gelecek ile ilgili etkin stratejik kararlar alabilmek için kullanılmaktadır.

<sup>127</sup> Gül, a.g.e.,s. 325

<sup>128</sup> Yelboğa, a.g.e., s.200

<sup>129</sup> Özen, a.g.e., s. 25

<sup>130</sup> Özen,a.g.e.,s.25

Performans, birden çok boyutu kapsadığı için, Performansın hangi boyutta ele alındığı ve yönetimin performans anlayışı, en başarılı ve en iyi olanın seçimi noktasında etkilidir. Mevcut olan bu performans boyutlarının birbirlerini etkileyebilmesi, iç ilişkilere bağlıdır. Etkililik, kalite, verimlilik, iş ortamının kalitesi, yenilik, Karlılık, bütçeye uygunluk performansın boyutlarıdır.

Çalışan performansının ele alınma amacının anlaşılabilmesi için, bazı yöntemler bakımından incelenmesi gerekmektedir. Bu yöntemler:

#### **Değerlendirme Düzeyi Bakımından Performans;**

İşletmenin performans düzeyini, yöneticiler, çalışanlar, çalışma grupları, birimleri oluşturmaktadır. İşletmenin performansının yüksek olması, amaçlarının gerçekleştirilmesiyle gerçekleşecektir. Çalışanların gösterdiği çabalar, tek tek olarak değil de bir bütün halinde performans bakımından değerlendirilmektedir.

**İşletmenin Amacı Bakımından Performans;** İşletmenin amacını hangi ölçüde gerçekleştirdiğidir. Sağlanmak istenen performans düzeyini koruyarak, daha da geliştirmektir

**Zaman Süresi Bakımından Performans;** Yüksek performansa sahip olmak bazı durumlarda kısa süre gerektirirken bazı durumlarda ise uzun zamana bağlıdır. Yani işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi tek bir zaman koşulu ile ifade edilememektedir.

**Ölçme Yöntemi Bakımından Performans;** Performans düzeyinin belirlenmesi için ölçümler yapılırken, objektif ve niceliksel olanların kullanılması amaçlansa da subjektif yargılardan uzak durulamamasından dolayı niteliksel ölçümler de kullanılabilir. <sup>131</sup>

### **3.4.ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

#### **3.3.1.Yetenek**

Performansın bir sınırının olduğunu gösteren çalışanların yetenekleridir. Bu sebeple çalışana yapılan iş tanımı onun özelliklerine, kapasitesine ve yeteneklerine uygun olmalıdır. Zira bu yetenek ve özelliklerin çalışanın kullanabilmesinin sağlanması, kurum içindeki statüyü de belirleyecektir. Yetenek çalışanın sadece bedensel yönünü değil zihinsel yönünün de toplamını ifade etmektedir.

Yetenek, çalışanların yapabileceklerinin diğer bir ifadeyle performanslarının sınırlayıcısıdır. Bu nedenle çalışana verilen görevler, kişiden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumludur. Bu yetenek ve özelliklerin çalışanda bulunma derecesi,

---

<sup>131</sup> Sevim Akyol, Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.71-74, (Yüksek Lisans Tezi)

organizasyon içindeki statü farklılıklarını da belirleyen önemli bir unsur durumundadır. Yetenek denilince, çalışanın sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur. Zihinsel yetenek üzerinde çok fazla çalışanın iradesi söz konusu değildir. Çünkü zihinsel yetenek biraz da doğuştan gelen özelliklere bağlıdır. Çalışanın zihinsel yetenek açısından kendini geliştirebileceği yön ise öğrenim yoluyla sağladığı birikime sahip olmaktır. Bedensel yetenek ise çalışanın yaşına bağlı olarak kazandığı tecrübeler olarak belirtilebilir. Dolayısıyla herkesin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklılık göstereceğinden, bu farklılık kişiliğe ait olarak karşımıza çıkacaktır.<sup>132</sup>

### **3.3.2.Eğitim**

İnsan davranışlarındaki olumlu gelişmeler sayesinde örgütsel performansı artırmak ve böylece örgütün yeniliklere ve teknolojiye daha kolay uyum sağlamasını kolaylaştırmak ve varlığını bulunduğu piyasa şartlarında kabullendirmek en önemli amacdır. Örgütlerde eğitim çalışanların hem kişisel bilgi ve becerilerini artırmak hem de örgütün başarısının artırılmasında etkin rol oynar. Yapılan araştırmalara göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütten beklentilerinin arttığı ve buna bağlı olarak iş doyumlarının düştüğü görülmüştür. Fakat bu durum performans yönünden tam tersidir. Eğitim seviyesi arttıkça verim artmaktadır. Zekâ seviyesine göre iş yapıldığında, zekâ iş doyumunda önemli bir faktör oluşturmaktadır. Birçok meslek grubunun belli bir zekâ düzeyi gerektirdiği ve bu seviyede olmayan kişilerin bu işlerden iş doyumunu duymadığı tespit edilmiştir.<sup>133</sup>

### **3.3.3. Bilgi Düzeyi**

Çalışanın genel, işe ilişkin bilgi düzeyi de performansı etkilemektedir. Çalışanın performansında da bu bilgi düzeyi etkilidir. Yani bilgi düzeyini artırmak performansta da artış meydana geldiğini göstermektedir. Günümüz rekabet ortamında işin yapısı da değişerek, daha küresel, daha esnek ve dinamik bir hale gelmiştir. Sürekli yenilenen bilgi ortamında işinin gerektiklerini sahip olduğu bilgi düzeyini genişleterek yapması gerektiğini anlayan çalışan performansını da bu bağlamda pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanın görevine yönelik bilgi düzeyinin belirlenmesi için yapılan kurum sınavlarına yüksek puan alan personelin, kurumun performans göstergesinde en üst sıralarda yer aldığı görülmüştür. Zamanla eskiyen

<sup>132</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul , s : 79

<sup>133</sup>Ceylan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.147.

bilgiyi güncellemek formel olarak kurum içi eğitimle sağlanabileceği gibi, informal olarak çalışanın kendi çabası ve isteğiyle de gerçekleşebilir.<sup>134</sup>

### **3.3.4.Çalışanın Kişilik Özellikleri**

Çalışanın yaptığı iş her ne kadar somut olsa da soyut olarak kendisiyle bağdaştırması gerekir. Bunun için de yapılan işe çalışanın kişilik özelliklerinin uygun olması gerekir. Böyle olduğu takdirde performansta artış görülecektir. Eğer çalışanın kişiliği ile işinin uyumu sağlanmazsa stres artış göstererek performansı negatif yönde etkileyecektir. Yani çalışanın kişiliği, eğilimleri, istek ve beklentileri de performansı etkileyecektir.<sup>135</sup>

### **3.3.5.Yönetim ve Çalışan Politikası**

İş yerinde hakim olan yönetim şekli de çalışanın performansını etkileyen önemli faktörlerdendir. Yöneticilerin yönetim süreçlerini uygulama şekli, bu düzenin altında çalışanların performansını olumlu ya da olumsuz olarak da etkileyecektir.<sup>136</sup>

Peter Drucker'in deyimi ile herhangi bir konuda ne kadar gerekli ve fazla bilgi sahibi olsa da kişi, belir bir süre sonra bu yeterliliği azalmaya başlayacaktır. Bu sebeple insan kaynağı sürekli güncellenebilen, geliştirilen stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Çalışanın işindeki çaba ve isteği, her ne kadar onu kişisel olarak başarıya götürürken, aynı zamanda kurumu da amaçlarına ulaşma noktasında destekleyecektir.<sup>137</sup>

### **3.3.6.Çalışma Koşulları**

Çalışanın işini en verimli şekilde yapmasında, işin gerekleri ve çalışanın niteliklerinin eşit olmasını tam anlamıyla etkin çalışması için yeterli değildir. Çalışma koşulları da kişiye uygun hale getirilmelidir. Bunun için çalışanın fizyolojik, psikolojik ve biyolojik özellikleri ve yeteneklerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunun sayesinde çalışan yüksek performansa daha kolay ve daha az çaba ile ulaşabilir. Çalışma yaşamının kalitesini, çalışma koşulları belirlemektedir. Bu çalışma koşullarını sadece fiziksel faktörler dikkate alınarak düzenlemek yetersiz olacaktır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesinden ziyade asıl amaç çalışma hayatına etki eden tüm faktörlerin değiştirilmesi ile iş yaşamının kalitesini sağlamak gerekmektedir. Çalışanın belli bir plana göre takip etmek gerektiği iş programı da, çalışan performansını etkileyen iş ortamına ilişkin faktörlerdendir. İş programının sınırlı bir

<sup>134</sup> Veysel Bozkurt, "Enformasyon Toplumu ve Eğitim", *Bilgi ve Toplum Dergisi*, 2001, s. 3

<sup>135</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 64

<sup>136</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 64

<sup>137</sup> Yüksel, a.g.e., s. 135

sürede gerçekleşme zorunluluğu ve kişiden beklenenlerin niteliği de performansı etkilemektedir. Bu dengenin sağlanmadığı durumlarda, çalışanın verimi ve başarısı da sınırlı olacaktır.<sup>138</sup>

### **3.3.7.Organizasyon İçi İnsan İlişkileri**

İnsan ilişkileri her ortamda olduğu gibi organizasyonlar için de önemli bir etkidir. Bu ilişkiler arkadaşlık ve sevgi saygı bağlarını oluşturmak, birlikte iş yapmaktan zevk alabilmek, kurumun amaçlarına ulaşırken takım ruhu haline girebilmek gereklidir. Organizasyonda sağlıklı bir ilişki kurulmuşsa eğer, bu durumun sağlanmasında yapı ve yönetsel anlayış etkili olmaktadır. Bu sebeple, organizasyon için insan ilişkileri yönetimin sorumluluğu dahilinde gerçekleşmektedir. İnsan ilişkileri organizasyonun yapısı ve yönetimin tutumundan etkilenmektedir. İyi insan ilişkileri kurmuş çalışanın kararların alınmasında söz sahibi olmasını destekleyen organizasyonlarda insan ilişkileri bundan etkilenecektir. Kişinin ast, üst ve yandaş çalışanları ile kurduğu kişisel ilişkiler ve örgütün ortamına ne kadar uyum sağladığı, doğal olarak kişisel başarıyı etkileyecektir.<sup>139</sup>

### **3.3.8.Çalışanlara Geribildirim Verilmesi**

Geribildirim, ilgili dönem sonunda, amir ve çalışanlar arasından geçen dönem için yapılan değerlendirmelerdir. Kişinin kendisini yenilemesini, durumunu görmesini sağlayan dürüst bir iletişim tarzıdır. Amaç olumsuz davranışları azaltmak, olumlu davranışların devamını sağlamaktır. Kişi geribildirim sayesinde kendisini objektif olarak değerlendirebilmektedir. Değerlendirme biçimi ne olursa olsun sonuç çalışanlara aktarılmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi ile sağlanmaktadır.<sup>140</sup>

## **3.5.PERFORMANS DEĞERLEME**

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır.<sup>141</sup>

Performans değerlendirmesi, kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere

<sup>138</sup> Erdoğan, 1991, s .161

<sup>139</sup> Ülkü Dicle,Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve.Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43,s.7, Ankara, 1982, s .14

<sup>140</sup> Palmer M., Kenneth T.W, Fundamentals of Human Resources. American Management Association'dan, çeviren: Doğan Şahinler, Rota Yayın Yapım Tic.Ltd., s.134, İstanbul, 1993, s .55

<sup>141</sup> Esra Sümter, Örgütlerde Takım Çalışması ve Performansa Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 141



kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.<sup>142</sup>

Performans değerlendirmesi, kişilerin, departmanların ya da işletmelerin performanslarının önceden saptanmış bir takım kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir.<sup>143</sup>

İş performansını geliştirmek ve yönetim becerilerini geliştirmek çalışanların istihdam edilebilirliklerini artırabilir. Çağdaş yönetim felsefesinde yönetimi öğrenme programlarının sağlanması içeren yönetimi geliştirme bu nedenle önemlidir. Genel olarak, yönetim öğrenme programları örgün eğitim programları ya da kısa dönem beceri dersleri olabilir. Yönetim geliştirme anlamında, resmi programlar daha uygundur ve daha popüler hale gelmektedir<sup>144</sup>.

### 3.5.1. Performans Değerlemenin Amacı

Planlı ve kararlı bir şekilde uygulanan performans değerlendirme sürecinin amaçları aşağıda verilmiştir:<sup>145</sup>

- 1- Performansın tanımını yapmak, geliştirmek ve performansı eksik bireylerin ilgi duydukları alanları belirlemek.
- 2- Çalışanlar hakkında gerekli bilgi elde etmek.
- 3- Çalışanlar için uygulamada geribildirim oluşturmak.
- 4- Çalışanların beklentileri ile ilgili belirsizlikleri en aza indirmek.
- 5- Performansın düşme nedenlerini belirlemek ve çözüm yolları aramak, başarı göstermeyen personelin durumunu tekrar gözden geçirmesini istemek.
- 6- İnsan kaynağına stratejik yollar üretmek ve örgütün problemlerinin belirlenmesini sağlamak.

Performans değerlendirmeleri yalnızca işletmelerin çalışanların performanslarını ölçmek için değil aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlemdir. Bir kuruluşta yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticileri hem de çalışanların performansını artırmasını sağlar. Performans (teşvik ) sisteminin faydaları şöyle sıralanabilir:<sup>146</sup>

- Yapılan işe değer verildiğini gösterir.

<sup>142</sup> Balıkesir Üniversitesi Resmi İnternet Sayfası,  
[http://www.balikesir.edu.tr/bau\\_yonetim/yukleme/birim](http://www.balikesir.edu.tr/bau_yonetim/yukleme/birim), (Erişim Tarihi: 12.07.2015)

<sup>143</sup> Sümter, a.g.e., s . 26

<sup>144</sup> Applied Psychology Resmi İnternet Sayfası,  
[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)2044-8325](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)2044-8325), Erişim Tarihi: 14.07.2015)

<sup>145</sup> Gökhan Şenol, İş değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:5, sayı:1.

