
EĞİTİM, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

ANALYSING OF THE RELATIONSHIPS BETWEEN TRAINING,
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTEND TO LEAVE

Araş. Gör. Ebru Tolay SABUNCUOĞLU, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve
İdari Bilimler Fakültesi, ebru.tolay@deu.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemek için bir model kurulmuş ve modeli test etmek için yol (path) analizinden yararlanılmıştır. Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde çalışan 637 kişi üzerinde yapılan araştırma sonuçları, "amir ve çalışma arkadaşlarının desteği" dışındaki tüm eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediğini; doğrudan etkilerinin ise, dolaylı etkilerinden daha düşük olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse the relationships between perceptions of individuals about the training activities in their organizations, organizational commitment and intend to leave. To examine the cause-effect relationships of these variables, a model is developed and benefit from path analysis to test the model. The results of research which is applied individuals who are working in Turkey's Top 500 Industrial Enterprise show that, all training variables, exception of "support from supervisor and colleagues", effect intend to leave, with the mediation of organizational commitment; also the direct effects are lower than indirect effects.

Key Words: Training, Organizational Commitment, Intend to Leave

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Meyer ve Allen (1997;11) örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlar ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek geçmiş yıllarda sadece tek bir boyutu ile ele alınan bu kavramı, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Bu bağlamda, yazarlar (1991;67) Becker’in (1960) “davranışsal”; Porter ve arkadaşlarının (1974) “tutumsal” ve Wiener’in (1982) “normatif” olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olarak nitelendirmişlerdir.

Meyer ve Allen’ göre (1997;11) örgütsel bağlılık boyutları arasında ortak özellikler bulunmasına karşılık, her biri farklı deneyim ve uygulamalara bağlı olarak geliştiklerinden, psikolojik yapıları birbirlerinden farklıdır. Buna göre; örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan **duygusal bağlılık** (affective commitment), “bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Porter ve diğerleri,1974;604; Mowday ve diğerleri,1982;27; Allen ve Meyer,1990;2). Meyer ve Allen’e göre (1991;82) örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık, büyük ölçüde, yaşanan iş deneyimleri sonucunda gelişmektedir.

“Ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen **devamlılık bağlılığı** (continuance commitment) ise “çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu ‘zorunluluk nedeniyle’ o örgütte çalışmaya devam etmeleri” biçiminde tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri,1993;539). Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Meyer ve Allen,1991;72).

Örgütsel bağlılığın üçüncü boyutunu oluşturan **normatif bağlılık** (normative commitment) ise en genel tanımıyla, “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu”dur (Meyer ve Smith,2000; 320). Normatif bağlılık, çalışanların, örgütün yıllar içerisinde kendilerine sağlamış olduğu statü veya doyumdan bağımsız olarak, örgütte kalmalarının ahlaki açıdan doğru olduğunu düşünmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen,1991;66).

Meyer ve arkadaşları (1993;539), çalışanların bağlılık tutumlarını daha iyi kavrayabilmek için her üç bağlılık boyutunun birlikte değerlendirilmesi gerektiğini; çünkü bir bireyin bu boyutları aynı anda, farklı derecelerde yaşayabileceğini savunmaktadırlar. Bu bakımdan, Meyer ve Allen’in geliştirmiş olduğu “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”nin, çalışanların örgütlerine

duydıkları bağlılığın türünü ve derecesini anlamada ve çalışanlara istenilen davranışların kazandırılmasında yöneticilere yol gösterici olduğu söylenebilir.

Yazında, örgütsel bağlılığın birçok “bireysel”, “örgütsel” ve “evresel” belirleyicisi bulunduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen,1997;106). Bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları da, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayan örgütsel faktörlerden birini oluşturmaktadır. Nitekim, bazı yazarlar (Meyer ve Allen,1997;67-68; Meyer ve Smith,2000;328) örgütsel bağlılığın, İKY politikaları ve uygulamaları ile yönetilebilen bir tutum olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre, örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilirler.

