

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ayhan KARAKAŞ

Ankara

Mayıs, 2011

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ayhan KARAKAŞ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU

Ankara

Mayıs, 2011

Ayhan KARAKAŞ
Mayıs, 2011

**İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

JÜRİ VE ENSTİTÜ TEZ ONAYI

098123202 öğrenci nolu Ayhan KARAKAŞ'IN İşe Alıştırma Eğitimlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma başlıklı tezi 30.05.2011 tarihinde jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU

Üye : Doç. Dr. Muharrem TUNA

Üye : Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ÖNSÖZ

Ayhan KARAKAŞ

Tüm örgütler açısından en önemli girdi niteliği ‘insan’dır. ‘İnsan’ örgütler için en önemli unsur olma özelliğini taşımaktadır. Daha önce de olduğu gibi, şimdi de çalışanların önemi, örgütler tarafından dikkat çekmektedir ve örgütler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bireylerin örgütlerine duydukları bağlılık düzeyinin yüksek olması, örgütlerin arzu ettikleri durumlar arasındadır.

Teknoloji ilerledikçe veya kalifiye eleman ihtiyacı arttıkça işten ayrılmanın maliyeti de artmaktadır. Eskiden kalifiye olmayan bir işçi örgütten ayrıldığında yerine yenisini almak kolay ve ucuz idi. Günümüzde ise her defasında işe uygun kalifiye eleman bulmak ve bu elemanı eğitmek oldukça zaman ve maliyet gerektiren bir durumdur. Ayrıca bu durum, örgütten ayrılmayıp kalan çalışanların moral seviyelerinin düşmesine de neden olacaktır. Örgütten ayrılan çalışanların, ayrıldıkları örgüt hakkında yapacakları olumsuz yorumlar örgütün başkaları tarafından olumsuz algılanmasına da yol açabilecektir. Tüm bu anlatılanlar ciddi maliyet unsurlarıdır. Bu yüzden işten ayrılmanın maliyeti günümüzde eskiye nazaran daha fazladır ve her geçen gün de daha önemli hale gelmektedir. İşe alıştırmaya eğitimlerine tabi tutulmak çalışanın örgüte bağlılığını arttırmakta ve böylece işten ayrılma maliyetleri azalmaktadır.

Bu çalışma çağdaş yönetimlerde gittikçe önem kazanan insan kaynakları yönetimi bölümünde yapılması gereken önemli faaliyetlerden biri olan işe alıştırmaya eğitimleri ve işletmelere kazancı olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bulmaya yöneliktir. Çalışmada işe alıştırmaya eğitimi ve örgütsel bağlılık kavramları ayrıntılı bir şekilde ilgili yazın taranarak verilmiştir. Havalimanı yer hizmetlerinde yapılan anket çalışması ile iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

ÖZET

İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KARAKAŞ, Ayhan

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yasin BOYLU

Mayıs-2011, 132 sayfa

İşe alıştırma eğitimlerine tabi tutulan işgörenlerin işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işe alıştırma eğitimine alınmayan işgörene göre daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacı havalimanlarındaki yer hizmet şirketlerinde çalışan personelin aldığı işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılıklarına etkisi ve işe alıştırma eğitiminin etkililiğini tespit etmektir. İşletmelerin yeni personelin, işe alım maliyetlerini azaltmada işgörenin örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi oldukça önemlidir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde, kriz ortamlarının fazla olması, çalışanların işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Böyle olumsuz durumlarda yöneticilerin, örgütsel bağlılığı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir.

Araştırma alan araştırması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak iki ölçekli anket kullanılmıştır, bu ölçekler işe alıştırma eğitimleri programlarına karşı tutumları belirleyen ve örgütsel bağlılık algılarını belirleyen ölçeklerdir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri uygulamaya elverişli bulunmuştur. Araştırma evreni Ankara Esenboğa, İstanbul Sabiha Gökçen, Dalaman, Milas-Bodrum, Antalya havalimanlarında çalışanlardır, ankete ise toplam 209 kişi katılmıştır. Veri analizi yapılırken, kişisel özellikler frekans tabloları şeklinde verilmiştir, işe alıştırma eğitimi bileşenleri (bağımsız değişken) ile örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) bileşenleri arasındaki ilişkiyi bulmak için regresyon analizi, işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin kişisel özellik değişkenlerine göre farklılığını test etmek için Manova ve Anova testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığı açıklamadaki oranı %15,3 (regresyon katsayısı) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç işletmelerin, çalışanlarına işe alıştırma eğitimleri vermelerinin önemini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İşe Alıştırma Eğitimleri, Örgütsel Bağlılık, Yer Hizmetleri

ABSTRACT

IMPACT OF ORIENTATION TRAINING TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON THE AIRPORT IN THE GROUND SERVICE EMPLOYEES

KARAKAŞ, Ayhan

MS, Department of Tourism Management Education

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Yasin BOYLU

May-2011, 132 pages

Employees' who are take orientation training level of organizational commitment and intention to leave from work is higher than employees who are not taken orientation training. In this context, the purpose of this research service companies, airports in the orientation training of personnel to investigate the effect of organizational devotion. Developers can continue to operate businesses. Examination of organizational commitment is very important. In particular, in developing countries, environments are more than crisis, can cause employees to leave work. Managers in such negative situations. must exist to ensure adherence to organizational activities.

The research was carried out in the form of field research. Two-scale survey was used as a means of data collection, the scales that determine the orientation and attitude toward programs that determine the perceptions of organizational commitment scales. Validity and reliability of the scales were found suitable for the application. Research universe Ankara Esenboga, Istanbul Sabiha Gokcen, Dalaman, Bodrum- Milas, Antalya airports employees, the total of 210 people participated in the survey. During data analysis, demographic characteristics in the form of frequency tables, orientation training components (independent variable) and organizational commitment (dependent variable) regression analysis to find the relationship between the components, orientation training to test for differences in demographic variables influence organizational commitment Manova and Anova tests were used.

As a result, the orientation of organizational commitment to education in explaining the rate of 15,3% (regression coefficient) was determined. This result requires businesses to keep the staff recruitment orientation training is needed.

Key Words: Orientation Training, Organizational Commitment, Ground Services

İÇİNDEKİLER

TEZ JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xii

1.GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Hipotezi.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....

2.1. İşe Alıştırma Eğitimi Kavramı ve Tanımı.....	8
2.1.1. Eğitim Kavramı ve Tanımı	10
2.1.2. Eğitimin Önemi ve Amaçları.....	11
2.1.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları.....	12
2.1.4. İşe Alıştırma Eğitiminin Kapsamı.....	15
2.1.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Yararları.....	16
2.1.6. İşe Alıştırma Eğitimi Programının Süreci.....	20

2.1.6.1. İşe Alıştırma Eğitimine Katılan Hedef Kitlenin Özelliklerinin İncelenmesi.....	22
2.1.6.2. İşe Alıştırma Eğitiminden Sorumlu Olacak Bireylerin Belirlenmesi.....	24
2.1.7. İşe Alıştırma Eğitiminin Süresi.....	25
2.1.8. İşe Alıştırma Eğitiminin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi.....	26
2.1.9. İşe Alıştırma Eğitiminde Kullanılacak Araç-Gereç ve Yöntemlerin Belirlenmesi.....	27
2.1.9.1. İşe Alıştırma Eğitiminde Kullanılan Araçlar.....	27
2.1.9.2. İşe Alıştırma Eğitiminde Uygulanan Yöntemler.....	28
2.1.10. İşe Alıştırma Eğitim Programlarının Uygulanması.....	30
2.1.11. İşe Alıştırma Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	32
2.1.12. İşe Alıştırma Eğitim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	34
2.1.12.1. İşe Alıştırma Sürecindeki Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar.....	34
2.1.12.1.1. Bireylerarası Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar.....	35
2.1.12.1.2. Yanlış İş Seçimi ve İş Tatmini.....	35
2.1.12.2. İşe Alıştırma Eğitimi Sürecinde İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar.....	36
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	36
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	36
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	38
2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık.....	39
2.2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi.....	39
2.2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı.....	40

2.2.2.2. Tutumsal Bağlılık.....	41
2.2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı	41
2.2.2.2.2. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	43
2.2.2.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı.....	43
2.2.2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	44
2.2.2.3. Çoklu Bağlılık.....	45
2.2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar.....	46
2.2.3.1. Kişisel Özellikler.....	46
2.2.3.2. İşle İlgili Özellikler.....	47
2.2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler.....	47
2.2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları.....	48
2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	48
2.2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	48
2.2.4.3. Yüksel Örgütsel Bağlılık.....	49
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	50
2.2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme.....	50
2.2.5.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunma.....	51
2.2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma.....	51
2.2.5.4. Örgütle Özdeşleşme.....	52
2.2.5.5. İçselleştirme.....	52
2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Oryantasyon İle İlgili Çalışmalar.....	52
2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	52

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma.....	53
2.2.6.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	53
2.2.6.4. Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi.....	54
2.2.6.5. İKY Uygulamaları, İşe Alıştırma Eğitimi ve İşgören Performansı	56
2.2.6.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi.....	58
3. YÖNTEM.....	62
3.1. Araştırmanın Modeli.....	62
3.2. Evren , Örneklem.....	63
3.3. Verilerin Toplanması.....	63
3.4. Verilerin Analizi.....	65
4. BULGULAR VE YORUM.....	68
4.1. Çalışma ile İlgili İstatistiksel Analizler.....	70
4.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi Soru Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	70
4.1.2. Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri.....	71
4.2. İşe Alıştırma Eğitimi Bileşenleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkiler.....	74
4.3. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkiler.....	76
4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Alıştırma Eğitimi Arasındaki İlişkiler.....	78
4.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Farklılığı	85
4.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Değişimini Gösteren Bulgular.....	89

4.7. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Gösteren Bulgular.....	93
4.8. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Değişimini Gösteren Bulgular.....	97
4.9. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Meslek/Unvana Göre Değişimini Gösteren Bulgular.....	102
4.10. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Değişimini Gösteren Bulgular.....	107
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	112
KAYNAKÇA.....	118
EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	129

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	64
Tablo 2:Çalışanların Kişisel Özelliklerinden Cinsiyet, Medeni Durum, Çalışma Süresi ve Eğitim Düzeyine Göre Dağılımını Gösteren Frekans Tablosu.....	68
Tablo 3:Çalışanların Kişisel Özelliklerinden Yaşlarına, Mesleklerine ve Bölümlerine Göre Dağılımını Gösteren Frekans Tablosu.....	69
Tablo 4: İşe Alıştırma Eğitimi Soru Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik.....	70
Tablo 5:Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	71
Tablo 6: İşe Alıştırma Eğitimi Bileşenleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi	75
Tablo 7:Örgütsel Bağlılık Bileşenleri İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi.....	77
Tablo 8:Oryantasyon Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi.....	78
Tablo 9:Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 10: Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 11:Ahlaki Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	82
Tablo 12: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 13: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Manova Testi Sonuçları.....	86
Tablo 14: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Anova Testi Sonuçları.....	87
Tablo 15: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları.....	89
Tablo 16: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları.....	90
Tablo 17: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları.....	93
Tablo 18: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları.....	94
Tablo 19: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları.....	97

Tablo 20: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları.....	98
Tablo 21: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Meslek/Unvana Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları.....	102
Tablo 22: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Meslek/Unvana Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları.....	103
Tablo 23: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları	107
Tablo 24: İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları	108
Şekil 1: Araştırma Modeli.....	62

KISALTMALAR LİSTESİ

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

ANOVA: Tek Yönlü Varyans Analizi

MANOVA: Çoklu Varyans Analizi

1. GİRİŞ

Tüm dünyada olduğu gibi turizm endüstrisinin önemli bir ayağını temsil eden havayolu ulaştırması, tarifersiz uçak (dolmuş uçak) seferlerinin ve yurtiçi tarifeli seferlerin artması ile Türkiye’de de oldukça gelişmiş ve bunun neticesinde sektörde istihdam olunan işgören sayısı da artmıştır. İşletmeler insan kaynağını verimli kullanmak ve işletme maliyetlerini azaltmak için yeni işe aldıkları çalışanları için, insan kaynakları bölümünde yapmaları gereken en önemli faaliyetlerden biri de işe alıştırma programları düzenlemek ve uygulamaktır. İşe alıştırma eğitimi örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışanın verimliliğinin arttırılmasında ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin arttırılmasında etkin bir araç niteliği taşımaktadır.

Yönlendirme, kılavuzluk etme anlamlarını taşıyan ve Fransızca orientation kelimesinin Türkçe söylenişi olan oryantasyon ile işe yeni başlayan çalışanların işin gerektirdiği tutum ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve/veya bedensel becerileri kazanmaları, bu şekilde en kısa zamanda kendilerini önemli hissederek kuruma aidiyet hissini oluşması, işe ve kuruma uyumlarının sağlanması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda çalışanın aktarılan bilgilere uyup uymadığı denetlenerek, sorular sorularak, hataları düzeltilerek hem işi öğrenmesi hem de eğitilmesi amaçlanır. İşletmelerde mevcut düzenin devamı, kurumsal hafızanın korunması ve gelişim için işe alıştırma eğitimleri büyük önem taşımaktadır (Soysal, 2010).

Oryantasyon süreci bireyin işe alım süreci kadar önemlidir. Örgütlerde en önemli problemlerden biri çalışanın kendisini tam olarak örgüte ait hissetmemesi olarak düşünülürse bu tutumun olumlu yönde geliştirilmesinde işe alıştırma programlarının değeri büyüktür (Topaloğlu ve Koç, 2002:121).

İşe alıştırma programları uygulamasının en önemli faydası, işgörenin işe başladığı ilk gün kaygılarını azaltması ve onu işe ve iş arkadaşlarına alıştırmasıdır. Bu kritik dönemde verilen bu eğitim programları sayesinde işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı aidiyet duygusu oluşmaktadır (Klein and Weaver, 2000:3). Örgütsel bağlılık unsurunun

önemli faktörlerinden biri de eğitim programlarıdır. Demirbilek'e (2009) göre örgüte katılmak için ihtiyaç duyulan tutum ve davranışlara ilişkin yeni çalışanın bilgi elde edip etmemesi, örgütsel sosyalleşmenin başarısını belirleyecek ve iş doyumu, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, rol uyumu, kıdem ve örgütsel vatandaşlık ortaya çıkacaktır. Klein ve Weaver (2000:60), işe alıştırma eğitimine katılan işçilerde örgütsel bağlılığın katılmayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Aynı zamanda yeni çalışanın sosyalleşmesi için işe alıştırma eğitimi, örgütte kullanılan yaygın bir taktik eğitimidir.

İşletmelerdeki çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan biride eğitim faaliyetleridir, işe alıştırma eğitimleri de örgütsel bağlılığı etkiler. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşmesi çerçevesinde, bireyin örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma sürecini ifade etmektedir (Kılıç ve Öztürk, 2010:983). Örgütsel bağlılık genel olarak, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflama, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanındaki araştırmacıların konuya farklı açılardan yaklaşımlarından dolayı yapılmaktadır. Örgütsel davranışa ilişkin çalışma yapan araştırmacılar daha çok bağlılığı davranışsal açıdan ele alıp incelerken, sosyal psikologlar ise bağlılığı tutumsal açıdan araştırmışlardır (Mowday vd., 1982:24). Davranışsal bağlılık daha çok bireyin kendi davranışlarına karşı geliştirdiği bir bağlılık türü olup, tutumsal bağlılık ise, örgütte kalma isteği ve duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığının düşük olması; işgörenlerin işe geç gelmesi veya gelmemesi, işten ayrılması, işgören devir oranının yükselmesi, stresin artması ve performansın azalması gibi olumsuzluklara neden olabilmektedir. Ayrıca yapılan çeşitli çalışmalarda ortaya konulduğu gibi örgütsel bağlılık; bireysel özellikler, işin özellikleri, yönetimden kaynaklanan özellikler ve alternatif iş olanakları ve örgüt kültürü gibi diğer faktörlerden etkilendiği de ortaya konmuştur (İnce ve Gül,2005, Özçelik, 2008, Günay, 2010).

Örgütlerin istikrarlı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarının örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derece güçlenmektedir. Örgüt, yaşamı devam ettirmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, terfi etme, eğitim ve gelişim faaliyetleri gibi özendirici imkanlar sunma yolu izlenmektedir (Çetin, 2004:90).

1.1. Araştırmanın Amacı

Kaya (2008) ulaşım sektöründe havayolu ulaşımı ile ilgili sorunların başında işletmelerde çalışmakta olan personel için eğitim programlarının eksikliğini belirtmiştir. Buna bağlı olarak; havalimanı yönetiminin önemli bir parçası olan yer hizmet işletmeleri, faaliyetlerinin etkililiği ve çalışanlarının performansının optimum seviyeye ulaşması için gerekli çabayı göstermek durumundadır. Türkiye’de üç adet büyük yer hizmetleri şirketi vardır, bu işletmeler turizm amaçlı gelenlerin artması ve kıyı bölgelerimizde turizmin yoğunluğu yaz sezonunda olmasından ve tarifersiz uçak seferlerinin artmasından ötürü sezonluk çalışan işgören teminine gitmektedirler. Dolayısıyla bu işletmelerde işgören devir hızı yüksektir. Bu kapsamda araştırmanın amacı; işe alıştırma eğitimleri örgütsel sosyalleşmeyi sağlayarak, örgütsel bağlılığı artırmakta mıdır? Sorusuna cevap bulabilmektir.

Bu çalışmada temel olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- İşe alıştırma eğitimi sürecinde, eğitim içeriği ile ilgili kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısı mı?
- İşe alıştırma eğitimi sürecinde, eğitim içeriği ile ilgili süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısı mı?
- İşe alıştırma eğitimi sürecinde, işe alıştırma eğitimi sonuçlarının etkililiği örgütsel bağlılığın açıklayıcısı mı?
- İşe alıştırma programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi işgörenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterir mi?
- İşe alıştırma programlarının örgütsel bağlılığı etkisi yaşa göre farklılık gösterir mi?
- İşe alıştırma programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir mi?
- İşe alıştırma programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir mi?
- İşe alıştırma programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışılan statüye göre farklılık gösterir mi?
- İşe alıştırma programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir mi?

1.2. Araştırmanın Hipotezi

Çalışmada ulaşılmak istenen amaca göre, araştırmanın hipotezi;

H0: İşe alıştırma eğitimleri, işe alıştırma eğitimi sürecinde verilen bilgi ve sürecin etkiliği, işgörenin örgütsel bağlılığına etki eder.

Alt Hipotezler:

H1: İşe alıştırma eğitimi sürecinde, kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır.

H2: İşe alıştırma eğitimi sürecinde, süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır.

H3: İşe alıştırma eğitimi sürecinde, işe alıştırma eğitiminin etkililiği faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır.

H4: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi işgörenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H4a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H4b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H4c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi yaş göre farklılık gösterir.

H5a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H5b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H5c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi yaşa göre farklılık gösterir.

H6: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi eğitim durumuna göre bölüme göre farklılık gösterir.

H6a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H6b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H6c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H7: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H7a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H7b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H7c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir.

H8: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışılan statüye göre farklılık gösterir.

H8a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi çalışılan statüye göre farklılık gösterir.

H8b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi çalışılan statüye göre farklılık gösterir.

H8c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi çalışılan statüye göre farklılık gösterir.

H9: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H9a: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılığa etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H9b: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığına etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H9c: İşe alıştırma eğitimi programlarının çalışanların örgütsel bağlılığın bileşenlerinden ahlaki bağlılığa etkisi çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H10: İşe alıştırma eğitiminden elde edilen tatmin arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

İşletmelerde boş pozisyonlara ne kadar iyi adaylar yerleştirilmiş olursa olsun yeni çalışan kurumun kendisine değer verdiğini hissedemiyor, sosyal kaynaşma sağlanamıyor kısacası çalışan kurumun bir parçası haline getirilemiyorsa işe alım sonrasında bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunların önemli bir sebebi, ilgili kurumda başarılı bir işe alıştırma eğitimi programı uygulanmamasıdır. İşe alıştırma eğitiminin önemini kavrayamayan pek çok işletmede, başarılı bir işe alım sürecine rağmen yeni çalışan kısa zamanda işten ayrılmakta ve işletmede boşalan pozisyonu doldurmak için tekrar zaman, para ve emek maliyetine katlanmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca personel devir hızı da yükselmektedir. İşe alıştırma eğitimi programları bu açığı gidermektedir (Soysal, 2010).

Turizm sektörü emek yoğun bir özelliğe sahiptir ve bu sektör içerisinde önemli bir yere sahip ulaştırma işletmelerindeki işgören devir oranları, farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok işletmeye göre daha yüksektir (Tuna, 2007:46) ve örgüte bağlı işgören istihdam etme konusunda çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Yeni çalışanın örgütsel bağlılık duygusunu arttırmak, yeni çalışanların işe ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek ve sosyal kaynaşmayı sağlamak, başlangıç maliyetlerini ve işgücü devir oranını azaltmak, yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten doğabilecek şikâyetlerini önlemek gibi faydaları sebebiyle işe alıştırma eğitimleri büyük önem taşımaktadır.

İş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonları ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır (Gül, 2002:37).

Havalimanı yer hizmet çalışanlarının işe başlarken, işe alıştırma eğitimine tabi tutuldukları bilinmektedir. Bu çalışma ile işgörenlerin işe alıştırma eğitimlerine karşı tutumları ve bu işe alıştırma eğitimlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi ölçülmek

istenmektedir. Araştırma sonuçları, yer hizmetleri şirketlerinin yöneticilerine bu anlamda geri bildirim verme açısından da önemlidir. Aynı zamanda İKY yazınına da işe alıştırma eğitimi programlarının etkide bulunduğu faktörlerin ne olduğu konusunda katkı sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Turizm ulaştırması çalışanları üzerinde uygulanan bu araştırma aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde yapılmıştır.

- Geliştirilen işe alıştırma programları değerlendirme ölçeği, çalışanların görüşlerine göre, işe alıştırma programları çerçevesinde verilen eğitimden tatmin düzeyini belirleyebilir ve tutumlarını ölçebilir.
- Geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği ile işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeyi ölçülebilir.
- Araştırmada, seçilen örneklem evreni (ana kütleyi) temsil etmektedir.
- Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, örnekleme oluşturan tüm bireyler tarafından rahatlıkla anlaşılabilir ifadeler içermektedir.
- Örnekleme oluşturan turizm ulaştırması işgörenleri üzerinden elde edilen veriler geçerli ve güvenilirlerdir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Türkiye’de ulusal ve uluslar arası uçuşlara açık olan ve tarifeli ve tarifersiz seferlerin çoklukla yapıldığı, Esenboğa, Sabiha Gökçen, İstanbul Atatürk, Milas-Bodrum, Dalaman ve Antalya havalimanlarında çalışan yer hizmetleri çalışanlarına uygulanmıştır. Fakat yer hizmetleri şirketleri yöneticilerinin, çalışanlarına anket uygulamak istememeleri ve bazı havalimanlarının sezonluk işgören teminine gitmesinden dolayı anket çalışmasına katılan kişi sayısı yeterli sayıda olmamıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşe Alıştırma Eğitimi Kavramı ve Tanımı

İşbaşında eğitim, yeni ve deneyimsiz personelin, işi yapan çalışma arkadaşlarını veya yöneticileri gözlemlemek ve onların davranışlarını taklit etmek yoluyla öğrenmelerini ifade eder. İşbaşında eğitim, yeni işe alınan personelin eğitimi, yeni teknoloji geldiğinde personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan personelin yeni görevlerine oryantasyonu konusunda yararlıdır (Noe, 1999:193).

İşe alıştırma eğitiminin yanı sıra, işletmelerin uyguladıkları reoryantasyon eğitimi vardır. Bu ise halen işletmede çalışmakta olan elemanın değişen koşullara uyum sağlaması amacıyla gerçekleştirilmektedir. İşle ilgili değişmelerin çok olması durumunda uygulanacak reoryantasyon eğitiminin önemi de büyüktür (Umdu, 2002:54).

İşe alıştırma yeni personelin tek tip bir standarda uymasını sağlamaktan çok, davranış ve tutumlardaki aşırılıkları sınırlar. Buradaki amaç belli bir tutum ve performans düzeylerine uymak için, yeni personel üzerinde baskı yapmaktan çok onların aşırı tutum ve davranışlarını örgüt iklimine uydurma ve düşük performans göstermelerinden kaçınmalarını sağlamaktır (Özyurt, 1998:75).

Cascio'ya (1992:225) göre: İşe başlayan yeni personel adeta bir "kültür şoku" yaşar. Yeni bir organizasyon kültürüyle karşılaşır karşılaşmaz yeni işinin hayal ettiği gibi olmadığını anlar. Bu bir gerçektir ki yeni şirkette çalışmanın yeni bir ülkeyi ziyaret etmek kadar birbirinden farkı yoktur. Ancak etkili bir işe alıştırma programı böyle bir şok etkisini azaltabilir.

Çalışanların işe alım aşaması, etkili ve istikrarlı bir işgücünü oluşturma sürecinin sadece başlangıç safhasıdır. Çalışan seçim sürecinin tamamlanmasından sonra en uygun aday seçilmiş olabilir. Ancak işe kabul ettiğimiz kişinin iş tanımını ve görevini tamamen bildiğini, işini yüksek performansla yürüteceğini düşünürsek yanılgıya

düşmüş oluruz. Bu bakımdan yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belli bir plan, program dâhilinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onun işe uyumunu sağlamak, yapılması gereken en önemli görevlerdendir. Yeni çalışana işe alıştırmayı, önemli bir eğitim faaliyetidir (Bingöl, 2003:178).

İyi tasarlanmış işe alıştırmayı eğitimi, yeni çalışanın doğru bir başlangıçla işletmeye adım atması, üretkenliğin ve grup dinamiğinin gelişmesine yardımcı olması açısından çok önemlidir. Çünkü çalışma disiplininin temeli, çalışanın resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla sağlanabilmektedir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri ve büyümeleri, hızlı ve esnek olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca müşterilerin kalite, çeşit, esneklik, uygunluk ve zamanla ilgili ihtiyaçların da yanıt verebilmelidir. Tüm bunları karşılayabilmek ise teknik olarak eğitilmiş bir çalışandan daha fazlasını gerektirmektedir. Bu nedenle, günümüzde işle ilgili sorunları analiz edebilen ve çözebilen, grup içinde verimli çalışabilen bireylere gereksinim duyulmaktadır. Çalışanın sürekli gelişmesini sağlamakla bir işletme, çalışana duyduğu sorumluluğu en iyi şekilde göstererek onların sorumluluk duygularının gelişmesine de katkıda bulunacaktır. Bununla birlikte eğer bir çalışan yüklenecek bir sorumluluk için gerektiği şekilde yetiştirilirse, azalan iş devir hızı, azalan iş değiştirme niyeti, artan örgütsel bağlılık ve işgücü verimliliği sayesinde işletmeler başta karını yükseltmek olmak üzere birçok fayda sağlarlar (Karagöz, 2000:34).

Yeni çalışan için işletme de ilk yıl “bunalımlı” bir yıldır (Aldemir ve diğerleri, 2001:179). Yeni çalışanın yaşadığı durum, okula yeni başlayan çocuğun okulun ilk gününde yaşadıklarına benzerdir. Yeni insanlar, tamamıyla farklı bir çevre ve kabul edilip edilmeme endişesi vardır.

Yeni personelin işten ayrılması durumunda, işgören seçimi ve işe alma giderlerinin yanında, yeni personel için açılan kayıtlar, bu kişi için verilmiş olan eğitim giderleri ve ayrılan zaman da büyük bir kayıp olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum bize, aynı pozisyonlar için sürekli eleman alma yerine, mevcut personeli işte kalıcı kılmanın daha mantıklı olmasını da açıklamaktadır. Personeli kalıcı kılmanın yolu ise işe alıştırmayı eğitimi ile olanaklı olmaktadır (Ünsar, 2003:81).

Yeni personel, işe yeni girdiğinde genelde şu sorunlarla karşılaşmaktadır (Uslu, 2005:1):

- Yeni görevi öğrenmede cesaretsizlik
- İş arkadaşlarının kendisini dışladığı duygusu
- Görevin fiziksel şartlarına uyum sağlayamama
- Yeni bir gruba giriyor olmanın yarattığı sorunlar
- Beklentilerin çatışma olasılığı
- İlk defa bir iş çevresine giriyor olmanın verdiği endişe
- İş tecrübesi ve iş ilişkisinin yokluğu
- Yalnızlık duygusunun hâkimiyeti.

Etkili bir işe alıştırma programı ile yukarıda sayılan sorunların üstesinden gelinebilir. Dikkatli bir biçimde planlanmış bir işe alıştırma programı yeni çalışanın örgüt ve işleyiş prosedürlerini tanınmasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni çalışana, kendisini yeni grubun bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktır.

2.1.1. Eğitim Kavramı ve Tanımı

Eğitim genel anlamda istendik davranış değiştirme ya da oluşturma sürecidir. Yapılan bu tanıma göre, istendik davranışların bireyin kendi yaşantısı yoluyla meydana getirilmesi gerekmektedir (Senemoğlu, 2001:92). Bireyin bizzat kendi çabası ile gerçekleşen bir faaliyet olan eğitim, bireyin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu yönde değişiklik yapmaktır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006:96).

