

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

KURUMSAL EĞİTİM PROGRAMI
UYGULAMALARINI ALAN VE ALMAYAN
HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE MOTİVASYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevinç SAY

İstanbul
Mayıs-2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

KURUMSAL EĞİTİM PROGRAMI
UYGULAMALARINI ALAN VE ALMAYAN
HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE
MOTİVASYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sevinç SAY

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU

İstanbul

Mayıs-2021

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU (İmza)

Üye Doç. Dr. Mustafa Yüksel ERDOĞDU (İmza)

Üye Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Ali GÜNEŞ
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Kurumsal Eğitim Programı Uygulamalarını Alan ve Almayan Hastane Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonlarının Karşılaştırılması**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Sevinç SAY

ÖNSÖZ

Araştırmam boyunca benden yardımlarını esirgemeyen saygıdeğer tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU' ya, değerli bilgileri ile tez çalışmama katkı sağlayan Doç. Dr. Mustafa YÜKSEL ve Doç. Dr. Ahmet Faruk LEVENT hocalarıma, eğitim hayatım boyunca yolumu aydınlatan kıymetli hocalarıma, tüm çalışmalarım süresince her zaman desteğini, ilgi ve sevgisini hissettiğim sevgili eşim Selim Serkan SAY' a ve çocuklarıma teşekkürlerimi sunarım.

Sevinç SAY
İstanbul-2021

ÖZET

KURUMSAL EĞİTİM PROGRAMI

UYGULAMALARINI ALAN VE ALMAYAN

HASTANE ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE

MOTİVASYONLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Sevinç SAY

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kasım KOYUNCU

Mayıs-2021, 99 Sayfa

Bu araştırmada, hastane çalışanlarına uygulanan kurumsal eğitim programlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma evrenini İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerde çalışanlar oluşturmuştur. Örneklem ise İstanbul ilinin her iki yakasında bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerde çalışan, kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmacı tarafından kolaylıkla ulaşılabilen birimlerden belirlenen ve araştırmaya gönüllü katılmayı seçen 139 hastane çalışanıyla sınırlandırılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında; araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu; Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel ve eğitim programlarına ilişkin değişkenler ve ölçeklerden alınan skorlara yönelik verilerin öncelikle betimsel analiz değerleri verilmiştir. Ölçeklerden alınan puan ortalamalarının kişisel değişkenlere ve eğitim programlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği t testi ve ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun saptanabilmesi için LCD Post Hoc testi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları orta düzeyde, motivasyonları ise yüksek düzeyde bulunmuştur. 41 yaşın altında, kadın ve şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi almamış olanların devam bağlılıklarının düşük olduğu, lisans mezunlarının içsel ve genel motivasyonlarının yüksek lisans/doktora mezunlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu, şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri almamış olanların duygusal bağlılıklarının, dışsal ve genel motivasyonlarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Kurumdaki toplam çalışma süresi 11 yıl ve altında olan çalışanların duygusal, normatif ve örgütsel bağlılıklarının ve ayrıca içsel, dışsal ve genel motivasyonlarının, toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu görülmüştür. Son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünenlerin içsel ve genel motivasyonlarının, ayrılma

düşüncesi yaşamayanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Katılımcıların yüzde 90,65'i genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulmaktayken yüzde 87,05'i bu programları süre ve içerik yönünden yeterli bulmamaktadır. Kurumsal gelişim eğitimlerini yararlı bulmayanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının yanı sıra içsel, dışsal ve genel motivasyonlarının da anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda; hastane yöneticilerinin çalışanlarında devam bağlılıklarını yükseltecek uygulamalarda bulunması, hastane çalışanlarında motivasyonun yükseltilebilmesi amacıyla çalışanlar arasında lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi, kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimlerin de sağlanması, çalışanların işten ayrılma düşüncesini azaltacak uygulamalarda bulunulması, kurumsal gelişim eğitimlerinin yararına yönelik bilgilendirme ve eğitimler sağlanması, çalışanlara verilecek kurumsal gelişim programlarının süre ve içerik yönünden geniş tutulması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Programları, Hastane, Kurumsal Eğitim, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

COMPARISON OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION OF HOSPITAL EMPLOYEES WHO RECEIVE AND DO NOT RECEIVE CORPORATE TRAINING PROGRAM APPLICATIONS

Sevinç SAY

Master, Education Management

Thesis Advisor: Assistant Professor Mehmet Kasım KOYUNCU

May-2021, 99 Pages

In this study, it was aimed to determine the effect of corporate training programs applied to hospital employees on employees ' organizational commitment and motivation levels.

The research universe was created by employees in private hospitals affiliated to the Ministry of Health in Istanbul. The sample was limited to 139 hospital employees who worked in private hospitals affiliated to the Ministry of Health located on both sides of Istanbul province, determined from units easily accessible by the researcher by easy sampling method and who chose to participate voluntarily in the study. Data collection of the research; Information Form for personal and educational programs developed by the researcher; The organizational commitment scale and motivation scale were used, which were analyzed for validity and reliability in Turkish.

Data for variables related to personal and educational programs and scores taken from scales are given primarily descriptive analysis values. Whether the average score taken from the scales differ significantly according to personal variables and educational programs was evaluated using the t test and ANOVA test. LCD post Hoc testing was performed to decipher which groups had significant differences.

As a result of the research, the organizational commitment of hospital employees was found to be moderate and their motivation to be high. Under the age of 41, women's,

and so far, their continued commitment to those who have not had low education, corporate development, and general inner motivation of graduates of Bachelor/Masters / PhD graduates is significantly lower than that, so far, those who have not taken training from other training corporate development of emotional commitment, extrinsic, and general lower motivation was found. It was found that the emotional, normative and organizational commitment of employees with a total working time of 11 years and under, as well as their internal, external and overall motivation, were significantly lower compared to those with a total working time of 11-15 years. It was found that the internal and general motivations of those who thought about leaving work in the last year were significantly lower compared to those who did not experience the thought of leaving. 90.65 percent of respondents generally find corporate development training programs useful for employees, while 87.05 percent do not find these programs sufficient in terms of duration and content. It was found that those who did not find corporate development training useful had significantly lower emotional, normative and general organizational commitment, as well as internal, external and general motivation.

According to the results obtained in the study; hospital managers will raise their employees in their commitment to continue in the application that is required in order to be promoted among employees, hospital employees motivation in graduate education, the promotion of enterprise development training other than the provision of training of employees to reduce the severance applications to be made in the idea of corporate development for the benefit of education to provide information and training to employees to be given in terms of the duration of the program and content development corporate wide, it is recommended to be kept.

Key Words: Training Programs, Hospital, Corporate Training, Motivation, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Eğitim Programları	7
2.1.1. Kişisel Gelişime Yönelik Eğitim Programları	7
2.1.2. Meslekî ve Teknik Gelişime Yönelik Eğitim Programları	8
2.1.3. Kurumsal Gelişime Yönelik Eğitim Programları.....	10
2.1.3.1. Tanımı, Gelişimi ve Önemi	10
2.1.3.2. Temel Gereklilikler ve Aşamalar	11
2.1.3.3. Başlıca Kurumsal Gelişim Eğitim Programları.....	12
2.1.3.4. Kurumsal Eğitim Programlarına İlişkin Mevzuat	15
2.2. Örgütsel Bağlılık	17
2.2.1. Tanımı ve Önemi.....	17

2.2.2. Boyutları.....	18
2.2.2.1. Duygusal Bağlılık.....	19
2.2.2.2. Normatif Bağlılık	20
2.2.2.3. Devam Bağlılığı	20
2.2.3. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Teori, Yaklaşım ve Modeller.....	21
2.3. Motivasyon.....	22
2.3.1. Tanımı ve Önemi.....	22
2.3.2. Boyutları.....	23
2.3.2.1. İçsel Motivasyon	24
2.3.2.2. Dışsal Motivasyon.....	25
2.3.3. Motivasyona İlişkin Teori, Yaklaşım ve Modeller	25
2.4. İlgili Araştırmalar	28
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ile Kurumsal Eğitim İlişisini Araştıran Çalışmalar	28
2.4.2. Motivasyon ile Kurumsal Eğitim İlişisini Araştıran Çalışmalar	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	33
3.1. Araştırmanın Modeli	33
3.2. Evren ve Örneklem.....	33
3.3. Veri Toplama Araçları	35
3.3.1. Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu	35
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	35
3.3.3. Motivasyon Ölçeği	36
3.4. Verilerin Toplanması.....	37
3.5. Verilerin Çözümlemesi	38

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI	39
4.1. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyona Yönelik Betimsel Bulgular	39
4.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonun Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Değişkenlere Göre İncelenmesi	40
4.2.1. Kişisel Değişkenlere Göre Hastane Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları... ..	40

4.2.2. Eğitim Programlarına İlişkin Değişkenlere Göre Hastane Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları	48
--	----

BEŞİNCİ BÖLÜM

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ	53
-------------------------------------	----

5.1. Genel Değerlendirme	53
--------------------------------	----

5.2. Sonuç ve Öneriler	57
------------------------------	----

KAYNAKÇA	60
-----------------------	----

EKLER	68
--------------------	----

ÖZGEÇMİŞ	84
-----------------------	----



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: Türkiye’deki Meslekî ve Teknik Gelişime Yönelik Kurslara Örnek Olarak İSMEK’in 2021 Yılı Programında Yer Alan Kurslar (İSMEK, 2021)	9
Tablo 2.2: Yaygın Olarak Rastlanan Örgütsel Bağlılık Modelleri	21
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgilerine Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri.....	34
Tablo 4.1: Katılımcıların Ölçek ve Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamalarına Yönelik Betimsel İstatistikler.....	39
Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	41
Tablo 4.3: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	42
Tablo 4.4: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları	43
Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Medeni Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	44
Tablo 4.6: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	46
Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının İşten Ayrılma Düşüncesine Göre t-Testi Sonuçları.....	47
Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitimi Almış Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları	48
Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitimi Dışındaki Diğer Eğitimleri Almış Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları	49
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Çalışanlar İçin Yararlı Bulma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları	50
Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Süre ve İçerik Yönünden Yeterli Bulma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları	51

ŞEKİLLER LİSTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

Şekil 2.1: Kurumsal Eğitimde Temel Aşamalar (Dereli, 2016).....	12
Şekil 2.2: Meyer ve Allen in (1990) Geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Modeli (Mart, 2014).	19
Şekil 2.3: Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	26



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BEL-TEK	: Belediye Teknik Eğitim Kursları
BT	: Bilişim Teknolojileri
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
GOÜ	: Gelişmekte Olan Ülkeler
GÜ	: Gelişmiş Ülkeler
İSMEK	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEBHBÖKY	: Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği
MEBYEKY	: Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği
SPSS	: <i>Statistic Packets For Social Sciencens</i> (Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
vd	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı ve alt amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada sık geçen kavramların tanımları ele alınacaktır. Araştırmanın ikinci bölümünde kuramsal çerçevesi, üçüncü bölümünde yöntemi, dördüncü bölümünde araştırma bulguları, beşinci bölümünde ise bulguların tartışılması ve değerlendirilmesi sunulacaktır.

1.1. Problem

Kurumsal eğitim, kurum çalışanlarına öğrenmeye ilişkin birtakım fırsatlar sunmadaki rolü ile yetişkinlerin eğitilmesinde ve insan kaynakları alanında önem arz eden disiplinler arası bir uygulama alanı şeklinde tanımlanabilir (Aratemur-Çimen, 2009:1). Üretime odaklı çalışmadan bilgiye odaklı çalışmaya geçişle birlikte kurumsal eğitime, kurum verimliliğinin artırılmasında ve kurumun içinde bulunduğu pazarda sahip olduğu rekabet gücünün korumasında çalışanlarını işle ilgili güncel ihtiyaçlar doğrultusunda donatmada yeni bir yol şeklinde başvurulmaya başlandığı (Levin, 2005:300) ve bu doğrultuda çalışanların eğitimine yönelik önemli miktarlarda harcamalar yapılmaya bağlandığı görülmüştür (Daley, 1999:133). Kurumlarda eğitim, bir yandan stratejik önemini artırırken, diğer yandan da kurumsal gelişime yönelik eğitime ilişkin araştırmaların sayısında da ciddi derecede artışın gözlemlendiği bildirilmiştir (Aratemur-Çimen, 2009:2).

Craig'e (1976:255) göre kurumsal gelişime yönelik eğitime duyulan ihtiyaç; çalışanlarda mevcut bulunan bilgilerin, becerilerin ve tutumların yardımıyla gösterdikleri performansın, çalışmakta oldukları işletmeler tarafından hedeflenen performans düzeylerine ulaştırılması çabalarının bir sonucu olarak varlık kazanmaktadır. Bundan dolayıdır ki, işletmelerde ihtiyaç duyulan kurumsal eğitimin niteliklerinin belirlenmesinde, hali hazırdaki gereksinimlerin yanı sıra gerek orta

gerekse uzun dönemli eğitime duyulan gereksinimin de hesaba katılması gerekmektedir (Şencan ve Erdoğan, 2001:8). Bu gereksinimleri analiz ederken; kurumun takip edeceği stratejinin ve performans hedeflerinin belirlenmesi, kurumsal gelişime yönelik eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğitimde dikkate alınması gereken önceliklerin planlanması, eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi gibi aşamaların da gerçekleştirilmesi gerekir (Dereli, 2016:13).

İş yaşamı ve uygulanan yaklaşımlardaki değişiklikler, yönetimi görece olarak daha iyi olan kurumlarda insan kaynaklarına yönelik yatırımları artırmış; bu özellikleri taşıyan kurumlar, çalışanların geliştirilmesi, eğitilmesi, ödüllendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesini kapsayan performans yönetiminde önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Çalışanlarda iş tatmininin düşüklüğü, örgütsel bağlılıklarında düşüşe yol açabildiği gibi işten ayrılmaya yönelik karar vermelerinde de artışa neden olarak kurumsal ciro ve karlılığı azaltabilmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması işe devamlılık oranını azaltmakta ya da istifa etme oranları artırmakta, bundan dolayı da kurum tarafından önemli harcamalar yapılarak yetiştirilen kalifiye çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Yeltan, 2007:88). Buna benzer olumsuzlukların önlenmesi amacıyla kurumlar tarafından, çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırmaya yardımcı olan kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarına verilen ağırlığın artırılması gerekmektedir. Nitekim, literatürdeki sayısız araştırmada kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarının çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırmada doğrudan ve anlamlı düzeyde etkide bulunduğu (Akıncı, 2018:13; Cesário ve Chambel, 2017:152-158; Çoğaltay ve Karadağ, 2016:603-646; Liu, Norcio ve Tu, 2008:62), bir kısım araştırmada ise bu etkinin farklı unsurlar aracılığıyla dolaylı yoldan gerçekleştiği (Alanezi, 2011:28) bildirilmiştir.

Çalışanlara kurumsal gelişim yönelik eğitim verilmesinin önemini artıran bir diğer unsur da bu eğitimlerin motivasyonlarına olan olumlu katkısıdır. Çalışanların işe alınması ve işe yönelik temel eğitimleri sonrası motivasyonlarının sağlanması ve artırılması, kurumsal hedeflerin yakalanması amacıyla kendilerinden beklenen gayreti göstermelerinde büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla kurumların çalışanların gereksinimleri arasında yer alan tazminata ilişkin ücretler, başlangıç beklentileri, kurumun hâlihazırdaki uygulama ve politikaları çerçevesinde çalışanların içsel ve dışsal gereksinimler gibi unsurlar da yeterli düzeyde karşılanmalıdır. Diğer yandan,

önemli kademelere sahip veya önemli kademelerde bulunan kalifiye çalışanların elde tutulması ve değerli işgücünün kuruma çekilmesi sırasında kurumun diğer çalışanlarının memnuniyet ve motivasyonunun da korunması gerekmektedir (Tyler, 2010:14-22). Fakat çalışanların motivasyonuna ilişkin çalışmalarda, kurum çalışanlarının başlangıçtaki beklentilerinin kurum tarafından kendilerine sunulanlardan daha yüksek olduğu algılandığında, çalışanlarda motivasyonu ve örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır (Poon, 2004:322-324). Bundan dolayıdır ki kurumlar, çalışanlarının kurumsal gelişimine yönelik eğitimlerle motivasyonlarını, iş tatminlerini, işe ve çalışmaya yönelik performanslarını ve ayrıca örgütsel bağlılıklarını artırma, işten ayrılmaya yönelik niyet ve kararlarını azaltma yönünde büyük çaba sarf etmektedirler. Yeltan'a (2007:88) göre çalışanların kurumsal gelişimine yönelik eğitimler içerisinde çalışanlarda kişisel gelişim sağlamayı hedefleyen eğitimlerin motivasyonları üzerindeki olumlu etkisi oldukça fazladır. Kurumun çalışanlarına sunacağı bu tür eğitimler sayesinde çalışanların kişisel olarak gelişmesi de mümkün olabilmektedir. Çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitimler, onlarda yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlamasının yanı sıra, motivasyonlarının ve işgücü etkinlik seviyelerinin artırılması aracılığıyla da gerek çalışanlar gerekse kurumlar açısından çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir. Çalışanlara, kişisel gelişimlerine de katkıda bulunacak kurumsal eğitimin yanı sıra karar almaya ve problem çözmeye ilişkin süreçlere katılma fırsatlarının sağlanması, işgücünün daha etkili kullanılabilmesinde ve motivasyonlarının artırılmasında en etkili yollardan biridir. Nitekim, literatürdeki araştırmalarda (Aktan, 2000:25; Alanezi, 2011:60; Duran, 2017:41; Güllü, 2015:279; Konya, 2013:87; Kahya, 2011:48; Sofu, 2017:20; Yavuz, 2017:7) kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarının çalışanlarda motivasyonu artırmada etkili olduğu bildirilmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmada, İstanbul ili Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerinde çalışanlara uygulanan kurumsal eğitim programlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amacın yanı sıra araştırmada aşağıdaki soruların yanıtının bulunması hedeflenmektedir.

1. Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları hangi düzeydedir?

2. Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları yaşa, cinsiyete, eğitim düzeyine, medeni duruma, kurumundaki çalışma süresine ve son bir yıl içinde işinden ayrılma düşüncesi taşıma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
3. Hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıkları; şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi alma durumuna, kurumsal gelişim dışında diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) alma durumuna, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının yarar sağlama durumuna, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının içerik ve süre açısından yeterli düzeyde olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
4. Hastane çalışanlarının motivasyonları hangi düzeydedir?
5. Hastane çalışanlarının motivasyonları yaşa, cinsiyete, eğitim düzeyine, medeni duruma, kurumundaki çalışma süresine ve son bir yıl içinde işinden ayrılma düşüncesi taşıma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?
6. Hastane çalışanlarının motivasyonları; şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi alma durumuna, kurumsal gelişim dışında diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) alma durumuna, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının yarar sağlama durumuna, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının içerik ve süre açısından yeterli düzeyde olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Kurumsal gelişime yönelik eğitimler, çalışanların hem örgütsel bağlılıklarını hem de motivasyonlarını artırmalarına yardımcı olduğu gibi kurumlar için de birçok fayda sağlayan, üzerlerinde sayısız araştırmanın ve yüksek harcamaların yapıldığı, yüksek önem arz eden bir konu olmalıdır. Bu konunun ele alınmasında büyük hassasiyet gösterilmesi, kurumsal eğitimin çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinde etkili olup olmadığının, etkili ise ne düzeyde etkili olduğunun ve bu etkinin temel nedenlerinin değişik zamanlarda ve değişik sektörlerde çalışanlar üzerinde sistematik ve düzenli araştırılması ve takibi oldukça önemlidir.

Literatür taramasında hastanelerde kurumsal eğitim programlarına katılan ve katılmayan çalışanların gerek örgütsel bağlılıklarını gerekse motivasyonlarını ölçen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla İstanbul ili Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerinde çalışanlara uygulanan kurumsal eğitim programlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma doğrultusunda hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin ne olduğunun belirlenmesi başta olmak üzere kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerindeki etkisinin yanı sıra bu düzeylerin seçilmiş bazı demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumundaki çalışma süresi ve son bir yıl içinde işinden ayrılma düşüncesi taşıyıp taşımadığına) göre farklılık gösterip göstermediğinin de yanıtı aranacak ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunularak gerek literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine gerekse kurumsal eğitimin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde etkisi olduğunun saptanması halinde, hastane yöneticilerinin bu konuda önlemler alabilmelerine katkı sağlanmış olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

1. Araştırma katılımcılarının verdikleri yanıtların kendi fikirlerini yansıttığı, tarafsız ve içten bir şekilde yanıtlandığı,
2. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin gerçeği yansıttığı,

varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma;

1. Yürütüldüğü zaman periyodu olan 2021 yılı Şubat-Nisan ayları,
2. Sağlık Bakanlığına bağlı İstanbul'da bulunan 3 özel hastane (Bağcılar Medipol Mega Hastanesi, Yenibosna Nisa Hastanesi ve Koşuyolu Özel İstanbul Medipol Hastanesi),

3. Bu hastanelerde çalışmakta olup araştırmaya gönüllü katılmayı seçen 139 hastane çalışanı,
4. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının ölçtükleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Bağlılık: Kişinin, içerisinde yer aldığı örgütün hedef ve amaçlarıyla uyum sağlayacak biçimde davranış sergilemek için içselleştirmiş olduğu tüm çabalarıdır (Wiener, 1982:418-428).

Duygusal Bağlılık: Çalışanlar tarafından örgütün değer, amaç ve hedeflerine gösterilen bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1990:1).

Normatif Bağlılık: Çalışanların örgütte kalmaya yönelik ahlaki açıdan kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Akıncı, 2018:13).

