

İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İşyeri Beceri Geliştirme Sistemlerinin Aracı Rolü: Beyaz Yaka İşgücü Örneği

The Mediator Role of Workplace Skill Development Systems in the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of White-Collar Workforce

Serdar Çakan¹

Öz

İşgörenler, örgütsel amaçlar doğrultusunda planlanan ve bölüşülen işleri gerçekleştirirken, teknik ve yönetsel becerilerini kullanırlar fakat becerilerinin yetersiz kaldığı durumlarda işverenlerin çalışanlarına gerekli desteği vermesi, eğitici ve öğretici faaliyetleri organize etmesi beklenmektedir. Bütün bu eğitimsel faaliyetler, beklendiği üzere işgörelere belli ölçülerde kendilerini geliştirme fırsatı vermektedir ancak aynı zamanda alıştıkları konfor ortamını da değiştirmektedir. Çünkü işyeri eğitimleri, bireylere farklı kariyer fırsatları tanımakta ve bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık açısından farklı sonuçlar doğurabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işgören üzerinde farklı etkilere de sahiptir. Bu çalışmada amaç, üç farklı değişken olarak kabul edilen; işyeri beceri geliştirme sistemleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek ve işverenlerce organize edilen farklı işyeri eğitimlerinin bireyler üzerindeki etkilerini, bireylerin demografik özelliklerini de göz önünde bulundurularak somutlaştırmak amaçlanmaktadır. Nicel bir çalışma olarak modellenen bu çalışmada toplam 244 katılımcıdan toplanan cevaplar analiz edilmiştir. En son değişkenler arası ilişkiler için Pearson korelasyon ve Lineer regresyon analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak; işyeri beceri geliştirme sistemleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı ve işyeri beceri geliştirme sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın hem literatüre hem de iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: beceri geliştirme, işyeri eğitimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık

Abstract

Employees use their technical and managerial skills while performing the planned and distributed works in line with organizational purposes, but in cases where their skills are insufficient, employers are expected to provide the necessary support to their employees and organize educational and instructive activities. All these educational activities, as expected, give employees the opportunity to develop themselves to a certain extent, but they also change the comfort environment they are used to. Because workplace training gives different career opportunities to individuals and from this perspective, it can lead to different results in terms of organizational commitment. In terms of human resources management, training and development activities also have different effects on the employee. The aim of this study is to examine the relationship between the workplace skill development systems, job satisfaction and organizational commitment and it is aimed to embody the effects of different workplace trainings organized by employers considering the demographic differences of the individuals. In this research, which is modeled as a quantitative study, the answers collected from a total of 244 participants were analyzed. It has been determined that there is a positive and moderate relationship between workplace skill development systems, job satisfaction and organizational commitment, and workplace skill development systems play a mediating role in the relationship between job satisfaction and organizational commitment.

Keywords: skill development, workplace training, job satisfaction, organizational commitment

Araştırma Makalesi [Research Paper]

JEL Codes: M30, M31, M37

Submitted: 07 / 10 / 2021

Accepted: 20 / 12 / 2021

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu MYO, drserdarcakan@gmail.com, Orcid No: <https://orcid.org/0000-0001-7444-9079>

Giriş

Türkiye'deki Toyota fabrikasının insan kaynakları bölümünde çalıştığım on dört yıl boyunca işyeri eğitimlerinin uygulanması konusunda onlarca pratik örneği masanın her iki tarafında yer alarak deneyimledim. Bunlar; işe yeni başlayanlar için işe alıştırma eğitimleri, üretim ve ofis çalışanları için teknik beceri eğitimleri, yönetici adayları için yurt içi ve yurt dışı yönetici geliştirme programları, çevre koruma, afet yönetimi, ilk yardım ve iş güvenliği gibi zorunlu konularda verilen eğitimler ve örgüt kültürünü geliştirici, iletişim ve takım çalışması amaçlı dış eğitimlerdi. Uygulanan eğitim uygulamalarının sonucunda çalışanlar arasında var olan yaygın kanı; fabrikanın çok iyi bir okul olduğu şeklindeydi. O halde bireysel gelişimi ve iş performansını hedefleyen bütün bu eğitimler, orta ve uzun vadede iş tatminini artıran veya çalışanları işletmeye bağlayan bir unsur olarak kabul edilebilir miydi? Uzun yılları kapsayan kişisel gözlemlerimden yola çıkarak çalışma hayatının ilk evrelerini yaşayan genç yaşta beyaz yaka işgücü arasında devir oranlarının yüksek olduğunu ifade edebilirim. Bu nedenle bu araştırmanın yapılması ve sonucu itibarıyla ampirik bilgilere ulaşılması önemsenmektedir. Bu çalışma ile işverenlerce organize edilen farklı işyeri beceri geliştirme sistemlerinin, demografik özellikleri de göz önünde tutularak bireyler üzerindeki etkilerini somutlaştırmak amaçlanmaktadır. Çünkü bireyin çalışma hayatı süresince yaş, kıdem, öğrenim durumu, ücret/maaş ve medeni durum gibi özelliklerinde farklılaşmalar oluşmaktadır. Bu değişikliklerin, yıllar süren kariyer yolculuğu içinde birey üzerinde farklı etkiler yarattığı değerlendirilmektedir. Literatürde aşağıda detayları anlatılacağı şekilde; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı konu alan çok sayıda çalışma yapılmıştır. İşletmelerde istihdam edilen işgücünün iş performansını artırmak, daha verimli çalışmalarını sağlamak ve işin standartlara uygun şekilde yapılabilmesini garanti altına almak için çeşitli eğitimler organize edilmektedir. Bu eğitimler, işgörelere teknik ve yönetsel bilgilerin kazandırılması amacıyla yapıldığı gibi, çalışanların kendi aralarındaki takım çalışmasını güçlendirmek, iletişimi artırmak ya da sadece motivasyonlarına katkı sağlamak amacıyla da taşınabilmektedir. Özellikle bilgi işlemenin daha fazla önem kazandığı günümüz şartlarında işletmelerin yerel ve uluslararası piyasalarda rekabet edebilmesi için yetenekli çalışanlara sahip olması ve mevcut işgücünde var olan yeteneklerin hızla değişen şartlara göre geliştirilmesi gerekmektedir. Bu durum, örgütsel sürdürülebilirlik açısından önemlidir fakat her geliştirme faaliyeti işgörelere yeni kariyer imkanları sağladığından aynı zamanda riskler de taşımaktadır. Literatür incelendiğinde; iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkisinin ön plana alındığı (Judge, Bono, Erez ve Locke, 2005; Lum vd., 1998; Judge ve Watanabe, 1993; Tait, Padgett ve Baldwin, 1989) ya da iş yükü, ücret ve terfi gibi faktörlere bağlı gelişen iş tatmininin araştırıldığı (Folger ve Konovsky, 1989; Eslami ve Gharakhan, 2012; Mansur ve Seyhan, 2021) çalışmalara ulaşılmıştır. Bunun yanında iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi örgütsel kültür, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet konuları bağlamında ele alan çalışmalar da vardır (Feather ve Rauter, 2004; Testa, 2001; Lok ve Crawford, 2004; Li vd., 2019; Efeoğlu, Abul ve Bedük, 2021). Literatürde, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı işgücü performansı ile ilişkilendiren çalışmaların (Hazriyanto ve Badaruddin, 2019; Boz, Duran ve Uğurlu, 2021) yanında yönetime katılım, bilgi paylaşımı ve mesleki beceri geliştirme konusu üzerinden ele alan çalışmalar da (Rusu, 2013; Kılınç, 2020) bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının bazen ayrı ayrı bazen de bu çalışmada olduğu gibi birlikte üçüncü bir başka ölçek ile ilişkilendirilerek çalışıldığı ve somut bulgulara ulaşıldığı tespit edilmiştir. İşyerinde beceri geliştirme sistemleri, insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir çünkü her türlü eğitim, birey için aynı zamanda bir kariyer fırsattır. Bu nedenle işyeri beceri sistemlerinin uygulanması, işletmenin hedefleri ile işgörelere beklentileri arasındaki uyumsuzlukların da düşünüldüğü bir mekanizmayı içermelidir. Başka bir ifadeyle şöyle sorulabilir: *İşyeri eğitimleri çalışanlar üzerinde onların işletmedeki devamlılıklarını açısından hangi etkileri yaratmaktadır?* İşgücü için beceri sistemlerinin işverenlerce geliştirilmesi, çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etki yapıyorsa; bu etkinin yönü ve düzeyinin araştırılması ile literatüre, akademiye ve iş çevresine bir katkı sağlanacağı ve bu araştırma ile bilimsel bir yargıya ulaşılabileceği düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Bu araştırma, işyeri beceri geliştirme sistemlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisindeki rolünün tespit edilmesini amaçladığından işyeri beceri geliştirme sistemleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının açıklanmasında fayda vardır.