İşletme içinde düzenlenen çalışan eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denebilir. Eğitim geniş anlamıyla işletme içinde çalışana

temel bilgi, görgü, beceri, davranış, anlayış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı amaçlamaktadır (Doğan, 2006).

Noe'ye (1999:4) göre eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu nitelikleriyle eğitim ve geliştirme uğraşları birbirlerini bütünleyen kavramlardır. Son on beş sene içinde işletmeler çalışanlarını eğitime olanaklarını sağlamakla yükümlü bulduklarının bilincine varmışlardır. Eğitim programlarına verilen önemin günden güne artması, bu durumun açık bir göstergesidir.

2.1.2. Eğitimin Önemi ve Amaçları

İşletmelere uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürüp büyüebilmesi için önemli bir işlemdir. Seçme süreci kadar seçilen kişinin eğitilmesi de işletme için çok önemlidir (Akdemir, 2001:376).

Koçel'e (2003) göre eğitimin amacı; çalışanın bugünkü ve gelecekte yapacakları düşünülen işleri, daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir. Değişen koşullara uyum sağlamak, işletmeye katkı sağlamak, katkıyı arttırmak ve sürekli yenilikçi olmak işletmeler tarafından hedeflenmiş olmalıdır. Bu hedefe ulaşmak için de eğitime önem verilmesi gerekmektedir (Akdemir, 2001:62).

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim uğraşlarından beklenen amaçlar, ekonomik amaçlar ve sosyal insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir (Doğan, 2006:33).

Örgütün her basamağında yer alan çalışanı işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirme, onları yaptıkları ve ileride yapacakları işin gereklerine uygun olarak, en iyi biçimde hazırlamak hiç kuşkusuz işletmede verimliliğin yükselmesine yol açacaktır. Bu nedenle ekonomik amaç, üretimi ve verimi yükseltici olarak nitelendirilebilir.

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludur. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdırlar (Sabuncuoğlu, 2005:129).

Sonuç olarak eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak dşnlmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırt edilemezler. Sistematik bir eğitim, üretim maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler.

2.1.3. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteriler tarafından belirleniyor olması, müşteri istek ve beklentilerine uygun hizmetin, onların istediği yer ve zamanda sunumunu zorunlu kılmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için nitelikli ve işletme çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutan işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşe alıştırma eğitimi işgörenlerle yöneticiler arasında yakınlaşma ve iş ortamına daha çabuk ısınma olanağı sunmaktadır (Emir ve Avan, 2010:125) Bir işe alıştırma eğitimi programının amaçları, örgütün ve yönetimin hedefleri doğrultusunda ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının yanı sıra örgütün de ihtiyaçları temel alınarak belirlenmektedir. Bu, çalışanlardan ve yönetimden oluşan bir kurul sayesinde, tetkikler, resmi olmayan görüşmeler, toplantılar ve bir öneri sistemi vasıtasıyla gerçekleşebilmektedir. İşletmelerde, eğitim faaliyetlerinin amaçları arasında eğitilenlere; sorun çözme, iletişim ve ekip çalışmasını geliştirme gibi yeni beceriler kazandırmak ve çalışanda sorumluluk duygusunu geliştirmek gibi farklı amaçlar vardır (Karagöz, 2000).

İşe alıştırma eğitimin amacı, yeni işgörenin işine ve işletmesine ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamak olmalıdır. Yeni elemana kullanmayacağı bilgiler ile oluşturulmuş ayrıntılı bir alıştırma programı uygulamak gerekmez (şahin, 1999:47).

Kennedy ve Berger'e (1994:62) göre, eğitiminin öncelikli amacı, yeni iş ortamında sosyal ve duygusal duyarlılık sebebiyle oluşabilecek olumsuz durumları ortadan kaldırmak, stres nedenlerini azaltmak ve yeni işgörenin yeni pozisyonunda başarılı olmasını sağlayacak becerilerin öğretilmesini sağlamaktır.

İşe alıştırma eğitiminin bir diğer amacı da, çalışanların yeni çalışma grubuna girişlerini kolaylaştırmaktır. Yeni insanlarla tanışmak, endişe ve merak yaratabilmektedir. Benzer şekilde, yeni çalışanlar da çalışma birimlerindeki kişilerle tanışma konusunda kaygılıdır. Yeni çalışanlar bilgilendirilmeli ve sosyalleştirilmelidir; bu çaba, yeni çalışanların ne beklediğini bilmeleri için yeni gruplarıyla kaynaştırılmaları gerektiği anlamına gelmekte ve bu durum çalışan üzerinde örgüt ve yapacağı işle ilgili olumlu bir izlenim yaratmaktadır (Uslu, 2005:8).

Sabuncuoğlu'na (1982) göre işe alıştırma eğitiminin temel amaçları dört noktada toplanabilir;

- Kuramsal ve uygulamaya dönük bilgi düzeyinin yükseltilmesi
- Bilgilerin kullanılma alanını genişleten görgü düzeyinin yükseltilmesi
- Bilinçli karar alma yeteneği, fiziksel çaba ve grup yaşamı için gerekli ortamın sağlanması
- İşin yapılmasını kolaylaştıran koşulların ve birey davranışlarının olumlu yönde geliştirilmesi olarak sayılabilmektedir.

Bunlara ek olarak, işe alıştırma eğitiminin başta gelen amaçlarından birisi, yeni çalışanı çevresine karşı küçülten beceriksizlik duygularından kurtarmaktır. Bazı yöneticiler bireyin bu gereksinimlerini görmezlikten gelmekte ya da gereken ilgiyi göstermemektedirler. Bazıları ise, yeni giren çalışanların teknik eğitimleriyle ilgilenmemekte, onları kaderleriyle baş başa bırakarak uyarlanma süresini uzatmakta ve böylece adayın sınırlı yeteneklerini kullanma şansı engellenmektedir (Sabuncuoğlu, 1982:69).

Etkili bir işe alıştırma eğitimi programı, emniyet, güven ve ait olma duyguları yaratarak yeni çalışanların uyum sorunlarında azalma sağlamaktadır. Bu bağlamda bir

diğer amaç da, yeni çalışanların kendilerine olan güvenlerini desteklemek ve güçlendirmektir (Mathis, and Jackson, 1997:158).

Ayrıca, çalışanlar için bir örgüt çizelgesi ve iş tanımları düzenlemek ile üretilen ürünleri ve örgütteki her mevkide gerçekleştirilen işlevleri gösteren plan ya da planları düzenlemek (Stewart and Stewart, 1977:139) ve çalışana işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermek (Ünsar, 2003:82) de işe alıştırma eğitimin amaçları arasında gösterilebilmektedir.

Yukarıdaki yazın taramasından hareketle işe alıştırma eğitiminin amaçlarını sıralamak gerekirse;

- 1- Yeni çalışanın işletmeye olan bağlılık duygusunu arttırmak,
- 2- İş ve işletme hakkında iyi bir izlenim bırakmak,
- 3- İşletmede üretilen ürün veya hizmet, işletmenin gelecek ile ilgili planları, uygulanan politika, prosedür ve kurallar hakkında çalışanı bilgilendirmek,
- 4- Yeni çalışana yapacağı işi, koşulları ve sorumluluklarını ayrıntılı bir şekilde iletmek. İşe yeni başlamış çalışana, yapacağı işin özelliklerini, kendisinden ne beklendiğini, işle ilgili performans standartları hakkında bilgiler verilmekte, böylelikle kendi kendine gerçekçi olmayan standartlar oluşturulması önlenmeye çalışmaktadır,
- 5- Bireye işi ve yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi şekilde gerçekleştirebileceği işi seçme olanağı verilmektedir. Bu eğitim süresince çalışan, bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir,
- 6- Bireyin iş ve işletmeye yabancılaşmasını önlemek, sosyal kaynaşmayı sağlamak,
- 7- Yeni işe girmiş çalışanın alacağı ücret, yıllık izin, sosyal haklar gibi özlük hakları konusunu açıklığa kavuşturmak,
- 8- Yeni çalışanın diğer çalışanlarla arasındaki anlaşmazlıkları, yanlış anlamaları önlemek,
- 9- Sosyalleşmeyi sağlamaktır.

2.1.4. İşe Alıştırma Eğitiminin Kapsamı

İşe alıştırma eğitiminin kapsamı ile ilgili konular işletmeden işletmeye değişim göstermektedir. İşe alıştırma eğitimi, kişinin işine ve örgüte uyum sağlamasına yardımcı olacak bilgi ve becerileri içermelidir. İşe alıştırma eğitiminin kapsamında, örgütün özgeçmişi (tarihçesi), misyonu, vizyonu, ayırıcı diğer özellikleri, mevcut duruma ilişkin temel bilgileri, organizasyon şeması, örgüte ilişkin krokiler, şemalar ve benzeri bilgiler yer almalıdır. Bu bilgiler işe başlayan kim olursa olsun gereken temel bilgilerdir. Temel bilgilerin dışında, kişiye özel olarak gereken bilgiler de ihtiyaç olmaktadır. Bunlar da genellikle iş eğitimleridir. İş eğitimlerinin içeriği yaşayarak öğrenme ilkesine dayalı olarak işin başında olmaktadır (Fındıkçı, 2003:251).

İşe alıştırma eğitimi programının kapsamı ve içeriği işletmenin ölçeğine göre farklılık gösterebilir. Küçük ölçekli işletmeler genelde daha az sayıda ve nadir işe alım yaptıklarından dar kapsamlı programlar uygulayabilirler. Bu tarz işletmelerde yeni personeli eğitim görevini de genelde ilk yönetici veya görevli uzman yerine getirir. Sık ve geniş ölçüde işe alım yapan büyük ölçekli işletmelerde ise kapsamlı ve biçimsel işe alıştırma programlarının uygulanması daha isabetli olur. Her iki durumda da önemli olan işe alıştırma kapsamındaki tüm uygulamaların ilk yöneticiler ve insan kaynakları bölümü ile paylaşılmasıdır (Soysal, 2010). İşe yeni giren personelin bilmek istediği konular programın kapsamını oluşturmaktadır. Söz konusu konular (Ataklı, 1992:12);

- Teşkilatın bütünü hakkında bilgi: Tarihçesi, geleceği, politikaları, örgüt üyelerine sağlanan imkânlar, çalışma şartları, fazla mesai ve disiplin hükümleri, tatiller, terfi, iş güvenliği.
- Elemanın çalışacağı iş alanı hakkında bilgi: Metotlar, teknikler, özel kurallar.
- İşle ilgili bilgiler: İşin diğer işlerle ilişkisi, işin bütün içerisindeki yeri, ilerleme imkânları, iş arkadaşları, yetki ve sorumluluklar, işin önemi, yemek ve dinlenme salonu gibi yerler, revir, çıkış merdiveni, yangın merdiveni vs. bilgiler verilmektedir.

İşletmelerin genel bir programı oluşturmadan, birime ve işe özel programlarının kapsamında yer alacak konuları içeren bir kontrol listesi oluşturmaları işlerin daha kolay ve hızlı yapılması açısından çok önemlidir. Bu kontrol listesinde yer alması gereken konular aşağıdaki gibidir (Özer, 2004:31);

- İşletme hakkında genel bilgiler,
- İşletmenin örgütsel politika ve süreçlerine bakış,
- İşletmenin ödemeler politikası,
- İşletmede çalışana sağlanan ücret dışı olanaklar,
- İşletmede güvenliğin sağlanması ve kazaların önlenmesi
- İşletmedeki çalışan ve sendika ilişkileri
- İşletme içerisindeki fiziksel olanaklar
- Ekonomik etkenler
- Yeni işgörenin çalışacağı birimin işlevleri
- Birimin kural ve yönetmelikleri ile politika ve işlevleri
- İşin görev alanları ve sorumlulukları
- Birimin gezdirilmesi
- Çalışma arkadaşları ile tanıştırılma

2.1.5. İşe Alıştırma Eğitiminin Yararları

İşletmelerde ilk günkü izlenim, daha sonraki iş doyumunu ve performansını etkilemektedir. İlk günden birçok soruya cevap verilerek yanlış anlamalar önlenmekte, bunun yanı sıra bilgisizlikten kaynaklanabilecek olan başarısızlık ve moral bozukluğu giderilebilmektedir. Kişiyi gösterilebilecek yakınlık ve ilgi sonucu kişinin kurum ile bütünleşmesi sağlanmaktadır. Yeni çalışanlar yetiştirilerek iş arkadaşları tarafından kabul edilmeleri kolaylaşmaktadır (Ataklı, 1992:11).

İşe yeni giren personelin işe alıştırma eğitiminin, örgüt ve ulusal ekonomi açısından büyük önemi bulunmaktadır. Araştırmalar, personelin işe uyumu ile verimi arasında çok sıkı bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Personelin yetenekleri ve kişiliği ile işin gerekleri arasında ahenk mevcut olursa personelin işinden elde edeceği tatmin düzeyi yükselecek ve verimlilik artacaktır. İşe uyum sağlayamayan personelin

devamsızlık şeklinde başlayan huzursuzluğu büyük bir ihtimalle işini bırakmasıyla sonuçlanacaktır (Ünsar, 2003:81). Böyle bir eğitim sürecine girilmeyip yeni personele karşı yabancı kalındığında ve ihtiyaç duyduğu destek gösterilmediğinde, kuruma girebilmek için büyük çabalar harcayan kişi işini bırakabilmekte ya da işiyle ruhsal bağlantısını koparabilmektedir. İşe alınan kişilerin kısa bir süre sonra kurumdan ayrılmaları kurum için bir kayıptır. Bu kaybın azaltılması için de işe alıştırma eğitimi gerekmektedir (Ataklı, 1992:10).

İşe alıştırma eğitimi, yeni personelin örgütteki toplumsal, teknik ve kültürel yapıyı anlamasına yardımcı olmakta ve sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Sosyalleşme bir çalışanın, örgütteki diğer çalışanların değerlerini, normlarını ve inançlarını anlamaya başladığı bir süreçtir (Ünsar, 2003 83).

İşe alıştırma eğitimine giren kişi, örgüt değerleri, inançları ve geleneklerini yavaş yavaş alıp kabullenmektedir. Örgütün sosyalleşme süreci içinde, örgütün kültür ve değerleri bireyin kişiliği ile kaynaşıp bütünleşmektedir. Çalışanın yeni çevresiyle bütünleşmesi ve kaynaşması sağlandığı ölçüde, yetenekleri de en iyi yönde gelişme olanağı bulacaktır. Yeni çalışanın işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak işe alıştırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı bir rol oynamaktadır (Tınaz, 2006:81).

Güvenlik, ait olma, saygınlık ve bilgiye olan ihtiyaç, işe alıştırma eğitim aracılığı ile karşılanmaktadır. Gelişigüzel hazırlanmış uygulamalar, rastlantı eseri gelişen karşılaşmalar ve bilgi eksikliği, endişeyi, çaresizliği, hayal kırıklığını ve istifanın da dâhil olduğu savunmacı davranışları yoğunlaştırmaktadır. İstifaların büyük bir sıklıkla ilk birkaç hafta içinde gerçekleştiği gerçeği, doğru işe alım ve personeli geliştirmenin yanı sıra, uygun şekilde uygulanan işe alıştırma programlarının önemini ortaya koymaktadır.

Bireysel ihtiyaçların karşılanması örgütün genelinde olumlu sonuçların elde edilmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Ünsar, 2003:82).

- İşe alıştırma eğitimi ile işe alma dönemlerinin ilk aylarında oldukça yüksek olan işten ayrılma eğilimi azaltılabilmektedir.
- Etkin bir işe alıştırma eğitimi zaman ve emekten tasarruf sağlamaktadır.
- İyi bir işe alıştırma eğitimi disiplin bozan olayları asgariye indirebilmektedir.

Son olarak da, işe alıştırma eğitimi ile örgütün ve personelin birbirlerinden beklentilerinin neler olduğu ve geleceklerinin birbirine nasıl bağlı olduğu gösterilebilmektedir.

İşe alıştırma eğitimi, yönetimin personel politikalarını gözden geçirmek durumunda olduğu bir geribildirim vermektedir. Yönetici, işe alma sürecindeki aksaklıkları, işe alıştırma sonunda yapılacak değerlendirmenin ışığında saptayabilmektedir. Böylelikle, yeni personelden ve işe alma sürecinden kaynaklanan eksiklikler öğrenilerek, örgüt içinde yeni düzenlemelere gidilebilmektedir (Aldemir vd., 2001:182).

Oryantasyon eğitiminin gözlem bölümünde kişinin gösterdiği performans, görev başında göstereceği performansın bir göstergesi olacağından çalışanın değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Pakdil, 1999). Ayrıca işe alıştırma programları, bölüm sorumluları açısından bakıldığında, yeni çalışana iş öğretmek için zaman ayırmaları gereği kalmamaktadır. İyi yapılandırılmış bir işe alıştırma eğitiminin, hem yeni çalışana hem de işletmeye yararları çok büyüktür. Çünkü böyle bir işe alıştırma eğitimi, her iki tarafında beklentisinin yakınlaşmalarına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde, yeni çalışanlara uygulanan işe alıştırma eğitiminin amacı, onlara bulunduğu işletmede iyi bir başlangıç yaptırarak ürkekliğini atmasını sağlamaktan, çalışma arkadaşı olmaya giden yolda yumuşak bir geçişi sağlamaktır. Çünkü yeni bir iş demek, yeni çalışma arkadaşları, yeni bir işletme kültürü, yeni bir çalışma düzeni ve yeni ilişkiler demektir. O işletmede yeni çalışmaya başlayan bireyden beklenen performansı kısa sürede gösterebilmesi, yeni iş ortamına kısa sürede adapte olduğu takdirde gerçekleşebilecek bir olaydır. Oysaki çoğu kez, çalışma hayatına yeni başlayanlar için en önemli sorunlardan biri "gerçek şoku" dur. Bu şok, bireyin gerçekleri ile çalışma yaşamının gerçekleri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır (Memduhoğlu, 2008, Garip, 2009).

İyi yapılandırılmış bir işe alıştırma programı hem işte kalıcılığı etkilemekte, hem de yeni gelenin adaptasyonunu kolaylaştırmakta ve işletme içindeki memnuniyet düzeyini arttırmaktadır (Özgenç, 2006).

Diğer bir önemli nokta ise, yeni gelenin mevcut çalışanlar gibi, "işletme körlüğü" olarak tabir edilen ve akla uygun olduğu için değil ama öyle alışıldığı için yapılan bazı işleri görüp keşfetme ve çözüm üretebilme konusundaki objektif yapısıdır. Bazen neden yapıldığı bilinmeyen fakat adı sadece alışkanlık olan pek çok gereksiz uygulama, her işyerinde vardır. Kimse bunlar hakkında fikirde bulunmaz, değiştirmekle uğraşmaz. Öyle ki kimi zaman bunların farkında bile olmaz. İşte bu tür zaman kaybına yol açan gereksiz uygulamaları ancak dışarıdan işletmeye bakabilen bireyler görebilirler. Bu açıdan bakıldığında, işletmeye yeni katılan bireyler bu konuda sonsuz kaynak olarak değerlendirilmektedirler.

Bölüm performansı açısından bakıldığında;

- Yeni çalışanın hata yapma ve aletlere zarar verme olasılığı azaltılmaktadır.
- Yeni çalışan işini diğer iş arkadaşlarından öğrenmek zorunda kalmamakta, aynı zamanda eski çalışanların kendi işlerine ayıracakları zamandan çalmamış olmaktadırlar.
- Çalışma prensipleri, kurallar ve prosedürler bilindiğinden dolayı disiplin sorunları da önlenmiş olmaktadır.
- Yanlış bilgilendirmeye fırsat tanınmamış olmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında:

- Çalışan, işe alıştırma eğitiminde çalışma sistemini ve iş kapsamını görerek bu işi yapıp yapamayacağına karar vermektedir.
- Çalışan sistemi tanıdığı için kendine güvenerek görev başına geçmekte, tedirginlik ve gerginlik yaşamamakta ve kısa sürede işe yatkınlığı sağlanmaktadır.

2.1.6. İşe Alıştırma Eğitim Programının Süreci

Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken, sağlanan bilginin içeriği ve zamandır. İşe alıştırma eğitimi, çalışacak birey daha işe gelmeden başlamakta ve iş ortamına uyum sağlayıp, en verimli şekilde çalışana kadar devam etmektedir. Verimin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için de, ilk etapta sağlanacak bilgilerin tümüyle genel ve işe başlamadan önce gerekli bilgiler olması gerekmektedir (Özer, 2004). Bu aşamada, işletmeye çok iş düşmektedir. İşletme, işe alıştırma programını hazırlama sürecinde, amaçlarını açık ve net şekilde ortaya koymalıdır. Belirlenen amaçlara, nasıl bir aşamadan geçerek ulaşabileceğini önceden planlamış olmalıdır. Fakat bu sırada eğitimin içeriği fazla ve gereksiz bilgilerle donatılmamalıdır. Aksi takdirde bu, işe yeni başlayan bireyin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine sebep olmaktadır. Elbette işe yeni başlayan çalışanlar, kendi bireysel öğrenme ihtiyaçları doğrultusunda, çok fazla bilgiyi öğrenme ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak bu bilgilerin fazlası zararlı olduğu gibi, işletmenin yetersiz bilgi vermesi durumunda onlar, bu bilgileri informal yoldan öğrenme yoluna gidebilmektedirler. Böyle bir durum çok zaman alacağı gibi, çalışanların yanlış bilgi edinmelerine de sebep olabilmektedirler. Bu yüzden, işe alıştırma eğitim programının çok iyi hazırlanması gerekmektedir (Günay, 2010:66).

Dünyada işe alıştırma eğitim, işe alma ve yerleştirme sürecinin gerekli ve çok önemli bir parçası olarak görülmektedir. En iyi firmalar bu sürecin sorunsuz geçmesi için ayrıntılı işe alıştırma planları yapmaktadırlar (Andersen, 2000:49).

Yapılacak hazırlık için en başta kabul edilmesi gereken, işe alıştırma eğitiminin işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmesi gerektiğidir. Birçok işletme işe alıştırma programlarını yarım ya da bir günde sona erecek şekilde savuşturmaktadır. Bu eğitim programlarının çoğunda, bir birime yeni başlayanların eline söz konusu birime ait bir el kitabı tutuşturularak okuması ve aklına takılanları sorması beklenmektedir. Diğer bir yaygın işe alıştırma yöntemi ise, yeni başlayan çalışana yapacağı işler yüzeysel olarak söylenmekte ve genelde bu "müdür konuşması, çalışanın dinlemesi" şeklinde gerçekleşmektedir. Tüm sözü edilen bu uygulamalar, hem çalışanın hem de işletmenin verimliliğinin düşmesine sebep olabilmektedir. O zaman her şeyden önce işe

alıştırma eğitimi, insan kaynakları yönetiminin geleneksel fonksiyonu olan işe almanın bir parçası olarak görülmeli ve bu eğitimin uzun dönemli olması sağlanmalıdır.

Diğer bir hazırlık aşaması, amirleri ve işe alıştırma eğitiminden sorumlu bireyleri, program uygulanmadan eğitmektir. Bu sayede amirler, işe alıştırma eğitimindeki kendi görevlerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenmektedir. İşe alıştırma eğitimi, değişikliklere uygun olarak sürekli güncelleştirilmelidir. Çünkü değişen rekabet koşulları altında işletmeler, amaçlarını ve politikalarını değiştirebilmektedirler. Böyle bir durum karşısında, programın esnek bir şekilde düzenlenmesi uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, işe alıştırma eğitiminin sürekli işletmeye katılacak her yeni çalışanı kapsayacak şekilde verilmesi de gerekmektedir. Eğer işletmeler işe alıştırma programının etkinliğinin devam etmesini istiyorlarsa, eğitim programını sırf belirli görevlerdeki çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için de uygulamalıdır. Böyle olduğu müddetçe programdan ve çalışandan istenilen verim elde edilmektedir. Ayrıca varılan etkinliğin sürdürülebilmesi için, işe alıştırma eğitimini hazırlayan ve uygulayanlar daha önceden başarıya ulaşmış çeşitli programlarını incelemeli, kendilerininkini diğer işletmelerin uyguladığı programlar ile karşılaştırmalıdır. Sonuçta da, her işe alıştırma programında çalışmalar izlenmeli ve program değerlendirilerek etkinliği ölçülmelidir.

İşe alıştırma eğitimi süreci iki ayrı bölümde incelenebilir (Müminoğlu, 2004).

Bilgilendirme Süreci: İşletmenin tanıtılması, yöneticilerin tanıtılması, departmanın/işin tanıtılması, insan kaynakları uygulamalarının tanıtılması, ofis/çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması, elektronik araçların kullanımının tanıtılmasını kapsar ve yaklaşık 1 ile 3 gün sürer.

İşe Alıştırma Süreci: Teknik, yönetsel vb. ayrıntılı iş eğitimleri, pratik uygulamalar (üretim bantlarının ayrıntılı anlatılması gibi), sosyal aktiviteler(tüm departmanın yeni çalışanla öğle yemeği yemesi), yönetici koçluğundan faydalanmayı kapsar ve yaklaşık 15 gün ile 3 ay arasındaki bir süreçtir.

Diğer bir kaynağa göre dört aşamalı bir işe alıştırma sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanmaktadır: Hazırlık dönemi, sunuş, deneme süreci ve kontrolden oluşur. Hazırlık döneminde oryantasyonun amaçları tanımlanarak, gerekli araç ve gereçler

hazırlanır; işe alıştırma eğitimi için mekân ayarlanır ve mevcut çalışanlar bilgilendirilir. İşe alıştırma eğitimi sunuş aşamasında gerçekleştirilir ve sonrasında işe alıştırma eğitimine tabi tutulan çalışanların yeterli derecede bilgilenip bilgilenmediğinin anlaşılması için deneme sürecine geçilir. Bu süreçte işe alıştırma eğitimine tabi tutulan çalışanlardan verilen göreve ilişkin bilgi ve açıklama istenir; hata yapmaları durumunda olumlu bir yaklaşımla bu hatalar düzeltilir; sabırlı bir biçimde çalışanın işi gerçekleştirmede ilerlemesi izlenir ve nihayetinde yeni çalışan kendisine verilen işleri tek başına yapabilecek hale gelir. Kontrol aşamasında artık işleri tek başına gerçekleştirme sorumluluğunu alan yeni çalışanın gerektiğinde sorularını kimin yanıtlayacağı belirlenmeli, belirli aralıklara işler takip ve kontrol edilmelidir (Özdemir, 2010).

İşe alıştırma süreci, farklı gruplar tarafından yürütülen bir genel işe alıştırma, bir bölüm uyumu ve spesifik iş uyumu olarak genellikle üç adımdan oluşur. Bu adımların sorumluluğu ise genellikle şu şekilde dağılmaktadır; Genel işe alıştırma, eğitim departmanı veya insan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilir. Bölüm uyumu, bölüm yöneticisi veya yardımcısı tarafından yürütülür. Spesifik iş uyumu veya meslek uyumu ise yeni çalışandan daha deneyimli ve eğitilmiş bir çalışan tarafından yürütülür (Belilos, 2009).

2.1.6.1. İşe Alıştırma Eğitimine Katılan Hedef Kitlenin Özelliklerinin İncelenmesi

İşletmeye katılan her yeni çalışan, cinsiyet, yaş, etnik köken, sağlık durumu gibi fiziksel özellikleriyle yaşadığı çevre, eğitimi, iş deneyimi gibi sosyo-ekonomik özellikleri nedeniyle farklılıklar gösterebilmektedirler. Ancak, bu farklılıkların yanı sıra yeni çalışanın karşılaşılabileceği bazı ortak noktalarda bulunmaktadır. Yeni çalışanlarda bulunan ortak özellikler şu şekildedir (Bulgulu, 2008:44):

- Bir işletmede işe yeni başlayan çalışan, işletmeye katıldıktan sonra gerilim içerisinde olur. Bu dönemde çalışan, yaşamındaki izlenimleriyle, işletmenin beklentilerinin karşılaştığı bir dönem yaşamakta ve çalışanın aklında pek çok soru bulunmaktadır.

- Çalışanlar, bilmedikleri bu ortamda endişe, çekingenlik ve ürkeklik gibi olumsuz duygulara kapılabilmektedir. Onları en çok korkutan, yanlış bir şey yapmaktır. Çünkü yapacakları herhangi bir yanlışlık sonucunda daha ilk günden kötü izlenim bırakacaklarını, çevresine alay konusu olacaklarını ve yönetimin gözünden düşerek, işten atılacaklarını düşünmektedirler.
- İşe yeni alınan birey, işe ilk girdiğinde öğrenmeye oldukça meraklı ve isteklidir. Bu dönemde kendini gösterme isteği içerisinde olduğundan, işini başarıyla tamamlayarak çevresi tarafından, özellikle de amirleri tarafından sevgi ve saygı görmek istemektedirler. Ancak bazen bu, önceden beri işletmede çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacak bir durum haline gelebilmektedir.
- İşletmede çalışmaya yeni başlayan birey, gelecekte işletme içindeki yerinin ne olacağına dair bir endişe içerisinde dir. Endişenin giderilmesi için kariyer planlaması hakkında daha fazla bilgi alması gerekir. Bundaki amaçları, başladıkları işe girmekle doğru karar verip vermedikleri ile ilgili olarak akıllarındaki şüpheyi ortadan kaldırmaktır. Eğer bu endişe ve şüpheleri giderilemezse, çalıştığı işletmeye uyum sağlamaları güçleşmektedir.
- İşe yeni başlayanlar, genellikle diğer çalışanların işletme ile ilgili değerlendirilmelerinden etkilenmektedirler. Böylelikle ilerleme olanaklarının ne olduğu, kendilerinden ne kadar çalışma beklendiği hakkında peşin hükümlere sahip olabilmektedirler.
- Bir işe yeni başlamış çalışanın, yeni iş çevresi ile ailesinden, okulundan ya da daha önceden çalıştığı iş yerinden elde ettiği deneyimler birbirinden farklı olabilir. Böyle bir durum karşısında çalışan kendisini anlayacak ve destekleyecek bir arkadaş bulma isteği içerisinde dir.
- İşletmeye yeni katılan birey, öncelikle kendi amaçlarını gerçekleştirmeyi istemektedir. Bu durumda çalışan, işletmenin amaçları ile kendi amaçlarını birleştirememektedir.

