

Geliş Tarihi: 12/05/2023

Kabul Tarihi: 26/05/2023

## EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİ ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLER Mİ? ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME BAĞLAMINDA BİR ARAŞTIRMA

Beyza ERER \*

### ÖZET

*Çalışmanın amacı, işletmelerin insan kaynakları yönetimi (İKY) kapsamında gerçekleştirdikleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemektir. Nicel araştırma modeli ve ilişkisel araştırma tasarımı kapsamında yürütülen bu çalışmanın verileri, hizmet sektöründe çeşitli şirketlerde çalışmakta olan 427 kişiden kolayda örneklem yöntemiyle elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 25, AMOS 25 ve PROCESS macro istatistik programları kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda eğitim ve geliştirme, çalışan performansı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme aracılığı ile dolaylı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Eğitim ve Geliştirme, Çalışan Performansı, Örgütsel Özdeşleşme

## DO TRAINING AND DEVELOPMENT ACTIVITIES AFFECT EMPLOYEE PERFORMANCE? A RESEARCH IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION

### ABSTRACT

*The aim of the study is to determine the effect of training and development activities carried out by enterprises within the scope of human resources management (HRM) on employee performance and the mediating role of organizational identification in this effect. The data of this study, which was carried out within the scope of quantitative research model and relational research design, were obtained by convenience sampling method from 227 people working in various companies in the service sector. SPSS 25, AMOS 25 and PROCESS macro statistical programs were used to analyze the data. As a result of the analysis, it was determined that there were positive and significant relations between the variables of training and development, employee performance and organizational identification. In addition, it has been determined that training and development activities have both a direct and indirect effect on employee performance through organizational identification.*

**KeyWords:** Human Resources Management Practices, Training and Development, Employee Performance, Organizational Identification

\* Doç. Dr. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, [berer@adu.edu.tr](mailto:berer@adu.edu.tr), ORCID: 0000-00030-08371-02

## **GİRİŞ**

Gün geçtikçe önemi daha çok anlaşılan rekabet ve rekabette öncü olma eğilimleri insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile ilgili arayışları da beraberinde getirmektedir. İş dünyasında hızlı gelişen ve değişen dış çevreye uyum sağlayarak rekabette başarılı olma arzusu içinde olan işletmeler, çoğunlukla nitelikli çalışanları bünyesine alıp yüksek performans göstermelerini hedefler. Çünkü günümüzde birçok işletmede çalışanların sergilemiş olduğu düşük performans, hem çalışanın kendisine ve iş arkadaşlarına hem de genel olarak şirkete büyük zararlar vererek küresel ekonomide gerilemeye neden olan örgütsel tasfiyelere yol açmaktadır (Aşkun vd., 2021; 30). Dolayısıyla işletmelerin yoğun rekabet koşullarında ayakta kalarak varlıklarını sürdürme ve rekabet üstünlüğü sağlama hususunda performans seviyesinin maksimuma çıkartılması büyük önem taşımaktadır. Bu noktada çalışanların görev ve sorumlulukları yerine getirmesi bir bütün olarak örgütsel performansı etkilediği için performansın maksimum seviyeye ulaşmasında çalışan performansı stratejik bir unsur niteliğindedir.

Çalışanların kaynakları etkili kullanarak yüksek performans sergilemelerini etkileyen birçok doğrudan ve dolaylı faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bazıları örgütsel yapıdan kaynaklıken, bazıları ise bireysel özelliklerden kaynaklıdır. Bu durumda çalışanların performansını olumsuz etkileyen faktörleri tespit edip düzeltmekle birlikte yüksek performansta çalışmalarını sağlayan unsurları keşfetmek hem çalışanların hem de işletmelerin başarıları açısından önem arz etmektedir. İlgili yazın incelendiğinde ise birçok çalışma eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile performans arasındaki anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çünkü birçok işletme, iş dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler ve yeni işler kapsamında, çalışanlarda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerin kazandırılması gibi değişen iş ihtiyaçlarını karşılayarak çalışan performansını arttırmak için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmakta ve amaçlarına ulaşmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile birlikte örgütsel özdeşleşme de çalışan performansını arttırmada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ele alarak örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemektir. İlgili yazında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü birlikte değerlendiren çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın kaynak ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME**

