



Makale Türü / Article Type: Araştırma Makalesi / Research Article

TELEKOMÜNİKASYON İŞLETMELERİNDE UYGULANAN EĞİTİM VE GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

¹Mihriban ATEŞ

²Ebru AYKAN

Öz

Günümüzde işletmeler rakipler karşısında avantaj elde etmek için bulunmaz bir sermaye olarak gördüğü ilk kısas insan kaynağıdır. Halihazırdaki bu sermayenin, sahip olduğu yetkinlikler geliştirilerek işletme karlılığı ve verimliliğini en üst düzeye çıkartmak amaçlanmaktadır. Çalışanın yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesi eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile mümkün olmaktadır. Bu amaçlar çalışanların iş tatmin düzeyini etkilerken aynı zamanda işletme başarısını da artırmaktadır. Bu bağlamda çalışan başarısı ile işletme başarısının paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Çalışanın işine karşı sahip olduğu pozitif duygu ve iş tatmini son elli yıllık sürede önemli araştırma konuları içerisinde yerini almakla birlikte kapsamlı bir şekilde inceleme alanı bulmuştur. Çalışmada, işletmelerde verilen eğitim faaliyetlerinin çalışanların iş tatmin düzeylerindeki değişimlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya dayalı bu çalışma, Kayseri ili hizmet sektöründe faaliyet gösteren telekomünikasyon firmasının 314 çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tamamlanmış olarak geri dönen anket formları SPSS programında çözümlenmiş ve değerlendirmeye alınmıştır. Korelasyon ve Regresyon analizi sonucunda eğitim faaliyetlerinin, çalışanların iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği öngörüldüğü gibi doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Tatmini, Eğitim ve Geliştirme

The Effect of Training and Development Activities Applied in Telecommunication Businesses on The Job Satisfaction of Employees

Abstract

Today, the first retaliation that businesses see as an invaluable capital to gain an advantage over their competitors is human resources. It is aimed to maximize business profitability and efficiency by developing the competencies of this existing capital. Improving employee competencies and skills is possible through training and development activities. While these goals affect the job satisfaction level of employees, they also increase business success. In this context, it is understood that employee success and business success are parallel. The employee's positive feelings towards his job and job satisfaction have been among the important research topics in the last fifty years and have found extensive examination. The study aimed to determine the changes in the job satisfaction levels of employees due to the training activities provided in enterprises. In this research-based study, 314 employees of a telecommunications company operating in the service sector in Kayseri province constitute the sample of the research. The completed survey forms were analyzed in the SPSS program and evaluated. As a result of the

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, mihribanates1@gmail.com, ORCID: 0009-0008-8359-0646

² Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, ebruaykan@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3537-5235

Correlation and Regression analysis, it was confirmed that the training activities significantly and positively affected the job satisfaction of the employees, as predicted.

Keywords: Human, Human Resources Management, Job Satisfaction, Training and Development

GİRİŞ

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ile çalışanların işletme hedeflerine ulaşması ve etkili ve verimli bir biçimde güdülenmeleri hedeflemektedir. İKY kavramı, insan kaynağının örgüte, çevreye, kişiye ve hatta topluma faydalı olacak şekilde bulunulan iş ortamının kurallarına uygun bir şekilde etkili olarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise insan kaynağının yani insan sermayesinin etkili bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. İşletmelerde İK uzmanları, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bir köprü görevi görmektedir. Yöneticilerin kurallarını, isteklerini çalışanlara İK departmanı aktarmakta, aynı zamanda çalışanların fikir ve düşüncelerini, sorunlarını yöneticilere de İK departmanı iletmektedir. Ayrıca, insan kaynakları yapmakla yükümlü olduğu görevlerinin yanı sıra örgüte en uygun kişiyi temin etmesi, çalışanları amaca yönlendiren onları motive eden bir fonksiyona sahip olması gibi örgütlerin vazgeçilmez bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda İK, örgütler için hayati önem ve değere sahip olmaktadır (Sadullah vd., 2015: 2).

İKY, verimlilik, iş tatmini vb. faktörleri önemseyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2011: 6). Aynı zamanda bu yaklaşım işletmelerin ya da kurumların amaçlarına uygun, mal ve hizmet üretmek için kullanmakta oldukları en önemli kaynak olarak insan unsurunu görmektedir (Uyargil, 2008: 3). Bu noktada da işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanların bilgisi ve becerilerine bağlı olmaktadır (Dinç, 2015: 52). Sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevre de bu beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi ve yenilerin eklenmesi önemli hale gelmektedir. Gelişme fırsatlarını yakalayabilme, değişime ayak uydurabilmenin önemli araçlarından biri de işletmelerde İKY'nin temel işlevlerinden biri olan İK'nın eğitimi ve gelişimi fonksiyonu kapsamında sağlanan çalışanların eğitim ve geliştirilmesi faaliyetleridir (Tortop, 2017: 82-83).

Çalışanların işlerindeki başarı sebepleri arasında işlerini severek yapmaları sayılabilmektedir. Çalışanın yaptığı iş karşılığında hissettiği manevi tatmin düzeyi olarak ifade edilen iş tatmini işletme verimliliği ve etkinliği için aranan bir kavramı ifade etmektedir. Çalışanların iş tatminlerini etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte iş yerinde değerli ve önemli olduğunu hisseden çalışanların eğitim faaliyetlerine katılımı oranı artmaktadır.