<sup>146</sup> Gaye Yaylacı Özdemir, Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zekâ Faktörü, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, Samsun, 2006 s . 73–86

- Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir.
- Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder.
- Potansiyel taşıyan kişiler dikkat çeker.
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini artırır.
- Personel içindeki iletişim kökenli uyumsuzlukların çözümünde etkilidir.
- Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımaları sağlar.

Performans değerlendirmenin ana amaçlarını iki grupta toplayabiliriz:

#### **1-Yönetimsel amaçlar:**

- Örgütün en üst seviyeden, örgütün yapı taşı olan en alt kademedeki personele kadar başarılarının ölçülmesine olanak sağlamak.
- İşe alma, adaylık dönemindeki çalışanların iş hakkında bilgilendirilmelerini sağlamak.
- Örgütün amaçları ile çalışanların amaçlarını bütünleştirmek için gerekli ortamın hazırlanmasını sağlamak.
- Örgütün iş gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.
- Örgütün başarı ve sorunlarına karşı çözüm üretmek gelecekte olabilecek problemleri önceden kestirmek.
- Daha etkin bir iş gücü, performansı artırmak.
- Örgütün başarısına katkı sağlamak

#### **2-Geleceğe ilişkin personel geliştirme amaçları:**

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş tatmini ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile işletme amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
- Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.

### 3.5.2. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

- En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamaları,
  - Ücret düzenlemesi,
  - Personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları,
  - İşgücü gereksinimlerinin belirlenmesi,
  - Bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
  - Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetler,
  - Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar.<sup>147</sup>

Performans değerlendirmeleri yalnızca işletmelerin çalışanların performanslarını ölçmek için değil aynı zamanda çalışanların da işlerin nasıl gittiğini takip edip, kişisel hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını belirlemek için kullandıkları bir işlemdir. Bir kuruluşta yapılandırılacak iyi bir performans sistemi hem yöneticileri hem de çalışanların performansını artırmasını sağlar. Performans (teşvik ) sisteminin faydaları şöyle sıralanabilir:<sup>148</sup>

- Yapılan işe değer verildiğini gösterir.
- Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerinin pozisyonunu takdir ettiğini gösterir.
- Eğitim ihtiyaçlarını tarif eder.
- Potansiyel taşıyan kişiler dikkat çeker.
- Kurum içi rekabeti, motivasyonu ve iş tatmin düzeyini artırır.
- Personel içindeki iletişim kökenli uyumsuzlukların çözümünde etkilidir.
- Performansın ücret sistemine adil şekilde yansımalarını sağlar.

### 3.5.3. Organizasyonların Performans Değerleme Amaçları

Organizasyonların Performans değerlemesinin başlıca amaçları şunlardır:<sup>149</sup>

- Geribildirim yaparak işletmede görev yapan tüm çalışanlara performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgileri aktarmak, çalışanın performansının iyileşmesini sağlayarak, örgütün amaçlarına ulaşma noktasında katkıda bulunmak.
- Eğitime ihtiyacı olan çalışanları belirlemek, daha önce uygulanan eğitim politikalarını değerlendirmek.

<sup>147</sup> Ahmet Şerif İzgören, "İş Yaşamında 100 Kanguku", Academyplus yayınları, Ankara, 2000.

<sup>148</sup> YAYLACI, a.g.e., s.73-76

<sup>149</sup> Hüseyin ÖZGEN, Azim ÖZTÜRK ve Azmi YALÇIN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, Adana, 2002, s .229

- Çalışanlara ödenecek ücretlerin hangi oranda zamma tabi tutulması konusunda yöneticilere ışık tutmak.
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzer konularda yöneticilerin tarafsız olmasını sağlamak.
- Kariyer planlama ve geliştirmeye olanak sağlamak.
- kadrolama sürecindeki eksiklik ve yetersizliklerini gidermek amacıyla çalışanların iyi veya kötü performanslarını tespit etmek.
- İş tasarımındaki yanlışlıkları belirlemek ve gerekli düzenlemeleri yapılmasını sağlamak.
- Çalışanlara İnsan kaynakları bölümünün yardımcı olmasını sağlamak adına aile, ekonomik, sağlık ve diğer özel konuları da değerlemeye de dahil etmek.
- Tüm çalışanlara sorumluluk yükleyerek motivasyonlarının artmasını sağlamak.
- Ast ve yönetici arası ilişkilerin iyi olmasını sağlamak.
- Terfi, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarmalarda yeterli nedene dayanmak.

#### **3.5.4. Performans Değerlemenin Yararları**

Bir örgütün yapısını oluşturan bireylerin değerlendirilmesi hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından büyük önem taşır. Performans değerlendirme çalışanlar hakkında gerekli ve doğru bilgi akışı sağlamak suretiyle insan kaynakları yönetimi için başlangıç oluşturacak bilginin elde edilmesini sağlar. Elde edinilen bu bilgiye göre personelin geliştirilmesi ve iş ile uyumunun sağlanması, örgütün stratejisinin belirlenmesi amacıyla örgütün ve çalışanlarla ilgili düzenlemelerin yapılması doğal bir sonuçtur.<sup>150</sup>

Performans değerlendirmenin örgüte sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.<sup>151</sup>

- 1-Performans değerlendirmesi yapılan iş ve o işi yapan bireyler hakkında yöneticiye bilgi verir. İş ve kişiyi anlamasına yardımcı olur.
- 2-İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğunda, yeni yöntemler ve gelişmiş fikirler ortaya çıkar.
- 3-Örgütün hedef ve misyonunun gerçekleşmesine katkı sağlar.
- 4-Hangi işlerin yapılacağı hakkında bilgi verir.
- 5- Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışını ödüllendirmek daha objektif olacaktır.

<sup>150</sup> Erdoğan, a.ge., s .157

<sup>151</sup> Vinson,1996; Uyargil, 1994; Akt. Erdoğan, a.g.e., s.158

6-Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler nitelikli personel seçmeyi kolaylaştırır.

### **3.5.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme**

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetiminde, organizasyon davranışı ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacıların ilgisini performans değerlendirmesi çekmektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar. Akademisyenlere ve yöneticilere göre performans değerlendirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisinin en önemli bileşeni olmasının yanında organizasyon yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir<sup>152</sup>.

İşletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında ortaya çıkan yapısal değişmelerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir.<sup>153</sup>

### **3.5.6. Performans Değerleme Hataları ve Hataların Önlenmesi**

Etkili bir performans değerlendirme için ilk koşul, işgören performanslarının karşılaştırılabileceği birtakım standartların ve bu standartlar üzerinde ortak bir anlayışın bulunmasıdır. Performans standartları çalışanlar için iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan ilki neyin yapılması gerektiğidir ki bu sorunun cevabı görev tanımlarında yer alır. Diğeri ise nasıl yapılması gerektiği hususudur ki bu sorunun cevabına ise performans standartları ile ulaşılabilir. Performans standartlarının hem nitelik hem de nicelik yönü bulunmaktadır. Standartlar açık, ölçülebilir ve gerçeğe uygun olmalıdır.<sup>154</sup>

Performans değerlendirme öncesi yapılacak çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağı gibi konular açık ve anlaşılır bir

<sup>152</sup>Deadrik, D. L. ve G. D. Gardner, "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", Journal of Quality Management, 1999, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 225-241.

<sup>153</sup> Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", International Journal of Operations and Production Management, Cilt: 19, Sayı: 2, 1999, s. 205-228,

<sup>154</sup> Serkan Bayraktaroğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı, 1999, s. 113-114.

biçimde belirlenmelidir.<sup>155</sup> Değerlendirme sürecinde aşağıdaki işlerin sırasıyla yapılması gerekir:<sup>156</sup>

- ✓ Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ İş analizi yapılması ve görev tanımlarının hazırlanması,
- ✓ Bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- ✓ Performans değerlendirme kriterlerinin tespiti,
- ✓ Performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
- ✓ Beklenen performans ile elde edilen sonucun karşılaştırılması,
- ✓ Çalışanlara geri bildirimde bulunulması

### 3.5.7. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların işleri ile ilgili performanslarını ölçmek amaçlı birçok yöntem bulunmaktadır. Her organizasyon farklı yapıya sahip olduğu için kendine göre performans değerlendirme yöntemi bulunması gerekir. Değerlendirme subjektif değerlerden ziyade objektif olmalı, bilimsel ölçütlere göre yapılmalı ve evrensel yöntemler tercih edilmelidir. Çünkü seçilen değerlendirme biçimi örgütün ve çalışanların yapısına uygun olmazsa, çalışanın moral ve motivasyonu olumsuz etkilenecek performansında düşüşlere sebep olacaktır. Bu da örgütün amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecektir.

Değerlendirme; grafik dereceleme, zorunlu seçim, karşılaştırma, zorunlu dağılım, kritik olay, kontrol listesi, sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı değerlendirme ile 360 derece değerlendirme, takıma dayalı performans değerlendirme ve alan incelemesi gibi yöntemlerle yapılır<sup>157</sup>. Bu yöntemler:

**Grafik Dereceleme Yöntemi:** Bir işin başarılı sayılabilmesi için gerekli niteliklerin en kötünden en iyiye ya da en iyiden en kötüye doğru numaralandırılarak, derecelendirilmesi şeklinde uygulanır.<sup>158</sup>

**Zorunlu Seçim Yöntemi:** Bu yöntemi gerçekleştirecek kişiye, ifadeler puanlanarak bir form verilir. Puanlama sisteminde en yüksek puana sahip olduğunu bilemeyeceği şekilde sıralanır. Birini seçmesi istenir. Bundan dolayı zorunlu seçim yöntemi denmiştir.<sup>159</sup>

<sup>155</sup> İsmet Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002 s. 430

<sup>156</sup> Gönül Budak, Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 2008, s.418.

<sup>157</sup> Said Kingir ve Erkan Taşkiran, Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F, Afyon, 2006, s.:200

<sup>158</sup> Bingöl, a.g.e., s. 338

<sup>159</sup> Budak, a.g.e., s. 430

Karşılaştırma Yöntemi: Çalışanların birbirleriyle karşılaştırıldığı kıyaslandığı, sıralama, alternatif sıralama, puan verme ikili karşılaştırma gibi yöntemleri kapsar.

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Çalışanlar performans durumlarına göre sınıflandırılırlar. Organizasyon içinde en iyi performansı gösteren belirli yüzdelik kesim ile en kötü performansı gösteren belirli yüzdelik kısım bu yöntem ile belirlenebilir.<sup>160</sup>

Kritik Olay Yöntemi: Performans değerlemeye tabi olan çalışanların başarılı ya da başarısız olmasını gösteren olaylar, değerlendirmenin yapıldığı dönemde bir forma kaydedilir.<sup>161</sup>

Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde evet-hayır biçiminde cevaplanacak soruların bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular iş görenin çalışmasını ve davranışlarını belirlemek için oluşturulur.

'Sonuçlara Dayalı Değerlendirme Yöntemi: Bu sistemde, çalışanlar dönem sonuna kadar gerçekleştirecekleri amaçlar belirlerler. Örneğin; hataları %5'in altına düşürmek ya da üretimi %20 artırmak amaç edinilmişse, dönem sonundaki değerlendirme, amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine dayanarak yapılır.

360 Derece Değerlendirme Yöntemi: Bu yöntem, çalışanın sürekli iletişimde bulunduğu yöneticileri, müşterileri, iş arkadaşları gibi kişilerden elde edilen görüşlerin değerlendirilmesidir.<sup>162</sup>

Takıma Dayalı Performans Değerlendirme: Bireysel performansın tam olarak yansıtılmadığı bu yöntemde, organizasyondaki işlerin bazıları takım halinde yürütülerek yapılır. Değerlendirme de takım üzerinden gerçekleşir.

Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği: Bu ölçekle bireyin performansı çeşitli açılardan da ölçülmeye çalışılır. Çalışanlar; spesifik iş gereklerini etkin bir şekilde yapıp yapmadıkları dikkate alınarak değerlendirilir.<sup>163</sup>

Alan İncelemesi Yöntemi: Bu yöntemde her ne kadar performans değerlemeyi insan kaynakları uzmanı yapıyor gibi görünse de inisiyatif her bir astın başarısı hakkında rapor sunan amirindedir. İnsan kaynakları uzmanı amirle görüşme yaparak her bir ast için ayrıntılı sorular sorar. Aldığı cevapları rapor haline getirdikten sonra amire gözden geçirmesi ve düzeltilecek olanları düzeltmesi için gönderilir. Onaylanarak bu şekilde kesinleşir.<sup>164</sup>

<sup>160</sup> Tahir Akgemci, Hasan Kürşat Güleş, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara, 2009, s. 119

<sup>161</sup> Canman, a.g.e., s. 24

<sup>162</sup> Appelbaum, Steven H., David Nadeau and Michael Cyr (2009), "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part 3)", Q Emerald Group Publishing Limited, Vol. 41, No. 1, 2009, p. 9-14, s. 298-299,

<sup>163</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 121

<sup>164</sup> Bingöl, a.g.e., s. 345

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ VE ALGILANAN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

### **4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Çalışan performansı bir işletmedeki birimlerin düzenli, birbiriyle çatışmadan ve çelişkiye düşmeden özverili bir şekilde çalışmasıdır. Nasıl ki, bir canlının sağlıklı bir yaşam sürmesi organlarının düzenli olarak çalışması ile oluyor ise örgütün sağlığını da organlarının yani birimlerinin düzenli çalışması, birbirleri ile uyumu ile sağlanacaktır. Böylece işletmenin büyüme ve gelişmesi kaçınılmaz olacaktır.

Örgütlerin amaçlarına tam anlamıyla ulaşmaları, çalışanların buldukları işletmenin amaçlarını özümsemeleri ve yaptıkları işi büyük bir özveriyle yapmaları ile mümkün olacaktır.

Örgütlerin amaçlarına bağlı olmaları örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Bir işletmedeki çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmada daha özverili ve daha gayretli olmaları beklenir. Çalışanların işletmenin amacını, yaptığı işin içeriğinin ne olduğunu ise verilen hizmet içi eğitim ile daha iyi kavramaktadır.