Bu görüşe dayanarak, eğitim gibi spesifik bir İKY uygulamasının, farklı mekanizmaları harekete geçirerek, örgütsel bağlılığın her üç boyutunu da nasıl etkilediğini açıklamak mümkündür. şöyle ki, eğitim programlarına katılan çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer verdiğini düşünerek güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Bu eğitim fırsatı, örgüt içinde statü veya ekonomik açıdan avantaj sağlamasına karşılık, örgüt dışında kullanılma olasılığı bulunmayan, diğer bir ifadeyle “örgüte özgü, spesifik” bir beceri kazandırmaya yönelik olarak algılandığında ise devamlılık bağlılığının gelişmesine yol açmaktadır. Son olarak, yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin farkında olan çalışanlar, en azından bunların karşılığını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlülüğu yani normatif bağlılık hissetmektedirler (Meyer ve Allen,1997;69).

Yapılan bazı araştırmalar da (Mathieu,1991; Tannenbaum ve diğerleri,1991; Smith,1995; Meyer ve Allen,1997; Bartlett,1999; Backeberg,2000), varsayıldığı gibi, eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Zira, eğitim faaliyetleri çalışanlara, örgütün kendilerine değer verdiği mesajını göndermekte ve bunun karşılığında onların da örgütlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine yol açmaktadır.

Bu bilgilere dayanarak, örgüt açısından **eğitim** (training), “alışanların bilgi, beceri ve tutumlarında kalıcı bir değişim yaratmak için örgüt tarafından planlanan öğrenme faaliyetleri” olarak tanımlanabilir (Noe ve Schmitt,1986;497). Örgütlerde gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin temel amacı, çalışanlara mesleki alanda bilgi, beceri ve nitelik kazandırmak ve bunları günlük iş aktivitelerinde kullanmalarını sağlayarak bireysel ve örgütsel performansı artırmaktır (Mathieu ve diğerleri,1992; 833).

Bir eğitim programının etkililiğini gösteren faktörlerden birinin, eğitimin çalışanların örgüte bağlılıklarını artırması olduğu söylenebilir. Bu durumda eğitimin etkililiğini belirleyen faktörlerin tanımlanması, bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak açısından, büyük bir önem taşımaktadır.

Bu çalışmada eğitimin etkililiğini belirleyen faktörler, yazında yer alan çalışmalara dayanarak (Bartlett,1999; Alliger ve Janak,1989; Aycan ve Balcı, 2001), öğrenme motivasyonu, çalışanların eğitimden bekledikleri kazançlar, algılanan amir ve çalışma arkadaşlarının desteği ve algılanan eğitim olanakları olarak ele alınacak ve bu faktörlerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılacaktır.

Algılanan eğitim olanakları, çalışanların, örgütlerinin eğitim faaliyetlerine önem verdiğini ve saptadıkları eğitim politikaları, planları ve düzenlemeleri ile tüm çalışanların eğitim olanaklarından kolaylıkla ve eşit bir biçimde yararlanmasına olanak sağladığını algılamalarını ifade etmekte ve çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılığı artıran bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Maurer ve Tarulli,1994;11). Nitekim Bartlett (1999) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada örgütün, eğitime katılmaları için önemli olanaklar sağladığına inanan çalışanların yüksek düzeyde duygusal ve normatif bağlılık hissettikleri saptanmıştır.

Örgüt içinde, çalışanlar açısından en önemli sosyal destek mekanizmaları, amir ve çalışma arkadaşlarının desteğidir. **Amir desteği** (supervisor support), amirlerin, astlarının eğitim faaliyetlerine katılmalarına ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında uygulamalarına verdikleri önem derecesidir (Noe ve Wilk,1993;292; Noe,2002;160-162). **Çalışma arkadaşlarının desteği** (peer / colleagues support) ise çalışanların, eğitim programında öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasını teşvik etmeleri ve uygulama sırasında meydana gelebilecek hataları anlayışla karşılamalarını ifade etmektedir (Noe ve Wilk,1993;292).

