

İNSAN KAYNAKLARINDA EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Tahir AKGEMCİ¹
Nezahat KOÇYİĞİT²

Özet: Günümüzde işletmelerin en çok istediği iş gören tipi gönüllü olarak çalışan, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek ve işletmenin hedefleriyle uyum sağlayan iş görenlerdir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, iş görenlerde bu tür görev üstü davranışların ortaya çıkmasında etkilerini saptamaya yönelik yapılan araştırmalara rastlanmaması da bu araştırmanın yapılmasında belirleyici rol üstlenmiştir. Bu çalışmada, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler analiz edilmiş olup, ayrıca eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyi belirlenmiştir. Bunun dışında çalışma, Konya ilinde perakendecilik, inşaat ve üretim sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesinde analiz yapmayı da amaçlamaktadır. Çalışmadakorelasyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından algılanan eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

¹ Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, takgemci@selcuk.edu.tr

² Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Ermenek MYO, nyildiz@kmu.edu.tr

Giriş

İşletmeler hızlı gelişen ve değişen dış çevreye uyum göstermek durumundadır. Değişimi yakalayabilmek ve rekabet avantajı için, yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgiyi üretebilmenin ve üretilen bilginin işlenip, işletmelerin karar alma ve uygulama süreçlerinde kullanılabilmesinin gerekli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bilgiyi doğru kullanabilme yetkinliğine sahip kişilerle çalışmanın önemi ortaya çıkmış, bu durum aynı zamanda eğitim ve geliştirmenin de sürekliliğini gerektirmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri rekabet ortamında işletmeleri birbirinden farklı kılan en önemli faktördür. Çalışanların gelişiminden söz ediliyorsa insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan eğitimden söz ediliyor ve çalışanların eğitilmesi, korunması, motive edilmesi ve tatmin edilmesi insan kaynakları departmanlarınca titizlikle yerine getirilmelidir. İş görenlerin başarısı ve performanslarının yükselmesi de bu sayede kendilerini geliştirmeleri ve her gün yeni şeyler öğrenmeleri yoluyla mümkündür. İşletmelerin verimliliğini ve etkililiğini artırmak için birçok konuda yapılan araştırmaların büyük bir kısmı da örgütsel yapı ve davranışlarla ilgilidir. Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan araştırmaların spesifik konularından birisi de, örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı; emir vermeye dayalı olmayan, örgütsel fayda sağlayan, biçimsel olmayan davranışları içerirken; aynı zamanda şikâyet etme gibi istenmeyen davranışları azaltan, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma ve diğerlerine gönüllü yardım etme gibi davranışları da kapsamaktadır (Çetin, 2004: 1). İşletmelerin performansı yüksek çalışanlarda görmeyi en çok istediği davranış tipi de; nitelikli, gönüllü olarak çalışan, işini severek yapan, iletişim gücü yüksek ve işletmenin hedefleriyle uyum sağlayan iş gören davranışıdır. Söz konusu bu niteliklerin ortaya çıkmasında bireyin alacağı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi yadsınamaz. Bu çerçevede *araştırmanın amacı*, Konya ilinde faaliyet gösteren bir holding bünyesinde çalışan iş görenler için planlanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Bu bağlamda, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki perakendecilik, inşaat ve hizmet ağırlıklı farklı sektörlerde incelenmiştir.

1. Teorik Çerçeve

1.1. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin üstlendiği faaliyetlerden en önemlisi olduğundan birçok işletme bu eylemi bilinçli ve sürekli hale getirir. İşletmeler, kar elde etmek, hissedarlara daha fazla pay dağıtmak, vb. hedefleri çalışanları aracılığıyla gerçekleştirdikleri için onların eğitimi önemlidir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ulaşılmaması gereken bir sonuç olarak değil, örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmede kullandıkları önemli bir araç olarak dikkate alınmalıdır (Şimşek ve Öge, 2007: 231). Çoğu zaman birlikte kullanılan eğitim ve geliştirme; “çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini artırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki

herhangi bir girişim ya da eylemdir.” Bir başka ifade ile eğitim ve geliştirme “çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından planlanmış çabadır” (Şimşek ve Öge, 2007: 231). Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, kişilerin verimini ve bir bütün olarak işletmenin performansını yükseltmektir(Taşkın, 2001: 26).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini belirleyen konular vardır. Bunların en önemlileri; üst yönetimin desteği, teknolojik gelişmeler ve diğer insan kaynakları işlevleridir.

