

Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi

Ender DOMBAYCI

orcid.org/0000-0002-0122-4597

YL Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Master's Student, Zonguldak Bulent Ecevit University
ender.dombayci@erenholding.com.tr

Nurdan GÜRKAN

orcid.org/0000-0002-2220-769X

Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Assistant Professor, Zonguldak Bulent Ecevit University
nurdancolak@beun.edu.tr

Öz

İşletmelerin mevcut insan kaynağının niteliklerinin artırılması ve örgüte olan bağlılıklarının sağlanması için başvurduğu yöntemlerden biri hizmet içi eğitim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitimin etkin bir biçimde düzenlendiği işletmelerde çalışan iş görenlerin kendilerine yapılan yatırımın artması sebebiyle işletmede kalmaya devam edebileceklerine ve kazanımlarını artıracabileceklerine olan inançları artmaktadır. İş görenler üzerinde oluşturduğu bu olumlu algı sebebiyle hizmet içi eğitim, iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Buradan hareketle araştırmada termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda Zonguldak ilinde termik santrallerde çalışan 369 beyaz yakalı iş görenden anket formu ile veri toplanmıştır. Araştırma

hipotezleri regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş görenlere sağlanan hizmet içi eğitim olanaklarının duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç örgütsel bağlılık türü üzerinde de etkili olduğu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık

The Effect of In-Service Training on Organizational Commitment Level

Abstract

In-service training activities are one of the methods used by businesses to increase the qualifications of their existing human resources and to ensure their commitment to the organization. In businesses where in-service training is organized effectively, the belief of the employees that they can continue to stay in the business and gain is increasing due to the increase in investment made to them. Due to this positive perception it creates on employees, in-service training is one of the important factors affecting the organizational commitment levels of the employees.

Thus, the relationship between in-service training and organizational commitment of white-collar employees working in thermal power plants is examined in the study. In accordance with this purpose, data were collected with a questionnaire from 369 whitecollar workers working in thermal power plants in Zonguldak province. Research hypotheses were tested by regression analysis. Considering the results of the analyzes, it has been revealed that in-service training

opportunities provided to employees are effective on all three types of commitment: emotional, attendance and normative commitment.

Keywords: In-Service Training, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment

1. Giriş

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda işletmeler arasındaki rekabet; küreselleşme, demografik değişiklikler, teknolojik gelişim, bilgi birikimindeki artış ve belirsizlik faktörlerinin etkisiyle artmıştır. İşletmelerin sahip oldukları mali, fiziksel ve beşerî kaynakları etkili bir şekilde kullanması, bu değişimlere uyum sağlayarak rekabet ortamında faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için oldukça önemlidir.

Esneklik, rekabet gücü ve yüksek kalite standardı gibi kavramların öneminin artması nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı da artırmıştır. Nitelikli iş görenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünde önemli bir konuma gelmesiyle beraber “insan” işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri haline gelmiş, nitelikli iş görenlerin azlığı ise mevcut iş görenlerin hizmet içi eğitim yoluyla istenilen nitelikler doğrultusunda geliştirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple işletmeler iş görenlerin eğitimine daha çok önem vermeye ve hizmet içi eğitimlere daha çok yatırım yapmaya başlamışlardır.

İş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini günümüz koşullarına göre geliştirmek, hata ve kazaları azaltmak ve verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı eğitim faaliyetleri hizmet içi eğitim olarak tanımlanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 763). Hizmet içi

eğitim ihtiyacı iş görenlere hizmet öncesinde verilen bilgilerin yetersiz olması, iş yapış biçiminde meydana gelen değişim ve gelişmeler ve bazı bilgi ve becerilerin hizmet öncesi kazanılmasının mümkün olmaması gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır (Canman, 2000: 96-97). Ayrıca iş görenlerin istenilen bilgi, beceri ve deneyim düzeyine ulaşmalarında etkili olduğu düşünülen hizmet içi eğitim uygulamalarının, nitelik ve nicelik olarak iyi planlandığı takdirde iş görenlerin örgütsel bağlılığına olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.

İşletmeler için nitelikli iş gücüne sahip olmak kadar bu iş gücünün örgütsel bağlılığının sağlanması da oldukça önemlidir. Hizmet içi eğitim yoluyla nitelikleri iş gereklerine uyumlu hale getirilen insan kaynağının örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması; nitelikli insan kaynağının rakiplere kaptırılması, motive edilememesi ve bunun bir sonucu olarak işgücü devir oranının artması gibi bazı riskleri beraberinde getirmektedir. İşletmeler önemli bir sorun olarak gördükleri bu durumu çözebilmek için iş görenlerin bağlılığını artırmaya çalışmaktadır (Balcı, 2003: 28).

Örgütsel bağlılığı yüksek iş görenlerin örgüt içerisinde problem üretmek yerine mevcut problemleri çözüme davranışı göstereceği, diğer iş görenlere kıyasla sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olduğu, daha yüksek performans gösterdikleri, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için sürekli kendilerini geliştirdikleri ve yenilikçi fikirler ortaya koydukları düşünülmektedir (Chow, 1994: 3). Ayrıca iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için daha fazla çaba göstermesi ve kendi önceliklerinden ödün vermesi ile

örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Meyer ve Allen, 2004: 2).

Bu sebeple işletmeler, iş görenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemek için hizmet içi eğitimler düzenlemektedir. İşletmelerin, iş görenlerin motivasyonlarını artırıcı, onların uzmanlık alanlarını destekleyici ve bilgi ve becerilerini yükseltici hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunmasının iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını artıran etkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Sonuç olarak rekabetin yüksek olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin insan faktörünü hizmet içi eğitim ile destekleyerek geliştirmesi ve nitelikli insan kaynağını elde tutabilmek için iş görenlerin örgütsel bağlılığını yükseltecek faaliyetler gerçekleştirmesi oldukça önemlidir.