Yazında amir ve çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin, Bartlett'in (1999) yaptığı araştırmada, çalışma arkadaşlarının ve amirin eğitime verdiği destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Öğrenme motivasyonu (motivation to learn) ise çalışanların, eğitim programlarının içeriğini öğrenme konusunda gösterdiği istekliliği ifade etmektedir (Noe ve Schmitt,1986). Konu ile ilgili yazın incelendiğinde öğrenme motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştıran az sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bartlett (1999) tarafından yapılan araştırmada, öğrenme motivasyonunun yüksek olmasının, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırdığı bulunmuştur. Bu araştırmada, ayrıca, öğrenme motivasyonu ile devamlılık bağlılığı arasında ters yönde, ancak çok anlamlı olmayan bir ilişki olduğu da görülmüştür.

Çalışanların eğitime katılma kararları, öğrenme istekleri ve eğitim sonrasında istenen davranış ve tutumları kazanmaları üzerinde etkili olan en önemli faktörlerden biri de eğitime katıldıkları takdirde ne tür kazançlar elde

edeceklerine ilişkin beklentileridir. Noe ve Wilk (1993;294), bu kazançları bireysel, kariyerle ilgili ve işle ilgili kazançlar olmak üzere üç boyutta toplamıştır.

Bireysel kazançlar, bir çalışanın işinde tüm potansiyelini kullanabilmesini ve buna bağlı olarak da örgüt içinde ve dışında her yönden daha başarılı olabilmesini ifade etmektedir. Bu kazançlar, eğitim faaliyetlerinin çalışanların diğer kişilerle iletişim kurmasına, işlerini daha iyi yapabilmelerine, kişisel gelişimlerine, bilgi ve beceri eskimesinden korunmalarına yardımcı olduğuna dair algılamalarını kapsamaktadır.

Kariyerle ilgili kazançlar, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına ve farklı kariyer yolları izlemesine olanak sağlamanın yanı sıra ilginç ve harekete geçirici görevleri, daha iyi ücret, terfi veya benzeri ödülleri içermektedir.

Eğitim faaliyetlerine katılmanın bireyin çalışma arkadaşları ve amiri ile ilişkilerini geliştirmesi ve işine zorunlu olarak ara vermeyi gerektirmesi ise **işle ilgili kazançları** yansıtmaktadır (Noe ve Wilk,1993; 294; Maurer ve Tarulli,1994;4).

Tannenbaum ve arkadaşları (1991), yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak eğitimin, katılımcıların istek ve beklentilerini karşılama düzeyinin örgütsel bağlılıkla güçlü bir ilişki sergilediğini ifade etmektedirler. Bartlett (1999) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ise eğitime katılarak elde edilen kariyerle ilgili kazançlar arttıkça çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyinin arttığını ve devamlılık bağlılığı düzeyinin azaldığını göstermektedir. Bartlett, ayrıca, bireysel kazançların duygusal ve normatif bağlılıkla; iş ile ilgili kazançların ise sadece normatif bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınacak olan “**işten ayrılma niyeti**” (intend to leave) kavramı ise, “örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir kararı veya niyeti” ifade etmektedir (Bartlett,1999;70).

Mowday ve arkadaşlarına göre (1982;38), örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin azalmasıdır. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Nitekim, yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumсуuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Porter ve diğerleri,1974; Mowday ve diğerleri,1979; Clugston,2000).

Diğer taraftan, yazında, çalışanların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri araştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalarda ise bireylerin eğitimle ilgili algılamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir faktör olduğu ileri sürülmektedir (bkz. Bartlett,1999;70).