### **Eğitim ve Geliştirme**

Eğitim ve geliştirme kavramları kimi zaman karıştırılıyor (Örücü ve Karataş, 2018; 20) kimi zamanda aynı anlamda kullanılıyor olmalarına karşın aslında birbiri ile ilişkili iki boyutlu bir süreçtir (Bayır ve Harmancı, 2021; 1693). Eğitim, “işletme içinde veya dışında, formal programlar, bireysel veya tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde olumlu değişimlerin ortaya çıkmasını sağlayan faaliyetler süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2011; 76). Diğer bir tanıma göre eğitim, çalışanların mevcut rollerindeki performanslarını yükseltmek amacıyla belirli bilgi ya da becerileri öğrenmelerine katkı sağlayan bir programdır (Allencomm, 2023). Geliştirme ise; “yetişmiş çalışanların üst seviyeye ulaşmış becerileri ile süreçlerinde ve işlerinde değişim sağlayarak daha çok verim alabilecek duruma getirme sürecidir” (Mirze, 2014; 183-184). Geliştirme faaliyetleri ile çalışanların karar verme, liderlik yetenekleri, amaç belirleme gibi daha kapsamlı becerilerine odaklanılmaktadır (Inc., 2023). Bu bağlamda geliştirme çalışanın eğitim yoluyla önceden edinmiş olduğu bilgilere yenilerin eklenmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir (Bayraktaroğlu, 2011; 77).

Genel olarak eğitim ve geliştirme, çalışanların mevcut ve ilerideki işlerin nasıl yapılması gerektiğini öğreten düzenli öğrenme deneyimleridir (Tahir vd., 2014; 87). İşletmelerde iyi planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel birçok faydası veya çıktısı bulunmaktadır. Bunlar; çalışan verimliliğinin ve iş tatmininin artması, ürün veya hizmetlerdeki kalitenin yükselmesi, iş kazalarında azalma, nitelikli eleman sayısının artması, işe ve kuruma yabancılaşmanın ortadan kalkarak örgütsel uyumun sağlanması, işgücü devir oranının düşmesi, hatalardan kaynaklanan maliyetlerin azalması, etkin zaman yönetimi, çalışanlarda motivasyon ve güven duygusunun oluşması, çalışan memnuniyetinin artmasıdır (Bierama, 2000; 12; Sabuncuoğlu, 2005; 128; Şimşek ve Öge, 2007; 234).

## Eğitim ve Geliştirme ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Fransızca kökenli bir kavram olan performansın TDK sözlüğünde Türkçe anlamı “başarım” dır (TDK, 2023). Genel olarak performans, önceden belirlenmiş olan amaçlara veya hedeflere ulaşmadaki etkinlik ve verimlilik şeklinde ifade edilmektedir (Yılmaz ve Günay, 2020; 94). Yani performans amacın gerçekleştirilme derecesidir (Çöl, 2008; 39).

Yazın incelendiğinde performans kavramının “örgütsel performans” ve “çalışan performansı” olmak üzere iki boyutta incelendiği görülmektedir. Örgütsel performans, bir kurumun başarı seviyesinin saptanabilmesi için gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri neticesinde elde ettiği bütün nicel ve nitel sonuçlardır (akt. Tonul ve Aykanat, 2019; 4). Çalışan performansı ise yazında; bireysel performans, bireysel iş performansı, görev performansı ya da bireysel iş çıktısı olarak da ifade edilmektedir. Hangi ifadenin kullanımı tercih edilirse edilsin çalışan performansı, işletme tarafından belirlenmiş olan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi amacıyla gösterilen çaba sonucunda elde edilen başarı düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Çavmak ve Acar, 2020; 205). Diğer bir ifade ile çalışan performansı, çalışandan beklenen performansına kıyasla elde ettiği başarıdır (akt. Maryati ve Astuti, 2022; 323). Dolayısıyla çalışan performansı, örgütlerin hedeflemiş olduğu amaçlara ulaşmasında oldukça büyük bir öneme sahip olan ve başarısını direkt etkileyen bir unsur niteliğindedir.