1.1. İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri

İşletmeler, özellikle kurumsallık seviyeleri yüksek olanlar, oldukça yüksek maliyetlere katlanarak, iç ve dış kaynakları kullanarak hizmet içi eğitim uygulamalarına önem vermektedirler. Bu eğitimler, üretime odaklı teknik yetenekleri arttırmayı hedeflediği gibi çalışanların iletişim, ikna ve algılama yeteneklerini geliştirecek şekilde düzenlenmektedir (Akar, 2015:19). İşletmeler, çalışanlarını işe alma süreci içinde yeteneklerine ve potansiyellerine göre değerlendirilmektedirler. Dolayısıyla işe alınan bir bireyin hizmet başlangıcında belli düzeyde yetkinliğe sahip olması beklenmektedir ancak mevcut yetkinlikler, çalışanların gelişen durumlar karşısında anında katkı sağlayabileceği veya uzun bir çalışma dönemi içinde en yüksek performansı sergileyebileceği (Abraham, 2011:620) bir düzeye getirilmelidir. Çünkü yetkinlikler başlangıçta hangi düzeyde

olursa olsun, gelişmeye muhtaçtır ve ister değişen çevre şartlarına uyum açısından ister bireyin kariyer hedeflerine ulaşması açısından ele alınsın, her yeteneğin mutlak surette geliştirilmesi ve dijital çağda hızla değişen şartlara uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Genel olarak bir çalışmada mevcut ya da eksik olan teknik, liderlik/yönetimsel, problem çözme, başarı/performans ve kişilerarası ilişki becerilerinin, işletme içinde sergilenen tutum, algı ve davranışlar üzerinde etkileri vardır (Kozak ve Yetgin, 2013:416). Fakat yüksek performans gösteren çalışanlar ile yeni işe başlayan çalışanlar arasında uzmanlık seviyeleri, verimli olma ve inisiyatif kullanma gibi becerilerde önemli farklılıklar gözlemlenebilmektedir (Tansley, 2011: 33).

1.2. İş Tatmini

İş tatmini kavramsal olarak erken dönemde Locke (1976)'nin ifade ettiği gibi kendini işyerinde değerlendiren çalışanın memnun olması ve işyeri hakkında olumlu düşünceler taşıması durumudur. Çalışanın işyerinde sahip olduğu fiziki şartlar, teknolojik imkanlar ve maddi kaynaklar (Bingöl, 2014) sahip olduğu iş tatminini etkilemekte ve bu nedenle iş tatmini, bireyin işinde çalışmaya devam etmesi açısından önemli bir motivasyon faktörü olarak değerlendirilmektedir (Brief ve Howard, 2002). Ayrıca bir işgören için çalışma ortamındaki stres düzeyi, yönetim tarzı, çalışma koşulları (Erdil vd., 2004) ve işletmenin kendisine sağladığı profesyonel gelişim imkanları (Unni vd., 2000) iş tatmini geliştirmesine olanak sağlayan faktörlerdendir. İş tatmini genel hatlarıyla, bireylerin yaşamlarını; sosyal, duygusal ve kişisel olarak etkileyen ve dışarıdan gözlemlenebilen bir olgu olarak kabul edilmektedir (Keser, 2012).

1.3. Örgütsel Bağlılık

Genel itibarıyla bireyin kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından üstün tutmadan geliştirdiği davranışlar olarak açıklanan (Baysal ve Paksoy, 1999) örgütsel bağlılık kavramı, işletme ile birey arasında var olan psikolojik bağı ifade etmektedir (Meyer vd., 2001). Bu psikolojik bağ, Allen ve Meyer (1991)'in açıkladığı şekilde duygusal, devamlılık ve normatif boyutlarıyla incelendiğinde daha iyi anlaşılabilir. Hangi boyutta olursa olsun, çalışanın örgütle arasında kurduğu bağın güç derecesi bireyin örgütte kalmasını ya da örgütten ayrılmasını etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Derin ve Demirel, 2012). Çünkü örgüte bağlı olan birey, örgütün karşılaştığı olumlu ya da olumsuz her durumda örgütte kalan (Mansur ve Seyhan, 2021:1035) ve kendi potansiyeli ile etkin bir katkı sağlamayı sürdüren kişidir.