Üst yönetimin desteği en önemli eğitim ve geliştirme gereği olup, gerçek bir üst yönetim desteğinin olmaması ve bu desteğin tüm örgüte bildirilmemesi sonucu eğitim ve geliştirme faaliyetleri, nehirde giden küreksiz sandala benzer (Bingöl, 2006: 208).

Bilgisayar ve internet teknolojisinde meydana gelen gelişmelerden başka hiçbir faktör eğitim ve geliştirmeyi bu denli etkileyemez. (Bingöl, 2006: 242).

Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. Önemli bir insan kaynağı fonksiyonu olan tedarik ve seçim faaliyeti sonucunda örgüte yeni katılanlar için daha yoğun bir eğitim ve geliştirme faaliyetine ihtiyaç duyulacaktır (Şimşek ve Öge, 2007: 237).

Eğitim ve geliştirme programları hazırlanırken, işletmede kimlerin eğitim ihtiyacı olduğunun ve bu ihtiyacın ne tür bir eğitimle karşılanacağını kararlaştırılması gerekir. Eğitim programları hazırlanırken, kişinin ya da işletmenin problemlerini çözümlenecek, ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasına dikkat edilir.

Eğitim planlaması en geniş anlamda, rasyonel ve düzenli analiz tekniğinin eğitim sürecine, eğitilenlerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla uygulanmasıdır (Coomps, 1973: 1).

Eğitim planlamasının ilk ve en önemli aşaması eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. Eğitim için bireylerin seçimi hem organizasyon hem de bireyler için çok önemli bir karardır. Birey açısından; daha yüksek ücret, saygınlık ve terfi için daha büyük anlamlar taşır. Organizasyon açısından, doğru eğitimin doğru insana sağlanması iyi eğitilmiş bir işgücü oluşturulmasına katkı sağlar. Bunun olmaması zaman, para ve çaba kaybına yol açacaktır (French, 1994: 287).

Eğitim planlama çalışmalarının bir bölümünü de, eğitim bütçesinin oluşturduğu bilinmektedir. Eğitimden beklenen yararların elde edilebilmesi için yeterli parasal kaynağın sağlanması gerekmektedir. Eğitimin bir yatırım olarak kabul edildiği varsayımından hareketle, çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesinin söz konusu olduğu ve bu nedenle eğitim

programının gerçekleşmesi için gerekli ve ölçülü bir bütçenin hazırlanması zorunluluğu açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 127).

Eğitim programlarının uygulanmasından beklenen sonucun elde edilebilmesi için en uygun eğitim yönteminin seçilmesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Eğitim yönteminin seçiminde en uygun kararı verebilmek için; aşağıdaki etmenlerin göz önünde bulundurulması tavsiye edilmektedir (Bingöl, 2006: 257):

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı ve mesleki durumları,
- Eğitime katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman,
- Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
- İşletmenin maddi olanakları ve eğitimin bütçesi,

İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sınıflandırması da işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Koçel'e göre uygulamada pek çok konuda yetiştirme ve geliştirme programı düzenlenmektedir. Söz konusu yöntemleri; işletme içi, işletme dışı, formal olan ve olmayan, yaparak öğrenmeyi esas alan programlar, v.b. çeşitli şekillerde sınıflandırmanın mümkün olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2007: 31).

İşletmelerde yapılan eğitimlerde kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişim amaçlandığı, değişimin gözlenip sayısal değerlemesinin bir ölçme işlemi, eğitim öncesi beklentilerle eğitimden elde edilen sonuçların karşılaştırılmasının ise bir değerlendirme süreci olduğu ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 143).