Performansa yönelik geliştirilen yaklaşımlarda çalışan performansı çok boyutlu olarak da ele alınmaktadır. Borman ve Motowidlo (1993) çalışanların performansını, kişisel ve örgütsel hedefler doğrultusunda çalışırken gereksinim duyulan yetkinliklerin niteliğine göre “görev performansı” ve “bağlamsal performans” şeklinde iki boyutta sınıflandırmışlardır. Görev performansı yapılmakta olan işin uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren kısmına odaklanmaktadır. Yani çalışanların kendilerine verilen görevleri ne kadar iyi bir biçimde tamamladıkları ile ilgilidir. Mesela bir satış işi için çalışanın görev performans ölçütleri ürün bilgisi, satış kapatma, zaman ve organizasyon yönetimi gibi faaliyetlerden oluşabilir. Bağlamsal performans ise çalışanların resmi olarak işin bir parçası olmayan görev etkinliklerini gerçekleştirmek için gönüllü olmasıdır. Bu kapsamda bağlamsal performans; çalışanların kendi görevlerini başarılı bir şekilde tamamlamak için coşkuyla devam etme, kuruluştaki diğer kişilere yardım etme ve onlarla işbirliği yapma, kişisel olarak uygun olmasa bile örgüt kural ve prosedürlerini takip etme, örgütsel hedefleri destekleme ve savunma gibi davranışları içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997; 99-100; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; 476).

Çalışan performansı hem bireysel hem de örgütsel açıdan önem arz eder. Böylesi önemli bir kavramı ortaya çıkaran çalışmalar incelendiğinde ise, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerinde belirleyici etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kaya ve Kesen, 2014; Jouda vd., 2016; Bayır ve Harmancı, 2021). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın kurulan ilk hipotezi şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir.

### Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü

Örgütsel özdeşleşmenin teorik temellileri, sosyal kimlik teorisi ile sağlanmıştır (Tuna, 2020; 1837). Bu teoriye göre kişiler, üye oldukları sosyal grubu göz önünde bulundurarak kendilerini tanımlar, değerlendirir ve sınıflandırır. Sınıflandırma sonucunda kendilerini konumlandıkları grup ile özdeşleştirmekte ve neticede sosyal kimlikleri ortaya çıkmaktadır (Demirtaş, 2003; 129). Özdeşleşme kavramı örgütsel açıdan irdelendiğinde, kişinin çalıştığı kurum ile ilgili inanç, tutum ve değerleri kendisi ile özdeşleştirerek bağdaştırması ve özümsemesidir (Carmeli vd., 2007; 974). Toplumsal özdeşleşmenin özel bir şekli olarak karşımıza çıkan örgütsel özdeşleşme, kişinin üyesi olduğu örgüt ile kendini tanımlaması, örgütün başarısını ve başarısızlığını kendi başarı ya da başarısızlığı olarak görmesi kısacası örgütü ile birtelilik hissetmesi ya da örgüte ait olma algısı şeklinde tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; 104).

Örgütlerin faaliyet gösterdiği dış çevre şartlarındaki sürekli yaşanan önemli değişim ve dönüşümler, çalışanlar ile aralarındaki psikolojik ilişkiyi daha da önemli hale getirmiştir. Dolayısıyla yöneticiler, çalışanlarından ait olduğu kurumu sevmelerini ve kuruma karşı sadık olmalarını yani çalışanlardan kurumlarını kişisel kimlikleriyle özdeşleştirecek derecede benimsemeleri beklenmekte ve istenmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014; 280). Çünkü örgütsel özdeşleşmenin hem bireysel hem de örgütsel birçok faydası bulunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018; 293):

- Örgütsel özdeşleşme ile çalışanlar yaptığı işten daha fazla keyif alır ve işlerini anlamlı bulur.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar ve işten ayrılmayı düşünmezler.