Günümüzde birçok işletme iş görenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini artırarak niteliklerini iş gerekleriyle uyumlu hale getirmek ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilemek amacıyla hizmet içi eğitimler düzenlemektedir. Literatürde hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini inceleyen araştırmalar bulunmakla birlikte; düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının farklı sektör ve katılımcılar üzerinde farklı etki göstereceği ve elde edilen sonuçların birbirinden farklı olacağı düşünülmektedir.

Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlerin etkisiyle artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yaşanan bu değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde ortaya çıkan verimlilik, esneklik, rekabet gücü ve yüksek kalite standardı gibi kavramlar işletmeler için sahip oldukları mali ve fiziksel

kaynakların yanında artık insan kaynağını da önemli hale getirmiştir. Bununla birlikte termik santrallerde yüksek teknolojiye sahip makinelerin kullanımı, bu makinelerle çalışan nitelikli iş görenlerin yani insan kaynağının önemini daha da artırmaktadır. Bu sebeple işletmeler için termik santrallerde çalışan iş görenlerin hizmet içi eğitim ile geliştirilmesi ve nitelikli ve tecrübeli iş görenlerin elde tutulması kritik öneme sahiptir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir. Bu çalışma hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık kavramlarını detaylı bir biçimde ele almakta ve termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin hizmet içi eğitim algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

İnsanın içinde yaşadığı bireysel, organizasyonel ve sosyal alanları birleştiren, kişinin mevcut performansını ulaşılması hedeflenen performansa yükseltmesini sağlayan faaliyetler eğitimi oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 18).

Günümüzde çalışma koşullarının sürekli değişmesi ile mal ve hizmet üreten işletmeler çağın gereklerine ayak uydurmak ve yeni gelişmeleri takip etmek zorundadır. Bu zorunluluk iş görenlerin eğitim kurumlarında çalışma alanı ile ilgili gereken eğitimi almış olsalar dahi günümüzde yaşanan hızlı değişim karşısında sürekli kendini yenilemesini ve yeni bilgiler edinmesini gerektirmektedir. Bu

açık hizmet içi eğitimle sağlanmaktadır. Hizmet içi eğitim, iş görenin işbaşı yaptığı andan itibaren, işin gerektirdiği verimlilik düzeyine ulaşması için ihtiyaç duyduğu beceri ve yeteneklerin kazandırılması amacıyla yürütülmektedir (Bucak, 2011: 10).

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi düzenleyen kurumun hedeflerine ve politikasına bağlı olarak kurumdan kuruma farklılık göstermektedir. Hizmet içi eğitimle kurumun belirlediği hedefler hem kurumun hem de hizmet içi eğitim verilecek iş görenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak belirlenmektedir (Taymaz, 1997: 7-8). Genel olarak; işyerine olan örgütsel bağlılığı geliştirmek, iş görenin işe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda sürekli olarak gelişerek değişen topluma iş görenleri eğitim yoluyla uyumlu hale getirmek, iş görenin yeni bilgiler edinerek kendini geliştirme arzusu gibi gerekçelerle işletmelerde hizmet içi eğitim düzenlenmektedir (Yüksel, 2000: 200).

Hizmet içi eğitim, işletmelerin hedeflerine ulaşması için iş görenlerin etkinliğini artırarak işletme hedeflerini desteklemekte ve işletmenin örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007: 765). Bununla birlikte mesleki anlamda yeterli olan iş görenin, kendisi ile aynı yeterlilik düzeyinde olmayan diğer iş görenler ile çalışmaktan rahatsız olması ve buna bağlı olarak motivasyonunun düşmesi, insan kaynağı tedarikinde isabetli seçim yapmanın zorluğu sebebiyle iş gören seçiminin her zaman doğru olarak yapılamaması gibi sebepler hizmet içi eğitimleri işletmeler için oldukça önemli hale getirmiştir (Ataklı, 1992: 67).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

İnsanlar kendi kendilerine ulaşmayı başaramadığı hedeflerine ulaşmak için sosyal bir araç olan örgütlere ihtiyaç duymaktadırlar (Terzi, 2000: 1-2). Bağlılık belirli bir varlığa duygusal olarak yönelme şeklinde ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1984: 373). Bir başka tanımlamaya göre ise bağlılık, sosyal bir birimle özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır (Mowday vd., 1982: 26).

İş görenlerin işleri ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, örgüt üyesi ile örgüt arasında kurulmuş psikolojik bir sözleşmedir ve psikolojik sözleşme ile örgüt üyelerinin bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır (McDonald ve Makin, 2000: 86).

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, insanların bağlı bulunduğu örgüt ile kimlik birliği ve sadakatin ortaya çıkardığı güçtür (Gül, 2002: 38). Örgütsel bağlılığın yalnızca örgüte sadakat olarak değerlendirilmesi kavramın tam olarak anlaşılmasının önüne geçmektedir. Örgütsel bağlılık, sadakatin yanında iş görenlerin örgütün başarısını artırmak için aktif roller üstlendiği bir süreçtir (Yüksel, 2000: 76).

Örgütsel bağlılıkla kavramı ilgili pek çok tanım yapılmasına ve üzerinde çokça fikir yürütülmesine rağmen araştırmacılar bu kavramla ilgili ortak bir görüş çevresinde bir araya gelememiştir. Fikir ayrılığının sebebi, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çeşitli alanlarda görev yapan araştırmacıların kavramı algılayışlarının birbiriyle benzeşmemesidir (Mowday vd., 1982: 20). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar örgütsel bağlılığı başka bir yönden ele almakta ve farklı görüşleri içermektedir. Bununla

birlikte tüm tanımların ortak noktası örgütsel bağlılığın birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi ele aldığını ileri sürmesi bakımından ortaktır (Aydın, 2008: 10).