Devam Bağlılığı: Çalışanların ayrılma durumunda karşılaştıkları maliyetlere ilişkin farkındalıklarıdır (Meyer ve Allen, 1997:23).

Motivasyon: Kişiyi belli bir hedefe erişmede sarf edeceği fiziksel ya da zihinsel çabalarda süreklilik sağlayan bilişsel bir teşvik aracıdır (Williams ve Burden, 1997:174).

Çalışanların Motivasyonu: Çalışanlar üzerinde, bir işi seçme, o işe devam etme ve o işte başarılı olmada büyük çaba sarf etmeye yönlendiren, itici bir güç unsurudur (Mataj, 2018:17).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde eğitim programları, örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramlarının yanı sıra literatürde bu konularda yapılan ilgili araştırmalar ele alınacaktır.

2.1.Eğitim Programları

Bu bölümde, öncelikle eğitim programlarının başlıcaları kısaca ele alınacak olup, bu eğitim program çeşitleri arasından araştırma konumuzda yer alan kurumsal gelişime yönelik eğitim programları detaylı olarak işlenecektir.

2.1.1.Kişisel Gelişime Yönelik Eğitim Programları

Kişisel gelişime yönelik eğitim programları; kişilerin gerek fiziksel gelişimlerinin nasıl sağlanacağını gerekse mevcut potansiyellerinin nasıl kullanılacağını belirlemeye yönelik bir başlangıç noktasıdır. Bu programlar, kişilere kendilerini daha iyi tanıma, gerek zayıf gerekse güçlü yönlerini keşfetme, artırdıkları farkındalık düzeyiyle kişilerin hali hazırdaki potansiyellerini keşfetme, bunları en etkili şekilde kullanma ve geliştirme, kişilerde birçok olumlu niteliğin gelişmesini sağlama gibi yönleriyle önem arz eder. Bundan dolayıdır ki kişisel gelişime yönelik eğitim programları arasında en çok odaklanılan konuların başında kişilerin yaratıcılık becerilerinin artırılması gelir. Bu tür eğitim programlarında yaratıcılık üzerine daha çok odaklanılmasının temel nedeni, kişilerin içsel olarak sahip oldukları fakat bir türlü keşfetme fırsatı bulamadıkları bir takım olumlu özelliklerin olumlu fikir, tutum ve davranışlara dönüştürülmesinin hedeflenmesidir. Kendini keşfetme olanağı sağlayan bu eğitimler yoluyla kişilerin yaşamın farklı deneyimlerine yaklaşımları olumlu yönde farklılaşır ki bu da kişilerde olumsuz düşünce, tutum ve davranışların iyileşmesine yardımcı olur (Dereli, 2016:23). Kurum çalışanlarında bu gibi olumlu etki yaratımı sağlayan pek çok kişisel gelişim programına rastlanmaktadır. Bunlar arasından; yaşam koçluğuna

yönelik programlar (Ünal, 2017:490; Yeltan, 2007:88), sağlıklı iletişim geliştirme programları (Erdem ve Erdem, 2014:418-432; Özmen, 2014:66), stres yönetimine ve öfke kontrolüne yönelik programlar (Başaran, 2018:41), hızlı okuma programları (Dereli, 2016; Akbabaoglu, 2019:16), hafıza geliştirme programları (Özmen, 2014:31) ve diksiyon düzeltme programları (Güvey-Aktay, 2019:1-19) başlıca kişisel gelişim eğitim programlarına örnek verilebilir.

2.1.2.Meslekî ve Teknik Gelişime Yönelik Eğitim Programları

Meslekî gelişime yönelik eğitim programlarıyla genelde kurumda orta düzey ve üzerinde meslekî kıdeme sahip çalışanların iş hayatındaki belirli bir meslekle ilgili bilgiler, beceriler ve iş alışkanlıkları kazanması hedeflenirken, teknik gelişime yönelik eğitim programlarıyla çalışanın eğitim sağlanan teknik konuyla ilgili ileri düzeydeki teknik bilgileri ve uygulama becerilerini kazanması hedeflenir (Alkan, 1994:8). Meslekî eğitime yönelik faaliyetler, örgün eğitimin dışındaki bütün eğitsel faaliyetler içinde yaygınlığı en yüksek olan faaliyetlerdir(Şükür, 2012:51).

Alkan, Doğan ve Sezgin'e (1991:10) göre temel mühendislikle ilgili alanlar, teknik gelişime yönelik eğitim programlarına daha sık rastlanan alanlar olsa da bu eğitim programlarına teknik bilginin ve becerinin gerektiği neredeyse tüm alanlarda rastlanabilir. Tunçalp-Bölükbaş (2016:21) ise belediyeleri, sivil toplum kuruluşlarını (STK), vakıfları, şirketleri, özel ve resmî öğretim kurum ve kuruluşlarını içinde barındıran resmî/özel iş/işçi bulma kurumları tarafından portföylerindeki iş hayatı adaylarına sağlanan meslekî ve teknik gelişime yönelik eğitim kurslarının, gerek kalifiye eleman arayışında olan işletmelerin gerekse doğru iş için doğru çalışanın bulunmasında ve işsizlik oranını azalmada önemli etkide bulunması yönleriyle, bu tür eğitim programlarının önemini artırdığını belirtmiştir.

Tunçalp'e (2013) göre meslekî ve teknik gelişime yönelik olarak Türkiye'deki eğitim kurumları içinde resmî olanlarda¹ kurs programlarının daha fazla çeşitliliğe sahip olduğu, işverenler için çok daha düşük maliyetlerde olduğu veyahut hiç maliyet

¹ Bunlar arasında başta gelenleri "Türkiye İş Kurumu" (İŞKUR), "Millî Eğitim Bakanlığı" (MEB), "İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları" (İSMEK), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (KOSGEB), "Belediye Teknik Eğitim Kursları" (BEL-TEK) ve "Çıracılık Eğitim Merkezleri"nin verdiği kurslar ve sertifika programlarıdır (Tunçalp, 2013).

oluşturmadığı, bu nedenle de daha sık tercih edildikleri, fakat bu organizasyonlar tarafından sağlanan eğitim programlarında belli bir standarda ulaşamadığı görülmektedir.

Türkiye’deki Mesleki ve teknik gelişime yönelik eğitim programlarına örnek olarak Tablo 2.1’de İSMEK’in 2021 yılı programında yer alan kurslar verilmiştir:

Tablo 2.1 : Türkiye’deki Meslekî ve Teknik Gelişime Yönelik Kurslara Örnek Olarak İSMEK’in 2021 Yılı Programında Yer Alan Kurslar (İSMEK, 2021)

Alan	Verilen Eğitim Program Sayısı	Yüzdesi
1 Bilişim Teknolojileri	113	% 18,2
2 El Sanatları Teknolojisi	96	% 15,5
3 Müzik ve Gösteri Sanatları	64	% 10,3
4 Yabancı Diller	53	% 8,5
5 Giyim Üretim Teknolojileri	50	% 8,1
6 Yiyecek İçecek Hizmetleri	45	% 7,3
7 Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri	34	% 5,5
8 Grafik ve Fotoğraf	30	% 4,8
9 Sanat ve Tasarım	24	% 3,9
10 Kişisel Gelişim ve Eğitim	19	% 3,1
11 Muhasebe ve Finansman	14	% 2,3
12 Gıda Teknolojisi	11	% 1,8
13 Kuyumculuk Teknolojisi	11	% 1,8
14 Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	10	% 1,6
15 Seramik ve Cam	7	% 1,1
16 Pazarlama ve Perakende	6	% 1,0
17 Büro Yönetim ve Sekreterlik	5	% 0,8
18 8-15 Yaş Kültür ve Sanat	4	% 0,6
19 Hayvan Yetiştiriciliği	4	% 0,6
20 Tarım Teknolojileri	4	% 0,6
21 Makine Teknolojisi	3	% 0,5
22 Aile ve Tüketici Bilimleri	2	% 0,3
23 Bahçecilik	2	% 0,3
24 Hasta ve Yaşlı Hizmetleri	2	% 0,3
25 Okuma Yazma	2	% 0,3
26 Ayakkabı ve Saraciye Teknolojisi	1	% 0,2
27 Geleneksel Oyunlar ve Zekâ Oyunları	1	% 0,2
28 Hukuk	1	% 0,2
29 Radyo-Televizyon	1	% 0,2
30 Sağlık	1	% 0,2
Toplam 30 alanda	620 kurs	%100,0

Tablo 2.1’den de görüleceği gibi İSMEK 2021 yılında 30 farklı temel alanda 620 eğitim programı (kurs) açmıştır (İSMEK, 2021). Bu kursların aynı zamanda hangi

meslek alanlarında daha fazla işgücüne ihtiyaç duyulduğunu, bir diğer deyişle güncel mesleki trendleri de gösterdiği kabul edilebilir. Bu doğrultuda, İSMEK'in 2021 yılında açtığı kursların yarısından fazlasının (yüzde 52,6'sının) dört alanda (1-Bilişim Teknolojileri, 2-El Sanatları Teknolojisi, 3-Müzik ve Gösteri Sanatları, 4-Yabancı Diller) yoğunlaştığı, 3'te 2'sinden fazlasının (yüzde 78,2'sinin) sekiz alanda (Diğerleri: 5-Giyim Üretim Teknolojileri, 6-Yiyecek İçecek Hizmetleri, 7-Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri, 8-Grafik ve Fotoğraf) yoğunlaştığı, yüzde 95'ten fazlasının (yüzde 95,5) 17 alanda (Diğerleri: 9-Sanat ve Tasarım, 10-Kişisel Gelişim ve Eğitim, 11-Muhasebe ve Finansman, 12-Gıda Teknolojisi, 13-Kuyumculuk Teknolojisi, 14-Çocuk Gelişimi ve Eğitimi, 15-Seramik ve Cam, 16-Pazarlama ve Perakende, 17-Büro Yönetim ve Sekreterlik) yoğunlaştığı görülmektedir (İSMEK, 2021).

2.1.3.Kurumsal Gelişime Yönelik Eğitim Programları

Kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının ele alınacağı bu bölümde, kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının tanımı, gelişimi ve önemi, başlıca türleri ve son olarak da bu programlara ilişkin mevzuat incelenecektir.

2.1.3.1.Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Kurumsal gelişime yönelik eğitim, kurum çalışanlarına öğrenmeye ilişkin birtakım fırsatlar sunmadaki rolü ile yetişkinlerin eğitilmesinde ve insan kaynakları alanında önem arz eden disiplinler arası bir uygulama alanı şeklinde tanımlanabilir (Aratemur-Çimen, 2009:2). Kurum çalışanlarına öğrenme ve kendini geliştirmeye yönelik birtakım fırsatlar sunmadaki rolü ile gerek insan kaynakları açısından gerekse yetişkinlerin eğitilmesi açısından yüksek öneme sahip olan kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının kökeni Sanayi Devrimi'ne dek uzanmaktadır ancak bir ihtisas alanı şeklinde ele alınması 1940'lı yıllar itibariyle olmuştur(a.g.e.:1). 1970'li yıllarda üretime odaklı çalışmadan bilgiye odaklı çalışmaya geçişle birlikte kurumsal eğitime, kurum verimliliğinin artırılmasında ve kurumun içinde bulunduğu pazarda sahip olduğu rekabet gücünün korumasında çalışanlarını işle ilgili güncel ihtiyaçlar doğrultusunda donatmada yeni bir yol şeklinde başvurulmaya başlandığı (Levin, 2005:300) ve bu doğrultuda çalışanların eğitimine yönelik önemli miktarlarda harcamalar yapılmaya bağlandığı görülmüştür (Daley, 1999:133-147). Kurumlarda

eğitim, bir yandan stratejik 6nemini artırırken, diğer yandan da kurumsal gelişime y6nelik eğitime ilişkin araştırmaların sayısında da ciddi derecede artışın g6zlemlendiği bildirilmiştir (Aratemur-Çimen, 2009:2). T6rkiye de ise kurumsal gelişime y6nelik eğitim faaliyetleri, 6lke çapındaki sanayileşmeye 6zel sekt6r katılımının da kendini ilk kez g6sterdiği 1950’li yıllar itibariyle başlamıştır (Akyıldız, 1994:13). Zaman içinde 6zel sekt6rdeki işletmeler global ekonomiye entegrasyonuyla b6y6rken, kurumsal gelişime y6nelik eğitim faaliyetlerinin ticari işletmelerde insan kaynaklarının geliştirilmesinde 6nem arz eden işlevler arasında kabul edilmesiyle beraber bu konu 6zerindeki ilgi artmış ve T6rkiye’deki gelişimi hızlanmıştır (Aycan, 2001:252).

2.1.3.2. Temel Gereklilikler ve Aşamalar

Kurumsal gelişime y6nelik eğitime duyulan ihtiyaç; çalışanlarda mevcut bulunan bilgilerin, becerilerin ve tutumların yardımıyla g6sterdikleri performansın, çalışmakta oldukları işletmeler tarafından hedeflenen performans d6zeylerine ulaştırılması çabalarının bir sonucu olarak varlık kazanmaktadır (Craig, 1976:255). Bundan dolaydır ki, işletmelerde ihtiyaç duyulan kurumsal eğitimin niteliklerinin belirlenmesinde, halihazırdaki gereksinimlerin yanı sıra gerek orta gerekse uzun d6nemli eğitime duyulan gereksinimin de hesaba katılması gerekmektedir (şencan ve Erdoğmuş, 2001:8). Bu gereksinimleri analiz ederken; kurumun takip edeceği stratejinin ve performans hedeflerinin belirlenmesi, kurumsal gelişime y6nelik eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, eğitimde dikkate alınması gereken 6nceliklerin planlanması, eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi gibi aşamaların da gerçekleştirilmesi gerekir (Dereli, 2016:13).

Kurumsal gelişime y6nelik eğitim programlarının istenen sonuçları sağlayabilmesi ve uygulama verimliliklerinin en 6st seviyede tutulabilmesi için gerek eğitim planlamasında gerekse eğitim programının içeriğini oluşturmada bazı aşamaların yerine getirilmesi gerekir. Kurumsal eğitimdeki bu aşamaların; plan yapma, katılımı teşvik etme, fırsat eşitliği sağlama, teşvik edici ortam sunma, s6rekliliği sağlama ve uygunlaştırma olarak sıralanması m6mk6nd6r (şekil 2.1) (a.g.e.:9).



Şekil 2.1 : Kurumsal Eğitimde Temel Aşamalar (Dereli, 2016)

2.1.3.3. Başlıca Kurumsal Gelişime Yönelik Eğitim Programları

Çalışanların kurumsal gelişimi için pek çok eğitim programı tasarlanmıştır. Bunlar arasından uygulamada en sık rastlananları aşağıda verilmiştir (TTBT, 2019):

- a) Liderlik ve Yönetim Becerilerini Geliştirme Programları.
- b) Müşteri ve Tüketici İletişim Programları.
- c) İşyerinde Etik ve Anti-Taciz Programları.
- d) Genel Güvenliğe ve Acil Durum Prosedürlerine Yönelik Programlar.
- e) Siber Güvenlik Protokollerine Yönelik Programlar.

Bu bölümde, yukarıda bahsi geçen programlar ele alınacaktır.

2.1.3.3.1. Liderlik ve Yönetim Becerilerini Geliştirme Programları

“Lider ve Yönetici Yetiştirme Programları” olarak da anılan “Liderlik ve Yönetim Becerilerini Geliştirme Programları”, kurumdaki çalışanlar içinden liderlik ve yöneticilik becerileri yüksek olanları belirlemeyi ve bunların mevcut becerilerini

artırmayı hedeflemekte olup temel nitelikleri ve kurum çalışanlarına sundukları kazanımların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (TTBT, 2019):

- a) Kurum çalışanlarının kurumda ilerleme ve terfi etme gibi konularda ihtiyaç duyacakları liderlik becerilerini edinmelerini sağlar.
- b) Kurum çalışanları içinde liderlik becerileri yüksek olanların iletişim becerilerini artırmalarını ve daha etkin hale getirmelerini sağlar.
- c) Kurum çalışanlarının özgünlük ve kişisel farkındalığa yönelik uygulamaları öğrenmelerini sağlar.
- d) Kurumun gelecekteki lider adaylarına iş birliği içinde çalışmayı ve diğerleriyle paylaşmayı öğretir.
- e) Kurum çalışanlarına; fırsatların yakalanmasını, hedef veya hedeflerin belirlenmesini, risklerin değerlendirilmesini ve önem taşıyan hamlelerin yapılması gereken zamanların belirlenmesini öğretir.

2.1.3.3.2. Müşteri ve Tüketici İletişim Programları

“Müşteri ve Tüketici İlişkileri Yönetim Programları” şeklinde de anılan bu eğitim programları, düzenli² ve düzensiz³ müşteri ve tüketicilerle olan iletişimin güçlendirilmesini hedeflemekte olup temel nitelikleri ve kurum çalışanlarına sundukları kazanımların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (TTBT, 2019):

- a) Kurum çalışanlarının müşterilerden gelen sorular, şikayetler ve geri bildirimlerle gerektiği şekilde ilgilenme konusunda gereken bilgileri ve deneyimleri edinmelerini sağlar.
- b) Kurum çalışanlarının kurumsal kültürü yansıtmayı sağlayacak etkin iletişim metotlarını öğrenmelerine yardımcı olur.
- c) Kurum çalışanlarının müşterilere özgü kampanyalar, yeni markaların ve bunlara yönelik stratejilerin belirlenmesinde gerekli olan talimatları uygulayabilmelerine yardımcı olur.

² Değişik tarihlerde nihai tüketime ya da satışa yönelik süreklilik arz edecek şekilde ürün ve/veya hizmet alan, uzun dönemli.

³ Bir ya da birkaç kez, genel olarak nihai tüketime yönelik ürün ve/veya hizmet alan, kısa dönemli.

- d) Kurum çalışanlarının, içinde bulunduğu pazarda kuruma atfedilen itibarı artırmayı, bu itibarı kazanmanın ya da kaybetmemenin ne denli önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olur.
- e) Müşteri memnuniyetini artırmayı sağlar.

2.1.3.3.3.İşyerinde Etik ve Anti-Taciz Programları

“İşyerinde Etik ve Anti-Taciz Programları”, kurum çalışanlarına çalışma alanlarında uymalarını gerektiren etik davranışların kazandırılmasını ve çalışma alanlarında “taciz” olarak nitelendirilen davranışların nasıl önlenebileceğini öğretmeyi hedeflemekte olup temel nitelikleri ve kurum çalışanlarına sundukları kazanımların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (TTBT, 2019):

- a) Kurum çalışanları arasında sağlıklı bir kurumsal kültür oluşturulması amacıyla hangi davranışların “kabul edilebilir”, hangilerinin “kabul edilemez” olduğunu öğrenmelerini sağlar.
- b) Kurum çalışanlarının güvenli bir ortamda olduklarını duyumsamalarını ve gerektiğinde tepki verebilmelerini sağlar.
- c) Kurum çalışanlarının karşılıklı güven ve saygı çerçevesinde çalışabilecekleri bir ortama inanmalarını sağlar.
- d) Kurum çalışanlarını elde tutmayı, üretkenliklerini ve morallerini artırmayı sağlar.

2.1.3.3.4.Genel Güvenliğe ve Acil Durum Prosedürlerine Yönelik Programlar

“Genel Güvenliğe ve Acil Durum Prosedürlerine Yönelik Programlar”, kurum çalışanlarına, çalışma ortamının ve iş görenlerin genel güvenliğine, acil durumlarda hangi prosedürlerin takip edilmesi gerektiğini öğretmeyi hedeflemekte olup temel nitelikleri ve kurum çalışanlarına sundukları kazanımların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (TTBT, 2019):

- a) Sağlık ve güvenlik konularına önem veren çalışanlara bu konulara yönelik net bilgiler verilmesini sağlar.
- b) Çalışma ortamındaki kazaların, yaralanma ve ölümlerle sonuçlanabilecek vakaların azaltılmasını sağlar.

- c) Kurum çalışanlarına acil durumlarda güven içinde kalabilmede ihtiyaç duyacakları becerilerin kazandırılmasını sağlar.

2.1.3.3.5.Siber Güvenlik Protokollerine Yönelik Programlar

“Siber Güvenlik Protokollerine Yönelik Programlar”, çalışanların kuruma yönelik dijital tehditler karşısında daha bilinçli olmalarını sağlamayı ve kurumun bu tür tehditlerden nasıl etkili bir biçimde korunabileceğini öğretmeyi hedeflemekte olup temel nitelikleri ve kurum çalışanlarına sundukları kazanımların başlıcaları şu şekilde özetlenebilir (TTBT, 2019):

- a) Kurum çalışanlarının muhtemel bir siber saldırı tehlikesi karşısında her an hazır olmasını ve Bilişim Teknolojileri (BT) bölümünü vaktinde bilgilendirmelerini sağlar.
- b) Kurum çalışanlarının, kurumsal bilişim sistemlerinde şüphe duyuran veriler ya da programlarla karşılaştıklarında bunları yüklememeye teşvik eder.
- c) Kurum içinde, güvenliği ihlal eden ya da çalışmayan bilgisayarlarla karşılaşılma olasılığını azaltmaya yardımcı olur.
- d) Kurum çalışanlarının, verilerini, kurumsal politikalara uygun olarak güven içinde saklayabilmelerini sağlar.

2.1.3.4.Kurumsal Eğitim Programlarına İlişkin Mevzuat

Türkiye’de eğitime yönelik faaliyetler genelde 1-örgün ve 2-yaygın olarak iki sınıf altında gruplanmaktadır. Temel olarak yaygın eğitim faaliyetleri, toplumda örgün eğitim ile erişilemeyen ve/veya örgün eğitimin kapsa(ya)madığı durumlarda devreye girerek diğer bütün eğitim-öğretim faaliyetlerini içine alır. Böylece kalifiye işgücünün sayısı ve niteliğinin artırılmasına çalışılır (Şükür, 2012:51). Kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının gerek örgün gerekse yaygın eğitim faaliyetleri çerçevesinde yürütüldüğünden, ait olduğu sınıfın tâbi olduğu mevzuata tâbi olduğu görülmektedir.