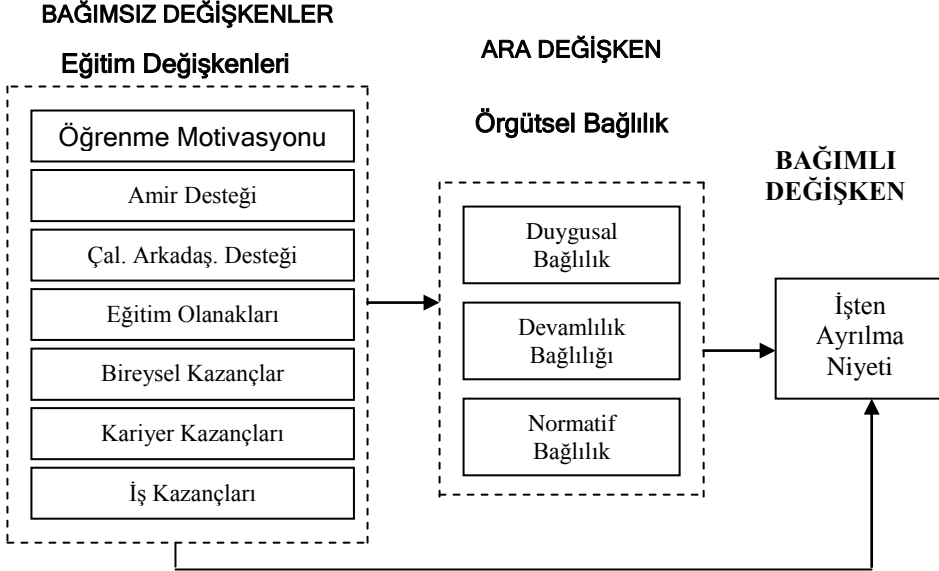
Erol (1998;81), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, özellikle, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. Nitekim, Love da (1998) bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri örgütlerden ayrılmak istemediklerini ve işverenler tarafından kendilerine eğitim olanakları sunulduğunda, bu kişilerin örgütlerine daha fazla bağlandıklarını ifade etmektedir.

Bu çalışmada, çalışanların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını artırmak suretiyle işten ayrılma niyetlerini azaltacağı varsayılmaktadır. Konu ile ilgili yazında, bu değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen ve bunu bir model çerçevesinde bütünleştiren çalışmalara rastlanamamıştır.

Bu çalışma, Türk ve genel insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış yazınında eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler konusundaki eksikliği gidermesi ve daha sonra bu konuya ilgi duyacaklara rehber olması bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetini etkileyen eğitim değişkenlerinin neler olduğu, örgütsel bağlılığın yönetilmesinde ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasında eğitimden nasıl yararlanabilecekleri konularında yöneticilerimize yardımcı olacağı düşünülmektedir.

2. ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil 1: Araştırma Modelinin Yol Şeması



Çalışmada, çalışanların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyeceği varsayılarak bir model geliştirilmiştir (bkz. Şekil 1). Modelde eğitim ile ilgili değişkenler bağımsız değişkenleri, örgütsel bağlılık boyutları ara değişkeni ve işten ayrılma niyeti bağımlı değişkeni göstermektedir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Örnekleme

Farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışan çok sayıda işgörene ulaşabilmek için araştırma kapsamına, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 500 büyük işletme alınmış ve çalışmaya 637 kişi katılmıştır. 37 soru formundan eksik ve/veya hatalı doldurulması nedeniyle yararlanılamadığı için kullanılabilir durumda olan 600 soru formu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde 185'inin (%30,8) kadın, 413'ünün (%68,8) erkek olduğu görölmektedir. Yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında ise çalışanların 153'ünün (%25,5) 20-29 yaş grubunda; 235'inin (%39,2) 30-39 yaş grubunda; 161'inin (%26,8) 40-49 yaş grubunda ve 51'inin (%8,5) 50-59 yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde %66'sının (398 kişi) lisans (fakölte veya yüksek okul) mezunu olduğu; %14,8'inin ise lisansüştü (yüksek lisans ve doktora) yaptığı görölmektedir. Ayrıca katılımcıların %15,8'i lise veya dengi okul, %3'ü ise ilkokul mezunudur.

Katılımcıların örgütte görev yaptıkları pozisyonlara bakıldığında ise 33'ünün (%5,5) üst düzey; 196'sının (%32,7) orta düzey ve 127'sinin (%21,2) alt düzey yönetici olduğu görölmektedir. Yönetici olmayan personel ise 244 (%40,7) kişiden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %55,6'sının çalışma süresinin 10 yıl ve altında olduğu; %44,3'ünün ise örgütüne 10 yılın üzerinde hizmet ettiği görölmektedir. 15 yılın üzerinde çalışanların sayısı ise 161 (%26,8)'dir.