Literatürde sıklıkla Allen ve Meyer (1990) tarafından ortaya konulan örgütsel bağlılık sınıflandırması ön plana çıkmaktadır. Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutuyla ele alınmaktadır (Kerse, 2016: 3). Bu üç bağlılık boyutunun ortak noktası ise birey ve örgüt arasında örgüt üyeliğinin devam etmesini sağlayan bir bağ oluşturması ve iş görenlerin örgütleri ile olan ilişkilerini ve psikolojik bir durumu yansıtması olarak belirtilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

İş görenin örgütle arasında duygusal bir bağ kurmasını ve örgütle bütünleşmesini kapsayan bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam bağlılığı ise duygusal bağlılıktan farklı olarak, iş görenlerin örgütten ayrılmanın bir sonucu olarak karşısına çıkacak maliyetin farkında olması ve bu maliyetten kaçınması sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-4).

Normatif bağlılık, iş görenlerin bireysel çıkarları doğrultusunda değil örgüte bağlılığın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleri ve bunu bir görev ve sorumluluk olarak algılamaları sebebiyle örgütsel bağlılık göstermesidir (Meyer ve Allen, 1991: 66).

Normatif bağlılık iş görenin örgüt üyeliğine başlamadan önce sahip olduğu değerlerden etkilenmektedir. Bu yönü ile örgüte girdikten sonra kazanılan bir takım maddi ve manevi çıkarlardan etkilenen duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığından ayrılmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 43).

Örgütsel bağlılık boyutları aralarında ortak özellikler barındırmakla birlikte her biri farklı faktörlerden etkilenecek oluştukları için bu boyutların psikolojik yapıları birbirlerinden farklılık göstermektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler örgüt üyeliğini devam ettirmek istedikleri için, devamlılık bağlılığı yüksek iş görenler kaybetmek istemediği çıkarlarını korumak için, normatif bağlılıkları yüksek iş görenler ise bağlı buldukları örgüte karşı sorumluluk duygusu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürmektedirler (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316-317).

2.3. Hizmet İçi Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İşletmelerin sağlamış olduğu hizmet içi eğitim olanakları iş görenlerin psikolojik durumlarına etki etmektedir. İşletmenin kendisi için uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri planladığını düşünen iş gören, işletmenin kendisini değerli gördüğünü ve onu geliştirmek için çaba gösterdiğini düşünmektedir. Bu durum iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Chang, 1999: 1274).

Hizmet içi eğitimlerin düzenlenmediği veya etkin olmadığı işletmelerde çalışan iş görenler, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği ve etkin olduğu işletmelerde çalışan iş görenlere kıyasla daha düşük örgütsel bağlılık göstermektedir (Yap vd., 2010: 532). Hizmet içi eğitimler sürekli hale getirildiğinde iş görenlerin, kendilerine yapılan yatırımın artması sebebiyle işletmede kalmaya devam edebileceklerine ve ücretlerini artıracabileceklerine olan inançları artmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin iş görenlerde oluşturduğu bu olumlu algı örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Fiorito vd., 2007: 190).

Genel anlamda hizmet içi eğitimin iş görenlerin örgüt bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin duygusal bağlılıkla ilişkisi, iş görenlerde örgüt için değerli oldukları algısını oluşturmaktan kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisinde iş görene statü ve maddi bazı kazançlar sunan hizmet içi eğitim, iş görenin bu kazançları kaybetmek istememesi ile devam bağlılığını geliştirmektedir. İş görenlerin hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kazandıkları bilgi, beceri ve yetkinlikler için kendilerini örgüte borçlu hissetmeleri ise normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 69).

Aktuğ (2016) araştırmasında iş görenlerin pozisyonlarına göre hizmet içi eğitim algısının değiştiği ancak genel itibariyle iş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının orta düzeyde olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte örgüt içerisinde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin, duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı artırdığı belirtilmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin artırılması ve daha verimli hale getirilmesi halinde iş görenlerin bağlılıklarında pozitif yönlü etki görüleceği ifade edilmektedir.

Sezgin (2010) çalışmasında bir otel zinciri bünyesindeki mutfak çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılıkta artış meydana getirmekte ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta ise azalmaya sebep olmaktadır.

Çulha (2008), İzmir’de faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptığı çalışmada iş görenlerin duygusal bağlılığı şef desteği, hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarından, devam bağlılığı aynı seviyede bulunan çalışma

arkadaşlarından alınan destek ve hizmet içi eğitim olanaklarından, normatif bağlılığı ise hizmet içi eğitim olanakları ve kariyer kazançlarından etkilenmektedir. İş görenlerin en yüksek bağlılık türünün duygusal bağlılık, en düşük bağlılık türünün ise devam bağlılığı olduğu belirtilmektedir.

Tolay (2003), İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 büyük kuruluş özelinde yapılan çalışmaya göre iş görenlerin eğitim faaliyetleri ile ilgili algılamaları algılanan eğitim olanakları, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşları desteği, öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel, iş ve kariyer kazançlarından etkilenmektedir. Duygusal ve normatif bağlılığı etkileyen eğitim değişkenlerinin önem dereceleri farklı olsa da benzerlik gösterdiği ve aralarında aynı yönlü bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Devam bağlılığının ise daha çok iş kazançları ve amir desteğinden etkilendiği tespit edilmiştir.

Yaşar (2014)'ın yaptığı çalışmada iş görenlerin örgütsel bağlılığını hizmet içi eğitimlerin artırdığı belirtilmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli faktörün, çalışanın örgütten elde ettiği ve ileride elde edilmesi muhtemel olan kıdem, tazminat vb. kazançlar olduğu vurgulanmaktadır.