Kurumsal gelişime yönelik eğitim faaliyetlerinin tâbi olduğu temel mevzuat 11.04.2018’de Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Millî Eğitim

Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği'dir (MEBHBÖKY)⁴. Bu Yönetmelikten önce 14.02.2006-21.06.2016 tarihleri arasında “Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği” (MEBYEKY) yaklaşık 10 yıl boyunca yürürlükte kalmış ve kurumsal gelişime yönelik eğitim faaliyetlerini düzenleyen mevzuat olmuştur (MEB, 2006, 2018:1).

2006 tarihli eski mevzuat olan MEBYEKY’de yaygın eğitim *Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da her hangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim-öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümü* şeklinde tanımlanmışken (MEB, 2006:1), 2018 tarihli MEBHBÖKY’de yaygın eğitimin *Örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü* ifade ettiği (MEB, 2018:1) belirtilmiştir.

Dolayısıyla yaygın eğitim faaliyetlerinden yararlanmak için daha önce örgün eğitime hiç girmemiş veya örgün eğitimden çıkmış olma koşulu öne sürülürken, 2018 tarihli MEBHBÖKY ile bu koşul kaldırılmış, böylelikle örgün eğitime devam etmekte olan kişilerin de yaygın eğitimden faydalanabilmesinin yolu resmi olarak açılmıştır. 2006 tarihli MEBYEKY’de yaygın eğitim faaliyetleri temel olarak 1-okuma-yazma, 2-meslekî ve teknik ile 3-sosyal ve kültürel olmak üzere 3 sınıfta toplanırken; 2018 tarihli MEBHBÖKY’de bu kapsam genişletilmiş ve yaygın eğitim faaliyetleri 10 sınıfta toplanmıştır. Bunlar:

- a) “Kurs ve kurs dışı faaliyetler,
- b) Belge, denklik ve önceki öğrenmelerin tanınması işlemleri,
- c) İşletmelerde mesleki eğitim faaliyetleri,
- d) Araştırma, geliştirme ve arşivleme işlemleri,
- e) Ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyetleri,
- f) Tasarım, üretim ve pazarlama faaliyetleri,
- g) Nitelikli iş gücü yetiştirilmesinde mesleki ve teknik içerikli eğitim faaliyetleri,

⁴ İlgili Yönetmelik’in 2. Maddesine göre Yönetmeliğe dayanak oluşturan mevzuat altı adettir. Bunlar; “(1) 5/1/1961 tarihli ve 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, (2) 14/6/1973 tarihli ve 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu, (3) 16/6/1983 tarihli ve 2841 sayılı Zorunlu İlköğrenim Çağı Dışında Kalmış Okuma-Yazma Bilmeyen Vatandaşların, Okur-Yazar Duruma Getirilmesi veya Bunlara İlkokul Düzeyinde Eğitim-Öğretim Yaptırılması Hakkında Kanun, (4) 5/6/1986 tarihli ve 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu, (5) 30/5/1997 tarihli ve 573 sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile (6) 25/8/2011 tarihli ve 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”dir.

- h) Her türlü yarışma, fuar, sergi, sempozyum, panel, proje, iş birliği belgesi, sanatsal, sosyal, kültürel ve benzeri etkinlikler düzenleme, katılım sağlama, temsil etme ile yayın hazırlama faaliyetleri,
- i) Açık öğretim okulları eğitim hizmetleri,
- j) Uzaktan öğrenme faaliyetleri”.

2006 tarihli MEBYEKY’de yaygın eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi MEB altında Halk eğitimi merkezleri tarafından gerçekleştirilebilmekteyken, 2018 tarihli MEBHBÖKY’de yaygın eğitim faaliyetlerini düzenleyebilecek kurumların “1-Halk eğitimi merkezleri”, “2-Olgunlaşma enstitüleri” ve “3-Açık öğretim okulları” olduğu hükme bağlanmıştır (MEB, 2018:1).

2.2.Örgütsel Bağlılık

Bu bölümde örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, örgütsel bağlılığa ilişkin teori ve yaklaşım ve modeller ile örgütsel bağlılığın kurumsal eğitimle ilişkisi konuları ele alınacaktır.

2.2.1.Tanımı ve Önemi

Temel olarak örgütsel bağlılık kavramı, bir çalışanın çalışmakta olduğu kuruma karşı davranışını gösterir. Çalışan kurumuna karşı bir bağlılık gösteriyorsa, bu bir “örgütsel bağlılıktır (Rodrigues, Bastos ve Moscon, 2019:338-358).

Örgütsel bağlılığın farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımları da oldukça çeşitlilik göstermektedir. Wiener’e (1982:418-428) göre örgütsel bağlılık, kişinin, içerisinde yer aldığı örgütün hedef ve amaçlarıyla uyum sağlayacak biçimde davranış sergilemek için içselleştirmiş olduğu tüm çabalarıdır. Sjahrudin ve Sudiro (2013:133-141) tarafından örgütsel bağlılık, belirli bir örgütün üyesi olmak için güçlü bir arzu, örgüte ve belirli inançlara uyma arzusu ve örgütün değer ve hedeflerini kabul etmek şeklinde tanımlanmıştır.

Balay’a (2000:82) göre örgütsel bağlılık, çalışanları ve kurumları birbirine bağlayan, onları standart bir değer ve hedef etrafında birleştiren bir bağ duygusu ve vasıtaadır. Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu organizasyonun çıkarlarını koruyacak

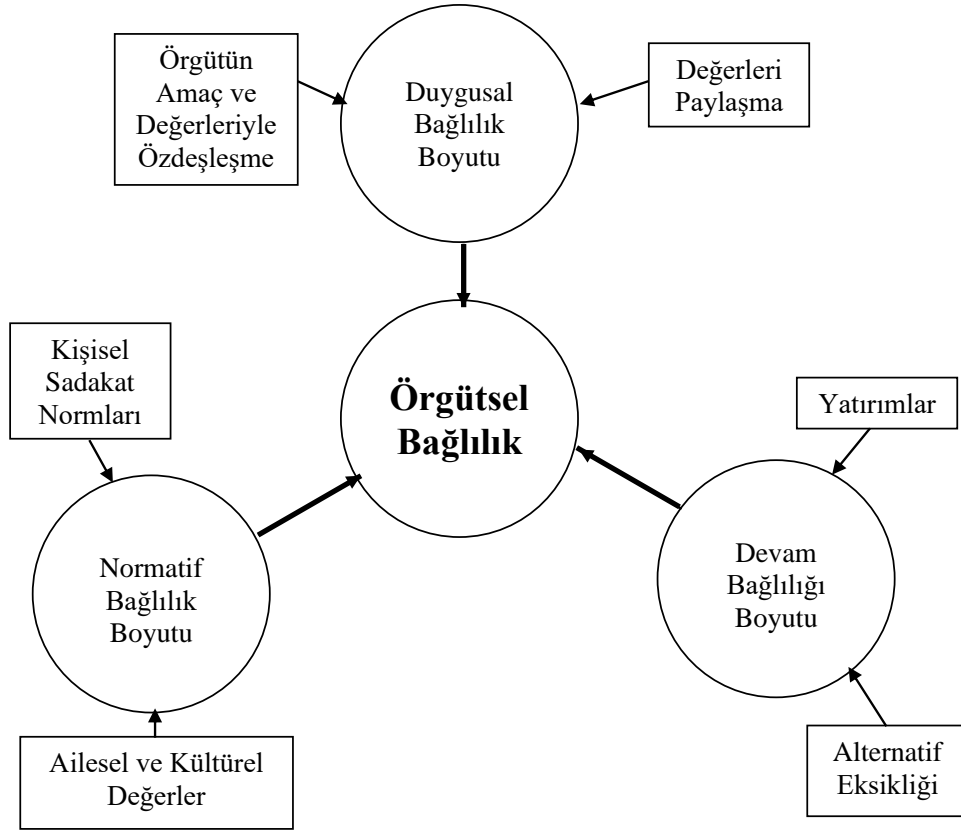
şekilde organizasyonla bir bütünlük içinde aynı hedeflere ulaşmak için istekle çalıştığı bir durumdur.

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımların bulunduğu ortak nokta, örgütsel bağlılığın bir çalışanı kendi organizasyonuna bağladığı ve bu şekilde işten ayrılma niyetinin düzeyi ve personel devir oranı üzerinde olumlu etki yarattığı görüşüdür (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004:991-1007). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık, bir çalışanın kurumuna entegrasyon düzeyine bağlıdır. Unutulmamalıdır ki bu kavram iş tatmini ile aynı şey değildir çünkü iş tatmini, çalışanın işinden tatmini olduğu, ancak çalıştığı organizasyondan nefret edebileceği anlamına gelir ki bu da çalışanın işini başka bir organizasyonda yapmak istediği anlamına gelir (Rodrigues ve ark., 2019:338-358).

Meyer ve Allen'e (1990:1-18) göre örgütsel bağlılık, örgütsel bir üyenin örgüte psikolojik bağlılığı olarak görülebilir. Örgütsel bağlılık, bir üyenin kuruluştaki kalıp kalmayacağını ve örgütsel hedefler doğrultusunda gayretle çalışıp çalışmayacağını belirlemede çok büyük bir rol oynayabilir (Yüceler, 2009:448). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların çalıştıkları kurum ihtiyaç duyduğunda fedakârlık yapma olasılıkları daha yüksektir. Daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonun varlığını sürdürmesi için daha istekli fedakârlıkta bulunurlar. Örgütsel bağlılığı daha fazla olan çalışanlar işten ayrılmayı veya devamsızlık yapmayı tercih etmez, bu da iş başında istikrarın yüksek olduğu anlamına gelir. Sık sık işe gelmeyen çalışanların bağlılıklarının düşük olabileceği ancak kültürel geçmişleri gibi başka nedenlerin de bunda etkili olabileceği unutulmamalıdır (Hammer ve Avgar 2005:241-266).

2.2.1.Boyutları

Çoğu araştırma modelinde Meyer ve Allen'in (1990:1-18) örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik geliştirdiği üç boyutlu model kullanılmıştır. Bu model; “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” ve “devam bağlılığı” gibi üç boyuttan oluşmaktadır (Şekil 2.2).



Şekil 0.1: Meyer ve Allen'in (1990) Geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Modeli (Mart, 2014).

Aşağıda bu boyutlar açıklanacaktır.

2.2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal veya duygusal bağlılık, personelin organizasyonla özdeşleşmesine ve organizasyonunda kalma istekliliğine bağlılığıdır (Meyer ve Allen, 1991:61-89). Duygusal bağlılık, çalışanlar tarafından örgütün değer, amaç ve hedeflerine gösterilen bağlılık olup işin çekiciliğine, amacın rolüne ve netliğine, hedef zorluğuna, çalışanın önerilere açık olmasına, çalışan uyumuna, örgütsel güvenilirliğe, adillığe, bireysel öneme, geri bildirim ve katılmaya bağlıdır (a.g.e.:1-18). Duygusal bağlılık, bir bireyin organizasyona ne derece birleşik ve entegre olduğunu ve organizasyon içinde bir birey olarak hareket etme derecesini yansıtır (Hüseyinliklioğlu ve Ay, 2019:301-314).

2.2.2.2.Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık kavramı, kurumdaki çalışma süresi boyunca kurumun bir kısım kaynaklarının çalışanın eğitimine ve diğer yatırımlara harcanması nedeniyle çalışanın etik olarak kurumdan ayrılmaması gerektiğine dair taşıdığı bir zorunluluk duygusu şeklinde tanımlanmıştır(Meyer ve Allen, 1991:61-89). Ayrıca normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmaya yönelik etik açıdan kendilerini zorunlu hissetmeleridir (Akıncı, 2018:13).

Normatif bağlılık, çalışanın kurumda kalmasında hesap verebilirlik duygularıyla bağlantılıdır. Bağlılığın bu boyutu esas olarak başkalarının baskısı nedeniyle bir organizasyonda kalmak isteyen bir kişi için de geçerlidir. Bu tür bireyler yüksek normatif bağlılık gösterirler çünkü organizasyondan ayrılırlarsa başkalarının ne düşüneceğini önemserler. Bu tür insanlar meslektaşları üzerindeki izlenimlerini bozmak istemezler; bu yüzden çalışmaya devam etmenin etik bir zorunluluk olduğunu düşünürler (Kaur, 2017:20-40). Etik konular ise bir kültürden diğerine farklılık göstermektedir. Örneğin; Türkiye'de yapılan çalışmalarda Wasti' nin (2000:401-410) belirttiği gibi normatif uyumu en çok etkileyen değişkenlerin bağlılık kriterleri, etki ve toplu örgüt kültürü olduğu belirlenmiştir.

2.2.2.3.Devam Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bir diğer boyutu organizasyonda çalışmaya devam etmeye yönelik bağlılık olan devam bağlılığıdır. Meyer ve Allen'e (1997:23) göre devam bağlılığı, çalışanların ayrılma durumunda karşılaştıkları maliyetlere ilişkin farkındalıklarıdır.

Devam bağlılığı, bireyin belirli bir organizasyonla çalışmaya devam etme arzusunun gücünü gösterir çünkü birey, işten ayrılmanın çok fazla şey kaybetmeye yol açtığına inanır. Yatırım değeri, bu durumda bireyin, başka bir kuruma geçmeye karar verirse kaybedeceği şey karşılığında kurumda devam etmesi halinde kazanabileceği şeylere olan inancını ve bağlılık derecesini ölçer. Kurumda kalmaya karar verme; yaş ve hizmet süresi gibi bireyin işlevini sürdürme arzusunun ana göstergeleri olarak kabul edilen bir dizi faktörden etkilenir. Çalışan, meslektaşları ile yıllar içinde inşa ettiği kişisel ilişkilere değer verdiğinden, kurumda kalmaya karar vermesi ile yıllar içinde kazandığı mevcut pozisyonunu kaybetmemeye yönelik bir devam bağlılığı ortaya çıkar. Ancak, bir çalışanın kurumda çalışmaya devam etmesinin temel nedeni, "kalma

arzudur (Meyer ve Allen, 1991:61-89). Kalma nedenleri alternatiflerin eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi kişisel fedakârlıklardan da kaynaklanabilir (Iverson & Buttigieg, 1999:307-333).

2.2.3.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Teori, Yaklaşım ve Modeller

Örgütsel bağlılığı ölçmede sayısız teori, yaklaşım ve modelin geliştirildiği görülmektedir. Bunlardaki ortak özelliklere bakıldığında; çalışanların psikolojik/duygusal durumlarını ve kurumla aralarındaki ilişkileri yansıttıkları, kurumda devam etme kararı ile ilgili oldukları ve çalışanlarda iş tatminini artırarak personel devir oranını iyileştirdiklerinin ele alındığı görülmektedir (Kanbay, 2010:26). Bu modellerden literatürde en yaygın olanları (Mart, 2014) Tablo 2.2’de özetlenmiştir:

Tablo 0.2: Yaygın Olarak Rastlanan Örgütsel Bağlılık Modelleri

	Modelin Orijinal Adı	Modelin Türkçe Adı	Tarih	Boyutları/ Kaynakları
1	Becker’s Side Bets Model of OC.	Becker’in Yan Bahisler Modeli	1960	(1)Toplumsal Beklentiler, (2)Bürokratik Düzenlemeler, (3)Sosyal Etkileşimler, (4)Sosyal Roller.
2	Etzioni’s Model of OC.	Etzioni’nin ÖB Modeli	1961-1975	(1)Ahlâkî Bağlılık, (2)Hesapçı Bağlılık, (3)Yabancılaştırıcı Bağlılık.
3	Kanter’s Model of OC.	Kanter’in ÖB Modeli	1968	(1)Devam Bağlılığı, (2)Kenetlenme Bağlılığı, (3)Kontrol Bağlılığı.
4	Buchanan’s Model of OC.	Buchanan’ın ÖB Modeli	1974	(1)Özdeşleşme, (2)Sarılma, (3)Sadakat.
5	Salancik’s Model of OC.	Salancik’in ÖB Modeli	1977	Çıkar-maliyet ilişkisi
6	O’Reilly and Chatman’s Model of OC.	O’Reilly ve Chatman’in ÖB Modeli	1986	(1)Uyum Bağlılığı, (2)Özdeşleşme Bağlılığı, (3)İçselleştirme Bağlılığı.
7	Penley and Gould’s Model of OC.	Penley ve Gould’un ÖB Modeli	1988	(1)Enstrümental Bağlılık, (2)Duygusal Bağlılık.
8	A Three-Components Model of OC.	Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu ÖB Modeli	1990	(1)Duygusal Bağlılık, (2)Normatif Bağlılık, (3)Devam Bağlılığı.
9	Quijano, Navarro, and Cornejo’s Four Dimensional Model of OC.	Quijano, Navarro ve Cornejo’nun Dört Boyutlu ÖB Modeli	2000	(1)Enstrümental Bağlılık, (2)Kişisel Bağlılık

OC: Organizational Commitment; ÖB: Örgütsel Bağlılık

2.3.Motivasyon

Kurumlar, çalışanlarının daha fazla çaba göstermesi için onları teşvik edici birçok yöntem kullanır. Ticari işletmelerinden çoğunda büyük ilgi gören bu yöntemlerden biri de çalışan motivasyonunun artırılması üzerinedir. Bireylere ve çalışanlara fırsatlar ve araçlar sağlamak için kurum içinde bireyi etkilemede önemli rol oynayan motivasyon, insan davranışını netleştirmek için kullanılan teorik bir kavramdır.

Bu bölümde motivasyon kavramının tanımı ve önemi, boyutları, motivasyona ilişkin teori, yaklaşım ve modeller ve son olarak da motivasyon-kurumsal eğitim ilişkisi konuları ele alınacaktır.

2.3.1.Tanımı ve Önemi

Motivasyon, kişiyi belli bir hedefe erişmede sarf edeceği fiziksel ya da zihinsel çabalarda süreklilik sağlayan bilişsel bir teşvik aracıdır(Williams ve Burden, 1997:174). Çalışanların motivasyonu ise Mataj (2018:17) tarafından çalışanlar üzerinde, bir işi seçme, o işe devam etme ve o işte başarılı olmada büyük çaba sarf etmeye yönlendiren itici bir güç olarak tanımlanmıştır. Peters'a (2015:30) göre ise motivasyon, çalışan bireyi işinde, işle ilgili yönelimlerinde, işi ne şekilde ve ne kadar süre yapacağını değerlendirirken belirli bir davranışta bulunmaya teşvik eden, içsel ve dışsal kaynaklı olan bir grup aktif güçtür. Bu tanıma göre motivasyonun, bireyin ihtiyaç ve arzularını tatmin ederek kendisine verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi için onu harekete geçiren ve heyecanlandıran güç olduğu sonucuna varılabilir.

Motivasyona ilişkin tanım ve açıklamalardan, bu kavramın verimliliğin artırılmasına ve ihtiyaç ve arzuların gerçekleştirilmesine etkili bir şekilde katkıda bulunmak amacıyla insan davranışını oluşturmak veya yönlendirmek için departmanların büyük bir dikkatle seçtikleri faktörler, araçlar veya yöntemler grubu olduğu sonucuna varılabilir. Dolayısıyla motivasyon kavramının bireyin performans davranışını uyaran, motive eden ve geliştiren, kurumun hedeflerine ulaşacak şekilde hareket ettirmeyi ve iş yaparken çaba sarf etmeyi amaçlayan, insan ihtiyaçlarını karşılamak ve bireysel istekleri yerine getirmek için kullanılan yöntem olduğu söylenebilir.

Birey motive olduğunda, daha fazlasını yapmaya hazır olsa da bu çaba kalitesi açısından organizasyonun hedeflerine hizmet etmek için yönlendirilmedikçe olumlu ve etkili olmayacaktır. Dolayısıyla motivasyon sürecinin devam etmesi için bireyin bazı ihtiyaçlarının da karşılanması gerekir. Bunun için de kurumlar tarafından çalışanların yüksek performans seviyelerine ulaşmalarına ve değişimin önündeki engelleri aşmalarına yönelik güçlendirici uygulamalarda bulunulmalıdır (Tohidi ve Jabbari, 2012:821).

Motivasyonun birincil önemi, bireyin hedeflerine, örgütün amaçlarına ve toplumun hedeflerine ulaşmak için etkin olarak kullanılabilen üretim unsurlarından biri olan insan unsurunun öneminden kaynaklanmakta olup insan kaynakları ve üretim süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olması yönüyle de büyük önem taşır. İyi bir şekilde kullanılırsa, bu sadece performansı iyileştirmek ve üretim verimliliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların farklı ihtiyaçlarını da karşılayacaktır. Bu doğrultuda motivasyon; çalışan memnuniyeti sağlama, kurumun refahını sağlamak için çalışanların kurumun hedeflerine, politikasına ve rekabet edebilirliğine, çalışanların yeteneklerinin, eğilimlerinin ve yaratıcılığının geliştirilmesine katkıda bulunması, toplumun gayri safi milli hasılasını artırarak ve daha iyi bir yaşam standardı ve refahı elde etmek için kişi başına geliri artırması, üretim kalitesinin korunmasını veya iyileştirilmesini sağlama, dayanışma ve grup dayanışması duygusu sağlama ve üretim miktarını ve hızını artırması gibi katkılarıyla kurumlar için oldukça önem arz etmektedir (Steinmayr ve Spinath, 2009:80-90).