3.2. Soru Formu

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde eğitim ile ilgili değişkenleri, örgütsel bağlılık boyutlarını ve işten ayrılma niyetini ölçen 58 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, örgütte çalışma süresi gibi çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Soru formunda eğitimle ilgili değişkenleri ve işten ayrılma niyetini ölçen sorular, devlet hastanelerinde eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu alan Kenneth Russel Bartlett'in (1999) doktora tezinden alınmıştır. Örgütsel bağlılık ise Meyer,

Allen ve Smith (1993;544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi ile ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir. Buna göre öğrenme motivasyonu, amir desteği, kariyer ve işle ilgili kazançlar, duygusal ve normatif bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir ($0.80 \leq \alpha < 1.00$); çalışma arkadaşları desteği, eğitim olanakları, bireysel kazançlar ve devamlılık bağlılığı ölçeklerinin oldukça güvenilir ($0.60 \leq \alpha < 0.80$) olduğu söylenebilir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ifadelerde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Buna göre çalışanlardan, soru formunda verilen ifadelere katılma düzeylerini, “1- hiç katılmıyorum, 2-az katılıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4-oldukça katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

3.3. Analiz Yöntemi

Soru formu yardımı ile toplanan veriler SPSS 10.0 istatistiksel veri analizi paket programına yüklenerek gerekli analizlerin yapılmasına hazır hale getirilmiştir.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca katılımcıların eğitim algıları, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmış; bu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü belirlemek amacıyla da yol (path) analizi uygulanmıştır.

3.4. Bulgular

Tablo 1’de her bir ölçeğe ilişkin “ortalama” değerlerine yer verilmektedir. Araştırmaya katılanların öğrenme motivasyonu ($\bar{X} = 4,40$), amir desteği ($\bar{X} = 3,71$), çalışma arkadaşları desteği ($\bar{X} = 4,12$), eğitim olanakları ($\bar{X} = 3,17$), bireysel ($\bar{X} = 3,82$) ve kariyerle ilgili ($\bar{X} = 3,31$) kazanç algıları düzeylerinin ortanın üzerinde değerler aldığı görülmektedir. İşle ilgili kazanç algısının ise daha düşük olduğu dikkat çekmektedir ($\bar{X} = 2,31$).

Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde ise duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın sırasıyla ($\bar{X} = 3,96$), ($\bar{X} = 2,80$) ve ($\bar{X} = 3,34$) olduğu söylenebilir. Son olarak katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin oldukça düşük olduğu ($\bar{X} = 1,65$) göze çarpmaktadır.

Korelasyon matrisi incelendiğinde ise; (1) öğrenme motivasyonu, amir desteği, eğitim olanakları, bireysel ve kariyerle ilgili kazançlar ile “devamlılık bağlılığı”

arasında; (2) kariyer ve işle ilgili kazançlar ile “işten ayrılma niyeti” arasında ve (3) işle ilgili kazançlar ile “duygusal bağlılık” arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı dikkat çekmektedir. Ayrıca bireysel kazançlar ve öğrenme motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında düşük bir ilişki olduğu (sırasıyla, $r=-.089$ ve $r=-.101$) görölmektedir. Bunların dışındaki tüm korelasyonların, öngörölen araştırma modeli ile tutarlı ve $P=.01$ düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir.

Elde edilen bu korelasyon katsayıları, değişkenler arasında oldukça güçlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermesine rağmen, ilişkinin yönü hakkında bir fikir vermemektedir. Çalışmada eğitim algılarının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amacıyla “basit regresyon analizi” uygulanmış ve elde edilen bulgulara dayanarak yol (path) analizi yapılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

<i>Değişkenler</i>	α	\bar{X}	σ	<i>r</i>												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Öğrenme Motivasyonu	.81	4,40	.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Amir Desteği	.95	3,71	.84	.333**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Çal. Ark. Desteği	.76	4,12	.67	.267**	.426**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Eğitim Olanakları	.73	3,17	1.05	.177**	.390**	.163**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Bireysel Kazançlar	.71	3,82	.69	.492**	.351**	.160**	.242**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Kariyer Kazançları	.85	3,31	.99	.347**	.269**	.021	.200**	.681**	-	-	-	-	-	-	-	-
7. İşle İlgili Kazançlar	.93	2,31	1.21	.222**	.301**	.050	.184**	.539**	.436**	-	-	-	-	-	-	-
8. Duygusal Bağlılık	.81	3,96	.89	.214**	.383**	.295**	.408**	.247**	.183**	.058	-	-	-	-	-	-
9. Devamlılık Bağlılığı	.70	2,80	.90	-.053	-.072	.117**	-.072	.075	.078	.217**	-.185**	-	-	-	-	-
10. Normatif Bağlılık	.81	3,34	.92	.180**	.438**	.230**	.358**	.282**	.274**	.276**	.529**	.042	-	-	-	-
13. İşten Ayrılma Niyeti	.81	1,65	.86	-.101*	-.301**	-.357**	-.211**	-.089*	-.028	.011	-.556**	.192**	-.473**	-.521**	-.17**	-