Benson (2006) yüksek teknolojik ürün üretimi yapan bir işletmede; çalışan gelişimi, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırma sonuçlarına göre iş görenlerin aldıkları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarıyla önemli derecede pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Yaylı ve Temiraliyeva (2006) tarafından Kazakistan'da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde

gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre işe yeni alınan, iş yerinde bölüm değiştiren veya yeni bir teknoloji ile tanışan iş görenlere, örgütün amacını, misyonunu ve vizyonunu aktarmak, işin niteliği ile ilgili bilgiler vermek ve iş arkadaşları ile tanışmasına yardımcı olmak amacıyla verilen eğitimlerin iş görenin işe ve işletmeye uyumunu hızlandırarak örgüte olan bağlılığını artırdığı belirtilmektedir.

Bartlett (2001)'in yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılık ile eğitim olanakları, öğrenme motivasyonu ve eğitim konusunda çalışma arkadaşları ve şefin desteği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte şef desteği ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve iş kazançları ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Normatif bağlılığın ise eğitimin bütün değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir.

Hizmet içi eğitim değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla daha önce yapılan araştırma sonuçları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. İş görenlerin hizmet içi eğitim algılarının; eğitim ihtiyaç analizi yapılarak iş görenlerin eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi, eğiticinin alanında uzman kişiler arasından seçilmesi ve eğitim yönteminin eğitimin amacı dikkate alınarak belirlenmesi ile artırılacağı ve bu durumda örgütsel bağlılığı artıracığı düşünülmektedir.

3. Metodoloji

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi, verilerin analizi ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemektir.

Hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi özelinde literatürde Aktuğ (2016), Çulha (2008), Sezgin (2010), Rençber (2014), Tolay (2003), Yaylı ve Temiraliyeva (2006), Benson (2006) ve Bartlett (2001) tarafından yapılmış araştırmalar bulunmasına rağmen termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler üzerinde yapılmış benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde çalışan iş görenlerden elde edilen bulgular farklılık gösterebileceğinden hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin termik santrallerde çalışan beyaz yakalı iş görenler bazında incelenmesi önemli görülmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini belirlemek üzere Zonguldak ilinde faaliyet gösteren termik santrallerin insan kaynakları birimleri telefon ile aranılarak beyaz yakalı iş gören sayıları öğrenilmiştir. Bu doğrultuda 2020 yılı haziran ayına ait bilgilere göre bu kuruluşlarda çalışan 396 beyaz yakalı iş gören araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünü belirleyebilmek için ise

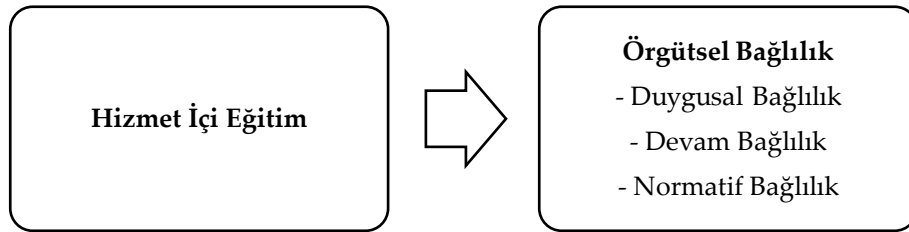
kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü için oluşturulan tablolar dikkate alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 130).

Kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü %95 güven düzeyinde 195 olarak bulunmuştur. Araştırmada; araştırma evrenindeki tüm iş görenlere ulaşılmaya çalışılmış ancak bazı iş görenlerin izinli olması ve bazı iş görenlerin ise çalışmaya katılmak istememeleri sebebiyle tüm evrene ulaşılamamıştır. Bu kapsamda farklı birimlerde görev yapan 381 kişiye anket formları ulaştırılarak anketlerin doldurulması sağlanmış, eksik cevaplanan soruların bulunduğu 12 anket formunun araştırma kapsamından çıkartılması sonucunda kullanılabilir 369 anket formu elde edilmiştir. Örneklem büyüklüğü 369 beyaz yakalı iş görenden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli; hizmet içi eğitim bağımsız değişkenini ve duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık bağımlı değişkenini göstermektedir. Model, hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik oluşturulmuştur. Buna göre araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Yaşar (2014), Benson (2006), Sezgin (2010), Rençber (2014), Aktuğ (2016), Çulha (2008), Karakulle (2020), Bozkurt (2011), Tolay

(2003) ve Bartlett (2001) tarafından yapılan çalışmalarda hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Hizmet içi eğitim örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki örgütsel bağlılık boyutlarına göre farklılaşabilmektedir. İşletmenin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri; iş görenlerin kendilerini işletme için değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu durum iş görenlerin örgütün amaç ve değerlerini benimsediği ve örgüt üyeliğine devam etmekten memnun olduğu duygusal bağlılığı artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997, Sezgin 2010, Rençber 2014, Karakulle, 2020, Bozkurt, 2011, Aktuğ, 2016, Çulha, 2008, Tolay, 2003, Bartlett, 2001). Hizmet içi eğitimler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

• ***H1a: Hizmet içi eğitim, çalışanların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.***

Ayrıca hizmet içi eğitim iş görenlerin bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirerek onların işletme içerisinde bazı statü ve maddi kazanımlar elde etmesine olanak tanımaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 69). Bu sebeple iş görenler işletmelerin düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetlerini kendilerine yapılan bir yatırım olarak algılamakta ve işletme içerisindeki kazançlarını artıracaklarına olan inançları artmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin iş görenler üzerinde oluşturduğu bu olumlu algı iş görenlerin kaybetmek istemediği çıkarlarını göz

önünde bulundurduğu devam bağlılığını artırmaktadır (Fiorito vd., 2007: 190). Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011) ve Çulha (2008) Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

• **H1b:** *Hizmet içi eğitim, çalışanların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

Bununla birlikte işletmelerin düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim faaliyetleri, iş görenlerde işletmeden elde ettiği faydaların karşılığını verme hissi oluşturmaktadır. İş görenlerin kendilerini işletmeye karşı borçlu hissetmeleri örgüte karşı hissettikleri sorumluluk duygusuna dayanan normatif bağlılıklarına etki etmektedir (McDonald ve Makin, 2000: 86). Literatürde yapılmış çalışmalar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin; Rençber (2014), Karakulle (2020), Aktuğ (2016), Çulha (2008), Tolay (2003) ve Bartlett (2001) tarafından yapılan çalışmalarda normatif bağlılık boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında hizmet içi eğitimler ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

• **H1c:** *Hizmet içi eğitim, çalışanların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.*

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi yukarıda araştırma modeline uygun olarak oluşturulan hipotezler ile incelenmektedir.