2.3.2.Boyutları

Motivasyonun boyutları aynı zamanda onun kaynakları olarak değerlendirilmektedir. “Öz-Belirleme Kuramı” olarak da bilinen “Kendini Gerçekleştirme Teorisi”ne (SDT: Self-Determination Theory) göre, motivasyonlar arasındaki en temel ayrım, bir bireyin içsel olarak motive edilmiş mi yoksa dışsal olarak motive edilmiş olmasıdır (Deci ve Ryan, 1985:109-134). Motivasyonun tanımında da yazarlar, onun içsel ve dışsal kaynaklı olduğu üzerinde hemfikirdir. Bu çalışmada kullanılan motivasyon ölçeği de dahil literatürde yaygın kullanılan ölçeklerde motivasyonun boyutları içsel ve dışsal olmak üzere iki sınıfta toplanmıştır. Bu bölümde motivasyonun bu boyutları ele alınacaktır.

2.3.2.1.İçsel Motivasyon

İçsel motivasyonun; ‘motivasyonun başlangıç noktası olan ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan bir iç motivasyon’ şeklinde tanımlanabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu güçlü kaynağın; ilgi çekici olma, bireysel hedeflere bağlı olma, sorumluluk, kendi becerilerini geliştirme ve fırsatlarla eşleşme gibi çevresel katkıların etkisiyle kendi kendini ürettiğine inanılmaktadır (Salanova ve Kirmanen, 2010:5). İçsel motivasyon, bir bireyin veya çalışanın belirli bir işi yaptığında veya belirli bir sorunu çözdüğünde aldığı memnuniyet veya belirli ihtiyaçları karşılayamaması nedeniyle oluşan memnuniyetsizliğin neden olduğu motivasyon şeklinde de tanımlanabilir (Mataj, 2018:17). Koestner ve Losier’a (2002) göre içsel motivasyona sahip bireyler, ego tatmini sağlamak için faaliyetlerde bulunurlar ve muhtemelen suçluluk veya utanç duygularından kaçınmak için bir eylemde bulunurlar.

Ryan ve Deci’ye göre (2000a:68) içsel motivasyon, bizzat işle ilgili olan bir motivasyon kaynağı olup belli eylemleri sergilemede çalışanlarda yeterince iç motivasyonun bulunmaması halinde mesailerini bir takım iş dışı faaliyetlerle geçirmelerine neden olabilir. Bunun yanı sıra çalışanlarda motivasyonu yalnızca işle ilgili teşvik primleri veyahut kurum tarafından sunulan yükselme fırsatlarının sağlamayacağı, çalışanların işleriyle ilgili bir takım yeni bilgileri edinmeye yönelik içsel dürtülerinin de daha çok ve daha etkin çalışmalarını sağlayabileceğini belirtmiştir(a.g.e.).

Temel olarak içsel motivasyonun; çalışanları ilgi alanlarında bulunan ya da onlarda kişisel tatmin hissi uyandıran unsurlar doğrultusunda hareket ettiren, hedefler ve değerler tarafından yönlendirilen (Ryan ve Deci, 2000b:54-67), kısıtlama olmaksızın davranışlara öncü bir etkide bulunabilen ve motivasyon sağlayabilen, iş ortamına doğru bir biçimde uyarlanması durumunda çalışanların yalnızca işlerine odaklanmasını, işlerini en etkili biçimde yapma yollarını bulmalarını, çalışma konusunda isteklerinin yüksek olmasını ve kendilerine verilen görevleri en güzel şekilde yerine getirmede yüksek kararlılık göstermelerini sağlayan (Hackman ve Oldham, 1976:250-279), fırsatların değerlendirilmesi ve karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında çalışanların sahip oldukları becerileri, bilgileri, ilgi alanlarını ve olanakları kullanmalarıyla ilgili doğuştan sahip oldukları doğal eğilimleri olduğu (Deci ve Ryan, 2002) söylenebilir.

2.3.2.2.Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon; ödüller, terfiler, daha fazla güç elde etme, cezalar gibi dış faktörler tarafından kontrol edilir (Ryan ve Deci, 2000b:54-67). Dolayısıyla dışsal olarak motive edilmiş bireyler, istenen ödülleri elde etmek veya olası cezalardan kaçınmak için faaliyetlerde bulunurlar. Ancak motivasyona yönelik bu dış etki, içsel motivasyonun sağladığı etkiden daha uzun sürmez. Yöneticilerin, çalışanların düşünce yapıları yönlendirme ve iyileştirmedeki beceri kapasiteleri çalışma ortamını önemli ölçüde etkilemesinin yanı sıra yöneticiler tarafından sarf edilen davranışların çalışanlarca örnek almasını da sağlayabilir. Bazı çalışanlar sakin ve alçakgönüllü olabilirken, bazıları girişken davranışlar sergileyebilir veyahut bazı çalışanlar istekli ve samimiyken diğer çalışanlar tedbirsiz ve eğlenceyi seven bir yapıda olabilir. Dolayısıyla farklı karakterlere sahip bu çalışanlar arasından kurum hedeflerine ulaşmayı engelleyecek türde oldukları belirlenenlerin motive edilmesinde içsel etkilerden ziyade dışsal motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyulabilir .

Dışsal motivasyon, iyi performans ya da olumlu davranışların bir sonucu olarak diğer insanlardan veya kurum yöneticilerinden gelen motivasyonlardır. Bu motivasyonun sağlanabilmesi için çalışanlara tüm temel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olunacağı vurgulanması gerekir. Dışsal motivasyon hem çalışana hem de kuruma aynı anda fayda sağladığı için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlarda memnuniyet sağlayarak onları sorumlulukları ve rekabeti üstlenmeye zorlar ki bu onları sadece organizasyona değil, hedeflerine ulaşmaya ve sorunlarını çözmeye de bağlı hale getirir (Ryan ve Deci, 2000a:68).

2.3.3.Motivasyona İlişkin Teori, Yaklaşım ve Modeller

Literatürde en çok araştırılan konulardan biri olan motivasyon kavramına yönelik sayısız teori, yaklaşım ve model geliştirilmiştir. Bunlar arasından en kayda değer ve literatürde sıklıkla rastlananın Psikolog Abraham Maslow'un geliştirerek ilk kez 1943 yılında yayımladığı "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" (*Maslow's Hierarchy of Needs Theory*) olduğu söylenebilir (Aktan, 2000:25). İnsan psikolojisi ile ilişkili olan bu teori, insanların yaşamı farklı seviyelerde anladıklarını bir piramit içinde farklı seviyelerdeki ihtiyaçlar halinde açıklayan ve piramidin en alt basamağında en temel ihtiyaçtan başlayarak en üst basamağına kadar uzanan beş ihtiyaç basamağını

içeriyordu. Birinci basamaktan en üst basamağa kadar uzanan modeldeki ihtiyaç basamakları şu şekilde sıralanabilir: (1)Fizyolojik İhtiyaç, (2)Güvenlik İhtiyacı, (3)Aidiyet İhtiyacı, (4)Benlik Saygısı İhtiyacı ve (5)Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Şekil 2.3).



Şekil 2.3: Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Birinci basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlar yiyecek, su, barınma, sıcaklık, cinsel birliktelik, nefes, giyim ve uyku gibi temel ihtiyaçların karşılanmasıyla; ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyacı emniyet/güvenlik, istikrar, hukuksal korku duymamakla; üçüncü basamaktaki aidiyet ihtiyacı arkadaşlık kurma, sevme ve sevilme, bir aile içinde ortak şeyleri paylaşma, arkadaşları tarafından takdir edilme gibi aidiyet duygularıyla; dördüncü basamaktaki benlik saygısı ihtiyacı diğer bireyler arasında prestijli ve saygı duyulan biri olma, engellere karşı başarılar elde etmiş olma veya bazı konularda ustalaşmış olmayla; beşinci ve son basamaktaki kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise alt basamaklardaki tüm ihtiyaçlarını karşılamış bireyin problem çözme, yaratıcılık, gerçeği kabul etme, erdemli, içtenlik gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik ihtiyaçlarıyla ilgilidir (Maslow, 1943:370-396). İnsan motivasyonuna ilişkin teoriler arasında birçok bakımdan ilişkiler olsa bile, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi bu alandaki en temel olanlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Motivasyon üzerine bir diğer teori, Davranış Bilimci Frederick Herzberg tarafından geliştirilerek ilk kez 1959'da yayımlanan "Çift Faktör Kuramı" ("*Dual Factors*

Theory” veya “*The Two-Factor Theory*”) veya Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Kuramı (“*Herzberg's Motivation-Hygiene Theory*”) olarak da bilinen Herzberg’in Motivasyon Teorisi’dir (“*Herzberg's Motivation Theory*”) (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959:275). Roberts (2005) göre Maslow’un teorisi temelde insan ihtiyaçları ve onların tatminine dayanırken, Herzberg’in teorisinde temel kaynakların ödül ve takdir ile ilgilidir. Herzberg’in teorisi çalışan motivasyonunun iki temel faktörden etkilendiğini öne sürmektedir. Bu faktörler; (1)Motive Edici Faktörler ve (2)Hijyen Faktörleri’dir. Kazanım/başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve büyüme gibi faktörler motive edici faktörleri oluştururken; şirket politikaları, gözetim/kontrol, ilişkiler, çalışma koşulları, maaş, statü ve güvenlik gibi faktörler de hijyen faktörlerini oluşturmaktadır(Aktan, 2005:33).

Motivasyon teorilerinden bir diğeri Psikolog David Clarence McClelland tarafından geliştirilerek ilk kez 1961’de yayımlanan “Edinilmiş İhtiyaçlar Teorisi”dir (*Acquired-Needs Theory*). Bu teori temelde üç ihtiyaç türüne odaklandığından aynı zamanda “Üç İhtiyaç Teorisi” olarak da bilinir. Bu temel ihtiyaçlar ilgili teoride; (1)İlişki kurma/üyelik ihtiyacı, (2)Güç kazanma ihtiyacı ve (3)Başarma ihtiyacı şeklinde geçmektedir. İlişki kurma/üyelik ihtiyacı sosyal ilişkiler geliştirme ve bir grubun üyesi olma gibi davranışlardan oluşurken; güç kazanma ihtiyacı kişisel gücü ve otoriter kaynakları artırma/güçlendirme/koruma ve diğerlerini etkileme gibi güce yönelik ihtiyaçlardan oluşur. Başarma ihtiyacı ise çaba isteyen ve uğraşarak edinilen/erişilen yüksek hedeflerin belirlenmesinden ve bunlara erişmede gerekli olan davranışlar ve bilgilerden oluşur (Mertoğlu, 2006:21).

Son olarak, Victor Harold Vroom’un geliştirerek 1964 yılında ilk kez yayımladığı “Beklenti Kuramı”nda (*Vroom's Expectancy Theory*) ise çalışan motivasyonu işin sonuçlarıyla ilgili beklentilere, çalışan tarafından sarf edilen gayretlerin kurum yöneticilerince ne derecede takdir edildiğine ve ödüllendirilip ödüllendirilmediğine bağlıdır. Bu motivasyon yaklaşımında çalışanın ödüllendirmeye yönelik olarak kurumda daha önce belirlenmiş olan politikalar sayesinde gerek çalışanların göstereceği gayretlerde gerekse motivasyonlarında artış sağlanabileceği öne sürülmektedir(Budanlı,2001:72-102). Beklenti Teorisi’nde Vroom, motivasyonun üç temel kaynağı olduğunu, bunların (1)Beklenti, (2)Araçsallık ve (3)Çarpımsal Değerlik Fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür (Stecher ve Rosse, 2007:777-796).

2.4.İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmanın temel konusunun kurumsal eğitimin örgütsel bağlılık ve motivasyon üzerindeki etkisi olması nedeniyle, örgütsel bağlılık-kurumsal eğitim ilişkisini ve motivasyon-kurumsal eğitim ilişkisini araştıran ilgili çalışmalara yer verilecektir.

2.4.1.Örgütsel Bağlılık ile Kurumsal Eğitim İlişkisini Araştıran Çalışmalar

İş yaşamı ve uygulanan yaklaşımlardaki değişiklikler, yönetimi görel olarak daha iyi olan kurumlarda insan kaynaklarına yönelik yatırımları artırmış; bu özellikleri taşıyan kurumlar, çalışanların geliştirilmesi, eğitilmesi, ödüllendirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesini kapsayan performans yönetiminde örgütsel bağlılık önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Çalışanlarda iş tatminin düşüklüğü, örgütsel bağlılıklarında düşüşe yol açabildiği gibi işten ayrılmaya yönelik karar vermelerinde de artışa neden olarak kurumsal ciro ve karlılığı azaltabilmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması işe devamlılık oranını azaltmakta ya da kurumdan ayrılma oranları artırmakta, bundan dolayı da kurum tarafından önemli harcamalar yapılarak yetiştirilen kalifiye çalışanların elde tutulmasını zorlaştırmaktadır (Yeltan, 2007:88). Buna benzer olumsuzlukların önlenmesi amacıyla kurumlar tarafından, çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırmaya yardımcı olan kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarına verilen ağırlığın artırılması gerekmektedir. Nitekim, literatürdeki sayısız araştırmada kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarının çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırmada doğrudan ve anlamlı düzeyde etkide bulunduğu (Akıncı, 2018:13; Cesário ve Chambel, 2017:153; Çoğaltay ve Karadağ, 2016:604; Karakaş, 2017:52; Liu, ve ark., 2008:62; Yeşil, 2015:58), bir kısım araştırmada ise bu etkinin farklı unsurlar aracılığıyla dolaylı yoldan gerçekleştiği (Aktuğ, 2016:91; Alanezi, 2011:60; Kırılak, 2018:43), tek bir araştırmada (Barışkan, 2014:60) ise kurumsal gelişime yönelik eğitim uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bildirilmiştir.

Kırılak (2018:43) tekstil sektöründeki çalışanlarla yaptığı çalışmada; araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun oryantasyon eğitimi hakkında yeterli bilgilerinin olduğu, genel olarak örgütsel bağlılığa sahip oldukları, örgütlerini bırakmayı

düşünmedikleri, buldukları örgütte çalışmanın kendilerine mutluluk verdiğini, korelasyon analizi sonucunda çalışan mutluluğuyla oryantasyon eğitimi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde bulunduğu, fakat oryantasyon eğitiminin örgütsel bağlılık düzeyini doğrudan etkilemediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra ilgili çalışmada, çalışan mutluluğunun örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği, bu doğrultuda oryantasyon eğitimine yönelik bilgi düzeyinde artışın çalışanlarda mutluluğun artmasını sağladığı, mutluluk düzeyindeki artışın da örgütsel bağlılıkta artışla sonuçlandığı saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle, ilgili araştırmada kurumsal eğitim uygulamalarının çalışanlardaki mutluluk düzeyi yoluyla dolaylı yoldan örgütsel bağlılığı güçlendirdiği anlaşılmaktadır.

Akıncı'nın (2018:13) çalışmasında, çalışanların eğitime yönelik kurum tarafından sağlanan imkânlarının, normatif bağlılığın güçlenmesine yardımcı olduğu belirtilmiştir. Cesário ve Chambel'in (2017:152-158) yürüttüğü çalışmalarında; kurumsal gelişime yönelik eğitim uygulamalarının ölçek bazında örgütsel bağlılıkta ve ayrıca devam bağlılığı boyutunda artış sağladığı görülmüştür. Çoğaltay ve Karadağ'ın (2016:603) araştırmasında eğitim liderliği ile örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin “yüksek” düzeyde ($0,73 \leq r \leq 0,75$) pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu; iş tatmininin, örgüt kültürünün, örgüt ikliminin, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlığın ve çalışan performansının ise “orta” düzeyde ($0,35 \leq r \leq 0,56$) pozitif yönlü ilişkisinin bulunduğu bildirilmiştir.⁵

Aktuğ (2016:91) tarafından adliyede çalışanlarla yapılan çalışmada; hizmet içi eğitimle çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptandığı, çalışma performansı yüksek olanların yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu bildirilmiştir. Bu bulgular göstermektedir ki kurumsal gelişime yönelik eğitim uygulamaları arasında yer alan hizmet içi eğitim programları, çalışanların performansları aracılığıyla örgütsel bağlılığı dolaylı yoldan pozitif yönde etkilemektedir.

Yeşil (2015:58) tarafından “Küçük ve Orta Boy İşletme” (KOBİ) çalışanlarında gelişim ve eğitim üzerine yürütülen eğitsel uygulamaların örgütsel bağlılıkla ilişkisi olup olmadığının saptanması için yapılan çalışmada; çalışanlarında gelişim ve eğitim üzerine yürütülen eğitsel uygulamaların çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri

⁵ Korelasyon katsayısında, $0,00 \leq r \leq 0,29$ için “düşük” düzeyde ilişki; $0,30 \leq r \leq 0,69$ için “orta” düzeyde ilişki ve $0,70 \leq r \leq 1,00$ için “yüksek” düzeyde ilişki yorumlaması yapılmıştır (Büyüköztürk, 2007:31).

üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular göstermektedir ki kurumsal gelişime yönelik eğitim uygulamaları çalışanların örgütsel bağlılığını doğrudan artırmaktadır.

Barışkan (2014:60) tarafından bilişim teknolojilerinde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmada; çalışanlar tarafından hizmet içi eğitimlerin faydalı bulunduğu, hizmet içi eğitimlerin çalışanlarda iş tatminini anlamlı düzeyde artırdığı tespit edilmiştir. Diğer yandan ilgili araştırmada hizmet içi eğitimlerin çalışanlarda örgütsel bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemediği de saptanmıştır.

Karakaş (2017:52) tarafından, işe oryantasyona ilişkin eğitim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını belirlemek için havaalanı yer hizmetleri çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; işe oryantasyona ilişkin eğitim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yüzde 15,2'lik bir oranda yordadığı, bu bulgulardan hareketle işe oryantasyona ilişkin eğitim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Alanezi (2011:28) tarafından yürütülen araştırmada da iletişim doyumunda artış sağlayan eğitim programlarının örgütsel bağlılıkta da artış sağladığı gözlemlenmiştir. Liu ve ark. (2008:62), kurumlarda çalışanlara eğitim konusunda sağlanan fırsatların normatif bağlılıklarını artırmada faydalı olduğu belirtilmiştir.

2.4.2.Motivasyon ile Kurumsal Eğitim İlişkisini Araştıran Çalışmalar

Çalışanlara kurumsal gelişime yönelik eğitim verilmesinin önemini artıran bir diğer unsur da bu eğitimlerin motivasyonlarına olan olumlu katkısıdır. Çalışanların işe alınması ve işe yönelik temel eğitimleri sonrası motivasyonlarının sağlanması ve artırılması, kurumsal hedeflerin yakalanması amacıyla kendilerinden beklenen gayreti göstermelerinde büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla kurumların çalışanların gereksinimleri arasında yer alan tazminata ilişkin ücretler, başlangıç beklentileri, kurumun hâlihazırdaki uygulama ve politikaları çerçevesinde çalışanların içsel ve dışsal gereksinimleri gibi unsurlar da yeterli düzeyde karşılanmalıdır. Fakat, önemli kademelere sahip veya önemli kademelerde bulunan kalifiye çalışanların elde tutulması ve değerli işgücünün kuruma çekilmesi sırasında kurumun diğer çalışanlarının memnuniyet ve motivasyonunun da korunması gerekmektedir (Tyler, 2010:14-22). Fakat, çalışanların motivasyonuna ilişkin çalışmalarda, kurum çalışanlarının

başlangıçtaki beklentilerinin kurum tarafından kendilerine sunulanlardan daha yüksek olduğu algılandığında, çalışanlarda motivasyonu ve örgütsel bağlılığı azalttığı saptanmıştır (Poon, 2004:322-334). Bundan dolayıdır ki kurumlar, çalışanlarının kurumsal gelişimine yönelik eğitimlerle motivasyonlarını, iş tatminlerini, işe ve çalışmaya yönelik performanslarını ve ayrıca örgütsel bağlılıklarını artırma, işten ayrılmaya yönelik niyet ve kararlarını azaltma yönünde büyük çaba sarf etmektedirler.

Yeltan'a (2007:88) göre çalışanların kurumsal gelişimine yönelik eğitimler içerisinde çalışanlarda kişisel gelişim sağlamayı hedefleyen eğitimlerin motivasyonları üzerindeki olumlu etkisi oldukça fazladır. Kurumun çalışanlarına sunacağı bu tür eğitimler sayesinde çalışanların kişisel olarak gelişmesi de mümkün olabilmektedir. Çalışanların kişisel gelişimine yönelik eğitimler, onlarda yeni bir takım bilgi ve becerilerin kazanılmasını sağlamasının yanı sıra, motivasyonlarının ve işgücü etkinlik seviyelerinin artırılması aracılığıyla da gerek çalışanlar gerekse kurumlar açısından çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir. Çalışanlara, kişisel gelişimlerine de katkıda bulunacak kurumsal eğitimin yanı sıra karar almaya ve problem çözmeye ilişkin süreçlere katılma fırsatlarının sağlanması, işgücünün daha etkili kullanılabilmesinde ve motivasyonlarının artırılmasında en etkili yollardan biridir. Nitekim, literatürdeki araştırmalarda (Aktan, 2000:25; Alanezi, 2011:62; Duran, 2017:41; Güllü, 2015:279; Konya, 2013:87; Kahya, 2011:48; Sofu, 2017:20; Yavuz, 2017:7) kurumsal gelişime yönelik eğitim program ve uygulamalarının çalışanlarda motivasyonu artırmada etkili olduğu belirtilmiştir.

Yavuz (2017:7) hizmet içi eğitim üzerine düzenlenen kurumsal eğitim uygulamalarının çalışanlarda motivasyonu etkileyip etkilemediğini saptamak üzere belediye çalışanları ile yaptığı çalışmada; bu eğitim uygulamalarının çalışanların motivasyonunda artış sağladığı saptanmıştır.

Sofu (2017:20) tarafından işe oryantasyonu artırmayı hedefleyen eğitim uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkide bulunup bulunmadığını saptamak üzere yaptığı çalışmada; bu eğitim programlarına yönelik sürece kurum tarafından destek verilmesinin ve bu eğitimler esnasında edinilen bilgilerin çalışanlarca işyerinde uygulanabilmesinin kurum tarafından desteklenmesinin çalışan motivasyonunda artış sağladığı tespit edilmiştir.

Duran (2017:41) tarafından hizmet içi eğitime yönelik uygulamaların çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığını saptamak için havalimanı çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; bu uygulamalara yönelik çalışan algısının çalışma motivasyonunu etkilediği, olumlu düzeydeki çalışan algısının motivasyonda artış sağladığı tespit edilmiştir.

Güllü (2015:279) tarafından kurumsal eğitim uygulamalarının çalışanlarda motivasyon üzerinde etkili olup olmadığını saptamak için banka çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; kurum çalışanlarına sağlanan bu tür eğitsel uygulamalarının çalışanlarca “faydalı” algılandığı, çalışanlar üzerinde memnuniyet sağladığı ve motivasyonu artırdığı saptanmıştır.

Konya (2013:87) tarafından hizmet içi eğitime yönelik kurumsal gelişim uygulamalarının çalışanlarda motivasyona etkide bulunup bulunmadığını saptamak için banka çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; çalışanların hizmet içi eğitim uygulamalarına yönelik algılarındaki iyileşmenin çalışma motivasyonlarında artış sağladığı tespit edilmiştir.

Kahya (2011:48) tarafından hizmet içi eğitim programlarının çalışanların motivasyonunu etkileyip etkilemediğini saptamak için maden işletmeleri çalışanlarıyla yaptığı çalışmada; araştırmaya katılan çalışanların tümünün bir veya birden fazla hizmet içi eğitime katılmış oldukları, üst kademelerde çalışanların hizmet içi eğitime yönelik olumlu algıları yüksekken, alt kademelerde çalışanların düşük bulunduğu, bu etkinin çalışan motivasyonunda da kendini gösterdiği, eğitsel uygulamalardan yalnızca kişisel gelişim uygulamalarının motivasyon üzerinde anlamlı düzeyde olumlu etkide bulunduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular göstermektedir ki kurumsal gelişime yönelik eğitim uygulamaları arasından ekseriyetle kişisel gelişime yönelik olanlara odaklanılmasının çalışan motivasyonunu artırmada en öncelikli çözümlerin başında geleceği düşünülebilir.

Alanezi (2011:76) tarafından yürütülen araştırmada da iletişim doyumunda artış sağlayan eğitim programlarının çalışan motivasyonunda da artış sağladığı gözlemlenmiştir.

Aktan'ın (2000:25) çalışmasında kurum yöneticileri tarafından, eğitsel uygulamalardan faydalanılmasının kurum çalışanlarında davranışları olumlu yönde düzenleme ve motivasyonu artırmada etki sağladığı belirtilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yönteminin işleneceği bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ele alınacaktır.

3.1.Araştırmanın Modeli

İstanbul ili Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerinde çalışanlara uygulanan kurumsal eğitim programlarının çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmada; nicel araştırma modelleri içinden bir değişkenin diğerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini saptamayı sağlayan t testi (iki grubun karşılaştırmasında) ve ANOVA testi (ikiden fazla grubun karşılaştırmasında), ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında anlamlı farklılık saptandığında bu anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunun saptanabilmesini sağlayan LCD Post Hoc testi kullanılmıştır (Kayri, 2009:51-64). Araştırmada bağımlı değişkenler örgütsel bağlılık düzeyi ve motivasyon düzeyi iken bağımsız değişkenler seçilmiş kişisel değişkenler ve kurumsal eğitim programı uygulamalarına ilişkin çeşitli değişkenler olarak belirlenmiştir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini İstanbul ilinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerde çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul ilinin her iki yakasında bulunan Sağlık Bakanlığı'na bağlı özel hastanelerde çalışan, kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmacı tarafından ulaşılabilen hastanelere ait farklı birimlerde çalışan ve araştırmaya gönüllü katılmayı seçen 139 hastane çalışanıdır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kişisel ve eğitim programlarına ilişkin bilgilerine yönelik frekans ve yüzde değerleri Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgilerine Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri

Kişisel Özellikler	Gruplar	f	%
Yaş	25-30 yaş	46	33,09%
	31-35 yaş	37	26,62%
	36-40 yaş	40	28,78%
	41-45 yaş	16	11,51%
Cinsiyet	Kadın	55	39,57%
	Erkek	84	60,43%
Eğitim Düzeyi	Lisans	99	71,22%
	Yüksek Lisans / Doktora	40	28,78%
Medeni Durum	Bekâr	54	38,85%
	Evli	74	53,24%
	Boşanmış / Dul	11	7,91%
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	1-2 yıl	18	12,95%
	3-5 yıl	60	43,17%
	6-10 yıl	48	34,53%
	11-15 yıl	13	9,35%
Son Bir Yıl İçinde İşten Ayrılmayı Düşünme Durumu	Hayır	107	76,98%
	Evet	32	23,02%
Kurumsal Gelişim Eğitimi Alma Durumu	Hayır	74	53,24%
	Evet	65	46,76%
Kurumsal Eğitim Dışındaki Eğitimleri (Kişisel Gelişim, Meslekî ve Teknik Gelişim, vb. Eğitimler) Alma Durumu	Hayır	59	42,45%
	Evet	80	57,55%
Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Çalışanlar İçin Yararlı Bulma Durumu	Hayır	13	9,35%
	Evet	126	90,65%
Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Süre ve İçerik Yönünden Yeterli Bulma Durumu	Hayır	121	87,05%
	Evet	18	12,95%
Toplam		139	100,00%

f: frekans, %:Yüzde

Tablo 3.1’deki bulgulara göre; örnekleme dahil olan 139 hastane çalışanının 46’sı (yüzde 33,09) 25-30 yaş aralığında, 84’ü (yüzde 60,43) erkek, 99’u (yüzde 71,22) Lisans mezunu, 74’ü (yüzde 53,24) bekâr evli, 60’ının (yüzde 43,17) kurumdaki toplam çalışma süresi 3-5 yıl olup 107’si (yüzde 76,98) son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünmediğini, 32’si (yüzde 23,02) ise son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşündüğünü belirtmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcıların 74’ü (yüzde 53,24) şu an

çalıştığı kurum dahil olmak üzere şimdiye dek çalıştığı kurumlarda geçmişte kurumsal gelişim eğitimi almadığını, 80'i (yüzde 57,55) şu an çalıştığı kurum dahil olmak üzere şimdiye dek çalıştığı kurumlarda geçmişte diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) aldığını, 126'sı (yüzde 90,65) genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulduğunu ve 121'i (yüzde 87,05) ise genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını süre ve içerik yönünden yeterli bulmadığını belirtmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada 4 farklı veri toplama aracı kullanılacaktır. Bunlar; Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu (EK4A), Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu (EK4B), Örgütsel Bağlılık Ölçeği (EK4C) ve Motivasyon Ölçeği'dir (EK4D).

3.3.1. Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu

Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu (EK4B) araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumundaki çalışma süresi ve son bir yıl içinde işinden ayrılma düşüncesi taşıyıp taşımadığı gibi 6 adet sosyo-demografik ve işten ayrılma düşüncesine ilişkin bilgiyi ve katılımcının kurumsal gelişim eğitimi alıp almadığı, kurumsal gelişim dışında diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) alıp almadığı, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının yarar sağlayıp sağlamadığı, genel olarak kurumsal gelişime yönelik eğitim programlarının içerik ve süre açısından yeterli düzeyde olup olmadığı gibi 4 adet eğitim programlarına ilişkin bilgiyi/görüşü belirlemeyi amaçlayan toplam 10 maddeden oluşmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin orijinali Meyer ve Allen (1990:1-18) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik analizleri Wasti (2000:401-410) tarafından yapılmıştır. Ölçekte üç boyut (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) altında toplanan toplam 18 madde bulunmaktadır. 1-6. maddeler arasındaki toplam 6 madde duygusal bağlılık boyutunu, 7-12. maddeler arasındaki toplam 6

madde normatif bağıllık boyutunu ve 11-18. maddeler arasındaki toplam 6 madde ise devam bağıllığı boyutunu oluşturmaktadır. (1)Hiç katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, (4)Katılıyorum ve (5)Tamamen Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipinde puanlandırılan ölçek ile çalışanların kuruma yönelik bağıllık düzeyleri ölçülmektedir. Olumsuz ifadelerden oluşan 3, 4, 6. ve 7. maddeler ters puanlandırılmaktadır. Boyutlardan ve ölçek genelinden alınan puan ortalamaları toplam puanların madde sayısına bölünmesiyle hesaplanmaktadır. Değerlendirme açısından eşit puan aralıklarından oluşan 1,00-1,80 puan için “Çok düşük”, 1,81-2,60 puanlar arası “Düşük”, 2,61-3,40 puanlar arası “Orta”, 3,41-4,20 puanlar arası “Yüksek”, 4,21-5,00 puanlar arası ise “Çok yüksek” şeklinde bir yorumlama yapılmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, çalışanda yüksek örgütsel bağıllık düzeyini ifade etmektedir. Wasti’nin (2000:401-410) çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayıları kamu çalışanları için sırasıyla 0,79; 0,75 ve 0,58; özel sektör çalışanları içinse sırasıyla 0,78; 0,80 ve 0,60 olarak bulunmuştur. Ölçeğin (EK4C) araştırmada kullanılabilmesi için Wasti’den yazılı izin (EK3A) alınmıştır. Örgütsel bağıllık ölçeği güvenilirlik katsayısı hastane çalışanları için 0,85; ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise duygusal, normatif ve devam bağıllığı boyutları için sırasıyla 0,75; 0,77 ve 0,72 bulunmuştur.

3.3.3.Motivasyon Ölçeği

Motivasyon Ölçeği; Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007:105-119) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte iki boyut (içsel motivasyon ve dışsal motivasyon) altında toplanan toplam 24 madde bulunmaktadır. 1-9. maddeler arasındaki toplam 9 madde içsel motivasyon boyutunu, 10-24. maddeler arasındaki toplam 15 madde ise dışsal motivasyon boyutunu oluşturmaktadır. (1)Hiç katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, (4)Katılıyorum ve (5)Tamamen Katılıyorum şeklinde 5’li Likert tipinde puanlandırılan ölçek ile çalışanların çalıştıkları kurumda mevcut bulunan motivasyon kaynaklarının çalışanların motivasyon düzeylerine etkisi ölçülmektedir. Değerlendirme açısından eşit puan aralıklarından oluşan 1,00-1,80 puan için “Çok düşük”, 1,81-2,60 puanlar arası “Düşük”, 2,61-3,40 puanlar arası “Orta”, 3,41-4,20 puanlar arası “Yüksek”, 4,21-5,00 puanlar arası ise “Çok yüksek” şeklinde bir yorumlama yapılmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, çalışanda yüksek motivasyon düzeyini ifade etmektedir. Dündar ve ark.’nın (2007:105-119)

çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,83 ve 0,84 olarak bulunmuştur. Ölçeğin (EK4D) araştırmada kullanılabilmesi için Dünder'dan yazılı izin (EK3B) alınmıştır. Motivasyon ölçeği güvenilirlik katsayısı hastane çalışanları için 0,85; ölçek boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise 0.85 ve 0.86 olarak bulunmuştur.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırmaya, etik kurul izni (EK2) sonrası çalışanların kurumlarından izin (EK1) alınması, araştırmaya katılmayı düşünen hastane çalışanlarına gönderilecek bilgilendirilmiş gönüllü onam yazısı (EK4A) sonrası araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarını beyan etmeleri sonrasında başlanacaktır. 2021 yılı Şubat-Nisan ayları arasında araştırmanın yapılacağı kurumlarda gerçekleştirilen kurumsal eğitim programlarının tamamlanması sonrası ölçekler (EK4) katılımcılardan toplanacaktır.

Araştırmada katılımcının kimliğini verdiği yanıtlarla özdeşleştirecek herhangi bir kişisel bilgi toplanmayacak, diğer kişisel bilgilere yönelik elde edilecek veriler bireysel bazda analiz edilmeyecek, yapılacak analizler belirlenmiş değişkenler çerçevesinde grup bazında olacaktır. Araştırma kapsamında toplanacak kişisel verilere yönelik 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat gereğince kişisel verilerin korunmasına yönelik gereken tüm tedbirlerin alınmasına ve gereken tüm yükümlülüklerin yerine getirilmesine yüksek derecede özen gösterilecektir. Katılımcılara sunulacak bilgilendirilmiş gönüllü onam yazısında yürütülecek çalışmada bilimsel bir araştırmaya yönelik veri toplamasının amaçlandığı, araştırma sonuçlarının yalnızca bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirileceği/kullanılacağı, araştırma sonuçlarının kullanılmasında katılımcıların aleyhine olması muhtemel durumlardan özenle kaçınılacağı, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, katılımcıların kimliklerini ifşa edecek durumlardan kesinlikle uzak durulacağı, katılımcıların araştırmaya katılımları esnasında herhangi bir şekilde rahatsızlık hissetmeleri halinde diledikleri an katılımlarını sonlandırabilecekleri, katılımcılara araştırmaya katılımları için herhangi bir ücret ödenmeyeceği veya kendilerinden katılımları için herhangi bir ücret istenmeyeceği uygulanacak anketler öncesinde kendilerine sunulacak bilgilendirilmiş gönüllü onam formunda açıkça belirtilecektir.

3.5.Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada ölçekler aracılığıyla katılımcılardan elde edilecek verilerin çözümlenmesinde SPSS programı kullanılmıştır. Normallik testi ile kişisel değişkenler, eğitim programlarına ilişkin değişkenler ve ölçeklerden alınan skora yönelik verilerin öncelikle betimsel analizi yapılarak frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri verilmiştir. Daha sonra ölçek ve boyutlarından alınan puan ortalamalarının kişisel değişkenlere ve eğitim programlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği t testi ve ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. Anlamlı farklılık saptandığında bu anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğunun saptanabilmesi için LCD Post Hoc testi yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın uygulama bölümünde elde edilen bulgular ve analizi sunulacaktır. Öncelikli olarak araştırma katılımcılarının örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarına ilişkin betimsel bulguları verilecek, ardından örgütsel bağlılık ve motivasyonun kişisel ve eğitim programlarına ilişkin değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir. Son olarak da katılımcıların örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları ile kişisel gelişim eğitimi alma durumları arasında bir ilişki olup olmadığı varsa bu ilişkinin yönü ve şiddeti tespit edilecektir.

4.1.Örgütsel Bağlılık ve Motivasyona Yönelik Betimsel Bulgular

Katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yönelik betimsel istatistikler Tablo 4.1’de sunulmuştur:

Tablo 4.1: Katılımcıların Ölçek ve Boyutlarından Aldıkları Puan Ortalamalarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Ölçekler ve Boyutları	N	\bar{X}	SS.	Min.	Maks.	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Duygusal Bağlılık Boyutu	139	3,60	0,49	2,50	4,33	-0,28	-1,18
Normatif Bağlılık Boyutu	139	3,45	0,53	1,67	4,17	-0,90	0,97
Devam Bağlılığı Boyutu	139	2,75	0,57	1,17	3,83	-0,14	-0,24
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	139	3,27	0,43	2,17	4,00	-0,27	-0,52
İçsel Motivasyon Boyutu	139	3,83	0,54	2,44	5,00	0,34	0,37
Dışsal Motivasyon Boyutu	139	3,43	0,61	1,80	4,47	-0,76	0,29
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	139	3,58	0,54	2,25	4,50	-0,30	-0,38

N: Katılımcı sayısı, \bar{X} : Aritmetik ortalama değeri, SS.: Standart sapma değeri, Min.: Minimum değer, Maks.: Maksimum değer.

Katılımcıların ölçek genelinde puan ortalamaları örgütsel bağlılık ölçeğinde $3,27 \pm 0,43$ (orta); motivasyon ölçeğinde ise $3,58 \pm 0,54$ (yüksek) bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına bakıldığında; duygusal bağlılık

boyutunda $3,60\pm0,49$ (yüksek), normatif bağıllık boyutunda $3,45\pm0,53$ (yüksek) ve devam bağıllığı boyutunda $2,75\pm0,57$ (orta) puan olduğu görülmektedir. Benzer şekilde motivasyon ölçeğinin boyutlarından alınan puan ortalamalarına bakıldığında; içsel motivasyon boyutunda $3,83\pm0,54$ (yüksek) puan ve dışsal motivasyon boyutundaysa $3,43\pm0,61$ (yüksek) olduğu saptanmıştır.⁶

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek içinse gerek ölçek gerekse ölçek boyutları bazında tüm verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, bu değerler -1,5 ila +1,5 arasında olduğu için ölçek ve boyutlarına ilişkin verilerin her birinin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013:313).

4.2.Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonun Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Değişkenlere Göre İncelenmesi

4.2.1.Kişisel Değişkenlere Göre Hastane Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları

Yaş değişkenine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA testi yapılmış, bulgular Tablo 4.2’de sunulmuştur:

⁶ Puan ortalamalarının değerlendirilmesinde 1,00-1,80 puanlar arası için “Çok düşük”; 1,81-2,60 puanlar arası için “Düşük”; 2,61-3,40 puanlar arası için “Orta”; 3,41-4,20 puanlar arası için “Yüksek” ve 4,21-5,00 puanlar arası içinse “Çok yüksek” skalası kullanılmıştır.

Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Yaş	N	\bar{X}	SS.	F	p	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.25-30 yaş	46	3,59	0,44	14,13	0,000**	D>A,B,C A>B
	B.31-35 yaş	37	3,39	0,49			
	C.36-40 yaş	40	3,57	0,45			
	D.41-45 yaş	16	4,23	0,12			
Normatif Bağlılık Boyutu	A.25-30 yaş	46	3,45	0,56	6,70	0,000**	A,C,D>B D>A
	B.31-35 yaş	37	3,19	0,54			
	C.36-40 yaş	40	3,55	0,46			
	D.41-45 yaş	16	3,82	0,30			
Devam Bağlılığı Boyutu	A.25-30 yaş	46	2,73	0,57	8,55	0,000**	D>A,B,C
	B.31-35 yaş	37	2,66	0,50			
	C.36-40 yaş	40	2,60	0,54			
	D.41-45 yaş	16	3,35	0,35			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.25-30 yaş	46	3,25	0,45	13,47	0,000**	D>A,B,C A>B
	B.31-35 yaş	37	3,08	0,38			
	C.36-40 yaş	40	3,24	0,36			
	D.41-45 yaş	16	3,80	0,15			
İçsel Motivasyon Boyutu	A.25-30 yaş	46	3,78	0,41	24,36	0,000**	D>A,B,C A,C>B
	B.31-35 yaş	37	3,44	0,35			
	C.36-40 yaş	40	3,98	0,55			
	D.41-45 yaş	16	4,52	0,43			
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.25-30 yaş	46	3,38	0,53	11,91	0,000**	D>A,B,C A,C>B
	B.31-35 yaş	37	3,10	0,55			
	C.36-40 yaş	40	3,58	0,65			
	D.41-45 yaş	16	4,02	0,10			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.25-30 yaş	46	3,53	0,42	19,31	0,000**	D>A,B,C A,C>B C>A
	B.31-35 yaş	37	3,23	0,42			
	C.36-40 yaş	40	3,73	0,57			
	D.41-45 yaş	16	4,21	0,19			

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.2'ye göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamaları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,01). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoc testine göre;

- 41-45 yaş grubunun 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş gruplarına kıyasla; 25-30 yaş grubunun ise 31-35 yaş grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **duygusal ve örgütsel bağlılığa** sahip olduğu (p=0,000),

- 25-30 yaş, 36-40 yaş ve 41-45 yaş gruplarının 31-35 yaş grubuna kıyasla; 41-45 yaş grubunun ise 25-30 yaş grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **normatif bağlılığa** sahip olduğu (p=0,000),
- 41-45 yaş grubunun 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş gruplarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **devam bağlılığına** sahip olduğu (p=0,000),
- 41-45 yaş grubunun 25-30 yaş, 31-35 yaş, 36-40 yaş gruplarına kıyasla; 25-30 yaş ve 36-40 yaş gruplarının ise 31-35 yaş grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **içsel, dışsal ve genel motivasyona** sahip olduğu (p=0,000),
- 36-40 yaş grubunun 25-30 yaş grubuna kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **genel motivasyona** sahip olduğu (p=0,000) saptanmıştır.

Cinsiyete göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.3'de sunulmuştur:

Tablo 4.3: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS.	t	p	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Kadın	55	3,58	0,51	-0,51	0,614	
	B.Erkek	84	3,62	0,48			
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Kadın	55	3,42	0,54	-0,49	0,622	
	B.Erkek	84	3,47	0,53			
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Kadın	55	2,55	0,44	-3,42	0,001**	B>A
	B.Erkek	84	2,87	0,60			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Kadın	55	3,18	0,41	-1,86	0,065	
	B.Erkek	84	3,32	0,44			
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Kadın	55	3,84	0,49	0,14	0,888	
	B.Erkek	84	3,83	0,58			
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Kadın	55	3,43	0,41	0,00	1,000	
	B.Erkek	84	3,43	0,71			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Kadın	55	3,59	0,41	0,06	0,955	
	B.Erkek	84	3,58	0,60			

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.3'e göre; katılımcıların yalnızca örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutundan aldıkları puan ortalamaları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Erkek katılımcıların **devam bağlılığı** (2,87±0,60) kadın katılımcılara (2,55±0,44) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir (t=-3,42; p=0,001). Diğer yandan, gerek örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında gerekse motivasyon ölçeği ve tüm boyutlarında (içsel ve dışsal motivasyon boyutları) alınan puan ortalamaları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Eğitim düzeyine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.4'de sunulmuştur:

Tablo 4.4: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Eğitim Düzeyine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	\bar{X}	SS.	t	p	Anlamlı fark																																																																				
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Lisans	99	3,59	0,49	-0,48	0,634																																																																					
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,63	0,50				Normatif Bağlılık Boyutu	A.Lisans	99	3,45	0,44	-0,05	0,964		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,46	0,72	Devam Bağlılığı Boyutu	A.Lisans	99	2,75	0,50	0,15	0,884		B.Yüksek Lis./Doktora	40	2,73	0,71	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,26	0,39	-0,14	0,890		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,27	0,53	İçsel Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,77	0,43	-2,08	0,039*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,98	0,73	Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Lisans	99	3,45	0,44	-0,05	0,964																																																																					
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,46	0,72				Devam Bağlılığı Boyutu	A.Lisans	99	2,75	0,50	0,15	0,884		B.Yüksek Lis./Doktora	40	2,73	0,71	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,26	0,39	-0,14	0,890		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,27	0,53	İçsel Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,77	0,43	-2,08	0,039*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,98	0,73	Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64								
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Lisans	99	2,75	0,50	0,15	0,884																																																																					
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	2,73	0,71				ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,26	0,39	-0,14	0,890		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,27	0,53	İçsel Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,77	0,43	-2,08	0,039*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,98	0,73	Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64																				
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,26	0,39	-0,14	0,890																																																																					
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,27	0,53				İçsel Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,77	0,43	-2,08	0,039*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,98	0,73	Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64																																
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,77	0,43	-2,08	0,039*	B>A																																																																				
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,98	0,73				Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060		B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64	MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64																																												
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Lisans	99	3,37	0,58	-1,89	0,060																																																																					
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,59	0,64				MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64																																																								
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Lisans	99	3,52	0,48	-2,14	0,034*	B>A																																																																				
	B.Yüksek Lis./Doktora	40	3,74	0,64																																																																							

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.4'e göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarından ve ayrıca dışsal motivasyon boyutundan aldıkları puan ortalamaları, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05). Diğer yandan katılımcıların motivasyon ölçeğinden ve içsel motivasyon boyutundan aldıkları puan ortalamaları ise eğitim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır (p<0,05). Yüksek Lisans/Doktora

mezunlarının içsel ($3,98\pm 0,73$) ve genel motivasyonu ($3,74\pm 0,64$), Lisans mezunlarına ($3,77\pm 0,43$ ve $3,52\pm 0,48$) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir ($p=0,034$).

Medeni duruma göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA testi yapılmış, bulgular Tablo 4.5’de sunulmuştur:

Tablo 4.5: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Medeni Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS.	F	p	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Bekar	54	3,47	0,47	3,14	0,046*	B>A
	B.Evli	74	3,68	0,47			
	C.Boşanmış	11	3,70	0,64			
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Bekar	54	3,34	0,53	2,34	0,100	
	B.Evli	74	3,51	0,52			
	C.Boşanmış	11	3,62	0,54			
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Bekar	54	2,68	0,52	1,81	0,167	
	B.Evli	74	2,82	0,61			
	C.Boşanmış	11	2,53	0,38			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Bekar	54	3,16	0,43	2,67	0,073	
	B.Evli	74	3,34	0,43			
	C.Boşanmış	11	3,28	0,42			
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Bekar	54	3,73	0,30	3,38	0,037*	C>A
	B.Evli	74	3,85	0,65			
	C.Boşanmış	11	4,18	0,56			
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Bekar	54	3,29	0,44	4,98	0,008**	C>A,B
	B.Evli	74	3,47	0,71			
	C.Boşanmış	11	3,89	0,20			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Bekar	54	3,46	0,32	5,22	0,007**	C>A,B
	B.Evli	74	3,61	0,64			
	C.Boşanmış	11	4,00	0,30			

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * $p<0,05$, ** $p<0,01$.

Tablo 4.5’e göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutundan ($p<0,05$) ve ayrıca motivasyon ölçeği ($p<0,01$) ve boyutlarından (içsel motivasyon $p<0,05$, dışsal motivasyon $p<0,01$) aldıkları puan ortalamaları medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoc testine göre;

- Evli katılımcıların (3,68±0,47) bekar katılımcılara (3,47±0,47) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **duygusal bağlılığa** sahip olduğu (p=0,046),
- Boşanmış katılımcıların (içsel 4,18±0,56; dışsal 3,89±0,20, genel 4,00±0,30) bekâr katılımcılara (içsel 3,73±0,30; dışsal 3,29±0,44; genel 3,46±0,32) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **içsel** (p=0,037), **dışsal** (p=0,008) ve **genel** (p=0,007) **motivasyona** sahip olduğu,
- Boşanmış katılımcıların (dışsal 3,89±0,20, genel 4,00±0,30) evli katılımcılara (dışsal 3,47±0,71; genel 3,61±0,64) ve bekâr katılımcılara (dışsal 3,29±0,44; genel 3,46±0,32) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **dışsal** (p=0,008) ve **genel** (p=0,007) **motivasyona** sahip olduğu saptanmıştır.

Diğer yandan, katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği, normatif ve devam bağlılığı boyutlarından aldıkları puan ortalamaları, medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Kurumdaki toplam çalışma süresine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü ANOVA testi yapılmış, bulgular Tablo 4.6'da sunulmuştur:

Tablo 4.6:Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi				F	p	Anlamlı fark
	N	\bar{X}	SS.				
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.1-2 yıl	18	3,38	,40	10,23	0,000**	D>A,B,C C>A,B
	B.3-5 yıl	60	3,45	,42			
	C.6-10 yıl	48	3,74	,55			
	D.11-15 yıl	13	4,09	,13			
Normatif Bağlılık Boyutu	A.1-2 yıl	18	3,47	,52	5,02	0,002**	D>A,B,C
	B.3-5 yıl	60	3,33	,41			
	C.6-10 yıl	48	3,46	,66			
	D.11-15 yıl	13	3,94	,20			
Devam Bağlılığı Boyutu	A.1-2 yıl	18	2,81	,44	2,59	0,056	
	B.3-5 yıl	60	2,60	,58			
	C.6-10 yıl	48	2,85	,58			
	D.11-15 yıl	13	2,93	,48			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.1-2 yıl	18	3,22	,40	7,11	0,000**	D>A,B,C C>B
	B.3-5 yıl	60	3,13	,34			
	C.6-10 yıl	48	3,35	,51			
	D.11-15 yıl	13	3,66	,19			
İçsel Motivasyon Boyutu	A.1-2 yıl	18	3,71	,48	12,92	0,000**	D>A,B,C
	B.3-5 yıl	60	3,69	,39			
	C.6-10 yıl	48	3,85	,57			
	D.11-15 yıl	13	4,59	,49			
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.1-2 yıl	18	3,09	,86	10,40	0,000**	D>A,B,C C>A,B
	B.3-5 yıl	60	3,26	,56			
	C.6-10 yıl	48	3,63	,47			
	D.11-15 yıl	13	3,97	,04			
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.1-2 yıl	18	3,33	,69	12,56	0,000**	D>A,B,C C>A,B
	B.3-5 yıl	60	3,42	,44			
	C.6-10 yıl	48	3,72	,49			
	D.11-15 yıl	13	4,21	,19			

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.6'ya göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutundan aldıkları puan ortalamaları haricinde örgütsel bağlılık ölçeği ve diğer alt boyutlarından (duygusal ve normatif bağlılık) ve ayrıca motivasyon ölçeği ve tüm boyutlarından (içsel ve dışsal motivasyon) aldıkları puan ortalamaları **kurumdaki toplam çalışma süresine** göre anlamlı farklılık göstermektedir (p<0,01). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD Post Hoc testine göre;

- Kurumdaki toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların daha az çalışma süresine sahip katılımcılara (1-2 yıl, 3-5 yıl, 6-10 yıl) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığa** ve ayrıca **içsel, dışsal ve genel motivasyona** sahip olduğu ($p<0,01$),
- Kurumdaki toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların daha az çalışma süresine sahip katılımcılara (1-2 yıl, 3-5 yıl) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **duygusal bağlılığa** ve ayrıca **dışsal ve genel motivasyona** sahip olduğu ($p<0,01$),
- Yine kurumdaki toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların daha az çalışma süresine sahip katılımcılara (3-5 yıl) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **örgütsel bağlılığa** sahip olduğu ($p<0,01$) saptanmıştır.

Son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünme durumuna göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.7’de sunulmuştur:

Tablo 4.7: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının İşten Ayrılma Düşüncesine Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	İşten Ayrılma Düşüncesi	N	\bar{X}	SS.	t	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Hayır	107	3,63	0,50	1,26	0,210
	B.Evet	32	3,50	0,46		
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Hayır	107	3,48	0,57	1,26	0,210
	B.Evet	32	3,35	0,39		
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Hayır	107	2,76	0,58	0,69	0,491
	B.Evet	32	2,68	0,51		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Hayır	107	3,29	0,46	1,32	0,189
	B.Evet	32	3,18	0,32		
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Hayır	107	3,91	0,57	3,35	0,001**
	B.Evet	32	3,56	0,32		
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Hayır	107	3,48	0,63	1,84	0,068
	B.Evet	32	3,26	0,49		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Hayır	107	3,65	0,57	2,56	0,012*
	B.Evet	32	3,38	0,33		

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * $p<0,05$, ** $p<0,01$.

Tablo 4.7'ye göre; katılımcıların yalnızca motivasyon ölçeğinin geneli ve içsel motivasyon boyutundan aldıkları puan ortalamaları son bir yıl içinde hiç işten ayrılmayı düşünme durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Son bir yıl içinde hiç işten ayrılmayı düşünmeyenlerin içsel (3,91±0,57) ve genel (3,65±0,57) motivasyonu, son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünenlerinkine (içsel: 3,56±0,32, genel: 3,38±0,33) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir (içsel t=3,35; p=0,001, genel t=2,56; p=0,012). Diğer yandan, gerek örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin tüm boyutlarında (duygusal, normatif, devam) gerekse motivasyon ölçeğinin dışsal motivasyon boyutunda alınan puan ortalamaları arasında son bir yıl içinde hiç işten ayrılmayı düşünme durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.2.2.Eğitim Programlarına İlişkin Değişkenlere Göre Hastane Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları

Katılımcıların şimdiye dek çalıştıkları kurumlarda kurumsal gelişim eğitimi almış olma durumuna göre örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.8'de sunulmuştur:

Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitimi Almış Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	KGE Alma Durumu	N	\bar{X}	SS.	t	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Hayır	74	3,60	0,51	0,04	0,970
	B.Evet	65	3,60	0,48		
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Hayır	74	3,47	0,50	0,39	0,698
	B.Evet	65	3,43	0,57		
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Hayır	74	2,63	0,46	-2,52	0,013*
	B.Evet	65	2,87	0,64		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Hayır	74	3,24	0,41	-0,91	0,364
	B.Evet	65	3,30	0,46		
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Hayır	74	3,82	0,49	-0,18	0,854
	B.Evet	65	3,84	0,60		
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Hayır	74	3,45	0,40	0,28	0,779
	B.Evet	65	3,42	0,78		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Hayır	74	3,59	0,40	0,14	0,885
	B.Evet	65	3,58	0,66		

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.8'e göre; katılımcıların yalnızca örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutundan aldıkları puan ortalamaları kurumsal gelişim eğitimi alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumsal gelişim eğitimi almış olanların devam bağlılığı (2,87±0,64), kurumsal gelişim eğitimi almamış olanlarınkine (2,63±0,46), kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir (t=-2,52; p=0,013). Diğer yandan, gerek örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin diğer boyutlarında (duygusal, normatif) gerekse motivasyon ölçeği ve tüm boyutlarından (içsel ve dışsal motivasyon) alınan puan ortalamaları arasında şimdiye dek çalıştıkları kurumlarda geçmişte kurumsal gelişim eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların şimdiye kadar çalıştıkları kurumlarda kurumsal gelişim dışındaki eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) alma durumuna göre örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.9'da sunulmuştur:

Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Kurumsal Gelişim Eğitimi Dışındaki Diğer Eğitimleri Almış Olma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	Diğer Eğitimleri Alma Durumu	N	\bar{X}	SS.	t	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Hayır	59	3,49	0,46	-2,42	0,017*
	B.Evet	80	3,69	0,51		
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Hayır	59	3,37	0,56	-1,57	0,118
	B.Evet	80	3,51	0,51		
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Hayır	59	2,73	0,50	-0,35	0,727
	B.Evet	80	2,76	0,61		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Hayır	59	3,19	0,44	-1,70	0,091
	B.Evet	80	3,32	0,42		
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Hayır	59	3,77	0,50	-1,17	0,246
	B.Evet	80	3,88	0,57		
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Hayır	59	3,24	0,61	-3,37	0,001**
	B.Evet	80	3,58	0,56		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Hayır	59	3,44	0,51	-2,81	0,006**
	B.Evet	80	3,69	0,53		

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.9'a göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutundan ve motivasyon ölçeğinin geneli ve dışsal motivasyon boyutundan aldıkları puan ortalamaları kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri (kişisel gelişim,

meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri almış olanların duygusal bağlılığı (3,69±0,51), dışsal (3,58±0,56) ve genel motivasyonu (3,69±0,53) bu eğitimleri almamış olanlarınkine (duygusal bağlılık 3,49±0,46; dışsal motivasyon 3,24±0,61 ve genel motivasyon 3,44±0,51) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir (sırasıyla t=-2,42 p=0,017; t=-3,37 p=0,001 ve t=-2,81 p=0,006). Diğer yandan, gerek örgütsel bağlılık ölçeği ve ölçeğin diğer boyutlarında (normatif, devam) gerekse motivasyon ölçeğinin içsel motivasyon boyutundan alınan puan ortalamaları arasında şimdiye dek çalıştıkları kurumlarda geçmişte kurumsal gelişim dışındaki diğer eğitimleri alma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulma durumuna göre örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.10'da sunulmuştur:

Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Genel Olarak Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Çalışanlar İçin Yararlı Bulma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	KGE'yi Yararlı Bulma Durumu	N	\bar{X}	SS.	t	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Hayır	13	3,24	0,16	-2,80	0,006**
	B.Evet	126	3,64	0,50		
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Hayır	13	3,09	0,36	-2,63	0,010*
	B.Evet	126	3,49	0,53		
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Hayır	13	2,65	0,60	-0,61	0,540
	B.Evet	126	2,75	0,56		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Hayır	13	3,00	0,26	-2,42	0,017*
	B.Evet	126	3,29	0,44		
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Hayır	13	3,52	0,52	-2,19	0,030*
	B.Evet	126	3,86	0,53		
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Hayır	13	2,69	0,84	-5,02	0,000**
	B.Evet	126	3,51	0,52		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Hayır	13	3,01	0,57	-4,35	0,000**
	B.Evet	126	3,64	0,50		

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.10'a göre; katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutundan aldıkları puan ortalamaları haricinde örgütsel bağlılık ölçeği ve diğer alt

boyutlarından (duygusal ve normatif bağlılık) ve ayrıca motivasyon ölçeği ve tüm boyutlarından (içsel ve dışsal motivasyon) aldıkları puan ortalamaları **genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulma durumuna** göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kurumsal gelişim eğitimlerini yararlı bulanların duygusal bağlılığı (3,64±0,50), normatif bağlılığı (3,49±0,53) ve genel örgütsel bağlılığı (3,29±0,44) ve ayrıca içsel (3,86±0,53), dışsal (3,51±0,52) ve genel motivasyonu (3,64±0,50), kurumsal gelişim eğitimlerini yararlı bulmayanlarınkine (duygusal bağlılık 3,24±0,16; normatif bağlılık 3,09±0,36; genel örgütsel bağlılık 3,00±0,26; içsel motivasyon 3,52±0,52; dışsal motivasyon 2,69±0,84; genel motivasyon 3,01±0,57) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir (sırasıyla t=-2,80 p=0,006; t=-2,63 p=0,010; t=-2,42 p=0,017; t=-2,19 p=0,030; t=-5,02 p=0,000; t=-4,35 p=0,000).

Katılımcıların genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını süre ve içerik yönünden yeterli bulma durumuna göre örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ve boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız iki örneklem t testi yapılmış, elde edilen bulgular Tablo 4.11’de sunulmuştur:

Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Ölçek Puanlarının Genel Olarak Kurumsal Gelişim Eğitim Programlarını Süre ve İçerik Yönünden Yeterli Bulma Durumuna Göre t-Testi Sonuçları

Ölçekler ve Boyutları	KGE'nin Süre ve İçeriğini Yeterli Bulma Durumu	N	\bar{X}	SS.	t	p
Duygusal Bağlılık Boyutu	A.Hayır	121	3,59	0,50	-0,50	0,620
	B.Evet	18	3,66	0,46		
Normatif Bağlılık Boyutu	A.Hayır	121	3,46	0,55	0,45	0,652
	B.Evet	18	3,40	0,39		
Devam Bağlılığı Boyutu	A.Hayır	121	2,74	0,58	-0,20	0,842
	B.Evet	18	2,77	0,51		
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	A.Hayır	121	3,27	0,45	-0,08	0,933
	B.Evet	18	3,27	0,31		
İçsel Motivasyon Boyutu	A.Hayır	121	3,85	0,56	1,27	0,205
	B.Evet	18	3,68	0,37		
Dışsal Motivasyon Boyutu	A.Hayır	121	3,43	0,63	0,05	0,962
	B.Evet	18	3,43	0,46		
MOTİVASYON ÖLÇEĞİ	A.Hayır	121	3,59	0,56	0,53	0,600
	B.Evet	18	3,52	0,38		

n: frekans, \bar{X} : Aritmetik ortalama, SS: Standart Sapma, t: t test değeri, p: anlamlılık değeri, * p<0,05, **p<0,01.

Tablo 4.11'e göre; katılımcıların gerek örgütsel bağlılık ölçeği ve tüm boyutlarından (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) gerekse motivasyon ölçeği ve tüm boyutlarından (içsel ve dışsal motivasyon) aldıkları puan ortalamaları **genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını süre ve içerik yönünden yeterli bulma durumuna** göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırmanın bulguları değerlendirilecektir.

5.1.Genel Değerlendirme

Hastane çalışanlarına verilen kişisel gelişim eğitimleri ve diğer eğitimlerin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerini etkileyip etkilemediğinin belirlemeye yönelik uygulanan ölçekler neticesinde; katılımcıların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde, motivasyonlarının ise yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur (Tablo 4.1). Ancak örgütsel bağlılığın orta düzeyde olmasının karşın yüksek düzeyde olmaya yakın olduğu görülmüş, bunun nedenini tespit edebilmek için boyutlarından alınan puanlara bakıldığında katılımcıların devam bağlılıklarının orta, duygusal ve normatif bağlılıklarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum, yani katılımcıların devam bağlılıklarının diğer boyutlardakine göre daha düşük olması, genel örgütsel bağlılıklarının da orta düzeyde çıkmasına yol açmıştır. Dolayısıyla araştırmaya katılan hastane katılımcılarının devam bağlılıklarının yükseltilmesi sayesinde genel örgütsel bağlılıklarının da orta düzeyden yüksek düzeye çıkarılabilecek olması hastane yöneticileri açısından önemli bir hedef fırsatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hedefin çalışanlarda devam bağlılığının 2,75 puan ortalamasından 3,17 puan ortalamasına yükseltilebilmesi halinde, yani devam bağlılığı düzeyinin yüzde 15,3 yükseltilebilmesi halinde başarılacağı görülmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için devam bağlılığı anlamlı düzeyde düşük bulunan 41 yaşın altında (25-30 yaş, 31-35 yaş ve 36-40 yaş), kadın ve şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi almamış olanların öncelikli hedeflenmesi gerekmektedir. Hastane çalışanlarının cinsiyet ve yaş değişkenleri üzerinde etkide bulunamayacağına göre, devam bağlılıklarının yükseltilebilmesinin tek yolu olarak onlara kurumsal gelişim eğitimi verilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan bu noktada bir diğer önemli bulgu da 41 yaş ve üzeri, erkek ve kurumsal gelişim eğitimi almış olan hastane çalışanlarında devam bağlılığı puan

ortalamasının yalnızca 41 yaş ve üzeri grupta yüksek düzeyde bulunmuş olmasıdır. Dolayısıyla hastane çalışanlarından özellikle 41 yaşın altında, kadın ve şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi almamış olanlara kurumsal gelişim eğitimi verilmesiyle devam bağlılıklarının anlamlı düzeyde yükseltilebileceği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel motivasyonlarının yanı sıra içsel ve dışsal motivasyonları da yüksek bulunmuştur. Ancak lisans mezunlarının içsel ve genel motivasyonlarının, yüksek lisans/doktora mezunlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu da görülmüştür. Bu durumda yüksek lisans\doktora eğitim düzeyindeki kişilerin içsel motivasyon unsurlarını daha fazla anlamlandırdığını yani işleri ile ilgili birtakım yeni bilgiler edinmeye yönelik içsel dürtülerinin daha verimli çalışmalarını sağladığını, çalışma konusunda isteklerinin yüksek , görevlerini yerine getirme noktasında da daha fazla kararlılığa sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu doğrultuda hastane yöneticilerinin çalışanları arasında lisansüstü eğitimi teşvik etmesi yoluyla içsel ve genel motivasyonlarını yükseltebileceği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) almamış olanların duygusal bağlılıklarının , dışsal motivasyonlarının ve genel motivasyonlarının, bu eğitimi almış olanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hastane yöneticilerinin çalışanlarına kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) de verme yoluyla onlarda duygusal bağlılığı, dışsal ve genel motivasyonu yükseltebilecekleri anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından evli katılımcıların bekar katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olduğunun saptanmış olması beklenen bir sonuçtur. Ancak boşanmış/dul katılımcıların bekar katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **içsel, dışsal** ve **genel** motivasyona sahip olması ve ayrıca yine boşanmış katılımcıların evli katılımcıların bekar katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **dışsal** ve **genel motivasyona** sahip olması şaşırtıcı bir sonuçtur. Evlilik birliğinin bireyler üzerinde oluşturduğu yükümlülük, daha düzenli, duygusal ve bağlı olma duygularının onları çalıştıkları kuruma örgütsel olarak daha bağlı olmaya itmesi beklenen bir sonuçtur. Ancak

boşanmış/dul katılımcılarda dışsal ve genel motivasyon düzeyinin gerek evli gerekse bekar katılımcılara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek olması ancak evlilik birliğini en az bir kez yaşamış bireylerin boşandıktan veya dul kaldıktan sonra kendilerini kurumlarında çalışmaya daha fazla motive hissetmiş olmalarıyla açıklanabilir ki bu etkinin içsel motivasyonlarını artırmadığı görülmüş ancak dışsal ve genel motivasyonlarını artırıcı etkisi anlamlı düzeyde bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından kurumdaki toplam çalışma süresi en yüksek olan (11-15 yıl) çalışanların daha düşük olan (1-2 yıl, 3-5 yıl, 6-10 yıl) çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek **duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığa** ve ayrıca **içsel, dışsal ve genel motivasyona** sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılık ve motivasyonda artışa işaret ettiğinden beklenen bir sonuçtur. Çalışanların her biri kurumlarında takımın bir parçasıdır. Yöneticilerin en büyük sorumluluklarından biri de kurum çalışanlarının motivasyon ve bağlılıklarını artıracak çözümler üretmesidir. Çalışanların kişisel menfaatleri ile buldukları kurumun menfaat ve amaçları uyumlu olduğunda çalışanın kuruma olan bağlılığı artacaktır. Zira çalışanlar kuruma aitlik hissettiğinde yeni bir iş arayışına girmeyecek, sirkülasyonda azalma olacak ve nitelikli elemanın devamlılığı ortaya çıkacaktır. İş yerinde çalışanların devam sürelerini artırabilmek için yöneticilerin ödül ve terfi konularında cömert davranmaları, maaşlara ek olarak yan haklar sunmaları, çalışanları endişelendiren konular için çözüm odaklı adımlar atmaları, ofis dekorasyonlarında daha özenli olunarak çalışanların kendilerini daha özel hissetmeleri sağlanmalı, yöneticilerin iletişime açık olup çalışanın işyerini benimsemesine yardımcı olunması , çalışanların birbirini rakip olarak görmemelerini rekabet ve eğlenceyi birleştirici organizasyonlar düzenleyerek kurumda çalışma süresini 11 yıl ve üzerine çıkartabilmeyi amaçlamalıdır.

Diğer yandan hastane çalışanlarının devam bağlılıklarının kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı saptanmış olsa da farklılığın anlamlı olmaya çok yakın ($p=0,056$) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hastane yöneticilerinin çalışanlarını elde tutma konusunda çaba göstermeleri, özellikle çalışanlarının kurumda 11 yıl ve üzeri çalışmalarını sağlamaları ve işe yeni başlayanlarda bağlılığın neden az olduğu konusunda çalışmalar yapılması gerek örgütsel bağlılıklarını gerekse motivasyonlarını yüksek düzeyde tutabilmelerini sağlayacaktır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünenlerin içsel ve genel motivasyonlarının, ayrılma düşüncesi yaşamayanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hastane yöneticilerinin çalışanlarda işten ayrılma düşüncesini azaltacak uygulamalar yoluyla onlarda içsel ve genel motivasyonu yükseltebileceği anlaşılmaktadır. Diğer yandan araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından son bir yılda işten ayrılmayı düşünenlerin dışsal motivasyonlarının anlamlı düzeyde olmasa da anlamlı olmaya çok yakın bir düzeyde ($p=0,068$) düşük olduğu da görülmüştür. Bu doğrultuda işten ayrılma düşüncesinin azaltılmasının içsel ve genel motivasyonla birlikte dışsal motivasyon üzerinde de artırıcı etkisinin bulunabileceği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasında örgütsel bağlılık düzeyi işten ayrılma düşüncesine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. İşten ayrılmayı düşünenlerin örgütsel bağlılık ölçeği ve boyutlarından aldıkları puan ortalamaları daha düşük bulunmuştur ancak bu farklılık anlamlı düzeyde değildir. Bu durumun araştırmaya katılan hastane çalışanlarında işten ayrılma düşüncesinin kurum dışı nedenlerle oluşmuş olabileceğini düşündürmektedir, çünkü örgütsel bağlılıkları anlamlı düzeyde düşmemiştir. Bu nedenler çevresel olabileceği gibi kişisel de olabilir. Diğer iş yerlerinin hastane çalışanlarına sunduğu daha cazip şartlardaki teklifler, alternatif kurumların varlığı, çalışanın ekonomik olarak çalkantılı bir dönemde olması ve ayrılırken alacağı tazminatı fırsat olarak görmesi, kadın çalışanın ailevi nedenlerle işten ayrılmaya mecbur hissetmesi, gibi sorunlar problemin kurum içi değil kurum dışından olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca araştırma katılımcıları arasında yalnızca yüzde 23,02 gibi düşük bir orandaki katılımcının son 1 yılda işten ayrılmayı düşündüğünü bildirmiş olması da kurum dışı nedenlerle işten ayrılma düşüncesinin oluşmuş olabileceği savını desteklemektedir. Hastane çalışanlarının işten ayrılma düşüncesine sebep olduğu düşünülen sorunların çözümlenmesi gerekir. Aksi halde kurum için ciddi sorunlar oluşabilir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yüzde 53,24'ü şimdiye dek çalıştığı kurumlarda kurumsal gelişim eğitimi almamış olsa da tüm katılımcıların yüzde 90,65'i genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulduğunu bildirmiştir. Tüm katılımcılar arasından kurumsal gelişim eğitimlerini yararlı bulmayanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının yanı sıra içsel, dışsal ve genel motivasyonlarının da anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır.

Bu durum hastane yöneticilerinin çalışanlar arasında kurumsal gelişim eğitimlerinin yararına yönelik bilgilendirme ve eğitimler sağlamanın önemini vurgulamaktadır. Hastane yöneticileri çalışanlarının bu tür eğitimlerin daha yararlı olduğuna inanmasını sağladığında gerek örgütsel bağlılık gerekse motivasyon düzeylerini artırbilecektir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının neredeyse tamamına yakını (yüzde 90,65'i) genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulduğunu bildirmişken, yine katılımcıların tamamına yakını (yüzde 87,05'i) bu programları süre ve içerik yönünden yeterli bulmadığını belirtmiştir. Bu bulgular, hastane yöneticilerinin çalışanlarına sağlayacağı kurumsal gelişim programlarını süre ve içerik yönünden artırmaları gerektiğini göstermektedir. Araştırmamızda elde edilen diğer bulguların işaret ettiği üzere kurumsal gelişim programları çalışanlarda devam bağlılığını anlamlı düzeyde artırmaktadır. Dolayısıyla daha zengin içerikteki kurumsal gelişim programlarının süre yönünden de daha fazla verilmesi hastane çalışanlarında devam bağlılığı üzerinde daha olumlu artış elde edilmesini sağlayacaktır.

5.2.Sonuç ve Öneriler

1. Araştırmaya katılanların devam bağlılıkları orta düzeyde olmasına karşın duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu durum, yani katılımcıların devam bağlılıklarının diğer boyutlardakine göre daha düşük olması, genel örgütsel bağlılıklarının da orta düzeyde çıkmasına yol açmıştır. Dolayısıyla hastane yöneticilerinin çalışanlarında devam bağlılıklarını yükseltecek uygulamalarda bulunması önerilebilir ki bu sayede genel örgütsel bağlılıkları da yükseltilebilir. Bu uygulamalar kapsamında hastane yöneticileri çalışanların iş tatminlerini artıracak çalışmalar yaparak psikolojik olarak devam bağlılıklarını geliştirebilme durumunu öne çıkartabilirler. Yine hastane çalışanlarına diğer alternatif kurumların tekliflerinden daha tercih edilebilir teklifler sunabilir, yıllar içerisinde meslektaşları ile inşa ettiği kişisel ilişkilerin kutsallığı ve kazandığı pozisyonun elde edilmesinde büyük bir emek verildiği konusunda dönüt sağlanabilir. İş bırakması halinde ailesinin verebileceği olumsuz tepkiler, alternatif olarak başka bir iş tercihinde bulunduğu anda yaşanacak zorluklar hatırlatarak devam

bağlılığının geliştirilebileceği önerilebilir. Bu yönde yapılacak uygulamalar tüm çalışanlara yönelik olabileceği gibi özellikle anlamlı düzeyde düşük devam bağlılığına sahip olduğu saptanmış olan 41 yaşın altında, kadın ve şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi almamış olanların öncelikli hedeflenmesi gerekmektedir.

2. Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel motivasyonlarının yanı sıra içsel ve dışsal motivasyonları da yüksek bulunmuş olmasına karşın lisans mezunlarının içsel ve genel motivasyonlarının yüksek lisans/doktora mezunlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu da görülmüştür. Bu doğrultuda hastane çalışanlarının içsel ve genel motivasyonlarını yükseltilebilmesi amacıyla hastane yöneticilerinin çalışanları arasında lisansüstü eğitimi teşvik etmesi önerilebilir.
3. Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından şimdiye dek kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) almamış olanların duygusal bağlılıklarının, dışsal motivasyonlarının ve genel motivasyonlarının bu eğitimi almış olanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hastane çalışanlarında duygusal bağlılık, dışsal ve genel motivasyonun yükseltilebilmesi için hastane yöneticilerine çalışanlar için kurumsal gelişim eğitimi dışındaki diğer eğitimleri de sağlamaları önerilebilir.
4. Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından kurumdaki toplam çalışma süresi en yüksek olan çalışanların daha düşük olan çalışanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığa ve ayrıca içsel, dışsal ve genel motivasyona sahip olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hastane çalışanlarında örgütsel bağlılık ve motivasyonun artırılabilmesi için kurumda 11 yıl ve üzeri çalışmalarını sağlamaya yönelik uygulamalarda bulunmaları önerilebilir.
5. Araştırmaya katılan hastane çalışanları arasından son bir yıl içinde işten ayrılmayı düşünenlerin içsel ve genel motivasyonlarının, ayrılma düşüncesi yaşamayanlara kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla hastane çalışanlarında içsel ve genel motivasyonun yükseltilebilmesi için hastane yöneticilerine çalışanlarda işten ayrılma düşüncesini azaltacak uygulamalarda bulunmaları önerilebilir.

6. Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yüzde 90,65'i genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulunduğunu bildirmiştir. Ancak, tüm katılımcılar arasından kurumsal gelişim eğitimlerini yararlı bulmayanların duygusal, normatif ve genel örgütsel bağlılıklarının yanı sıra içsel, dışsal ve genel motivasyonlarının da anlamlı düzeyde daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda hastane alışanlarında örgütsel bağlılık ve motivasyonun artırılabilmesi için hastane yöneticilerine çalışanlar arasında kurumsal gelişim eğitimlerinin yararına yönelik bilgilendirme ve eğitimler sağlaması önerilebilir.
7. Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının neredeyse tamamına yakını genel olarak kurumsal gelişim eğitim programlarını çalışanlar için yararlı bulunduğunu bildirmişken, yine tüm katılımcıların tamamına yakını bu programları süre ve içerik yönünden yeterli bulmadığını belirtmiştir. Bu bulgular doğrultusunda; hastane alışanlarında devam bağlılığın artırılabilmesi için yöneticilere çalışanlara sağlayacakları kurumsal gelişim programlarını süre ve içerik yönünden geniş tutmaları, eğitimlerin farklı gruplara da yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbabaoğlu, M. (2019). *Sınıf Öğretmeni Adaylarının Üst Bilişsel Okuma Stratejileri, Okuma Motivasyonları ve Kitap Okuma Alışkanlığına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Afyonkarahisar İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Akıncı, G. (2018). *Generation Y Preferences at Workplace in Relation to Job Satisfaction & Organizational Commitment* (Unpublished Master's Thesis), Bahcesehir University, Istanbul.
- Aktan, C. (2000). *Maslow'un Motivasyon Teorisi*. Ankara: Demet Yayınevi.
- Aktan, C. (2005). *Çift Faktör Teorisi*. Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.
- Aktuğ, S. (2016). *Hizmet İçi Eğitimin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Ve Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Akyıldız, İ. (1994). *A Study of In-Service Training Activities in Selected Turkish Industrial Organizations* (Unpublished Master's Thesis), Boğaziçi University, İstanbul.
- Alanezi, A. (2011). *Communication Satisfaction and Its Relationship to Organizational Commitment Among Secondary Teachers in Kuwait. The College of Graduate and Professional Studies Department of Educational Leadership* (Unpublished Doctoral Thesis), Administration, and Foundations Indiana State University, Indiana.
- Alkan, C. (1994). *Mesleki ve Teknik Eğitim Esasları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları,6-19.
- Alkan, C., Hıfzı, D. ve İlhan, S. S. (1991). *Mesleki ve Teknik Eğitim Esasları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası.
- Aratemur-Çimen, C. (2009). *Professional Development in Corporate Training Through Learning Experiences in the Workplace* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.

- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey, *International Journal of Manpower*, 22(3): 252-260.
- Barışkan, İ. (2014). *The Investigation Of The Effects Of Received Total Inservice Training On Overall Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Employees In The It Sector*, (Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Başaran, S. (2018). *İletişim Temelli Eğitim Programlarının Kurum Çalışanlarının Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cesário, F. S. ve Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance, *Knowledge and Process Management*, 24(2): 152-158.
- Craig, R. L. (1976). *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*. ASTD - American Society for Training and Development. New York: McGraw-Hill, 254-255
- Çoğaltay, N. ve Karadağ, E. (2016). The Effect of Educational Leadership on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study in the Sample of Turkey, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 16(2): 603-646.er
- Daley, B. J. (1999). Novice to Expert: An Exploration of How Professionals Learn, *Adult Education Quarterly*, 49(4): 133-147.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2): 109-134.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (Eds.) (2002). *Handbook of Self-determination Research*, University Rochester Press.
- Dereli, B. (2016). *Kurumsal Eğitim Planlaması ve Geliştirilmesi (Çağrı Merkezinde Eğitim Planlaması ve Geliştirilmesi)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Ankara.

- Duran, S. (2017). *Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 105-119.
- Erdem, A. ve Erdem, M. (2014). DinleZleAnlat Dinleme ve Konuşma Yeterlikleri Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 418-432.
- Güllü, T. (2015). *Eğitim ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonuna Etkisi ve Bankacılık Sektöründe İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, Kayseri.
- Güvey-Aktay, E. (2019). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Diksiyona İlişkin Görüşleri, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (20): 1-19.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.
- Hammer, T. H. ve Avgar, A. (2005). The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2): 241–266.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hüseyinklioğlu, B. ve Ay, Ü. (2019). Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(2): 301-314.
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The Right Kind of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3): 307-333.
- İSMEK. (2021). *Tüm Programlar, İSMEK - İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları*, (Çevrimiçi) <https://www.ismek.istanbul/tr/branslar3.aspx>, 20 Mart 2021.

- Kahya, V. (2011). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Kamu Çalışanlarının Motivasyonuna Etkisi: Eti Maden İşletmelerinde Bir Uygulama. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 37-49.
- Kanbay A. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Karakaş A. (2017). The Relation between Work Family Life Conflict, Job Performance and Job Stress: A Research on Hotel Employee1, *Sosyoekonomi*, Vol. 25(32): 51-69 .
- Kaur, J. (2017). Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment. *Journal of Indian Business Research*, 9(1): 20–40.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1): 51-64.
- Kırlak, Ö. (2018), *Tekstil Sektöründe Yer Alan İşletmelerde İşten Ayrılma, Oryantasyon Eğitimi, Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Konya, E. V. (2013). *Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Levin, A. C. (2005). Changing the Role of Workplace Design within the Business Organisation: A Model for Linking Workplace Design Solutions to Business Strategies, *Journal of Facilities Management*, 3(4): 299–311.
- Liu, S. W., Ralph, N. ve Tu, J. T. (2008). Mediating Effects of Job Characteristics on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China, *The Business Review*, Cambridge, 9(2): 62.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4): 370–396.

- Mataj, E. (2018). *Determinants of Employee Motivation: Gender, Size of Organization and Status of Employee* (Unpublished Master's Thesis), Istanbul Aydin University, İstanbul.
- MEB. (1973). *Millî Eğitim Temel Kanunu*. MEB - Milli Eğitim Bakanlığı, Sayı: 14574, Kabul Tarihi: 14/6/1973, Resmî Gazetede Yayımlandığı Tarih: 24/6/1973, 24 Haziran 1973, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.1739.pdf> (Çevrimiçi), 26 Mart 2021
- MEB. (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği (MEBYEKY)*. MEB - Milli Eğitim Bakanlığı, Resmî Gazetede Yayımlandığı Tarih: 14/2/2006, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060214-3.htm> (Çevrimiçi), 23 Mart 2021.
- MEB. (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği (MEBHBÖKY)*. MEB - Milli Eğitim Bakanlığı, Sayı: 30388, Resmî Gazetede Yayımlandığı Tarih: 11/4/2018, http://hbogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar_/2018_04/11093946_MEB_HBO_KURUMLARI_YYNETMELY Y.pdf (Çevrimiçi), 22 Mart 2021.
- Mertoğlu, A. (2006). *Motivasyon Teorilerinin Karşılaştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- 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. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. ve Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991–1007.

- Özmen, M. (2014). *Mağaza Çalışanlarının Duygusal Zekâ, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma: Antalya İli Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Ankara.
- Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention, *Personnel Review*, 33(2): 322-334.
- Roberts, R. L. (2005). *The Relationship Between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in the Western Cape* (Unpublished Magister Commerci Thesis), University of the Western Cape.
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B. ve Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade*, 26(89): 338–358.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000a). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1): 68.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67.
- Salanova, A. ve Kirmanen, S., (2010). *Employee Satisfaction and Work Motivation. Research in Prisma Mikkeli* (Unpublished Bachelor's Thesis), Mikkeli University of Applied Sciences.
- Sjahruddin, H. ve Sudiro, A. A. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment, and Trust in Manager as Predictor of Organizational citizenship behavior. *Interdisciplinary J. of contemporary Res. Bus. (IJCRB)*, 4(12): 133-141.
- Sofu, S. (2017). *İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

- Stecher, M. D. ve Rosse, J. G. (2007). Understanding Reactions to Workplace Injustice Through Process Theories of Motivation: a Teaching Module and Simulation. *Journal of Management Education*, 31(6): 777–796.
- Steinmayr, R. ve Spinath, B. (2009). The importance of motivation as a predictor of school achievement. *Learning and Individual Differences*, 19(1): 80–90.
- Şencan, H. ve Erdoğan, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1-20
- Şükür, C. (2012). *Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetlerinin Ekonomiye Katkısı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi - (KO-MEK Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bilecik Şeyh Edipali Üniversitesi, Bilecik.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013). *Çok Değişkenli İstatistikleri Kullanma*. Allyn & Bacon.
- Tohidi, H. ve Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31: 820–824.
- TTBT. (2019). *Infographic: 5 Major Types of Corporate Training Programs*. The Thought Bulb Team, (Çevrimiçi) <https://thethoughtbulb.com/major-corporate-training-programs/>, 19 Mart 2021.
- Tunçalp, K. (2013). *Mesleki Eğitim, Sanayi ve Yüksek Teknoloji 2023: Mesleki Eğitimin Ulusal – Uluslararası Rekabete Açılması ve Sertifikasyon ile Mesleki İş Gücü Dolaşımı (Konvertibilite) Akademik Araştırma Projeleri*. METGEM – Mesleki Teknik eğitimi Geliştirme Merkezi, TASAM – Türkiye Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi, (Çevrimiçi) https://tasam.org/Files/Etkinlik/File/ProjeDosyasi/mesleki_egitimin_ulusal_uluslararası_rekabete_acilmasi_ve_sertifikasyon_ile_mesleki_is_gucu_dolasimi_konvertibilite_e6c80da0-a3ed-4604-bbb3-520ac10a4045.pdf 1 Nisan 2021.
- Tunçil-Bölükbaş, A. (2016). *Kadınların Güçlendirilmesine Yönelik Girişimcilik Eğitim Programlarında Eğilimler, Sorunlar ve Olanaklar: KAGİDER Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Tyler, T. R. (2010). Why People Cooperate: The Role of Social Motivations, *Motivation (Psychology) social aspect*, 320(2): 14-22.


- Ünal, S. (2017). Yeni Bir Meslek Alanı Olarak Yaşam Koçluğu ve Yaşam Koçluğunun Topluma Sunumu, *The Journal of Academic Social Science Studies* (61): 489-509.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kayseri, 25-27 Mayıs 2000, 401-410.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- Williams, M. ve Burden, R. L. (1997). *Psychology For Language Teachers*. New York: Cambridge University Press, 171-184
- Yavuz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Motivasyonuna Etkisi: Belediye Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Yeltan, A. (2007). *Effect of Coaching on Job Satisfaction* (Unpublished Master's Thesis), Marmara University, İstanbul.
- Yeşil, Y. (2015). *Kobilerde Eğitim Ve Geliştirmenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22):445-458.