Anlamlılık Düzeyi: ** P= .01 * P= .05

Tablo 2’de, eğitim değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki “doğrudan etkileri”ni gösteren değerler, yol (path) katsayılarını (standartlaştırılmış β) göstermektedir ve bunlar, iki değişken arasındaki korelasyon katsayısına eşittir.

Eğitim değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerine yapmış oldukları “dolaylı etkiler” ise eğitim değişkenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerine yapmış olduğu doğrudan etkiyi gösteren yol katsayısı ile örgütsel bağlılık boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerinde yapmış olduğu doğrudan etkiyi gösteren yol katsayısının çarpımına eşittir.

Tablo 2’de öğrenme motivasyonunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan ve negatif bir etkisi olduğu grlmektedir ($r=-.101$). Bu etkinin toplam korelasyondaki payı %32,06’dır. Buna karşılık, duygusal bağlılık üzerinden dolaylı etkisinin daha yüksek olduğu söylenebilir ($r=-.119$; %37,78).

Amir desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi de negatif yönde ve oldukça güçlüdür ($r=-.301$) ve bu etkinin toplam korelasyondaki payı %39,97’dir. Bununla birlikte, yine duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkilerinin de dikkate değer düzeyde olduğu grlmektedir (duygusal bağlılık ile $r=-.213$, normatif bağlılık ile $r=-.207$).

Çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisinin çok yüksek olduğu ($r=-.357$, %64,44) ve devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkilerinin ise toplamdaki payının çok düşük olduğu (devamlılık bağlılığı %3,97, normatif bağlılık %1,99) göze çarpmaktadır.

Çalışanlara sağlanan eğitim olanakları ile ilgili algıların işten ayrılma niyeti üzerinde hem doğrudan, hem de duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkileri bulunmaktadır. Eğitimden beklenen kazanç algıları incelendiğinde ise bireysel kazanç algılarının işten ayrılma niyetini duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı olarak etkilediği grlmektedir. Kariyer ve işle ilgili kazanç algılarının ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediği; özellikle normatif bağlılık üzerinden dolaylı etkilerinin çok yüksek olduğu (kariyer %47,27; iş %60,93) söylenebilir.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, eğitimle ilgili değişkenlerin, işten ayrılma niyetini devamlılık bağlılığı üzerinden dolaylı olarak fazla etkilemediğini, sadece iş kazançlarının işten ayrılma niyetini, devamlılık bağlılığı üzerinden %19,07 etkilediği söylenebilir. Buna göre, çalışanların, eğitimlere katılarak elde edeceklerini düşündükleri işe yönelik kazançların, onların örgütten ayrılmalarının maliyetini artırmak suretiyle örgütsel bağlılıklarını artırdığı düşünülebilir.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Etkilerin Değerleri ve Bu Etkilerin Toplam Korelasyondaki Payı