Ülkemizde işyeri beceri geliştirme sistemleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere odaklanan kapsamlı çalışmalar (Ayan, 2008; Özpehlivan, 2018; Kılınç, 2020) bulunmaktadır. Önceki çalışmalara istinaden işyerindeki eğitimlerin, performans yükseltici etkisi üzerinden (Boz, vd., 2021) ele alındığında bireylerin iş tatminlerinde ve örgütsel bağlılıklarında pozitif yönde ilişkiler olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin başka bir boyutu olarak; bireyin kendini geliştirme imkanlarına sahip olması ile iş tatmininin artması arasında gözlemlenebilir bir ilişki olduğu ifade edilebilmektedir (Unni, vd. 2000). Örgütteki insan kaynağının başarılı olması, o kişilerin işinden ve çalışma şartlarından memnun olmasını gerektirdiğinden (Şimşek vd., 2016), işverenlerin onlara gerekli önemi ve desteği vermesi (Geylan, 2004) gereklidir. İşyeri eğitimleri yani bireysel beceri geliştirme uygulamaları bu önemin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü işyeri beceri geliştirme sistemleri, çalışanlar için kariyer geliştirme uygulamalarının en önemli ayağıdır (Soysal ve Kılınç, 2016) ve bu nedenle önceki çalışmalarda işyerindeki eğitimlerden duyulan memnuniyet ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki (Schmidt, 2009) tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile işverenin uyguladığı eğitim programları bireyin, örgütün ve toplumun geleceği için yapılan bir tür yatırımdır (Özsoy, 2007). Farklı ülkelerde yapılan araştırmalarda da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatminini artırdığı (Jaiswal ve Chandra, 2014) ve çalışanların her zaman daha fazla eğitim talep ettiklerine dair (Quizon, 2014) bulgulara rastlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; işyeri beceri geliştirme faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ampirik bulgularla desteklenmesi ve işverenlerin katlandıkları yüksek maliyetlerine rağmen beceri geliştirme sistemleri kurmaları karşısında işgücünde oluşan algı, tutum ve davranışların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda şu hipotezler geliştirilmiştir.

H1: İşyeri beceri geliştirme sistemlerinin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.

H2: İşyeri beceri geliştirme sistemlerinin örgütsel bağlılık üzerinden etkisi vardır.

H3: İş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işyeri beceri geliştirme sistemlerinin aracılık rolü vardır.

2. Araştırmanın Metodu

Bu çalışma nicel araştırma teknikleri ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, teknolojik imkanlardan maksimum şekilde faydalanılarak çevrim içi platformlardan sağlanmıştır. Çalışmada kartopu örnekleme yöntemi uygulanmış olup, araştırmanın verileri, ankete gönüllü olarak katılan bireylerden elde edilmiştir. Araştırmanın literatür bölümü, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işyeri beceri geliştirme sistemleri kavramlarının çalışanlar üzerindeki etkisi kapsamında incelenmiştir. Araştırmanın sonuç bölümünde elde edilen bulgulara ilişkin olarak ele alınan değişkenler arasındaki neden – sonuç ilişkisi

ve aracı roller incelenmiştir. Çalışmaya başlamadan önce Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Etik Kurulundan gerekli etik kurul raporu alınmıştır.

2.1. Örneklem

Çalışmanın evreni, son derece dinamik olduğundan dolayı, tam olarak belirlenememektedir. Sosyal bilimler araştırmaları için örneklem büyüklüğünü belirlemek kolay değildir. Literatürde uygun bir analiz için 300 örnekleme gerekli gören araştırmacılar (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007) olduğu gibi 100 örneklemin yeterli olduğunu (Hair vd., 1998) savunanlar da vardır. Bu çalışma için alan yazın incelemesi sonunda sosyal bilimler araştırmaları için 200 örneklemin (Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021) yeterli olacağı görüşü benimsenmiştir. Veriler, anonim olacak şekilde online ve yüz yüze anket tekniğiyle toplanmıştır. Örneklem sınırı, beyaz yaka statüsünde aktif çalışanlar olarak tanımlanmıştır. Araştırma sırasında kartopu tekniği ile en az 200 katılımcıya ulaşılması hedeflenmiş ve Temmuz – Eylül 2021 tarihleri arasında toplamda 261 cevaba ulaşılmıştır. Cevaplar içinden 17'si beyaz yakalı aktif çalışan olma şartını sağlamadığı (emekli, işsiz, stajyer, işyeri sahibi, mavi yaka) gerekçesi ile çıkarılmıştır. Dolayısıyla tüm analizler 244 katılımcının verdiği cevaplar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

2.2. Ölçekler

Araştırmada bağımsız değişken olarak belirlenen iş tatmini için Weiss vd. (1967)'lerinin geliştirdiği Minnesota İş Tatmin Ölçeği (20 soru) ve bağımlı değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993)'in geliştirdiği ölçek (18 soru) kullanılmıştır. Öncekilerden farklı bir çalışma olarak tasarlanırsa da farklı birçok araştırmada kullanılmış ve güvenilirliği kanıtlanmış bu iki ölçeğin kullanılması ile araştırmanın bilimsel değerinin ve güvenilirliğinin artacağı düşünülmüştür. Aracı değişken olarak tespit edilen işyeri beceri geliştirme sistemleri için ise Duran vd. (2019)'nin Yetenek Yönetimi Ölçeği (7 soru) kullanılmıştır. Duran ve arkadaşlarının geliştirdiği ölçek, yetenek yönetimi konusu altında birden fazla boyut içerdiğinden; araştırma konusuna bağlı kalmak adına ölçek içinden işyeri eğitimi ile ilgili sorular alınarak, çalışmaya uyarlanmıştır. Bu ölçeğin yerel kaynaklardan seçilmesinin sebebi, Türkiye'ye özgü eğitim sistemi ve örgütsel kültüre dair gerçeklerle uyumun daha kolay sağlanabileceği düşüncesidir. Yetenek yönetimi ölçeği için sahibinden elektronik posta yolu ile izin alınmıştır. İş tatmini ölçeği <http://creativecommons.org> adresinde akademik amaçlı kullanıma açıldığından herhangi bir izne gerek duyulmamış ve soruların Türkçesi, ilgili üniversitenin <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire> internet adresinden temin edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise ölçek soruları <https://innoverify.com/shop/download/> adresinden akademik lisans anlaşması ile izinli olarak indirilmiştir. Her üç ölçek için cevaplarda bütünlük sağlanması amacıyla, 5'li Likert (5=Kesinlikle Katılıyorum; 4=Katılıyorum; 3=Kararsızım; 2=Katılmıyorum; 1=Kesinlikle Katılmıyorum) tekniği tercih edilmiştir.

2.3. Veri Analizi

Veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir. Geçerlilik ve tutarlılık testleri için Cronbach Alfa, istatistiksel anlamlılık testleri için Independent Sample, One Way Anova ve Bonferroni testleri ve ayrıca değişkenler arası ilişkileri test etmek için Pearson korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3. Bulgular

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplardan hareketle demografik özellikleri aşağıdaki tabloda belirtildiği şekilde belirlenmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Demografik Veriler		N	%
Yaş	18-20 Yaş Arası	5	2,00%
	21-30 Yaş Arası	36	14,80%
	31-40 Yaş Arası	71	29,10%
	41-50 Yaş Arası	100	41,00%
	51-60 Yaş Arası	22	9,00%
	60 Yaş Üstü	10	4,10%