Hizmet içi eğitimin verildiği çalışan işiyle ilgili gerekli bilgi ve deneyime sahip olur. Yaptığı işi tam anlamıyla bilmeyen, anlamayan çalışanın performansı de tatmin edici düzeyde olmaz ve dolayısıyla örgüt için anlamlı sonuçlar ortaya koyamaz. Yaptığı işin gereğini tam olarak bilen çalışan, beklentileri ile kıyas yaparak bağlılığı konusunda etki meydana getirecektir.

Bu araştırmanın konusu, işletmelerde ya da kurumlarda verilen hizmet içi eğitimin çalışanların bağlılık düzeylerine etkisinin olup olmadığını ortaya koymak ve çalışan performansında meydana gelen etkiyi, uygulama alanı olarak seçilen İstanbul İli Bakırköy adliyesinde anket verileri ile incelemek üzerine seçilmiştir. Bağımsız değişken hizmet içi eğitim, bağımlı değişkenler örgütsel bağlılık ve algılanan çalışan performansdır.

Literatürde değişkenler ile ilgili farklı çalışmalar mevcuttur. Fatma Esin(2003); "Hizmet içi Eğitim Kalitesinin İşgören Performansına Etkisi" isimli çalışmasında, çalışanlara verilen hizmet içi eğitimin şekli, içeriği, kalitesi ile eğitimcilerin nitelikleri ve tecrübeleri de çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir, sonucuna ulaşmıştır.

Mesut Yörük(2005) de "Belediyelerde Hizmet içi Eğitimin, Yerel Hizmetlerin Kalitesi ve Vatandaşların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Etkisi" çalışması ile, belediyelerde uygulanan hizmet içi eğitim neticesinde çalışanların hizmet



performanslarının olumlu etkilendiği, Kalite düzeyinin yükseldiği ve memnuniyetin arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Hizmet içi Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki ilişkiyi inceleyen Fatma Salman(2012)'da; çalışanların iş tatmini ile hizmet içi eğitim algılaması arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların demografik özelliklerinden, yaş ve kıdem değişkenine göre hizmet içi eğitimin farklılık gösterdiği saptanmıştır.

“Mutfak personelinin hizmet içi eğitiminin örgütsel Bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir uygulama” İsimli Emrah Köksal SEZGİN(2009)'in çalışmasında, örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın hizmet içi eğitim üzerindeki etkisinin olumlu olduğunu belirtmiştir. Hizmet içi Eğitimin Örgütsel Bağlılık düzeyi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisini araştıran bu çalışmanın sonucunda da hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir sonucuna ulaşılmasıdır.

#### **4.1. ARAşTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmanın temel amacı, İstanbul ili Bakırköy Adliyesinde çalışan mübaşır, zabıt katibi ve yazı işleri müdürlerinin, Çalışan Performansı ve örgütsel bağlılık algılarında verilen hizmet içi eğitimin etkisini araştırarak eksik yönler varsa tespit etmektir.

Bu araştırma, iş yükünün fazla olduğu kamu kurumlarından biri olan adliyelerde, verilen hizmet içi eğitimin, çalışanların kuruma olan bağlılıklarında ve performanslarında etkisinin olup olmadığını, bu değişkenler ile ilk defa ortaya koymasından önem taşımaktadır.

#### **4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

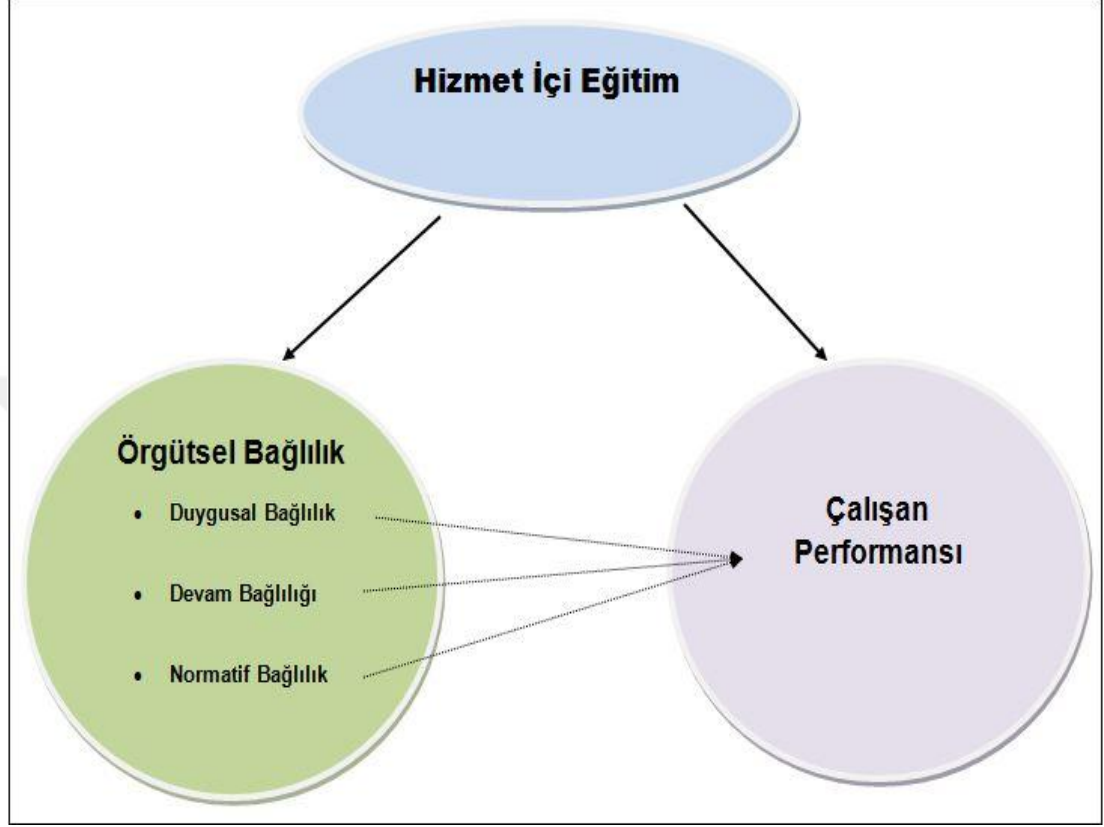
Araştırmanın evrenini İstanbul ili Bakırköy Adliyesinde hizmet içi eğitim alan 118 yazı işleri müdürü, 941 zabıt katibi, 113 mübaşır oluşturmaktadır. Bu çerçevede, anket; hizmet içi eğitim alan çalışanların tamamına uygulanamayacağından pozisyonların her birinde rastlantısal olarak örneklem alınarak uygulanmıştır. Anket soruları kurumdaki farklı birimlerde görev yapan 300 çalışana dağıtılmış ve 291 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Araştırmanın örnekleme 291 kişiden oluşmaktadır.

#### **4.3. ARAşTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın modeli, bağımsız değişken hizmet içi eğitimin, bağımlı değişkenler örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerine etkisi

ile örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisi boyutlar bazında belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.

**Şekil 1 Araştırma Modeli**



**Hipotezler:**

**H1: Hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığı ve çalışan performansını pozitif yönde etkiler.**

- **H11:** Hizmet içi eğitim, çalışanların duygusal bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- **H12:** Hizmet içi eğitim, çalışanların devam bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- **H13:** Hizmet içi eğitim, çalışanların normatif bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- **H14:** Hizmet içi eğitim, çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

**H2: Örgütsel bağlılık çalışan performansını pozitif yönde etkiler.**

- **H21:** Duygusal bağıllık çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- **H22:** Devam bağıllığı çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.
- **H23:** Normatif bağıllık çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

### **H3: Hizmet içi eğitim algıları demografik özelliklere göre farklılık gösterir.**

- **H31:** Hizmet içi eğitim algıları, cinsiyete göre farklılık gösterir.
- **H32:** Hizmet içi eğitim algıları, medeni duruma göre farklılık gösterir.
- **H33:** Hizmet içi eğitim algıları, yaşa göre farklılık gösterir.
- **H34:** Hizmet içi eğitim algıları, eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
- **H35:** Hizmet içi eğitim algıları, çalışma süresine göre farklılık gösterir.
- **H36:** Hizmet içi eğitim algıları, pozisyona göre farklılık gösterir.
- **H37:** Hizmet içi eğitim algıları, birime göre farklılık gösterir.

## **4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışma teorik ve uygulama olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. İkincil kaynak taramaları geniş kapsamlı olarak yapılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur. Uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilerek analiz edilmiştir. Formun düzenlenmesinden sonra anketlerin analizine yönelik bulgular hipotezler göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre de hizmet içi eğitim, örgütsel bağıllık ve algılanan çalışan performansı ölçeklerinin anlaşılabilir olduğuna kanaat getirilmiştir.

## **4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgileri, ikinci bölümde 13 sorudan oluşan Hizmet içi eğitim, üçüncü bölümde 20 sorudan oluşan Örgütsel Bağıllık ölçeği, son bölümde ise 10 ifadeden oluşan çalışan performansı ölçeği bulunmaktadır. Ölçek likert tarzında oluşturulmuştur. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

Örgütsel Bağıllık ölçeğine ait ifadeler üç boyutta incelenmiştir. İlk 7 madde duygusal bağıllık, 7-13. maddeler devam bağıllığı, 14-20. maddeler ise normatif bağıllık olarak gruplandırılmıştır. Boyutlar ile ilgili kavramsal açıklama literatür kısmında yapılmıştır.

Hizmet içi eğitim ölçeği, Clifton P. Campbell'ın "Training Course/Program Evaluation: Principles and Practices" makalesindeki ölçekten ve İsmail Korkmaz'ın "Orta öğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet içi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri" adlı tezinde geliştirdiği ifadelerden yararlanılarak, uygulamanın yapılacağı kuruma göre araştırmacı tarafından uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği, Mayer ve Allen'in geliştirdiği ölçek ile Muhammed Öztürk'ün "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" adlı tezinde geliştirmiş olduğu ifadelerden derlenerek, araştırmacı tarafından anketin uygulanacağı kuruma uyarlanmıştır.

Ankette çalışan performansı algısını ölçmek için, Sigler ve Pearson (2000)'in tarafından geliştirilen 4 ifade ile Hanifi Karacınar'ın " İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" yüksek lisans tezindeki kullanmış oldukları anket ölçeklerinden faydalanılarak, araştırmacı tarafından uygulamanın yapıldığı kuruma uyarlanarak geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenlere ait anket maddelerinin hepsi güvenilirlik ve faktör analizleri (açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri) ile test edilmiş ve kullanılabilirliğine kanaat getirilmiştir.

Anketi oluşturan ölçeklerde bulunan sorular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo-1 Anket Ölçekleri**

<b>HİZMETİÇİ EĞİTİM ÖLÇEĞİ</b>	
1	Hizmet içi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.
3	HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) karşılamaktadır.
5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.
6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara(plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.

9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.
10	HİE programları, çalışmada güven duygusunu geliştirmektedir.
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI</b>	
Duygusal Bağlılık	1.Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım
	2.Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.
	3.Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum
	4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.
	5.Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.
	6.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.
	7.Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.
Devam Bağlılığı	8.İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu
	9.Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar
	10.Şuan bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.
	11.Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.
	12.Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.
13.Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	
Normatif Bağlılık	14.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir
	15.Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
	16.Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.
	17.Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim. .
	18.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. .

	19.Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. .
	20.Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.
<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ</b>	
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
2	Görevimi yerine getirirken gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederim.
3	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.
4	İşimle ilgili belirlediğim hedeflere fazlasıyla ulaşıyorum.
5	Sunduğum hizmet kalitesi ile standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
6	Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim
7	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde nadiren devamsızlık yaparım.
8	İhtiyaçlar dışında asla mola vermem.(belirlenmiş çay, kahve ve yemek molaları)
9	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.
10	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.

#### 4.6.VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel teknikleri (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Çalışmada ilk önce parametrik ve non-parametrik analizlerin hangisinin yapılabileceğini belirlemek amacıyla normallik testi yapılmıştır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve her biri normal dağılım göstermiştir. Tüm maddelerin Z değerleri belirlenmiş,  $\pm 3$  dışında kalan maddeler analizden çıkarılmıştır. Tüm bu sonuçlara göre parametrik analizlerin yapılabileceği ortaya konulmuştur.

Yapısal geçerliliği sınamak amacıyla hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık ve algılanan çalışan performansı ölçeklerinde faktör analizleri yapılmıştır. İlk önce çok sayıda değişkenin aslında birkaç temel değişken ile ifade edilip edilemeyeceğini gösteren açımlayıcı faktör analizi yapılmış, elde edilen faktörler ile AMOS 22 analiz programı kullanılarak Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Çalışmada veriler analiz edilirken, demografik sorularda frekans analizi yapılmıştır. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını

belirlemek amacıyla T-testi ve Anova yöntemi tercih edilmiştir. Cinsiyet ve medeni durumda göre t- testi, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon tipi ve birimde Anova kullanılmıştır.

İki ya da daha fazla değişken arasında ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla, bağımlı-bağımsız olma şartı gerektirmeyen korelasyon analizi yapılmıştır. Biri bağımlı biri bağımsız değişkenler arası ilişkinin etkisini ölçmek amacıyla ise regresyon analizi tekniği kullanılmıştır.

#### 4.7.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın sonucuna ulaşması için yapılan anket sonuçlarının analiz edilerek elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır.

##### 4.7.1.Araştırmaya Katılan Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri

**Tablo-2 Cinsiyete Göre Çalışanların Dağılımı**

Cinsiyet	f	%
Erkek	157	54,0
Kadın	134	46,0
Toplam	291	100,0

Çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 134'ü (%46) kadın, 157'i (%54) erkek olarak dağılmaktadır.

**Tablo-3 Yaşa Göre Çalışanların Dağılımı**

Yaş	f	%
25 Yaş ve Altı	49	16,8
26-35 Yaş	138	47,4
36-45 Yaş	75	25,8
46-55 Yaş	19	6,5
56 yaş ve üstü	10	3,4
Toplam	291	100,0

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan katılımcıların %16,8'i 25 ve altı yaş, %47,4'ü 26-35 yaş aralığında , %25,8 i 36-45 yaş aralığında, %6,5 ü 46-55 yaş aralığında ve %3,4 'ü 56 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır.