İLİŞKİLER	ETKİ DEĞERLERİ*	TOPLAMDAKİ PAYI (%)
ÖĞRENME MOTİVASYONU - İAN**		
Doğrudan etki	-.101	32,06
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.119	37,78
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	-.010	3,17
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.085	26,98
Toplam Etki	-.315	100
AMİR DESTEĞİ - İAN		
Doğrudan etki	-.301	39,97
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.213	28,29
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	-.014	1,86
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.207	27,49
Toplam Etki	-.753	100
ÇALIŞMA ARK. DESTEĞİ - İAN		
Doğrudan etki	-.357	64,44
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.164	29,60
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	-.022	3,97
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.011	1,99
Toplam Etki	-.554	100
EĞİTİM OLANAKLARI - İAN		
Doğrudan etki	-.211	33,92
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.227	36,50
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	-.014	2,25
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.170	27,33
Toplam Etki	-.622	100
BİREYSEL KAZANÇLAR - İAN		
Doğrudan etki	-.089	23,86
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.137	36,73
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	.014	3,75
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.133	35,66
Toplam Etki	.373	100
KARİYER KAZANÇLARI - İAN		
Doğrudan etki	-.028	10,18
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.102	37,09
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	.015	5,45
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.130	47,27
Toplam Etki	.275	100
İŞ KAZANÇLARI - İAN		
Doğrudan etki	.011	5,12
Duygusal Bağlılık Üzerinden Etki	-.032	14,88
Devamlılık Bağlılığı Üzerinden Etki	.041	19,07
Normatif Bağlılık Üzerinden Etki	-.131	60,93
Toplam Etki	.215	100

* Doğrudan Etki = Path Katsayısı = Standartlaştırılmış β = iki değişken arasındaki korelasyon = r_{13}

Dolaylı Etki = ($r_{12} * r_{23}$)

Toplam Etki = Doğrudan Etki + Dolaylı Etki = $r_{13} + (r_{12} * r_{23})$

** İAN: İşten Ayrılma Niyeti

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcıların örgütlerindeki eğitim faaliyetlerine ilişkin algı düzeylerinin, genel olarak yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcılar, özellikle öğrenme motivasyonları ve çalışma arkadaşlarının desteği konularında oldukça yüksek algılamalara sahip olduklarını göstermişlerdir. Diğer taraftan duygusal ve normatif bağlılıklarının da yüksek olduğu; devamlılık bağlılıklarının ise ortanın biraz altında bir değer aldığı görülmektedir. Son olarak, katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin çok düşük olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların eğitim algılarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek işten ayrılma niyetlerinin ise düşük olmasının, örgütler açısından arzulan bir durum olduğu söylenebilir.

Yapılan yol analizi sonuçlarına bakıldığında ise, amir ve çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin, dolaylı etkilerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde kullanmaları konusunda kendilerini desteklediğini hisseden bireylerin, işten ayrılma niyetleri doğrudan azalmaktadır.

Öğrenme motivasyonu, eğitim olanakları ve bireysel kazançlar konusundaki algılamaların ise işten ayrılma niyetini, önem derecelerine göre sırasıyla, duygusal ve normatif bağlılık üzerinden dolaylı olarak etkilediği görülmüştür. Bu sonuç da, söz konusu değişkenlerin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve böylece işten ayrılma niyetlerini azalttığı biçiminde yorumlanabilir.

Katılımcıların, eğitimlerden bekledikleri kariyer ve işle ilgili kazançlar, onların özellikle normatif bağlılıklarını artırmak suretiyle işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, örgütlerinin kendilerine sağladığı eğitim olanaklarının kazandıracığı avantajlar nedeniyle, örgütlerine karşı bir yükümlülük duygusu beklemekte ve kendilerini örgütlerine borçlu hissettikleri için işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda, eğitim algılarının işten ayrılma niyetini, devamlılık bağlılığı üzerinden dolaylı olarak çok az etkilediğini göstermiştir. Bu durum, çalışanların eğitimle ilgili algılarının, onların örgütte kalma zorunluluğu hissetmelerine neden olmadığı biçiminde yorumlanabilir. İlgili yazında da, araştırmanın bulgularıyla tutarlı olarak, çalışanlara verilen eğitimlerin, örgüte özgü, spesifik ve başka bir örgüte gittiklerinde kullanamayacakları türden bilgi ve beceriler kazandırması durumunda devamlılık bağlılığının artacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, araştırmada elde edilen bu sonucu, verilen eğitimlerin spesifik olmadığı diğer bir ifadeyle, çalışanlara genel konular aktarıldığı biçiminde yorumlamak mümkündür.