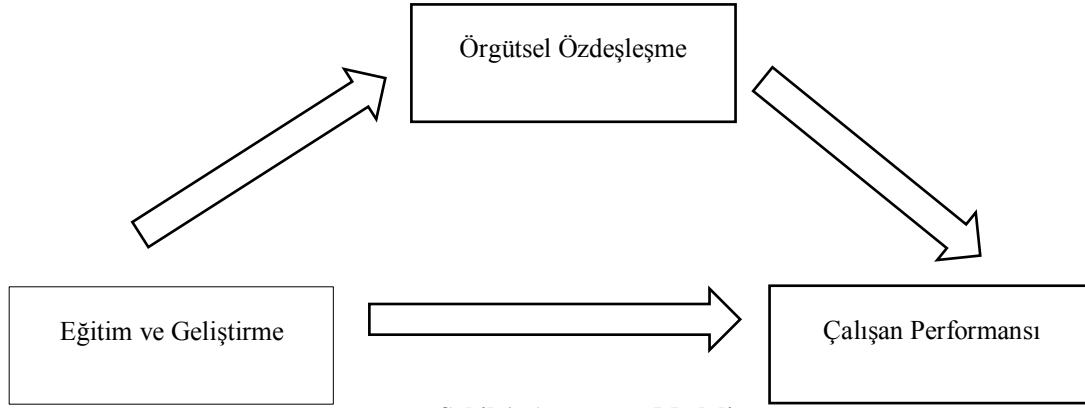
- Çalışanlar özdeşleşme sayesinde kişisel amaçları ile örgütsel amaçları bir bütün görekerek örgüte daha fazla katkı sağlar.
- Örgüte yönelik daha çok istekli çalışma gerçekleşir.

Örgütsel özdeşleşme, yukarıda bahsi geçen faydalardan da anlaşıldığı üzere önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmakta ve çalışanlardaki var olma düzeyine göre yapıcı ve olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Bu sonuçlardan biri de iş performansıdır (Tyler, 1999; Carmeli vd., 2007; Liu vd., 2011; Şantaş vd., 2016; Saygılı vd., 2018). Yani, örgütü ile yüksek düzeyde özdeşleşme yaşayan çalışanların yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, birçok çalışmada (Kesen, 2015; Ateş vd., 2018; Tuna, 2020) örgütsel özdeşleşmenin performans üzerinde aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu açıklamalar ve daha önce yapılmış araştırma sonuçlarına dayanarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>2</sub>: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü bulunmaktadır.

Yukarıda yer alan hipotezler dikkate alınarak Şekil 1'deki araştırma modeli oluşturulabilir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

## YÖNTEM

### Örneklem ve Prosedür

Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de kurumsal olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli şirket çalışanlarından oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edildiği bu çalışmada, veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Şubat 2023 – Nisan 2023 döneminde araştırmaya katılmak isteyen çalışanlara elektronik ortamda anketler iletilerek 436 kişiye ulaşılmıştır. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı analizlere uygun olmayan 9 anketin analiz dışı bırakılmasının ardından 427 geçerli anket değerlendirmeye alınmıştır. Böylelikle analiz için ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü sağlanmıştır (Büyüköztürk, 2012; 22).

Örneklem grubunun demografik bilgilerine yönelik sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların %58’i erkek çalışanlardan oluşurken geriye kalan %42’si kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Medeni durum yönünden katılımcıların %54’ü bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 32,81 şeklinde bulunmuş olup büyük çoğunluğunun (%49) lisans eğitimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların %36’sının da yönetici konumunda olduğu belirlenmiştir.

### Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklere (eğitim ve geliştirme, örgütsel özdeşleşme ve performans) ilişkin kapsamlı bilgiler aşağıda verilmiştir. Ayrıca tüm ölçekler 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değişen 5 puanlık bir likert ölçeğine göre derecelendirilmiş ve sonuçlar bu değerlere göre değerlendirilmiştir.