EKLER

EK1

ARAŞTIRMANIN YAPILACAĞI KURUMLARDAN ALINAN İZİN YAZILARI

A. Medipol Hastaneleri'nden (Özel) Alınan İzin Yazısı

medipol 
ÖZEL İSTANBUL MEDİPOL HASTANESİ


Sayın Sevinç SAY Dikkatine!

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimleri Bilim Dalı'nda yaptığımız yüksek lisans alanında "Kurumsal Eğitim Programı Uygulamalarının Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığa Ve Motivasyona Etkisi" teziniz için "Yüksek Lisans Anket İzin Talebi" konu başlıklı talebinize istinaden Şirketime bağlı Bağcılar Medipol Mega, Yenibosna Nisa Hastanesi ve Koşuyolu Özel İstanbul Medipol Hastanesi, nde yapmak istediğiniz anketiniz için başvurunuz kabul edilmiştir.

Anket çalışması esnasında yukarıda isimleri bulunan hastanelerimize tarafımızca 1-30 Nisan 2021 tarihlerinde yapılacağına dair gerekli izin bilgileri verilecektir.

Medipolitan Sağlık ve Eğitim Hizmetleri A.Ş

MEDİPOLİTAN
SAĞLIK VE EĞİTİM HİZMETLERİ A.Ş.
Koşuyolu Mah. Lambacı Sok. No: 7/2-3
Kadıköy/İSTANBUL
Tic. Sic. No: 271100 / Vergi No: 620 044 3970



MEDİPOLİTAN SAĞLIK VE EĞİTİM HİZMETLERİ A.Ş.
Merkez: Koşuyolu Mahallesi Ali Dede Sokakı No: 7 Kat: 2-3 Kadıköy/İstanbul
Kadıköy Vergi Dairesi 620 044 3970

Medipol Hastanesi: Koşuyolu Mahallesi Lambacı Sokakı No: 2/1-2 Kadıköy/İstanbul
Tel: 0216 544 66 66 Faks: 0216 545 20 03
www.medipol.com.tr

IST/FR03 REV00

EK2

ETİK KURUL İZİN YAZISI

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.03.2021-E.4044



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : E-20292139-050.01.04-4044
Konu : Etik Kurul Kararları

Sayın Sevinç SAY
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

"Kurumsal Eğitim Programı Uygulamalarının Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığa ve Motivasyona Etkisi" konulu araştırmanız kurumumuzun 26.02.2021 tarihli ve 2021/02 toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek:Sevinç Say 1 adet onay belgesi (1 sayfa)

Mevcut Elektronik İmzalar

NASUH USLU (Etik Kurulu Başkanlığı - Kurul Başkanı) 18.03.2021 13:10

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu:*BE6EF6M5* Pin Kodu :13541
Adres:Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29
e-Posta: bilgi@izu.edu.tr Web: www.izu.edu.tr
Kep Adresi: izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/0N3>

Bilgi için: Zeynep Funda TEZ
Unvanı: Yemini Katip
Tel No: 2126929606



EK3

**ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİ GELİŞTİREN
ARAŞTIRMACILARDAN ALINAN İZİN YAZILARI**

A. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Kullanılmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı

----- Forwarded message -----

Gönderen: **S. Arzu Wasti** <arzu.wasti@sabanciuniv.edu>

Date: 11 Oca 2021 Pzt, 10:18

Subject: Fwd: Orgütsel bağlılık

To: <saysevinc@gmail.com>

Merhabalar,

Benzer bir rica ile yazmış olan bir arkadaşına gönderdiklerimi ekte gönderiyorum, saniyorum böylece izin de vermiş oluyorum.
İyi çalışmalar, başarılar,

Arzu

--

S. ARZU WASTI
ÖĞRETİM ÜYESİ
FACULTY MEMBER

Sabancı Üniversitesi
Üniversite Caddesi No:27
34956 Orta Mahalle
Tuzla - İstanbul
T 0 216 483 96 62
F 0 216 483 96 99
www.sabanciuniv.edu



B. Motivasyon Ölçeği'nin Kullanılmasına Yönelik Alınan İzin Yazısı

----- Forwarded message -----

Gönderen: Süleyman DÜNDAR <suleyman.dundar@bakircay.edu.tr>

Date: 18 Oca 2021 Pzt, 21:53

Subject: RE: Motivasyon Ölçeği'ne İlişkin İzin Talebi hk

To: Sevinç Say <saysevinc@gmail.com>

Sayın Sevinç SAY,

Ölçeğe ilişkin izin belgesi ekte sunulmuştur.

İzin belgesinin asıl nüshasına ihtiyaç duymanız halinde adresinize gönderebilirim.

Çalışmanızda ihtiyaç duyulması halinde katkı sunmaktan büyük memnuniyet duyacağımı bilmenizi isterim.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Süleyman DÜNDAR

Sayın Sevinç SAY

Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisinde (Sayı 2, s. 105-119, 2007) yayınlanmış olan, "İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme" başlıklı çalışmada kullanılan ölçeği, çalışmayı kaynak göstererek, yapmakta olduğunuz, "Eğitim Programlarının Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Üzerine Etkisi: İstanbul sınırları içerisindeki kamu/özel hastanelerinde Lider Geliştirme Programları Örneği" konulu çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Saygılarımla.

Prof. Dr. Süleyman DÜNDAR

18.01.2021

EK4

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

A. Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formu

Anket No. :

Tarih : / / 2021

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda yürütülen **“Kurumsal Eğitim Programı Uygulamalarının Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılığa ve Motivasyona Etkisi”** konulu yüksek lisans tezi kapsamında bilimsel bir araştırma için yapılmaktadır.

Araştırmada ad soyad veya katılımcının kimliğinizi verdiğiniz yanıtlarla özdeşleştirecek herhangi bir kişisel bilgi toplanmayacak, diğer kişisel bilgilere yönelik elde edilecek veriler de bireysel bazda analiz edilmeyecek, yapılacak analizler belirlenmiş değişkenler çerçevesinde grup bazında olacaktır. Araştırma sonuçları yalnızca bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek/kullanılacak, araştırma sonuçlarının kullanılmasında aleyhinize olması muhtemel durumlardan özenle kaçınılacaktır. Araştırmada toplanan bilgilerin tamamı yalnızca bu araştırma kapsamında değerlendirilecek olup, toplanacak kişisel verilere yönelik 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve ilgili mevzuat gereğince kişisel verilerin korunmasına yönelik gereken tüm tedbirlerin alınmasına ve gereken tüm yükümlülüklerin yerine getirilmesine yüksek derecede özen gösterilecektir.

Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olup, kimliklerinizi ifşa edecek durumlardan kesinlikle uzak durulacak, araştırmaya katılımlarınız esnasında herhangi bir şekilde rahatsızlık hissetmeniz halinde dilediğiniz an katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Araştırmaya katılımınız için size herhangi bir ücret ödenmeyeceği gibi herhangi bir ücret de istenmeyecektir.

Anket yanıtlarınızın tamamen kendi görüşlerinizi yansıtması ve içten yanıtlar olması araştırmada doğru sonuçların elde edilebilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katılımınız, hastane çalışanlarına sağlanan kurumsal eğitimlerin çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini belirleyebilmeyi sağlayacaktır. Bu sayede, bu alanda yapılan ve yapılacak olan diğer bilimsel araştırma yürütücülerine de katkıda bulunmuş olacaktır.

Anketlerde 3 bölümde toplam 52 soru bulunmaktadır. Tamamının yanıtlanmasının yaklaşık olarak 10 dakikanızı alacağı tahmin edilmektedir.

Bu bilimsel araştırmaya destekte bulunduğunuz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu araştırma öncesinde veya sırasında herhangi bir çekince, endişe ya da sorunuz olması halinde, lütfen aşağıdaki irtibat bilgilerim vasıtasıyla benimle iletişim kurunuz:

Sevinç SAY

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı

Öğrencisi

Tel.: 0 (532) 576 77 41

E-posta: saysevinc@gmail.com

Tarafıma yapılan yukarıda geçen tüm açıklama ve bilgilendirmeleri anladım. Sorularıma tatmin edici yanıtlar verildi. İstedğim an araştırmadan ayrılma hakkımın saklı kalması koşuluyla bu araştırmaya katılımımı kendi istek ve rızamla onayladığımı bildiriyor, bu formun bir kopyasının tarafıma da verildiğini onaylıyorum.



B. Kişisel ve Eğitim Programlarına İlişkin Bilgi Formu

1. Yaş: (lütfen yazınız)

2. Cinsiyet:

Kadın Erkek Diğer/Belirtmek istemiyorum.

3. Eğitim düzeyi: (Lütfen mezun olduğunuz son okulu dikkate alarak yanıt veriniz):

Okur-yazar İlkokul Ortaokul Lise Ön lisans (2 yıllık üniversite)
 Lisans (4 yıllık üniversite) Yüksek Lisans/Doktora

4. Medeni durum:

Bekar Evli Boşanmış/Dul

5. Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz:

1 yıldan az 1-2 yıl 3-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21 yıl ve üstü

6. Son bir yıl içinde hiç işten ayrılmayı düşündüğünüz oldu mu?

Hayır Evet

7. Şu anki kurumunuz da dahil olmak üzere şimdiye dek çalıştığınız kurumlarda geçmişte kurumsal gelişim eğitimi aldınız mı?

Hayır Evet

8. Şu anki kurumunuz da dahil olmak üzere şimdiye dek çalıştığınız kurumlarda geçmişte kurumsal gelişim dışında diğer eğitimleri (kişisel gelişim, meslekî ve teknik gelişim, vb. eğitimler) aldınız mı?

Hayır Evet

9. Sizce, genel olarak değerlendirdiğinizde kurumsal gelişim eğitim programları çalışanlar için yararlı mıdır?

Hayır Evet

10. Sizce, genel olarak değerlendirdiğinizde kurumsal gelişim eğitim programları süre ve içerik yönünden yeterli düzeyde midir?

Hayır Evet

C. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda bulunan ifadeler, çalışmakta olduğunuz kuruma bağlılık düzeyinizi gösteren **örgütsel bağlılık düzeyinizi** belirlemeye yöneliktir. Lütfen sizin için bu ifadelerin hangi düzeyde geçerli/doğru olduğunu, bir diğer deyişle bunlara hangi düzeyde katıldığınızı 1, 2, 3, 4 veya 5 puandan birini vererek belirtiniz. Bunu ilgili ifadenin yanında bulunan kutucuğu tıklayarak yapabilirsiniz. Örneğin; “*Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.*” ifadesi tam manasıyla geçerliyse, bir diğer deyişle bu ifadeye tamamen katılıyorsanız “(5) Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

İfadeler		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
DUYGUSAL BAĞLILIK	1) Meslek hayatımın geriye kalanını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2) Bu kuruluşun meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3) Kendimi kuruluşumda ‘ailenin bir parçası’ gibi hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4) Bu kuruluşa kendimi ‘duygusal olarak bağlı’ hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5) Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6) Kuruluşuma karşı güçlü bir aitlik hissim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NORMATİF BAĞLILIK	7) Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8) Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmamanın doğru olmadığını hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9) Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	10) Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11) Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmazdım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12) Kuruluşuma çok şey borçluyum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İfadeler		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
DEVAM BAĞLILIĞI	13) Şu anda kuruluşumda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14) İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15) Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16) Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17) Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18) Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Motivasyon Ölçeği

Aşağıda bulunan ifadeler, çalışmakta olduğunuz kurumda sizi hangi kaynakların motive ettiğini ve kurumunuza yönelik **motivasyon düzeyinizi** belirlemeye yöneliktir. Lütfen sizin için bu ifadelerin hangi düzeyde geçerli/doğru olduğunu, bir diğer deyişle bunlara hangi düzeyde katıldığınızı 1, 2, 3, 4 veya 5 puandan birini vererek belirtiniz. Bunu ilgili ifadenin yanında bulunan kutucuğu tıklayarak yapabilirsiniz. Örneğin; “İşimi yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.” ifadesi tam manasıyla geçerliyse, bir diğer deyişle bu ifadeye tamamen katılıyorsanız “(5) Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

İfadeler		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
İÇSEL MOTİVASYON	1) Kurumda yaptığım işlerde başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2) Yaptığım işle ilgili bilgiye ve sorumluluğa sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3) İş arkadaşlarım, çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4) Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5) İşimi yapabilecek yetkiye sahip olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6) Çalıştığım kurumun saygıdeğer bir yer olduğuna inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	7) Kurumda kendimi ailenin bir üyesi olarak görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	8) Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkım bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	9) Kurumda yöneticilerim çalışmalarımın dolaylı beni takdir ederler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İfadeler		(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	(4) Katılıyorum	(5) Tamamen Katılıyorum
DİŐSAL MOTİVASYON	10) Yönetim, izin isteğimi genellikle olumlu karşılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	11) Çalışma ortamımın fiziksel koşulları yeterli ölçüdedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	12) Kurumda, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek hizmetlerinden yararlanabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	13) Kurumdaki araç ve gereçler ve teknik ekipmanlar yeterli düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	14) Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	15) Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	16) Kurumumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağını düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	17) Yöneticilerim ve amirlerim ile ilişkilerim iyidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	18) Kurumda terfi ve kariyer imkanlarım bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	19) Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	20) Başarılarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	21) Başarılarımdan dolayı ödüllendirilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	22) Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman bana destek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	23) Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

EK5

Sayın Sevinç SAY Dikkatine!

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimleri Bilim Dalı'nda yapacağınız yüksek lisans alanında "Kurumsal Eğitim Programı Uygulamalarının Hastane Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve Motivasyona Etkisi" teziniz için yapacağınız araştırma için incelemek istediğiniz, Medipolitan Sağlık Ve Eğitim Hizmetleri A.Ş.'ye bağlı Bağcılar Medipol Mega, Yenibosna Nisa Hastanesi ve Koşuyolu Özel İstanbul Medipol Hastanesi'nde kuruluşumuzca yapılan eğitim programların detayları aşağıdaki gibidir.

EĞİTİM ADI	PLANLANAN KATILIMCI SAYISI	EĞİTİME FİLEN TAM KATILANLARIN SAYISI	EĞİTİMİN SÜRESİ (GÜN)	EĞİTİMİN SÜRESİ (SAAT)	Kişi* GÜN	Kişi*SAAT	EĞİTİMİN YAPILDIĞI AY
YETKİNLİK ODAKLI EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ UYGULAMALI EĞİTİMİ	22 Kişi	22 Kişi	1 Gün	8 Saat	22	176	ŞUBAT
İLK YARDIM GÜNCELLEME	9 Kişi	7 Kişi	1 Gün	6 Saat	7	42	ŞUBAT
ACİL DURUM YÖNETİMİ	48 Kişi	48 Kişi	2 Gün	6 Saat	96	288	ŞUBAT
YETENEK VE YETKİNLİK ANALİZİ VE GELİŞTİRİLMESİ UYGULAMALI EĞİTİMİ	20 Kişi	20 Kişi	1 Gün	8 Saat	20	160	ŞUBAT
TELEFONDA VE YÜZYÜZE ETKİLİ İLETİŞİM EĞİTİMİ	7 Kişi	15 Kişi	1 Gün	6 Saat	15	90	ŞUBAT

STRATEJİK PLANLAMA	40 Kişi	30 Kişi	2 Gün	12 Saat	60	360	ŞUBAT
LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARI	1 Kişi	1 Kişi		24 Saat	0	24	ŞUBAT
EXCEL İLE VERİ ANALİZİ VE RAPORLAMA EĞİTİMİ	15 Kişi	15 Kişi	2 Gün	12 Saat	30	180	MART
PROJE YÖNETİMİ	16 Kişi	16 Kişi	10 Gün	6 Saat	160	96	MART
TAKIMDAŞLIK VE KURUMİÇİ İLETİŞİM EĞİTİMİ	200 Kişi	200 Kişi	1 Gün	2 Saat	200	400	MART
PROBLEM ÇÖZME VE KARAR VERME TEKNİKLERİ	25 Kişi	21 Kişi	1 Gün	6 Saat	21	126	MART
LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	25 Kişi	21 Kişi	1 Gün	6 Saat	21	126	MART
HİTABET VE SUNUM TEKNİKLERİ	51 Kişi	51 Kişi	2 Gün	12 Saat	102	612	MART
STRATEJİK SATIN ALMA VE MÜZAKERE YÖNETİMİ EĞİTİMİ	6 Kişi	6 Kişi	2 Gün	12 Saat	12	72	MART
PANİK ATAK, NEFES VE STRES YÖNETİMİ	240 Kişi	210 Kişi	23 Gün	156 Saat	4.830	32.760	MART
PANİK ATAK, NEFES VE STRES YÖNETİMİ-1.Grup	240 Kişi	210 Kişi	23 Gün	156 Saat	4.830	32.760	MART

İLERİ EXCEL	7 Kişi	7 Kişi	2 Gün	12 Saat	14	84	MART
ETKİLİ İLETİŞİM VE İLİŞKİ YÖNETİMİ	68 Kişi	68 Kişi	4 Gün	24 Saat	272	1.632	MART
MOTİVASYON VE İLETİŞİM SEMİNERİ	110 Kişi	110 Kişi	4 Gün	3 Saat	440	330	MART
TELEFONDA İLETİŞİM EĞİTİMİ	15 Kişi	8 Kişi	1 Gün	6 Saat	8	48	MART
TEMEL EXCEL	13 Kişi	13 Kişi	2 Gün	12 Saat	26	156	MART
İŞ HAYATINDA İLETİŞİM	13 Kişi	20 Kişi	1 Gün	6 Saat	20	120	MART
DEPO VE STOK YÖNETİMİ EĞİTİMİ	10 Kişi	10 Kişi	2 Gün	12 Saat	20	120	MART
YAZILI İLETİŞİM VE RAPORLAMA EĞİTİMİ	21 Kişi	21 Kişi	2 Gün	12 Saat	42	252	MART
MÜŞTERİ KALİTE VE BAŞARI ODAKLI ÇALIŞMA EĞİTİMİ	21 Kişi	30 Kişi	1 Gün	6 Saat	30	180	MART
MS PROJECT EĞİTİMİ	21 Kişi	21 Kişi	2 Gün	12 Saat	42	252	MART
İŞLETMELERDE BÜTÇE UYGULAMALARI EĞİTİMİ	3 Kişi	3 Kişi	2 Gün	12 Saat	6	36	MART

PLANLAMA, ORGANİZE ETME, SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE İLİŞKİ YÖNETİMİ	30 Kişi	30 Kişi	2 Gün	12 Saat	60	360	MART
ISO 10002 EĞİTİMİ 1.GRUP	34 Kişi	19 Kişi	1 Gün	6 Saat	19	114	MART
ISO 9001:2015 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	13 Kişi	9 Kişi	1 Gün	6 Saat	9	54	MART
OHSAS 18001 İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ	20 Kişi	18 Kişi	1 Gün	6 Saat	18	108	MART
ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ	14 Kişi	11 Kişi	1 Gün	6 Saat	11	66	MART
LİDER GELİŞTİRME PROGRAMLARI 2.GRUP MODÜL 4	6 Kişi	4 Kişi	2 Gün	16 Saat	8	64	MART
RESMİ YAZIŞMA KURALLARI VE TÜRKÇE DİLBİLGİSİ EĞİTİMİ	15 Kişi	15 Kişi	2 Gün	12 Saat	30	180	MART
PROTOKOL ve İMAJ EĞİTİMİ	15 Kişi	15 Kişi	2 Gün	12 Saat	30	180	MART
MÜKEMMEL HİZMET	18 Kişi	9 Kişi	1 Gün	6 Saat	9	54	MART
ENDÜSTRİ 4.0	59 Kişi	30 Kişi	2 Gün	12 Saat	60	360	MART
EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ 1.GRUP (1.HAFTA)	16 Kişi	10 Kişi	3 Gün	18 Saat	30	180	MART

RİSK VE KRİZ YÖNETİMİ	18 Kişi	8 Kişi	1 Gün	6 Saat	8	48	MART
PROFESYONEL YAŞAMDA STRATEJİK BAKIŞ AÇISI	14 Kişi	6 Kişi	1 Gün	6 Saat	6	36	MART
EĞİTİCİNİN EĞİTİMİ 2.GRUP (2.HAFTA)	14 Kişi	14 Kişi	3 Gün	18 Saat	42	252	NİSAN
ACİL DURUM YÖNETİMİ - YENİLEME EĞİTİMİ	52 Kişi	52 Kişi	1 Gün	3 Saat	52	156	NİSAN
DURUMSAL LİDERLİK	13 Kişi	9 Kişi	1 Gün	6 Saat	9	54	NİSAN
ETKİLİ HİTABET VE DİKSİYON	22 Kişi	19 Kişi	2 Gün	12 Saat	38	228	NİSAN

Ayşegül AKKAYA

YEDİDEA EĞİTİM VE ORGANİZASYON
 Yukarı Mahalle - Kartal - İstanbul - Ayrıntılı Bilgi İçin: No: 1/115
 Kartal-İST. Tel: 0216 389 35 55 info@yedidea.com
 Mersis No: 241104759000001 Tic.Sik.No: 272973-5
 Kartal Vergi Dairesi : 2411 0477 590

ÖZGEÇMİŞ

Sevinç SAY

A:EĞİTİM

Yüksek Lisans: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü,2021,İstanbul

Lisans: İstanbul Üniversitesi Fen Fakültesi Matematik Bölümü,2000,İstanbul

B:MESLEKİ DENEYİM

2003-2004 23 Şubat İ.Ö.O, Ardahan, Matematik Öğretmeni

2004-2015 Üsküdar Anadolu İmam Hatip Lisesi, İstanbul, Matematik Öğretmeni

2015-2019 Haydarpaşa Anadolu Lisesi, Üsküdar, İstanbul, Müdür Yardımcısı

2019-2021 Çağrıbey Anadolu Lisesi, Üsküdar, İstanbul, Matematik Öğretmeni