Diğer yandan, çalışanların eğitimle ilgili algılamalarından, onların, örgütlerinin kendilerine, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verdiğini hissettiklerini; böylece çalışanların örgütte kalmalarının doğru ve ahlaki bir davranış olduğuna

inandıkları için (normatif bağlılık) ve istedikleri için (duygusal bağlılık) örgütte kalma kararı aldıkları sonucu çıkarılabilir.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, bu sonuçların kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir. Buna göre, çalışanların, çalıştıkları örgütlerdeki eğitim faaliyetleri ile ilgili algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı söylenebilir.

Günümüzde örgütlerin, değişimi ve belirsizliği etkin bir biçimde yönetmeleri ve böylece varlıklarını en verimli şekilde sürdürmeleri üstün niteliklere sahip ve kendini geliştirebilen çalışanları işe almalarına ve örgütte kalmalarını sağlamalarına dayanmaktadır. Bu da, örgütlerin çalışanlarına yatırım yapmalarını, onların kendilerini her bakımdan geliştirmeleri için olanaklar yaratmalarını ve onları desteklemelerini gerektirmektedir. Özellikle ekonomik ve sosyal krizlerin sık yaşandığı ülkemizde, bütçesinde kısıtlamaya gidilen ilk İKY uygulamasının eğitim olduğu bilinmektedir. Oysa, bu çalışmanın sonuçlarından da görüldüğü üzere, çalışanlar eğitime gereksinim duymakta ve çalıştıkları örgütteki eğitim olanakları ve eğitimi destekleyici bir sosyal çevre onların örgütlerine hissettikleri duygusal ve normatif bağlılıkları artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Bu nedenlerle yöneticilerimize örgütlerin en önemli İKY uygulamalarından biri olan eğitim faaliyetlerine gereken önemi göstermeleri önerilmektedir. Böylelikle, yüksek öğrenme motivasyonları sayesinde, eğitimden daha fazla yararlanabilen, iş, kariyer ve bireysel kazanç beklentileri karşılanabilen bireylerin iş başarımları ve örgüte katkıları da artırılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

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

Alliger, G. M. ve Janak, E. A. (1989): "Kirkpatrick's Levels of Training Criteria: Thirty Years Later", *Personnel Psychology*, 42(2): 331-342.

Aycan, Z. ve Balcı, H. (2001): "Hizmetiçi Eğitimin Etkililiğini Yordayan Bireysel ve Kurumsal Faktörler", *Türk Psikoloji Dergisi*, 16(48): 13-31.

Backeberg, Pamela Dawn. (2000): *The Effects of Level of Training on Employee Perceived Empowerment, Commitment and Job Performance*, Master of Science Degree, University of Nevada, LasVegas.

Bartlett, Kenneth Russell. (1999): *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.

Becker, H.S. (1960): "Notes On the Concept of Commitment", American Journal of Sociology, 66: 32-42.

Clugston, M. (2000): "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave", Journal of Organizational Behavior, 21(4): 477-486.

Erol, Vedat. (1998): İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Love, T. (1998): "Training Can Reduce Employee Turnover", Nation's Business. 86(8).

Mathieu, J. E. (1991) : "A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", Journal of Applied Psychology, 76(5): 607-618.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Salas, E. (1992): "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness", Academy of Management Journal, 35(4): 828-847.

Maurer, T. J. ve Tarulli, B. A. (1994): "Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees", Journal of Applied Psychology, 79(1): 3-14.

Meyer, J. P. ve 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., 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.

Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1997): Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application. Sage Publications, Inc.: London.

Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000): "HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", Canadian Journal of Administrative Sciences, 17(4): 319-332.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979): "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14: 224-247.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W., Steers, Richard M. (1982): Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press, Inc.: New York.

Noe, R. A. ve Schmitt, N. (1986): "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model", *Personnel Psychology*, 39(3): 497-523.

Noe, R. A. ve Wilk, S. L. (1993): "Investigation of the Factors That Influence Employees' Participation in Development Activities", *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 291-302.

Noe, Raymond A. (2002): *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Companies, Inc.: USA.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974): "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Smith, Catherine A. (1995): *Human Resource Practices and Policies as Antecedents of Organizational Commitment*, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Western Ontario, Canada.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (1991) : "Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 759-769.

Wiener, Y. (1982): "Commitment in Organizations: A Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.