**Tablo-4 Medeni Duruma Göre Çalışanların Dağılımı**

Medeni Durum	f	%
Evli	195	67,0
Bekar	96	33,0
Toplam	291	100,0

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına yönelik bilgiler sorulmuş ve Tabloda da alınan frekans analizleri gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılardan evli olanların oranı bekar olanlara oranla daha fazladır. Evli olanların oranı %67 iken bekâr katılımcıların oranı %33' dür.

**Tablo- 5 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Dağılımı**

Eğitim Durumu	f	%
Lise	43	14,8
Ön lisans	65	22,3
Lisans	168	57,7
Lisansüstü	15	5,2
Toplam	291	100,0

Tabloda eğitim bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları incelendiğinde araştırmaya katılanların daha çok önlisans ve lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunu olanların oranı %14,8, önlisans mezunlarının oranı %22,3, lisans mezunu olanların oranı %57,7 iken lisansüstü eğitim mezunlarının oranı %5,2'dir.



**Tablo-6 Çalışma Süresi Değişkenine Göre Çalışanların Dağılımı**

Mesleki Kıdem	f	%
1 Yılden az	14	4,8
1-5 Yıl	67	23,0
6-10 Yıl	112	38,5
11-15 Yıl	51	17,5
16 ve üzeri	47	16,2
Toplam	291	100,0

Tabloda katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları bulunmaktadır. Bu tablo incelendiğinde, çalışma süresi 1 yıldan az olan katılımcıların oranının %4,8 ile en az değere sahip olduğu görülmektedir. %38,5 ile en yüksek orana sahip olan 6-10 yıl çalışma süresine sahip katılımcılar, % 23 ile ikinci en yüksek orana sahip olan süre 1-5 yıl arası, % 16,2 ile 16 ve üzeri yılına sahip, %17,5 ile 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar izlemektedir.

**Tablo-7 Pozisyon Değişkenine Göre Çalışanların Dağılımı**

Pozisyon	f	%
Yazı İşleri Müdürü	38	13,1
Zabit Kâtabi	220	75,6
Mübaşir	33	11,3
Toplam	291	100,0

Tabloda katılımcıların pozisyonlarına ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre; ankete katılan çalışanların %13,1'ini yazı işleri müdürleri, %75,6'sını zabıt katipleri ve %11,3'ünü mübaşirler oluşturmaktadır.

**Tablo-8 Birim Değişkenine Göre Çalışanların Dağılımı**

Birim	f	%
C.Başsavcılığı	98	33,7
Ceza Mahkemesi	90	30,9
Hukuk Mahkemesi	73	25,1
Diğer	30	10,3
Toplam	291	100,0

Bu tabloda katılımcıların çalıştığı birime ilişkin frekans analizi sonuçları verilmiştir. Hizmet içi eğitim alan çalışanların %33.7'si Cumhuriyet Başsavcılığında, %30.9'u Ceza mahkemesinde, %25.1'i Hukuk mahkemesinde ve %10.3' ü diğer birimlerde yer almaktadır. Katılımcılardan; 10 kişi komisyonda, 5 kişi İdare işlerde, 4 kişi Vezne Bürosunda, 4 kişi Tevzi Bürosu ve 7 kişi Bilgi işlem birimlerinde görev almaktadır. Bu birimlerde çalışanların mevcudunun az olması ve birimlerin çeşitliliği nedeni ile analizler yapılırken, diğer başlığı altında ele alınmıştır.

#### **4.7.2.Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları (Açıklayıcı Faktör Analizleri)**

Bu bölümde aralarında ilişki bulunduğu düşünülen değişkenler arası ilişkinin anlaşılması ve daha kolay yorumlanması için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi ve ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçmek için yapılan güvenilirlik analizleri sonuçları yer almaktadır.

##### **4.7.2.1.Hizmet içi Eğitim İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri**

Araştırmada kullanılan Hizmet içi Eğitim ölçeğinde bulunan 13 maddenin yapı geçerliliğini sınamak için faktör analizi yapılmıştır. KMO örneklem uygunluğu 0,95 bulunmuş olup, bu ifade faktör analizi yapmaya yeterli sayıda verimiz olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucu da anlamlı çıkmıştır. (anlamlılık düzeyi  $p:0,000 < 0.001$ ). Bu değerler ile örneklem büyüklüğü yeterli düzeyde ve veriler normal dağılım göstermektedir sonuçlarına ulaşılmıştır.

**Tablo-9 Hizmet İçi Eğitim Davranışlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,754	67,335	67,335	8,754	67,335	67,335

Tabloda da görüldüğü gibi analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan tek bileşen olduğu belirlenmiştir. Bu tek faktör varyansı toplamda %67,335 olarak açıklamaktadır.

**Tablo 10- Güvenilirlik Analizi**

Hizmet İçi Eğitim	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	,959	13

Ölçekte bulunan maddelerin homojen yapı gösterip göstermediğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's Alpha yöntemi uygulanmıştır. 0 ile 1 arasında değer alan Cronbach's Alpha değeri 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,0 arası yüksek güvenilirlik sonucunu vermektedir. Yukarıdaki tabloda Hizmet İçi Eğitime ait Cronbach's Alpha ,959 olarak tespit edilmiştir. Yani %95 güvenilirlikle katılımcılar tarafından ankette bulunan hizmet içi eğitim değerlendirmesi ölçeğinin aynı düzeyde algılandığı söylenebilir.

Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek ve faktör yüklerini belirlemek amacıyla varimax rotasyonu uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo- 11 Hizmet İçi Eğitim Faktör Yükleri Tablosu**

Madde No	Hizmet İçi Eğitim Faktör Yükleri	Component
		1
3	HİE programı yönetici ve eğitimcileri alanları ile ilgili yeni,bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	,859
9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	,842
5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	,842
6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	,841
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	,837
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara(plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	,837
10	HİE programları, çalışmada güven duygusunu geliştirmektedir.	,831
1	Hizmet İçi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir	,812
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet İçi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	,807
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) karşılamaktadır.	,800
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	,799
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	,787
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	,766

#### 4.7.2.2.Örgütsel Bağlılık İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde bulunan 20 maddenin boyutlarıyla yapı geçerliliğini sınamak için faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel bağlılığa ait faktörler Duygusal bağlılık 7 madde, Devam Bağlılığı 6 madde ve Normatif Bağlılık 7 maddeden oluşmaktadır. Veri eleme yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir. Birden fazla faktöre yükleme yapan devam bağlılığı boyutuna ait 13.madde ile normatif bağlılık alt boyutuna ait olan 15.ifade çıkarılmış ve tekrar analiz yapılmıştır. Eleme sonucu KMO örneklem uygunluğu boyutlar açısından sırasıyla 0,93, 0,78 ve 0,86'dır. Bu sonuçlar faktör analizi yapmaya yeterli sayıda

verimiz olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. (anlamlılık düzeyi  $p:0,000 < 0.001$ ).Örneklem büyüklüğü yeterli düzeyde olup, veriler normal dağılım göstermiştir.

**Tablo-12 Örgütsel Bağlılık Davranışlarına İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu**

Component		Initian Eigenvalues			Rotation Sums Of Squared Loadings		
		Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
Duygusal Bağlılık	1	4,914	70,205	70,205	4,914	70,205	70,205
Devam Bağlılığı	1	2,912	58,249	58,249	2,912	58,249	58,249
Normatif Bağlılık	1	3,642	60,697	60,697	3,642	60,697	60,697

Bu ele aldığımız ifadelerden Duygusal, Devam ve Normatif bağlılık için özdeğeri 1'in üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam bir tane faktörün açıkladığı varyans oranı sırasıyla %70, %58 ve %60 'dır.

**Tablo-13 Güvenilirlik Analizi**

Örgütsel Bağlılık	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
	,908	20

Tabloda Cronbach's Alpha değeri ,908 olarak görülmektedir. Yani bu sonuç, katılımcılar tarafından ankette bulunan örgütsel bağlılık düzeyi sorularının, %90 güvenilirlikle aynı düzeyde algılandığı anlamına gelmektedir.

Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek ve faktör yüklerini belirlemek amacıyla varimax rotasyonu uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo- 14 Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri Tablosu**

Madde No	Örgütsel Bağlılık Faktör Yükleri	Component		
		1	2	3
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	,901		
5	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	,886		
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	,876		
3	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	,831		
7	Çalıştığım kurumdan,dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	,809		
1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	,802		
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	,749		
9	Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar		,816	
10	Şuan bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.		,786	
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		,775	
8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu		,773	
12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.		,656	
17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.			,827
18	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. .			,825
19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. .			,795
16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			,783
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.			,779
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir			,653

#### 4.7.2.3.Çalışan Performansı İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri

Veri analizi için uygulanan anketin son bölümünde; algılanan çalışan Performansına ait 10 ifade yer almaktadır Yapı geçerliliğini sınamak için faktör analizi uygulanmıştır. Birden fazla faktöre yükleme yapan performans ölçeğinin 5. ve 8. Maddeleri çıkartılmıştır. Eleme sonucunda hesaplanan KMO örneklem uygunluğu 0.80 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır. (anlamlılık düzeyi  $p:0,000 < 0.001$ ).Örneklem büyüklüğü yeterli düzeyde olup, veriler normal dağılım göstermiştir.

**Tablo-15 Çalışan Performansı Davranışına ilişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu**

Component	İnitian Eigenvalues			Rotation Sums Of Squared Loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
Çalışan Performansı	1	3,140	39,249	3,140	39,249	39,249
	2	1,008	12,594	1,008	12,594	51,843

Tabloya göre Çalışan Performansı ölçeği için özdeğeri 1'in üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Toplam iki tane faktörün açıkladığı varyans oranı %51'dir.

**Tablo-16 Güvenilirlik Analizi**

Çalışan Performansı	Cronbach's Alpha	Madde sayısı
	,790	10

Tablo incelendiğinde Cronbach's Alpha değerinin ,790 olduğu görülmektedir. Bu da %79 güvenilirlikle katılımcılar tarafından ankette bulunan çalışan performansı bölümünün aynı düzeyde algılandığı anlamına gelmektedir.

Hangi faktörün hangi maddede bulunduğunu test etmek ve faktör yüklerini belirlemek amacıyla varimax rotasyonu uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo-17 Çalışan Performansı Faktör Yükleri Tablosu**

Madde No	Çalışan Performansı Faktör Yükleri	Component	
		1	2
4	İşimle ilgili belirlediğim hedeflere fazlasıyla ulaşıyorum.	,827	
3	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	,717	
2	Görevimi yerine getirirken gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederim	,706	
6	Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim	,603	
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,578	
7	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde nadiren devamsızlık yaparım.		,725
10	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.		,705
9	İşimin gerektirdiği teknolojik gelişmeleri takip ederim		,609

#### 4.7.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

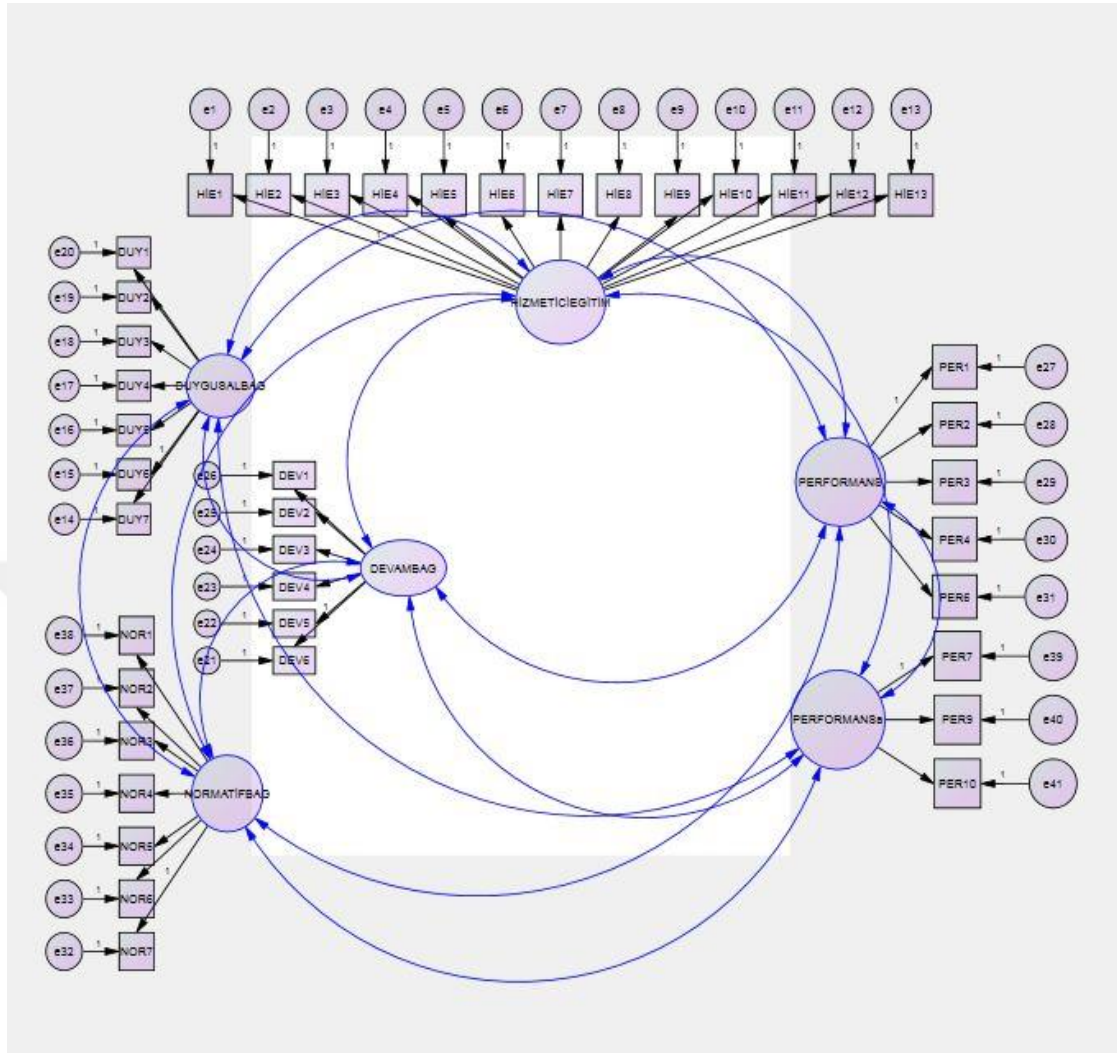
Önceden oluşturulan model yardımı ile gözlenen değişkenleri dikkate alarak faktör oluşturmayı sağlayan doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş faktörlerin, hipotezler ile belirlenmiş faktör yapılarına uygunluğunu sınamak için kullanılmaktadır. <sup>165</sup>

Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken, faktör sayıları, açıklayıcı faktör analizinde tespit edildiği gibi, yani hizmet içi eğitim için bir faktör, örgütsel bağlılık için anket ölçeği hazırlanırken dikkate alındığı şekilde 3 faktör, algılanan çalışan performansı ölçeği ise iki faktör olarak çizilmiştir. AMOS 22 programı kullanılarak çizilen model Şekil- 2’de gösterilmiştir.