Neticede ciddi harcamalar yapılarak gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme uygulamaları sonucunda işletmenin eline geçen kazancın somut değerlendirmesinin yapılmasının mümkün olmaması bir gerçektir fakat eğitimin verimliliği, işletme karlılığına ve personel motivasyonuna olan etkisi belirli ölçülerde ortaya çıkabilir.

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi, organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışların dışında davranışlar sergilemesidir (İşbaşı, 2000: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı organizasyon tarafından resmi olarak ödüllendirilen veya ceza sistemi içinde olan davranışların dışında, sergilendiği takdirde organizasyonun verimliliği ve etkinliğini artıran rol fazlası davranışları (extra rol) ifade eder (Schnake and Dumler, 2003: 284).

1.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Kavramlar

Organizasyonun biçimsel olmayan yönünü kapsayan ve örgütsel vatandaşlık

davranışına temel oluşturan kavramlardan birisi örgütsel adalettir. Yapılan farklı araştırmalar birbiriyle çelişen sonuçlar gösterse de, Organ 1993 yılındaki bir çalışmada, bir bütün olarak bu kavramın örgütsel vatandaşlık kavramının nezaket, sportmenlik ve vicdanlılık boyutlarını tahmin etmede önemli bir faktör olduğunu tespit etmiştir (Schappe, 1998: 277-291).

Örgütlerde kaynakların adil dağıtılamaması, kamu kesiminde özel sektöre göre daha yıkıcı etkilere sahip olur. Performanslarının karşılığını alamayan kamu çalışanları ayrılmak yerine memnun olmayan ihmalkâr kimseler haline gelirler. İş yerinde ihmalkâr olmanın bir yönü örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlarla ilgilenme güdüsünün azalmasıdır (Vigoda, 2000: 185-211).

Örgütsel adalet ile ilgili bir tespit de örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaş arasındaki ilişkiye değinmektedir. Genç çalışanlarda özgecilerlik davranışı ve örgütsel adalet ilişkisi yaşlılara göre belirgindir (Wagner and Rush, 2000: 379-392).

Bir diğer kavram da örgüte bağlılıktır. Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini görece olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilir. Üniversite çalışanları ve öğrencileri üzerinde yapılan iki ayrı çalışma, örgüte duyulan bağlılığın 'genel uyum' davranışlarının önemli bir tahminleyicisi olduğunu göstermiştir (Schappe, 1998: 277-291).

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri de iş tatminidir. Birçok araştırmacı tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmuştur. Farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını kapsayarak süreklilik gösteren söz konusu ilişki için çok sayıda teorik açıklama ileri sürülmüştür (Sosyal Mübadele ve Psikolojik Sözleşme Teorisi). Bu teorilerin çoğunun özünü 'karşılıklılık normu' oluşturur. İşinden memnun olan bir çalışan, ona bu memnuniyeti sağlayanlara karşı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü konusunda kesin bir anlaşma sağlanamasa da, çoğu teorik ve ampirik kanıt, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmekte olduğunu göstermektedir (Netemeyer, v.d., 1997: 85-93). Eğer bu iddia doğruysa, tutuma ilişkin faktörleri izleyen, sürekliliği sağlayan ve iyileştiren insan kaynakları yönetimi programlarının önemi daha da artacaktır (Organ and Ryan, 1995: 775-782). Böylece çalışanın yaşadığı bu tür olumlu duygular onun iş yerinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli rol oyanacaktır.

1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Boyutları

Örgütsel vatandaşlık ile ilgili yapılan ayrıntılı derlemede rol fazlası davranışlar,

sosyal örgüt davranışları, örgütsel spontanlık, gibi değişik isimlerde ele alınan kavramın, sportmenlik, örgütsel uyum, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme gibi yaklaşık 30 farklı formunun bulunduğunu ileri sürülmüştür (Somech and Drach, 2004: 282). Araştırmalarda Organ'ın (1988), beş boyuttan oluşan; özgecilik (altruizm), sivil erdem (civic virtue), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy) ve sportmenlik (sportmanship) tanımlamasından yararlanılmıştır.