Amerika'da 1973 yılında yeni bir çağ atlatan ilk telefon görüşmesinin ardından uzun mesafelerle iletişimimizi kolay ve ulaşılabilir kılan Türk Telekomünikasyon sektörünün gelişimi hızla devam etmektedir. Türk telekomünikasyon sektöründe yapılan bu araştırmanın amacı çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesidir. Veri toplama aracı olarak Eğitim ölçeği ve İş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Çalışma için Telekomünikasyon işletmelerinden biri olan Turkcell çalışanlarına anket uygulaması yapılmış olup, anket sonuçları literatür araştırmaları ile desteklenerek yorumlanmıştır. Diğer alan yazınlarda (Uyar 2010; Günay 2015; Bayram 2019; Doğan vd. 2019) Telekomünikasyon sektörü tüm işletmeleri örneklem seçilirken bu çalışmada ise anket sadece Kayseri Turkcell çalışanlarına bu çalışma ile uygulanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve başlığı altında eğitim ve geliştirme, iş tatmini kavramları ve kavramlar arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

1.1. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim faaliyetleri, işletmelerin ulaşmak istedikleri kritik amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan bir araç olarak değerlendirilmektedir. Eğitim ile geliştirme faaliyetleri işletmede bulunan çalışanların yetenek ve becerilerinden daha fazla verim alınabilmesi amaçlamaktadır (Tortop vd., 2017: 82-83). İşletmeye alınan İK'nın sahip olduğu yetenek ve becerilerin işletme hedefleri doğrultusunda geliştirilmesi ve kullanılması örgütsel başarının anahtarını oluşturmaktadır.

Eğitim, bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla bilinçli olarak istenilen yönde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1994: 12). Genel çerçevede eğitim; bir işi yapabilmek için ilgili becerinin kazandırılması olarak tanımlanabilmektedir (Ertürk, 2011: 117). Çalışanların eğitim programları yoluyla; bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklikler meydana getirmesini amaçlamaktadır. Bu tanımla ile eğitim bir değişim süreci olarak vurgulanmaktadır (Koçel, 2007: 42). Eğitim programları; çalışanın gelişimini ve verimliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Bu etki çalışan performansının artırılmasına yol açmakta ve işletme açısından fayda oluşturmaktadır (Bulut vd., 2010: 320).

Eğitim faaliyetleri, çalışanın işi ile ilgili yetkinlikleri öğrenmesini kolaylaştırmak için işletme tarafından sunulmuş faaliyetler bütünü olarak da ifade edilmektedir (Çetin vd., 2009: 4-5). Örgütün eğitim sistemlerinde çalışanları kapsamlı bilgi ve becerilerle donatmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Farklı konumdaki çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim ve geliştirme uygulamaları verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Kızıloğlu, 2011: 15-28).

Eğitim sürekli devam eden bir döngü olup işe yeni başlayan çalışanların hızlı bir şekilde daha üretken olmalarını sağlamaktadır (Tanrıverdi vd., 2016: 83). Böylece çalışanların öğrenmelerine destek olunmaktadır. İşletme, bu süreçte en iyi öğrenme planını hazırlamakta ve uygulamakta büyük bir sorumluluk üstlenmektedir. Ayrıca eğitim için gerekli olan kaynakları ve bütçeyi ayırmaktadır (Taşkın, 2001: 24).

Geliştirme ise bulunduğumuz anın ötesinde geçen bir öğrenmeyi içermektedir. Çalışanların daha uzun soluklu bir zamanda işe ve işletmeye ayak uydurmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Bingöl, 2006: 238-239). Geliştirme çalışanın işe başlayıp işten ayrılincaya kadar geçen sürede performansının artırılması için yapılan etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Açıkalın, 1994: 3-63). Başka bir tanımda ise geliştirme müşteri taleplerini karşılayabilmek için çalışanların yeteneğini geliştiren bilgi, beceri, davranış kazandırma süreci olarak ifade edilmektedir (Erkoç, 2004: 179-180). Geliştirme, yalnızca eksikliği olan iş görene değil, aynı zamanda eksiklikleri tespit edilememiş olan çalışanlar üzerinde de uygulanmaktadır. Böylece her bireyin farklı istek ve beklentileriyle, keşfedilmesi gereken farklı

potansiyellerini ortaya çıkarmaktadır. Geliştirme, iş görenlerin sadece mesleki açıdan bilgilerini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda onların genel kültürlerini ile fiziksel yeteneklerinin de gelişmesine katkı sağlamaktadır (Mercin, 2005: 142).

Gelişim haritalarıyla eğitimin önemi vurgulanmaktadır. Bu haritalarda beceriler ve bunlar arasındaki farklılıklar, hâlihazırda bulunan yetkinlikler ve eğitim ile ilerleyen süreçte ihtiyaç duyulacak performansın ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu sebeple işletmelerde verilen eğitimler sürdürülebilir olmalıdır. Eğitim programlarının devamlılığı olmaması durumunda fayda sağlamamaktadır. Sonuç olarak işletme, eğitimin ortaya koyduğu gelişme ve örgütsel bağlılığın artışından fayda sağlamaktadır (Bulut vd., 2010: 320).

Yetkin, verimli ve özgüvenli bir çalışan örgüte daha fazla fayda sağlamaktadır. Geliştirme, çalışanın kendisine yatırım yapıldığının somut bir kanıtı olmaktadır. Çalışanda, işletmenin kendisine değer verdiği fikrini kuvvetlendirmektedir. Bu da çalışanın iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Çetin vd., 2009: 57-58).

1.2. İş Tatmini

Günümüzde iş yaşamı, insanların yaşamının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 12). Bu açıdan ele alındığı zaman iş tatmini insanların mutluluğu ve yaşam kalitesi için önem arz etmektedir (Yiğit vd., 2011: 4). İş tatmini, iş görenin yaptığı iş karşılığında hissettiği manevi tatmin düzeyi olarak ifade edilmektedir (Aşık, 2010: 34).

Başka bir tanımda ise tatmin; bir şeyin gerçekleştirdikten sonra gönül doygunluğuna erme anlamına gelmektedir. Ayrıca ihtiyaçlar karşılandıktan sonra hissedilen mutluluk durumu olarak da ifade edilmektedir (Halsey, 1988, s.884). Bireylerin, yaşadıkları ve üzerine çok fazla düşündükleri, yorumladıklarıyla yönetmeye çalıştıkları hisler, sosyal etkileşimler aracılığıyla ortaya çıkmakta ve bu koşullardan etkilenmektedir (Keser vd. 2018: 147- 148).

Çalışan çalışma yaşamında, iş arkadaşları ve fiziki koşulları arasındaki uyum sürecinin bir sonucu olarak, meydana gelen memnuniyet duygusu ile kişinin işine duyduğu pozitif tutum olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımda iş tatmini, mesleki takdirden yola çıkarak kişinin mesleğinin hakkını veren pozitif bir tutum içermektedir (Ugboro/Obeng, 2000: 254).