2.1.6.2. İşe Alıştırma Eğitiminden Sorumlu Olacak Bireylerin Belirlenmesi

İşe alıştırma eğitiminin uygulamasında sorumluluk, işletmelerin ölçeklerine göre farklılık göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerde, bu sorumluluk çoğunlukla ilk amire düşmektedir. Hatta bu tür işletmelerde bazen, yeni çalışanların işine uyumunu sağlamak için, bu işin çalışma arkadaşları tarafından yürütüleceği bir sistem bile kurulmuş olabilmektedir. Bu sistemde, yeni çalışanın iş arkadaşları, günlük çalışma düzeninin açıklanması ve bu işle ilgili bilgilerinin verilmesinde işe alıştırma eğitimine katkıda bulunmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerde işe alıştırma eğitiminin uygulanmasında ise, sorumluluğun büyük bölümü varsa ayrı bir eğitim birimi ya da insan kaynakları departmanı ile yeni çalışanın yanında çalışacağı ilk amir arasında paylaşılmaktadır. Böyle bir işletmede insan kaynakları departmanı, gerçekleştireceği merkezi bir eşgüdümlü düzenli ve etkili bir işe alıştırma programı yürütebilmektedir. İşe alıştırma eğitimi öncesinde amirler ve eğitimden sorumlu kişiler eğitilmelidirler. Böylelikle amirler, eğitimi içinde kendi rollerinin ve sorumluluklarının neler olduğunu öğrenecek, diğer sorumlular ise eğitimi daha etkin yürüteceklerdir (Umdü, 2002:70).

Yeni çalışanın işe uyumunun sağlanmasında ilk amirin sorumluluğu büyüktür. İlk amir, yeni çalışana bölümle ilgili bilgileri vererek, yapacağı işi tanıtır, gerekli açıklamalarda bulunur, işin yapıldığı yeri gösterir ve onu diğer çalışanlar ile tanıştır. Araştırma bulguları yeni çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisinin doğası ve kalitesi, sosyalleşme sürecinde yeni çalışanın kendisini kurumun bir parçasıymış gibi hissetmesini sağlayarak, örgütsel bağlılıklarına büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Bulgulu, 2008:45)

Bununla birlikte, işe yeni başlamış çalışanları yönetecek amirler, bu programın veya sürecin başarılı olmasında önemli rol oynamakta ve hatta bunlar üst yönetim tarafından yeni çalışanları işlerine ve iş çevresine uyarlama işlevinden sorumlu tutmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün görevi daha çok resmi bilgileri sağlamaktır. İşletmenin tanıtımı, işletme düzeninin anlatımı ve gerekli evrakların hazırlanması, insan kaynakları departmanının yapması gereken belli başlı görevlerdendir. İşe alıştırma programında yöneticinin görevi ise, bireysel bilgileri sağlamaktır. Çalışma alanındaki fiziksel ortamların tanıtımı, çalışma arkadaşları ile tanıştırılması, görevin tayini ve işle ilgili ayrıntılar yönetici tarafından verilmesi gereken belli başlı görevlerdendir.

Yöneticinin bir başka rolü ise, işe yeni başlayan çalışana yardım için hazır olduğunu hissettirmektir (Bingöl, 1990:132).

Dolayısıyla yeni işe uyum süreci, işletme ve çalışan arasında yapılacak ortak, sistemli bir çalışma ile mümkün olabilmektedir. Bu süreç ne kadar çabuk aşılsa, üretimde o kadar çabuk artmaktadır. Türkiye'deki 150 işletmede yapılan araştırmalara göre; işe alıştırma eğitiminde bu işletmelerin %49'unda işe yeni başlayan ilk amirin, %21'inde insan kaynakları bölümü ile söz konusu amirlerin birlikte ve sadece %12'sinde insan kaynakları bölümünün tek başına sorumlu olduğu anlaşılmaktadır (Doğan, 2006:47).

2.1.7. İşe Alıştırma Eğitiminin Süresi

İşe alıştırma eğitim programlarında, bu eğitime ayrılacak zaman konusu önemli bir konudur. Bu süre, işletmelere göre değişebilmektedir. İşletmenin yapısı, eğitime verilen önem, programın verilmiş şekli ve içeriği işe alıştırma eğitiminin süresini belirleyen faktörlerdendir. Ancak burada önemli olan, her işletmenin bu konuda yeni çalışana yardımcı olabileceği, yeni çalışanında bütünün bir parçası hissini uyandırabileceği, yeterli süreyi sağlayabilmesidir.

İşe alıştırma eğitiminde süre, birkaç saat ya da birkaç gün olabileceği gibi, birkaç hafta da olabilmektedir. Genellikle küçük işletmelerde biçimsel eğitiminin uygulanması halinde, bu süre en fazla birkaç gün devam eder. Büyük işletmelerde ise, bir veya birkaç haftalık işe alıştırma eğitimi uygulanmaktadır (Kan, 2005:33).

İşe alıştırma dönemi çalışanların işyerini ve birlikte çalışacağı kişileri tanımak için ayrılan zaman dilimidir. Eğitimin süresi yapılan işin karmaşıklığına ve çalışanların özelliklerine bağlı olarak iki hafta ile altı ay arasında değişebilmektedir (Özdemir, 2010).

İşe alıştırma eğitim bir çok örgütte 1/2 gün eğitimi, bazı yerleşmiş örgütlerde her çalışan düzeyi için en az 10-15 gün süren eğitimler halindedir. Bunların dışında kalan bazı kuruluşlarda ise net bir işe alıştırma eğitimi yoktur. Ancak bölümün yönlendirmesi

ve yeni çalışanın iş arkadaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi söz konusudur (Kocabacak, 2006:74).

Genellikle küçük işletmelerde işe alıştırma eğitimi uygulanmamakta, uygulanıyorsa da bu süre en fazla birkaç gün devam etmektedir. Bazı işletmelerde ise, işe alıştırma eğitimi farklı zaman aralıklarına bölüm bölüm ayrılarak yürütülmektedir. Böyle esnek yöntemli programda, işin ilk günlerindeki genel toplantıyı sonraki hafta ve aylardaki ayrıntılı toplantılar takip etmektedir. Bu yöntemle, çalışana işlerinin daha çok başında temel bilgiler verilmekte, onların iş ve çevreleri ile daha uyumlu olma olanağı elde etmesinden sonra da, daha ayrıntılı bilgiler sağlanmaktadır. Genellikle, büyük ölçekli ve işlerin karmaşıklaştığı işletmelerde esnek zamanlı işe alıştırma programı uygulanmaktadır (Kaynak, 2000).

2.1.8. İşe Alıştırma Eğitiminin Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi

İşe alıştırma eğitimi için gerekli bir diğer unsur, eğitimin yapılacağı yerin uygun bir yer olmasıdır. Çünkü eğitimin uygun bir yerde yapılması amaçlara ulaşma derecesini etkilemektedir. Her şeyden önce işe alıştırma eğitiminin yürütüleceği mekânın, tüm çalışanların rahatlıkla ulaşabilecekleri merkezi bir yer olması gerekmektedir. Bu merkezi yer, bir toplantı odası, konferans salonu ya da özellikle bu konu ile ilgili bir eğitim merkezi olabilmektedir. Ancak eğitim programları uygulanırken, dikkatin dağılmaması açısından bu eğitim merkezinin gürültüden uzak bir yerde yapılması en çok dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Ayrıca eğitimin, diğer çalışanlar tarafından bölünmemesi sağlanmalıdır. Aksi takdirde bahsedilen bu olumsuzluklar ilginin dağılmasına sebep olmaktadır. Tüm bunların yanı sıra, oturulan koltukların ergonomiye uygun olarak tasarlanmış olması, ısıtma, aydınlatma ve havalandırmanın yeterli olması, programda konuya yardımcı olması amacıyla kullanılan grafik, slayt gibi araçları kullanmak için uygun bir yer olması da, eğitim programının etkinliğini arttırmaktadır.

2.1.9. İşe Alıştırma Eğitiminde Kullanılacak Araç-Gereç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

İşe alıştırma eğitimi programı süresince kullanılacak araç ve yöntemler çeşitlilik arz etmektedir. İşe yeni başlamış bir bireyin, yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi değişik sürelerde gerçekleşmektedir. Bu, bireyin sosyalliği ile ilgilidir, ayrıca öğrenme alışkanlıkları da bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Kimi bireyler yazılı kaynaklardan okuyarak daha iyi öğrenirken, kimisi de görsel – işitsel araçların kullanımı ile daha iyi öğrenmektedirler. Bu yüzden işletme olarak, bu farklılıkları göz önüne alarak bir işe alıştırma eğitim programı hazırlanmalıdır. Genelde yararlanılan yöntem ve araçlar şunlardır:

- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- Görsel teknikler
- Konferans, açık oturumlar, grup toplantıları,
- İşletme içi geziler,
- Amir gözetiminde eğitim,
- Rol oynama.

2.1.9.1. İşe Alıştırma Eğitiminde Kullanılan Araçlar

İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar: Bu yöntemle, işletmeyi tanıtmayı amaçlayan yayınlar yeni işe başlamış çalışana verilmektedir. Broşürler, organizasyon el kitapları ve çalışan kılavuzları, işletme hakkında, işe yeni başlamış çalışana bilgi sağlayan en önemli yayınlardır. Anlaşılır bir dilde hazırlanan bu yayınlar sayesinde birey, bilinmesi gereken tüm bilgileri edinmektedir (Ülgen, 1990:233). Genel olarak her işletmenin organizasyon el kitaplarında; işletmenin amaçları, politika ve prensipleri, kullanılan terimler sözlüğü, organ unvanları, iş görme yöntemleri, ortak sorumluluklar, organizasyon şemaları ve görev tanımlamaları hakkında bilgiler bulunmaktadır. Bu el kitaplarının yanı sıra, bazı işletmelerde yayınlanan çalışan ve işletme ile ilgili dergiler ile yıllık faaliyet raporları da yazılı yayınlar arasında değerlendirilebilmektedirler. Organizasyon el kitapları, sağlam bir organizasyon yapısının kurulması ve devamlılığının sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak dikkat edilmesi

gereken, bu kitaplardaki bilgilerin çok yüklü olmaması ve tüm çalışanların rahatlıkla anlayacağı, samimi bir dilde ve ilgisini çekebilecek şekilde hazırlanmasıdır.

Görsel – İşitsel Araçlar: İşe alıştırma eğitiminde kullanılan görsel – işitsel araçlar; fotoğraf, film ve slayt gösterme, tepegözler, işletmenin yapısını ve düzenini gösteren haritalar, resimler, bilgisayarlardır. Eğitim sırasında, bu görsel araçlarla bilgiler gösterilirken, eğitimci de bunları açıklamaktadır. Bu araçların genellikle, grup halinde yapılan toplantılarda kullanılmasına dikkat edilmelidir.

2.1.9.2. İşe Alıştırma Eğitiminde Uygulanan Yöntemler

Konferanslar, Açık Oturumlar, Grup Toplantıları: Bu yöntemlerde toplu bir program uygulandığı için zamandan tasarruf sağlanabilmekte, ayrıca en az 10 – 15 kişilik gruba aynı koşullarda eğitim verildiği için de işletmenin eğitim maliyetini azaltmaktadır. Konferanslarda, konunun uzmanı olan birey, konuyla ilgili bilgileri belli bir düzen içinde dinleyiciye sunmaktadır. Bu eğitim yönteminde dikkat edilmesi gereken, konferansın gereğinden fazla uzun sürmemesidir. Aksi takdirde dinleyiciler sıkılabilmekte ve bu da eğitimden istenilen verimi azaltabilmektedir. Çalışanlara, belli bir konu ile ilgili bilgi kazandırmak amacıyla uygulanmış eğitim sonrasında tartışma açılması ise açık oturumdur. Bu yöntemde gruptan gelen sorular konuşmacı tarafından kısaca açıklanmaktadır. Konferans ve açık oturum gibi toplantılar bittiğinde, bilgilerin unutulmaması ve gerektiğinde okunması amacıyla kitapçık, broşür gibi yazılı yayınlar da işletme eğitiminden sorumlu bireylerce çalışanlara verilmektedir.

İşletme İçi Gezi ve Gözlemler: İşe yeni alınmış çalışanların, o işletmedeki eğitim uzmanı ya da çalışanın sorumlusu tarafından işletmede gezdirilmesidir. Bu yöntem sayesinde, yeni çalışan çalışma düzeni, çalışma koşulları ve tekniği hakkında gözlem yoluyla bilgilenmekte, bu da bilgilerin daha kalıcı hale gelmesini sağlamaktadır. Gezi sonunda edinilen izlenim ve bilgilerin değerlendirilmesi için katılımcılardan birer rapor istenmektedir.

Amir Gözetiminde Eğitim: Amir, astına iş yaptırırken onun başarısını gözlemlemekte, hatalarını düzeltmektedir. Bu yöntemin en önemli özelliği, çalışanın

görevini yerine getirirken karşılaştığı güçlükleri rahatlıkla üstüne sorabilmesidir. Amir, gelişmesine yardım ederken zaman kısıtlamasına gitmemelidir.

Eğitimci, bir danışman olarak, görevinin, astını geliştirmek olduğunu ve danışmanlığın ödülünün de, astın performansındaki artış olduğunu aklından çıkarmamalıdır.

Bu yönetime göre amir eğitimi, şu evrelerde gerçekleşir:

- Kendi işini yapar ve işini yaparken astına bilgi verir.
- Astından aynı davranışı yapmasını bekler. Bunun için ona yardımcı olacak belirli hedefler oluşturur.
- Astının performansını gözlemler, zamanında ona geri bildirim verir.
- Astının performansının artması için onun ihtiyaç duyduğu pekiştirmeyi verir, böylelikle onu cesaretlendirir.

Bu yöntemde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, eğitimde rol alan amirin işini iyi bilmesi ve öğretme yeteneğine sahip olmasıdır. Aksi takdirde uygulanan eğitim başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Rol Oynama: Bu yöntemde, işletmelerde karşılaşılan benzer durumlar veya sorunlar bir senaryo şeklinde sunulmakta, sonra çalışanlar sanki bu olayların içerisindeymişler gibi farklı kimlikler üstlenerek sorunları çözmeye çalışmaktadırlar. Bu yönüyle, çeşitli eğitim yöntemleri arasında katılımcılar tarafından en gerçekçi olduğu kabul edilen yöntem rol oynama yöntemidir.

Ancak rol oynama, zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir. Ayrıca eğitimcilerin deneyimli olmaları, senaryoyu ustalıkla yönetebilmeleri, önemli noktaları vurgulamaları, gerektiğinde yorumlar yapıp sonuçları özetlemeleri de gerekmektedir.

İşbaşı Eğitimi: İşbaşı eğitimi gerçek iş koşullarında ve çalışırken kullanılan araç, gereç ve malzemeyle yürütülmesi nedeniyle maliyeti düşük ve öğrenmenin daha etkin gerçekleştiği ve öğrenilenlerin hemen uygulanabildiği bir süreçtir (Deniz, 1999:21).

Bu yöntemle, bireyin yapacağı iş ve kullanacağı araç-gereç, doküman ve ekipmanlar anlatılır. Bu aşamadan sonra, iş yavaş yavaş birimden deneyimli bir çalışan gözetiminde açıklanarak yaptırılmaya başlanır ve olası hatalara karşı bilgilendirilir.

Online Oryantasyon Programları: Açıklanan bütün oryantasyon yöntemlerinin yanı sıra online olarak yürütülen oryantasyon eğitimi de son yıllarda işletmelerde yoğun olarak kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde konular eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan iletişim araçlarının kombinasyonu ile oluşturulmaktadır.

Westwood Dynamics'in gerçekleştirdiği Kuzey Amerika Online Oryantasyon Uygulamaları araştırmasına göre, online oryantasyon uygulayan 25 organizasyonun eğitimi online olarak uygulamaya karar vermelerindeki dört temel sebep aşağıdaki gibidir; (Roberta, 2008).

- Oryantasyon mesajının tutarlı oluşu(%100)
- Başlama tarihine bakılmaksızın, tüm çalışanların işe uyumunu sağlayabilme yeteneği(%96)
- Gelişmiş zamanlık (%96)
- Coğrafi olarak dağılmış çalışanlara ulaşabilme yeteneği (%75)

Bausch&Lomb firması, diğer birçok firma gibi artık geleneksel işe alıştırma programlarından sıyrılıp, online programlar, yönetici yönergeleri ve koçluk programları uygulamaktadır. Firmanın çalışan gelişimi ve çeşitliliğinden sorumlu başkan yardımcısı Clay Osborne'nun online işe alıştırma eğitimleri ile ilgili görüşü şu şekilde (Meril, 2008): “Bir zamanlar işe alıştırma eğitimleri yapılması için bir uygulamaydı. Günümüzde çoğu işletme, bu eğitimi, başarıya ulaşmak için kritik bir faktör olarak görmektedir.

2.1.10. İşe Alıştırma Eğitimi Programlarının Uygulanması

İşe alıştırma eğitimini uygulamaya başlamadan önce, işletmeler, bu eğitimin nasıl uygulanacağı ile ilgili olarak tüm faktörleri dikkate almış olmalıdırlar. Yani, yeni

çalışanın eğitimi neden ve kimden alacağı ile hangi araç ve yöntemlerin kullanılacağı belirlenerek işe alıştırma eğitiminin uygulanmasına geçilmelidir.

Ayrıca uygulama sürecinde ve koşullarda ortaya çıkabilecek olası değişmelerin ve gelecekle ilgili tahminlerdeki hata paylarının çalışmayı olumsuz yönde etkilememesi için planın esnek bir yapıya sahip olması da önemli bir unsurdur. İşe alıştırma eğitiminin kısa ve uzun dönemlerde etkin olabilmesi için öncelikle, düzenlenen işe alıştırma programının çalışanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir. İşletmelerde işe alıştırma eğitimi iki şekilde yapılmaktadır. İlki; işletme tarafından planlanmış ve sistematik olarak hazırlanmış insan kaynakları veya yeni çalışanın ilk amiri tarafından yürütülen formal işe alıştırma programıdır. İkincisi ise; işletme tarafından planlı yapılmış, işe yeni başlamış çalışanın iş arkadaşları ile arasındaki bilgi alışverişine dayanan informal işe alıştırma programıdır. Genellikle işletmelerin uyguladıkları formal işe alıştırma programıdır. Ancak işletmenin yapısı, politikaları, büyüklüğü ve eğitime verdikleri öneme göre bu programlar farklılık göstermektedirler.

Bir işletmedeki işe alıştırma eğitimi iş basında ya da iş dışında gerçekleşebilmektedir. İş basında yapılan işe alıştırma eğitiminde, yeni çalışan, işletmede yarım gün ya da belirli zamanlarda çalışmakta, geri kalan zamanda da işe alıştırma eğitimi olmaktadır. İş dışında uygulanan işe alıştırma eğitiminde ise, yeni çalışan tüm gün işletme dışındadır ve işletme dışında işe alıştırma eğitimi almaktadır. İşletmeler işe yeni aldıkları çalışan için hangi yöntemi uygularlarsa uygulansınlar, eğitimin etkili olması için aşağıda belirtilen ilkelere dikkat etmelidirler (Umdu, 2002:105):

- 1) İşe yeni başlayan çalışanın sahip olduğu bilgi düzeyleri daha eğitim verilmeden önce saptanmalıdır. Bu saptama sonrasında, talimatlar son şeklini almalıdır. Ancak verilecek talimatlar ne çok karışık ne de basit olmalıdır. Konuların basitten zora, somuttan soyuta doğru geliştirerek anlatılmasına dikkat edilmelidir.
- 2) Eğitim sayesinde çalışanın hangi ihtiyaçlarının giderileceği ve bunun sonucunda elde edeceği yararlar çalışana anlatılarak onun motivasyonunun artması sağlanmalıdır.

3) Çalışanın öğreneceği konuya ilgi duyması ve eğitimden tatmin olması sağlanmalıdır. Ayrıca, çalışanın öğreneceği iş ile ilgili kilit noktaları anlayıp anlamadığı kontrol edilmeli ve çalışanlara bunlar ile ilgili sorular yönetilmelidir (Kağıtçıbaşı, 2004:359).

4) Çalışana eğitim sırasında uygulama imkânı verilmelidir. Bilgilerin uygulama imkânının olmadığı durumlarda, konu örneklerle kavratılmaya çalışılmalıdır.

5) Kullanılan araç ve yöntemlerin çalışanın ihtiyaçlarına ve eğitim programının amacına uygun olmasına dikkat edilmelidir.

Öğrenmenin en iyi şekilde gerçekleşebilmesi için gerekli zaman tanınmalı, kafa karıştırabilecek kısaltma ve terimlerden kaçınılmalıdır. Öğrenme süresi boyunca oluşabilecek yanlış anlaşılımlar düzeltilmeli, çalışanın eğitim sonucunda gösterdiği gelişmeler takdir edilmelidir. Bazı işletmeler, işletme ile ilgili genel bilgileri içeren bilgilerle işe alıştırma eğitimine başlamaktadırlar. Oysa çalışanın ihtiyaçları ve bakış açısı dikkate alınarak, yeni çalışanın öncelikle önem verdiği ve merak ettiği konuların açıklanmasıyla söz konusu eğitime başlaması daha yararlı olacaktır. Çünkü daha başlangıçta yakın çevresine tanıtılmadan, işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı bilgiler verilmeden, yeni çalışanın işletme ile ilgili genel politikaları anlayabilmesi mümkün olmamaktadır.

2.1.11. İşe Alıştırma Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Sıkı rekabet koşulları altında işletmeler, bu rekabetten avantajlı bir şekilde çıkabilmek için eğitime yüklü yatırım yapmaktadırlar. Yapılan bunca yatırımın boşa gitmemesi için, yapılan eğitim etkinliğinin doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. İşte bu yüzden, uygulanan işe alıştırma eğitiminin başarılı olup olmadığı ve istenilen amaçlara ulaşıp ulaşımadığı, yapılan çalışmanın belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesiyle sağlanmalıdır. Başarılı bir işe alıştırma eğitimi için, yeni çalışanı insan kaynakları bölümünden bir bireyin formal ve düzenli olarak, ilk amirin de informal bir biçimde izlemesi gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümünde yapılan izleme ve sonucundaki değerlendirmenin genellikle, daha önceden o çalışanın iş görüşmesinde görevli olan birey tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu birey, çalışanla işe alındıktan birkaç hafta ya da birkaç ay sonra görüşme yapmaktadır. Bu görüşmede

işe alınan çalışana, çalışmanın ne durumda olduğu sorulmaktadır. Bazen de, işe alınan bireyden bir soru formunun doldurulması istenebilmektedir. Doldurulan bu form sayesinde, eğitimcilerin program sırasında yaptıkları sunumlarının başarısını ölçmek mümkündür. Genellikle uygulanmış olan eğitim çalışmalarının etkinliğini saptayabilmek için, bu programları değerlendirmek çok önemlidir.

Değerlendirmenin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz (Deniz, 1999:75);

- Programda yer alan bilgilerin, yeni işe alınan çalışan tarafından ne kadarını öğrendiği,
- Programın beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini,
- Çalışanın işle ilgili olarak karşılaştıkları zorlukları,
- Çalışanın hâlihazırda sahip olduğu işinde başarılı olup olmayacağını,
- Çalışanın gelecekte geliştirilmesi için ne tür eğitimlere ihtiyaç duyduğunu saptamaktır.

Bu değerlendirmelerde anketler, derinlemesine görüşmeler, görüşme grupları gibi yöntem ve araçlar kullanılmalıdır.

Değerlendirme yapıldığı sırada, yeni çalışanın fikirleri alınarak bireyin eğitim ile ilgili bireysel izlenimleri öğrenilmektedir. Böylece programın geliştirilmesi sağlanır.

İşletmelerin eğitimlerini değerlendirmede kullandıkları bazı yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Bingöl, 2003:272).

Katılımcıların Görüşleri: Katılımcıların eğitim sonunda neleri öğrendikleri ve davranışlarında değişiklik olup olmadığının sorgulandığı bir yöntemdir.

Öğrenmenin Derecesi: Programa katılanlar eğitim öncesi ve sonrası teste tabi tutulmaktadır. Eğitime katılmayan bir grup çalışana uygulanan bu testler sonrasında, iki ayrı grubun sonucu karşılaştırılarak eğitimin etkinliği ortaya konulmaktadır.

Davranışsal Değişiklik: Bahsedilen testler hangi noktaların öğrenildiğini ortaya koyar ancak bu bilgilerin işbaşında uygulanması çok ayrı bir konudur. Eğitime ilgi gösterip, verilen bilgileri öğrenen bir kişi, işbaşında bu bilgileri uygulamıyorsa, o eğitimin etkinliğinden söz edilemez.

Amaçların Gerçekleştirilmesi: Eğitimin tasarım aşamasında eğitimden beklenenlerin somutlaştırılması amacıyla o eğitimin özel ve genel amaçları belirlenmektedir. Bu amaçlar eğitimin değerlendirilme aşamasında standartları oluşturmaktadır.

2.1.12. İşe Alıştırma Eğitimi Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

İşe alıştırma eğitiminden en iyi şekilde yararlanabilmek için, bazı sorunlar ciddiyetle ele alınmalı, ona göre yapılandırma gerçekleşmelidir. Bu sorunlar kimi zaman işletmeye yeni alınmış çalışanlardan kaynaklanabileceği gibi, kimi zaman da işletmenin kendinden kaynaklanabilmektedir.

2.1.12.1. İşe Alıştırma Eğitimi Sürecindeki Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler, çalışanların tedariki için önemli harcamalar yapmaktadırlar. Bu kadar harcamalara karşın, işe alınanların hemen veya kısa bir süre sonra işten ayrılmaları işletme açısından büyük bir kayıptır. İşletme işte bu sorunlarla karşılaşmamak için işe yeni başlayanlarla özel olarak ilgilenmelidir. Çünkü bireylerden kaynaklanan sorunlar, sonrasında işletmelerde çatışmalara neden olmaktadır. İki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelinde birbirine uyumlu olmaması olarak tanımlayabileceğimiz çatışma, çalışan bireylerin işten ayrılmalarına bile sebep olabilmektedir (Özer, 2004:56).

Genel olarak bireylerden kaynaklanan sorunları şu şekilde açıklayabiliriz:

2.1.12.1.1. Bireylerarası Farklılıktan Kaynaklanan Sorunlar

Yapılan incelemelerde, zekâ, çeşitli yetenekler, kişilik ve bilgi düzeyleri bakımından bireylerin işletmedeki etkinlik ve verimliliklerinin de değiştiği ortaya konmuştur. Çünkü bireyler verilen bir duruma aynı biçimde uyum göstermemektedirler. Örneğin; her birey her meslekte başarılı olamamakta, ancak bir veya birkaçında üstün başarı gösterebilmektedirler. Çünkü her bireyin yetenekleri belirli bir meslek ve iş kollarına uygunluk göstermektedir (Eren, 2001:98).

Yeteneklerinin yanında, bireyler aldıkları eğitim türü ve bu eğitimin ve tecrübenin sağladığı davranış biçimleri açısından da birbirinden farklıdır. Ayrıca, her bireyin başka insanlarla ve toplumla ilişkilerinde aynı biçimde hareket etmediği de bir gerçektir. Bir işletmede işe yeni başlamış bireyin ilk isteği çevresine uyum sağlamaktır.

2.1.12.1.2. Yanlış İş Seçimi ve İş Tatmini

Bireyler daha iş başvurusu yapmadan önce kişiliklerini, sahip oldukları yetenek ve becerilerini en iyi şekilde tanımalı, bu özelliklerine en uygun bir işe sahip olabilmek amacıyla arayışlara girmelidir. Unutulmamalıdır ki, bireyler, kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir işletmenin üyesi olmaktadır. İşletmelerinse kendine özgü amaçları vardır. Yönetimde başarı, bu iki amaç arasında uyum sağlamakla elde edilmektedir. Ancak sağlanan bu uyumun sürekliliğinin gerçekleşebilmesi için, yöneticilerin uygunluğu sağlamaları yönünde aldıkları önlemleri sürekli olarak gözlemleri ve gerektiğinde yenilemeleri gerekmektedir.

Birey alacağı işe alıştırma eğitimi sayesinde, kişiliğini, yetenek ve becerilerini çok fazla tartmadan bir işe girdiğinde, işin ve işletmenin kendi beklentilerine ne kadar hitap ettiğini, kişilik ve yeteneklerine ne kadar uyduğunu tartabilme şansına sahip olmaktadır.