<sup>165</sup> Mustafa Aytaç, Burcu Öngen, “Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi”, İstatistikçiler Dergisi, (5)2012, s.14-22:16.



## Şekil-2 Doğrulayıcı Faktör Analizi



Değişkenlerin toplamı için çizilen modelin uyum indeksleri ait sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

**Tablo-18 Doğrulayıcı Faktör Analizleri İçin Uyum İndeksleri**

$\chi^2$	<i>Df</i>	<i>p</i>	$\chi^2/Df$	<i>GFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
1343,6	687	,000	1,956	0,79	0,907	0,05

Tablo-18'e göre;  $\chi^2/Df$  değeri 1,95 ile üst sınır olarak belirlenen 3'ün altında olduğu için kabul edilebilir bir uyumun olduğunu, CFI değerinin 0,90 olması iyi bir uyumun olduğunu göstermektedir. Yine 0,8'in altında olması durumunda bir başka uyum göstergesi olan RMSEA değeri de 0,05 çıkmıştır. Elde edilen verilere göre; modelin iyi bir uyuma sahip olduğu, araştırmada kullanılan her bir değişkenin istatistiksel olarak ayrı bir değişken olarak kabul edilebileceği ortaya konulmuştur.

#### 4.7.4. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Aşağıdaki tablolarda, Hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık ve çalışan performansını ölçeklerinin madde ortalama puanları ve her bir maddenin standart sapması verilmiştir. Bu verilere göre de çıkarım ve yorum yapılmıştır.

**Tablo-19 Hizmet içi Eğitim Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Hizmet İçi Eğitim		Ortalama	Standart Sapma
1	Hizmet içi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.	2,6254	1,16289
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	2,5189	1,21860
3	HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni,bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	2,8694	1,20779
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) karşılamaktadır.	2,7629	1,26032
5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	2,8179	1,26947
6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	2,7251	1,18904
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara(plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	2,7251	1,22616
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	2,7388	1,18925
9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	2,9038	1,28292
10	HİE programları, çalışmada güven duygusunu geliştirmektedir.	2,9588	1,28587
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	3,0103	1,29051
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	2,7148	1,23641
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	2,6495	1,22086
<b>Toplam</b>		2,7708	1,01215

Katılımcıların hizmet içi eğitim değerlendirme düzeyindeki maddelere verdikleri yanıtlara bakıldığında; “HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.” maddesine 3,01 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımında buldukları görülmüştür. İkinci olarak da

2,95 ortalama ile” HİE programları, çalışanda güven duygusunu geliştirmektedir.” maddesine katılım sağlanmıştır. Genel olarak Hizmet içi eğitim ölçeğinin ortalaması ise 2,77 olarak bulunmuş, bu sonuç da ölçek değerlendirme açısından orta düzeye yakın olduğu anlamına gelmektedir. Yani ankete katılan çalışanların genel olarak hizmet içi eğitim algıları “Katılmıyorum” ile “Kararsızım” seçeneği arasındadır.

**Tablo-20 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Boyutlar	Örgütsel Bağlılık	Ortalama	Standart Sapma	
Duygusal Bağlılık	1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	2,6873	1,35257
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	3,2302	1,28596
	3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	2,5808	1,19605
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	2,8522	1,28740
	5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	2,7698	1,29930
	6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitik duygusu hissediyorum.	2,9003	1,35965
	7	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	2,8522	1,26033
	<b>Toplam</b>	2,8390	1,08084	
Devam Bağlılığı	8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	3,2440	1,33090
	9	Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	3,1649	1,28127
	10	Şuan bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	3,5911	1,14521
	11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,4674	1,20693
	12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,4502	1,25674
	13	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	2,6529	1,31823
	<b>Toplam</b>	3,2617	,82799	

Normatif Bağlılık	14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	3,2440	1,33090
	15	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	2,7869	1,29027
	16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	2,6117	1,22491
	17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim. .	3,0481	1,32785
	18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor. .	2,7629	1,30336
	19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. .	3,0103	1,29850
	20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	2,9175	1,24016
	<b>Toplam</b>			2,8719

Tabloya göre; Katılımcılar örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık düzeyindeki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında; “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum” sorusuna 3,23 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır. Duygusal bağlılık açısından toplam olarak ortalamaya bakıldığında, 2,83 ortalama ile orta düzeyde ölçek değerlendirilmesinin yapıldığı görülmektedir.

Devam Bağlılığı alt boyutuna verilen cevaplara bakıldığında “Şuan bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik” sorusuna 3,59 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımında bulunmuşlardır. Toplamda devam bağlılığına verilen yanıtlara bakıldığında ortalama 3,26 ile üst düzeyde ölçek değerlendirmesi yapılmıştır. Yani çalışanlar işten ayrılmanın, kurumda meydana getireceği maliyeti ve olumsuzlukları üst düzeyde dikkate almaktadırlar.

Normatif bağlılık için 3,24 ortalama ile en yüksek katılımın sağlandığı madde “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir. ” olmuştur. Normatif bağlılık ölçeğine verilen yanıtları bütün halinde değerlendirildiğinde, ölçek değerlendirme 2,87 ile orta düzeye yakındır. Bu sonuç da katılımcıların, orta düzeyde ahlaki görev duygusu ile işletmeye bağlı olduklarını göstermektedir.

Tüm bu sonuçlara bakılarak, katılımcıların buldukları kurumda istekten ziyade zorunluluktan dolayı çalıştıkları söylenebilir.

**Tablo-21 Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Çalışan Performansı Algısı		Ortalama	Standart Sapma
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,2199	,75641
2	Görevimi yerine getirirken gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederim.	4,2440	,69401
3	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	4,1375	,81474
4	İşimle ilgili belirlediğim hedeflere fazlasıyla ulaşıyorum.	4,1100	,74852
5	Sunduğum hizmet kalitesi ile standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,1478	,79361
6	Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim	4,1924	,70765
7	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde nadiren devamsızlık yaparım.	4,1787	,91484
8	İhtiyaçlar dışında asla mola vermem.(belirlenmiş çay, kahve ve yemek molaları)	4,0550	,87714
9	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	4,2165	,79948
10	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	4,0481	,90844
<b>Toplam</b>		4,1550	,47351

Tabloda çalışan performansı ölçeğine verilen cevapların ortalamaları boyutlar açısından sınıflandırılarak verilmiştir. Buna göre, Katılımcıların çalışan performansı maddelerine verdikleri yanıtlara bakıldığında; “Görevimi yerine getirirken gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederim.” Maddesine 4,24 ortalama ile en yüksek düzeyde katılımda buldukları görülmüştür. İkinci olarak yüksek düzeyde katkı sağladıkları 4,21 ortalama ile “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” maddesidir.

#### 4.7.4.Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler

##### 4.7.4.1. T-Testi ve Anova

Tablo-22 Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ort.	Ss	T	P
Hizmet içi Eğitim	Kadın	157	2,7031	,98930	-1,237	,217
	Erkek	134	2,8502	1,03635		
Duygusal Bağlılık	Kadın	157	2,8308	1,05188	-,140	,889
	Erkek	134	2,8486	1,11771		
Devam Bağlılığı	Kadın	157	3,2155	,84253	-2,079	,303
	Erkek	134	3,3159	,81040		
Normatif Bağlılık	Kadın	157	2,8162	,92455	-1,139	,256
	Erkek	134	2,9371	,87670		
Çalışan Performansı	Kadın	157	4,0987	,53229	-1,031	<b>,038</b>
	Erkek	134	4,2209	,38527		

Yukarıdaki tabloda Hizmet içi Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı boyutlarının Ortalama, Standart Sapma ve T testi sonuçlarının cinsiyete göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre Hizmet İçi Eğitim, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ( $p>0,05$ )

Çalışan performansı algısında ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmüştür. ( $p<0,05$ ) Kadınların çalışan performansı ortalama puanı, 4.09, erkeklerin ise 4.22'dir. Yani erkek çalışanların performans ortalama puanları, kadın çalışanlara göre daha yüksektir.

**Tablo-23 Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları**

Medeni Durum		N	Ort.	Ss	T	P
Hizmet içi Eğitim	Evli	195	2,8020	1,00459	,748	,455
	Bekar	96	2,7075	1,02971		
Duygusal Bağlılık	Evli	195	2,8982	1,06124	1,333	,184
	Bekar	96	2,7187	1,11555		
Devam Bağlılığı	Evli	195	3,3342	,79003	,470	,033
	Bekar	96	3,1146	,88632		
Normatif Bağlılık	Evli	195	2,8982	,89555	,707	,480
	Bekar	96	2,8185	,92128		
Temel Performans	Evli	195	4,1646	,46321	2,140	,639
	Bekar	96	4,1354	,49566		

Yukarıdaki tabloda Hizmet içi Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı Ortalama, Standart Sapma ve T testi sonuçlarının medeni duruma göre karşılaştırılması yer almaktadır. Tabloya göre devam bağlılığı boyutu hariç hiç bir değişken medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ( $p>0,05$ ) Evli olan katılımcıların devam bağlılığı ortalama puanları, bekar olan çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-24 Yaş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

		KT	sd	KO	F	P
Hizmet Eğitim	Gruplar Arası	3,988	4	,997	,973	,423
	Grup İçi	293,100	286	1,025		
	Toplam	297,088	290			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	7,919	4	1,980	1,711	,148
	Grup İçi	330,862	286	1,157		
	Toplam	338,782	290			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	7,881	4	1,970	2,951	<b>,021</b>
	Grup İçi	190,933	286	,668		
	Toplam	198,814	290			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	6,491	4	1,623	2,017	,092
	Grup İçi	230,140	286	,805		
	Toplam	236,631	290			
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	1,589	4	,397	1,792	,131
	Grup İçi	63,431	286	,222		
	Toplam	65,020	290			

Yukarıdaki tabloda Hizmet içi Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı faktörlerinin yaşa göre karşılaştırılmasının gösterilmesi amacıyla yapılan Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) test sonuçları yer almaktadır.

Tabloya göre Hizmet içi Eğitim, Duygusal bağlılık, Normatif bağlılık ve Çalışan Performansı faktörlerinin hiçbiri yaşa göre farklılık göstermemektedir.( $p>0,05$ ) Tabloya göre; devam bağlılığı algıları, yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynağını belirlemek için Post-Hoc analizi yapılarak, homojenliğe göre TUKEY ya da TAMHANE yöntemi tercih edilmiştir.Homojenlik göstermediği için TAMHANE analizi yapılmıştır.( $p<0,05$ )

TAMHANE analizi sonuçları, 25 yaş ve altı çalışanlar ile 46-55 yaş grubu çalışanları arasında devam bağlılığı açısından istatistiksel açıdan fark olduğunu göstermektedir. 25 yaş ve altı çalışanların ortalama puanı 3,08, 46-55 yaş arası



çalışanların ortalama puanları ise 3,54'dür. Yani 46-55 yaş arası çalışanların devam bağlılığı algıları daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-25 Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

		KT	sd	KO	F	P
Hizmet Eğitim	Gruplar Arası	1,445	3	,482	,467	,705
	Grup İçi	295,643	287	1,030		
	Toplam	297,088	290			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	,706	3	,235	,200	,896
	Grup İçi	338,075	287	1,178		
	Toplam	338,782	290			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	9,453	3	3,151	4,776	,003
	Grup İçi	189,361	287	,660		
	Toplam	198,814	290			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	2,710	3	,903	1,108	,346
	Grup İçi	233,921	287	,815		
	Toplam	236,631	290			
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	,241	3	,080	,355	,785
	Grup İçi	64,780	287	,226		
	Toplam	65,020	290			

Yukarıdaki tabloda Hizmet içi Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı faktörlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılmasının gösterilmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları yer almaktadır.

Tabloya göre Hizmet içi Eğitim, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Çalışan Performansı değişkenlerinin grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p > 0,05$ ) Devam bağlılığı açısından eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için yapılan Post-Hoc analizinde, homojenliği sağladığı için TUKEY yöntemi tercih edilmiştir.

TUKEY analiz sonuçlarına göre, lise, önlisans ve lisans mezunları arasında farklılık görülmektedir. Ortalama puanlar lise mezunları için 3.65, önlisans mezunları

için 3.05, lisans mezunları için 3,24 bulunmuştur. Yani lise mezunlarının devam bağıllık algıları diğerlerine göre daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-26 Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

		KT	sd	KO	F	P
Hizmet İçi Eğitim	Gruplar Arası	,683	4	,171	,165	,956
	Grup İçi	296,405	286	1,036		
	Toplam	297,088	290			
Duygusal Bağıllık	Gruplar Arası	4,938	4	1,235	1,058	,378
	Grup İçi	333,844	286	1,167		
	Toplam	338,782	290			
Devam Bağıllığı	Gruplar Arası	15,693	4	3,923	6,127	,000
	Grup İçi	183,121	286	,640		
	Toplam	198,814	290			
Normatif Bağıllık	Gruplar Arası	7,569	4	1,892	2,363	,053
	Grup İçi	229,062	286	,801		
	Toplam	236,631	290			
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	,396	4	,099	,439	,781
	Grup İçi	64,624	286	,226		
	Toplam	65,020	290			

Yukarıdaki tabloda Hizmet içi Eğitim, Örgütsel Bağıllık ve Çalışan Performansı faktörlerinin çalışma süresine göre karşılaştırılmasının gösterilmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları yer almaktadır.