Duygusal anlamda tatmin olma, bireyin iç huzura ermesinde iş tatmini önemli rol oynamaktadır. İş tatmini kişinin çalışma koşullarına yönelik ortaya çıkan dürtüsel tepkilerle oluşmaktadır. Ayrıca beklentiler, normlar, kişinin sahip olduğu değerlerde bu tepkileri etkilemektedir (Schneider ve Snyder, 1975: 318). Diğer yandan iş tatmini, karşılanmış çalışan beklentilerinin kümülatif değeri olarak nitelendirilmektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Çalışan birey işinden yüksek düzeyde tatmin duyuyorsa bu kişisel tatmin iş ortamını da olumlu yönde etkileyecektir. Birey işinden gerekli tatmini elde ediyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutum oluşturmaktadır. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın, iş tatmini sonuç olarak insan duygularını, bu duygulara sahip kişi ile onun işi ve iş çevresi arasında köprü kurmaktadır. İşin sonunda birey istemese dahi işine, işyerine ve iş çevresine ilişkin bir

takım deneyim elde etmektedir. İş tatmini bu tutumun temel yapı taşını ifade etmektedir (Erdoğan, 1999: 231- 232). Sonuç olarak İKY’ de eğitim süreci, iş tatmini üzerinde ve iş gücünün geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma, çalışan bireylerin eğitim faaliyetlerine yönelik algılarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesini amaçlamaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerin entelektüel sermayesinin en önemli unsurunu rakiplerle rekabet edebilme gücü oluşturmaktadır. İşyerindeki insan kaynağını geliştirmek ve daha verimli hale getirmek çalışanların iş tatmin düzeylerini de etkilemektedir. Bu doğrultuda iş tatmin düzeyini artıran oldukça fazla faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de eğitim faaliyetleridir. Eğitim faaliyetleri, çalışanları daha yetkin hale getiren ve iş görenlerin iş tatminini arttırmaktadır.

Çalışmanın amacı genelinde, İKY işlevleri kapsamında yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş tatmininin önemine dikkat çekmek, özelde ise Kayseri ilinde faaliyet gösteren Telekomünikasyon firmasında çalışanların uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisini ve farkındalığını ortaya koymaktır. Telekomünikasyon sektörünün bir hizmet sektörü olması ve teknolojinin hızla gelişmesi, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyacını da ön plana çıkarmaktadır. Bu faaliyetler hizmet kalitesini arttırmakla kalmayıp sektördeki rakipler işletmeler içinde örnek teşkil etmektedir.

Bu doğrultuda, çalışmanın literatüre katkısının yanında, telekomünikasyon sektöründeki uygulamaların araştırılmasına imkân ve olanak tanımaktadır. Literatürde eğitim ve geliştirme uygulamaları ile iş tatmini (Orpen 1982; Keller 1987; Mathieu ve Martineau 1997; Ducharme ve Martin 2000; Shelton 2001; Ahmad ve Bakar 2003; Scandura 2006; Owens 2006; Sahinidis ve Bouris 2007; Durak’ın 2007; Karatepe ve Uludağ 2007; Schmidt WS 2007; Noyan 2007; Ferguson vd., 2012; Polatçı 2015; Tanışman 2018; Aykan 2020; Kılınç 2020; Işkın 2021) değişkenleri arasında bir ilişki olduğuna dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

3. LİTERATÜR TARAMASI, SORULAR VE HİPOTEZLER

Eğitim, geliştirme ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili literatür incelemesi yapıldığında eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş tatmini kavramlarının çeşitli araştırmalara konu olduğu ve farklı şekillerde incelendiği görülmüştür. Bu noktadan hareketle araştırmaya başlanırken belirli sorularla yola çıkılmıştır;

- Eğitim faaliyetleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Çalışanlar için EGF iş tatminini artırıcı bir unsur mudur?
- Çalışanlar EGF yatırım aracı olarak düşünmekte midir?

Shelton (2001), çalışmasında çalışanın iş başarısını hedefleyen, eğitim ve geliştirme programlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışanın çalıştığı iş yerindeki memnuniyet durumuna göre, çalışmaya devam edip etmeyeceği kararını vermesinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkisi olduğunu ifade etmektedir. Schmidt WS (2007), çalışmasında işyerinde verilen

eğitim faaliyetlerinin çalışan memnuniyetiyle iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Kılınç'ın (2020) sağlık sektörü araştırmasında kariyer yönetimi ışığında, eğitim faaliyetlerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Işkın (2021) yaptığı çalışmanın inceleme sonuçları çalışma hayatı kalitesi değişkeninin iş tatmini ile çalışan performansı üzerine etkisinde, eğitim faaliyetlerinin önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. İncelenen araştırmalardan hareketle **H1** hipotezi öngörülmüştür:

H1: Eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Durak'ın (2007) araştırma sonucunda ailenin gelir durumu ve eğitim düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lise mezunu hemşirelerin tatmin düzeyi, yükseköğretim mezunu hemşirelerin tatmin düzeyinden daha yüksek çıkmıştır. Tanışmanın (2018) işletmelerde eğitim uygulamalarının iş tatminine etkisinin incelendiği çalışmada, eğitim faaliyetlerini yürüten üst düzey yöneticilerin dinamik süreçte çok önemli yer teşkil ettiği, çalışmanın hedefleri doğrultusunda eğitim uygulamalarının iş tatmini üzerindeki pozitif etkisi tespit edilmiş ve bu araştırmalardan hareketle **H1a** hipotezi öngörülmüştür:

H1a: Eğitim olanaklarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Sosyal destek ile iş tatmini arasındaki ilişki analiz edilmiş ve sosyal destek ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Orpen (1982) Güney Afrikalı çalışanlar tarafından algılanan sosyal desteğin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışma arkadaşlarından ve yöneticileri tarafından gösterilen sosyal desteğin çalışanın performansını ve iş tatminini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ducharme ve Martin (2000) çalışma arkadaşlarının göstermiş olduğu sosyal desteğin çalışanların iş tatminini artırdığı sonucuna varmıştır. Paşa (2001) yılında Paternalizm (Babacanlık) “yöneticilerin çalışanların iş dışındaki yaşamlarıyla ilgilendikleri ve çalışanların refahını artırma hedefleri” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle Pellegrini ve Scandura (2006) yılında Türkiye’de yaptıkları çalışmada yöneticilerin babacan yönetim tarzını benimsemeleri çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye’de çalışanlara, yönetici tarafından gösterilen sosyal desteğin önem taşıdığı düşünülmekle birlikte babacanlık kültürlerarası farklılık gösterebilmektedir.