3.4. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formları 2020 yılının Haziran ve Ekim ayları

arasında iş görenlere uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenleri tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde 13 sorudan oluşan hizmet içi eğitim ölçeği ve son bölümde ise 20 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim ölçeği, Campbell (1998)'in "Training Course/Program Evaluation: Principles and Practices" makalesindeki ölçek ve Korkmaz (2009)'un "Orta Öğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri" adlı tezinde geliştirdiği ifadeler, Örgütsel Bağlılık ölçeği ise Meyer, Allen ve Smith (1993)'in geliştirdiği ölçek ile Öztürk (2013)'ün "Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri" adlı tezinde geliştirdiği ifadeler dikkate alınarak araştırmacı tarafından çalışmanın yapılacağı kuruluşlara uyarlanmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 7 madde duygusal bağlılığı, 8-13. maddeler devam bağlılığını ve 14-20. maddeler ise normatif bağlılığı ölçmek üzere ölçekte yer verilen ifadelerdir.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde çeşitli istatistikî teknikler kullanılmıştır.

Veriler ile ilgili analizlere başlamadan önce ilk olarak parametrik ve nonparametrik analiz yöntemlerinden hangilerinin kullanılacağına karar vermek için normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için skewness ve kurtosis

(çarpıklık ve basıklık) değerleri kontrol edilmiştir. Bu değerlerin “+2.0 ve -2.0” aralığında olması halinde verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2016: 113). Skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık) değerlerinin belirtilen aralıkta olması sebebiyle parametrik istatistik tekniklerinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Araştırma kapsamında analizler yapılmadan önce kullanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile geçerliliği test edilmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 342).

Geçerlilik analizinden sonra ölçeklerin içsel tutarlılığını tespit edebilmek amacıyla Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik ve geçerliliği analiz edilen ölçeklerden elde edilen veriler doğrultusunda araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonrasında araştırmaya katılan iş görenlerin hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz yöntemi ile hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırmanın sonucuna ulaşması için yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

3.6.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 369 iş görene ait demografik dağılımı gösteren istatistiksel veriler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: İş Görenlerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	313	84,8	Evli	280	75,9
Kadın	56	15,2	Bekâr	89	24,1
Çalışma Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde (%)	Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
1-5	79	21,41	Lise	75	20,3
6-10	166	44,99	Ön Lisans	89	24,1
11-15	93	25,2	Lisans	157	42,5
16 ve üstü	31	8,4	Lisansüstü	48	13
Yaş	Frekans	Yüzde (%)	Unvan	Frekans	Yüzde (%)
25 ve altı	15	4,07	Eleman/Uzman	63	17,1
26-35	146	39,57	Sorumlu	23	6,2
36-45	163	44,17	Vardiya Amiri/Formen	127	34,4
46-55	29	7,86	Mühendis	135	36,6
56 ve üstü	16	4,34	Müdür	21	5,7
Toplam	369	100			

Tablo 1’e göre iş görenlerin %84,8’i erkek ve %15,2’si kadın, %24,1’i bekar ve %75,9’u evli iş görenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunun erkek ve evli olduğu dikkat çekmektedir. İş görenlerin eğitim durumuna göre dağılımının %20,3’ü lise, %24,1’i ön lisans, %42,5’i lisans ve %13’ü ise lisansüstü eğitim derecesine sahip olacak şekilde gerçekleştiği görülmektedir. Araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğu lisans derecesine sahiptir. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde iş görenlerin, %4,07’si 25 yaş ve altı, %39,57’si 26-35 yaş arası, %44,17’si 36-45 yaş arası, %7,86’sı 46-55 yaş arası ve %4,34’ü ise 56 yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma kapsamında en çok veri toplanan yaş

aralığının 36-45 yaş arası iş görenlerden oluştuğu görülmektedir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde iş görenlerin, %21,41'inin 1-5 yıl arası, %44,99'unun 6-10 yıl arası, %25,2'sinin 11-15 yıl arası ve %8,4'ünün ise 16 yıl ve üstü süredir çalıştığı görülmektedir. İş görenlerin çoğu 6-10 yıldır çalışmaktadır. İş görenlerin unvanlara göre dağılımı incelendiğinde ise %17,1'inin eleman/uzman, %6,2'sinin sorumlu, %34,4'ünün vardiya amiri/formen, %36,6'sının mühendis, %5,7'sinin ise müdür unvanında çalışmakta olduğu görülmektedir. İş görenlerin büyük çoğunluğu mühendis ve vardiya amiri/formen unvanında çalışmaktadır.

3.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında iş görenlerden veri toplamak için kullanılan hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık ölçekleri daha önce farklı araştırmalarda kullanılmış ölçeklerdir. Bu ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Hizmet içi eğitim ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği birlikte ölçüm modeline dahil edilerek analiz yapılmıştır.

Oluşturulan ölçüm modelinin faktör yükleri incelendiğinde örgütsel bağlılık ölçeği içerisindeki devam bağlılığını ölçen 13. Maddenin (Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.) faktör yükü 0,311 ve normatif bağlılığı ölçen 15. Maddenin (Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.) faktör yükünde 0,303 olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında olan ifadelerin analizden çıkartılarak analizin tekrarlanması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2014: 115).