Zaten bu süreç bireyin ve işletmenin beklentilerinin bulunduğu bir zaman aralığıdır. O yüzden en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

2.1.12.2.İşe Alıştırma Eğitimi Sürecinde İşletmeden Kaynaklanan Sorunlar

İşe alıştırma eğitim programları bazen başarı ile sonuçlanırken, bazense başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu başarısızlığın nedenini tek bir etkene bağlamak yanlıştır. Pek çok etken başarısızlıkta rol oynamaktadır. Örneğin bir işe alıştırma eğitimi programı her ne kadar başarılı bir şekilde hazırlansa da, uygulamada aksaklıklar varsa istenilen başarıya ulaşılamaz. Sonucun böyle başarısız olma nedeni arasında en öncelikli gelen şeylerden biri, işletmenin izlediği politikalarıdır. Bazı işletmeler, işe alıştırma eğitimi uygulamasını çalışan işe başladıktan bir süre sonra gerçekleştirmektedirler. Böyle bir durumda eğitimin hiçbir etkinliği kalmamaktadır. Çünkü işe alıştırma eğitimi için en uygun zaman, işe başlatılan tarihi izleyen zamandır. Ancak işletmenin izlediği politika bunu görmezden gelmiştir. Bazı işletmelerdeyse, işe yeni başlayan çalışan, hemen çalışacağı üretim birimine götürülüp çalıştırılmaya başlamaktadır. Böyle bir durumda ise çalışan, çevresini tanıyamadan, o işin başına geçmesi pek çok sorusunun cevapsız kalmasına neden olmakta ve sonuçta çalışan kendini işine verememektedir. İşe alıştırma eğitiminin hazırlanması ve uygulanması sırasında görevli olan birey ya da bireylerin niteliklerinin yeterli olmaması ve sergiledikleri tavırlar da işe alıştırma eğitiminin başarıyla sonuçlanmasında önemli etkenlerdendir (Günay, 2010:93).

2.2. Örgütsel Bağlılık

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.

Bağlılık duyan işgörenler, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000:3).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazın incelendiğinde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Farklı şekillerde birçok tanımlama yapılmış olsa da, tüm tanımlar bireylerin tutum ve davranışları ile ilgilidir. Bu tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Meyer ve Allen (1990: 3), örgütsel bağlılık türlerini, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve biçimsel bağlılık olarak belirlemiştir. Duygusal bağlılık, örgüte karşı olumlu duygular içinde olma, katılım, özdeşleşme ve örgüt üyesi olmaktan mutluluk duyma olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin ekonomik nedenleri göz ardı ederek sadece örgütün yararı için örgütte çalışmaya devam etmesi, bağlılığın duygusal boyutunu oluşturmaktadır (Steers, 1977:46-56). Mowday vd. (1979:224- 247), duygusal bağlılığı, işgörenin, örgütün amaç ve değerlerine karşı oldukça güçlü bir inanç ve benimseme duygusu ile örgüte bağlanması ve kendisini örgütle özdeşleştirmesi, dahil olması olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılığın yapısı genel olarak, örgütte kalma arzusu uyandıran örgüt değerlerine ve örgütün kendisine olan güçlü duygusal bağlılığı içermektedir (Cohen, 1993).

Bazı yazarlar için duygusal bağlılık, bağlılık kavramı içinde oldukça küçük ölçüde rol oynamaktadır. Becker (1960:534), örgütsel bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınan ve devamlılık bağlılığı olarak adlandırılan bir bakış açısını desteklemektedir. Devamlılık bağlılığının temelini ekonomik nedenler oluşturur ve birey örgüte zorunlu olarak bağlanır. Birey örgüte yaptığı yatırımlar ile örgütten ayrılmanın getireceği zararları kıyaslayarak hareket eder.

Bir diğer bağlılık türü ise, ahlaki bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Ahlaki bağlılık işgörenin örgütte kalma yükümlülüğü hissetmesidir. Kendisini örgüte bu anlamda bağlı hisseden birey, örgütte çalışmayı bir görev olarak algılamaktadır. Weiner (1982:471), bağlılığı, bireyin örgütün amaçları doğrultusunda tamamen içselleştirmiş

olduğu biçimsel baskı olarak tanımlamakta ve bireyin bunun manevi olarak doğru olduğuna inandığı için bu şekilde davrandığını ileri sürmektedir. Kavramları netleştirmek açısından Meyer ve Allen (1990:1-18), duygusal bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu istemekte olduklarını; devamlılık bağlılığı hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü buna ihtiyaç duyduklarını; ahlaki bağlılık hisseden bireylerin örgütte kalacağını çünkü bunu yapmakla yükümlü olduğunu hissedeceğini belirtmişlerdir.

Cook ve Wall (1980:40), örgütsel bağlılığın üç unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır. Özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesidir. İçselleştirme örgüte adanmışlığın son aşaması olup, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumunu ifade eder (Ehtiyar vd., 2007:44). Katılım, bireyin işin gerektirdiği faaliyetleri psikolojik olarak benimsemesidir. Sadakat ise, bireyin aidiyet duygusu içinde olması ve kalma isteği duymasıdır.

Gordon vd. (1980:479), örgütsel bağlılığın arkasında yatan 3 faktörün birlik inancı diğer bir deyişle sadakat, örgüte karşı sorumluluk duyma ve örgüt için çalışma isteği duyma olduğunu belirtmektedirler.

Nijhof vd. (1998:243), bağlılığı, örgüt değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgüt amaçları için güçlü bir biçimde çaba göstermek ve örgütte kalma isteği duymak olarak tanımlamışlardır. Bu özelliklerden dolayı bağlılığın sadece tutum değer, aynı zamanda davranış olduğunu da belirtmişlerdir.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan tanımlar, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşmektedir. Başka bir deyişle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık; davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

2.2.2.1. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır (Bayram, 2005:130). Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Oliver, 1990:20).

2.2.2.1.1. Becker'in Yan Bahis Teorisi

Becker'in yan bahis teorisine (1960:534) göre, bağlılık kişinin bir takım yan bahislere girerek, tutarlı davranışlarını, o davranışların çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Kişi tutarlı davranış dizisini bıraktığında yapmış olduğu yatırımlara karşılık kaybedeceklerini düşünür. Yan bahis teorisine göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1996:1; Porter vd., 1974:603; Becker, 1960:533).

Becker (1960:533), kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır.

Becker'e (1960:533) göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir:

- Toplumsal beklentiler
- Bürokratik düzenlemeler
- Sosyal etkileşimler
- Sosyal roller

Bu kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960:536).

2.2.2.1.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981:598; Oliver, 1990:20).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd., 1982:20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı

getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1981:600). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002:49).

2.2.2.2. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Çöl, 2004). Bu bağlılık türünde işgörenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005:129). Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979:225).

2.2.2.2.1. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e (1968:500) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte

olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler. Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve ahlaki yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır.

Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesnelere inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenmiş olması gerekmektedir (Kanter, 1968:504).

Kenetlenme bağlılığı, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır. Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır.

Kontrol bağlılığı ise, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt standartlarına bireyin bağı olarak gördüğü bağlılığı kontrol bağlılığı olarak

adlandırmıştır. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık türü, örgüte karşı olumlu yönelimleri içermektedir.

Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Kanter, 1968:501).

2.2.2.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986:493), bir örgüte bağıllığı üçe ayırmaktadır:

- **Uyum bağıllığı:** Bağıllık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağıllıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.

- **Özdeşleşme bağıllığı:** Bağıllık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

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

Örgütsel bağıllığın uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000:18).

2.2.2.2.3. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bireylerin örgüte ilgisi üç şekilde gerçekleşir (Penley ve Gould, 1998:46).

- Ahlaki bağıllık

- Çıkarıcı bağıllık
- Yabancılaştırıcı bağıllık

Ahlaki bağıllık, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Örgüt standartları ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağıllık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton ve Shore, 1992:277). Ahlaki bağıllıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1973:65).

Çıkarıcı bağıllık, örgüt ile işgörenler arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağıllık duymaktadırlar. Yabancılaştırıcı bağıllık ise bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda örgüte olumsuz bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu bağıllık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Örgüte bu şekilde bağlanan kişi, örgütteki ödül ve cezaların tesadüfi olarak verildiğine inanır. Bu durum ise kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolü olmadığı hissini yaratmaktadır. Alternatif iş veya örgütlerin bulunmama durumunda ise yabancılaştırıcı bağıllık gelişir. Dolayısı ile kişi örgütün dış çevresinde de kontrolü olmadığını düşünür ve kişi ile örgüt arasında olumsuz duygusal bir bağ oluşur (İlsev, 1997:19).

2.2.2.2.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Literatürde üzerinde sıkça durulan araştırmaları ile Allen ve Meyer (1990:3), bağıllığı üç boyutta incelemişlerdir. Bunlar, duygusal, ahlaki ve devam bağıllığıdır.

Duygusal bağıllık kişilerin örgüt ile özdeşleşmelerini, örgütün üyesi olmaktan hoşnut olduklarını ve örgüte güçlü şekilde bağlı olduklarını gösteren duygusal bir yönelmeyi ifade etmektedir. Duygusal bağıllığı yüksek olan bireyler arzu ettikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden duygusal bağıllık, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen bağıllık türüdür.

Devamlılık bağıllığı, kişilerin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve / veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmesidir. Devamlılık bağıllığı yüksek olan kişiler kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. İş alternatiflerinin azlığı nedeniyle koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler. Kişinin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, çaba, elde ettiği para, statü gibi yatırımlar ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ve bu durum bireyin örgüte bağıllığını artırır.

Ahlaki bağıllık, kişilerin ahlaki bir sorumluluk duygusu ile zorunluluk hissettikleri için duydukları bağıllıktır. Ahlaki bağıllığı yüksek olan kişiler, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için örgüt üyeliğini sürdürürler.

2.2.2.3. Çoklu Bağlılık

Bağıllık yazını araştırıldığında, bireylerin deneyimleri ile ilgili büyük bir boşluk olduğunu ifade eden Reichers (1985:465), yazında yer alan bağıllık tanımlarının da önceki araştırmaların melezleştirilmesinden meydana geldiğini öne sürmektedir. Bu nedenle araştırmasında bireyleri gerçek bağıllık deneyimlerine ve örgütlerin doğasına odaklanmıştır. Reichers'in (1985) bu yaklaşımı, Mowday vd.'nin (1979, 1982), tutumsal bağıllık tanımlarını ve amaç ve değerler yaklaşımlarının geliştirilmiş bir modelini ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağıllıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağıllığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağıllık türlerini ortaya çıkarabileceğini ileri sürmektedir (Reichers 1985:465).

Bu yaklaşım ile örgütler, referans gruplarını ve rol setlerini içeren koalisyon varlıkları olarak tanımlanmaktadır. Bu koalisyonel varlıklar ve varlığın katılımcıları,

diğer örgütsel grupların benimsemiş olduğu amaç ve değerler ile çatışma halinde olan tek bir amaç ve değerler setini benimsemiş olabilirler (Varona, 2002:5).

Reichers (1985), örgütün spesifik olarak birey açısından bağıllığı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir varlığı simgelediğini savunmaktadır. Reichers'e (1985) göre, teorisyenler örgüt üyelerinin hizmet ettikleri farklı değerlerle çatışan amaçlar üzerinde durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir. Ancak örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve grupların amaçları kişilerin çoklu bağıllıklarının odak noktasını oluşturmaktadır. Çoklu bağıllık yaklaşımı kişilerin duymuş oldukları bağıllıkların birbirinden farklı olabileceğini de öne sürmektedir (Reichers, 1985).

2.2.3. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Unsurlar

Günümüze kadar örgütsel bağıllığın unsurları ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu örgütsel bağıllığı etkileyen unsurlar, kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve örgüt ile ilgili özellikler olarak sıralanabilir (Nijhof, 1998:243).

2.2.3.1. Kişisel Özellikler

Örgütsel bağıllığı etkileyen unsurlardan kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, eğitim, örgütte çalışma süresi gibi özellikleri içermektedir. Angle ve Perry (1981:1), örgütsel bağıllığı etkileyen unsurlar ve sonuçları üzerine yapmış oldukları araştırmada yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçları, kadınların erkeklerden daha fazla örgüte bağıllı oldukları, kişilerin yaşları ilerledikçe örgütsel bağıllıklarının arttığı yönündedir. Kadınların erkeklere oranla daha fazla bağıllı olmasının sebebi, kadınların işlerini ve örgütlerini değiştirmek istememesinden kaynaklanmaktadır. Yaşları ilerleyen işgörenlerin örgütsel bağıllıklarının daha fazla olmasının sebebi ise, kişilerin iş ve eğitim alternatiflerinin azalmasıdır (Angle ve Perry, 1981:1). Bunlarla birlikte eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında ters bir ilişki olduğu öne sürülmüştür. Araştırmacılar, işgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, beklentileri ve iş alternatifleri

arttığı için örgütsel bağlılığın azaldığı sonucuna varmışlardır (Angle ve Perry, 1981:1; Steers, 1977:46).

Meyer ve Allen (1984:372)'in örgütsel bağlılığın unsurlarını, bağlılığın farklı boyutlarına göre incelediği çalışmalarının sonucunda, yaş ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmalarına rağmen devamlılık bağlılığı ile yaş arasında bir ilişki bulamamışlardır.

2.2.3.2. İşle İlgili Özellikler

İşle ilgili özellikler; işin gerektirdiği bilgi ve yetenek, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, işle ilgili yetki ve sorumluluklar, geri bildirim ve işin motive etme derecesi, içeriği, çeşitliliği ve özerkliği gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998:243).

Hackman ve Oldham'ın (1975:161) iş özellikleri modelinde yer alan, beceri çeşitliliği, görevin tanımı ve önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları, işin boyutlarını oluşturmaktadır ve bu boyutlar, bireylerin işi ile ilgili anlam geliştirmesi, sorumluluk duyma ve sonuçlara ilişkin bilgilendirme gibi kişinin ilerleme ihtiyacına bağlı olan psikolojik durumları yaratır. Bu durumların sonuçları ise yüksek çalışma motivasyonu, yüksek iş performansı ve iş tatmini ve düşük devamsızlık ve işgören devridir.

2.2.3.3. Örgütle İlgili Özellikler

Örgütle ilgili özellikler, örgüt büyüklüğü ve yapısı, çalışma koşulları, kariyer olanakları, ücret sistemi, yönetim tarzı ve yönetime katılma gibi özelliklerdir (Nijhof, 1998:243). Aynı zamanda liderlik tarzı, örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, terfi olanakları, ücret sistemi, ücret dışı sağlanan haklar, ödül sistemi, performans sistemi ve kariyer imkanları gibi alt faktörlerden oluşmaktadır (Scandura-Lankau, 1997:381; Özdevecioğlu,2003:115; Çetin,2004:99).

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütsel bağlılığın gerek çalışan gerekse de örgüt açısından ne tür sonuçlarının olduğunu anlayabilmek için, bağlılığı düzeyine göre sınıflandırmak ve bu kategorileri olumlu ve olumsuz sonuçlarına göre ayırmak yararlı olmaktadır (Solmuş, 2005:219). Literatürde örgütsel bağlılık düzeyleri; düşük örgütsel bağlılık, ılımlı örgütsel bağlılık ve yüksek örgütsel bağlılık olarak üçe ayrılmıştır.

2.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılığa sahip olan bireyler, içinde buldukları durumu kurtarmaya yetecek ölçüde çaba sarf etmemektedirler. İşlerine, örgütün vizyon ve misyonuna kendilerinden bir şey katmamaktadırlar. Bir bütün olarak örgütün başarısından daha çok kişisel başarılarıyla ilgilenmektedirler. Örgüte daha az bağlı olan bireyler aynı zamanda kendilerini örgütün dışından biri olarak görmekte ve kendilerini örgütün uzun vadede üyesi olarak kabul etmemektedirler. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almaları durumunda, çoğunlukla işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır (Oberholster, 1999:58). Düşük düzeyde örgütsel bağlılık örgütün rekabet yeteneği üzerinde de bir etkiye sahip olmaktadır. Yüksek derecedeki işten ayrılma oranları, örgütteki entelektüel sermayeyi azaltmakta böylece örgütün rekabet yeteneği de düşmektedir (Özçelik, 2008:76).

Düşük bağlılık derecesinin olumlu yanı belirsizlik ve çatışma durumlarında, bağlılık derecesi düşük olan çalışanların orijinal ve yenilikçi fikirler sunabilmeleridir. Ayrıca bağlılık derecesi düşük olan çalışan kendine yeni iş arayışı içindedir. Böylece insan kaynağının daha etkin olabileceği bir alanda istihdamı mümkündür (Yüksel, 2007:177).

2.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Birey deneyiminin güçlü, fakat örgütle özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Balay, 2000:88). Bu düzeydeki çalışanlar, örgütün bütün

değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerinin karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedir.

İlımlı düzeydeki örgütsel bağlılığın olumlu yanları genellikle olumsuz yanlarından çok daha ağır basmaktadır. Çalışan daha istikrarlı ve tatmin seviyesi yüksektir. Bireyler, ortamın çekiciliği ve taleplerine ilişkin algılarına göre bağlılık düzeylerini değiştirerek davranışsal ortama uyum gösterebilmektedirler. Böyle koşullar altında, bireyin ihtiyaçları ile örgütün ihtiyaçları arasındaki ilişki dengelenebilir. Bu bireylerin örgütte, örgüte yüksek bağlılık gösteren bireyler kadar çok ve hızlı ilerleyemedikleri bir gerçektir. Bununla birlikte, ılımlı örgütsel bağlılık düzeyinde yüksek bağlılıkta ortaya çıkan olumsuz sonuçların çoğundan kaçınmak mümkün olmaktadır (Randall, 1987:466).

2.2.4.3.Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, bireyin örgüte karşı beslediği güçlü bir bağlılık duygusunu ifade etmektedir. Bu bağlılık düzeyinin istenen bir davranış olmasına ve örgüte önemli kazançlar sağlayacağına inanılmasına rağmen yüksek örgütsel bağlılık uç bir noktaya ulaştığında birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Örgüte yüksek düzeyde bağlı olan çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. Örgütü tehdit eden her şeyi, kendileri için de yakın bir tehlike olarak görmektedirler. Bu tür çalışanlar örgütün amaç ve değerleriyle yaratıcı bir şekilde ilgilenmektedirler ve işlerini çok daha iyi bir şekilde yerine getirmenin yollarını düşünmektedirler. Özünde, örgütlerine bağlı çalışanlar örgüt kendilerininmişçesine örgütleri için çalışmaktadırlar (Özçelik, 2008:78). Bu anlamda bu çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksek olduğu söylenebilir.

Örgüte bağlılığı fazla olan çalışanların, bağlılığı az olan çalışanlara kıyasla örgütte kalma arzuları ve işe karşı duydukları ilgi daha yüksektir. Bu kişilerin işe devamsızlık oranları ise çok düşüktür. Bireyler, aynı zamanda örgüt amaçlarına ulaşmak ve örgüt ilkeleriyle bütünleşmek arzusundadırlar. Örgüte bağlılığı fazla olan birey, bir yandan o işletmenin üyesi olmaktan gurur duyarken; diğer yandan işletmenin yararı için önemli

ölçüde çaba harcamak ister (Tınaz, 2005:29). Deneysel yazın, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların işten ayrılma oranlarının daha düşük olduğu bununla birlikte bu çalışanların yüksek düzeyde çalışma gayreti, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışına, gelişmiş bir katılım ve üretkenliğe sahip oldukları düşüncesini doğrulamaktadır (Özçelik, 2008:78).

Yüksek bağlılık derecesinin olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu tür bir bağlılığın olumsuz yanları, yenilik ve yaratıcılıktan uzaklaşma, değişime karşı koyma, bireysel tehlike ve stres olabilir (Yüksel, 2007:178). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgüt adına yasa dışı ya da etik olmayan davranışlarda bulunmaya daha istekli olabilirler. Ortada bir çelişkinin bulunması durumunda, yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar çoğunlukla örgütün emirlerini kendi kişisel etik anlayışlarının ve toplumsal emirlerin önüne geçirmektedirler.

Örgüte yüksek bağlılık duymak, çalışanın, diğer sosyal yaşam alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirememesine; özellikle aile içi ilişkilerde stres ve gerginliğe yol açabilir. Yüksek bağlılık, işten ayrılma oranlarının düşük olmasının da etkisiyle örgüte yeni üyelerin kazanılması, böylelikle de örgütün yeni, farklı fikir ve bakış açılarından yararlanma olanaklarını azaltır.

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Araştırmacılar tarafından yapılmış olan farklı bağlılık tanımları ve türleri olsa da, bir çalışanın örgüte bağlılık gösterip göstermediğin belirlemede kullanılan bir takım ölçütler bulunmaktadır. Bu ölçütlere aşağıda ayrı ayrı yer verilmiştir (Kafdağlı, 2007:25).

2.2.5.1.Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Bireylerin çalıştığı organizasyona bağlılığının en önemli göstergelerinden birisi, onun amaç, hedef, değer ve vizyonu ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun

örtüşmesidir. Çünkü amaç ve değerlerini kabul etmediği bir örgüte çalışanın bağlılık göstermesi düşünülemez.

Örgütsel bağlılık konusunun Porter, Steers, Mowday gibi öncülleri bu konu üzerinde önemle durmuşlardır. Söz konusu yazarlar, “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın en önemli şartı olarak görmüşlerdir.

2.2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunma

İşletmelerde çalışan bireylerin organizasyonunun başarılı olabilmesi için normal olarak kabul edilenin üstünde çaba sarf etme dereceleri örgüte bağlılıklarını gösteren ikinci kriterdir. Bu çaba beklenen ve biçimsel ölçütlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin üstünde çaba sarf etmeleri ancak o kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir.

Çalışanların herhangi bir maddi beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendisinden fedakârlıkta bulunabilmesi, kişinin örgütüyle özdeşleştiğinin göstergesidir.

2.2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirme İle İlgili Güçlü Bir İstek Duyma

Örgütsel bağlılığın bir diğer göstergesi çalışanın örgütsel üyeliği devam ettirme yönünde güçlü bir istek duymasıdır. Bu gösterge, çalışanın örgütüne yönelik memnuniyetini ifade etmesidir. Örgütün çalışana bağlılığı “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanmış örgütsel desteğin, örgüt üyelerinin örgüt amaç ve gereksinimlerini gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracakları sonucunu yaratacağını ortaya koymaktadır.

2.2.5.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde

bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler.

Özdeşleşme sağlamada çalışanların göstermiş oldukları yüksek performansın takdir edilmesi gerekir, bu da çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırarak, örgütlerin gelecekle ilgili beklentilerinin karşılanması için daha fazla yükümlülük duygusuna sahip olmalarını sağlayacaktır.

2.2.5.5. İçselleştirme

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Örgüt yönetiminin iş ve çalışma ile ilgili tutum ve inançları, çalışanların gözünde çok daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanlar kendi amaç ve değerleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler (İbicioğlu, 2000:15).

2.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Oryantasyon İle İlgili Çalışmalar

2.2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Örgüte bağlılık ile çalışan performansı arasındaki ilişki konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Steers'in (1977), Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılığın iş performansı ile ilişkisinin açık olmadığını ortaya koymuştur. Ancak bazı araştırmalar da, bu konudaki ilişkinin bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığını dikkat çekmiştir. Salancik (1977), davranış ya da eylemin bağlılığın kanıt olduğunu, bu nedenle bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirilebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca amaçlara ulaşmanın oldukça güçleşmesi durumunda bağlılıkta belirgin şekilde düşme meydana geldiği ve bunun sonucunda da performansta azalma meydana geldiği ortaya konulmuştur (Balay, 2000:138).

Yüksek düzeyde performansın sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların örgüte bağlılığının sağlanabilmesi

için örgütler arası çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerini iyi anlamak ve bunları karşılamak durumundadır. Çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentileri gerek maddi (ücret, teşvik primi gibi) unsurlarla gerekse maddi olmayan (yükselme fırsatları, eğitim olanakları gibi) unsurlarla ilgili olabilir. Bunlar karşılandığında çalışanlar, örgüt için etkili ve verimli çalışma göstereceklerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanların cinsiyet, medeni durum ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterir (Uygur, 2007:72, Yalçın ve İplik, 2005, Sökmen, 2000).

2.2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma

Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma çalışmalarının sonuçları bu iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin; Blau ve Boal (1987), örgütsel bağlılık ölçeğinden dokuz soruyu ve işten ayrılma niyetini ölçen üç soruyu kullanarak yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Balfour ve Wechler (1996) de işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki elde etmiştir (Ceylan ve Demircan, 2002:61).

2.2.6.3. Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan iş gören üzerindeki etkileri ile işletmenin iş görenden beklediği tutum, değer ve davranışların öğrenilebilmesi sürecidir. Aşkun Bige (2004) yaptığı çalışmada şu çıkarımlarda bulunmuştur; örgütte toplumsallaşma etkinliklerinin temel amacı; özellikle yeni iş göreni, örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir. Bu bağlamda "toplumsallaşmanın" en önemli aşamalarından birisi işe alıştırma eğitimidir. Bütün işletmelerin kendi bünyelerine yeni katılan iş görenlere hem kendilerini öğretmeleri hem de yeni katılanı tanımaları gerekmektedir. Bu karşılıklı birbirini "tanıma ve anlama" dönemi eğitim olmaksızın çok uzun ve yanılmalarla dolu bir süreci gerektirebilir.

Özçelik (2008), çalışmasında örgütsel sosyalleşme faaliyetleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve ikisi arasında olumlu bir ilişki olduğu bulgusuna

ulaşmıştır. Çalık'a (2003) göre başarılı bir şekilde sosyalize olan -işe ve işyerine alışan-yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek doyumları vardır ve örgüt içinde kalmaya isteklidirler. Ayrıca, düşük seviyede sıkıntı belirtileri gösterirler. Yüksek seviyede bağlılık ve düşük rol belirsizliği de başarılı sosyalizasyonun işaretidir. Başarılı sosyalizasyonu bir işareti de karlılıktır.

Kartal'a (2006) göre yeni işgörenlerin kendi işlerine düşük düzeyde bağlı oldukları, bunda problem oluşturduğu ve örgütteki başarıları konusunda düşük düzeyde iyimser oldukları yapılan araştırmalardan ortaya çıkmıştır. Belirtilen bu konu eğitim örgütleri için ciddi problemdir. Mesleğin başlarındaki başarı imkânları ilerleme fırsatı sağlarken, düşük düzeydeki ilgi başarısız sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme programlarını mesleğe yeni başlayan öğretmenler için iyi bir strateji oluşturan örgütler onların işe uyumlarını kolaylaştırır.

2.2.6.4. Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi

Yapılan birçok çalışmada gelişim fırsatlarının çalışanların tutumlarını etkilediği, örgütsel bağlılığın da birçok gelişim fırsatının sonuçlarından biri olduğu ortaya çıkarılmıştır. İşletme tarafından çalışanlara sağlanan eğitimin, uzun vadede bireylere sağladığı yararlar göz önüne alındığında, eğitimin çalışanların gelişimine önemli etki eden gelişim fırsatlarından birisi olduğu bilinmektedir. Yüksek teknolojik ürün üretimi yapan bir işletmede, 667 tam zamanlı çalışan mühendis ve teknik müdürler üzerinde yapılan bir çalışmada kendilerine sağlanan işbaşında eğitimin örgütsel bağlılıklarıyla önemli düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer bir ifadeyle eğitime katılan işgörenlerin, kendilerine sağlanmış olan eğitimin yetenekleri üzerinde olumlu etkileri olacağını düşünmesi çalışanların örgütlerine bağlılığını artırmaktadır (Benson, 2006:175).

Çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim olanakları, çalışanların bağlılıklarını ve ait olma duygusunu artırmaktadır. Saks'ın (1995) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın çalışanları takip eden eğitim programlarına katılımını artırdığı sonucuna ulaşılmış, ayrıca örgütsel bağlılığın eğitime katılımın yanı sıra eğitimden elde edilen bilgilerin transferi için gerekli olan motivasyonu da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır

(Çulha, 2008:120). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi, kendilerinin eğitime katılım istek ve kararlarını, eğitim sürecindeki öğrenme miktarını ve eğitimden sonra istenen yönde tutum ve davranışların geliştirilmesini etkileyeceği ileri sürülmektedir (Tolay, 2003:31).

Facteau, Dobbins, Russel, Ladd ve Kudisch'in örgütsel bağlılık ile ilgili yapmış oldukları çalışmada eğitim öncesi öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla ilişkisinin olduğu, ayrıca örgütlere olan bağlılığın eğitimin etkinliğini de artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Roehl, Swerdlow, 1999:179). Barlett'in (2001) eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapmış olduğu çalışmayı eleştiren Klein (2001), eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çift yönlü olabileceğini ileri sürmüştür. Nitekim örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim programlarına katılım isteğini artırması ile ilgili Saks'ın (1995) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel bağlılığın çalışanları takip eden eğitim programlarına katılımını artırdığı sonucuna ulaşmış, ayrıca örgütsel bağlılığın eğitime katılımın yanı sıra eğitimden elde edilen bilgilerin transferi için gerekli olan motivasyonu da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Barlett, 2001:337). Orpen'in (1999) yapmış olduğu çalışma da, çalışanların öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılıkla ilişkisini destekler niteliktedir.

Diğer taraftan eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çalışmalarda, eğitimin çalışanların bağlılıklarını, kuruma ait olma duygularını, iş tatminlerini artırdığı, ayrıca iş gücü devri, işe devamsızlık gibi istenmeyen davranışları azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Yapılan çalışmalarda, eğitim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olduğu (Roehl and Swerdlow,1999:179) ve bunun yanı sıra eğitimin örgütsel bağlılığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Barlett, 2001).

Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişim ve yenileşme olgusu ile mücadele edebilmeleri için çalışanlarına sağlayacakları eğitim olanakları, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bu konu kapsamında, 7 farklı büyük sektörde yapılan çalışmaya göre, çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişim olanakları çalışanların duygusal bağlılıklarını doğrudan ve pozitif yönde etkilediği, çalışanların devam ve normatif (ahlaki) bağlılıklarında ise önemli derecede etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak duygusal bağlılığın ahlaki bağlılıkla, ahlaki bağlılığın devam bağlılığı ile olan pozitif yönlü ilişkisi, sağlanan eğitim ve gelişim olanaklarının

çalışanların devam ve normatif bağlılıklarını da dolaylı olarak etkileyebileceği görülmektedir (Dereli, 2006:30). Kurum kültürü boyutlarından biri olan eğitim ve gelişim olanaklarının çalışanların bağlılıkları ile ilişkisinin olduğu, yapılan başka bir çalışma sonucunda ortaya çıkarılmıştır.

Meyer ve Allen'e (1997) göre, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerin kendilerine bireyler olarak değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle "örgüte özgü, spesifik" bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığın gelişmesine yol açmaktadır. Ayrıca yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerinin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğü (ahlaki bağlılık) hissetmektedirler (Tolay, 2003:36).

2.2.6.5. İKY Uygulamaları, İşe Alıştırma Eğitimi ve İşgören Performansı İlişkisi

Cho vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada; İKY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi otel endüstrisinde araştırmışlardır ve İKY uygulamalarından çalışanların yönetime katılımı, ödüller ve işe alma öncesi testler ile örgütsel performans arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Stavrou vd. (2007) tarafından yapılan bir çalışma ile Avrupa Birliğinde kamu ve özel sektör firmalarının örgütsel performans ve rekabet avantajı kaynakları ile İKY arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu iki sektör arasında elde edilen sonuçlar bakımından bir farklılık yoktur. İKY uygulamalarından eğitim-geliştirme ve iletişim faaliyetlerinin performansa olumlu etki ettiği sonucu elde edilmiştir.

Gedik (2008) çalışmasında, bir süper markette işe yeni başlayan 15 kişi üzerinde ön test ve son test uygulamaları yapılmış ve sonuçlar incelendiğinde eğitime katılan kasiyerlerin performansında önemli ölçüde gelişme olduğu görülmüştür.

Tuna (2007) personel devir oranını araştırdığı çalışmasında, personel devir oranı, oryantasyon eğitimi verilen işletmelerde, verilmeyenlere; yazılı iř tanımı bulunan işletmelerde, bulunmayanlara oranla dūřuk çıkmıştır. Ayrıca, yıldız sayısı yūkssek olan otellerin personel devir oranı dūřuk, yıldız sayısı dūřuk olan otellerin ise, yūkssek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aliyeva'nın (2007) yaptıđı çalıřmasında, ortaya çıkan sonuca gōre ũ ve dōrt yıldızlı otel iřletmelerinin insan kaynakları departmanı bulunmamakla birlikte bu iřletmelerde iřletmeyi ve çalıřanları geliřtirmeye yōnelik eđitim faaliyetleri bulunmamaktadır. İřletme sahiplerine gōre çalıřanlar iře alınırken ya "iřinde tecrūbelidir "ya da "iř yerinde iřini ūđrenecektir," "eđitime harcama yapmak bořuna masraf yapmaktır" dūřūncesine sahipler. Eđer insan kaynakları yōnetiminin iřletme içi eđitim faaliyetleri –oryantasyon eđitimi, kariyer veya mesleki geliřim eđitimleri, çalıřanın motivasyonuna yōnelik çalıřmalar- otel iřletmelerinde uygulanmaz ise elbette ki bugūn sektōrde personel devir hızı yūkssek seviyelerde seyir edecektir.

Latif ve Uçkun (2002) binek otomotiv sektōründe iře alıřtırma eđitimi konulu çalıřmalarında, çalıřmaya katılan firmaların çođunluđunun oryantasyon eđitimine yūkssek derecede ūnem verdiđi bulgusuna ulařmıřlardır.

Topalođlu ve Sōkmen (2003) alışmasında Ankara'da faaliyet gōsteren iki adet sağlık işletmesinde çalışan iřgōrenlerin, aldıkları eğitimi ile iřgōren performansları arasında 0,65 bir korelasyon katsayısı bulmuştur. Yani eğitiminin iřgōren performansı ũzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu çalışmada, maař gūnleri, ūdemeler ve sosyal gūvenceler konusunda eğitimi kapsamında bilgilendirilmesi ile iř performansları ve işletmeye sağlayacakları katkı arasında bir ilişki bulunmuştur. Oryantasyon programlarında verilen ūzlük hakları bilgileri ile iř performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Temiraliyeva (2005) eğitiminin konaklama işletmeleri açısından ūnemini ve iřgōren performansı ũzerindeki etkilerini Kazakistan, Almatı'da bulunan dōrt ve beř yıldızlı oteller ũzerinde incelemiş ve çalışma sonuçlarından iřgūcū performansındaki değişimin %36'sının eğitiminden kaynaklandığını saptamış. İşe alıştırma eğitiminin iřgōren performansını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır.

2.2.6.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi

Farklı eğitim türleri olmakla birlikte bu çalışmanın araştırma konusu olan işe yeni başlayan çalışanlara yönelik olarak hazırlanan işe alıştırma eğitimi ise, yeni çalışana işletmeyi, iş arkadaşlarını, yöneticilerini ve işi tanıtarak, yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye uyumunu sağlamak, böylece onu işletmeye kazandırmak amacıyla yapılan faaliyetler bütünüdür.

Eğitim programları çalışanlar açısından, performans artışı, iş tatmini ile birlikte bağlılık ve verimlilik sürecini etkilerken, işletme açısından da verimlilik ve karlılık durumunu etkilemektedir.

Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması, bireyin motivasyonunun ve verimliliğin artırılmasını gerektirmektedir. Burada mesleki işe alıştırma eğitiminin yeniden değerlendirilmesi oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletmelerde verimliliğin artırılmasında pek çok yöntem (yeni tesis, makine ve donanım sağlanması, üretim planlama, bütçe ve maliyet kontrolü gibi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanma) kullanılmakla birlikte, işe alıştırma eğitimi, örgütte bireyin iş ortamına uyum sağlamasında, örgüt kültürüne adapte olabilmesinde kullanılan en etkili verimlilik artırıcı yöntemlerden birisi olarak görülmelidir. Bu kapsamda eğitim, çalışanların iş tatminini, bireyin verimini, örgüte bağlılığını ve bütün olarak organizasyonun performansını arttırmaktadır. Bu yönüyle ele alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan işe alıştırma eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte, bireyin örgüte bağlılığının ve verimliliğinin artırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir (Keser, 1999:10).

Oryantasyon eğitimlerinin olumlu ve olumsuz olmak üzere birçok sonucu vardır. Bu sonuçlar duygusal, kavramsal ve davranışsal olarak gruplanabilmektedir. Olumlu sonuçları; iş tatmini, motivasyon, yenilik ve işbirliği ile örgütsel bağlılık olarak sıralanabilirken, kuruma özel olarak yapılandırılmamış ve başarısız bir eğitimin de rol çatışması ve rol belirsizliği, iş tatminsizliği gibi olumsuz sonuçları olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçların işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işten ayrılma noktasına kadar

gittiği düşünülürse, işe alıştırma sürecinin en önemli amacı ve beklenen sonuçları arasında iş tatmini ve en önemlisi de örgütsel bağlılık bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı olduğu örgütün hedeflerine olan güçlü inancı, örgütün değerlerini kabullenmesi, örgütün faydası doğrultusunda çaba göstermeye istekli olması ve çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün misyonuna, vizyonuna ve kültürüne uygun çalışanların seçimi, yerleştirilmesi, işe alıştırma süreci, eğitim ve geliştirilmesi, performansın değerlendirilmesi çalışmalarının amacı; “örgüte bağlı çalışan kalıcı çalışandır” düşüncesinden hareketle, çalışanı örgüte bağlı kılmaktır (Tecir, 2007:68).

Bu kapsamda, işe yeni başlayacak olan çalışanın öğrenmesini kolaylaştırıp, hata yapma olasılığını azaltan ve kendine güven duygusunu geliştiren işe alıştırma eğitimi, çalışanda olumlu bir tutum yaratarak örgüte bağlılık duygusunu geliştirmektedir (Yalçın ve İri, 2003:6). Örgütlerde duygusal bağlılığın geliştirilmesi zaman almaktadır. Bu zamanı en iyi azaltan yöntem sosyal etkileşim programlarıdır. İşletmelerin çalışanlarına sağlamış olduğu eğitim programları ve bu eğitim programları arasında yer alan, özellikle de işletmeye yeni katılmış olan çalışanlar için kurumla ilk etkileşim süreci niteliğinde olan işe alıştırma eğitimi çalışana yapı, prosedürler, tepe yönetimi, iş arkadaşları, birlikte çalışacağı yöneticileri, yan hakları, izin, tatil günleri gibi bilgilerin verildiği ve birlikte çalışacağı kişileri de tanınmasına imkan vererek sosyal ilişkilerin sağlanmasında önemli fonksiyonu olan bir eğitim programı olarak uygulanmaktadır.

Eğitim programlarına katılan çalışanların örgütün çeşitli düzeydeki diğer üyeleriyle etkileşim içinde bulunması, özellikle de işe yeni başlayan kişilerin ilk günlerinde oryantasyon eğitim sürecine alınması çalışanın duygusal olarak örgütüne bağlanmasını hızlandırmaktadır (Çulha, 2008:121).

İşletmelerin eğitim programlarını uygulamalarının somut yararlarından birisi de, kendisine değer verildiğini hisseden çalışan işletmeye bağlılığını sağlayarak verimin artmasını sağlamaktır (Şahin, 2002:100). Çalışmalar, çalışan eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin varlığını göstermekte olup örgütsel bağlılığın artırılması ve diğer önemli çıktılar muhtemelen eğitim programlarının sonucu oluşmaktadır (Roehl and Swerdlow, 1999:179). Hangi sektör olursa olsun işletmelerde işe yeni alınan, iş

yerinde bölüm değiştiren, yeni bir teknoloji ile tanışan çalışanlara, kurumun amaç, misyon ve vizyonunu aktarma, yapacağı işin ne olduğunu kendisine anlatma, yöneticileri ve iş arkadaşları ile tanıştırma gibi faaliyetler çalışanın işe ve işletmeye uyumunu sağlayacak önemli bir eğitim faaliyetidir. Bu ve benzeri faaliyetler, kısa süre içinde çalışanın örgüte olan bağlılığını da sağlamaktadır (Yaylı ve Temiraliyeva, 2006: 118).

Kocabacak (2006) alışmasında, çalışanların işe alıştırma eğitim sürecinde eğitimci performansından elde ettikleri tatmin düzeyinin arttıķa örgütsel bağlılıklarının da arttığı, örgüte bağlılığın işgörenlerin yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyinden etkilenmediğini, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı gibi bulgulara ulaşmıştır.

Ellinboe (2006) Clarke Koleji Kitabevinde yeni işe başlayanlar için işe alıştırma el kitabı hazırlama maksadıyla yaptığı çalışmasında, yapılan eğitimin kara katkı sağladığını bulmuştur.

Kaiser (2006) yeni işgörenlerin işe alıştırma ve eğitim programlarına tabi tutulmaları ile işe kalma oranları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır ve ikisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak, işe alıştırma eğitimi, işletmede çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı niteliğindedir. Bu yönüyle; çalışan ve dolayısıyla işletme verimliliğinin arttırılmasında önemli bir rol oynadığından bahsedilmişti. rn ve hizmet ağında, bilişim ve üretim teknolojilerinde, hangi sektör olursa olsun i ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinde yaşanan hızlı değişim, işletmelerin eğitime daha fazla önem vermelerine, gelişim odaklı olmalarına ve bilgiye daha fazla yatırım yapma ihtiyaçlarını ön plana çıkarmıştır. Çünkü küresel rekabette üstünlüğün sağlanabilmesi “insan kaynağı”nın etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu noktada, çalışanın verimliliğinin arttırılmasında, işletmede kalma eğiliminin yaratılmasında ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında işe alıştırma eğitimi etkili bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir. Bu düşünceden hareketle eğitimi uygulayan işletmelerin, rekabette önemli bir avantaj elde edecekleri yadsınamayacak bir gerçektir. Dolayısıyla

işletmelerin, yönetim politikalarını oluştururken, “insan kaynağı”nın potansiyeline büyük etki eden işe alıştırma eğitim programlarına önem vermeleri gerekmektedir.

3. YÖNTEM

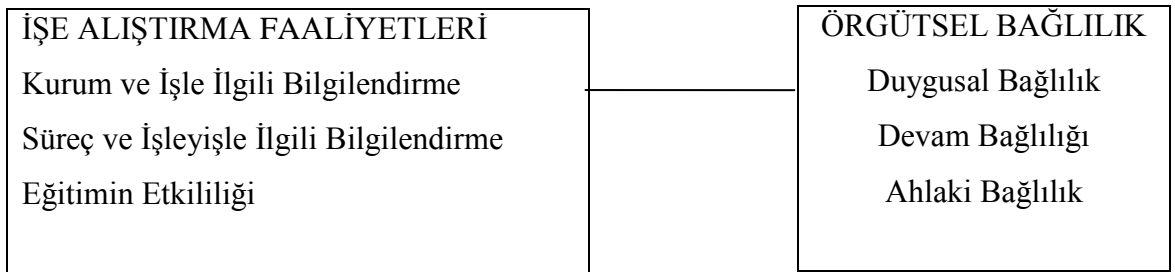
3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, işe alıştırma eğitimi programları ile ilgili bilgileri içermesi açısından betimsel ve bu programlardan tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırması açısından ilişkisel tarama türünde bir çalışmadır.

Çalışmanın teorik yapısına ait veriler ve bilgiler, yazında yer alan tez, makale, dergi, kitap vb. bilimsel çalışma ve bulguların incelenmesi, yorumlanması ve derlenmesi şeklinde toplanmıştır.

Araştırmada işletmelerde verilen işe alıştırma eğitimi bağımsız değişken ve örgütsel bağlılık bağımlı değişkendir. Bu iki değişken arasındaki ilişkinin gücü ölçülecektir. Bu ilişkinin gücünün değişiklik göstermesi çalışılan bölüme, cinsiyete ve eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçülecektir.

Araştırma modeli, gerçeği ya da problemi araştırmada kullanılan genel bir çerçevedir. Çalışmada, havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işe alıştırma eğitimi sürecinde verilen kurum ve işleyişle ilgili bilgilendirme, verilen eğitimin etkililiği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebileceği varsayımına dayanarak Şekil 1'deki model geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren, Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Ankara Esenboğa, İstanbul Sabiha Gökçen, Dalaman, Milas-Bodrum, Dalaman ve Antalya havalimanlarında bulunan yer hizmet kuruluşlarının yer hizmetlerinin yolcu hizmetleri, ramp (uçakların pistteki temizlik, yakıt ve yükleme hizmetlerini koordine eden bölüm), hareket, idari işler, teknik bölüm ve ulaştırma bölümlerinde çalışanlardır. Örneklem belirlemede basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem hacmi ise, $\alpha=0,05$, örneklem hatası $H=\pm 0,05$ ve güven düzeyi %95 yani anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ ve olayın evrende gözlenme oranı $p=0,5$ ve olayın evrende gözlenmeme oranı ise $q=0,5$ oranları çerçevesinde oluşturulan hazır tabloya göre, yukarıda evren olarak kabul edilen havalimanlarında yer hizmetleri personel sayısına ulaşamadığı için tahmini 1000 olarak kabul edilmiştir. Hazır tablo değerlerine göre, 1000 kişilik evrenden, evreni temsil etmesi için, örneklem sayısı olarak, 288 kişiye ulaşmak gerekmektedir. Yapılan anket çalışmasına Antalya Havalimanı, Dalaman Havalimanı ve Milas-Bodrum Havalimanı çalışanları ile posta yoluyla anketler gönderilerek katılım sağlanmış. 169 anket posta yoluyla doldurulup geri gelmiştir. 40 adet anket ise Google anket hazırlama formu ve elektronik posta yöntemiyle havalimanlarının yer hizmet şirketlerinde çalışan, daha önce tanıdığım kişilere gönderilerek elde edilmiştir. Toplam 209 anket değerlendirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için kullanılacak verilerin elde edilmesi için üç bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Birinci bölüm, kişisel bilgileri sorgulamaktadır. İkinci bölüm, işe alıştırma eğitimi ile ilgili tutumları ölçmektedir. Üçüncü bölüm, örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarını ölçmektedir.

Anket formunun hazırlanmasında işe alıştırma eğitimi ile ilgili bölümün soruları veya ifadeleri, Kocabacak (2006), Bulgulu (2008), Günay (2010) ve Şahin (2004)'in kullandığı işe alıştırma eğitimi ile ilgili çalışmalarında kullandığı anketlerden derlenerek yeni bir form hazırlanmıştır. Hazırlanan ankete güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada, eşit aralıklı ölçek kullanıldığından ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı 0,811'dir.

Araştırmada kullanılan soru cetvelinin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, soru cetvelinde kullanılan değişkenleri ortak faktörler kapsamında toplayarak açıklamak amacı ile kullanılmıştır. Ayrıca, bu analizle araştırmada yapılacak ileri analiz teknikleri için hangi önermelerin analiz kapsamına alınacağını da belirlenmesi sağlanmış olmaktadır. Faktör analizinde, aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin belirlenmesinde maddelerin yer aldıkları faktör yükleri dikkate alınır. Faktör yükü, değişkenlerin ilgili faktörde yer alan diğer değişkenlerle birlikte aynı faktörü ne derecede ölçtüğünü ifade eden bir göstergedir (Büyüköztürk, 2009:118). Faktör analizinde, değişkenlere ait faktör yüklerinin $\pm 0,30$ 'dan büyük olması kabul edilen en alt düzeydir. Faktör yükünün $\pm 0,40$ olması analizde yer alan değişkenlerin faktörle ilişkisini belirlemede tercih edilen bir değerdir. Değişkene ait faktör yükünün $\pm 0,50$ veya daha fazla olması uygulamada en önemli göstergedir (Çulha, 2008:158).

Çalışmada, işe alıştırma eğitiminin alt faktörleri olarak belirlenen kurum ve işle ilgili bilgilendirme, süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ve eğitimin etkililiği olarak belirlenen faktörlerin aynı faktör etrafında toplanıp toplanmadığını ölçmek amacı ile bu değişkenlere faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma verilerine faktör analizinin uygulanabilmesi için gerekli örneklem sayısının ön koşulu olan Kaiser- Meyer-Olkin örneklem değeri 0,544 bulunmuştur. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren küresellik derecesini gösteren Barlett Testi 655,967 ($p < .000$) bulunmuştur. Daha sonra bu verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları, Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeği	Faktör Yüğü
Maddeler	
Kurum ve işle ilgili bilgilendirme	
Kurumumuzda uyulması gereken genel kurallar ve çalışma koşulları hakkında bilgi verildi	,586
Kurumumuzdaki unvensal yapı hakkında bilgi verildi	,626
Kurumumuzdaki organizasyon yapısı hakkında bilgi verildi	,893
Kurumumuzun grup şirketleri hakkında bilgi verildi	,920
Kurumumuzun kuruluş tarihçesi hakkında bilgi verildi	,766
Kurumumuzun tepe yönetimindeki kişiler tanıtıldı	,899
Sivil havacılık sektörü tanıtıldı	,649
Kurumun hedefleri, misyonu ve vizyonu anlatıldı	,819
Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme	
Kariyer olanakları hakkında bilgi verildi	,537
Performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verildi	,671
Kurumumuzun verdiği eğitim olanakları hakkında bilgi verildi	,581
Kurumumuzun ürün ve hizmet çeşitleri tanıtıldı	,785
Görev ve sorumluluklarımız hakkında bilgi verildi	,837
Birimin diğer birimlerle olan ilişkileri hakkında bilgi verildi	,872
Eğitimin etkililiği	
Çalışma arkadaşlarımı, arkadaşlarım olarak görüyorum	,739
Bu örgütün meslek terminolojisine (özel meslek diline) hâkimim	,493
Oryantasyon eğitimi süresince bize verilen bilgiler sayesinde, işime daha çabuk uyum sağladım	,656
Oryantasyon eğitimi sayesinde, endişelerim azaldı	,699
Oryantasyon eğitiminin süresi, programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi	,840
Eğitimciler, oryantasyon eğitimi boyunca anlaşılır şekilde açıklamalar yaptılar	,946
Eğitim gördüğümüz yerde, fiziksel olanaklar yeterliydi	,732
Oryantasyon eğitimi dahilinde verilen oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterliydi	,857
Oryantasyon eğitimi, işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermekteydi	,586

Not: Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri: 0,544 Barlett Resti 655,967 $p < 0,005$, toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı % 54,317

Örgütsel Bağlılık ile ilgili ölçek ise Allen ve Meyer (1990), “The Measurement and Antecedent of Effective, Continuance and Normative Communication to the Organization” adlı makalesinden alınan 25 soruluk örgüte bağlılık ölçeğidir. Ölçeğin Türkçe versiyonu Gültekin (2004)’in “The Relationship Between Organizational

Commitment and Job Satisfaction” adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik testleri Gültekin tarafından yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler bilgisayarda istatistik programlarına aktarılarak analiz edilmiştir, kişisel özellikler frekans tabloları halinde verilmiştir ve hipotezleri test etmek amacıyla işgörenin örgütsel bağlılığı ve eğitimlerinden tatmin düzeyi arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini ölçmek amacıyla, varyans analizi (Anova), çoklu varyans analizi (Manova), korelasyon ve regresyon analizleri tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, işe alıştırma eğitimi ve örgütsel bağlılığa ilişkin alt boyutlar arasında anlamlı fark olup olmadığı ve katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinin kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği parametrik testler ile analiz edilmiştir. Parametrik testlerin kullanım koşulları aşağıda verilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006:83):

- ❖ Veriler nicel özellikte olmalıdır.
- ❖ Veriler normal dağılıma sahip olmalıdır.
- ❖ Varyanslar homojen olmalıdır.
- ❖ Örnekleme oluşturan birimler –denekler- evrenden yansız olarak seçilmelidir.
- ❖ Örnekleme oluşturan birimler –denekler- birbirinden bağımsız olmalıdır (Bir deneğin seçimi diğer deneklerin seçimini etkilememelidir).
- ❖ Örneklem büyüklüğü 10’ dan az olmamalıdır.

Yukarıda belirtilen koşullar bu araştırmada kullanılan parametrik testler için sağlanmış ve ankete katılan havaalanı yer hizmet şirketleri çalışanlarının işe alıştırma eğitimleri ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Varyans analizi (Anova), çoklu varyans analizi (Manova) ve regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Varyans analizi (Anova), bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki

farkın belli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır (Ural ve Kılıç, 2006). Bu analiz ile işe alıştırma programlarından tatmin düzeyinin işgörenlerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumlarına ve çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilecektir. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının da işgörenlerin yaşına, cinsiyetine, eğitim durumlarına ve çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

Çok faktörlü varyans analizi (Manova), bir ya da daha fazla bağımsız değişkene ait grupların, iki ya da daha fazla bağımlı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılır ve ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığı test edilir. Bu test ile her bir bağımsız değişkene ait gruplar kendi arasında, her bir bağımlı değişkene ilişkin ölçümler ayrı ayrı karşılaştırılır (Ural ve Kılıç, 2006). Manova testi ile işe alıştırma programlarından tatmin olma düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin işgörenin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, çalıştığı bölüme, çalışma statüsüne ve çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır. Bu analiz ile her bir değişken arasındaki Pearson korelasyon katsayısı hesaplanacaktır. Bu analiz, bağımsız değişkenin ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıklarını, determinasyon katsayısı ile belirlemek. Determinasyon katsayısı R^2 iki değişken için r^2 X'in Y'de açıkladığı değişme oranıdır. Açıklanan varyans R^2 sadece istatistiksel bir açıklama sunar, değişkenler arasında nedensel bir açıklamaya sahip olduğumuzu göstermez (Büyüköztürk, 2009). Regresyon analizi ile işe alıştırma programlarının uygulanması ve etkisi ile ilgili ölçek değerleri ile demografik özellikler arasında ve örgütsel bağlılık düzeyi ile kişisel özellikler arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Basit korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-siddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi durumunda değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir. Korelasyon katsayısı "r" harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında ($-1 \leq r \leq +1$) bir değer alır. Burada,

değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Korelasyon katsayısının karesi ise belirtme katsayısı (R^2) olarak adlandırılır ve bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken(ler) tarafından açıklanacağını, bir diğer ifadeyle bağımlı değişkendeki değişimin açıklayıcılık oranını verir (Ural ve Kılıç, 2006:247).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf, 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta, 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006:248).

4. BULGULAR ve YORUM

Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Kişisel özelliklerinden cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışılan bölüm değişkenine göre araştırmaya katılanları gösteren frekans ve yüzde değerleri, aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çalışanların Kişisel Göre Dağılımını Gösteren Frekans Tablosu

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	N	%
Erkek	112	53,6	Evli	101	48,3
Kadın	97	46,4	Bekâr	108	51,7
Toplam	209	100	Toplam	209	100
Yaş	N	%	Bölüm	N	%
20 yaş ve daha az	4	1,9	Yolcu Hizmetleri	63	30,1
21-25	69	33	Harekât(Operasyon)	34	16,3
26-30	72	34,4	Ramp	34	16,3
31-35	45	21,5	İkram	24	11,5
36-40	19	9,1	İdari İşler	15	7,2
41-45	0	0	Teknik Bölüm	20	9,6
45 yaş ve üzeri	0	0	Ulaştırma	4	1,9
Toplam	209	100	Temsil Hizmetleri	15	7,2
			Toplam	209	100

Yukarıdaki Tablo 3’e göre araştırmaya katılanların %53,6’sı erkek, %46,4’ü de kadındır. Araştırmaya katılanların medeni halleri de %48,3’ü evli, %51,7’si de bekârdır. Ankete katılanların çoğunluğu 21 ile 35 yaş arasındadır. Yapılan anket çalışmasına en fazla yolcu hizmetleri, harekat ve ramp bölümlerinde çalışanlar katılmıştır.

Çalışanların kişisel özelliklerinden eğitim düzeyi, çalışma süreleri ve mesleklerine göre dağılımını gösteren değerler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Çalışanların Eğitim Düzeyine ve Çalışma Süresine Göre Dağılımını Gösteren Frekans Tablosu

Eğitim Düzeyi	N	%	Meslek/Unvan	N	%
İlköğretim	17	8,1	Memur	122	58,4
Ortaöğretim	45	21,5	Şef	11	5,3
Önlisans	45	21,5	Teknisyen	15	7,2
Lisans	100	47,8	Şoför	13	6,2
Yüksek Lisans	2	1	Müdür	1	0,5
Doktora	0	0	Büro Elemanı	11	5,3
Toplam	209	100	İşçi	36	17,2
Çalışma Süresi	N	%	Toplam	209	100
0-5	73	34,9			
6-10	117	56,1			
11-15	19	9,1			

Çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında ankete katılanların yarıya yakını lisans mezunu ve sadece % 17'si ilköğretim diğerleri ortaöğretim ve önlisans mezunlarıdır. Yer hizmetleri şirketlerinde çalışanların yarıya yakını 6-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Ankete katılan çalışanların çoğunluğunun pozisyonu memur ve işçidir.

4.1. Çalışma ile İlgili İstatistiksel Analizler

4.1.1. İşe Alıştırma Eğitimi Soru Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

İşe alıştırma eğitimi ölçeği faktörlerine ve maddelerine ait istatistikî bilgiler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. İşe Alıştırma Eğitimi Soru Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik

İşe Alıştırma Eğitimi Ölçeği Faktörleri	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kurum ve işle ilgili bilgilendirme	209	4,0341	0,71867
Kurumumuzda uyulması gereken genel kurallar ve çalışma koşulları hakkında (kıyafet, sigara yasağı, tatil günleri, çalışma saatleri, yıllık izin, sağlık sigortası vb.) bilgi verildi.	209	4,1961	0,8348
Kurumumuzdaki unvansal yapı hakkında bilgi verildi.	209	4,11	0,8561
Kurumumuzdaki organizasyon yapısı hakkında bilgi verildi	209	4,0191	0,9091
Kurumumuzun grup şirketleri (iştirakler) hakkında bilgi verildi	209	3,8612	0,9119
Kurumumuzun kuruluş tarihçesi hakkında bilgi verildi	209	4,1531	0,93824
Kurumumuzun tepe yönetimindeki kişiler tanıtıldı.	209	3,9761	0,84033
Sivil havacılık sektörü tanıtıldı	209	3,6938	2,4479
Kurumun hedefleri, misyonu ve vizyonu anlatıldı	209	4,0144	0,95816
Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme	209	3,8257	0,74151
Kariyer olanakları hakkında bilgi verildi.	209	3,8421	1,0556
Performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verildi.	209	3,5455	1,08711
Kurumumuzun sunduğu eğitim olanakları hakkında bilgi verildi.	209	3,5694	0,94371
Kurumumuzun ürün ve hizmet çeşitleri tanıtıldı.	209	3,6699	0,76655
Görev ve sorumluluklarımız hakkında bilgi verildi.	209	4,1053	0,89787
Birim diğer birimlerle olan ilişkileri hakkında bilgi verildi.	209	4,1818	1,04488
Eğitimin etkililiği	209	3,5676	0,60855
Çalışma arkadaşlarımı, arkadaşlarım olarak görüyorum.	209	3,8660	3,0114

Bu örgütün meslek terminolojisine (kendine has diline) hâkimim.	209	4,0718	1,1264
İşe alıştırma eğitimi süresince bize verilen bilgiler sayesinde, işime daha çabuk uyum sağladım.	209	3,7464	,95967
İşe alıştırma eğitimi sayesinde, endişelerim azaldı.	209	3,7129	,96271
İşe alıştırma eğitimimin süresi, programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi.	209	3,4498	1,04634
Eğitlimciler, alıştırma eğitimi boyunca anlaşılır şekilde açıklamalar yaptılar.	209	3,4019	,82695
Eğitim gördüğümüz yerde, fiziksel olanaklar yeterliydi.	209	3,5550	1,06883
İşe alıştırma eğitimi dahilinde verilen işe alıştırma dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterliydi	209	3,3206	,76435
İşe alıştırma eğitimi, işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermekteydi.	209	3,2823	,81555

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, işe alıştırma eğitimi ile ilgili ölçekte en yüksek ortalama kurum ve görevle ilgili bilgilendirme 4,0341, daha sonra iş süreci ile ilgili bilgilendirme 3,8257 ve en son eğitimin etkililiği ile ilgili faktörün ortalaması ise 3,6756'dır. Yukarıdaki ortalama puanlarına göre, çalışanlara verilen işe alıştırma eğitiminde kurum ve görevle ilgili bilgilendirme ve iş süreci ile ilgili bilgilendirme yeterince yapıldığı ama yine de aynı oranda eğitimden verim alındığı söylenemez.

4.1.2. Örgütsel Bağlılık Bileşenlerine Ait Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Örgütsel bağlılık faktörlerine ve ölçek maddelerine ait istatistikî bilgiler Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Örgütsel Bağlılık Faktörleri	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Duygusal bağlılık	209	3,3301	0,77884
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	209	3,2010	,99412
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	209	3,1627	1,07968
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum	209	3,4354	,92865
Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	209	3,5167	,78505

Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymiş” gibi hissediyorum.	209	3,4785	1,03810
Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissediyorum.	209	3,3732	1,15794
Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	209	3,3684	,97722
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	209	3,3541	,87100
Devam bağlılığı	209	3,4701	,54816
Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim	209	3,0718	1,02826
Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılmam beni endişelendirir.	209	3,2823	1,20963
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	209	3,4641	,79657
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	209	3,2871	1,01141
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olur	209	3,2871	1,02088
Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	209	3,5407	1,08287
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünüyorum	209	3,8947	1,04625
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	209	3,4067	1,08404
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda kazanılmış hakların(statü, maaş, tazminat vb) önemli oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkânları sunamama ihtimalidir.	209	3,5742	1,37124
Ahlaki bağlılık	209	3,1663	,68915
Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	209	3,6268	1,10264
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	209	3,3349	1,16552
Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranış gibi gelmiyor.	209	3,3684	1,28720
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatın önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	209	2,9378	1,12274
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	209	3,0909	,94379
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	209	3,1531	1,13320
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.	209	2,9139	1,01539
“Kurumumun sadık bir üyesi” olmak, benim için artık geçerli değildir.	209	2,9043	1,14792

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere devam bağlılığı 3,4701, duygusal bağlılık 3,3301, ahlaki bağlılık 3,1663 ortalamaya sahiptir. Ortalamalara bakıldığında birbirine yakın olmakla beraber, devam (zorunlu) bağlılığın en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların çoğunluğunun alternatif iş bulma gayretinin ve fırsatının olmadığını, bir nevi şu anki işlerine bağlanmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının farklı kültürlerden kişilerle muhatap olmalarından olacak ki ahlaki bağlılık ortalamaları en düşük çıkmıştır.

Yazında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki bağlılığa ilişkin ortalamaları incelediğimizde, sonuçlar araştırmanın yapıldığı ülkenin kültürel yapısına ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılıklar göstermektedir. Günay (2010)'ın çalışmasında en yüksek duygusal bağlılık (4,4), ahlaki (normatif) bağlılık (3,9) ve devam bağlılık (3,8)'dir. Sabuncuoğlu (2007) çalışmasında en yüksek duygusal bağlılık (3,96), ikinci sırada ahlaki (normatif) (3,34) bağlılık ve son sırada devam (2,8) bağlılık gelmektedir. Çulha (2008)'nın otel çalışanları üzerindeki çalışmasında en yüksek duygusal bağlılık, ikinci sırada normatif bağlılık ve en düşük devam bağlılığı çıkmıştır. Çin'de yabancı sermayeli işletmelerde yapılan bir araştırma sonucunda işgörenlerin duygusal bağlılık ortalamaları en yüksek değerde (4,69) iken, ahlaki (normatif) bağlılık ikinci sırada (4,24) yer almıştır. Devam bağlılığı ise (3,71) ile son sıradadır (Chen ve Francesco, 2003:501). Nepal'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört farklı işletmede yapılan bir araştırmada duygusal bağlılık (5,50), ahlaki (normatif) bağlılık (5,04) ve devam bağlılığı (4,44) şeklinde bir sıralama ortaya çıkmıştır (Gautam, Dick ve Wagner, 2001:243). Her iki araştırma sonucunda da, duygusal bağlılık en yüksek değerdedir. Bunu ahlaki (normatif) bağlılık izlemiştir. Devam bağlılığı ise son sıradadır.

Bunun yanı sıra, Avustralya'da sözleşmeli olarak geçici kadroda görev yapan öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada sayfiye otel işletmelerindeki sonuca benzer bir sonuç bulunmuştur. Öğretmenlerin devam bağlılıkları en yüksek (3,74) değere sahiptir. Daha sonra duygusal bağlılık (3,65), en son sırada ise ahlaki (normatif) bağlılık (3,26) yer almıştır (Hartman ve Bambacas, 2000:100). Bu iki araştırma sonucu benzerlik göstermektedir. Araştırmaların yapıldığı ülkeler farklı olmasına rağmen, iki araştırmada ortak nokta katılımcıların geçici kadroda çalışıyor olmalarıdır. Avustralya'da yapılan araştırmadaki örneklem grubunun tamamı sözleşmeli

çalışmaktadır. Sayfiye otel işletmelerindeki örneklem grubunun ise, %52'si geçici kadroda görev yapmaktadır. Devamlı kadroda olmayan işgörenler için çalışılan örgütteki en önemli unsur, örgütten elde edilen kazançlardır. Her iki araştırma sonucunun örtüşmesi bu nedenden kaynaklanmış olabilir. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılık bileşenlerinde en yüksek değere sahip olan bileşenin farklı olması; araştırmanın yapıldığı ülkenin kültürel özelliklerinden, ekonomik durumundan, araştırmanın yapıldığı sektörün özelliklerinden ve araştırmaya katılan işgörenlerin kültürel özelliklerinden kaynaklanabilir. Güçlü'nün (2005) yaptığı araştırmanın gerçekleştirildiği sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılıkları en yüksek ortalamaya (3,19) sahiptir. Daha sonra, işgörenlerin duygusal bağlılıkları (3,18), en son sırada ise ahlaki (normatif) bağlılık (2,80) bileşeni gelmektedir.

4.2. İşe Alıştırma Eğitimi Bileşenleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkiler

İşe alıştırma eğitimi bileşenleri ile kişisel özellikler arasında ilişki olup olmadığını, varsa hangi yönde ve şiddette olduğunu tespit etmek için, korelasyon analizi yapılmış, sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İşe Alıştırma Eğitimi Faktörleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi

Kişisel Özellikler	Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme		Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme		Eğitimin Etkililiği	
	r	p	r	p	r	P
Cinsiyet	,272**	0,000	,282**	0,000	-,072	0,300
Medeni Durum	-,124	0,073	-,301**	0,000	-,035	0,618
Eğitim Düzeyi	0,418**	0,000	,339**	0,000	,022	0,0755
Toplam Çalışma Süresi	-,136	0,050	-,192**	0,005	0,034	0,626
Bu İşletmede Çalışma Süresi	-,267**	0,000	-,276**	0,000	,055	0,427
Yaş	-,262**	0,000	-,318**	0,000	-,141*	0,041
Bölüm	-,282**	0,000	-,289**	0,000	-,047	0,503
Meslek/Unvan	-,336**	0,000	-,227**	0,001	0,012	0,862

*Korelasyon 0, 05 düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0, 01 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, cinsiyet ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme ($r=,272$ $p=,000$) arasında düşük düzeyde, pozitif ve cinsiyet ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r=,282$ $p=,000$) faktörü arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Medeni durum ile sadece süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r= -,301$ $p=,000$) faktörü arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Eğitim düzeyi ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme ($r= ,418$ $p= ,000$) arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r= ,339$ $p=,000$) faktörü arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışma süresi ile sadece süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r = -.192$ $p = .005$) faktörü arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani çalışanların çalışma süresi arttıkça süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü puanları azalmaktadır.

Yaş değişkeni ile işe alıştırma eğitimi ölçeğinin tüm faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ve kurum ve işle ilgili bilgilendirme ($r = -.262$ $p = .000$) arasında düşük düzeyde, negatif, yaş ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r = -.318$ $p = .000$) arasında orta düzeyde, negatif ve yaş ile eğitimin etkililiği ($r = -.141$ $p = .041$) faktörü arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yaş arttıkça oryantasyon eğitiminden elde edilen tatmin düzeyi artmaktadır.

Çalışılan bölümle kurum ve işle ilgili bilgilendirme ($r = -.282$ $p = .000$) arasında düşük düzeyde, negatif ve çalışılan bölümle süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r = -.289$ $p = .000$) faktörü arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Meslek/Unvan ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme ($r = -.336$ $p = .000$) arasında orta düzeyde, negatif ve meslek/unvan ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ($r = -.227$ $p = .001$) faktörü arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Örgütsel Bağlılık Faktörleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık faktörleri ile kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılık Bileşenleri İle Kişisel Özellikler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi

Kişisel Özellikler	Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Ahlaki Bağlılık	
	r	p	r	p	r	p
Cinsiyet	0,414**	0,000	0,224**	0,001	0,356**	0,000
Medeni Durum	-,237**	,001	,007	,921	-,377**	,000
Eğitim Düzeyi	-,005	,944	-,066	,339	,087	,212
Toplam Çalışma Süresi	-,107	,124	,098	,159	-,205**	,003
Bu İşletmede Çalışma Süresi	-,159*	,022	,054	,439	-,262**	,000
Yaş	-,096	,165	,108	0,118	-,288**	,000
Bölüm	-,049	,485	-,167*	,015	-,132	,056
Meslek/Unvan	-,056	,423	-,036	,604	-,039	,575

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Cinsiyet değişkeni ile örgütsel bağlılığın tüm faktörleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Cinsiyet ve duygusal bağlılık ($r=,414$ $p=,000$) arasında orta düzeyde ve pozitif, cinsiyet ve devam bağlılık ($r=,224$ $p=,000$) arasında düşük düzeyde ve pozitif ve cinsiyet ahlaki bağlılık ($r=,356$ $p=,000$) arasında orta düzeyde ve pozitif istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç; Stevens, Beyer ve Trice (1978), Fry ve Grenfeld (1980), Cromie (1981), Bruning ve Snyder (1983), Hunt, Chonko ve Wood (1985), Gümüş, Hamarat ve Erdem (2003), Güçlü (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir.

Medeni durum ile duygusal bağlılık ($r= -,237$ $p=,001$) arasında düşük düzeyde ve negatif ve medeni durumu ile ahlaki bağlılık ($r= -,377$ $p=,000$) arasında orta düzeyde, negatif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır. Günel (2009)'in çalışmasında tam tersi sonuç çıkmıştır.

Çalışma süresi ile ahlaki bağlılık ($r = -.205$ $p = .003$) arasında düşük düzeyde ve negatif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Yaş ile ahlaki bağlılık ($r = .288$ $p = .000$) arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yaş arttıkça ahlaki bağlılık artmaktadır. Yapılan bu araştırmanın sonuçlarını destekleyen bulgular bir çok araştırmada da (Angle ve Perry, 1981; Hunt vd., 1985; Cohen, 1993; Atay, 2006; Günel, 2009) ortaya konulmuştur.

Çalışılan bölüm ile devam bağlılık ($r = -.167$ $p = .015$) arasında düşük düzeyde, negatif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ve Unvan ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç Güçlü (2006)'nün ve Çulha (2008)'nin çalışmalarıyla örtüşmektedir.

4.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Alıştırma Eğitimi Arasındaki İlişkiler

Örgütsel bağlılık ve faktörleri ile işe alıştırma eğitimi ve faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Oryantasyon Eğitimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Ahlaki Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Kuruma Ait Genel Bilgilendirme	r (Pearson Correlation)	,136	,303**	,390**	,311**
	p (Sig.)	,050	,000	,000	,000
Göreve İlişkin Bilgilendirme	r (Pearson Correlation)	,212**	,188**	,414**	,323**
	p (Sig.)	,002	,006	,000	,000
Oryantasyon Eğitiminin Etkisi	r (Pearson Correlation)	-,079	-,141*	,078	-,050
	p (Sig.)	,257	,042	,261	,468
Oryantasyon Eğitimi	r (Pearson Correlation)	,081	,130	,326**	,207**
	p (Sig.)	,242	,061	,000	,003

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* . Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere; işe alıştırma eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşe alıştırma eğitimi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, ahlaki (normatif) bağlılık ile aralarında orta düzeyde ve pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşe alıştırma eğitiminin faktörlerinden kurum ve işle ilgili bilgilendirme ile devam bağlılığı, ahlaki (normatif) bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ile örgütsel bağlılık ve faktörleri arasında da duygusal bağlılık ve devam bağlılık ile pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı, ahlaki (normatif) bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşe alıştırma eğitiminin etkisi ile sadece devam bağlılık arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yukarıdaki verilere göre işe alıştırma eğitiminden elde edilen tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı söylenebilir yani H_{10} kısmen doğrulanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan duygusal bağlılığın işe alıştırma eğitimi faktörleri tarafından açıklama oranını ve istatistikî anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R ² Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,136 ^a	,018	,014	,77351	,018	3,877	,050*
,213 ^b	,045	,036	,76460	,027	5,849	,016*
,272 ^c	,074	,060	,75492	,029	6,322	,013*

a= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme

b= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme

c= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme, Eğitimin Etkililiği

Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık

* $p < 0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörünün duygusal bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2 = 0,018$ 'dir. Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü, duygusal bağlılıktaki varyansın (değişimin) %1,8'lik kısmını açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak eklenen süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünün kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü ile birlikte duygusal bağlılığı açıklama oranı $R^2 = 0,045$ 'dir. Yani iki faktör birlikte duygusal bağlılığın %4,5'lik kısmını açıklamaktadır. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü tek başına duygusal bağlılığın %2,7'lik kısmını açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan eğitimin etkililiği faktörünün de analize dâhil edilmesiyle üç faktörün duygusal bağlılığı beraber açıklama oranı $R^2 = 0,074$ yani, üç faktör beraber duygusal bağlılığın %7,4'lük kısmını açıklamaktadır. Eğitimin etkililiği faktörü tek başına %2,9'lük kısmını açıklamaktadır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörüne ait F değişimi 3,8777 ve anlamlılık seviyesi 0,05'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'e eşit olduğu için kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü duygusal bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=3,877$ $p=0,05$).

Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü ait F değişimi 5,489 ve anlamlılık seviyesi 0,016'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu için süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünü duygusal bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=5,489$ $p=0,016$).

Eğitimin etkililiği faktörüne ait F değişimi 6,322 ve anlamlılık seviyesi 0,013'dür. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesinden küçük olduğu için bu faktör duygusal bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=6,322$ $p=0,013$). Günay (2010)'ın yaptığı çalışmada duygusal bağlılığı açıklayan en önemli değişken oryantasyon eğitiminde verilen bilgiler ($R^2=,275$) ve işe alıştırma eğitiminin çalışan üzerindeki etkileri ($R^2=,297$) değişkenleri olmuştur.

Örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan devam bağlılığın işe alıştırma eğitimi faktörleri tarafından açıklama oranını ve istatistikî anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahmini Standart Hata	Değişim İstatistikleri		
				R ² Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,303 ^a	,092	,087	,52373	,092	20,857	,000*
,306 ^b	,093	,085	,52445	,002	,435	,510
,388 ^c	,151	,138	,50885	,057	13,823	,000*

a= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme

b=Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme

c=Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme, Eğitimin Etkililiği

Bağımlı Değişken=Devam Bağlılığı

*p<0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörünün devam bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2 = 0,092$ 'dir. Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü, duygusal bağlılıktaki varyansın (değişimin) %9,2'lik kısmını açıklamaktadır. Duygusal bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak eklenen süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünün kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü ile birlikte devam bağlılığı açıklama oranı $R^2 = 0,093$ 'dir. Yani iki faktör birlikte devam bağlılığın %9,3'lük kısmını açıklamaktadır. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü tek başına devam bağlılığın %0,2'lik kısmını açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan eğitimin etkililiği faktörünün de analize dâhil edilmesiyle üç faktörün devam bağlılığı beraber açıklama oranı $R^2 = 0,151$ yani, üç faktör beraber devam bağlılığın %15,1'lik kısmını açıklamaktadır. Eğitimin etkililiği faktörü tek başına %5,7'lik kısmını açıklamaktadır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörüne ait F değişimi 20,857 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu için kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü devam bağlılığı açıklamada istatistiki olarak öneme sahiptir ($F=20,857$ $p=0,000$).

Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü ait F değişimi, .435 ve anlamlılık seviyesi 0,51'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den büyük olduğu

için süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünü devam bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahip değildir ($F=0,435$ $p=0,051$).

Eğitimin etkililiği faktörüne ait F değişimi 13,823 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesinden küçük olduğu için bu faktör devam bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=13,823$ $p=0,000$).

Örgütsel bağlılığın faktörlerinden biri olan ahlaki bağlılığın işe alıştırma eğitimi faktörleri tarafından açıklama oranını ve istatistiki anlamlılığının gösteren bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Ahlaki Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	R ² Değişimi	Değişim İstatistikleri		
				R ² Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,390 ^a	,152	,148	,63620	,152	37,061	,000
,435 ^b	,189	,181	,62369	,037	9,388	,002
,444 ^c	,197	,185	,62216	,008	2,018	,157

a= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme

b= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme

c= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme Eğitimin Etkililiği

Bağımlı Değişken=Ahlaki (Normatif) Bağlılık

* $p<0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörünün ahlaki (normatif) bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2 = 0,152$ 'dir. Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü, ahlaki (normatif) bağlılıktaki varyansın (değişimin) %15,2'lik kısmını açıklamaktadır. Ahlaki (normatif) bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak eklenen süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünün kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü ile birlikte ahlaki (normatif) bağlılığı açıklama oranı $R^2 = 0,189$ 'dur. Yani iki faktör birlikte ahlaki (normatif) bağlılığın %18,9'luk kısmını açıklamaktadır. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü tek başına ahlaki

(normatif) bağılılığın %3,7'lik kısmını açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan eğitimin etkililiği faktörünün de analize dâhil edilmesiyle üç faktörün ahlaki (normatif) bağılılığı beraber açıklama oranı $R^2=0,197$ 'dir yani, üç faktör beraber ahlaki (normatif) bağılılığın %19,7'lik kısmını açıklamaktadır. Eğitimin etkililiği faktörü tek başına %0,8'lik kısmını açıklamaktadır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörüne ait F değişimi 37,061 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu için kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü ahlaki (normatif) bağılılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=37,061$ $p=0,000$).

Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü ait F değişimi 9,388 ve anlamlılık seviyesi 0,002'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu için süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünü ahlaki (normatif) bağılılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=9,388$ $p=0,002$).

Eğitimin etkililiği faktörüne ait F değişimi 2,018 ve anlamlılık seviyesi 0,157'dir. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesinden büyük olduğu için bu faktör ahlaki(normatif) bağılılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahip değildir ($F=2,018$ $p=0,157$).

Örgütsel bağılılığın işe alıştırma eğitimi faktörleri tarafından açıklama oranını ve istatistikî anlamlılığının gösteren bulgular Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Bağılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

R	R ²	Ayarlanmış R ²	R ² Değişimi	Değişim İstatistikleri		
				R ² Değişimi	F Değişimi	F Değişiminin Anlamlılığı
,311^a	,097	,092	,54359	,097	22,125	,000
,342^b	,117	,108	,53871	,020	4,772	,030
,391^c	,153	,141	,52886	,036	8,743	,003

a= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme

b= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme

c= Kurum ve İşle İlgili Bilgilendirme, Süreç ve İşleyişle İlgili Bilgilendirme, Eğitimin Etkililiği

Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağılılık * $p<0,05$ seviyesinde anlamlıdır.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörünün örgütsel bağlılığı açıklama oranını gösteren karar katsayısı $R^2 = 0,097$ 'dir. Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü, örgütsel bağlılıktaki varyansın(değişimin) %9,7'lik kısmını açıklamaktadır. Örgütsel bağlılığı açıklamada analize ikinci faktör grubu olarak eklenen süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünün kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü ile birlikte örgütsel bağlılığı açıklama oranı $R^2 = 0,117$ 'dir. Yani iki faktör birlikte örgütsel bağlılığın %11,7'lik kısmını açıklamaktadır. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü tek başına örgütsel bağlılığın %2'lik kısmını açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan eğitimin etkililiği faktörünün de analize dâhil edilmesiyle üç faktörün örgütsel bağlılığı beraber açıklama oranı $R^2 = 0,153$ yani, üç faktör beraber örgütsel bağlılığın %15,3'lük kısmını açıklamaktadır. Eğitimin etkililiği faktörü tek başına %3,6'lık kısmını açıklamaktadır. Yukarıdaki bulgulara göre araştırmamızın “işe alıştırma eğitimi sürecinde, kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır”, “işe alıştırma eğitimi sürecinde, süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır” ve “işe alıştırma eğitimi sürecinde, eğitimin etkililiği faktörü örgütsel bağlılığın açıklayıcısıdır” adlı H_1 , H_2 ve H_3 kabul edilmiştir. Günay (2010) çalışmasında işe alıştırma eğitiminin bilgilendirme faktörlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına anlamlı katkısını bulmuştur. Aynı zamanda verilen eğitimin etkililiği ile örgütsel bağlılık faktörleri arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Temiraliyeva (2005)'de Almatı'daki 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında eğitiminin işgören performansının %36'sını açıkladığını bulmuştur. Sökmen (2003'de yaptığı benzer çalışmada da eğitim ile performans arasında 0,65 düzeyinde ilişki bulmuştur. Kaynak (2000) çalışmasında işe alıştırma eğitimi puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasında 0,41 düzeyinde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Klein ve Weaver (2000) eğitime katılan işgörenlerin katılmayanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Emir ve Avan (2010) yaptığı çalışmada işe alıştırma eğitimleri ile memnuniyet ve korkuların azalması faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Kocabacak (2006) çalışmasında eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi, eğitim içeriğinden elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Özçelik (2008)'in yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın %68'inin örgütsel sosyalleşme faaliyetleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

Kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörüne ait F değişimi 22,125 ve anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu

için kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü örgütsel bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=22,125$ $p=0,000$).

Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü ait F değişimi 4,772 ve anlamlılık seviyesi 0,030'dur. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesi olan 0,05'den küçük olduğu için süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörünü örgütsel bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=4,772$ $p=0,030$).

Eğitimin etkililiği faktörüne ait F değişimi 8,743 ve anlamlılık seviyesi 0,003'dür. Bu değer belirlenen anlamlılık seviyesinden küçük olduğu için bu faktör örgütsel bağlılığı açıklamada istatistikî olarak öneme sahiptir ($F=8,743$ $p=0,003$).

4.5. İşe Alıştırma Eğitiminin ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Farklılığı

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre değişip değişmediğini tespit etmek için Manova testi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Manova Testi Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda(Λ)	F	sd	P
Duygusal Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,808	24,520	2-206	0,000
Devam Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	0,927	8,068	2-206	0,000
Ahlaki Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,869	15,507	2-206	0,000
Örgütsel Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,823	22,093	2-206	0,000

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.808$, $F(2-206)=6.273$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.927$, $F(2-206)=8.068$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki (normatif) bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.869$, $F(2-206)=15.507$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki (normatif) bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi, araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.823$, $F(2-206)=22.093$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin cinsiyete göre farklılığının hangi değerler arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 14'de görülmektedir.

Tablo 14. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Cinsiyete Göre Değişimini Gösteren Anova Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	X	S	Sd	F	P																																												
Duygusal Bağlılık	Erkek	112	3,0308	,87746	208	42,830	,000																																												
	Kadın	97	3,6758	,44579				Devam Bağlılığı	Erkek	112	3,3560	,55146	208	10,950	,010	Kadın	97	3,6018	,51644	Ahlaki (Normatif) Bağlılık	Erkek	112	2,9386	,57564	208	30,006	,000	Kadın	97	3,4291	,71805	Örgütsel Bağlılık	Erkek	112	3,1043	,58612	208	41,686	,000	Kadın	97	3,5715	,43570	İşe Alıştırma Eğitimi	Erkek	112	3,7065	,59619	208	6,737	,010
Devam Bağlılığı	Erkek	112	3,3560	,55146	208	10,950	,010																																												
	Kadın	97	3,6018	,51644				Ahlaki (Normatif) Bağlılık	Erkek	112	2,9386	,57564	208	30,006	,000	Kadın	97	3,4291	,71805	Örgütsel Bağlılık	Erkek	112	3,1043	,58612	208	41,686	,000	Kadın	97	3,5715	,43570	İşe Alıştırma Eğitimi	Erkek	112	3,7065	,59619	208	6,737	,010	Kadın	97	3,9027	,47912								
Ahlaki (Normatif) Bağlılık	Erkek	112	2,9386	,57564	208	30,006	,000																																												
	Kadın	97	3,4291	,71805				Örgütsel Bağlılık	Erkek	112	3,1043	,58612	208	41,686	,000	Kadın	97	3,5715	,43570	İşe Alıştırma Eğitimi	Erkek	112	3,7065	,59619	208	6,737	,010	Kadın	97	3,9027	,47912																				
Örgütsel Bağlılık	Erkek	112	3,1043	,58612	208	41,686	,000																																												
	Kadın	97	3,5715	,43570				İşe Alıştırma Eğitimi	Erkek	112	3,7065	,59619	208	6,737	,010	Kadın	97	3,9027	,47912																																
İşe Alıştırma Eğitimi	Erkek	112	3,7065	,59619	208	6,737	,010																																												
	Kadın	97	3,9027	,47912																																															

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(1-208)=42.830$, $p<.05$) görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların duygusal bağlılık puanlarının ortalaması ($X=3,0308$), kadın çalışanların duygusal bağlılık puanlarının ortalamasından ($X=3,6758$) anlamlı derecede daha düşüktür.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(1-208)=10.950$, $p<.05$) görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların devam bağlılık puanlarının ortalaması ($X=3,3560$), kadın devam bağlılık puanlarının ortalamasından ($X=3,6018$) anlamlı derecede daha düşüktür.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki (normatif) bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki (normatif) bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(1-208)=30.006$, $p<.05$) görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların ahlaki(normatif) bağlılık puanlarının ortalaması ($X =2,9386$), kadın çalışanların ahlaki (normatif) bağlılık puanlarının ortalamasından ($X =3,4291$) anlamlı derecede daha düşüktür.

Örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(1-208)=41.686$, $p<.05$) görülmektedir. Buna göre, erkek çalışanların örgütsel bağlılık puanlarının ortalaması ($X =3,1043$), kadın örgütsel bağlılık puanlarının ortalamasından ($X =3,5715$) anlamlı derecede daha düşüktür.

İşe alıştırma eğitimi puanlarına bakıldığında cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(1-208)=6.737$, $p<.05$). İşe alıştırma eğitimi puanları ortalamasına bakıldığında erkeklerin ortalaması ($X=3,7065$) , kadınların ($X=3,9027$) ortalamasından anlamlı olarak daha düşüktür. Yani erkeklerin bağlılık ve işe alıştırma eğitimi algıları kadınlara oranla daha düşüktür. Bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal, devam ve ahlaki bağlılığa etkisi cinsiyete göre farklılık gösterir adlı H_4 , H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.6. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Değişimini Gösteren Bulgular

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin yaşa göre değişip değişmediğini tespit etmek için Manova testi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 15'da görülmektedir.