**Eğitim ve Geliştirme Ölçeği:** Katılımcıların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarını belirlemek için Barlett (1999) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Yıldız (2011) tarafından yapılan Eğitim ve Geliştirme ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek otuz madde ve altı boyuttan (algılanan eğitim olanağı, algılanan amir desteği, algılanan çalışma arkadaşı desteği, öğrenme motivasyonu, bireysel kazançlar ve kariyer beklentileri) oluşmaktadır. Ters ifade bulunmayan ölçekte “Çalıştığım yerde tüm çalışanlara eşit eğitim olanakları tanınır”, “Çalıştığım yerde iyi bir öğrenme ve iletişim ortamı mevcuttur” şeklinde maddeler bulunmaktadır.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Katılımcıların çalıştıkları kuruma yönelik özdeşleşme seviyelerini belirlemek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılan Örgütsel Özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ters ifade bulunmayan ölçekte “Çalıştığım iş yerinin başarısı benim başarımdır”, “Çalıştığım iş yeri hakkında konuştuğumda; ‘onlar’ yerine ‘biz’ kelimesini kullanırım” şeklinde maddeler bulunmaktadır.

**Performans Ölçeği:** Araştırmada kullanılan son ölçek ise, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından revize edilen Çalışan Performans ölçeğidir. Çöl (2008) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçek 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ters ifade bulunmayan ölçekte “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım”, “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” şeklinde maddeler bulunmaktadır.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Doğrulamalı Faktör ve Güvenirlik Analizi

Doğrulamalı faktör analizi yapılırken ölçekte bulunan maddelerin standardize edilmiş regresyon katsayısının .70’den düşük; p değerinin ise .05’ten büyük olmaması (Hair vd., 2009; 679) gerektiği hususu dikkate alınmıştır. Ayrıca ölçeklere ilişkin uyum indeks değerlerini belirleyebilmek için “CMIN/DF, RMR, IFI, CFI, RMSEA” değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda bazı değerlerde iyileştirme yapmak amacıyla maddeler arasında modifikasyonlar yapılmış ve modifikasyon sonrası değerler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Uyum İndeks Değerleri**

	Referans Değeri	Eğitim ve Geliştirme	Örgütsel Özdeşleşme	Performans
<b>CMIN/DF</b>	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2.76	2.92	1.87
<b>RMR</b>	$\leq .10$	.01	.02	.00
<b>IFI</b>	$\geq .90$	.98	.94	.99
<b>CFI</b>	$\geq .90$	.97	.96	.98
<b>RMSEA</b>	$\leq .09$	.07	.08	.08

Tablo 1 incelendiğinde, ölçeklere ilişkin uyum indeks değerlerinin referans alınan (Meydan ve Şeşen, 2015; 37) değerler aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha katsayılarının (eğitim ve geliştirme=.976; örgütsel özdeşleşme=.937; çalışan performansı=.961) .80’den büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, ölçeklerin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Uzunsakal ve Yıldız, 2018; 19).

### Hipotezlerin Testi

Hipotezler test edilmeden önce çalışma kapsamında kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyonlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	1	2	3
1.Eğitim ve Geliştirme	3.47	1.17	-.614	-1.213	1		
2.Örgütsel Özdeşleşme	3.26	1.36	-.811	-1.263	.654**	1	
3.Çalışan Performansı	3.96	1.22	-.427	-1.377	.727**	.821**	1

\*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 2 incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1,5$  değer aralığında olduğu görülmektedir. Söz konusu katsayıların bu değer aralığında olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Tabachnick and Fidell, 2013; 481-498). Ayrıca tabloda görüldüğü üzere tüm değişkenler arası korelasyonlar anlamlı ve olumlu yöndedir.