Medeni Durum	Evli	68	27,90%
	Bekar	176	72,10%
Cinsiyet	Erkek	157	64,30%
	Kadın	87	35,70%
Öğrenim Durumu	İlköğretim	2	0,80%
	Ortaöğretim	2	0,80%
	Lise	29	11,90%
	Lisans	150	61,50%
	Lisansüstü	61	25,00%
Çalıştığı Kurum	Kamu	90	36,90%
	Özel	154	63,10%
Aylık Gelir	2500 TL'den Az	4	1,60%
	2501-4000 TL Arası	40	16,40%
	4001-7000 TL Arası	75	30,70%
	7001-10000 TL Arası	71	29,10%
	10001 TL ve Üstü	54	22,10%
Hizmet Süresi	1 Yılda Az	42	17,20%
	2-4 Yıl Arası	57	23,40%
	5-7 Yıl Arası	37	15,20%
	8-10 Yıl Arası	33	13,50%
	10-15 Yıl Arası	23	9,40%
	15 Yıl ve Üzeri	52	21,30%

Araştırmaya katılanlara medeni durumları açısından bakıldığında; katılımcıların %27,9'u evli, %72,1'i bekaardır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı; %64,3'ü erkek %35,7'si kadındır. Yaş aralığı bakımından yaşları 18-20 olan 5 kişi, 21-30 olan 36 kişi, 31-40 olan 71 kişi, 41-50 olan 100 kişi, 51-60 arası 22 kişi ve 60 yaş üstü 10 kişi vardır. Öğrenim durumu ilköğretim ve ortaöğretim olan 2'şer kişi, lise olan 29 kişi, lisans olan 150 kişi ve lisansüstü olan 61 kişi vardır. Katılımcılara çalıştıkları kurum açısından bakıldığında; katılımcılar çoğunlukla (%63,1) özel sektörden, geri kalanları ise (%36,9) kamu sektöründedir. Bunun yanında aylık geliri 2.500 TL'den az olan 4 kişi, 2.501-4.000 TL arası olan 40 kişi, 4.001-7.000 TL arası olan 75 kişi, 7.001-10.000 TL olan 71 kişi ve 10.001 TL ve üstü olan 54 kişi bulunmaktadır. Son olarak; çalıştığı işyerindeki hizmet süresi 1 yıldan az olanların oranı %17,2, 2-4 yıl arasında olanların %23,4, 5-7 yıl arasında olanların %15,2, 8-10 yıl arası olanların %13,5, 10-15 yıl arası olanların %9,4 ve 15 yıl ve üzeri olanların oranı %21,3 olarak tespit edilmiştir.

3.1. Güvenirlilik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha Değeri	Değişken Adedi
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	0,932*	7
İş Tatmini	0,919*	20
Örgütsel Bağlılık	0,833*	18
* $\alpha > 0.7$ Reliability Analysis (Alpha)		

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda; alpha değerlerinin 0.7'nin üstünde çıkmasından dolayı anket soruları güvenilir olarak kabul edilmiştir.

3.2. Verilerin İstatistiksel Anlamlılık Testleri

Verilerin anlamlılık test sonuçları Tablo 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 9'da detaylarıyla gösterilmiştir. Bu testler ve sonuçları, özellikle öğrenim durumu, gelir düzeyi ve hizmet yıllarına bağlı olarak oluşan farklılıkları açıklamak için önemli kabul edilmektedir.

Tablo 3. Tüm Ölçeklerin Cinsiyete Göre Homojenitesi

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	Erkek	157	23,0764	7,40975	0,919
	Kadın	87	22,977	7,0066	
İş Tatmini	Erkek	157	75,6879	14,82153	0,374
	Kadın	87	73,9655	13,76923	
Örgütsel Bağlılık	Erkek	155	58,7935	12,30811	0,36
	Kadın	87	60,2414	10,76381	
* $P < 0.05$ Independent Samples Test					

Tüm ölçeklerin puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($p > 0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların cinsiyete göre anlamlı (homojen) olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4. Tüm Ölçeklerin Medeni Durumuna Göre Homojenitesi

Ölçekler	Medeni Durum	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	Evli	68	23,3529	7,9509	0,677
	Bekar	176	22,9205	6,98688	
İş Tatmini	Evli	68	73,8235	14,91863	0,402
	Bekar	176	75,5568	14,27914	
Örgütsel Bağlılık	Evli	68	57,7353	13,46706	0,193
	Bekar	174	59,931	11,02367	
* $P < 0.05$ Independent Samples Test					

Tüm ölçeklerin puanlarının medeni durumlara göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların medeni duruma göre anlamlı (homojen) olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 5. Tüm Ölçeklerin Çalıştığı Kuruma Göre Homojenitesi

Ölçekler	Çalıştığım Kurum	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	Kamu	90	21,8111	7,27145	0,053
	Özel	154	23,7597	7,17025	
İş Tatmini	Kamu	90	76,3333	11,91355	0,299
	Özel	154	74,3377	15,73524	
Örgütsel Bağlılık	Kamu	90	60,9111	9,95117	0,105
	Özel	152	58,3684	12,66778	
*P<0.05 Independent Samples Test					

Tüm ölçeklerin puanlarının çalışılan kuruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların çalışılan kuruma göre anlamlı (homojen) olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 6. Tüm Ölçeklerin Yaş Gruplarına Göre Homojenitesi

Ölçekler	Yaş Aralığı	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	18-20 Yaş Arası	5	21,2	8,89944	0,127
	21-30 Yaş Arası	36	25,25	7,68812	
	31-40 Yaş Arası	71	22,1549	6,7858	
	41-50 Yaş Arası	100	22,49	7,36425	
	51-60 Yaş Arası	22	25,7273	7,49719	
	60 Yaş Üstü	10	21,9	4,45845	
İş Tatmini	18-20 Yaş Arası	5	65,8	21,42895	0,562
	21-30 Yaş Arası	36	76,8333	14,1714	
	31-40 Yaş Arası	71	73,5915	13,13292	
	41-50 Yaş Arası	100	75,7	14,54669	
	51-60 Yaş Arası	22	74,9091	17,58492	
	60 Yaş Üstü	10	78	13,06395	
Örgütsel Bağlılık	18-20 Yaş Arası	5	54,8	13,84558	0,42
	21-30 Yaş Arası	35	58,4571	12,22183	
	31-40 Yaş Arası	71	57,9859	13,45627	
	41-50 Yaş Arası	99	60,9394	10,90012	

	51-60 Yaş Arası	22	57,3182	10,43979	
	60 Yaş Üstü	10	62,3	5,43752	
*P<0.05 One Way ANOVA					

Tüm ölçeklerin puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların yaş gruplarına göre anlamlı (homojen) olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 7. Tüm Ölçeklerin Öğrenim Durumuna Göre Homojenitesi

Ölçekler	Eğitim	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	İlköğretim	2	32,5	2,12132	0,378
	Ortaöğretim	2	22,5	7,77817	
	Lise	29	22,6897	6,84577	
	Lisans	150	23,28	7,15797	
	Lisansüstü	61	22,3279	7,69572	
İş Tatmini	İlköğretim	2	81,5	0,70711	0,001*
	Ortaöğretim	2	66,5	19,09188	
	Lise	29	67,6897	17,72428	
	Lisans	150	74,34	13,95526	
	Lisansüstü	61	80,459	12,18	
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	2	75,5	2,12132	0,248
	Ortaöğretim	2	53,5	7,77817	
	Lise	29	57,3103	11,06831	
	Lisans	148	59,7568	11,45807	
	Lisansüstü	61	58,8525	12,82294	
*P<0.05 One Way ANOVA					

İşyeri beceri geliştirme sistemleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerin puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların öğrenim durumuna göre bu iki ölçekte homojenitesi sağlanmıştır. Ancak iş tatmini ölçeğinde farklılaşma vardır. Hangi öğrenim durumları arasında fark olduğunu tespit etmek için Bonferroni Testi uygulanmıştır ve öğrenim durumu açısından lise ile lisans düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş tatmini açısından beklenen bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak örgütsel bağlılık ile iş tatmininin öğrenim durumu konusunda birbirinden ayrılmış olması dikkate değerdir. Bulgular bu konuda yapılan yeni dönem çalışmalarla (Mansur ve Seyhan, 2021; Kılınç, 2020) benzerlik göstermektedir.

Tablo 8. Tüm Ölçeklerin Gelir Düzeyine Göre Homojenitesi

Ölçekler	Gelir Durumu	N	Ort.	Std. Sapma	P
	2500 TL'den Az	4	20,75	12,44655	0,124

İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	2501-4000 TL Arası	40	23,5	7,06744	
	4001-7000 TL Arası	75	21,44	7,8624	
	7001-10000 TL Arası	71	23,3239	6,55477	
	10001 TL ve Üstü	54	24,7222	6,74723	
İş Tatmini	2500 TL'den Az	4	65,75	28,74456	0,001*
	2501-4000 TL Arası	40	70,25	16,71749	
	4001-7000 TL Arası	75	70,7867	14,84905	
	7001-10000 TL Arası	71	78,5634	10,62844	
	10001 TL ve Üstü	54	80,7037	12,21294	
Örgütsel Bağlılık	2500 TL'den Az	4	56,25	17,03673	0,657
	2501-4000 TL Arası	40	59,275	10,98714	
	4001-7000 TL Arası	74	58,4054	13,40713	
	7001-10000 TL Arası	70	58,8857	11,47466	
	10001 TL ve Üstü	54	61,3704	9,98545	
*P<0.05 One Way ANOVA					

İşyeri beceri geliştirme sistemleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerin puanlarının gelir düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların gelir düzeyine göre işyeri beceri geliştirme ve örgütsel bağlılık ölçekleri anlamlı (homojen) olarak kabul edilmiştir. Ancak elde edilen verilere göre iş tatmini ölçeğinde farklılaşmalar vardır. Oluşan farkın detaylı analizi için Bonferroni Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda gelir düzeyi 2.501-4.000 TL ve 4.001-7.000 TL bandında olanlar ile gelir düzeyi 7.001-10.000 TL ve 10.001 TL üstü bandında olanlar anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş tatmini açısından beklenen bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak örgütsel bağlılık ile iş tatmininin ücret konusunda birbirinden ayrılmış olması dikkate değerdir. Bulgular bu konuda yapılan yeni dönem çalışmalarla (Mansur ve Seyhan, 2021; Boz, Duran ve Uğurlu, 2021) benzerlik göstermektedir.

Tablo 9. Tüm Ölçeklerin Hizmet Süresine Göre Homojenitesi

Ölçekler	Kıdem	N	Ort.	Std. Sapma	P
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	1 Yıldan Az	42	24,0714	7,62023	0,225
	2-4 Yıl Arası	57	22,3158	6,63367	
	5-7 Yıl Arası	37	20,9189	7,59524	
	8-10 Yıl Arası	33	24,303	6,1972	
	10-15 Yıl Arası	23	22,2174	7,53752	
	15 Yıl ve Üzeri	52	24,0769	7,69733	
İş Tatmini	1 Yıldan Az	42	76,5476	16,78153	0,37
	2-4 Yıl Arası	57	72,5614	14,09916	
	5-7 Yıl Arası	37	72,8108	15,24948	

	8-10 Yıl Arası	33	74,5152	15,09992	
	10-15 Yıl Arası	23	78,4783	14,27608	
	15 Yıl ve Üzeri	52	77,0962	11,53045	
Örgütsel Bağlılık	1 Yılda Az	42	57,4762	12,19604	0,021*
	2-4 Yıl Arası	57	57,2105	12,23102	
	5-7 Yıl Arası	36	56,5556	11,91984	
	8-10 Yıl Arası	32	62,3438	11,39499	
	10-15 Yıl Arası	23	58,8261	11,82698	
	15 Yıl ve Üzeri	52	63,3654	9,93909	
*P<0.05 One Way ANOVA					

İşyeri beceri geliştirme sistemleri ve iş tatmini ölçeklerin puanlarının hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu durumda katılımcıların hizmet sürelerine göre işyeri beceri geliştirme sistemleri ve iş tatmini ölçekleri anlamlı olarak kabul edilmiştir. Ancak hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılıkta farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu farklılaşmanın detayının bulunması için Bonferroni Testi uygulanmıştır. Yapılan testten elde edilen sonuca hizmet süreleri 2-4 yıl olanlar ile 15 yıl ve üzeri olanlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel bağlılık ölçeği için beklenen bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak örgütsel bağlılık ile iş tatmininin kıdem konusunda birbirinden ayrılmış olması dikkate değerdir. Bulgular, bu açıdan bakıldığında yeni dönemde yapılan son çalışmalarla (Boz, Duran ve Uğurlu, 2021; Efeoğlu, Abul ve Bedük, 2021) benzerlik göstermektedir.

3.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada elde edilen verilere göre yapılan korelasyon analizinin sonuçları Tablo 10'da belirtilmiştir.

Tablo 10. İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri Ölçeğinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Ölçekleri ile Korelasyonu

	İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık
İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	1		
İş Tatmini	,564*	1	
Örgütsel Bağlılık	,479*	,613*	1
*P<0.05 Pearson Korelasyon Testi			

İşyeri beceri geliştirme sistemleri ölçeği ile iş tatmini ölçeği arasında tespit edilen korelasyon anlamlıdır. Korelasyonun yönü pozitif ve orta derecede ilişkiye sahiptir. Başka bir deyişle; elde edilen bulgulara göre işyeri beceri geliştirme sistemleri, iş tatminini orta seviyede pozitif yönde etkilediği ifade edilebilir. İşyeri beceri geliştirme sistemleri ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği arasındaki korelasyonun da yine aynı şekilde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu iki ölçek arasındaki korelasyonun yönü de pozitif ve orta derecede ilişkiye sahiptir. İşyeri beceri geliştirme sistemleri, örgütsel bağlılığı orta seviyede pozitif yönde etkilemektedir. Korelasyon testi sonuçlarına istinaden hipotez 1 (H1) ve hipotez 2 (H2) doğrulanmıştır.

3.4. Regresyon Analizi

İşyeri beceri geliştirme sistemlerinin diğer iki değişken ile olan ilişkisindeki rolü tespit etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin detayları Tablo 11 ve Tablo 12'de belirtilmiştir.

Tablo 11. Aracı Değişken Analizi Varsayımları

Model	Parametre	Katsayı	Std. Hata	t	p	R ²
1 İş Tatmini → Örgütsel Bağlılık	Sabit	21,9053	3,1689	6,9126	0,001*	0,3759
	İş Tatmin	0,5197	0,0415	12,0218	0,001*	
2 İş Tatmini + İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri → Örgütsel Bağlılık	Sabit	21,2958	3,113	6,841	0,001*	0,4024
	İş Tatmin	0,4087	0,0492	8,3145	0,001*	
	İş Beceri	0,3199	0,0983	3,2565	0,0013*	
3 İş Tatmini → İşyeri Beceri Geliştirme Sistemleri	Sabit	1,9051	2,0415	0,9332	0,3517	0,3155
	İş Tatmin	0,281	0,0267	10,5167	0,001*	

*P<0.05 Linear Regression

Bağımsız değişkenin; iş tatmini, bağımlı değişkenin; örgütsel bağlılık ve aracı değişkenin, işyeri beceri geliştirme sistemi olarak belirlendiği regresyon analizi sonucunda oluşan varsayımlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

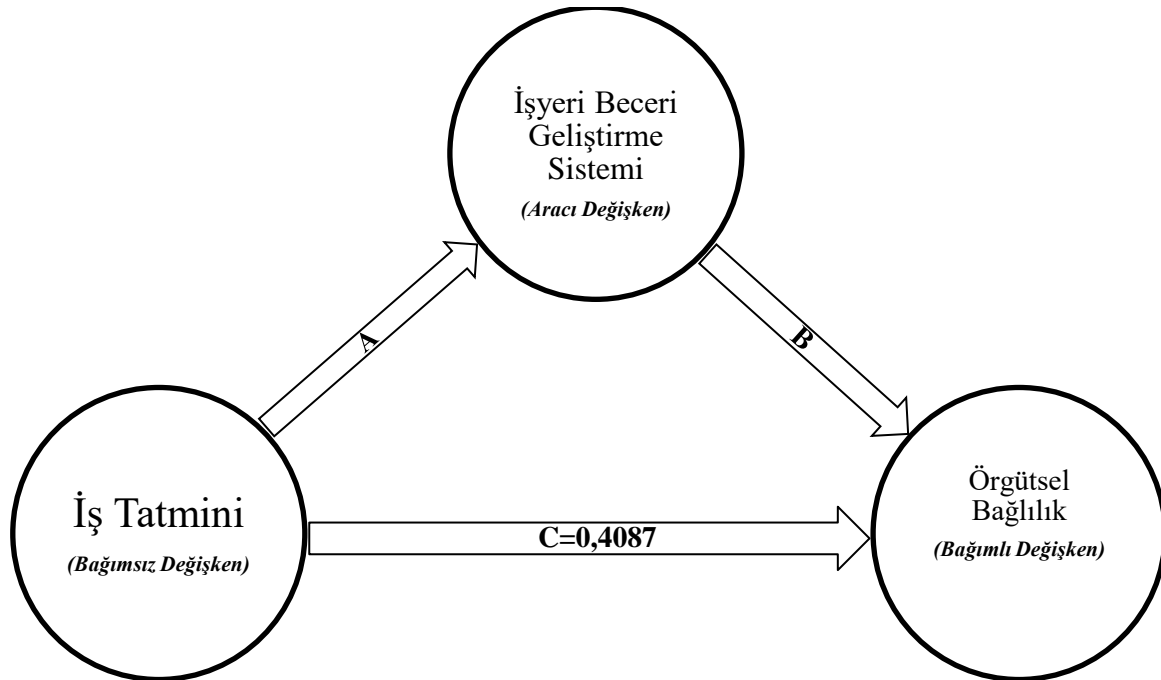
1. Bağımsız değişkenin tek başına bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklaması: Model 1'in p değeri 0.05'ten küçük tespit edilmiştir. Bağımsız değişken bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklamıştır.
2. Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte bağımlı değişkeni tahminlerken, bağımsız değişkenin katsayısının anlamlı çıkması: Bağımsız ve aracı değişken, bağımlı değişkeni modellerken her ikisinin de katsayısının, Model 2'in p değeri 0.05'ten küçük tespit edilmiştir.
3. Bağımsız değişkenin tek başına aracı değişkeni açıklaması: Model 3'ün p değeri 0.05'ten küçük tespit edilmiştir. Bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde açıklamıştır.
- 4.

Tablo 12. Aracı Değişken Etki Analizi

	Etki Katsayısı	Std. Hata	LLCI	ULCI
Direct Effect	0,4087*	0,0492	0,5055	0,5025
Indirect Effect	0,0899*	0,0322	0,0281	0,1568
Completely Standardized Indirect Effect	0,1105*	0,0312	0,0303	0,153

PROCESS V4.0 by F. Hayes

İşyeri beceri geliştirme sistemleri aracı değişkeninin LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 olmadığı için bu aracı değişkenin anlamlı bir etkisi vardır ve bu etki 0.1105 düzeyindedir. Etki şeması aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Değişkenler Arası İlişkiler

Yukarıdaki şemada ifade edildiği üzere C, kendi başına iş tatmini değişkeninin örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaktadır ve değeri 0,4087'dir. "A+B" değeri de aracı değişkenin etkisiyle birlikte örgütsel bağlılık değişkeninin açıklamasını ifade etmektedir ve değeri 0,5197'dir. Bu değerdeki 0.1105'lik katkı aracı değişkenden gelmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

İşyeri beceri geliştirme sistemleri, genel olarak çalışanların yeteneklerini geliştirmeye odaklanan süreçlerini içermektedir. Bu açıdan bakıldığında işverenler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak faaliyetlerde bulunarak çalışanları ile kazan-kazan ilişkisi geliştirebilmektedirler. Çünkü yetkin çalışanlara sahip olmak işletme açısından daha verimli ve kaliteli üretim yapmak, işgörenler açısından ise kısa vadede performans, uzun vadede kariyer gelişimi anlamına gelmektedir. İşletmeler, yapısal büyüklüklerine oranla farklı işyeri beceri geliştirme sistemleri organize ederek ve çalışanlarının teknik bilgi kapasitelerini yükselterek entelektüel sermaye bakımından avantaj elde etmeyi hedeflemektedirler. Ancak çalışanları eğitmek, onlara farklı eğitimler vermek onları işletmede tutmak için yeterli gelmeyebilmektedir. Hatta işyeri eğitimleri, çalışanların kariyerine ekstra katkı sağladığı için işgücü devir oranına olumsuz etkiler de yapabilmektedir. Bu araştırma ile işyeri beceri geliştirme sistemlerinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi analiz edilmiş ve anlamlı bir sonuca varılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; işyeri beceri geliştirme sistemleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracı bir rol üstlenmektedir. Bunun anlamı, iş tatmininin sebep, örgütsel bağlılığın sonuç olduğu durumlarda işyeri beceri geliştirme sistemleri bu ilişki içinde nedenselliği güçlendiren bir etki yapmaktadır. Başka bir deyişle; bir işletmede iş tatmininin yükseltilmesi ile örgütsel bağlılığının da yükseltilmesi hedefleniyorsa, işyeri beceri geliştirme sistemleri sürecin desteklenmesi için etkili bir faktör olarak değerlendirilebilir. Bu araştırma ile en başta kurulan hipotezler doğrulanmıştır. İşyeri beceri sistemleri ile iş tatmini arasında (H1) pozitif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Ayan (2008); Özpehlivan (2018); Unni vd. (2000); Şimşek vd. (2016); Schmidt (2009); Jaiswal ve Chandra (2014)'nın araştırma sonuçları ile uyumludur. Ayrıca işyeri beceri geliştirme sistemleri ile örgütsel bağlılık arasında (H2) pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Elde edilen bu sonuç, Kılınç (2020); Quizon (2014); Brief ve Howard (2002); Efeoğlu, Abul ve Bedük (2021)'ün araştırma sonuçları ile uyumludur. Araştırmanın 3. hipotezi olan işyeri beceri geliştirme sistemlerinin aracılık rolü (H3) ile ilgili olarak; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işyeri beceri sistemlerinin aracı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Boz vd. (2021); Kozak ve Yetgin (2013); Abraham (2011)'in araştırma sonuçları ile genel anlamda örtüşmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara istinaden; örgütsel bağlılığı artırmak için işyeri beceri sistemlerinin kullanılması ancak iş tatmini belli bir seviyede olan çalışanlar için etkili olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü işletme yöneticilerin, teknik ve yönetsel ihtiyaçlara binaen işyeri eğitimleri düzenlemesi elbette üretim kalitesini yükseltmek ve verimlilik artışı sağlamak için birtakım avantajlar sağlayacaktır ancak eğitim imkanları nedeniyle işletmedeki tüm işgücünün işletmeye olan bağlılıklarına beklenen düzeyde katkı sağlamamaktadır. Burada ülkedeki eğitim sistemi ve işletmelerin ölçek büyüklükleri etkili olabilecektir. Ayrıca emek piyasaları açısından yüksek rekabetin yaşandığı sektörlerde işyeri eğitimlerinin, başka işler bulmak adına bireyin alternatiflerini artıracak da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; bireylerin demografik özellikleri değişkenler arası ilişkiler bakımından farklılıklara sebep olmaktadır. İşletme yöneticilerine, beyaz yaka çalışanları örneğinde iş tatmini söz konusu olduğunda doğru kararlar alabilmeleri için öğrenim durumlarına ve ücret/maaş seviyelerine, yine benzer bir mantıkla; söz konusu örgütsel bağlılık ise 15 yıl ve daha fazla kıdeme sahip çalışanlara odaklanması tavsiye edilmektedir. İş tatmini düşük üniversite mezunu ve düşük maaşlı işgücünün iş tatminleri belli bir seviyeye çıkarılmadan onlar için organize edilecek işyeri beceri geliştirme faaliyetleri, işten ayrılma niyeti oluşmasını engellemeyecek fakat 15 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların eğitim imkanları ile desteklenmesi onların örgütsel bağlılıklarına katkı sağlayacaktır. Bu sonuçlar tek başına, örneğin benim Toyota fabrikasından 15. yılda ayrılmamı açıklamaz ancak 15 senesini dolduran çalışanların istifa etmeleri durumunda işletmelerinden yasal olarak kıdem tazminatı alarak ayrılmalarına imkân veren sistemi akla getirebilir. Bu duruma neden olarak ülke şartları ve mevcut kanunların etkisi değerlendirilebilir. Yüksek kıdemli işgücünün örgütsel bağlılık konusundaki farklılıkları bu konudaki yasal düzenlemelerin etkisi ile şekilleniyor olabilir ve maddi olanak sağlayacak alternatiflerin varlığı ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak araştırmalarda araştırmacılara, kıdem tazminatı hakkı ve kazanımları ile ilgili daha detaylı bilgilere ulaşmaları tavsiye edilmektedir. Ayrıca benzer bir konuda araştırma yapacak araştırmacıların, çalışmalarını sırasında işyeri eğitimlerinin içeriklerine, eğitimler arasındaki farklılıklara odaklanmaları önerilmektedir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmaların, sektör bazlı ve işletme ölçeği büyüklüğüne göre tasarlanması faydalı olacaktır. Çünkü teknik ve yönetsel becerileri yükseltmek veya iletişimi ve motivasyonu artırmak amacıyla yapılan faaliyetlerin iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisinde farklılaşmalar olabilmektedir.

Kaynakça

Akar, F. (2015). *Yetenek yönetimi*, Ankara: İmge Yayıncılık.

- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the middle east, *international conference on technology and business management*, Dubai: The Shaheed Zulfikar, Ali Bhutto Institute of Science and Technology, 608-617.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ayan, B. (2008). İşletmelerde eğitimin çalışanlar üzerindeki iş tatmini: gıda sektöründe bir uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Boz, D., Duran, C. ve Uğurlu, E. (2021). Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 345-355.
- Brief, A.P. & Howard M.W. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace, *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Derin, N. ve Demirel, E. T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya Merkez'de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 509-530.
- Duran, C., Dursun, B. O. Z., Behdioğlu, S., & Kutlu, S. (2019). Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 158-189.)
- Efeoğlu, M. S., Abul, A. ve Bedük, A. (2021). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: özel güvenlik görevlilerine ait bir uygulama, *International Journal of Tourism and Social Research*, 6, 94-108.
- Erdil, O., Alphan, L. H. ve Biber, L. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme, *Dokuz Eylül Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 101-122.
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Science and Technology*, 2(2).
- Feather, N. T. & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Folger, R. & Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Geylan, R. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*, (5)3, 207-219, *Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall*.
- Hazriyanto & Badaruddin, I. (2019). The factor analysis of organizational commitment, job satisfaction and performance among lecturers in Batam, *Journal of Technical Education and Training*, 11(1), 151-158.
- Jaiswal, P. & Chandra, A. (2014). Employee Satisfaction Towards Training and Development Practices in Bharat Pumps and Compressor Limited Naini Allahabad, *Sam Higginbottom Institute of Agriculture Technology and Sciences (Shiats) Allahabad, Irjmst*, (5)10, 25-39.
- Judge, T. A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment, *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Keser, A. (2012) *Çalışma Psikolojisi*, 3.Basım, Bursa: Ekin Yayınevi.
- 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.
- Kozak, M. A. ve Yetgin, D. (2013). Profesyonel turist rehberlerinin yetkinliklerinin mesleki yeterlilikler çerçevesinde değerlendirilmesi, *14. Ulusal Turizm Kongresi Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 410.

- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J. & Lu Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *Int Emerg Nurs*. Jul;45, 50-55.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, Dunnette, MD. (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago (pp.1297-1349).
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison, *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305-320.
- Mansur, F. ve Seyhan, F. (2021). Kişisel dozimetre taşıyan çalışanlarda aşırı iş yükünün örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1033-1049.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Özsoy, C. (2007). *Türkiye’de Mesleki Eğitim ve Teknik Eğitimin İktisadi Kalkınmadaki Yeri ve Önemi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.780.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Rusu, R. (2013). Organizational commitment and job satisfaction, *Bulletin Scientific*, 1(35).
- Quizon, Z. S. (2014). Employees' Satisfaction on Training & Development of Atlantic, Gulf, & Pacific Company of Manila, Inc., Lyceum of the Philippines University. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 45-53.
- Schmidt, S. W. (2009). Employee demographics and job training satisfaction: the relationship between dimensions of diversity and satisfaction with job training. *Human Resource Development International*, 12(3), 297-312.
- Soysal, A. ve Kılınc, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (31), 325-347.
- Sürücü, L., Şeşen, H. ve Maşlakçı, A. (2021). *Spps, Amos ve Process Macro ile ilişkiler, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları*, 3. Baskı, Konya: Eğitim Yayınları.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*, (Vol. 5, pp. 481-498), Boston, MA: Pearson.
- Tansley, C. (2011). What do We Mean by the Team “talent” in Talent Management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266- 274.
- Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study, *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.
- Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226–236.
- Unni, K., Dag, H., Veenstra, M. & Per, H. (2000). Predictors of job satisfaction among doctors, nurses and auxiliaries in Norwegian hospitals: Relevance for micro unit culture, *Human Resources for Health*, 4:3.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. England, G. W. and Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Extended Abstract

Aim and Scope

Various trainings are held to increase the work performance of employees in the enterprises and ensure that they work more efficiently and the work is done in accordance with the standards. In addition to providing employees with technical and managerial knowledge, it is also aimed to strengthen the teamwork among employees, increase communication or just contribute to their motivation with these trainings. Especially in today's conditions, under which information processing gains more importance, businesses need to have talented employees and they need to develop the existing talents in the current workforce by taking into account the rapidly changing conditions to compete in local and international markets. In terms of organizational sustainability, this situation is significant, however, each development activity has also risk since it provides new career opportunities to the employee. During the fourteen years I worked in the human resources department of the Toyota factory in Turkey, I have experienced dozens of practical applications on the implementation of workplace trainings by being on both sides of the table. These were the trainings, such as job training for newcomers, technical skills training for production and office workers, domestic and international manager development programs for manager candidates, environmental protection, disaster management, first aid and occupational safety, on compulsory subjects and external trainings aimed at improving organizational culture, communication and teamwork. In consequence of the training practices applied, the common belief among the employees was that the factory was a very good school. Then, could all these trainings aiming at individual development and job performance be accepted as a factor that increases job satisfaction or connects employees to the business in the medium and long term? Did the employees act with a sense of loyalty towards the investments made in them? I would like to express that I have been wondering the answer of this question for years. Skill development systems in the workplace are one of the important functions of human resource management because any training is also a career opportunity for the individual. Therefore, the implementation of workplace skills systems should include a mechanism that takes into consideration the conflicts between the aims of the enterprise and the expectations of the employee. In other words, it can be asked what effects the workplace trainings have on the employees in terms of their continuity in the business.

Methods

This study was carried out with quantitative research techniques. The data were obtained from online platforms by making maximum use of technological opportunities. Snowball sampling method was used in the study, and the data of the research were obtained from individuals who voluntarily participated in the survey. The data obtained from the study were analyzed through the SPSS 22.0 package program. The literature section of the research was examined within the scope of the effects of the concepts of job satisfaction, organizational commitment and workplace training on employees. In the conclusion part of the research, the cause-effect relation and mediator roles between the variables discussed in relation to the findings were examined.

Findings

In the research, firstly, the demographic characteristics of the individuals participating in this research were examined. For example, the links between their marital status, gender, age, education status, public or private sector employment status, income levels and working time in the workplace were examined. Afterwards, this information was analyzed and the consistency between the answers was tested, and the homogeneity between the participants was investigated. The correlation between the workplace skill development systems scale and the job satisfaction scale is significant. The direction of the correlation has a positive and moderate relation. In other words, according to the findings, it can be stated that workplace skill development systems affect job satisfaction in a moderately positive way. The correlation between the workplace skill development systems scale and the organizational commitment scale was also found to be significant. The direction of the correlation between these two scales also has a positive and moderate relation.

Conclusion

According to the findings obtained from the research, workplace skill development systems play a mediator role in the relation between job satisfaction and organizational commitment. In the case which job satisfaction is the cause and organizational commitment is the result, this means that workplace skill development systems have an effect that strengthens causality in this relation. In other words, if an enterprise aims to increase job satisfaction and organizational commitment, workplace skill development systems can be considered as an effective factor to support the process. The initial hypotheses were confirmed by this research. A positive and moderate relation was detected between workplace skill systems and job satisfaction (H1). The result obtained is in the same direction with the results of Ayan (2008), Özpehlivan (2018), Unni et al. (2000), Simsek et al. (2016), Schmidt (2009), Jaiswal and Chandra (2014)'s researches. Moreover, there is a positive and moderate relation between workplace skill development systems and organizational commitment (H2). This result obtained is in accord with the results of Kilinc (2020), Quizon (2014), Brief and Howard (2002), Efeoglu,

Abul and Beduk (2021)'s researches. It was determined that workplace skill systems play a mediator role in the relation between job satisfaction and organizational commitment, regarding the mediator role of workplace skill development systems (H3), which is the third hypothesis of the research. In a general sense, the result obtained corresponds to the results of Boz et al. (2021), Kozak and Yetgin (2013), Abraham (2011) 's researches. With regard to the results of the research, it is considered that the use of workplace skill systems to increase organizational commitment will only be effective for employees with a certain level of job satisfaction. In other words, the fact that business managers organize workplace trainings based on technical and managerial needs will surely provide some advantages in order to increase production quality and increase productivity, however, it does not contribute to the loyalty of the entire workforce in the enterprise at the expected level, due to the training opportunities. In regard to the results of this research, it is recommended that the business managers focus on employees with educational backgrounds and wage/salary levels so that they can make the right decisions when it comes to job satisfaction in the sample of white-collar workers. With a similar logic, they should focus on employees having a seniority of 15 years or more. Workplace skill development activities, who will be organized for the low-paid and university graduates with low job satisfaction before their job satisfaction is increase to a certain level, will not prevent them from leaving the job. These results alone do not explain the example of my leaving the Toyota factory in the 15th year, but they may bring to mind that the system that allows employees who have completed 15 years to resign from their businesses with legal severance pay. Differences in the organizational commitment of the senior workforce may also be shaped by the effect of legal regulations on this issue and may be associated with the existence of alternatives that will provide financial means. For this purpose, it is recommended that researchers obtain more detailed information about the right to severance pay and gains in future researches. Furthermore, it is recommended that researchers, who will conduct research on a similar subject, focus on the content of workplace training and the differences between trainings during their researches since there may be differences in the effect of trainings for different purposes on organizational commitment, which are made to increase technical and managerial skills or to increase communication and motivation.