Tabloya göre Örgütsel Bağıllık boyutlarından Hizmet içi eğitim, Duygusal Bağıllık, Normatif Bağıllık ve Çalışan Performansı değişkenlerinin hiçbiri çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.( $p>0,05$ )

Örgütsel Bağıllık boyutlarından devam bağıllığı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bu farklılığın kaynağını belirlemek için tamamlayıcı analiz Post-Hoc yapılmıştır. Homojenlik sağlanmadığı için TAMHANE analizi yapılmıştır.

TAMHANE analizi sonuçlarına göre çalışma süresi 1-5 yıl arası olanlar ile 11-15 yıl arası, 16 yıl ve üstü çalışanlar arasında devam bağlılığı açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 1-5 yıl arası çalışanların ortalama puanları 2,91, 11-15 yıl arası çalışanların 3,40 ve 16 yıl ve üstü çalışanların ise 3,62'dir. 16 yıl ve üstü çalışanların devam bağlılıkları daha yüksektir.

**Tablo-27 Pozisyon Tipine Göre ANOVA Sonuçları**

		KT	sd	KO	F	P
Hizmet İçi Eğitim	Gruplar Arası	16,805	2	8,403	8,634	<b>,000</b>
	Grup İçi	280,283	288	,973		
	Toplam	297,088	290			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	13,029	2	6,515	5,760	<b>,004</b>
	Grup İçi	325,752	288	1,131		
	Toplam	338,782	290			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	10,284	2	5,142	7,855	<b>,000</b>
	Grup İçi	188,530	288	,655		
	Toplam	198,814	290			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	4,217	2	2,109	2,613	,075
	Grup İçi	232,414	288	,807		
	Toplam	236,631	290			
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	,578	2	,289	1,291	,277
	Grup İçi	64,443	288	,224		
	Toplam	65,020	290			

Yukarıdaki tabloda Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı değişkenlerinin pozisyona göre karşılaştırılmasının gösterilmesi amacıyla yapılan ANOVA test sonuçları yer almaktadır.

Tabloya göre Normatif Bağlılık ve Çalışan Performansı boyutlarının pozisyona ait grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p > 0,05$ )

Hizmet İçi eğitim, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı açısından pozisyon tipine göre fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Farklılığın kaynağını bulmak için

yapılan Post-Hoc analizinde, homojenliğin bulunup bulunmamasına göre TUKEY ya da TAMHANE analizleri tercih edilmiştir.

TAMHANE analiz sonuçlarına göre; hizmet içi eğitim algısındaki farklılık yazı işleri müdürü ve mübaşırlar arasında görülmüştür. Yazı işleri müdürlerinin hizmet içi eğitim ortalama puanları; 3.14 iken mübaşırların ortalama puanları 2.18'dir. Yazı işleri müdürlerinin hizmet için eğitim algıları daha yüksek çıkmıştır. Duygusal bağlılık açısından farklılık, yazı işleri müdürleri ile zabıt katibi ve mübaşir arasında görülmüştür. Ortalama puanlar sırasıyla 3,36;2,78 ve 2,60'dır. Yani Duygusal bağlılık açısından da yazı işleri müdürlerinin ortalama puanları daha yüksektir. Zabıt katipleri ile yazı işleri müdürleri ve mübaşırlar arasında anlamlı farklılık ise devam bağlılığı değişkeninde ortaya çıkmıştır. Ortalama puanlar zabıt katibi için 3,15; yazı işleri müdürleri için 3,64 ve mübaşırlar için 3,53'dür. Yine devam bağlılığı için de yazı işleri müdürlerinin ortalama puanları diğer pozisyonda çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo-28 Birim Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

		KT	sd	KO	F	P
Hizmet İçi Eğitim	Gruplar Arası	2,059	3	,686	,668	,572
	Grup İçi	295,029	287	1,028		
	Toplam	297,088	290			
Duygusal Bağlılık	Gruplar Arası	6,663	3	2,221	1,919	,127
	Grup İçi	332,119	287	1,157		
	Toplam	338,782	290			
Devam Bağlılığı	Gruplar Arası	1,357	3	,452	,658	,579
	Grup İçi	197,457	287	,688		
	Toplam	198,814	290			
Normatif Bağlılık	Gruplar Arası	1,167	3	,389	,474	,701
	Grup İçi	235,464	287	,820		
	Toplam	236,631	290			
Çalışan Performansı	Gruplar Arası	1,493	3	,498	2,248	,083
	Grup İçi	63,528	287	,221		
	Toplam	65,020	290			

Tabloya göre hizmet içi eğitim, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve çalışan performansı ölçeklerinden hiçbiri, birim değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

#### 4.7.4.2. Korelasyon Analizi

Bu bölümde değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız oldukları önemsenmeden aralarındaki doğrusal ilişkinin tespit edilmesi için yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucu doğrusal ilişki var ise bu ilişki korelasyon katsayısı(r) ile ifade edilir. Bu katsayı;

$0 < r < 1$  ise pozitif yönlü ilişki

$-1 < r < 0$  ise negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablolar bu ilişki dikkate alınarak değerlendirilmiştir.\*\* işareti %99 güvenilirlikte anlamlı olduğu manasına gelmektedir.<sup>166</sup>

Araştırmaya konu olan değişkenlerin, bağımsız değişken hizmet içi eğitim ile bağımlı değişkenler örgütsel bağlılık ve çalışan performansı algısının birbirleri arasında ilişkinin tespiti için değişkenler arasında neden sonuç ilişkisinden ziyade ilişki miktarı ve yönü hakkında fikir veren korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

---

<sup>166</sup> İlker Yılmaz, Verilerin Çözümlemesi, İlişki, Korelasyon, Ankara Üniversitesi, 2006, (Yüksek Lisans Tezi)

**Tablo-29 Ölçeklere Ait Korelasyon Analizi**

<b>KORELASYON</b>						
		Hizmet Eğitim	İçerik Bağ.	Devam Bağ.	Normatif Bağ.	Çalışan Perf,
Hizmet Eğitim	Pearson Correlation	1	,518**	,184**	,410**	,161**
	Sig. (2- tailed)		,000	,002	,000	,006
	N	291	291	291	291	291
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	,518**	1	,354**	,574**	,163**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,005
	N	291	291	291	291	291
Devam Bağlılığı	Pearson Correlation	,184**	,354**	1	,542**	,162**
	Sig. (2- tailed)	,002	,000		,000	,006
	N	291	291	291	291	291
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,410**	,574**	,542**	1	,159**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,006
	N	291	291	291	291	291
Çalışan Performansı	Pearson Correlation	,161**	,163**	,162**	,159**	1
	Sig. (2- tailed)	,006	,005	,006	,006	
	N	291	291	291	291	291

Yukarıdaki tabloda ölçeklerin alt boyutlarına ait korelasyon bulunmaktadır. Tabloya göre; Hizmet içi eğitimin, Örgütsel Bağlılığın alt boyutları olan Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı ve Normatif bağlılık ile ortalamaları arasında pozitif yönlü ilişki vardır. En güçlü ilişkinin hizmet içi eğitim ile duygusal bağlılık arasında olduğu görülmüştür. ( $r=0,518$ ,  $p<0.05$ )

Çalışan performansının; Duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ile ilişkisini belirlemek için yapılan korelasyon sonucunda, arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Çalışan performansı ile en güçlü ilişki ise korelasyon katsayısı 0,163 olan duygusal bağlılık ile arasında görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan Duygusal bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılığın boyutlar bazında ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır. Korelasyon katsayısı en yüksek duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında 0,574 olarak bulunmuştur.

Hizmet içi eğitim ve çalışan performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ( $r=0,161$ ,  $p<0.05$ )

#### 4.7.4.3. Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmanın ana maddelerinin anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlerin bağımlı ve bağımsız olma şartına bağlı olarak yapılabilen regresyon analizinde, Bağımlı değişkenler Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Performansı iken bağımsız değişken ise Hizmet içi Eğitimidir. Modeller kurularak değişkenler arası ilişki, bağımsız değişkende meydana gelecek 1 birimlik değişimin bağımlı değişkeni hangi oranda etkilediğini ortaya koyarak açıklanmıştır.

Hizmet içi Eğitimin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerine etkisi boyutlar bazında incelenmiş ve regresyon analizinde 4 ayrı model oluşturulmuştur.

**Tablo-30 Regresyon Analizi Bulguları Model 1**

Model 1		
Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Hizmet içi Eğitim	,518	,000
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
R2: 0,269		
F: 106,181		
Modelin Anlamlılığı: ,000		

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişken hizmet içi eğitimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisini ölçerek, hipotezlerinden model 1' i test etmek amaçlı yapılan regresyon analiz sonucu bulunmaktadır. Tablo-31'e göre Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık üzerine etkisine dair yapılacak tahminin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri 106,181 çıkmış, P değeri ise  $p<0,05$  kuralına

uygun olarak tespit edilmiştir. Yani araştırmmanın hipotezlerini oluşturan ana modeli anlamlıdır.

Sonuca göre hizmet içi eğitimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İstatistikî olarak ise hizmet içi değerlendirmenin 1 birimlik artışı, duygusal bağlılık boyutuna (0,518) birimlik artış sağlamaktadır.

'H11:Hizmet içi eğitim çalışanların duygusal bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.' hipotezi kabul edilir.

**Tablo-31 Regresyon Analizi Bulguları Model 2**

Model 2		
Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Hizmet içi Eğitim	,184	,002
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı		
R2: 0,034		
F: 10,107		
Modelin Anlamlılığı: ,002		

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişken hizmet içi eğitimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı üzerine etkisini ölçerek, hipotezlerinden model 2'yi test etmek amaçlı yapılan regresyon analiz sonucu bulunmaktadır. Tablo-32'ye göre hizmet içi eğitimin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu görmekteyiz. İstatistikî olarak hizmet içi eğitimin meydana gelecek 1 birimlik artış, devam bağlılığında (0,184) birim artış meydana getirecektir. Bu bağlamda oluşturulan ' H12: Hizmet içi eğitim çalışanların devam bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. ' hipotezi kabul edilir.

**Tablo-32 Regresyon Analizi Bulguları Model 3**

Model 3		
Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Hizmet içi Eğitim	,410	,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
R2: 0,168		
F: 58,269		
Modelin Anlamlılığı: ,000		



Yukarıdaki tabloda bağımsız değişken hizmet içi eğitimin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık üzerine etkisini ölçerek, hipotezlerinden model 3' ü test etmek amaçlı yapılan regresyon analiz sonucu bulunmaktadır. Tablo-33'e göre Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık boyutlarından normatif bağlılık üzerine etkisine dair yapılacak tahminin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri 58,269 çıkmış, P değeri ise  $p < 0,05$  kuralına uygun olarak tespit edilmiştir. Yani araştırmamızın hipotezlerini oluşturan ana modeli anlamlıdır.

Tablomuz incelendiğinde hizmet içi eğitimin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde bir ilişki vardır. İstatistikî olarak hizmet içi değerlendirilmenin 1 birimlik artışı, normatif bağlılık boyutuna (0,410) birimlik artış sağlamıştır.

'H13:Hizmet içi eğitim çalışanların normatif bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.' Hipotezi kabul edilir.

**Tablo-33 Regresyon Analizi Bulguları Model 4**

Model 4		
Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig.
Hizmet içi Eğitim	,161	,006
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı		
R2: ,026		
F: 7,695		
Modelin Anlamlılığı:,006		

Yukarıdaki tabloda bağımsız değişken hizmet içi eğitimin bağımlı değişken olan algılanan çalışan performansı üzerine etkisini ölçerek, hipotezlerinden model 4' ü test etmek amaçlı yapılan regresyon analiz sonucu bulunmaktadır. Tablo-34'e göre Hizmet içi eğitimin çalışan performansı üzerine etkisine dair yapılacak tahminin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri 7,695 çıkmış, P değeri ise  $p < 0,05$  kuralına uygun olarak tespit edilmiştir. Yani araştırmamızın hipotezlerini oluşturan ana modeli anlamlıdır.

Tablo-34 incelendiğinde hizmet içi eğitimin çalışan performansı üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğu görülmektedir. İstatistikî olarak hizmet içi eğitimin, 1 birimlik artışı, çalışan performansında (0,161) birimlik artış sağlamıştır.

'H14:Hizmet içi eğitim çalışanların temel performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.' hipotezi kabul edilir.

#### **4.7.5. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış**

Araştırmanın H1:Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı üzerine etkisi başlığı altında alt başlık olarak bulunan H11, H12, H13, H14, hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Hipotezleri oluşturan değişkenlerden biri bağımsız, biri bağımlı olduğundan dolayı bu analiz tekniği tercih edilmiştir.

Araştırmanın H2: Örgütsel bağlılığın, algılanan çalışan performansına etkisi başlığı altında alt başlık olarak bulunan H21, H22, H23 hipotezlerini sınamak için değişkenlerde bağımlı ve bağımsız olma şartı aramayan korelasyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın H3 başlığında ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan hizmet içi eğitimin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine dair yargılar bulunan H31, H32, H33, H34, H35, H36, H37 hipotezlerini sınamak içinse T-testi ve Anova kullanılmıştır.

**Tablo-34 Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış**

No	Hipotez	Yöntem	Sonuç
H11	Hizmet içi eğitim çalışanların duygusal bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H12	Hizmet içi eğitim çalışanların devam bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H13	Hizmet içi eğitim çalışanların normatif bağlılığını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H14	Hizmet içi eğitim çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Regresyon	Kabul
H21	Duygusal bağlılık çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Korelasyon	Kabul
H22	Devam bağlılığı çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Korelasyon	Kabul
H23	Normatif bağlılık çalışan performansını istatistikî olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Korelasyon	Kabul
H31	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	Red
H32	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	T-Testi	Red
H33	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Anova	Red
H34	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri eğitim durumlarına farklılık göstermektedir.	Anova	Red
H35	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Anova	Red
H36	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.	Anova	Kabul
H37	Çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri birimlerine göre farklılık göstermektedir.	Anova	Red

## SONUÇ

Bir örgütün, kurumun amaçlarına ve başarıya ulaşabilmesi bünyesinde barındırdığı insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağının birçok özelliği bu amaca ulaşma noktasında etkilidir. Yapılan iş tanımına göre ne yapması gerektiğini tam olarak anlayan, gerekli eğitimi alan çalışan birçok konuda daha yeterli ve verimli hale gelecektir. İşin gerekleri ile çalışanın niteliği eşitliği sağlanabildiği sürece kurum ya da şirket başarıya ulaşabilecektir. Çalışan işin gereklerini kurumda verilen hizmet içi eğitim ile öğrenebilecek, dolayısıyla bu öğrenim kendi niteliği ile kıyas yapabilmesini ve eksik yönlerini tamamlayarak daha etkin hale gelebilmesini sağlayacaktır.

Yerine getirilen görev ile ilgili bilgileri barındıran hizmet içi eğitim ile çalışan daha fazla donanıma sahip, işine daha iyi hakim olduğundan çalışma hayatı daha anlamlı hale gelecektir. Bu yargıların doğruluğunu ortaya koymak amacıyla da bu çalışma hazırlanmıştır.

Çalışmanın amacı, Hizmet içi eğitimin; Örgütsel bağlılık düzeyi ve algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisini bulmaktır. İlk olarak değişkenlerin kavramsal olarak tanımlaması yapılmış, gerekli görülen alanlar literatür bölümünde verilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan hizmet içi eğitim birinci bölümde, bağımlı değişkenlerinden örgütsel bağlılık ikinci bölümde ve yine bağımlı değişkenlerinden algılanan çalışan performansı üçüncü bölümde yer almaktadır.

Hizmet içi eğitim, örgütsel bağlılık ve çalışan performansı değişkenlerinin birbirlerine etkisini ölçmek amacıyla daha önce yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Emrah Köksal Zengin'in yapmış olduğu araştırmaya göre Hizmet İçi Eğitim'in Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılıkta artış meydana getirmesine rağmen, devam ve normatif bağlılıkta ise azalma olduğu görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak verilen hizmet içi eğitimlerin, eğitim öncesi belirlenecek olan yöntemler ile sistemli bir şekilde uygulanması ve çıkacak sonuçlara göre gerekli olan hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinin sağlanması yorumu yapılmıştır.

Merve Öneği'nin yapmış olduğu araştırmaya göre Örgütsel bağlılığın performansla olan etkisi ile ilgili yapılan analizler sonucu Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılığın çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi bulunmuştur. Bu sonuç ile örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Bulduğu örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanın, performansı da yüksek seviyede olacağı belirtilmiştir.

İdil Sakaoğulları'nın yapmış olduğu araştırmaya göre Hizmet içi eğitimin çalışan performansına olan etkisi ele alınarak yapılan istatistiksel analizler sonucu; hizmet içi eğitim ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırma ile kurum içinde verilen hizmet içi eğitimin, çalışanların performanslarını arttırdığı belirtilmiştir. Buna bağlı olarak hizmet içi eğitim türlerinin de çalışan performansına etkisi araştırılmış olup; buna göre eğitim türlerinden işe yeni başlayan personeli alıştırma eğitiminin performansı artırıcı özelliği en yüksek değerde çıkmıştır.

Araştırmanın uygulama alanı belirlenirken hizmet içi eğitimin sürekli verildiği kurumlardan biri olan İstanbul ili Bakırköy adliyesi tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Bakırköy Adliyesinde hizmet içi eğitim alan, 118 Yazı İşleri Müdürü, 941 Zabıt Katibi ve 113 Mübaşir oluşturmaktadır. Toplam 1172 kişi arasından rastlantısal olarak örneklem alma yoluna gidilmiş, anket 300 kişiye uygulanmıştır. Kullanılabilir 291 anket üzerinden SPSS 22.0 istatistiksel paket programı ile analizler gerçekleştirilmiştir. Anketin birinci bölümü demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde hizmet içi eğitime yönelik ifadeler, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa ait ifadeler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç boyutta, son olarak dördüncü bölümde algılanan çalışan performansına ait ifadeler yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre çıkarımlar yapılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümü uygulama alanı olarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın değişkenlerinin kendi içerisinde ortalama puanları belirlenmiştir. Buna göre adliye çalışanlarının hizmet içi eğitim algıları orta düzeye yakın bulunmuştur. Yani verilen hizmet içi eğitim programları yeterli görülmemektedir. Örgütsel bağlılık bağımlı değişkenine verilen ortalama puanlar, boyutlar bazında ele alınmıştır. Genel olarak katılımcılar ölçek maddelerine verdikleri yanıtlarla, orta düzeyde kuruma bağlılıklarının bulunduğunu belirtmişlerdir. Algılanan çalışan performansı ölçeğinin ortalama puanları da incelenmiş, katılımcıların performanslarının genel olarak üst düzeyde olduğunu göstermiştir. Yani katılımcılar çalışan performansı ölçeğine ortalama olarak "Katılıyorum" cevabını vermişlerdir.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine yönelik ilişkilerin belirlenmesi için yapılan regresyon analiziyle dört farklı model oluşturulmuştur. Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılığın alt boyutları ve algılanan çalışan performansı arası ilişkiye yönelik oluşturulan bu modellerin sonuçları şu şekildedir:

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani adliyede görev yapan çalışanların almış oldukları hizmet içi eğitim kuruma bağlılıklarını sağlamaktadır. Kurumda hizmet içi eğitimin verilmesi

çalışanların kendi istekleri ile kurumda kalma arzusu ile özdeşleşen duygusal bağlılığı artırmaktadır. Çünkü bu şekilde duygusal bağlılığın şartı olan çalışanın amacı ile kurumun amacı örtüşmektedir. Aynı şekilde çalışan, hizmet içi eğitimin kurumda kalma arzusu ile tanımlanan devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişkisinin pozitif çıkması ile ahlaki görev duygusu hissederek, işletmeden ayrılmaması gerektiğini düşünmektedir.

Hizmet içi eğitimin çalışan performansı arası ilişkiye baktığımız zaman pozitif yönlü etkisinin olduğunu görmekteyiz. Verilen hizmet içi eğitim, çalışanların performans algısında da olumlu etki oluşturmaktadır.

Hizmet içi eğitimin bağımsız değişkenler ile olan ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarında, hizmet içi eğitimin genel olarak örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği hipotezi kabul edilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi hizmet içi eğitimin ortalamaları orta düzeyde ve mevcut eğitim politikası tam anlamıyla yeterli değildir. Bu da örgütsel bağlılığı etkilemiş ve örgütsel bağlılık açısından da sonuç aynı olmuştur. Örnekleme olarak alınan Bakırköy Adliyesinde hizmet içi eğitim verilen çalışanların, genelleme yapılacak olursa, adliyelerde; hizmet içi eğitim faaliyetleri artırılmalı ve daha verimli hale getirilmelidir. Eğer bu sağlanırsa; çalışanların bağlılıklarında da pozitif yönlü etki görülecektir. Hizmet içi eğitimin artması performans açısından da anlamlı olacaktır.

Bağımsız değişkenler arası; yani örgütsel bağlılığın, çalışan performansına etkisi boyutlar bazında korelasyon ile incelenmiştir. Araştırmanın yan hipotezlerini oluşturan sonuçlar aşağıda yorumlanmıştır:

Duygusal bağlılığın algılanan çalışan performansı ilişkisi pozitif yönde olmuştur. Yani çalışanların kendi istekleri ile işletmede kalma arzusunun olması, kurum içerisinde performans algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Devam bağlılığının algılanan çalışan performansı ilişkisi de pozitif yönde olmuştur. Yani çalışanın kurumdan ayrılmasının olumsuz etkilerinin kuruma vereceği zararı düşünüyor olması, kendini kurumun bir parçası olarak hissetmesini ve performansında da artış görülmesini sağlamaktadır.

Normatif bağlılığın, algılanan çalışan performansı ile ilişkisi pozitif yönde olmuştur. Yani ahlaki görev duygusuna sahip olmak, çalışan performansında artışı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık boyutlarının her birinin birbiri ile ilişkisi pozitif yönde ve anlamlı çıkmıştır. En güçlü ilişki duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında görülmektedir. Yani çalışanların kendi tercihleri ile kurumda kalma istekleri, ahlaki olarak da kuramdan ayrılmamalarını sağladığını göstermektedir.

Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği konusunda t- testi ve Anova analizleri kullanılmıştır. Sonuçlara göre;

Çalışanların değişkenlere ilişkin görüşleri cinsiyete göre sadece çalışan performansı algısında görülmüştür. Erkek çalışanların performans ortalamaları kadın çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Evli olan çalışanların devam bağlılık ortalamaları, bekar olan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yani evli çalışanların, işten ayrıldıkları takdirde kuruma ve kendilerine verecekleri zararı daha çok önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Aynı farklılık yaş ortalaması bazında, 46-55 yaş arası çalışanlarda ve eğitim durumu dikkate alındığında lise mezunlarında, çalışma süresi açısından 16 yıl ve üstü çalışanlarda pozisyon olarak da yazı işleri müdürlerinde de görülmüştür. Yani değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıkları genellikle devam bağlılığında ortaya çıkmıştır. Yazı işleri müdürlerinin, hizmet içi eğitim ve duygusal bağlılık ortalama puanları da diğer çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Adliyelerde, personel yetersizliği ve buna bağlı olarak ortaya çıkan iş yükünün fazla olması, yapılan hata sonucu adli soruşturma başlatılmasının endişesi ile çalışan üzerinde oluşan iş stresi ile çalışanların bağlılıkları ve performanslarında düşüş görülmektedir. Çalışanlara verilecek hizmet içi eğitimler ile çalışanlar mesleki olarak daha donanımlı hale getirilerek yoğun iş yükü ile karşı karşıya kaldıklarında izlenecek stratejik yollar gösterilip, bu olumsuz etki en aza indirilebilir. Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimin niteliği, kalitesi, içeriği ile eğitim verenlerin özellikleri ve tecrübeleri çalışanların performansını doğrudan etkilemektedir. Bu sonuçlar kapsamında düzenli ve kuruma uygun eğitimler seçilmelidir. Geliştirme eğitimleri düzenlenirse, hem kuruma yeni giren hem de mevcut çalışanlar iş başında deneme yanılma yöntemiyle değil, uygulanan hizmet içi eğitim sayesinde tam ve eksiksiz olarak öğrenme fırsatı bulacaktır. Hizmet içi eğitimin belirli amaçlarla hangi problem karşısında, hangi çözümü uygulayacakları konusunda pratik kazanacaklardır. Personelin görüşü, hangi konularda eksiklik olduğunu belirlemek amacıyla belirli aralıklarla alınarak, hizmet içi eğitim programlarında takviye yapılmalıdır. Yöneticiler görüşü alınan çalışanlara kurumun değerli birer çalışanı oldukları hissini vereceklerinden, bu sayede çalışanların bağlılıklarını da artırmış olacaklardır. Bunu sağlayabilmeleri için kurum içindeki iletişimi sağlıklı bir şekilde devam ettirmeleri gerekmektedir. Çalışılan kurum göz önünde bulundurularak icra edilen mesleğin işlevinin büyük önem taşıdığı çalışanlara anlatılmalı ve mesleki yeterlilik eğitimleri sıklıkla verilmelidir.

Örgütsel bağlılık kapsamında kurum içinde yapılan faaliyetlerin sadece kurum verimini artırma maksadı ile değil, aynı zamanda yaşamının büyük bir kısmını

kurumda geçiren çalışanın; kendi öz değerlerini, inançlarını ve düşüncelerini de dikkate alan bir yaklaşımla icra etmesi, bu bağlamda çözüm olarak düşünülebilir. Bireyin ve kurumun hedef ve değerlerinin uyuşması performansı artırıcı etkindir. Yönetimin, çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçlarından bilgisi olması ve kişilerin kendilerini yönetime karşı ifade edebilmesi, güvenilir, etkili bir örgüt kültürünün ve aidiyet duygusunun oluşturulabilmesi bakımından çok önemli bir faktördür. Çalışanlara sorumluluk duygusunu aşlamak için kurumun vizyonunun her birimde çalışan bireylerin benimsenmesini sağlayacak eğitimler yapılmalıdır. Çalışanların memnuniyet seviyesinin az olduğu konular tespit edilerek, bu konularda gerekli faaliyetler yapılarak eylem planları hazırlanmalıdır. Kurum içinde çalışan bireylere sürekli mesleki eğitim verilip, onlara eşit şekilde davranılmalıdır. Başarılı olan bireyler ödüllendirilmeli ve görevde yükselme, ilerleme şansı tanınmalıdır. Çalışanlara gerekli değer verilip, onlara mesleki bilgi ve beceriler kazandırılmalıdır. Onların sorunlarıyla ilgilenilmeli, eksiklerini küçük düşürücü bir şekilde değil de öğretici bir yöntemle bildirilmelidir. Çalışanların niteliklerine uygun işler verilip, mesleki konuda gerekli inisiyatifler alabilecekleri anlatılmalıdır. Performans değerlendirmeleri belirli periyotlarda yapılarak, geri bildirim öğretici bir metotla verilmelidir. Kurum içinde insan kaynakları hakkında yürütülen politikaların, çalışan bireylerle paylaşılarak çalışanlar arasında şeffaflığın artırılması sağlanmalıdır.

Bütün bu sonuçlar her ne kadar genellenebilir olsa da, araştırmanın kısıtlılığından dolayı sadece İstanbul ili Bakırköy adliyesinde hizmet içi eğitim alan çalışanlar ile sınırlı kalmıştır. Benzer bir çalışma örneklem çok daha geniş alınarak farklı kurum ve sektörlerde de önerilebilir.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akdemir Ali, İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yayınları, Bursa,2009.

AKGEMCİ Tahir, GÜLEŞ Hasan Kürşat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Gazi Yayınları, Ankara, 2009.

ARGON T., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Nobel Basımevi,Ankara,2004.

ARTHUR ENDERSEN, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Yorumlayan: F. Türkoğlu, İstanbul: Sabah Yayıncılık, İstanbul,2000

Mustafa Aydın, Eğitim yönetimi. Hatipoğlu Yayıncılık. Ankara, 2005

BARUTÇUGİL İsmet, "*Performans Yönetimi*", Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2002

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul ,2004.