Bu sebeple faktör yükleri oldukça düşük olan bu iki ifade analizden çıkartılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Faktör yükü düşük iki maddenin analiz dışında bırakılması sonucu elde edilen faktör yükleri Ek 1’de yer almaktadır.

Ek 1’e göre hizmet içi eğitim ölçeğinde yer alan ifadelerle ait en düşük t-değeri 13,832, örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelerle ait en düşük t-değeri ise 8,516 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca faktör yükleri incelendiğinde, hizmet içi eğitim ölçeği faktör yükleri 0,709-0,815, örgütsel bağlılık ölçeği faktör yükleri ise 0,509-0,828 arasında değişmektedir. Tüm faktör yükleri 0,50’nin üzerindedir ve tüm t değerlerinin 1,96’dan yüksek olması nedeniyle 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçüm modelinin yapı geçerliliğinin kabul edilebilmesi için bazı istenilen uyum iyiliği değerlerini sağlaması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344).

Tablo 2: Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Şartı
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	1,822	≤ 5
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,877	$\geq 0,850$
Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (AGFI)	0,854	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,902	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,948	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,953	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,047	$\leq 0,080$

Bu kapsamda elde edilen sonuçlar sınırlar dahilinde olup Tablo 2’de paylaşılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında elde edilen bulgulara göre, 13 ifadeli hizmet içi eğitim ölçeği ve 18 ifadeli 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği için yapı geçerliliği sağlanmıştır.

3.6.3. Güvenirlilik Analizleri

Ölçekte bulunan maddelerin homojen bir yapıda olup olmadığı güvenirlilik analizi yöntemlerinden Cronbach's Alpha yöntemi uygulanarak test edilmiştir. Cronbach Alfa (α) istatistiği 0 ile 1 arasında değerler almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331; Kline, 2011: 69).

Ölçek güvenirliliğinin sağlanabilmesi için Cronbach Alfa (α) istatistiğinin 0,70 değerinden yüksek olması gerektiği belirtilmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265).

Tablo 3: Güvenirlilik Sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Hizmet İçi Eğitim	13	0,946
Örgütsel Bağlılık	18	0,928
Duygusal Bağlılık	7	0,931
Devam Bağlılık	5	0,835
Normatif Bağlılık	6	0,874

Tablo 3'e göre; güvenirlilik katsayılarının 0,70'ten büyük olması çalışmada uygulanan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6.4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Hipotezlerin test edilmesine ilişkin analizler yapılmadan önce araştırmanın bağımsız değişkeni hizmet içi eğitim ve bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız oldukları dikkate alınmadan korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

	Hizmet İçi Eğitim	Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılık	Normatif Bağlılık	
Pearson Korelasyon	Hizmet İçi Eğitim	1	,559**	,549**	,324**	,497**
	Örgütsel Bağlılık	,559**	1	,866**	,745**	,884**
	Duygusal Bağlılık	,549**	,866**	1	,417**	,667**
	Devam Bağlılık	,324**	,745**	,417**	1	,542**
	Normatif Bağlılık	,497**	,884**	,667**	,542**	1

p<0,01; N=369

Tablo 4'e göre değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde; hizmet içi eğitimle, duygusal bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,549$, $p<0,01$), devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,324$, $p<0,01$), normatif bağlılık arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,497$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelendiğinde duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ($r=0,417$, $p<0,01$), duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,667$, $p<0,01$), devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,542$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur.

Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=0,559$, $p<0,01$) olduğu bulunmuştur. Hizmet içi eğitim ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki en yüksek düzeyde ilişki duygusal bağlılık arasındadır. ($r=0,549$, $p<0,01$) Örgütsel bağlılık boyutlarının kendi arasındaki en yüksek düzeyde ilişki ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında tespit edilmiştir. ($r=0,667$, $p<0,01$)

3.6.5. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Analizler

Araştırmanın bu bölümünde hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin analiz edileceği basit doğrusal regresyon analizlerine ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

3.6.5.1. Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bu bölümde araştırmanın temel amacı olan hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek üzere oluşturulan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Bu amaçla hizmet içi eğitim bağımsız değişkeninin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini tespit etmek için 3 ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar analiz edilerek değişkenler arasındaki ilişki ve bağımsız değişkende meydana gelen değişimlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda etkilediği incelenmiştir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığa etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Hizmet İçi Eğitim ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık		
	β	t	P
Hizmet İçi Eğitim	0,549*	12,585	0,00
R ²		0,301	
Düzeltilmiş R ²		0,300	
F		158,371*	
Modelin Anlamlılığı (P)		0,00	

* p<0,01

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p<0,01$ seviyesinde anlamlıdır ($F=158,371$, $p<0,01$). R^2 değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin duygusal bağlılıktaki varyansın %30,1'ini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($\beta=0,549$, $t=12,585$, $p<0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen 1 birimlik artış, duygusal bağlılık boyutunda 0,549 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1a hipotezi kabul edilmiştir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği devam bağlılığına etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Hizmet İçi Eğitim ve Devam Bağlılığı İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Devam Bağlılık		
	β	t	P
Hizmet İçi Eğitim	0,324*	6,561	0,00
R^2		0,105	
Düzeltilmiş R^2		0,103	
F		43,043*	
Modelin Anlamlılığı (P)		0,00	

*, $p<0,01$

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p<0,01$ seviyesinde anlamlıdır. ($F=43,043$, $p<0,01$) R^2 değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin devam bağlılığındaki varyansın %10,5'ini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin devam bağlılığı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir. ($\beta=0,324$, $t=6,561$, $p<0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen 1 birimlik artış, devam bağlılığı boyutunda 0,324 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1b hipotezi kabul edilmiştir.