Diğergamlık (özgecilik), çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer çalışanlara yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışları ifade eder (Podsakoff and Mackenzie, 1994: 351). Örgütteki iş görenlerin belirgin olarak uzman iş görenlere (ustabaşılara) ve diğer iş görenlere yardım ederek onların performanslarını arttırmaya yönelik davranışlardır. Uzman kişilerin ya da kıdemli iş görenlerin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir.

Organ tarafından ortaya konulan bir diğer boyut olan *bilinçlilik (vicdanlılık)*, örgüt üyelerinin minimum rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Organ, v.d., 2004: 242). İşe devam yükümlülüğünü çalışanın fazladan çabasıyla vicdanlılık davranışına dönüştürmesi, dakiklik, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli katılmak ve organizasyonun düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak vicdanlılık davranışı örnekleridir (İşbaşı, 2000: 10).

Nezaket; örgüt üyeleri arasında meydana gelebilecek problemlere yönelik önlemler almak ve bireyin kendi davranışının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almaktır (Gilstrap, 2009: 32).

Sivil erdem boyutu, örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılma, şirketin geleceği ile ilgili gelişmelerde var olma, yardımcı olma gibi vatandaşlık davranışının birkaç tipinin bileşimi olarak tanımlanmıştır (Podsakoff and Mackenzie, 1994: 351). Sivil erdem, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili en iyisi ile ilgilenme davranışlarını içermektedir (Allison and Dryer, 283).

Organ'a (1988) göre *sportmenlik*, çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, örgütün işleyişi esnasında yaşanabilecek zorlukları göğüslemeyi ve örgüt üyelerinin birbirine karşı hoş görülü olmalarını ifade eder (Aktaran İşbaşı, 2000: 29).

Yapılan birçok çalışma, günümüzde nitelikli hale gelen eğitimli işgücünden zorlamalarla verim alınamayacağını göstermektedir. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan iş gücü; emirlere uyan ve sadece kendilerine verilen görevleri, görev tanımında yer aldığı şekilde gözetim altında iken yapan iş görenlere göre

daha verimli çalışabilmektedir (Çelik, 2007: 82). Özellikle yüksek eğitim seviyesinde istihdam sağlayan işletmelerde, iş görenlerin talepleri farklılaşmaktadır. Bu işletmelerde iş görenler, daha fazla yenilik, kararların alınmasında fikrilerinin sorularak her türlü fikrin tartışılacağı uygun hoşgörü ortamı sağlayan işletme yöntemi istemekte ve bunun sağlandığı ortamlarda iş görenlerin iş memnuniyetleri olumlu etkilenmekte, rol fazlası davranışlar gösterebilmektedir. Tam tersi bir örgüt kültürü, iş görenlerin işten ayrılma konusundaki isteklerini artırmakta ve sadece verilen işleri yapmalarına sebep olabilmektedir (Çelik, 2007: 240). Eğitimin en genel hedefi mükemmel insan yetiştirmektir (Keleş, 2009: 12). Mükemmel insanın da mükemmel bir vatandaş olabileceği, çalıştığı kurumda da mükemmel örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebileceği düşünülebilir.

Yüksek eğitim seviyesinde, planlanmış eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılan ve işinin gereklerini iyi bilen iş görenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, işletmelerde verimliliği ve örgütsel etkinliği artıracakları düşünülmektedir. Pelit'e göre (Pelit, 2008: 170) eğitime dayalı olarak sektöre veya işe yönelik edinilen tecrübe ve uzmanlaşma iş görenin işine yönelik daha aktif katılımını ve kendi kararlarını işine yansıtmasını gündeme getirmiştir. Bir başka çalışmada örgütsel öğrenme değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkileri saptanmaya çalışılmış, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel öğrenme değerleri arasında olumlu ilişkiler gözlenmiş, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı ile değerler arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Örgüt içinde bilgi paylaşımı ve bilgi edinim oranının artması örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyecektir (Taşçı ve Koç, 2007: 380). İlgili literatürde bu görüşlerle ters düşen araştırmalara da rastlanmaktadır. Demir'in (2007) aile şirketlerinde örgütsel vatandaşlık davranışı konulu çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmamıştır. Bu sonucun şirketin yapısından kaynaklandığı düşünülebilir. Arslantaş ve Pekdemir'in (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 275) yaptıkları araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları ve eğitim düzeyleri arasındaki farklılıklara rastlanmamıştır. Aynı şekilde Ackfield ve Coote'nin ve Bettencourt'un araştırmalarında da katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır (Keleş, 2009: 13).