Ferguson vd. (2012)’ne göre, işletme içinde hissettirilen sosyal destek ağları, çalışanların iş tatmini için iyileştirici etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Polatçı (2015) araştırma çalışmaları sonucunda çalışanlar tarafından algılanan sosyal desteğin çalışanın yaşam tatminin ve iş tatminine pozitif yönde etki ettiğini tespit etmiştir. Bu araştırmalardan hareketle **H1b** hipotezi öngörülmüştür:

H1b: Sosyal desteğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Eğitimci ve eski Amerikan genel sekreteri Terrell motivasyonu şu şekilde açıklamaktadır: “Eğitim ile ilgili hatırdı kalması gereken üç husus vardır. Bunlardan birincisi motivasyon, ikincisi motivasyon, üçüncüsü yine motivasyondur.” (Ames, 1990). Keller (1987) ÖM ile ilgili yaptığı çalışmada atölye eğitimlerine katılım sağlayan çalışanlardan elde ettiği bilgilere göre çalışanların yeterli kavrayışa sahip

olmadıkları için eğitimden öğrenmeleri gereken çok şey olduğu çıkarımında bulunmuştur. Mathieu ve Martineau (1997) araştırma sonucunda eğitim hakkında negatif tutumlara sahip çalışanların öğrenme motivasyonu düşük olacağı için motive olduktan sonra eğitimlere katılım sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca eğitimlere olumlu tutumlara sahip olarak katılmak iş tatmininde artmasına destek olabilecektir. Ahmad ve Bakar (2003), öğrenme motivasyonu, çalışanların eğitimden algıladıkları yararların örgüte olan bağlılığı arttırdığı sonucuna varmıştır. Sahinidis ve Bouris (2007), çalışanın algılanan eğitim etkinliğiyle, iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Karatepe ve Uludağ (2007) motivasyonun iş tatmini ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemiştir. İlgili çalışmalar doğrultusunda **H1c** öngörülmüştür:

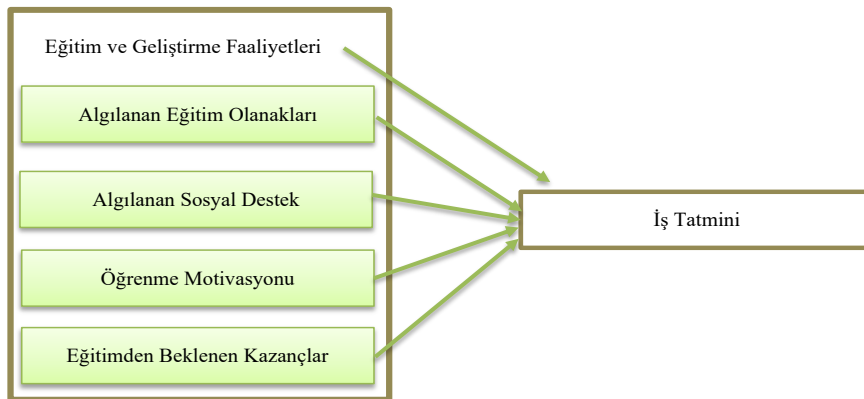
H1c: Öğrenme motivasyonun iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Owens (2006), çalışmasında eğitim ile iş tatmini, eğitim ve örgütsel taahhütler gibi organizasyonun çeşitli çıktıları arasında güçlü bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir. Noyan'ın (2007) Ankara Üniversitesin de yaptığı araştırmada, eğitim ve geliştirme planlarının performans düzeyi ile ilişkili olduğunu ve eğitim ve iş gören performansının arttığını göstermiştir. Aykan'ın (2020) Örgütsel adaletsizliğin negatif iş çıktıları oluşturduğu ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisinin bazı tedbirler alınarak, olumlu tutumlara dönüştürülebilmesinin iş tatmini için kritik önem taşıdığını ortaya koymuştur. İlgili çalışmalar doğrultusunda **H1d** öngörülmüştür:

H1d: Eğitimden beklenen kazanımların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

4. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, İşletmelerde uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatminine etkisinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacını detaylı şekilde gösteren araştırma modeline aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde faaliyet gösteren telekomünikasyon işletmelerinden birisi olan Turkcell çalışanları oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünü 350 telekomünikasyon çalışanı oluşturmaktadır. Söz konusu evren içerisinde 314 örnekleme ulaşılabilmektedir. Ulaşılan örneklem büyüklüğü evrenin yaklaşık %89 temsil etmektedir. Çalışanlardan anket uygulamasına katılanların %54,8 kadın, %45,2 erkektir.

6. VERİ TOPLAMA VE ANALİZ YÖNTEMLERİ

Çalışmanın alan araştırmasında veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplamak amacıyla 3 kısımdan oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde, demografik bilgiler; yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu bilgileri yer almaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların 172'si kadın (%54,8), 142'si erkektir (%45,2), %51,9'u evli, %44,6'sı bekârdır. Yaş grubu bakımından %52,9'u 18-30 yaş arası, %45,5'i 31-40 yaş arası, %1,6'sı ise 41-50 yaş arasındadır. Öğrenim durumu açısından ise %16,2'si ilköğretim, %44,6'sı lise, %34,7'si üniversite ve %4,5'i ise lisansüstü mezunudur.