Araştırmanın hipotezleri bootstrap tekniğini temel alan regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı Maximum Likelihood hesaplama yönteminden faydalanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan analiz sonucunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansını ( $\beta=.65$ ;  $t=6.89$ ;  $p < .01$ ) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç ile H1 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için (Eğitim ve Geliştirme→Örgütsel Özdeşleşme→Çalışan Performansı) aracı değişkenin olduğu ayrı bir model oluşturulmuştur. Bu tarz bootstrap ile yapılan analizlerde, hipotezlerin desteklenmesi için %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin “0” değerini kapsamaması gerektiği belirtilmiştir (Gürbüz, 2021; 62). Dolayısıyla bu çalışmada modeldeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla çalışan performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin bulunup bulunmadığı bootstrap tekniğiyle ulaşılan güven aralıklarına göre belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel özdeşleşme vasıtasıyla çalışan performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiş ( $\beta =.29$ , %95 GA [.007, .126]) ve H2 hipotezi de desteklenmiştir. Aracı değişken modele dâhil edildikten sonraki doğrudan etkisi ise ( $\beta=.35$ ,  $t=3.01$ ,  $p<.001$ ) olarak belirlenmiştir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Tarihsel süreç içerisinde “İnsan Kaynakları Yönetimi” değişimin ve dönüşümün öncüsü haline gelmiştir. Bu değişim ve dönüşüm bilhassa yönetim alanında ortaya çıkan düşünsel değişimlerle birlikte yaşanmış ve yalnızca istihdam odaklı olmayarak “insan” faktörüne olan bakış açısında da etkisini göstermiştir. Yani ilk zamanlarda istihdam odaklı bir anlayışa sahip olan insan kaynakları departmanı, zamanla faaliyet alanını genişleterek işletmelerin performansının ve rekabet gücünün artırılmasında en çok önem verdiği bölümler arasında yerini almıştır. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle birlikte rekabetin yoğun olarak hissedildiği dönemlerde, insan kaynağının rasyonel bir şekilde kullanılması ve niteliğinin geliştirilmesi gerektiği zorunlu hale gelmiştir. Bu durum insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerin uygulanmasını güçlendirmiştir.

İşletmelerde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çoğunlukla çalışanların bilgi, yetenek ve becerileri daha çok gelişmekte ve ileride üstlenecekleri görev ve sorumluluklara hazır duruma gelmektedirler. Bu sayede çalışanlar örgütleri ile özdeşleşmekte buda çalışanın performansını hem doğrudan hem de dolaylı olarak olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda araştırmanın konusu, hizmet işletmelerinde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemektir.

Genel olarak sonuçlar irdelendiğinde; eğitim geliştirme faaliyeti ile çalışan performansı ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile çalışan performansı arasında da anlamlı ve kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı değişkenlerin birlikte arttığının göstergesidir. Yani işletmelerde gerçekleştirilen eğitim ve geliştirilme faaliyetleri arttıkça hem çalışanın performansı artmakta hem de çalıştığı kurumla özdeşleşme düzeyi artmaktadır. Çoklu korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlendikten sonra araştırma hipotezleri test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde ve olumlu yönde olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç ilgili yazındaki araştırmaların sonuçlarıyla benzer niteliktedir (Kaya ve

Kesen, 2014; Jouda vd., 2016; Bayır ve Harmancı, 2021). Bu bağlamda, işletmelerde sunulan eğitim olanaklarının, eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında hedeflenen bilgi ve beceri edinme hususunda yönetici ve iş arkadaşı desteğinin, öğrenme motivasyonunun, bireysel kazançların ve kariyer beklentilerinin iş performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca eğitim ve geliştirme uygulamaları sonucunda çalışanların teknik becerilerinde artış, davranışlarında ise olumlu değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Regresyon analizi sonucunda elde edilen ikinci sonuç ise aracılık rolüne ilişkindir. Yapılan analiz sonucunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, çalışan performansı üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olduğu, dolayısıyla da örgütsel özdeşleşmenin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Neticede, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin hem doğrudan hem de dolaylı bir şekilde çalışan performansını etkilediğini söylemek mümkündür.

İşletmelerin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Genel olarak örgütsel performansı artırarak başarılı olmak isteyen yöneticiler her anlamda çalışanların eğitim ve gelişimine önem vererek onları daha nitelikli duruma getirmeli, örgütle özdeşleşmelerini sağlayarak performanslarını yükseltmelidirler.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara yönelik yapılmıştır. Bu durum araştırma sonuçlarının genellemesini kısıtlamaktadır. Dolayısıyla, farklı sektörlerde gerçekleştirilecek olan araştırmalar ile farklı sonuçların ortaya çıkması muhtemeldir. İleride yapılması planlanan araştırmalarda sektörel bazlı veya şehir bazlı kıyaslamaların yapılmasıyla elde edilecek yeni ve detaylı bulgular, verilerin genellenebilirliğine destek olacaktır. Ayrıca araştırma değişkenleri eş zamanlı ölçüldüğü için nedensel olarak sonuç çıkarımları yapılamamaktadır. Bu nedenle konu ile ilgili yapılacak boylamsal çalışmalar gelecekte yapılması planlanan araştırmalar açısından önem teşkil etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allencomm, (2023). What is employee training and development?. <https://www.allencomm.com/what-is-employee-training-development/>, [Online] Available at: , [Erişim tarihi: 29.04.2023].
- Aşkun, V., Çizel, R. ve Ajanovic, E. (2021). Comparative analysis of factors affecting employee performance according to job performance measurement method: the case of performing artists. *Ege Academic Review*, 21 (1):29-45.
- Ateş, M. F., Turgut, H. ve Çelik, M. (2018). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. ÜİK Özel Sayısı: 781-798.
- BARLETT, K.R. (1999). "The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Core Field". Unpublished doctoral thesis, The University Of Illinois.
- Bayır, Ş. ve Harmancı, Y. (2021). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan performansına etkisi: Kayseri’de bulunan özel hastanelerde bir araştırma. *Erciyes Akademi*, 35 (4):1689-1720.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bierema, L. (2000). Development of Individual Leads To A More Productive Workplace. In: R. Rowden (Ed.), *Workplace Learning: Debating Five Critical Questions of Theory And Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10 (2):99–109.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Örneklem Yöntemleri. <http://cv.ankara.edu.tr/duzenleme/kisisel/dosyalar/21082015162828.pdf>, [Online] Available at: , [Erişim tarihi: 01.05.2023].
- Carmeli, A., Gilat G. ve Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44 (6):972-992.

- Çavmak, D. ve Acar, F. (2020). Pozitif psikolojik sermaye ile performans algısı arasındaki ilişki: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7 (2):203-212.
- Çorum, M. ve Öge, E. (2018). İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 5 (10):24-36.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1):35-46.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1 (1):123-144.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14 (27): 275-303.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Temel İlkeler Ve Uygulamalı Analizler). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Inc. (2023). Training and Development. <https://www.inc.com/encyclopedia/training-and-development.html>. [Online] Available at: , [Erişim tarihi: 29.04.2023].
- Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U. ve Dahleez, K. A. (2016). The impact of human resource management practices on employees performance: The case of Islamic University of Gaza in Palestine. *International Review of Management and Marketing*, 6 (4):1080-1088.
- Kaya, N. ve Kesen, M. (2014). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü tiplerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma. *EKEV Akademi Dergisi*, 58:97-122.
- Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2):535-562.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42 (1):58-74.
- Liu, Y., Loi, R. ve Lam, L.W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15):3187-3201.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2):103-123.
- Maryati, T. ve Astuti, R. J. (2022). The influence of spiritual leadership and employee engagement toward employee performance: The role of organizational commitment. *Quality-Access to Success*, 23 (189).
- Meydan, H. C. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları. 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mirze, S. K. (2014). İşletme (4. Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4):475-480.
- Noe, R. A. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi. (4. Baskı). Editör ve Çeviren: Canan Çetin, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Örücü, E. ve Karataş, D. D. (2018). Eğitim geliştirme faaliyetleri ve örgütsel sinizm ilişkisi ve bir sağlık işletmesinde uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (ICEESS'18):19-27.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Basım.



- Saygılı, M., Özer, Ö. ve Öke, P. (2019). Örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansının incelenmesi: bir kamu hastanesinde uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35:175-184.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5:27-52.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. ve Çelik, Y. (2016). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3): 867-886.
- Şimşek, Ş. ve M. S. Öge (2007). Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Gazi Kitabevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S. ve Hashim, M. (2014). The impact of training and development on employees performance and productivity a case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4 (4):86.
- Tak, B. ve Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 59-63).
- Tonbul, İ. ve Aykanat, Z. (2019). Örgütsel stresin çalışan performansına etkisi: Yerel yönetimlerde bir uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21 (37):1-20.
- Tuna, A. A. (2020). Örgütsel kısıtların görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2): 1834-1847.
- Tyler, T.R. (1999). Why people cooperate with organizations: An identity based perspective. *Research in Organizational Behavior*, 21:201-246.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1):14-28.
- Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yılmaz, G. ve Günay, G. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 9 (1):91-106.
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). Örgütsel Davranış (1. Baskı). Bursa: Dora Basım-Yayın.