2. Araştırmanın Metodu

2.1. Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Konya ilinde perakendecilik ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesindeki idari personel oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu (ana kütle) oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, "tam sayım yöntemi" esas alınmıştır. Örneklem çerçevesini belirlemek için söz konusu işletmelerin üst düzey yöneticisi görüşülmüş ve idari personel konumunda 154 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu

çerçevede 154 anket formu dağıtılmıştır. Geri dönen anket sayısı 108'dir. Değerlendirilen anket sayısı 108'dir. Bu oran da ana kütleinin %70'ini oluşturmaktadır.

2.2. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada yöntem olarak anket metodu kullanılmıştır. Hipotezlerin geçerlilik oranları analiz edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde, insan kaynaklarında *eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin* düzeyini ölçmek amacıyla, Bartlett (1999) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme ölçeği; algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri olmak üzere beş boyut ve toplam 30 ifadeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin ikinci bölümünde, *örgütsel vatandaşlık davranışı* düzeyini ölçmek amacıyla Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen ölçek (Niehoff and Moorman, 1993: 542) kullanılarak ölçülmüştür. Bu ölçek; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Anketin üçüncü bölümünde, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, iş deneyimi, çalışılan departman ve işletmedeki konumu tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkenini insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri (algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri), bağımlı değişkenini ise örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) oluşturmaktadır.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Algılanan eğitim olanakları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2: Eğitim için algılanan amir desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3: Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H4: Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H5: Eğitimden beklenen bireysel kazançlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H6: Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

3. Araştırma Bulguları

3.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırmaya katılan iş görenlerin; %74.8'i erkek, %25.2'sinin kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %61.5'inin evli, %38.5'inin ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı açısından baktığımızda ise; %3.7'sinin 18-22 yaş arası, %36.1'inin 23-27 yaş arası, %33.3'ünün 28-32 yaş arası, %13.9'unun 33-37 yaş arası ve %13.0'ünün ise 38 yaş ve üzeri gruplarda yer aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %9.3'ünün ilköğretim, %18.5'inin lise, %12.0'sinin önlisans, %39.8'inin lisans ve %20.4'ünün lisans üstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından incelendiğinde ise, %51.9'unun 5 yıl ve daha az, %31.5'inin 6-10 yıl arası, %12.0'sinin 11-15 yıl arası ve %4.6'sının 16 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan işletmedeki konumları ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde %7.5'inin departman müdürü, %24.6'sının şef ve %67.9'unun çalışan olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, ankete katılanların ağırlıklı olarak satış (%17,8), insan kaynakları (%13,3), idari hizmetler (%25.6) ve muhasebe (%12.2) departmanlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

3.2. Araştırma Sonuçları

İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentilerinin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve korelasyon katsayıları Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1'de görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan *algılanan eğitim olanakları* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,415$), nezaket ($r=0,416$), centilmenlik ($r=0,298$), vicdanlılık ($r=0,264$), sivil erdem ($r=0,450$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,428$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H1'i destekleyici niteliktedir. Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir. Benzer şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan *eğitim için algılanan amir desteği* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,523$), nezaket ($r=0,454$), centilmenlik ($r=0,345$), vicdanlılık ($r=0,271$), sivil erdem ($r=0,493$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,485$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle H2 desteklenmiştir. Diğer yandan eğitim ve geliştirme