Tablo 15. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Değişimini Gösteren Manova Testi Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda(^)	F	Sd	P
Duygusal Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,710	9,462	8-406	,000
Devam Bağlılığı*İşe Alıştırma Eğitimi	,691	10,314	8-406	,000
Ahlaki(Normatif) Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,666	11,445	8-406	,000
Örgütsel Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,641	12,631	8-406	,000

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=710$, $F(8-406)=9.462$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin yaşa göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.691$, $F(8-406)=10.314$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin yaşa göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki (normatif) bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.66$, $F(8-406)=11.445$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki (normatif) bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin yaşa göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi, araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.641$, $F(8-406)=12.631$, $p<.05$). Bu

bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinin yaşa göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılığa etkisinin yaşa göre farklılığının hangi gruplar arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16. İşe Alıştırma Eğitiminin rgtsel Bağlılığa Etkisinin Yaşa Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

Değişken	Yaş	N	X	S	Sd	F	P
Duygusal Bağlılık	20 yaş ve daha az	4	3,4167	,07938	4-204	13,600	,000
	21-25	69	3,7134	,44798			
	26-30	72	2,8858	,60713			
	31-35	45	3,3037	,50932			
	36-40	19	3,6667	,55439			
Devam Bağlılığı	20 yaş ve daha az	4	3,3750	,25	4-204	14,680	,000
	21-25	69	3,6232	,50571			
	26-30	72	3,1632	,44139			
	31-35	45	3,5083	,43170			
	36-40	19	4,0066	,70400			
Ahlaki Bağlılık	20 yaş ve daha az	4	3,5313	,18750	4-204	20,534	,000
	21-25	69	3,6250	,70450			
	26-30	72	2,8594	,58965			
	31-35	45	2,8194	,42268			

	36-40	19	3,4079	,47295			
Örgütsel Bağlılık	20 yaş ve daha az	4	3,44	,22862	4-204	21,412	,000
	21-25	69	3,6562	,42771			
	26-30	72	2,9656	,55142			
	31-35	45	3,2107	,45586			
	36-40	19	3,6885	,49199			
	İşe Alıştırma Eğitimi	20 yaş ve daha az	4	3,5652	,07938	4-204	6,026
	22-25	69	4,0296	,44798			
	26-30	72	3,7705	,60713			
	31-35	45	3,6068	,50932			
	36-40	19	3,5584	,55439			

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=13.600$, $p<.05$) görülmektedir.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=14.680$, $p<.05$) görülmektedir. Devam bağlılık ortalamalarına bakıldığında 26-30 yaş aralığındakilerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra en büyük ortalama 20 yaş ve daha az, 31-35, 21-25 ve en büyük ortalama puanı ise 36-40 yaş arasındaki çalışanlarıdır. Yaş grupları arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki bağlılık puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=20,534$, $p<.05$)

görülmektedir. Ahlaki bağlılık ortalamalarına bakıldığında 31-35 yaş aralığındakilerin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra en büyük ortalama 26-30, 36-40, 20 yaş ve daha az ve en büyük ortalama puanı ise 21-25 yaş arasındaki çalışanlarıdır. Yaş grupları arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=21.412$, $p<.05$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında 26-30 yaş aralığındakilerin en düşük ortalama sahip olduğu görülmektedir. Daha sonra en büyük ortalama 20 yaş ve daha az, 31-35, 21-25 ve en büyük ortalama puanı ise 36-40 yaş arasındaki çalışanlarıdır. Yaş grupları arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitimi puanlarına bakıldığında yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(4-204)=6,026$, $p<.05$). İşe alıştırma eğitimi puanları ortalamasına bakıldığında en düşük işe alıştırma eğitimi puanı 20 yaş ve daha az yaş arası çalışanlarıdır. Daha sonra en büyük ortalama puan 31-35 ve sırasıyla 21-25, 36-40 ve en büyük ortalama puanı da 26-30 yaş arası çalışanlara aittir. Çalışanlar arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal, devam ve ahlaki bağlılığa etkisi yaşa göre farklılık gösterir adlı H_5 , H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.7. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışanların Eğitim Düzeyine Göre Değişimini Gösteren Bulgular

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin eğitim durumuna göre değişip değişmediğini tespit etmek için Manova testi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda(^)	F	sd	P
Duygusal Bağlılığı*İşe Alıştırma Eğitimi	,797	6,11	8-406	,000
Devam Bağlılığı*İşe Alıştırma Eğitimi	,676	10,998	8-406	,000
Ahlaki Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,813	5,547	8-406	,000
Örgütsel Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,756	7,601	8-406	,000

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.797$, $F(8-406)=6.11$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin eğitim durumuna göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.676$, $F(8-406)=10.998$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin eğitim durumuna göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.813$, $F(8-406)=5.547$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin eğitim durumuna göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi, araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.756$, $F(8-406)=7.601$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinin eğitim durumuna göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin eğitim durumuna göre farklılığının hangi gruplar arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 18’de görülmektedir.

Tablo 18. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Eğitim Durumuna Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

Değişken	Eğitim Durumu	N	X	S	Sd	F	P
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	17	3,7190	,51237	4-204	3,845	,005
	Ortaöğretim	45	3,0568	,81119			
	Önlisans	45	3,4049	,64491			
	Lisans	100	3,3756	,81570			
	Yüksek Lisans	2	2,2222	,00000			
Devam Bağlılığı	İlköğretim	17	4,1324	,42036	4-204	11,730	,000
	Ortaöğretim	45	3,1806	,52869			
	Önlisans	45	3,4528	,42414			
	Lisans	100	3,5038	,52598			
	Yüksek Lisans	2	3,0625	,61782			
Ahlaki Bağlılık	İlköğretim	17	3,2941	,34216	4-204	2,810	,027
	Ortaöğretim	45	3,0389	,58316			
	Önlisans	45	2,9694	,75197			

	Lisans	100	3,3013	,72389			
	Yüksek Lisans	2	2,6250	,17678			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	17	3,7106	,34192	4-204	5,462	,000
	Ortaöğretim	45	3,0889	,55967			
	Önlisans	45	3,2818	,47558			
	Lisans	100	3,3912	,59909			
	Yüksek Lisans	2	2,6200	,14142			
İşe Alıştırma Eğitimi	İlköğretim	17	3,3095	,18310	4-204	7,778	,000
	Ortaöğretim	45	3,7188	,51449			
	Önlisans	45	3,6995	,45344			
	Lisans	100	3,9426	,57228			
	Yüksek Lisans	2	4,6739	,57228			

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=3,845$, $p<.05$) görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanı yüksek lisans mezunu çalışanların $X=2.22$, daha sonra en yüksek ortalama ortaöğretim mezunları $X=3,0568$ ve sırasıyla lisans $X=3,3756$ ön lisans $X=3,4049$ ve ilköğretim $X=3,719$ 'dur. Eğitim düzeyleri arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Bu farklılığa bakarak eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=11,730$, $p<.05$) görülmektedir. Devam bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanı yüksek lisans mezunu çalışanların $X=3,0625$, daha sonra en yüksek ortalama ortaöğretim mezunları $X=3,1806$ ve sırasıyla ön lisans $X=3,4528$ lisans $X=3,35038$ ve ilköğretim $X=4,1324$ 'dür. Eğitim düzeyleri arasındaki bu farklılık istatistikî olarak

anlamlıdır. Bu farklılığa bakarak eğitim düzeyi arttıkça devam bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=2,810$, $p<.05$) görülmektedir. Ahlaki bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanı yüksek lisans mezunu çalışanların $X=2,6250$, daha sonra en yüksek ortalama ön lisans $X=2,9694$ ortaöğretim mezunları $X=3,0384$ ve sırasıyla lisans $X=3,3013$ ve ilköğretim $X=3,2941$ 'dir. Eğitim düzeyleri arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Bu farklılığa bakarak eğitim düzeyi arttıkça ahlaki bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(4-204)=5,462$, $p<.05$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanı yüksek lisans mezunu çalışanların $X=2,62$, daha sonra en yüksek ortalama ortaöğretim mezunları $X=3,0889$ ve sırasıyla ön lisans $X=3,2818$, lisans $X=3,3912$ ve ilköğretim $X=3,7106$ 'dur. Eğitim düzeyleri arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Bu farklılığa bakarak eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını söyleyebiliriz.

İşe alıştırma eğitimi puanlarına bakıldığında eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(4-204)=7,778$ $p<.05$). İşe alıştırma eğitimi puanları ortalamasına bakıldığında en düşük işe alıştırma eğitimi puanı ilköğretim mezunları $X=3,3095$ önlisans $X=3,6995$ ortaöğretim mezunları $X=3,7188$ lisans $X=3,9426$ ve yüksek lisans mezunları $X=4,6739$ 'dur. Farklılığa bakarak eğitim düzeyi arttıkça işe alıştırma eğitiminden elde edilen tatmin düzeyinin arttığı görülmektedir. Çalışanlar arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal, devam ve ahlaki bağlılığa etkisi eğitim düzeyine göre farklılık gösterir adlı H_6 , H_{6a} , H_{6b} ve H_{6c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.8. İŖe AlıŖtırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin ÇalıŖılan Bölüme Göre DeđiŖimini Gösteren Bulgular

İŖe alıŖtırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin çalıŖılan bölüme göre deđiŖip deđiŖmediđini tespit etmek için Manova testi yapılmıŖtır. Sonuçları Tablo 19’da görölmektedir.

Tablo 19. İŖe AlıŖtırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin ÇalıŖılan Bölüme Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları

DeđiŖken	Wilks’ Lambda(^)	F	sd	p
Duygusal Bağlılığı*İŖe AlıŖtırma Eğitimi	,793	3,520	14-400	,000
Devam Bağlılığı*İŖe AlıŖtırma Eğitimi	,798	3,410	14-400	,000
Ahlaki Bağlılık*İŖe AlıŖtırma Eğitimi	,755	4,308	14-400	,000
Örgütsel Bağlılık*İŖe AlıŖtırma Eğitimi	,791	3,56	14-400	,000

İŖe alıŖtırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araŖtırmaya katılan çalıŖanların çalıŖtıđı bölümüne göre anlamlı bir farklılık göstermiŖtir ($\Lambda=.793$, $F(14-400)=3.520$, $p<.05$). Bu bulgu, araŖtırmaya katılan çalıŖanların iŖe alıŖtırma eğitimine iliŖkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalıŖılan bölüme göre farklılaŖtıđını göstermektedir.

İŖe alıŖtırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araŖtırmaya katılan çalıŖanların çalıŖtıđı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermiŖtir ($\Lambda=.798$, $F(14-400)=3.410$, $p<.05$). Bu bulgu, araŖtırmaya katılan çalıŖanların iŖe alıŖtırma eğitimine iliŖkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalıŖılan bölüme göre farklılaŖtıđını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.755$, $F(14-400)=4.308$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışılan bölüme göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalıştığı bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.791$, $F(14-400)=3.56$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışılan bölüme göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin çalışılan bölüme göre farklılığının hangi bölümler arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 20’de görülmektedir.

Tablo 20. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışılan Bölüme Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

Değişken	Bölüm	N	X	S	Sd	F	P
Duygusal Bağlılık	Yolcu Hizmetleri	63	3,4727	,73648	7-201	2,679	,011
	Harekât	34	3,2549	,88066			
	Ramp	34	3,0425	,88974			
	İkram	24	3,6204	,29291			
	İdari İşler	15	3,4222	,75383			
	Teknik Bölüm	20	3,0667	,72224			
	Ulaştırma	4	2,5833	,89523			
	Temsil Hizmetleri	15	3,5481	,74709			
Devam Bağlılığı	Yolcu	63	3,6607	,45869	7-201	2,667	,012

Hizmetleri							
	Harekât	34	3,3162	,56511			
	Ramp	34	3,4632	,67387			
	İkram	24	3,3698	,61732			
	İdari İşler	15	3,6667	,51683			
	Teknik Bölüm	20	3,2438	,48578			
	Ulaştırma	4	3,4063	,49345			
	Temsil	15	3,3167	,25384			
Hizmetleri							
Ahlaki Bağlılık	Yolcu	63	3,4167	,82029	7-201	4,373	,000
Hizmetleri							
	Harekât	34	2,9154	,60123			
	Ramp	34	2,9375	,51882			
	İkram	24	3,5417	,52215			
	İdari İşler	15	2,9250	,55662			
	Teknik Bölüm	20	3,0938	,53936			
	Ulaştırma	4	2,7813	,94304			
	Temsil	15	3,0417	,56035			
Hizmetleri							
Örgütsel Bağlılık	Yolcu	63	3,5137	,56038	7-201	3,093	,004
Hizmetleri							
	Harekât	34	3,1612	,57356			
	Ramp	34	3,1412	,65883			
	İkram	24	3,5150	,41875			
	İdari İşler	15	3,3413	,50208			
	Teknik Bölüm	20	3,1340	,48891			
	Ulaştırma	4	2,91	,77313			
	Temsil	15	3,312	,42821			

Hizmetleri							
İşe Alıştırma Eğitimi	Yolcu Hizmetleri	63	4,0173	,40430	7-201	4,569	,000
	Harekat	34	3,9028	,62091			
	Ramp	34	3,6087	,54819			
	İkram	24	3,7536	,50893			
	İdari İşler	15	3,6754	,47709			
	Teknik Bölüm	20	3,4087	,71850			
	Ulaştırma	4	4,1739	,21300			
	Temsil Hizmetleri	15	3,6754	,45626			

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(7-201)=2,679$, $p<.05$) görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar ulaştırma ($X=2,5833$) ve ramp ($X=3,0425$) bölümlerinde en yüksek ortalama puanlar ise yolcu hizmetleri ($X=3,4727$), temsil hizmetleri ($X=3,5481$) ve idari işler ($X=3,4222$) ikram ($X=3,6204$) bölümlerinde çalışanlara aittir. Çalışanların bölümlerine göre duygusal bağlılık puan ortalamaları farklılık göstermektedir ve bölümler arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(7-201)=2,667$, $p<.05$) görülmektedir. Devam ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar teknik bölüm ($X=3,2438$), harekât ($X=3,3162$), temsil hizmetleri ($X=3,3167$) ve ikram ($X=3,3698$) orta düzeyde puanlar ulaştırma ($X=3,4063$) ve ramp ($X=3,4632$) bölümlerinde, en yüksek ortalama puanlar ise yolcu hizmetleri ($X=3,6607$) ve idari işler ($X=3,6667$) bölümlerinde çalışanlara aittir. Çalışanların bölümlerine göre devam bağlılık puan ortalamaları farklılık göstermektedir ve bölümler arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki bağlılık puanlarının çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(7-201)=4,373$, $p<.05$) görülmektedir. Ahlaki bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar ulaştırma ($X=2,7813$), hareket ($X=2,9154$), idari işler ($X=2,9250$) ve ramp ($X=2,9375$) bölümlerinde en yüksek ortalama puanlar ise yolcu hizmetleri ($X=3,4167$), temsil hizmetleri ($X=3,0417$) teknik bölüm ($X=3,0938$) ve ikram ($X=3,5417$) bölümlerinde çalışanlara aittir. Çalışanların bölümlerine göre ahlaki bağlılık puan ortalamaları farklılık göstermektedir ve bölümler arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık puanlarının çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(7-201)=3,093$, $p<.05$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar ulaştırma ($X=2,91$), hareket ($X=3,1612$), idari işler ($X=3,3413$) ve ramp ($X=3,1412$) bölümlerinde en yüksek ortalama puanlar ise yolcu hizmetleri ($X=3,5137$), temsil hizmetleri ($X=3,312$) teknik bölüm ($X=3,1340$) ve ikram ($X=3,5150$) bölümlerinde çalışanlara aittir. Çalışanların bölümlerine göre örgütsel bağlılık puan ortalamaları farklılık göstermektedir ve bölümler arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitimi puanları ortalamalarına bakıldığında, çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(7-201)=3,569$ $p<.05$). işe alıştırma eğitimi ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama teknik bölüm ($X=3,4087$)'dür. En yüksek puan ortalaması ise ulaştırma bölümü ($X=4,1739$)'dür. Diğer bölümlerin ortalamaları birbirine yakın değerlerden oluşmaktadır. İdari işler ve temsil hizmetleri bölümleri ($X=3,6754$), ramp ($X=3,6087$), hareket ($X=3,902$), yolcu hizmetleri ($X=4,0173$)'dür. Bölümler arasındaki bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal, devam ve ahlaki bağlılığa etkisi çalışılan bölüme göre farklılık gösterir adlı H_7 , H_{7a} , H_{7b} ve H_{7c} hipotezleri kabul edilmiştir.

4.9. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Meslek/Unvana Göre Değişimini Gösteren Bulgular

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin meslek/unvana göre değişip değişmediğini tespit etmek için Manova testi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Meslek/Unvana Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda(^)	F	sd	p
Duygusal Bağlılığı*İşe Alıştırma Eğitimi	,875	2,311	12-402	,007
Devam Bağlılığı*İşe Alıştırma Eğitimi	,892	1,962	12-402	,026
Ahlaki Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,876	2,296	12-402	,008
Örgütsel Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,873	2,36	12-402	,006

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.875$, $F(12-402)=2.311$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin mesleklerine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.892$, $F(12-402)=1.962$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin mesleklerine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.876$, $F(12-402)=2.296$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin mesleklerine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların mesleklerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.873$, $F(12-402)=2.36$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinin mesleklerine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin meslek/unvana göre farklılığının hangi meslekler arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 22’de görülmektedir.

Tablo 22. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığın Bileşenlerine Etkisinin Meslek/Unvana Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

Değişken	Meslek	N	X	S	sd	F	P
Duygusal Bağlılık	Memur	122	3,4353	,74987	6-202	2,262	,039
	Şef	11	2,9293	,80779			
	Teknisyen	15	3,1111	,75942			
	Şoför	13	2,8120	,83442			
	Müdür	1	3,8889	.			
	Büro Elemanı	11	3,2121	,94471			
	İşçi	36	3,3951	,72323			
Devam Bağlılık	Memur	122	3,5266	,49408	6-202	1,612	,145
	Şef	11	3,1364	,59281			

	Teknisyen	15	3,2917	,47167			
	Şoför	13	3,3365	,50874			
	Müdür	1	4,0000	.			
	Büro Elemanı	11	3,6136	,58751			
	İşçi	36	3,4444	,69529			
Ahlaki Bağlılık	Memur	122	3,2264	,76404	6-202	1,959	,073
	Şef	11	2,8295	,59233			
	Teknisyen	15	3,2333	,49296			
	Şoför	13	2,7596	,58288			
	Müdür	1	4,1250	.			
	Büro Elemanı	11	2,9545	,55134			
	İşçi	36					
Örgütsel Bağlılık	Memur	122	3,3964	,5605	6-202	2,396	,029
	Şef	11	2,9636	,52321			
	Teknisyen	15	3,2107	,51124			
	Şoför	13	2,9631	,61892			
	Müdür	1	4,000	-			
	Büro Elemanı	11	3,2509	,59789			
	İşçi	36	3,3533	,55099			
İşe Alıştırma Eğitimi	Memur	122	3,8956	,53658	6-202	2,460	,026
	Şef	11	3,8221	,82962			
	Teknisyen	15	3,6464	,52222			
	Şoför	13	3,7926	,47168			
	Müdür	1	4,4348	.			

Büro Elemanı	11	3,6245	,45818
İşçi	36	3,5580	,50314

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının çalışanların mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(6-202)=2,262$, $p<.05$) görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar şoför ($X=2,8120$), şef ($X=2,9293$) ve teknisyen ($X=3,1111$) mesleklerinde, orta düzeyde puanlar büro elemanı ($X=3,2121$) ve işçi ($X=3,3951$) meslek grubunda ve en yüksek puan ortalaması ise memur ($X=3,4353$) ve müdür ($X=3,8889$) meslek ve unvan gruplarındadır. Meslek ve unvanlar arasındaki bu puan ortalamaları farklılığı istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının çalışanların mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(6-202)=2,262$, $p<.05$) görülmektedir. Devam bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar şef ($X=3,1364$), teknisyen ($X=3,2917$) ve şoför ($X=3,3365$) mesleklerinde, orta düzeyde puanlar işçi ($X=3,4444$) ve memur ($X=3,5266$) meslek grubunda ve en yüksek puan ortalaması ise büro elemanı ($X=3,6136$) ve müdür ($X=4,0$) meslek ve unvan gruplarındadır. Meslek ve unvanlar arasındaki bu puan ortalamaları farklılığı istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki bağlılık puanlarının çalışanların mesleklerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($F(6-202)=1,959$, $p>.05$) görülmektedir. Ahlaki bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar şoför ($X=2,7596$), şef ($X=2,8295$) ve büro elemanı ($X=2,9545$) orta düzeyde puanlar ise teknisyen ($X=3,2333$), işçi ($X=3,2222$) ve memur ($X=3,2264$) meslek grubunda ve en yüksek puan ortalaması ise ve müdür ($X=4,125$) meslek ve unvan gruplarındadır. Meslek ve unvanlar arasındaki bu puan ortalamaları farklılığı istatistikî olarak anlamlı değildir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık puanlarının çalışanların mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(6-202)=2,396$, $p<.05$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar şoför ($X=2,9631$) , şef ($X=2,9636$) ve teknisyen ($X=3,2107$) mesleklerinde, orta düzeyde puanlar büro elemanı ($X=3,2509$) ve işçi ($X=3,3533$) meslek grubunda ve en yüksek puan ortalaması ise memur ($X=3,3964$) ve müdür ($X=4$) meslek ve unvan gruplarındadır. Meslek ve unvanlar arasındaki bu puan ortalamaları farklılığı istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitimi puanlarının ortalamalarına bakıldığında mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(6-202)=2,640$ $p<.05$). işe alıştırma eğitimi ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar işçi ($X=3,5580$), büro elemanı ($X=3,6245$), teknisyen ($X=3,6464$) meslek ve unvan gruplarında, orta düzeyde puanlar ise şoför ($X=3,7926$) ve şef ($X=3,8221$) mesleklerinde, en yüksek puan ortalaması ise memur ($X=3,8956$) ve müdür ($X=4,4348$) meslek ve unvan gruplarındadır. Meslek ve unvanlar arasındaki bu puan ortalamaları farklılığı istatistikî olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal bağlılığa etkisi meslek/unvana göre farklılık gösterir adlı H_8 , H_{8a} , hipotezleri kabul edilmiştir. H_{8b} ve H_{8c} hipotezleri reddedilmiştir.

4.10. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Değişimini Gösteren Bulgular

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin çalışma sürelerine göre değişip değişmediğini tespit etmek için Manova testi yapılmıştır. Sonuçları Tablo 23'de görülmektedir.

Tablo 23. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığın Bileşenlerine Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Etkisini Gösteren Manova Sonuçları

Değişken	Wilks' Lambda(^)	F	sd	p
Duygusal Bağlılığı* İşe Alıştırma Eğitimi	,693	10,195	8-406	,000
Devam Bağlılığı* İşe Alıştırma Eğitimi	,811	5,609	8-406	,000
Ahlaki Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,524	19,391	8-406	,000
Örgütsel Bağlılık*İşe Alıştırma Eğitimi	,657	9,426	10-404	,000

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.693$, $F(8-406)=10.195$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, duygusal bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışanların çalışma süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan devam bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.811$, $F(8-406)=5.609$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, devam bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışanların çalışma süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığın faktörü olan ahlaki bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.524$, $F(8-406)=19.391$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, ahlaki bağlılık faktöründeki örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışanların çalışma süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($\Lambda=.657$, $F(8-406)=9.426$, $p<.05$). Bu bulgu, araştırmaya katılan çalışanların işe alıştırma eğitimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılığa olan etkisinin çalışanların çalışma süresine göre farklılaştığını göstermektedir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin çalışma sürelerine göre farklılığının hangi çalışma süreleri arasında olduğunu ve anlamlılığını gösteren bulgular Tablo 24’de görülmektedir.

Tablo 24. İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığın Bileşenlerine Etkisinin Çalışma Sürelerine Göre Etkisini Gösteren Anova Sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi (Yıl)	N	X	S	sd	F	P
Duygusal Bağlılık	0-5	73	3,6971	,3823	2-206	21,030	,000
	6-10	117	3,0465	,6819			
	11 yıl ve üzeri	19	3,6667	,6697			
Devam Bağlılık	0-5	73	3,6096	,4973	2-206	20,649	,000
	6-10	117	3,2959	,4673			
	11 yıl ve üzeri	19	4,00	,7040			
Ahlaki Bağlılık	0-5	73	3,6199	,6860	2-206	41,312	,000
	6-10	117	2,8440	,5300			
	11 yıl ve üzeri	19	3,4079	,4729			
Örgütsel Bağlılık	0-5	73	3,6444	,4211	2-206	37,809	,000
	6-10	117	3,0598	,5284			
	11 yıl ve üzeri	19	3,6884	,4919			

İşe Alıştırma Eğitimi	0-5	73	4,00	,4484	2-206	9,095	,000
	6-10	117	3,7075	,5748			
	11 yıl ve üzeri	19	3,5584	,5543			

İşe alıştırma eğitiminin duygusal bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, duygusal bağlılık puanlarının çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(2-206)=21,030$, $p<.05$) görülmektedir. Duygusal bağlılık ortalamalarına 0-5 yıl arası ve 11 ve üzeri yıl çalışanların duygusal bağlılık ortalamaları birbirine yakındır. 6-10 yıl arası çalışanların duygusal bağlılık puanları diğerlerine göre düşüktür. Çalışanların çalışma sürelerine göre ortaya çıkan bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin devam bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, devam bağlılık puanlarının çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(2-206)=20,649$, $p<.05$) görülmektedir. Devam bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar 6-10 yıl arası çalışanların, orta düzeyde puanlar 0-5 yıl arası çalışanların ve en yüksek puanlar 11 ve üzeri yıl çalışanlara aittir. Çalışanların çalışma sürelerine göre ortaya çıkan bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Yukarıdaki değerlere göre çalışma süresi arttıkça kısmi olarak devam bağlılığın da arttığı görülmektedir.

İşe alıştırma eğitiminin ahlaki bağlılık boyutundaki örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, ahlaki bağlılık puanlarının çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(2-206)=41,312$, $p<.05$) görülmektedir. Ahlaki bağlılık ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar 6-10 yıl arası çalışanların, orta düzeyde puanlar 11 yıl ve üzeri yıl çalışanların ve en yüksek puanlar da 0-5 yıl arası çalışanlara aittir. Çalışanların çalışma sürelerine göre ortaya çıkan bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin betimsel veriler ve ANOVA testi sonuçları incelendiğinde, örgütsel bağlılık puanlarının çalışanların çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F(2-206)=37,809$, $p<.05$) görülmektedir. Örgütsel bağlılık ortalamalarına bakıldığında 0-5 yıl arası ve 11 yıl ve üzeri çalışanların ortalamaları birbirine yakındır. 6-10 yıl arası çalışanların örgütsel bağlılık puanları diğerlerine göre düşüktür. Çalışanların çalışma sürelerine göre ortaya çıkan bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır.

İşe alıştırma eğitimi puanlarına ait değerlere bakıldığında, ortalama puanlarının mesleklerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(2-206)=9,095$ $p<.05$). İşe alıştırma eğitimi puanlarının ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalama puanlar 11 yıl ve üzeri çalışanların, orta düzeyde puanlar 6-10 yıl arası çalışanlara ve en yüksek işe alıştırma eğitimi puanı ortalaması ise 0-5 yıl arası çalışanlara aittir. Çalışanların çalışma sürelerine göre ortaya çıkan bu farklılık istatistikî olarak anlamlıdır. Sonuçlara bakarak çalışma süresi arttıkça işe alıştırma eğitimine yönelik algı düzeyi azalmaktadır.

Yukarıdaki bulgulara göre işe alıştırma eğitimi programlarının örgütsel bağlılığa ve faktörleri olan duygusal, devam ve ahlaki bağlılığa etkisi çalışma sürelerine göre farklılık gösterir adlı H_9 , H_{9a} , H_{9b} ve H_{9c} hipotezleri kabul edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşe yeni başlayan ya da birim veya görev değişikliği yapan çalışanların dâhil olduğu işe alıştırma eğitimleri, çalışana örgütü ve yapacağı işi tanıtırken, o örgütün kültürünü, değerlerini, iş yapış biçimini, kısacası o örgüt ve çalışanlarının dâhil olduğu tüm unsur ve özellikleri çalışana öğretmeye ve onu bu yapının bir parçası yapmaya çalışmaktadır. Yeni bir çalışan işe başladığında, o işletme ve işi hakkında hiçbir şey bilmiyor ve kendini yalnız ve güvensiz hissediyor olacaktır. İşe alıştırma eğitimleri bu olumsuz havayı dağıtıp, kişinin en kısa sürede o örgütün bir çalışanı, olarak hissetmesini sağlamaya çalışmaktadır. İşe alıştırma eğitimleri bir süreci ifade etmektedir. Birkaç günlük sınıf içi eğitimler bahsedilen bu amaca ulaşmakta yetersiz kalacaktır. Bu nedenle işgörenin tam olarak örgütle bütünleşmesi ve toplumsallaşması sürecini tamamlayabilmesi için bu eğitimlerin işletmelerce detaylı olarak çalışılması gerekmektedir.

Çalışma yaşamında faaliyet gösteren örgütlerin sahip oldukları insan kaynağının ve bu insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme yeteneklerinin, yüksek rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmelerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. İnsan kaynağını başarılı bir şekilde kullanmayan bir örgüt ve çalışanları açısından birçok sorun gündeme gelmektedir. Yüksek işgücü devri, çalışanların yüksek devamsızlık oranları performans ve iş tatmini konusunda yaşanan problemler gibi hem örgüt hem de çalışan açısından önem taşıyan bu gibi sorunları gidermede örgütsel bağlılık tek başına olmasa da tamamlayıcı ve etkili bir çözüm olarak gündeme getirilebilir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bir parçası olma konusunda istek duyduğu ve bu konuda çaba sarf ettiği, örgüt adına fedakârlıkta bulunduğu, örgütle bütünleşerek geleceğinin bir parçası olarak örgüte ilişkin düşünceler geliştirdiği karmaşık bir süreçtir. Çalışanın, üyesi olduğu örgüte bağlılık geliştirebilmesinde birçok faktör rol oynamaktadır. Bu anlamda işe alıştırma eğitimleri de bunlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Yapılan araştırmada, işe alıştırma eğitimi faaliyetlerinin havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının örgüte bağlılıklarına etkisi değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçları (yargılar) şöyle ifade etmek mümkündür.

İşe alıştırma eğitimi ile ilgili en yüksek ortalama kurum ve işle ilgili bilgilendirme (4,3) ikinci sırada süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme (3,82) ve en son sırada eğitimin etkililiği(3,67) faktörüne aittir. Buradan işe alıştırma eğitiminde yeterince bilgi verildiği çıkmaktadır fakat bu eğitimden aynı oranda verim alınmadığı görülmektedir.

rgtse bağlılık faktörlerinin ortalamalarına bakıldığında devam bağlılığı 3,4701, duygusal bağlılık 3,3301, ahlaki bağlılık 3,1663 ortalamaya sahiptir. Devam bağlılığının en yüksek ortalamaya sahip olması, çalışanların çoğunluğunun alternatif iş bulma gayretinin ve fırsatının olmadığını, bir nevi şu anki işlerine bağlanmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedir. Havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının farklı kültürlerden kişilerle muhatap olmalarından olacak ki ahlaki bağlılık ortalamaları en düşük çıkmıştır.

Yazında duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki bağlılığa ilişkin ortalamaları incelediğimizde, sonuçlar araştırmanın yapıldığı ülkenin kültürel yapısına ve işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılıklar göstermektedir. Günay (2010)'ın çalışmasında en yüksek duygusal bağlılık (4,4), ahlaki bağlılık (3,9) ve devam bağlılık (3,8)'dir. Sabuncuoğlu (2007) alışmasında en yüksek duygusal bağlılık (3,96), ikinci sırada ahlaki bağlılık (3,34) ve son sırada devam bağlılık (2,8) gelmektedir. ulha (2008)'nın otel çalışanları üzerindeki çalışmasında en yüksek duygusal bağlılık, ikinci sırada ahlaki bağlılık ve en düşük devam bağlılığı çıkmıştır. Güçlü'nn (2009) yaptığı araştırmanın gerçekleştirildiği sayfiye otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık bileşenlerinden devam bağlılıkları en yüksek ortalamaya (3,19) sahiptir. Daha sonra, işgörenlerin duygusal bağlılıkları (3,18), en son sırada ise ahlaki bağlılık (2,80) bileşeni gelmektedir. in'de yabancı sermayeli işletmelerde yapılan bir araştırma sonucunda işgörenlerin duygusal bağlılık ortalamaları en yüksek değerde (4,69) iken, ahlaki bağlılık ikinci sırada (4,24) yer almıştır. Devam bağlılığı ise (3,71) ile son sıradadır (Chen ve Francesco, 2003:501). Nepal'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren dört farklı işletmede yapılan bir araştırmada duygusal bağlılık (5,50), devam bağlılık (5,04) ve devam bağlılığı (4,44) şeklinde bir sıralama ortaya çıkmıştır (Gautam, Dick ve

Wagner, 2001:243). Her iki araştırma sonucunda da, duygusal bağlılık en yüksek degerdedir. Bunu ahlaki bağlılık izlemiştir. Devam bağlılığı ise son sıradadır.

İşe alıştırma eğitimi faktörleri ile kişisel özellikler arasında ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde; cinsiyet ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü arasında düşük düzeyde, pozitif ve cinsiyet ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Medeni durum ile sadece süreç ve işleyişle bilgilendirme faktörü arasında orta düzeyde, negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme faktörü arasında, orta düzeyde, pozitif ve eğitim düzeyi ile süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi ile sadece süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörü arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça faktör puanları azalmaktadır. Yaş değişkeni ile tüm faktörler arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yaş arttıkça faktör puanları azalmaktadır. Çalışılan bölüm ve meslek/unvan değişkenleri ile kurum ve işle ilgili bilgilendirme ve süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme faktörleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel bağlılık faktörleri ile kişisel özellikler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizinde; cinsiyet değişkeni ile tüm bağlılık faktörleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Medeni durum ile duygusal ve ahlaki bağlılık faktörleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi ve ahlaki bağlılık arasında düşük düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yaş ile ahlaki bağlılık arasında, düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık azalırken, yaş arttıkça örgütsel bağlılık artmaktadır. Çalışılan bölüm ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, eğitim düzeyi ve meslek/unvan ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İşe alıştırma eğitimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi test etmek için yapılan korelasyon analizinden, işe alıştırma eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşe alıştırma eğitimi ile duygusal bağlılık ve devam bağlılığı faktörleri arasında anlamlı bir ilişki

bulunmazken, ahlaki bağıllık ile aralarında orta düzeyde ve pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşe alıştırma eğitiminin faktörlerinden kurum ve işle ilgili bilgilendirme ile devam bağıllığı, ahlaki bağıllık ve örgütsel bağıllık arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Süreç ve işleyişle ilgili bilgilendirme ile örgütsel bağıllık ve faktörleri arasında da duygusal bağıllık ve devam bağıllık ile pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı, ahlaki bağıllık ve örgütsel bağıllık arasında pozitif, orta düzeyde ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşe alıştırma eğitiminin etkisi ile sadece devam bağıllık arasında negatif, düşük düzeyde ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işe alıştırma eğitiminden elde edilen tatmin düzeyi arttıkça örgütsel bağıllık düzeyinin arttığı söylenebilir.

İşe alıştırma eğitimi faktörlerinin örgütsel bağıllığı açıklama oranını belirlemek için yapılan regresyon sonucuna göre, işe alıştırma eğitiminin üç faktörünün duygusal bağıllığı açıklama oranı %7,4'dür. Devam bağıllığı açıklama oranı %15,7'dir ve ahlaki bağıllığı açıklama oranı da %19,7'dir. Oryantasyon eğitiminin üç faktörünün birlikte örgütsel bağıllığı açıklama oranı $R^2=0,153$ yani, üç faktör beraber örgütsel bağıllığın %15,3'lük kısmını açıklamaktadır. Örgütsel bağıllığın açıklanması ve oryantasyon eğitiminin etkileri ile ilgili yazına bakıldığında; Günay (2010) çalışmasında işe alıştırma eğitiminin bilgilendirme faktörlerinin çalışanların örgütsel bağıllıklarına anlamlı katkısını bulmuştur. Aynı zamanda verilen eğitimin etkililiği ile örgütsel bağıllık boyutları arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Temiraliyeva (2005)'de Almatı'daki 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında eğitiminin işgören performansının %36'sını açıkladığını bulmuştur. Sökmen (2003)'de yaptığı benzer çalışmada da işe alıştırma eğitimleri ile performans arasında 0,65 düzeyinde ilişki bulmuştur. Kaynak (2000)'in çalışmasında işe alıştırma eğitimi puanları ile örgütsel bağıllık puanları arasında 0,41 düzeyinde ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Klein ve Weaver (2000) işe alıştırma eğitime katılan işgörenlerin katılmayanlara göre örgütsel bağıllıklarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Emir ve Avan (2010)'da yaptığı çalışmada da işe alıştırma eğitimleri ile memnuniyet ve korkuların azalması faktörleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kocabacak (2006) çalışmasında Eğitimci performansından elde edilen tatmin düzeyi, eğitim içeriğinden elde edilen tatmin düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Özçelik (2008)'in yaptığı çalışmada örgütsel bağıllığın %68'inin örgütsel sosyalleşme faaliyetleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

İşe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisinin kişisel özelliklere göre değişimini belirlemek için Manova ve Anova testleri yapılmıştır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığa etki arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Erkeklerin örgütsel bağlılığı işe alıştırma eğitimi puanları kadınların örgütsel bağlılığından işe alıştırma eğitimi puanlarından anlamlı derece daha düşüktür. Yaş ile örgütsel bağlılığa etki arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Yaş grupları arasındaki ortalamalara bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Duygusal bağlılığı ve devam bağlılığı en yüksek grup 36-40 yaş arası, ahlaki bağlılığı en yüksek grup ise 21-25 yaş arası çalışanlardır. Eğitim durumu ile örgütsel bağlılığa etki arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Yapılan Anova testine bakarak eğitim durumu arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Çalışılan bölüm ile örgütsel bağlılığa etki arasında anlamlı bir fark görülmektedir. Duygusal bağlılığı en yüksek olan gruplar yolcu hizmetleri, ikram ve temsil hizmetleri çalışanları, devam bağlılığı en yüksek gruplar yolcu hizmetleri ve idari işler çalışanları ve ahlaki bağlılığı en yüksek gruplar temsil hizmetleri, teknik bölüm ve ikram bölümlerinde çalışanlardır. İşe alıştırma eğitimi puanları da en yüksek ramp, hareket ve yolcu hizmetleri çalışanlarında tespit edilmiştir. Meslek/Unvana göre örgütsel bağlılığa etki farklılaşmaktadır. Duygusal bağlılığı en yüksek ortalama memur ve müdürlerin, devam bağlılığı en yüksek ortalama büro elemanı ve müdürlerin, ahlaki bağlılığı en yüksek ortalama Müdür meslek/unvan gruplarındadır. Oryantasyon eğitiminde en yüksek puanlar müdür ve memur meslek/unvan gruplarındadır. Çalışma sürelerinin işe alıştırma eğitiminin örgütsel bağlılığa etkisine göre farklılaştığı bulunmuştur. Örgütsel bağlılık puanlarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur, ama sadece devam bağlılık puanlarının çalışma sürelerine göre arttığını görmekteyiz. Oryantasyon eğitimi puanları ise çalışma süresine göre azalmaktadır.

Herhangi bir işletmenin başarılı olmasını sağlayan unsurlar arasında insan kaynakları konusu gittikçe önem kazanmakta ve örgütsel başarı ile örgütün sahip olduğu insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Bununla birlikte yoğun rekabet ortamında ve küresel bir dünyada faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan işletmeler verimliliği artırma, pazardan daha fazla pay alabilme ve daha fazla gelir elde edebilme gibi amaçları yerine getirebilmek için insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmak zorundadır. Çünkü işletme çalışanlarının eğitim düzeyi, bilgisi, deneyimi, performansı, verimliliği, motivasyonu, işine ve çalıştığı işletmeye bağlılığı gibi unsurlar işletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bu noktada

işletmeyi kabullenme, işletmede kalma isteği, işletmenin bir parçası olmak için çaba gösterme konuları ile ilgili olan örgüte bağlılığın önemi anlaşılmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, bağlılığı olmayan ya da düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara göre daha yüksek performans ve verimlilikte çalıştıkları yapılan araştırmalardan görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütlerine ve işlerine ilişkin ihtiyaç duydukları hür türlü bilginin kendilerine sağlandığı başarılı bir işe alıştırma eğitimi sürecinin öneminin farkına varılmasının ve uygulanması, örgüte bağlı çalışanları oluşturacaktır.

Bu araştırma dar bir kapsamda gerçekleştirilmiştir. Daha genel ve daha somut sonuçlar elde edilebilmesi için; bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara diğer havalimanı yer hizmetleri çalışanlarının da dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak ve mevcut bağlılıklarının duygusal bağlılık yönünde geliştirilmesi önemlidir. Örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir etmen olduğu tespit edilen işe alıştırma eğitimlerinin, sürekli güncel ve gelişmeye açık tutulmasının, işletmeler açısından orta ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A.(2001). *İşletme Bilimine Giriş*. Eskişehir: Ofset Yayıncılık.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G.(2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). İzmir:Barış Yayınları.
- Aliyeva, A.(2007). *Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Andersen, A.(200). *Human Capital, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. (Çeviren: Faruk Türkoğlu). İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Angle, L. J., Perry, J. L.(1981).An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Aşkun Bige, O.(2004). İşletmelerde Toplumsallaşma Kavramının Örgütte İşgöreni İşe Alıştırma Eğitimi Alanındaki Konumu ve İşlevi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (21), 91-95.
- Ataklı, A.(1992). Verimlilik için İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi, *Verimlilik Dergisi*
- Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Barlett, K. R.(2001). The Relationship Between Training and Organizational Commitment- A Study in the Health Care Field. *Human Research Development Quarterly*, 12(4).
- Balay. R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balfour, D. and Wechsler, B.(1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19(3).
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59. Ekim-Aralık.
- Becker, S. H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 19, 533-546.
- Belilos, C. (2009). Conducting Effective Employee Orientations-Orientations are performed trend setters.

www.hr-info.com/hrarticles/cbelilos/orientation.html 02.04.2009

- Benson, S.G.(2006). Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: Atest of Employability Policies in Action. *Human Resource Management Journal*, 16(2).
- Bingöl, D.(1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş.
- Blau, G.J. and Boal, K.B.(1987). Conteptualizing How Job Involvement and Organizational commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12(2).
- Boylu, Y. (2007). Turizm Eğitimi Almış Yeni Mezunların Oryantasyon Programlarına Yönelik Tutumlarındaki Değişimler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 259-269.
- Bruning N. S., Snyder R. A.(1983). Sex and Position as Predictors of Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.
- Bulgulu B.M.(2008). *İşgörenin Toplumsallaşma Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Önemi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş.(2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Cascio, F. F.(1992). *Managing Human Resources: Productivity of Life Profits*. (Third Edition). New York: Mc Grill-Hill Company.
- Ceylan, A., Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(1).
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002/nisan20024/dergi_nisan_2002.html
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M., (2003).The relationship between the three components of commitment and employee performance in China', *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.
- Cho, S., Woods, R.H., Jang, S., Erdem, M., (2006). Impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *Hospitality Management*, 25, 262–277.
- Cohen, A.(1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157.

- Cook, J., Wall, T.(1980). New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment. *Journal Of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cromie, S. (1981). Women as managers in Northern Ireland. *Journal of Occupational Psychology*, 54, 87-91.
- Çalık, T.(2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu(Örgütsel Sosyalizasyon). *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-178.
- Çetin, M.Ö.(2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. (1.Basım). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çöl, G.(2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 4-11.
- Çulha O.(2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demirbilek, T.(2009). Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), 353-373.
- Deniz, N.(1999). *Global Eğitim*. Yayın No: 129. Eğitim Dizisi: 25. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Dereli, B.(2006). Human Resource Development and It's Effect o The Organizational Commitment, *2nd International Conference on Business, Management and Economics*, 3.
- Doğan, N.(2006). *Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ehtiyar, R., Tekin, Y., Alper, F.(2007). Otel İşletmelerinde Çalışanların İçsel Bütünleşme Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma. *F&BDergisi*. Ocak-Şubat.
- Ellingboe, H.S.(2006). *Training For Profit: An Orientation Manuel For New Employees At Clarke College Bookstore*. MS Training and Development. The Graduate School University of Wisconsin Stout, Menomonee
- Emir O., Avan, A.(2010). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitimi: Ankara'da Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 2, 123-142.
- Eren, E.(2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (7. Basım). İstanbul: Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Fındıkçı, İ.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Fry, L. W., & Grenfeld, S. (1980). An examination of attitudinal differences between policewomen and policemen. *Journal of Applied Psychology*, 65, 123-126.
- Garip, N. E. (2009). *Okul Yöneticilerinin Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleşme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Gedik, D. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 239-248.
- Gordon, M. E., Philpot, Burt, J. W., Thomson, R. E., Spiller, W. E.(1980). Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of its Correlates. *Journal of Applied Psychology*, 65, 479-499.
- Gökmen, S.(1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gümüş M, Hamarat B, Erdem S.(2003).Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *XI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, 22-24 Mayıs 2003
- Günay, F.(2010). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günel, Ö. D.(200). *Turizm Sektöründe Mevsimlik İstihdamın Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: İzmir İli Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gül, H.(2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ege Akademik Bakış*, 2(1).
- Gültekin, İ.C.(2004). *The Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R.(1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hartmann, L. C. and Bambacas M.(2000).Organizational commitment: A multi method scale analysis and test of effects. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Hunt S. D., Chonko L. B., Wood V. R.(1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- İbicioğlu, H.(2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1),13-22
- İlsev, A.(1997). *Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H.(2005). *Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Kafdağlı, T.(2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaiser S.M.(2006). *An Examination of New Employee and Training Programs in Relation to Employee Retention Rates*. MS Training and Development. The Graduaet School University of Wisconsin-Stout
- Kağıtçıbaşı, Ç.(2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kan, A.(2005). *İşe Yeni Alınan Personelin Oryantasyon Eğitimi ve Bankacılık Sektöründe bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kanter, R. M.(1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Karagöz, D.(2000). *İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılmasında Eğitimin Rolü ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kartal, S.(2006). Aday Memurların Örgütsel Sosyalleşmelerinde Temel ve Hazırlayıcı Eğitimin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(11), 131-143.
- Kaya, S.(2008). Türkiye’de Ulaştırma Sektörünün Genel Görünümü ve Sorunları. *Ar-Ge Bülten 2008-Şubat*. İzmir Ticaret Odası.
- Kaynak, N.(2000). *Oryantasyon Eğitiminin Personelin Örgüte Bağlılığına Olan Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kennedy, D.J & Berger F. (1994). Newcomer Socialization: Oriented to facts or Feelings? *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35(6),58-71.

- Keser, A.(1999). İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1(1).
- Kılıç, G.(2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Klein J. H., and Weaver , N. A.(2000). The Effectiveness Of An Organizational Level Orientation Training Program in The Socialization Of New Hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Klein J.H.(2001). Invited Reaction: The Relationship Between Training and Organizational Commitment- A Study in the Health Care Field. *Human Research Development Quarterly*,12(4).
- Kocabacak, A.(2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçel, T.(2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Latif, H., Uçkun, G.(2002). Oryantasyon Eğitiminin İçeriği Binek Otomotiv Sektörü Örneği. *Yönetim Dergisi*, 13(41), 37-46
- Mathis, R. And Jackson, J.H. (1997). *Human Resource Management*. St Paul: West Publishing Company.
- Memduhoğlu, H. B.(2010). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 137-153.
http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_V/aralik/h_memduhoglu.pdf04.11.2010
- Merrill, B. (2010). Importance of a Good Orientation. www.merrilassociates.net0411.2010
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing The Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, 372-378
- Meyer, J. P., Allen, N. J.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P. , Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, Sage Publications.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. S.(1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press

- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M.(1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Müminoğlu, M. (2004). Oryantasyon Programları ve Şirketin/Yeniş Çalışanların Beklentileri. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/278393.asp> 04.11.2010
- Newton, L. A., Shore, L. M.(1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275-298.
- Nijhof, W. J., De Jong, M. J., Beukhof, G(1998). Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22(6), 243-248.
- Noe, A.R.(1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*.(Çeviren:Canan Çetin). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Oberholster,F. R. And Taylor V. J. W.(1999). Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty, 2(1).
- O'Reilly, C., Caldwell, D. F.(1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of PostdecisionaBir l Justification. *Administrative Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C., Chatman, J.(1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oliver, N.(1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Orpen, C.(1999). The Influence of The Training Enviroment on Trainee Motivation and Perceived Training Quality. *International Journal of Training and Development*, 3(1).
- Özçelik, F.(2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, N. (2010). İşe Alıştırma Eğitimi. <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/Oryantasyon.pdf> 04.11.2010
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2),113-130.

- Özgenç, Ö. Y.(2006). İşyerinin İlkokul Eğitimi: Oryantasyon. <http://www.ikademi.com/egitim-ve-gelistirme/554-isyerinin-ilkokul-egitimi-oryantasyon.html> 04.11.2010
- Özer Ö.(2004). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özyurt, A.(1998). *İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış*, İstanbul: Human Resources, no. Entegre İletişim İç ve Dış Tic. Ltd. Şti. Yayını.
- Pakdil, F. (1999). İşgören Seçiminde DGAS Sistemi ve Oryantasyon Eğitimi. Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Kuruluşlarında Uygulanması Sempozyumda Tebliğ <http://www.merih.net/m1/wfatpak03.htm> 11.03.2010
- Penley, L., Gould, S.(1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V.(1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Randall, D.M.(1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 2(3).
- Reichers, A. E.(1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment *Academy of Management Review*,10(3),465-476.
- Roberta, W.(2010). Leveraging Orientation as a Cultural Tool. http://www.westwood-dynamics.com/all_about_orientation/print/article_taking_it_online_print.html04.11.2010
- Roehl S.W. and Swerdlow S.(1999). Training and Its Impact on Organizational Commitment Among Lodging Employees. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 23(2).
- Sabuncuoğlu, E. T.(2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*,7(2),613-628
- Sabuncuoğlu, Z.(1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi, Yayın No: 10.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Saks, A.M. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.

- Salancik, G.R. (1977). *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. ClairPress.
- Scandura, T. A. ve Melenie J. L.(1997).Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*,18(4), 377- 391.
- Schein, H. E.(1973). *Örgüt Psikolojisi*. (Çev:M. Tosun). TODAİE Yayınları, 173,65-67.
- Selek, A. Mesleki Oryantasyon Eğitiminin Önemi. <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=43720> 03.11.2010
- Senemoğlu, N. (2001). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Solmuş, T.(2005). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. (1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Soysal N. Ö.(2010). Oryantasyon Eğitimi http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=1184&Itemid=32 26.01.2011
- Soysal, N. Ö.(2010). Oryantasyon Eğitimi. http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=1183&Itemid=1 26.01.2011
- Sökmen A.(2000). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Steers M. R.(1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. M., J.M. Beyer ve H.M. Trice (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial Commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Stewart, V., Stewart, A.(1977). *Practical Performance Appraisal*. Surrey:Biddles Limited.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007). Interfaces with Other Disciplines Human resource Management and performance: A neural network anlysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453-467
- Şahin, N.(1999). *İşe Alıştırma Yerleştirme ve Oryantasyon*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şahin N.(2002). *Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitim Uygulamaları Kapadokya Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tecir, Y. B.(2007). *Kişisel Gelişim*, Sayı 53,Hayat Yayıncılık.
- Temiraliyeva, K. (2005). *Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma(Oryantasyon) Eğitiminin Önemi ve İşgören Performansına Etkisi: Almatı'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tınaz, P.(2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. (1. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tınaz, P. (2006). Hizmet İçi Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinin İşletmeler Açısından Önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(26):25-36
- Tolay, E.(2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topaloğlu, M. ve Koç H.(2002). *Büro Yönetimi ve İlkeler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2003). İşe Alıştırma(Oryantasyon) Eğitiminin Etkililiği ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 126-151.
- Tuna, M.(2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 45-52.
- Umdu, A.(2002). *İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Çağrı Merkezlerinde Oryantasyon Eğitimi Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, G. S., (2005). *Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uygur, A.(2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1,71-85
- Ülgen, H.(1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Ünsar, S.(2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi*. MESS Mercek Dergisi, 8(28), Ocak.

- Varona, F.(2002). Conceptualization and Management of Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. *American Communication Journal*,5(3), Spring.
- Weiner, Y.(1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Yalçın, A. ve İplik F.N. (2005).Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.
- Yalçın İ. Ve İri R.(2003).Hizmet İçi Eğitim Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanmayı Bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,1.
- Yaylı A. Ve Temiraliyeva K.(2006). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Yüksel Ö.(2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezime veri toplanması için hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlı kullanılacaktır. İlgi ve desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Ayhan KARAKAŞ

Dicle üniversitesi İİBF

ayhankarakas@rocketmail.com

- 1) Cinsiyet () Erkek () Kadın
- 2) Medeni Durum () Evli () Bekâr
- 3) Eğitim Düzeyi () İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans
() Lisans () Lisansüstü
- 4) Toplam çalışma süreniz
- 5) Bu işletmede çalışma süreniz
- 6) Yaş
- 7) Halen Çalışılan Bölüm () Yolcu hizmetleri () Harekat () Ramp () İkram () İdari işle
() Teknik Bölüm () Ulaştırma () Temsil Hizmetleri
- 8) Pozisyonunuz/Unvanınız
() Memur () Şef () Teknisyen () Şöför () Müdür () Büro Elemanı () İşçi

A- Oryantasyon Eğitim Sürecinizi dikkate alarak aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtiniz..

İFADELER	KATILIM DEREJESİ				
	Katılıyorum	4	3	2	Katılmıyorum
Kurumumuzda uyulması gereken genel kurallar ve çalışma koşulları hakkında (kıyafet, sigara yasağı, tatil günleri, çalışma saatleri, yıllık izin, sağlık sigortası vb.) bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Kurumumuzdaki unvansal yapı hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Kurumumuzdaki organizasyon yapısı hakkında bilgi verildi	5	4	3	2	1
Kurumumuzun grup şirketleri (iştirakler) hakkında bilgi verildi	5	4	3	2	1
Kurumumuzun kuruluş tarihçesi hakkında bilgi verildi	5	4	3	2	1
Kurumumuzun tepe yönetimindeki kişiler tanıtıldı.	5	4	3	2	1
Sivil havacılık sektörü tanıtıldı	5	4	3	2	1
Kurumun hedefleri, misyonu ve vizyonu anlatıldı	5	4	3	2	1
Kariyer olanakları hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Kurumumuzun sunduğu eğitim olanakları hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1

Kurumunuzun ürün ve hizmet çeşitleri tanıtıldı.	5	4	3	2	1
Görev ve sorumluluklarımız hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Birimin diğer birimlerle olan ilişkileri hakkında bilgi verildi.	5	4	3	2	1
Çalışma arkadaşlarımı, arkadaşlarım olarak görüyorum.	5	4	3	2	1
Bu örgütün meslek terminolojisine (kendine has diline) hakimim.	5	4	3	2	1
Oryantasyon eğitimi süresince bize verilen bilgiler sayesinde, işime daha çabuk uyum sağladım.	5	4	3	2	1
Oryantasyon eğitimi sayesinde, endişelerim azaldı.	5	4	3	2	1
Oryantasyon eğitimimin süresi, programın gerçekleştirilmesi için yeterliydi.	5	4	3	2	1
Eğitmciler, oryantasyon eğitimi boyunca anlaşılır şekilde açıklamalar yaptılar.	5	4	3	2	1
Eğitim gördüğümüz yerde, fiziksel olanaklar yeterliydi.	5	4	3	2	1
Oryantasyon eğitimi dahilinde verilen oryantasyon dokümanları şirketi ve şirket fonksiyonlarını tanıma açısından yeterliydi	5	4	3	2	1
Oryantasyon eğitimi, işle ilgili beklentilerime uygun bilgiler içermekteydi.	5	4	3	2	1

B- Aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi çalıştığınız kuruluşu dikkate alarak belirtiniz..

İFADELER					Katılmıyorum
	Katılıyorum				
Kariyerimin bundan sonraki bölümünü bu kurumda geçirmeyi gerçekten isterim.	5	4	3	2	1
Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan (övmek, savunmak, vb) keyif alırım.	5	4	3	2	1
Kurumumun problemlerini sanki benim problemlerimmiş gibi hissediyorum	5	4	3	2	1
Başka bir kuruma da, bu kuruma olduğu kadar kolaylıkla uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
Kurumumda, kendimi “ailenin bir üyesiymiş” gibi hissediyorum.	5	4	3	2	1
Kurumuma “duygusal anlamda bir bağlılık” hissediyorum.	5	4	3	2	1
Kurumum kişisel anlamda bana çok şey ifade ediyor.	5	4	3	2	1
Kurumuma karşı çok güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	5	4	3	2	1
Kendimi bu kuruma bu kadar çok adamamış olsaydım başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim	5	4	3	2	1
Başka bir iş bulmadan, işimden ayrılmam beni endişelendirir.	5	4	3	2	1
Şu anda kurumumdan ayrılmak istesem bile, benim için çok güç olurdu.	5	4	3	2	1
Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar vermiş olsam, yaşamımın büyük bir bölümü alt üst olurdu.	5	4	3	2	1
Yakın gelecekte kurumumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olur	5	4	3	2	1

Kurumumda çalışmaya devam etmek benim için zevk olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur.	5	4	3	2	1
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için pek fazla seçeneğim olduğunu düşünüyorum	5	4	3	2	1
Kurumumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından bir tanesi uygun alternatiflerin azlığıdır.	5	4	3	2	1
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi; ayrılmam durumunda kazanılmış hakların(statü, maaş, tazminat vb) önemli oranda yitirecek olmam ve bir başka kurumun da bu imkanları sunamama ihtimalidir.	5	4	3	2	1
Günümüzde çalışanların şirketler arasında sık sık geçiş yaptığını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
Çalışanların, kurumuna sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
Şirket değiştirmek bana hiç de etik (ahlaki) olmayan bir davranış gibi gelmiyor.	5	4	3	2	1
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemine inanmamdır ve bundan dolayı ayrılmamak konusunda ahlaki bir zorunluluk duygusu taşımamdır.	5	4	3	2	1
Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsam da, kurumumdan ayrılmamın doğru olduğuna inanmıyorum.	5	4	3	2	1
Kurumuma sadık kalmamın gerektiğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
İnsanlar kariyerlerinin büyük bir bölümünü tek bir kurumda çalışarak geçirdiklerinde, her şey daha iyi olacaktır.	5	4	3	2	1
“Kurumumun sadık bir üyesi” olmak, benim için artık geçerli değildir.	5	4	3	2	1