Tablo 1. Demografik Özellikler

		f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	142	45,2
	Kadın	172	54,8
Medeni Durum	Evli	163	51,9
	Bekâr	140	44,6
	Boşanmış	11	3,5
Yaş	18-30 yaş	166	52,9
	31-40 yaş	143	45,5
	41-51 yaş	5	1,6
Öğrenim durumu	İlköğretim	51	16,2
	Lise	140	44,6
	Üniversite	109	34,7
	Lisansüstü	14	4,5
Çalıştığı Pozisyon	Call Center Team Leader	39	12,4
	Müşteri temsilcisi	108	34,4
	Satış temsilcisi	86	27,4
	Müşteri danışmanı	44	14,0
	İnsan Kaynakları Uzmanı	13	4,1
	Çağrı Merkezi elemanı	24	7,6

Eğitim ve geliştirme 30 ifadeden oluşan, Noe ve Schmitt (1986) ile Noe ve Wilk (1993) tarafından yazılmış olan makalelerden alınmıştır. Ayrıca Aktuna (2007) tarafından Türkiye’de uygulanan 4 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Yapılan DFA sonucunda ifade edilen 4 alt boyutta toplam açıklanan varyans 61,8 olarak tespit edilmiş, KMO 0.834 ve Bartless Test 2622,6 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin yapısal geçerliliği için uyum indexlerine bakılmış ve tablo 3’te bu değerler verilmiştir. Bu ölçekte, algılanan eğitim olanakları 4 ifade (1-4), algılanan sosyal destek 10 ifade (5-14), eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu 5 ifade (15-19) ve eğitimden beklenen kazançlar 11 ifade (20-30) ile ölçülmektedir.

Katılımcılardan, ölçekte yer verilen ifadelere katılım derecelerini 5’li likert tipi olarak; “1-Kesinlikle katılıyorum”, “2-katılıyorum”, “3-kararsızım”, “4-katılmıyorum”, “5-kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevapları içermektedir. İş tatminini boyutunu ölçmek için 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırmada, Darıcan Ş. tarafından kullanılan, iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipi olarak “1- Çok Memnunum”, “2- Memnunum”, 3- Kararsızım”, “4-Memnun Değilim” ve “5-Hiç Memnun Değilim” şeklinde cevapları içermektedir. İş tatmini ölçeğinde 20 ifade bulunmakla birlikte tek boyutta incelenmektedir.

Tablo 2. Ölçeklere Ait Soru sayısı, Madde Numaraları, Çarpıklık ve Basıklık

	Çarpıklık	Basıklık	Soru sayısı	Madde numaraları
Algılanan Eğitim Olanakları	0.83	1.55	4	1,2,3,4
Algılanan Sosyal Destek	1.23	1.43	10	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14
Öğrenme Motivasyonu	1.01	2.03	5	15,16,17,18,19
Eğitimden Beklenen Kazançlar	1.79	1.24	11	20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30
İş Tatmini	.098	.234	20	1,2,3,4, 5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 15,16,17,18,19,20

Tablo 2’deki Analiz sonuçları incelediğinde tüm boyutlara ilişkin bulguların -2 ile +2 arasında değer alması verilerin normal dağılım sergiledikleri ve hedeflenen değerlere ulaşıldığının göstergesidir.

Tablo 3. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık Katsayısı, KMO ve Bartlett's Test Of Sphericity Değer Tablosu

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach's Alfa (a)	KMO	Bartlett's Test Of Sphericity
Eğitim ve geliştirme ölçeği		0.875	0.834	2622,06
	AEO	0.694		
	ASD	0.777		
	ÖM	0.745		
	EBK	0.798		
Genel iş tatmini ölçeği		0.855	0.812	2032,04

Algılanan eğitim olanakları (AEO); algılanan sosyal destek (ASD); eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu (ÖM) ve eğitimden beklenen kazançlar (EBK) ile ölçülmektedir.

Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. İlgili değer 0.60 – 0.80 arasında ise güvenilirliğin iyi düzeyde olduğunu, 0.80 – 1 arasında değer alması ise güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Düşükcan, Sezgin ve Kaya, 2019). Ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach Alpha değeri kullanılarak hesaplanmıştır. Eğitim ve geliştirme faaliyeti ölçeğine göre Cronbach Alpha iç güvenilirlik katsayısı sonucu 0.875 olarak bulunmuştur. İş tatmini ölçeğine göre hesaplanan Cronbach Alpha iç güvenilirlik katsayısı sonucu ise 0.855 bulunmuştur. Güvenirlilik 0,60’ın üzerinde olduğu için boyut hakkında yeterince güvenilirdir ifadesi kullanılabilir. Böylece kullanılan iki

ölçeğinde güvenilir değere sahip olduğu ve kullanılan veri setinin de analizler için uygun olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 4. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Kriteri	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	İş tatmini	Değerlendirme
X²/Df	$0 < X^2/(Df) < 5$	1.913	1.306	Kabul edilebilir uyum
GFI	$0.80 < GFI < 0.95$	.873	.940	Kabul edilebilir uyum
AGFI	$0.80 < AGFI < 0.90$	.841	.918	Kabul edilebilir uyum
CFI	$0.95 < CFI < 1$	.857	.946	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$0.00 < RMSEA < 0.08$	.054	0.031	Kabul edilebilir uyum

Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, ardından daha önceden tanımlanan yapının yeni örneklem grubunda doğruluğunu belirlemek amacıyla DFA yapılmış, uyum indeksleri belirlenmiştir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin Doğrulamalı faktör analizi değerleri şöyledir; X^2/df :1,913, GFI:0,873, AGFI:0,841, CFI:0,857 RMSEA:0,054 ayrıca İş tatminine ilişkin uyum iyiliği değerleri şöyledir; X^2/df :1,306, GFI:0,940, AGFI:0,918, CFI:0,946 RMSEA:0,031. Bu sonuçlar iki faktörlü analizin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

6.1. Korelasyon Analizleri

Eğitim ile iş tatmini değişkenleri arasında -0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bununla beraber Pearson r: 0,481 ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu ifade edilebilmektedir. Korelasyon tablosundan elde edilen sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarından, algılanan eğitim olanakları-iş tatmini arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ve r:0,184 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlarından, algılanan sosyal destek-iş tatmini arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ve r:0,272 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlarından, öğrenme motivasyonu-iş tatmini arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ve r:0,210 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak alt boyutlarından, eğitimden beklenen kazançlar-iş tatmini arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde ve r:0,380 kuvvetinde bir ilişki bulunmaktadır. Alt boyutlara ilişkin korelasyon analizi göstermektedir ki; algılanan sosyal destek ve eğitimden beklenen kazançlar arasında daha yüksek, algılanan eğitim olanakları ve öğrenme motivasyonu ve iş tatmini arasında daha düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Aşağıda bulunan tablo, eğitim ve geliştirme faaliyeti alt boyutları - iş tatmini arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 5. Değişkenler Arasındaki İlişkiye İlişkin Korelasyon Analizi

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
EĞİTİM TOPLAM	1.85	0.56	1							
ALGILANAN EĞİTİM OLANAKLARI	1.89	0.65	.621**	1						
ALGILANAN SOSYAL DESTEK	1.90	0.54	.793**	.550**	1					
ÖĞRENME MOTİVASYONU	1.82	0.58	.662**	.208**	.395**	1				
EĞİTİMDEN BEKLENEN KAZANÇLAR	2.02	0.51	.719**	.196**	.254**	.388**	1			
İŞTATMİNİ TOPLAM	1.86	0.45	.393**	.184**	.272**	.210**	.380**	1		

** . Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

6.2. Regresyon Analizi

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, araştırmanın yapıldığı Kayseri ilinde faaliyet gösteren Telekomünikasyon firması çalışanlarının eğitim faaliyetlerine yönelik tutumları ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lakin bir bağımlı değişkenin birden fazla bağımsız değişkenden etkilenmesi mümkün olabilmektedir. Tablo 5'teki verilere göre iş tatmini bağımlı değişken, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutları ise bağımsız değişken olarak incelenmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişki regresyon yoluyla ifade edilmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacı ile her bir alt boyutun regresyon analiz tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	Beta	t	Anlamlılık (p)	R	R ²	F	Sonuç
Eğitim T	,393	7,549	,000	,393	,154	56,987	KABUL
Eğitim olanakları	,209	3,862	,000	,209	,044	14,917	KABUL
Sosyal destek	,355	6,847	,000	,355	,126	46,885	KABUL
Öğrenme motivasyonu	,293	5,540	,000	,293	,086	30,691	KABUL
Beklenen kazançlar	,489	10,131	,000	,489	,239	102,644	KABUL

Araştırma kapsamında Tablo 6'ya bakıldığında F değeri 56,987 ve p değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan dolayı araştırma modelinin anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer yandan çalışanların iş tatminini, eğitim faaliyetlerine yönelik tutumlarıyla tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Tablodaki gösterilen sabit katsayı 1,074'tür. Bu durum, eğitim ve geliştirmeye yönelik algıları 0 olsa bile firmada çalışanların 10,74'lük kısmının iş tatmini mevcut anlamına gelmektedir. Eğitim ve geliştirme değişkenine ait değer, 0,013'tür. Yani eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algıdaki bir birimlik artış çalışanların iş tatminini 0,013 birim arttırmaktadır. İfade edilen sonuçlar denklem haline dönüştürüldüğünde, aşağıdaki model ortaya çıkmaktadır.

$$\text{İş Tatmini} = 1,074 + 0,013x \text{ Eğitim ve geliştirme} \quad (1)$$

Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmını açıkladığını R Kare değeri ile göstermektedir. Regresyon analizi sonucunda model özeti ana hipotezi desteklemektedir. Kurulan regresyon modelinin çalışmayı açıklama gücü 0,154 olup bu da iş tatmini değişkenindeki varyasyonun %15,2'lik kısmının eğitim faaliyetlerine yönelik tutum ile açıklanabildiğini ortaya koymaktadır. Regresyon denklemi, **H1** hipotezini destekler niteliktedir. H1a' ya göre yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde F değeri 14,917 ve anlamlılık değeri (p) 0,000 olarak tespit edilmiştir. Anlamlılık için p değeri 0,005'ten küçük olduğu için Telekomünikasyon çalışanlarının algıladıkları eğitim olanakları ile iş tatmini arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda modelin anlamlı ve geçerli olduğu görülmektedir.

Telekomünikasyon çalışanlarının algıladıkları eğitim olanakları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayısı R değeri 0,209 bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi R² değeri 0,044 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlardan hareketle çalışanların algıladıkları eğitim olanakları, iş tatminin yaklaşık olarak %0,44 açıklamaktadır. Etkinin yönünün pozitif olduğunu beta değerinin pozitif olmasından anlamaktayız. Sonuçlardan hareketle bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında düşük düzeyde ilişki vardır. **H1a** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları sosyal destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,355 olarak hesaplanmıştır. Sonuç üzerinden değerlendirildiğinde pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Sosyal desteğin iş tatminini açıklama düzeyini gösteren R² değeri 0,126 olarak hesaplanmıştır. Beta katsayısı 0,35 anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre **H1b** hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6'da yer alan regresyon sonucuna göre $p=0,000 < \alpha=0,05$ olduğundan dolayı modelin anlamlı olduğuna karar verilmiştir. R² değeri 0,086 olarak hesaplanan bu analize göre öğrenme motivasyonu, iş tatminini %0,8 açıklamaktadır. Beta değeri 0,29 bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre **H1c** hipotezi kabul edilmiştir.

Hipotez H1d'ye göre yapılan regresyon analizine göre F değeri 102,64 ve anlamlılık değeri $p=0,00$ olarak belirlenmiştir. Analiz sonucunda modelin geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir.

Telekomünikasyon çalışanlarının algıladıkları eğitim olanakları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayısı R değeri 0,489 bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi R² değeri 0,23 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlardan hareketle çalışanların algıladıkları eğitim olanakları, iş tatminin yaklaşık olarak %23 açıklamaktadır. Etkinin yönünün pozitif olduğunu beta değerinin pozitif olmasından anlamaktayız. Sonuçlardan hareketle bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. **H1d** hipotezi kabul edilmiştir. Araştırma modeline uygun olacak şekilde oluşturulan 4 hipotezin hepsi kabul edilmiştir.

SONUÇ

İKY açısından, çalışanın gelişimi için yapılan birçok faaliyet bulunmaktadır. Bunlar arasında en köklü yatırım eğitim faaliyetlerine yapılmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte eğitim ve geliştirme faaliyetleri, farklılaşan çevreye koşullarına uyum sağlama açısından özel bir konuma sahiptir. Çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyet yönünden bazı eksiklikleri olabilmektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi eğitim ve geliştirme faaliyetleri ışığında olmaktadır. Bu ışık işletmelerin amacına hizmet eden verimliliğin artmasını da sağlamaktadır. Bununla beraber işletmenin verimliliğine etki eden faktörlerden biri de iş tatminidir. Çalışanların iş tatmininin artırılması, işletme hedeflerine ulaşmada daha etkin ve verimli olmasını sağlayacağından dolayı üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

Bu çalışmanın genel amacı; eğitim faaliyetleri ve iş tatmini değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Anket çalışması 172'si kadın, 142'si erkek olmak üzere 314 Telekomünikasyon Turkcell çalışanlarına uygulanmıştır. Yapılan frekans analizleri ile ankete katılan çalışanların %54,8 kadın, %45,2 erkek, %46,6 lise mezunu ve %47,1 30 yaşın üzerinde katılımcılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Anket uygulaması sonucunda hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda yapılan; korelasyon ve regresyon analizi sonuçları aracılığıyla eğitim faaliyetlerinin iş tatminine istatistiksel açıdan etkisi olduğu iddiasını(hipotezlerini) destekleyen bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilere göre bağımsız değişken eğitim uygulamaları, bağımlı değişken ise iş tatminidir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda Eğitim ölçeği Cronbach Alpha iç güvenirlik katsayısı sonucu 0.825, İş tatmini ölçeği hesaplanan Cronbach Alpha iç güvenirlik katsayısı sonucu ise 0.777 bulunmuştur. Güvenirlilik 0,60'ın üzerinde olduğu için boyut hakkında yeterince güvenilirdir ifadesi kullanılabilir. Ayrıca örneklemin faktör analizi yapmaya uygunluğu KMO ve Bartlett's Test Of Sphericity test sonuçları gösterilmektedir. Eğitim ölçeğinin KMO değeri 0.834, Bartlett's Test Of Sphericity 2622,06 Genel iş tatmin ölçeğinin değeri ise 0.810, Bartlett's Test Of Sphericity 1246,04 olduğu böylece kullanılan iki ölçeğinde güvenilir değere sahip olduğu ve kullanılan veri setinde analizler için uygun olduğu söylenebilir.

Mevcut alan çalışmalarından hareketle (Shelton 2001; Schmidt WS 2007; Kılınç 2020; Işkın 2021) **H1**, (Durak'ın 2007; Tanışman 2018) **H1a**, (Orpen 1982; Ducharme ve Martin 2000; Scandura 2006; Ferguson vd., 2012; Polatçı 2015) **H1b**, (Keller 1987; Mathieu ve Martineau 1997; Ahmad ve Bakar 2003; Sahinidis ve Bouris 2007; Karatepe ve Uludağ 2007) **H1c**, (Owens 2006; Noyan 2007;

Aykan 2020) **H1d** öne sürülen hipotezler doğrulanmış ve kabul edilmiştir. Ölçek analizi, eğitim faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde %48,1 pozitif yönde ve anlamlı olduğunu vurgulamaktadır. Analiz sonuçlarından hareketle eğitimin alt boyutlarından, eğitim olanakları (0.184) ve öğrenme motivasyonu (0.210) ile iş tatmini arasında düşük düzeyde bir ilişki var iken, alt boyutlardan sosyal destek (0.272) ve beklenen kazançlar (0.380) ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, çalışanların eğitim uygulamalarına katılım konusunda istekli olacaklarını ve olumlu eğilim göstereceklerini ortaya koymaktadır. Eğitim faaliyetleri ile çalışanların iş tatmininin seviyesinin artırılması sağlanacak buna bağlı olarak da işletmenin verimliliği artacaktır. Sonuç olarak genel bir değerlendirme yapacak olursa; araştırmanın hedefine ulaştığı söylenebilir.

Yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bunlardan ilki, verilerin toplanabilmesi için anket uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması sırasında kavram yanılgısı sorunun ortaya çıkmış olması muhtemeldir. Ayrıca zaman kısıtı sebebiyle, farklı departmanlar da çalışanların örneklem grubuna dâhil edilebilmesi sonuçların genellenebilirlik düzeyi üzerinde etkili olabilecektir. Araştırma diğer sektördeki işletmelerle yapıldığında karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilecek ve literatüre katkı sağlanabilecektir. Ayrıca sonraki çalışmalarda farklı Telekomünikasyon şirketleri, Medya ve iletişim şirketleri, Bilişim şirketleri tercih edilebilir ya da alan çalışmaları farklı dönemlerde uygulanabilir. Eğitim faaliyetlerinin alt boyutlarının (algılanan eğitim olanakları, algılanan sosyal destek, eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu, eğitimden beklenen kazançlar) iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırılması önerilebilir. Kapsam genişletilerek farklı bölge ya da farklı ülkeler çalışma kapsamına alınabilir.

ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ BEYANI

Etik kurul onayı Kayseri Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı tarafından 21.02.2024 tarihli E.89254 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır ve bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

DESTEK BEYANI

Araştırma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

ÇIKAR BEYANI

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağı yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Agho, A., Mueller, C. ve Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human Relations*, 8 (46), 1007-1027. Doi: <https://doi.org/10.1177/001872679304600806>
- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal Of Training And Development*, 7(3), 166-185.