BAŞARAN İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri,Kadioğlu Matbaası,Ankara,1992.

BAYRAKTAROĞLU Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Sakarya Yayınları, Adapazarı ,2008.

BİNGÖL Dursun, "*Personel Yönetimi*", Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997,

BUCAK Turgay, "*İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*", İlyayayınevi, İzmir, 2011,

BUDAK Gönül, Yeniliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir ,2008,

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı(14. Baskı), Pegem Akademi,Ankara,2011.

CAN A., Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Ankara: Pegem Akademi,Ankara,2013.

CANMAN Doğan, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Yargı Yayınları, Ankara, 2000.

ALDEMİR Ceylan, ATAOL Alpay, SOLAKOĞLU Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2001, s.147

ERTÜRK Selahattin, Eğitimde Program Geliştirme, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1972.

GÜÇLÜ Hatice ,Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.

İNCE Mehmet ve GÜL Hasan, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitabevi,İstanbul,2005.

İZGÖREN Ahmet Şerif, "İş Yaşamında 100 Kanguru", Academyplus Yayınları, Ankara, 2000.

KÜÇÜKAHMET Leyla, 2004 Hayat Bilgisi Programının Değerlendirilmesi. Yeni ilköğretim programlarını değerlendirme sempozyumu bildiriler kitabı, Sim Matbaası, Ankara, 2005.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim ve YALÇIN Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, Adana, 2002.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, "Personel Yönetimi", Ezgi Kitabevi, 8.Baskı, Bursa, 1997.

ŞİMŞEK Şerif ve ÖGE H. Serdar, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Eğitim Akademi Yayınları, Eğitim Kitabevi, Konya, 2012.

TAŞKIN Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Türkiye'de Uygulanmasından Örnekler, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

TAYMAZ Haydar, "Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler", Ankara Fakültesi Yayınları, Ankara, 1981.

TORTOP Nuri, Personel Yönetimi, Yargı Yayınları, 5. Basım, Ankara, 1994.

TUNÇER Polat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Samsun, 2011.

YÜKSEL Öznur, İnsan kaynakları yönetimi, Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998.

## MAKALELER

ATAKLI Aylanur, "Verimlilik için İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi", Verimlilik Dergisi, MPM yayını, Ankara, 1992.

AYDIN B., "Bilgi Toplumu Oluşumunda Bireylerin Yetiştirilmesi Ve Matematik Öğretimi", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 14, (2003), 183-190.

AYTAÇ Aygül, "360 Derece Performans Değerlendirme", Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi, Konya, 2003, Yıl: 4, sayı: 41.

AYTAÇ Mustafa, ÖNGEN Burcu, "Doğrulayıcı faktör analizi ile yeni çevresel paradigma ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi", İstatistikçiler Dergisi, (5)2012, s.14-22.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), Antalya, 2006.

ÇELİK Hilal, "Alışveriş Merkezlerinin Hizmet Kalitesi Algısı ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Isparta, 2011.

ÇİFTÇİ Ayşe Gamze ve AYTEKİN Sinan, "Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama", Sosyal Gelişim Dergisi, Balıkesir, 2010, Sayı:1, s : 62-63

ÇOLAK Aytül, GENÇLER Ayhan, "Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri", 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli,2002, 10-11 Mayıs.

ÇÖL Güner, İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi6(2), Tokat, 2004.

DEADRIK D. L. Ve G. D. Gardner, "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", Journal Of Quality Management,1999, Cilt: 4, Sayı: 2.

DEMİR Cengiz ve ÖZTÜRK Umüt Can, Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, 2011.

DEMİRTAŞ Hasan, Dershane öğretmenlerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Malatya, 2010.

DİCLE Ülkü , Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve.Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 43,s.7-14, Ankara, 1982.

DİKMEN Hüseyin, "Halkla ilişkilerde Hizmet Kalitesinin Artırılması", İletişim Fakültesi Dergisi, Ankara Üniversitesi, 2000.

DOĞAN Selen ve KILIÇ Selçuk, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, 2007.

GÜL Hasan, Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış, 2(1), İzmir, 2002.

GÜLOVA Asena Altın, DEMİRSOY Özge, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Manisa, 2012.

GÜNEŞ İlkay, BAYRAKTAROĞLU Serkan, ÖZEN KUTANİS Rana, Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta 2009.

KAPTAN Saim, Bilimsel Araştırma Ve İstatistik Teknikleri. Ankara: Tekisik Web Ofset Tesisleri,1998.

KIRGIR Said ve TAŞKIRAN Erkan, Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F, Afyon, 2006.

KORKMAZ Mehmet, "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, 2007.

KÖSE Ahmet Haşim, ALPTEKİN Nurettin ve BİRBİL Dilek, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi, MPM Yayınları No. 512, Ankara, 1993.

MEYER J. And ALLEN N., Commitment In The Workplace, Thousand Oaks Sage Publications, Ca,1997.

MEYER J. P. And ALLEN N. J., "A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment", Human Resources Management Review,1991, Vol.1, Pp. 61-89.

MEYER J. P., ALLEN N. J. And GELLATLY I.R., "Affective And Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Timelagged Relations", Journal Of Applied Psychology,1990,Vol.75, Pp. 710-720.

MEYER J.P. & ALLEN N.J., "Testing The Side Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal Of Applied Psychology,1984,Vol.69, Pp. 372-378.

MEYER J.P. And N.J. ALLEN, "Links Between Work Experiences And Organizational Commitment During The First Year Of Employment: A Longitudinal Analysis", Journal Of Occupational Psychology,1988, Vol. 61, Pp. 195 – 209.

MEYER J.P., PAUNONEN S.V., GELLATLY I.R., GOFFIN R.D. And JACKSON D.N., "Organizational Commitment And Job Performance: It's The Nature Of The Commitment That Counts", "Journal Of Applied Psychology",1989, Vol. 74, Pp. 152-156.

NEELY Andy, "The Performance Measurement Revolution: Why Now And What Next?", International Journal Of Operations And Production Management,1999, Cilt: 19, Sayı: 2,1999.

ÖZDEVECİOĞLU M., Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,2003.

ÖZMUTAH Metih, Örgütlerde örgütsel Performans Unsurları ve Çatışma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Sivas, 2007.

ÖZTÜRK Mustafa ve SANCAK Süleyman, Hizmet içi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, Yaşar Üniversitesi, İstanbul,2007

PARSONS P. A. And HOSGOOD S. M. W., Genetie Heterogeneity Among The Founders Of Laboratory Populations Of Drosophila Melanogaster. 1. Scutellar Chaetae. Genetica 38, In Press,1967.

PELİT Elbeyi, BOYLU Yasin, GÜÇER Evren, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 33(4), Ankara, 2007.

SELİMOĞLU Emel, BİÇEN YILMAZ Hatice, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", Bilgi: Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Denizli, 2009.

ŞENEL Alpagut, "Turizm Sektöründe Yatırım Kararları", Selçuk Üniversitesi, Karaman İİBF Dergisi, 2007.

ŞENOL Gökhan, İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Bursa, 2003.

ÜNAL Umud, Örgütsel İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak Ktmü Uygulama Örneği, Bişkek Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kırgızistan,2011.

YAYLACI ÖZDEMİR Gaye, Kariyer Planlama ve Gelişiminde Duygusal Zekâ Faktörü, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, Samsun, 2006.

YALÇIN İbrahim ve İRİ Ruhan, "Hizmet İçi Eğitim Türkiye'de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2003.

ZENGİN Eyüp ve ERDAL Ayhan, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Journal of Qafqaz University, 2000, Vol. III, Number I.

## TEZLER

AKYOL Sevim Strateji, Liderlik ve Çalışan Performansı, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015, s.71-74, (Yüksek Lisans Tezi)

AYDIN Semra, Büro yönetimi ve sekreterlik bölümü öğrencilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve bu düzeylerin akademik başarıları ile ilişkisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

DOLU Banu, Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta ,2011.

ÇETİN Özden Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel ve Nicel Performansa Etkileri:Safranbolu Örneği, Düzce Üniversitesi, 2012,(Yüksek Lisans Tezi)

GÜNDOĞAN Tamer, Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü , Ankara, 2009.

GÜRBÜZ Rüveyde, Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012.

İLSEV Arzu, Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.

KARAÇINAR Hanifi, İşletmelerde Kurumsallaşmanın İşgören Performansı Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Malatya, 2014 (Yüksek Lisans Tezi)

KAYA Onay, Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara, 2007.

KELES Hatice ve ÇELİK Necla, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2006. (Doktora Tezi)

KORKMAZ İsmail, Ortaöğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet içi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2009 (Yüksek Lisans Tezi)

SÜMTER Esra, Örgütlerde Takım Çalışması Ve Performansa Etkileri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

OKÇU Veysel, Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011 (Doktora Tezi).

ÖZTÜRK Muhammed, Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2013 (Yüksek Lisans Tezi )

TOPALOĞLU Işıl Gökçe, İş görenlerin adalet ve etik algıları açısından örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisi. (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010,

YAVUZ Ercan , Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482201000535> (15.08.2014)

KATAU A. Ve BUDHWAR, P. S. (2006), "Human Resource Management Systems And Organizasyonel Performance: A Test Of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context", Int. J. Human Resource Management, 17 (7): 1226.< <http://www.saxion.nl/strategisch-hrm/site/blok3/Themakringen/hrm%20en%20performance/>> (Erişim Tarihi: 07.07.2014)

<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2007/1.pdf>, (Erişim tarihi: 12.09.2014)

[www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp)(13.09.2014) ,(Erişim tarihi.03.10.2014)

[www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp](http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp) ,(Erişim tarihi:23.07.2014)

[http://www.balikesir.edu.tr/bau\\_yonetim/yukleme/birim](http://www.balikesir.edu.tr/bau_yonetim/yukleme/birim),(Erişim Tarihi: 12.07.2015)

[http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/\(ISSN\)2044-8325](http://onlinelibrary.wiley.com/journal/10.1111/(ISSN)2044-8325), (Erişim Tarihi: 14.07.2015)

## EKLER

## ANKET FORMU

Bu anket Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **“Hizmet içi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi”** konulu Yüksek Lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket sorularına cevap vermek değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır ancak, akademik amaca yönelik olarak yapılan bu çalışmayla yönetim alanıyla ilgili bilimsel çalışmalara katkıda bulunmayı hedefliyoruz.

Anket formu üzerine kimlik bilgilerinizi belirtmemenizi rica ediyoruz. Ankete vereceğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. Bu çalışmanın sonuçlarının sağlıklı bir şekilde analiz edilebilmesi için bütün soruları cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Anketimize katılmayı kabul ettiğiniz ve değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

**Tez Öğrencisi**  
Serdar AKTUĞ  
İstanbul Gelişim Üniversitesi

**Tez Danışmanı**  
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

<b>KİŞİSEL BİLGİLER</b>
<b>Yaşınız</b> : ( ) 25 ve Altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üstü
<b>Cinsiyet:</b> ( ) Erkek ( ) Kadın <b>Medeni Durumunuz</b> : ( ) Evli ( ) Bekar
<b>Eğitim Durumunuz</b> : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
<b>Çalışma Süreniz</b> : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16 ve üstü
<b>Pozisyonu:</b> ( ) Yazı İşleri Müdürü ( ) Zabıt Katibi ( ) Mübaşir
<b>Birimi:</b>

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesinde kesinlikle kurum ve kişi isimleri bulunmayacaktır.  
**Açık ve tarafsız cevaplamanız en önemli ve değerli katkınız olacaktır.**

	<b><i>Aşağıdaki sorular hizmet içi eğitim ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum. (3) Kararsızım. (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</i></b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	(HİE: Hizmet İçi Eğitim)					
	<b>HİZMET İÇİ EĞİTİM DEĞERLENDİRMESİ</b>					
1	Hizmet içi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.	1	2	3	4	5
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
3	HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	1	2	3	4	5
4	HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
5	HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
6	HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
7	HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara(plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	1	2	3	4	5
8	HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
9	HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	1	2	3	4	5
10	HİE programları, çalışmada güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.	1	2	3	4	5
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	1	2	3	4	5
12	HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	1	2	3	4	5
13	HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5

<p><b><u>Aşağıdaki sorular çalışanların bağlılığı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir</u></b></p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYİ</b>						
1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	1	2	3	4	5
9	Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	1	2	3	4	5
10	Şuan bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	1	2	3	4	5
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5



19	Bu kurumdan şimdi ayrılmamın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum. .	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
	<b>Aşağıdaki sorular çalışanların performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
	<b>ÇALIŞAN PERFORMANSI</b>					
1	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2	Görevimi yerine getirirken gerekenin üzerinde bir dikkat sarf ederim.	1	2	3	4	5
3	Farklı çalışma koşullarında da aynı performansı gösteririm.	1	2	3	4	5
4	İşimle ilgili belirlediğim hedeflere fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
5	Sunduğum hizmet kalitesi ile standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	1	2	3	4	5
6	Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5
7	İşe gelmemek için geçerli sebeplerim olduğu halde nadiren devamsızlık yaparım.	1	2	3	4	5
8	İhtiyaçlar dışında asla mola vermem.(belirlenmiş çay, kahve ve yemek molaları)	1	2	3	4	5
9	Çalışma süresini etkin ve verimli bir şekilde kullanırım.	1	2	3	4	5
10	Takım halinde çalışma yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5

**BAKIRKÖY ADLIYESİ İZİN DİLEKÇESİ**

**T.C.  
BAKIRKÖY CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞI  
İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Konu:** İzin Talebi

Halen İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans(Tezli) Programında öğrenim görmekteyim. Tez hazırlama sürecinde "Hizmet içi Eğimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi" konulu çalışmamın anket uygulamasını uygun görüldüğü takdirde Cumhuriyet Başsavcılığımız bünyesinde görev yapan personel ile gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini saygılarımla arz ederim.25.04.2016

Adres:Yaylacık mah. 11. sok.  
No:43/4 Merkez/KIRIKKALE  
Tel: 0530 696 35 50

Serdar AKTUĞ

Uygundur  
Ömer Faruk AYDNER  
Cumhuriyet Başsavcısı Vekili

25.04.2016