faaliyetlerinin alt boyutu olan *eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,565$), nezaket ($r=0,469$), centilmenlik ($r=0,318$), vicdanlılık ($r=0,313$), sivil erdem ($r=0,464$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,497$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H3 kabul edilmiştir. Benzer şekilde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan *eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,688$), nezaket ($r=0,663$), centilmenlik ($r=0,472$), vicdanlılık ($r=0,557$), sivil erdem ($r=0,680$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,712$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle H4 desteklenmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutu olan *eğitimden beklenen bireysel kazançlar* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,629$), nezaket ($r=0,575$), centilmenlik ($r=0,460$), vicdanlılık ($r=0,497$), sivil erdem ($r=0,613$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,646$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H5 kabul edilmiştir. Bir diğer boyut olan *eğitim ile ilgili kariyer beklentileri* ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutları olan; özgecilik ($r=0,415$), nezaket ($r=0,367$), centilmenlik ($r=0,330$), vicdanlılık ($r=0,278$), sivil erdem ($r=0,392$) ve toplam örgütsel vatandaşlık ($r=0,414$) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre H6 kabul edilmiştir.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Algılanan eğitim olanakları	3,10	0,80	<i>I</i>												
2. Eğitim için algılanan amir desteği	3,73	0,92	,546**	<i>I</i>											
3. Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	3,62	0,61	,271**	,542**	<i>I</i>										
4. Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	4,16	0,83	,533**	,553**	,553**	<i>I</i>									
5. Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	3,82	0,81	,373**	,502**	,580**	,751**	<i>I</i>								
6. Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	3,44	0,91	,255**	,415**	,494**	,596**	,726**	<i>I</i>							
7. Eğitim ve Geliştirme (TOPLAM)	3,67	0,63	,566**	,771**	,731**	,825**	,877**	,785**	<i>I</i>						
8. Özgeçmişlik (Toplam)	3,79	0,92	,415**	,523**	,565**	,688**	,629**	,415**	,704**	<i>I</i>					
9. Nezaket	4,06	0,89	,416**	,454**	,469**	,663**	,575**	,367**	,641**	,817**	<i>I</i>				
10. Centilmenlik	3,77	0,87	,298**	,345**	,318**	,472**	,460**	,330**	,488**	,515**	,614**	<i>I</i>			
11. Vicdanlılık	4,07	0,93	,264**	,271**	,313**	,557**	,497**	,278**	,478**	,615**	,736**	,599**	<i>I</i>		
12. Sivil Erdem	4,09	0,81	,450**	,493**	,464**	,680**	,613**	,392**	,674**	,677**	,760**	,598**	,772**	<i>I</i>	
13. Örgütsel Vatandaşlık (TOPLAM)	3,96	0,76	,428**	,485**	,497**	,712**	,646**	,414**	,694**	,848**	,917**	,772**	,869**	,884**	<i>I</i>

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed) * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. (2-tailed)

Ayrıca, eğitim ve geliştirme faaliyetleri tek bir boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışı da tek bir boyutta toplanarak, bu iki değişken arasındaki ilişki analiz edildiğinde; eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0,694$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle eğitim ve geliştirme faaliyetleri arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilebilir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre altı hipotez de kabul edilmiştir.

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-2’de özetlenmiştir.

Tablo-2 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Alt Boyutları Açısından Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan eğitim olanakları	0,216*	0,073	2,792*	0,006	0,668	1,497
Eğitim için algılanan amir desteği	-0,020	0,075	-0,221	0,826	0,486	2,057
Eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği	0,101	0,105	1,192	0,236	0,560	1,786
Eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu	0,522*	0,093	5,134*	0,000	0,388	2,578
Eğitimden beklenen bireysel kazançlar	0,255*	0,111	2,168*	0,033	0,289	3,465
Eğitim ile ilgili kariyer beklentileri	-0,178	0,077	-1,913	0,059	0,460	2,172
F				24,793		
Düzeltilmiş R ²				0,572		
R ²				0,596		
Std. Error of the Estimate				0,49632		
Anlamlılık Düzeyi				0,000		