İş görenlerin hizmet içi eğitim algısının örgüte karşı hissettiği normatif bağlılığa etkisini analiz etmek için oluşturulan regresyon modeli sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Hizmet İçi Eğitim ve Normatif Bağlılık İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık		
	β	t	P
Hizmet İçi Eğitim	0,497*	10,980	0,00
R ²		0,247	
Düzeltilmiş R ²		0,245	
F		120,568*	
Modelin Anlamlılığı (P)		0,00	

*, $p<0,01$

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçlarına göre model $p<0,01$ seviyesinde anlamlıdır. ($F=120,568$, $p<0,01$) R² değeri incelendiğinde hizmet içi eğitim değişkeninin normatif bağlılıktaki varyansın %24,7’sini açıkladığı görülmektedir.

Beta (β), t ve P değerlerine göre ise hizmet içi eğitimin normatif bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. ($\beta=0,497$, $t=10,980$, $p<0,01$) Hizmet içi eğitim değerlendirmesinde meydana gelen 1 birimlik artış, normatif bağlılık boyutunda 0,497 birimlik artışa yol açmaktadır. Bu sonuçlara göre H1c hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.6. Araştırmanın Hipotez Test Sonuçlarına Genel Bakış

Araştırmanın hipotezleri basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Hipotez Sonuçları

No	Hipotez	Sonuç
H1a	Hizmet içi eğitim, çalışanların duygusal bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1b	Hizmet içi eğitim, çalışanların devam bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul
H1c	Hizmet içi eğitim, çalışanların normatif bağlılığını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kabul

Tablo 8’de yer alan sonuçlar incelendiğinde hizmet içi eğitimlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisinin kabul edildiği görülmektedir.

4. Sonuç

Araştırma kapsamında hipotezlerin test edilmesi için yapılan basit doğrusal regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hizmet içi eğitimlerin iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır. Hizmet içi eğitimin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi en çok duygusal bağlılık boyutunda gözlemlenmiştir. Normatif bağlılıkla ilgili elde edilen sonuçlarda buna oldukça yakındır. Devam bağlılığı üzerinde gözlemlenen etki daha düşük olmasına rağmen bu etkide pozitif yönde ve anlamlıdır. Araştırma kapsamında test edilen tüm hipotezler kabul edilmiştir. İş görenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimler örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Bu sonuçlar iş görenlerin, örgüt için kendilerini önemli hissettiklerini, örgütün değer ve amaçlarını içselleştirerek örgütle

aralarında duygusal bir bağ kurduklarını ve örgüt üyeliğine kendi istekleriyle devam ettiklerini göstermektedir. Ayrıca iş görenler örgütün düzenlediği hizmet içi eğitim faaliyetleri sebebiyle örgüte kendilerini borçlu hissetmekte, kendisine yapılan yatırımların karşılığını verme sorumluluğu duymakta ve bağlılık göstermelerinin doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte iş görenler hizmet içi eğitimler ile sahip oldukları bilgi, beceri ve yeterliliklerin örgüte özgü ve başka bir örgütte kullanılamayacak türde olduğunu düşünmektedir. Buna bağlı olarak iş görenler alternatif iş olanaklarını az olarak algılamakta ve örgütteki kıdem, kariyer, prim vb. kazançlarını kaybetmek istememeleri sebebiyle örgüt üyeliğine devam etme eğilimi göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar örgütsel bağlılığın alt boyutları bazında literatürde gerçekleştirilen benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırıldığında duygusal bağlılık boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011), Rençber (2014), Tolay (2003), Sezgin (2010), Barlett (2001) ve Çulha (2008) tarafından yapılmış çalışmalarla, devam bağlılığı boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Bozkurt (2011) ve Çulha (2008) tarafından yapılmış çalışmalarla, normatif bağlılık boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmesi bakımından ise Rençber (2014), Aktuğ (2016), Karakulle (2020), Çulha (2008), Tolay (2003) ve Barlett (2001) tarafından yapılmış çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

Genel olarak ifade edilecek olursa hizmet içi eğitimler iş gören ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bilimsel yol ve yöntemler

dikkate alınarak planlanmalı ve bu faaliyetlerin sıklığı artırılmalıdır. Ayrıca verilen eğitimlerin etkinliği ve verimliliği ölçümlenmeli ve tespit edilen eksiklikler giderilerek eğitimler geliştirilmelidir. İş görenlere hizmet içi eğitim sonrası sahip oldukları bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri görevler verilmelidir. Bu sayede iş görenlerin örgütleri tarafından önemsendiklerini düşünecekleri ve bu durumun örgütsel bağlılıklarına etki edeceği düşünülmektedir. Bununla birlikte hizmet içi eğitimler ne kadar iyi planlansa dahi iş görenlerin hizmet içi eğitim algısına ve örgütsel bağlılık düzeyine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için bireysel, örgütsel ve örgüt dışı diğer faktörlerinde örgüt tarafından iş gören beklentilerine uygun olarak sağlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada yapılan analiz sonucundaki değerlendirmeler katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca iş görenlerin hizmet içi eğitim ve örgütsel bağlılık konularında verdikleri cevapların belirli zaman aralıklarında değişebileceği ve aynı araştırma grubundan farklı zaman diliminde farklı sonuçlar elde edilebileceği unutulmamalıdır. Çalışmanın bulguları bu sınırlılıklar içerisinde değerlendirilmelidir.

Araştırmanın yöntem ve bulguları ile Türkçe literatüre önemli katkıda bulunacağı, ileride yapılacak araştırmalara yol göstereceği ve termik santrallerin insan kaynakları birimlerine kaynak oluşturarak işletmelerin yönetsel süreçlerinin geliştirilmesine ve işletme içerisinde doğru kararlar alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu sayede işletmelerde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde bir artış olması ve bu durumun işletmenin başarısını artırması beklenmektedir. Ayrıca iş görenler bu araştırma sonucunda

kendilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olacaklar ve hizmet içi eğitimlerin kendileri üzerindeki nesnel etkilerini inceleme imkânı bulacaklardır.

Bu araştırma ile, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi ile hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliği ve iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılması için yapılması gerekenler hakkında termik santrallerin insan kaynakları birimlerine kaynak oluşturarak işletme içerisinde doğru kararların alınmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Bu sayede işletmelerde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde bir artış olacağı ve bu durumun işletmenin başarısını artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca, işletmelerin bu süreçte hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ve iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin sonuçlarını ve etkilerini analiz edebilecek olmalarından dolayı bu araştırmanın sonuçlarının işletmelerin yönetsel süreçlerinin geliştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

İş görenlerin ise bu araştırma sonucunda kendilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olacakları ve termik santrallerde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin kendileri üzerindeki nesnel etkilerini inceleme imkânı bulacakları düşünülmektedir.

Kaynakça

Aktuğ, S. (2016). Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Ataklı, A. (1992). "Eğitim ve Mesleki Başarı", *Verimlilik Dergisi*, (1), 67.

Aydın, S. (2008). Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümü Öğrencilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Bu Düzeylerin Akademik Başarıları ile İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Bartlett, K.R. (2001). "The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Benson, G.S. (2006). "Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A test of 'Employability' Policies in Action", *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.

Bozkurt, E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim*. İzmir: İlya Yayınevi.

Campbell, C.P. (1998). "Training Course/Program Evaluation: Principles and Practices", *Journal of European Industrial Training*, 22(8), 323-344.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Yargı Yayınevi.

Chang, E. (1999). "Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention", *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.

Chow, I.H.-S. (1994). "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.

Çulha, O. (2008). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Fiorito, J., Bozeman, D.P., Young, A. & James, M.A. (2007). "Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics", *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 186-207.

George, D. & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Fourteenth Edition, New York: Routledge.

Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Essex, Harlow: Pearson New International Edition.

İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılarının, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.

Kerse, G. (2016). "Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması", *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-23.

Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Third Edition, New York: The Guilford Press.

Korkmaz, İ. (2009). *Ortaöğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Hizmet içi Eğitime ve Personelin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

McDonald, D. & Makin, P.J. (2000). "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). "Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory: Research and Application*. London: Sage Publications Inc.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*. Canada: Department of Psychology The University of Western Ontario.

Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, Third Edition, New York: McGraw-Hill Inc.

Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Öztürk, M. & Sancak, S. (2007). "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Journal of Yasar University*, 2(7), 761-794.

Rençber, İ. (2014). İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sezgin, E. K. (2010). Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Taymaz, A.H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: TAKAV Matbaası.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Tolay, E. (2003). Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yap, M., Holmes, R.M., Hannan, C. & Cukier, W. (2010). "The Relationship Between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction", *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 519-538.

Yaşar, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Örgütsel Bağlılığın Güçlendirilmesinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü: Gaziantep Nizip Belediye Başkanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yaylı, A. & Temiraliyeva, K. (2006). "Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 97-120.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

EK 1: Faktör Yükleri

	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü	Standart Hata	t Değeri
Hizmet İçi Eğitim	1 Hizmet İçi Eğitim Programlarında amaçlar yeterlidir.	0,783	0,062	15,446
	2 HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanılmaktadır.	0,729	0,074	14,261
	3 HİE programı yönetici ve eğitmenleri alanları ile ilgili yeni, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada etkilidir.	0,741	0,064	14,530
	4 HİE programları, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb.) karşılamaktadır.	0,709	0,068	13,832
	5 HİE programları çalışanların işleri ile ilgili duyduğu ihtiyaçları (sistem kullanımı, araç-gereç kullanımı vb.) karşılamaktadır.	0,714	0,059	13,934
	6 HİE programları, çalışanların yönetsel ihtiyaçlarını karşılamaktadır.	0,767	0,063	15,084
	7 HİE programları, çalışanların denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs.) yanıt verebilmektedir.	0,781	0,060	15,392
	8 HİE programları, çalışanları araştırmaya teşvik etmektedir.	0,769	0,067	15,138
	9 HİE, işyerinde ilişki, iletişim ve koordinasyonu güçlendirmektedir.	0,750	0,062	14,708
	10 HİE programları, çalışanda güven ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir.	0,781	0,067	15,372
	11 HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları çalışanları motive etmektedir.	0,739	0,054	17,112
	12 HİE programları yönetici ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede etkilidir.	0,743	-	-
	13 HİE doğru değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir.	0,815	0,068	16,139

EK 1 Devamı

Ölçek İfadeleri			Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değeri
Duygusal Bağlılık	1	Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım	0,828	0,055	18,916
	2	Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	0,790	0,053	17,662
	3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum	0,803	0,057	18,102
	4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,821	0,054	18,693
	5	Bu kurum benim içi çok fazla kişisel anlam taşıyor.	0,816	0,053	18,518
	6	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissediyorum.	0,822	-	-
	7	Çalıştığım kurumdan dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	0,797	0,054	17,892
Devam Bağlılığı	8	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	0,686	-	-
	9	Şu an bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	0,812	0,103	12,879
	10	Şu an bu kurumda kalmam benim için bir istek olduğu kadar gereklilik.	0,719	0,091	11,818
	11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	0,706	0,101	11,638
	12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	0,509	0,109	8,516
Normatif Bağlılık	14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir	0,721	-	-
	16	Benim avantajıma olsa bile çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	0,680	0,061	14,168
	17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederdim.	0,739	-	-
	18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,777	0,055	16,996
	19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	0,736	0,061	15,767
	20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	0,755	0,057	16,310

p<0,01; N=369