<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00179>

- Aktuna, M. (2007). İnsan kaynakları yönetimi eğitim fonksiyonunun örgütsel güvene etkileri ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya*.
- Ames, C. A. (1990). Motivation: What teachers need to know. *Teachers college record*, 91(3), 409-421. <https://doi.org/10.1177/016146819009100306>
- Aşık, A. N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı 467(6), 31-51.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetim ve insan kaynakları stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Aykan, E. ve Kaçık, S. (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 40-64.
- Bayram, A. (2019). Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 321-334. <https://doi.org/10.18037/ausbd.668659>
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Bulut, Ç. ve Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Çetin, C., Elmalı, E.D. ve Arslan, M.L. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Darıcan, Ş. ve Güney, Ş. (2019). Personel güçlendirmenin iş tatmini, yöneticiye güven ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: hastane örneği. *Eurasian Econometrics Statistics & Empirical Economics Journal*, (13), 29–47. Doi: <https://doi.org/10.17740>
- Dinç, E. (2015). *Kültür ve insan kaynakları uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, T., & Gülay, İ. (2019). Y kuşağının girişimcilik eğiliminin belirlenmesi ve stratejik yönetim: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 703-717.
- Ducharme, L. & Martin, J. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: a test of the buffering hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), 223-243. <https://doi.org/10.1177/0730888400027002005>
- Durak, İ. ve Serinkan, C. (2007). Hemşirelerde iş tatmini: Denizli devlet hastanesi yoğun bakım ünitelerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (2), 119-135.
- Düşükcan, M., Sezgin, E. E., ve Kaya, E. (2019). *Elazığ 112 acil sağlık hizmetleri istasyonlarında görev yapan sağlık çalışanlarında iş streslerinin işten ayrılma niyetine etkisi*. *Journal of Academic Value Studies*, 5(3), 122-131. Doi: <https://doi.org/10.13934/1999.393>
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Erkoç, Z. (2004). *Kalite yönetim sistemleri iç tetkik rehberi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Beta yayınları.
- Ertürk, S. (1994). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Meteksan Yayınları.
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Geylan, R. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güllü, T. (2015). *Eğitim ve geliştirme programlarının çalışanların motivasyonuna etkisi ve bankacılık sektöründe incelenmesi*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Günay, Z. (2015). *İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği*. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta

- Halsey, W. (1988). *Macmillan contemporary dictionary*. İstanbul: ABC Tanıtım Basımevi.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 48-52.
- Howell, W.C. ve Dıpyoye, R.L. (1986). *Essentials of industrial and organizational psychology*. Chicago: The Dorsey Press.
- Hwang, I., ve Kuo, J. (2006, March). Effects of job satisfaction and perceived alternative employment opportunities on turnover intention: An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.
- Işkın, M. (2021). Turizm işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi, iş tatmini düzeyleri ve performansları: eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin aracı ve örgütsel sinizm davranışlarının düzenleyici rolü. *Turizm ve Gastronomi Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 1972-1991.
- İçli, Ö. (2020). *Perakende sektöründe çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi: zincir mağaza uygulaması*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. Doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keller, J. M. (1987). Strategies for stimulating the motivation to learn. *Performance and Instruction*, 26(8), 1-7.
- Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S. (2018). *Çalışma yaşamında davranış*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kılınç, E. (2020). Sağlık çalışanlarının kariyer yönetimi kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 353-361. Doi: <https://doi.org/10.18506/anemon.623163>
- Kızıloğlu, S. D. (2011). *İnsan kaynakları yönetiminde işe alım*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağda ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayınları.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy Of Management Journal*, 35(4), 828-847. <https://doi.org/10.5465/256317>
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497-523. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00950.x>
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal Of Applied Psychology*, 78(2), 291.
- Noyan, B. (2007). *Performans yönetim sürecinde iş gören eğitim ve geliştirme planları: iş gören memnuniyet uygulaması*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Orpen, C. (1982). The effect of social support on reactions to role ambiguity and conflict: A study among White and Black clerks in South Africa. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(3), 375-384. <https://doi.org/10.1177/0022002182013003008>
- Owens, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172. Doi: <https://doi.org/10.1177/009102600603500205>
- Öge, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Özer, G. Ve Aksu, M. (2022). İnsan kaynaklarında eğitim ve geliştirmenin iş tatminine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 27(4), 621-635.
- Özkes, S.N. (2019). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme: bir havacılık akademisi örneği*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Palmer, M., Winters, K. T. ve Şahiner, D. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal Of International Business Studies*, 37, 264-279. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400185>
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology*, 50(4), 559-589.
- Polatçı, S. & Özyer, S. (2015). Duygusal emek stratejilerinin duygusal zekanın tükenmişliğe etkisindeki aracılık rolü, *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 15: 131-156.
- Raymond, A. N. (2009). *İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirmesi*. (Çev. C. Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Richard L. Daft. (2006). *The New Era Of Management*. Canada: cengage Learning.
- Ronald R. S. (2002). *Human resource management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*. USA: Green wood Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle*. İstanbul: Furkan Ofset.
- Sadullah, Ö. vd. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sahinidis, A. G. Ve Bouris, J. (2007). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63-76.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. 18(4), 481-498. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>
- Schneider, B. ve Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60(3), 318. Doi: <https://doi.org/10.1037/h0076756>
- Shelton, S. (2001). The effects of employee development programs on job satisfaction and employee retention. *International journal of business and public management*, 3(2), 10-60.
- Sturm, T. (2007). High Commitment Hrm Organiztions – A case study. Germany: Grin Verlag.
- Şenatalar, F. (1999). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. İstanbul: İstanbul Matbaası Yayınları.
- Tanışman, İ. (2018). *İşletmelerde eğitim ve geliştirme uygulamalarının iş tatminine etkisi; bir alan araştırması*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H., Yılmaz, A. (2016). *konaklama işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Atlas Akademik Basım Yayım.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M.A. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Tuna, I. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme faaliyetleri: örnek bir firma incelemesi*. (Yayınlanmış yüksek lisans tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2), 247-272. Doi: [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00023-2)
- Unece. (2019). Human Resources Management and Trainig (2019, 06 16). Erişim Adresi: <https://www.unece.org>
- Uyargil, C. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta yayınları.
- Uyar, B. (2010). *İşletmelerde eğitim geliştirme Performans ilişkisi ve Türk Telekomünikasyon sektöründe Bir araştırma* (Yayınlanmış Doktora tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yew, L. (2011). Understanding the antecedents of affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia. The organizational support theory perspectives. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2551. Doi:10.5897/AJBM10.284

- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, E. (2011). İş ve yaşam doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü alan araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 12-15.
- Zhang, Z., Wan, D. Ve Jia, M. (2008). Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.005>