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

* $p<0,01$

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği,

eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri şeklinde sıralanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları bağımsız değişken olarak girildiğinde; algılanan eğitim olanakları (= 0,216), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (= 0,522) ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar (= 0,255) boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Tablo-3.17'ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir (Düzeltilmiş R²= 0,572; p<0,01). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimin %57,2'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağımsız değişkenler arasında eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (= 0,522) boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışındaki değişimde en yüksek düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde eğitimden beklenen bireysel kazançlar (= 0,255) ve algılanan eğitim olanakları (= 0,216) boyutlarının da örgütsel vatandaşlık davranışı açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Diğer yandan, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç

Bu araştırmada, Konya ilinde perakendecilik ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesindeki idari personel örnekleminde, insan kaynaklarında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki anket yöntemi ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik sonuçlarına göre, eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisinde en yüksek aritmetik ortalama ile (4.16) eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu yer alırken, bunu 3.82 ortalama ile eğitimden beklenen bireysel kazançların takip ettiği tespit edilmiştir. Son sırada ise 3.10 ortalama ile algılanan eğitim olanakları yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarına ilişkin bulgularda ise; sivil erdem (4.09), vicdanlılık (4.07), nezaket (4.06), özgecilik (3.79) ve centilmenlik (3.77) ortalamalara sahip olduğu görülmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları olan algılanan eğitim olanakları, eğitim için algılanan amir desteği, eğitim için algılanan çalışma arkadaşlarının desteği, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen bireysel kazançlar ve eğitim ile ilgili kariyer beklentileri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan toplam eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu çerçevede eğitim ve geliştirme faaliyetleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artacağı ifade edilebilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan eğitim olanakları, eğitim programlarındaki öğrenme

motivasyonu ve eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için işletme yöneticilerinin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermesi faydalı olabilir. Bu araştırmanın Konya ilinde perakendecilik ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir holding bünyesinde çalışan idari personelde gerçekleştirilmiş olması, bu araştırmanın kısıtlarından biridir. Dolayısıyla değerlendirmeler sadece bu örneklem için geçerli olacaktır. Ancak, farklı sektör ve bölgelerdeki araştırmaların bir araya getirilmesiyle genel bir çerçeve ortaya konulabilecektir. Gelecekte bu tür çalışmaların farklı kültürlerde, farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerde gerçekleştirilmesi faydalı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Allison, Voss, B. And Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Educational for Business*, 76 (5).
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, L. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Bingöl, Dursun. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Coomps, H. Philip. (1973). *Eğitim Planlaması Nedir?*. (Çev. Cemal Mihçioğlu). Ankara: Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, Ö. Münevver. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yay.
- Demir, P. (2007). *Aile Şirketlerinde Örgütsel Vatandaşlık: Gaziantep Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farh, Jiing-Lih, Zhong, Chen-Bo and Organ, Dennis, W. (2004). "Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China". *Organization Science*, 15 (2).
- French, Wendell, L. (1994). *Human Resource Management (3th Edition)*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gistrap, J. B. (2009). *Deviations from the Norm: Vital Signs Affecting Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives*. Doktora Tezi. Oklahama: University of Oklahama Graduate Collage.
- İşbaşı, J, Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının*

Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keleş, Y. (2009). *İş görenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayınları.

Netemeyer, v.d. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context". *Journal of Marketing*, 61 (3).

Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*, Vol, 36 (3).

Organ, D., W. And Ryan, K. A. (1995). "Meta Analytic Rewiev of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior". *Personnal Psychology*, 48.

Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İş gören Güçlendirmenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B. (1994). "Organizational Citizenship Behavior and Sales Unit Effectiveness". *Journal of Marketing Research*, 31.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003). "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behaviour Research". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76.

Schappe, S., P.(1998)."The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Behavior Research". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76.

Serper, Ö ve Aytaç, M. (2000). *Örnekleme*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Somech, A. And Drach-Zahavy, A. (2004). "Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77.

Şimşek, M. Şerif ve Öge, Serdar, H. (2007). *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2).

Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık.