



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM KURUMLARI ÖRNEĞİ*

Yrd. Doç. Dr. Recep KAÇMAZ

Mevlana Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
rkacmaz@mevlana.edu.tr

Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN

Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İİBF
(Pamukkale Üniversitesi, İİBF)
cserinkan@hotmail.com

Öz

Bilgi ve teknolojik gelişmelerin hızlandığı, rekabetin yoğun yaşandığı günümüz koşullarında, eğitim kurumlarının uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmelerinde, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme ihtiyaç duyacakları konulardır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumların hedef ve misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için, stratejileri doğrultusundaki insan kaynakları uygulamalarının etkin biçimde yerine getirilmesidir. Kurumların sorun çözme ve iş yapma kapasitesini güçlendirerek hatalarını tespit edip düzeltme süreci olarak ele alınan örgütsel öğrenme birey, takım, örgüt ve toplum düzeylerindeki öğrenmelerden oluşmaktadır.

Araştırma Denizli il merkezindeki eğitim kurumlarında yapılmıştır. Araştırmanın 525 kişilik örneklemini, tabakalı örnekleme tekniğiyle oluşturulmuştur. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiş, ölçeklerde 5'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri test etmek için Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Çalışmada, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak "araç - amaç ilişkisi" modeli üzerinde durulmuştur. Çalışma sonucunda, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında "zayıf kuvvette" pozitif yönlü; takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerle "orta kuvvette" pozitif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, stratejik bakış, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel öğrenme düzeyleri, kamu ve özel eğitim kurumları

The Relationship Between Strategic Human Resource Management And Organizational Learning: The Case Of Educational Institutions

Abstract

In today's conditions, information and technological developments are accelerated and there is intense competition, Strategic Human Resource Management and organizational learning are issues they need in reaching long-term goals of educational institutions. Strategic Human Resource Management is the fulfillment of human resources practices effectively in line with their strategies to realize the goals and mission of institutions. Organizational learning, discussed as the process of identifying and correcting errors by strengthening by problem-solving capacity and doing business of institutions, consists of learning in individual, team, organization and community levels.

* Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.07.2015 tarihli 14/13 sayılı "Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Üzerine Araştırma" adlı doktora tezine bağlı olarak hazırlanmıştır.

Research was carried out in educational institutions in Denizli province. The research sample of 525 persons was formed by stratified sampling technique. Survey methodology was selected as data collection method and 5-point Likert-type statements were used on scales. Linear regression analysis was applied to test the relations between Strategic Human Resource Management practices and organizational learning. In the study, it is focused on "tool - aim relationship" model to describe the relationship between Strategic Human Resource Management and organizational learning levels. As a result of the study, "weak strength " positive relationship has been determined between Strategic Human Resource Management practices and individual learning; "medium strength" positive relationship has been determined between Strategic Human Resource Management practices and learning in the team, organization and community levels.

Keywords: Human Resources Management, Strategic Approach, Human Resource Management Practices, Organizational Learning Levels, Public And Private Educational Institutions.

Giriş

Bu çalışma, eğitim hizmeti sunan örgütler olarak eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmelerinde stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve örgütsel öğrenme konularının önemini ortaya koymaktadır. Çalışmada stratejik İKY'nin örgütsel öğrenmeyle olan ilişkileri üzerinde durulmuştur. Kurumlardaki stratejik İKY'nin personel seçimi, eğitim ve geliştirme, motivasyon, performans değerlendirme ve kariyer planlama uygulamaları, kurumların örgütsel öğrenme amacını gerçekleştirmelerinde önemli araçlar niteliğindedir. Eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamaları, teknolojik ve sosyal yenilikleri öğrenmeye uygun bir ortam oluşturarak, örgütsel öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olacak ve çalışanların öğrenmeye açık üretken potansiyellerinin ortaya konmasına ve geliştirilmesine katkıları sunacaktır. Kurumlardaki stratejik İKY uygulamalarından eğitim ve geliştirme fonksiyonu, örgütsel öğrenmeyi sağlayan birey ve takımların yeni bilgileri ve yetenekleri kazanabilmeleri için programlar geliştirmektedir. Bireysel ve takım halinde öğrenmeye değer veren kurumlar, rakiplerinden daha başarılı olacaklardır. Bu kurumlar, sürekli olarak mevcut bilgilerini test edecekler, kabul edilmiş uygulamalarını tartışacaklar ve gelecek için alternatif yeni vizyonlar geliştireceklerdir.

Bu çalışmanın amacı; kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Bunun için öncelikle İKY'ne stratejik yaklaşımın bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmeleri nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Daha sonra, stratejik İKY uygulamalarının bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelere olan etkilerine değinilmiştir. Çalışmanın sonunda, alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlar değerlendirilerek

İKY'ne stratejik açıdan yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ve “orta kuvvette” bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim kurumlarına yönelik gelecekte yapılabilecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1980'lerin başında ilk olarak ABD'de geliştirilen stratejik İKY kavramı, İKY ile örgütün stratejisi, yapısı ve görevleri arasında bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Stratejik İKY, örgütün stratejilerinin belirlenmesini ve bu stratejiler doğrultusunda insan kaynaklarının temini, seçimi, eğitimi ve ücretlendirmesi gibi insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir biçimde yerine getirilmesini ve insan kaynakları fonksiyonunun stratejik ortak kabul edilmesini ifade eder (Dessler, 2000: 21). Stratejik İKY, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabet üstünlüklerini arttırabilecekleri konusuna yönelik bir yaklaşımdır (Yüksel, 2007: 8). Stratejik İKY, örgütün uzun vadeli hedefleri doğrultusunda belirlenen stratejilerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak gereken sayıda, nitelikte ve yetenekteki insan gücü ihtiyacı da dikkate alınarak, tüm İKY faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması yönünde sürekli bir çabayı ifade eder (Akıncı, 1997: 22).

İKY'nin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarlama olarak gören Schuler (1998: 86), İKY'nin stratejik yaklaşımın, insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisi ile bütünleşmesini amaçladığını, insan kaynakları uygulamalarının yöneticiler tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesi gerekliliğini belirtir.

İKY'ne stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak örgütle bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürmektedir (Barutçugil, 2004: 56-57). Yüksek vasıflı çalışanları örgüte çekme, onların gelişim ihtiyaçlarına cevap verme, motivasyonlarını sağlama, onları örgütte tutma ve böylelikle rekabet üstünlüğünü sürdürme İKY'nin stratejik önemini göstermektedir (Bayat, 2008: 87). Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim anlayışları, insan kaynağına olan insana “stratejik” bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmıştır. İKY'ne stratejik yaklaşımın benimsenmesi, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde, çalışanların kendilerini örgütün uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır (Ylyasov, 2006: 26).

2. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarına memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımı (Dixon, 1999: 6); kişilerin ve takımların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelen, bireysel düzeyde öğrenmeye göre daha karmaşık bir olay (Avcı ve İbicioğlu, 2005: 158); bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan bir süreçtir (Baytekin, 2008). Bu süreç, bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini ve bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında çeşitli aşamalardan geçmektedir.

Örgütsel öğrenme konusunda çalışmaları olan Arie De Geus, “Yaşayan Şirket” (The Living Company) isimli eserinde, örgütleri “canlı bir varlık” olarak düşünmek gerektiğini savunur. Örgütler; kendilerine özgü bir kimliğe sahip, kendi kişiliği, kendine özgü hedefleri olan, özerk davranış gösterme kapasitesine sahip, tıpkı bir tiyatro grubu ve bir müzik topluluğu gibi öğrenme yeteneği ve kapasitesi bulunan canlı varlıklardır (De Geus, 1997: 12). Örgütsel öğrenme için, öncelikle bireylerin öğrenmesine ihtiyaç vardır. Nasıl ki bireyler olmadan örgütlerin olmayacağı gibi, örgütü oluşturan bireyler öğrenmeden örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir (Sayılır, 2001: 230). Örgütsel öğrenmenin başarısı için, birey, takım, örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sisteminin varlığı gerekir (Avcı vd., 2010: 96). Öğrenme yeteneği olan dinamik yapıdaki örgütlerdeki öğrenmeler, düzeyler halinde ele alınmaktadır.

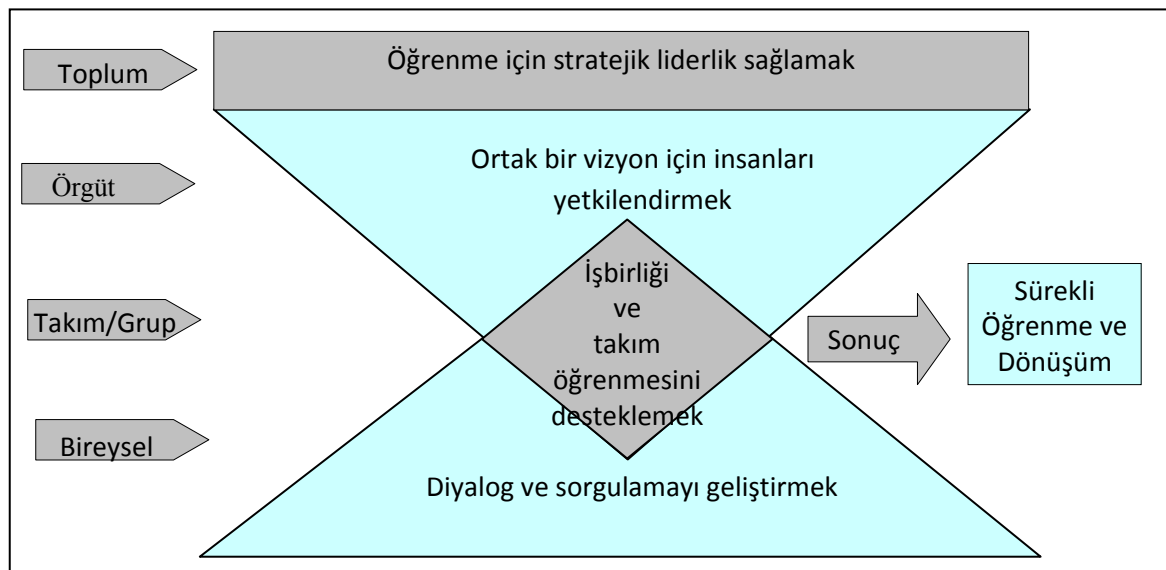
Bireysel öğrenme, bireyin yeteneklerinin, anlayışlarının, tutum ve davranışlarının gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için temeldir. Örgütler, ancak öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenirler (Cüceloğlu, 2000: 46).

Takım düzeyinde öğrenme, bireylerin öğrendiklerini takım içinde paylaşmalarını, birlikte yorumlamalarını ve takım anlayışına ulaşmalarını ifade eder. Takım öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenme mümkün olamaz. Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi’nde çalışan 240 hekimle “Hastanelerde Takım Halinde Öğrenme” adlı araştırmada, çalışan hekimlerin takım ruhuna önem verdikleri, takım halinde öğrenmenin kurumlarına ve kendilerine sağladığı avantajlar konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip oldukları ortaya konulmuştur (Karahana, 2008: 252).

Örgüt düzeyinde öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünce modellerini paylaşmasıyla; örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirilmesiyle gerçekleşmektedir. Sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme, gerek bireysel, gerekse takım halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı meydana getirir (Yazıcı, 2001: 4). Bir örgütün öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkân verilebilecek ortamları oluşturması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi yeni mal ve hizmetlerinde kullanması, doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek örgütün verimliliği için kullanmasını sağlayan süreçtir. Bir örgütte yeniliklere karşı direnme ne ölçüde azaltılabilir veya yok edilebilirse, o ölçüde örgütsel öğrenme etkin olacaktır (Karadağ, 2002: 2).

Toplum düzeyinde (örgütlerarası) öğrenmeyi, örgütlerin yapısı ve kültürü belirlemektedir. Uyum sağlayıcı kültüre sahip olan örgütler, örgütlerarası ilişkileri yönetmede yeni yaklaşımlar ve yöntemler geliştirebilmektedirler. Stratejik işbirlikleri, öğrenmeyi teşvik edici araçlar olarak bu kapsamda değerlendirilebilir (Torlak, 2008: 213). Örgütsel öğrenmeyi toplum düzeyinde ele alan Watkins ve Marsick (1999) ve Vera ve Crossan (2004), örgüt içinde üretilmiş ve paylaşılmış bilginin örgütlerin çevresine de yayılarak, daha üretken bireylerden oluşan bir toplum yapısı oluşturulabileceğini savunurlar.

Watkins ve Marsick'in geliştirdikleri Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Modeli'nde (Şekil 2.1), örgütsel öğrenme dört düzeyde (bireysel, takım, örgüt ve toplum) ele alınmış ve örgütsel öğrenme için yedi zorunlu eylem (sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, işbirliği ve takım halinde öğrenme, yerleşik sistemler, ortak vizyon, örgütü çevreye bağlamak ve stratejik liderlik sağlamak) belirlenmiştir (Watkins ve Marsick, 1999: 415).

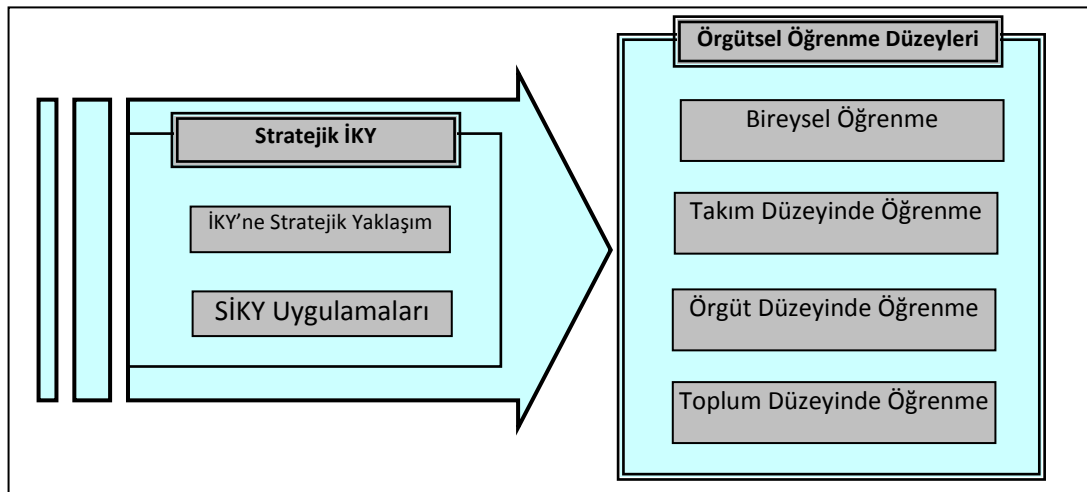


Şekil 2.1. Watkins ve Marsick'in Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Modeli
(Kaynak: Watkins ve Marsick, 1999: 415 Aktaran: Kuru, 2007: 25)

Bu modelde, örgütsel öğrenmenin temelini bireylerin öğrenmeleri oluşturur. İşbirliğinde dayalı takım öğrenmesi ise, bireysel öğrenmeleri örgüt düzeyine taşıyan bir köprü görevindedir. Örgütsel öğrenmenin son düzeyi toplum düzeyindeki öğrenme ise, örgütler çevreleriyle ilişkili hale gelmektedir.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Öğrenmeyle İlişkisi

Literatürdeki stratejik İKY - örgütsel öğrenme düzeyleri bilgileri değerlendirilerek bu iki konu arasında “araç - amaç ilişkisi modeli” kurulmuştur (Şekil 3.1). Kurulan bu modele göre, örgütlerdeki İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarının her biri, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme amacına ulaştıran araçlar olarak değerlendirilmiştir.



Şekil 3.1. Stratejik İKY (Araç) ve Örgütsel Öğrenme (Amaç) İlişkisi

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında, Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme üstlendikleri fonksiyonlar bakımından birbirleriyle ilişkili konulardır. Ekonomik, teknolojik ve demografik değişimler, örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarının uzun dönemde stratejik olarak düşünmelerine ve insan kaynaklarının örgütlerin en kıymetli sermayesi olarak görmelerine neden olmaktadır. Günümüzde örgütlerin bilgiyi edinme, öğrenme ve iş süreçlerine uyarlayabilme hedeflerine ulaşmasında, sahip oldukları insan kaynaklarına yönelik uygulamalar önemli görevler üstlenmektedir. Modelde görülen stratejik İKY'nin örgütsel öğrenmeyle olan ilişkileri iki bölümde ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

İnsan kaynakları yönetimine stratejik açıdan yaklaşan örgütlerde, İKY uygulamaları yalnız ve izole bir uygulama olmaktan çıkarak örgütlerin genel uygulamaların ayrılmaz bir parçası olmaktadır. İKY'ne stratejik yaklaşım, örgütlerin stratejik plan ve uygulamalarının her aşamasının İKY açısından değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu durum, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecine tam katılmalarıyla mümkün olacaktır. İnsan kaynaklarının “stratejik” olarak yönetilebilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin örgüt üst yönetiminin stratejik ortakları olarak kabul edilmesinin ve örgütün stratejik planlamasının ilk aşamalarından itibaren strateji hazırlama takımının bir üyesi olmasının gerekliliği belirtilmektedir (Tompkins, 2002: 95).

Kamu eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşım olarak, MEB'in merkezi teşkilatlanmasında Strateji Geliştirme Başkanlığı bulunmaktadır. MEB teşkilat ve görevleri hakkında kanun hükmünde kararnamenin 18. maddesi Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın görevlerini belirtir. MEB'in 2010 - 2014 Stratejik Planı'ndaki bu stratejik amaç doğrultusundaki uygulanacak politikalar belirlenmiştir. MEB'in 2015 - 2019 Stratejik Planı ise, hazırlık programı aşamasındadır. Stratejik bakış açısı kurumların vizyon ve misyon bildirgeleri arasında yer almaktadır. MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü insan kaynakları vizyonunu: *“geleceğe yönelik eğitim - insan gücü projeksiyonları yapan, personel atama, yer değiştirme ve yükselmelerde bilimsel verileri esas alan, Türk Kamu Yönetiminde doğru insanı doğru yerde istihdam eden örnek ve önder bir birim olmak”* olarak belirlemiştir (MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 03.02.2015).

Özel bir eğitim kurumu: *“eğitim sektöründe yer alan bir kurum olarak, insan faktörünün ne denli önemli olduğunun farkındayız. Bu bağlamda, konumumuzu koruyup geliştirebilmenin, sahip olduğumuz insan kaynağının gelişiminin sürekli kılınması ile mümkün olduğuna inancımız tamdır”* (Bahçeşehir Okulları, 2015) şeklinde ifade ederek, kurumlarında insan kaynaklarına stratejik yaklaşıldığını öne çıkartmaktadır. Özel bir kurumunun kurucusu: *“okullarımız, öğretmene yapılan yatırımın, kat ve kat olarak öğrencilerimize geri döndüğünün bilinciyle başarısındaki en büyük etkenin “öğretmen” olduğunun farkındadır. Öğretmenlerimizin her sene değişmemesi, üstelik on yılı aşkındır bizimle çalışan çok sayıdaki öğretmenimizin varlığı bizim en büyük zenginliğimizdir”* (PEV Okulları, 2015) diyerek insan kaynaklarına uzun dönemli ve stratejik bakışa önem verdiklerini dile getirmektedir. Kamu ve

özel eğitim kurumlarının bu stratejik yaklaşımlarının aksine, teoride insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama süreçlerine katılmalarının önemine vurgu yapılmasına karşın; uygulamada pek çok örgütün bu gerekliliği göz ardı etme eğiliminde olduğunu belirtilmektedir (Tompkins, 2002: 105). İKY'ne stratejik yaklaşımın bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerle ilişkileri ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimine stratejik yaklaşım ve bireysel öğrenme: Örgütlerde İKY'ne stratejik yaklaşım, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında, örgütteki bireyleri stratejik kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumları artırarak onların bireysel öğrenme amaçlarını desteklemektedir. Günümüzde müşteri ihtiyaçları yeni bilgileri ve çözümleri gerektirmekte; bu gereksinim de ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesini, verimliliği arttıracak yeni yöntemlerin uygulanmasını, bu gelişmeler için daha çok bilgiye sahip olunmasını gerektirmektedir (Vemie, 2007). Örgütler ise, sahip oldukları 'öğrenen' bireyleri aracılığıyla öğrenmektedirler.

İKY'ne stratejik yaklaşım ve takım düzeyinde öğrenme: Bireylerin öğrendikleri bilgilerin örgüt düzeyine taşınmasında, takımların çalışmaları ve öğrenmeleri önemli rol oynamaktadır. Takım düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında köprü kurarak, bireysel öğrenmenin örgüte aktarılmasında dönüştürücü bir fonksiyon üstlenmektedir (Altman ve Iles, 1998: 44-55). Stratejik İKY, örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlamasına yardım eder ve sürekli bir öğrenme kültürü oluşturarak bu öğrenilenlerin birimler arasında transferini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 56-58). İKY'ne stratejik yaklaşım, bütünleşmeyi, karmaşık örgütsel problemlerin çözümü için daha geniş bir çözüm imkânı sağlayarak takım düzeyindeki öğrenmeyi destekler.

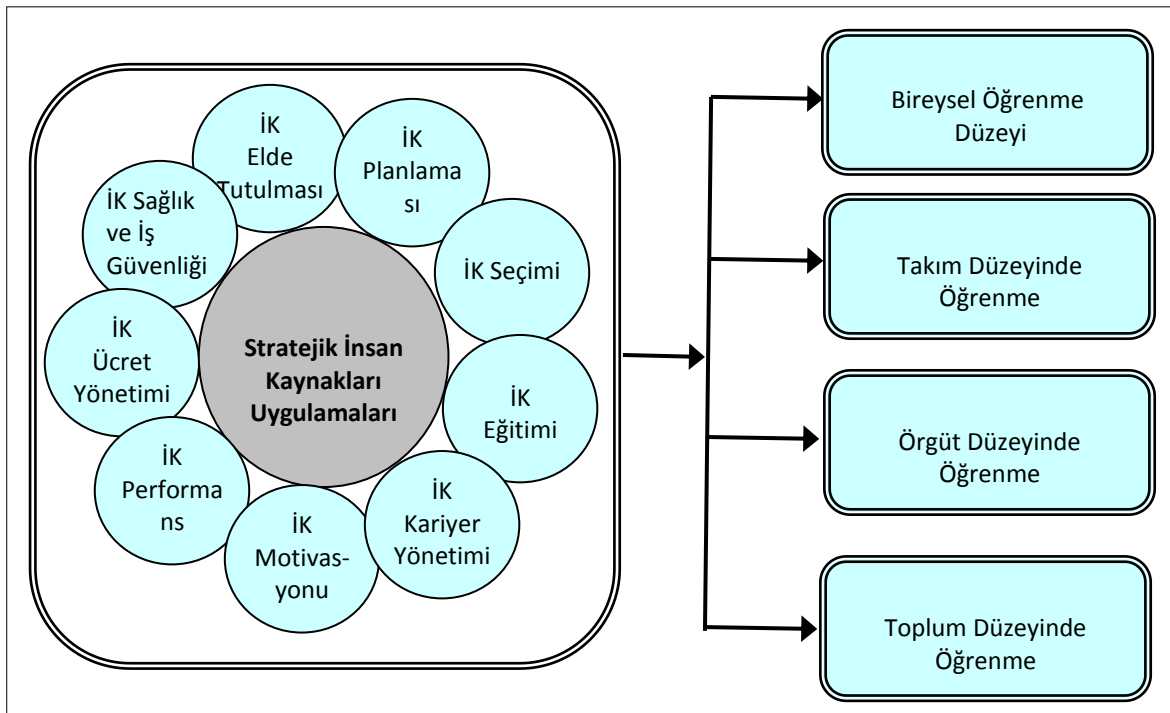
İKY'ne stratejik yaklaşım ve örgüt düzeyinde öğrenme: İKY'ne stratejik yaklaşım örgütlerde, insan kaynakları yöneticilerinin örgütlerin üst yönetim kurullarına katılımı sağlanmakta, insan kaynaklarıyla ilgili eğitim ve kariyer planlama gibi konular üst yönetimin karar aldığı öncelikli konular arasında bulunmaktadır. Örgütlerde bireysel ve takım öğrenmelerine ait konu ve öğrenme sonuçlarının üst yönetimin konuları arasında olacağından, daha iyi performansla yol açacak örgüt çapındaki iyileştirme ve davranış değişiklikleri kolaylaşacaktır.

İKY'ne stratejik yaklaşım ve toplum düzeyinde öğrenme: Stratejik İKY'nin üstlenmiş olduğu kritik rol ve sorumluluklar arasında kaliteyi, verimliliği, grup çalışmasını, inovasyonu ödüllendirme ve sürekli olarak çalışanları geliştiren öğrenen bir örgütü oluşturma

bulunmaktadır (Akıncı, 2011: 134-135). Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi üzerine yapılan araştırmada, İKY'ne stratejik yaklaşım ile algılanan örgütsel performans (çalışan verimliliği, müşteri ve çalışan memnuniyetinin sağlanması, yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesini, kamusal imajı) arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Genç, 2009: 246).

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Stratejik İKY'nin görevi, geleceğe dönük örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye insan kaynaklarını sağlamak, onların işten duydukları tatmini arttırmak ve yeteneklerini ortaya çıkarmaktır (Akın ve Çolak, 2012: 86). Stratejik İKY uygulamalarının temel amacının örgütün vasıflı, iyi motive olmuş ve örgüte bağlı emek gücüne sahip olarak rekabet üstünlüğü yaratmak olduğu göz önüne alınırsa, stratejik İKY ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Stratejik İKY uygulamaları ile öğrenme odaklılığı (takım, sistem, ortak hafıza ve öğrenme yönelimini içerir) arasında pozitif bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir (Çınaroğlu, 2010: 86). Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki (Şekil 3.2), bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyinde incelenmektedir.



Şekil 3.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi

Stratejik İKY uygulamaları ve bireysel öğrenme: Stratejik İKY uygulamaları, örgütlere öğrenmeye açık çalışanların işe alınmasını sağlayarak, onlara daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları sağlayarak, onları motive ederek, onların iş sağlığı ve iş güvenliklerini sağlayarak onların bireysel öğrenmeleri üzerinde etkili olmaktadır.

Gerek örgütsel öğrenmenin ve gerekse örgütteki ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonlarının geliştirilmesinde üretken, yenilikçi, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş ve takım çalışmasına yatkın bireylerin varlığı önemlidir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37). Örgütlerde çalışanların ihtiyaçları yere ve zamana göre değişmekle birlikte, onların pek çok temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Kariyer yönetimi çalışanların performanslarını artırmada etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır (Tunçer, 2012: 206). Stratejik İKY uygulamalarından performans değerlendirme sonuçları, çalışanların ihtiyaç duyduğu kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini sağlamakta, dolayısıyla da onların öğrenmeleri üzerinde etkili olmaktadır (Tunçer, 2013: 88). Çalışanların motivasyonun sağlanmasında kullanılan özendirici psiko-sosyal araçlardan birisi de gelişme ve başarıdır. Birçok çalışan örgüte girdikten sonra yükselme ve gelişme imkânlarını araştırarak, örgüt içindeki ve dışındaki eğitim fırsatlarından yararlanarak kendilerini donatmaktadırlar.

Stratejik İKY uygulamaları ve takım düzeyinde öğrenme: Stratejik İKY uygulamaları sayesinde, öğrenmeye açık ve takım çalışmasına yatkın bireyler seçilerek, onların takım içerisindeki motivasyonları artırılarak, takım içi uyum ve iletişimleri sağlanarak, performans değerlendirmeleri yapılarak takım düzeyinde öğrenmeleri desteklenecektir.

Objektif ilkelere dayalı çalışan seçim süreci ve adaylar arasından en iyisinin seçilmesi takımlara daha verimli bir çalışma imkânı sunmaktadır (Yurdatapan, 2011: 39). İnsan kaynaklarının seçiminde, öğrenmeye ve takım halinde çalışmak için iletişime açık adayların seçilmesi önemlidir. Örgütlerin ortaya koydukları vizyonlara ulaşmalarında takımların öğrenmeleri ve takım üyelerinin yenilikçiliğe açık olmaları önemli rol oynar. Bununla birlikte, sadece denetim amaçlı olmayan, iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı, değerlendirmenin sonucunda takdir etme ve ödüllendirmenin de bulunduğu performans yönetim sistemleri takımların motivasyonlarını güçlendirerek, onların öğrenmelerini destekler.

Stratejik İKY uygulamaları ve örgüt düzeyinde öğrenme: Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütlerdeki insan kaynaklarının planlaması ve kariyer yönetimi yapılarak, örgüt içinde etkili ve açık iletişim artırılarak, insan kaynaklarının motivasyonlarını

desteklenerek, performans değerlendirilme ve etkin ücret yönetimi uygulamalarıyla örgüt düzeyindeki öğrenmeler desteklenecektir.

İnsan kaynakları planlamasında, örgütün bugün ve gelecekte ne kadar ve hangi nitelikte çalışana ihtiyacı olacağını, nereden ve nasıl sağlanacağını, eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceğini tahmin edilmektedir (Can vd., 2001: 5). Farklı deneyimlere ve eğitime sahip olan çalışanlara kariyer planlama desteğinin verilerek örgütle bütünleşmelerinin sağlanması, örgütsel öğrenmeyi de destekleyecektir. Çalışanlarına ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli adayları, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedirler (Aytaç, 2010: 403). Yetkin çalışanları elde tutabilmek ve motive edebilmek için, örgütlerin hem rakiplerindeki motivasyon uygulamalarını yakından izlemeleri hem de örgütsel performans ve ödül sistemlerini, olağan ve üstün performans gösteren çalışanları ayrı ayrı değerleyecek biçimde yeniden yapılandırmaları gerekir (Öğüt vd., 2004: 288). Örgüt içi ücret yönetiminin liyakate ve tecrübeye göre yürütülerek çok daha gerçekçi ücret politikaları saptanabilmesi, örgütsel öğrenmeye olumlu katkılar sunacaktır. Ayrıca, ücret yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımların etkili yönetilmesi, çalışanlarının motivasyonunda ve öğrenmelerinde etkileri olacağı düşünülmektedir.

Stratejik İKY uygulamaları ve toplum düzeyinde öğrenme: Stratejik İKY uygulamalarının, toplum düzeyindeki öğrenme olarak örgütlerin performans sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülmesinde farklı yaklaşım tarzları bulunmaktadır. İlk yaklaşıma göre, örgütsel performans sonuçları kısa ve uzun dönemli olmak üzere ele alınmakta; kısa dönemli çıktılar arasında çalışanların örgütsel bağlılığının ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, insan kaynakları uygulamalarının maliyet etkinliğinin sağlanması ve çalışan devir hızının azaltılması kriterleri bulunurken; uzun dönemli çıktılar arasında ise çalışanların refaha kavuşması ve örgütsel etkinliğin sağlanması kriterleri bulunur. Diğer yaklaşımda ise, stratejik İKY uygulamalarının maddi ve maddi olmayan örgütsel amaçlar üzerindeki etkileri ele alınır. Maddi ölçümler arasında finansal performans (satışlardaki gelişme oranı, kar ve pazar değeri) ve işgücü maliyetleri; maddi olmayan ölçümler arasında ise çalışanlardaki güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres gibi göstergeler bulunur (Akın ve Çolak, 2012: 87).

Stratejik İKY uygulamaları, örgütlere rekabet avantajı sağlayarak toplum düzeyindeki öğrenmeyi desteklemektedir. Stratejik İKY, örgütsel öğrenme için gerekli görülen faaliyetlerin gerçekleşmesi sonucunda, örgütün performans göstergelerinde (finansal ve bilgi

performansında) artış göstermesi beklenmektedir. Yapılan çalışmalarda etkili işgücü planlamasının, örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. (Cho, 2004). Eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip örgütlerde, örgüt amaçlarının başarılmasına ve insan kaynaklarının verimliliğinin artırılmasına önemli katkılar sağladığı belirlenmiştir (Bartel, 1994: 411). Güney Kore örgütleri üzerinde yapılan araştırmada işyerinde öğrenmeye yapılan yatırım, işyerinde öğrenmenin örgütsel çıktıları ve örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişkiyi ortaya konulmuştur (Park, 2009). Çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, örgüt içinde ve dışında öğrenme fırsat ve ortamlarına imkân tanınması, çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif rol oynamaktadır. Örgütlerdeki öğrenme kültürüyle çalışanların öğrenme motivasyonu arasında ve çalışanların iş tatminleriyle öğrenme motivasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır (Demirel, 2008: 16). Büyümekte olan bir örgütün, çalışanlarının performansını artırmak amacıyla İKY'nin önemli fonksiyonlarından birisi olan özendirici ücret sistemini uygulaması etkili bir strateji olabilir (Akgemci, 2010: 236). Ödüllendirme uygulamalarının çalışan devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı ispatlanmıştır. Maddi ödüllerin çalışanların performansını imalat örgütlerinde %39, hizmet örgütlerinde de %14 arttırdığı tespit edilmiş; sosyal tanınma ve saygınlık faaliyetlerinin çalışanların performansını hizmet örgütlerinde %15 arttırdığı tespit edilmiştir (Cho, 2004: 23). Stratejik İKY'nin sağlık ve iş güvenliği konusunda çalışanların meslek hastalıklarına yakalanmaları iş kazalarına, küçümsenmeyecek malzeme kayıplarına, makine, araç ve gereçlerin yıpranmasına ve tahrip olmasına, üretimin azalmasına veya gecikmesine yol açabilmektedir (Altan vd., 2001: 190-191).

Sonuçta örgütler için öğrenmeye açık çalışanların işe alınması, onlara daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatlarının sağlanması, takım ve örgüt içinde uyum ve iletişimlerinin sağlanması, performans değerlendirmelerinin yapılması, motivasyonlarının desteklenmesi ve bunlara ilaveten etkin ücret ve ödül yönetimi uygulamaları tüm düzeylerdeki örgütsel öğrenmelere olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

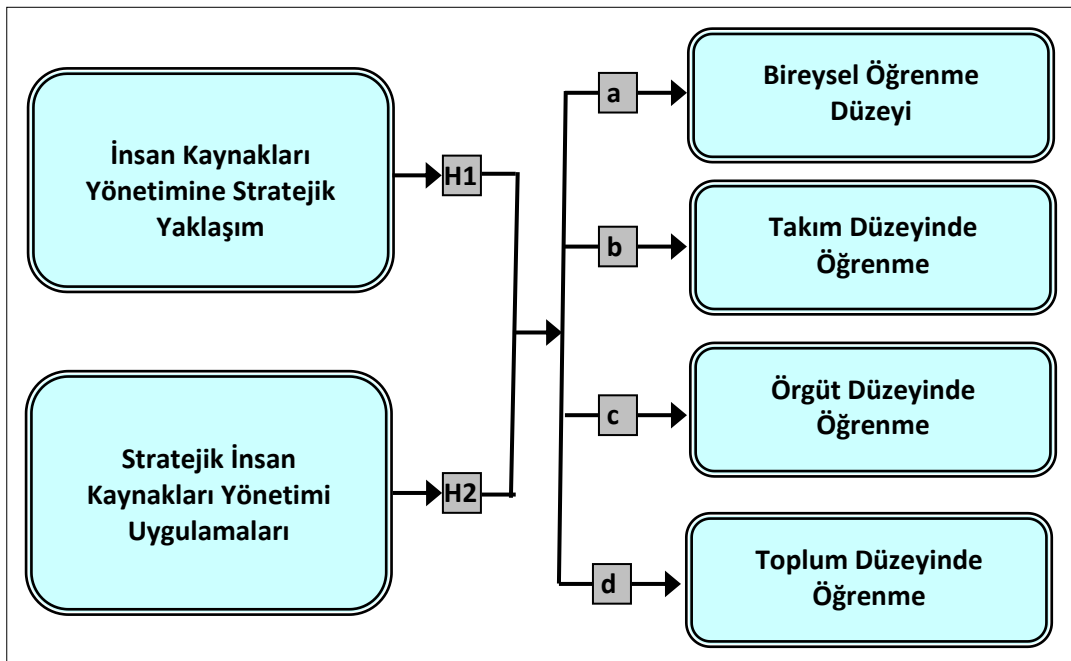
Örgütlerdeki insan kaynakları ne kadar iyi yönetilir ve “stratejik” olarak değerlendirilirse, örgütlerin başarısı da o oranda yükselmesi muhtemeldir. Örgütlerdeki İKY fonksiyonu günlük, rutin işlerin yürütüldüğü ikincil bir fonksiyon olmaktan ziyade, örgütlerin gelecekle ilgili stratejik planlarının önemli bir fonksiyonu haline gelmelidir. Bu önemi

nedeniyle, örgütlerde İKY'ne stratejik açıdan yaklaşılmalı ve İKY uygulamalarının birbirleri arasında ve örgütün gelecek vizyonu arasında uyum bulunmalıdır. Öğrenme kültürünü vazgeçilmez bir davranış olarak içselleştirebilen, çalışanlarının, takımlarının ve tüm örgüt çapındaki öğrenmeleri sayesinde sürekli biçimde kendini yenileyebilen, değişimler karşısında esnek bir davranış sergileyerek kendilerini güncellemeyi başarabilen örgütler amaçlarına daha kolay ve hızlı ulaşacaklardır.

Araştırmanın amacı kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınarak, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla (bağımsız değişkenler) örgütsel öğrenmenin düzeyleri (bağımlı değişken) arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Stratejik İKY'nin alt bölümleri (İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamaları) ile örgütsel öğrenmenin alt düzeyleri (bireysel öğrenme düzeyi, takım düzeyinde öğrenme düzeyinde öğrenme düzeyi, örgüt düzeyinde öğrenme ve toplum düzeyinde öğrenme) arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlayan araştırma, tanımlayıcı bir modeldir. Araştırmanın Modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Ana Modeli

Çalışmanın literatür kısmında bahsedilen veriler ışığında, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme ve alt düzeyleri arasında pozitif yönlü

ilişkinin varlığı öngörülmüştür. Buna göre, araştırmanın iki ana hipotezi ve bu iki ana hipoteze yönelik geliştirilen sekiz alt hipotezi şunlardır:

Araştırmanın birinci ana hipotezi (H1): İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Alt hipotezler ise; İnsan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım ile,

- *H1a. Bireysel düzeyde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H1b. Takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H1c. Örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H1d. Toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

Araştırmanın ikinci ana hipotezi (H2): Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Bunun alt hipotezleri ise; Stratejik İKY uygulamaları ile,

- *H2a. Bireysel düzeyde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H2b. Takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H2c. Örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*
- *H2d. Toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni, 2014 - 2015 eğitim öğretim yılındaki Denizli il merkezindeki kamu ve özel kesime ait olan Fen ve Anadolu Liseleri'nde görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerden oluşan toplam 916 kişidir. Araştırmanın 528 kişilik örneklem grubu oluşturulmuş, örneklemin belirlenmesinde ise "tabakalı (zümrelere göre) örnekleme" tekniğinden yararlanılmıştır. Bu tekniğe göre, belli bir değişken dikkate alınarak, bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesi hususu temel alınmaktadır (Altunışık vd., 2012: 138). Araştırma evrenindeki kamu eğitim kurumlarının oranı % 68, özel eğitim kurumlarının oranı ise % 32'dir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmada birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar: 1. Genel bilgiler, 2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği, 3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ölçeği

bölümleridir. Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5'li Likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Tablo 4.1'deki stratejik İKY ölçeğindeki, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarına ait maddelerin dağılımı; Tablo 4.2'deki Örgütsel Öğrenme Ölçeğinde, dört düzeye ait maddelerin dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Stratejik İKY Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Madde Sayısı	Madde Numaraları
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	5	1.2.3.4.5
Stratejik İKY Uygulamaları		
İK'nın Planlaması	3	6.7.8
İK'nın Seçilmesi ve İşe Yerleştirilmesi	2	9.10
İK'nın Eğitimi ve Geliştirilmesi	2	11.12
İK'nın Performans Değerlendirmesi	2	13.14
İK'nın Kariyer Planlaması	2	15.16
İK'nın Ücretlendirilmesi ve Ödüllendirmesi	2	17.18
İK'nın Motivasyonu	2	19.20
İK'nın Elde Tutulması ve İş Güvencesi	2	21.22
İK'nın Sağlığı ve İş Güvenliği	2	23.24

Tablo 4.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı

Örgütsel Öğrenme Düzeyleri	Madde Sayısı	Madde Numaraları
Bireysel Öğrenme	7	1.2.3.4.5.6.7.8
	6	9.10.11.12.13
Takım Düzeyinde Öğrenme	6	14.15.16.17.18.19
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	6	20.21.22.23.24.25
	6	26.27.28.29.30.31
	6	32.33.34.35.36.37
	6	38.39.40.41.42.43
Toplum Düzeyinde Öğrenme	6	44.45.46.47.48.49
	6	50.51.52.53.54.55

Anketin pilot uygulaması ise, Denizli'deki özel bir eğitim kurumunda uygulanmıştır. Önceden alınan randevuyla eğitim kurumu ziyaret edilerek, yönetici ve öğretmenlere anketin amacı ve nasıl doldurulacağı anlatılmıştır. Anketin doldurulması için bir hafta süre verilmiş ve sonrasında anketler toplanmıştır. Eğitim kurumuna 50 adet anket bırakılmış, 46 anket değerlendirilmeye uygun biçimde geri alınmıştır. Anketin pilot uygulaması sonucunda, anket formundaki ifadeler ve madde sayıları tekrar gözden geçirilerek yinelenen sorular elenmiştir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. İKY'ne stratejik yaklaşım ölçeğinin α değeri 0,85, stratejik İKY uygulamaları ölçeğinin α değeri 0,933, Bireysel Düzeyde Öğrenme ölçeğinin α değeri 0,863, Takım

Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin α değeri 0,768, Örgüt Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin α değeri 0,961 ve Toplum Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin α değeri ise 0,906 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine ilave olarak ‘madde-toplam puan korelasyon’ değerine de bakılır (Büyüköztürk, 2004: 165). Araştırmada kullanılan ölçeklerin madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında, istenen değer üzerinde olduğu görülmüştür.

Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinden anket tekniğiyle elde edilen veriler SPSS 20,0 istatistik paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Buradaki analiz, Varimax Rotation yöntemiyle yapılmıştır. Oransal değişme değerleri, maddelerin konu ile ilgisini görme amacıyla kontrol edilmektedir. Araştırmadaki maddelerin bu oransal değişme (faktör yükleri) değerleri her bir madde için değerlerin 0.532 ve 0.754 arasında olduğu görülmüştür. Bu değerler, 0.50 eşliğinden yüksek olduğu için problem teşkil etmemektedir (Hair vd., 1998).

Araştırmadaki ölçeklerin içerik geçerliliği için, ilgili maddelerin bilimsel çalışmalardan derlenmesine özen gösterilmiş, maddelerin eğitim kurumlarında uygulanabilmesi için gerekli kelime ve ifadeler düzeltilmiş ve ön test sonrasındaki uygulayıcıların görüşleri de dikkate alındıktan sonra ölçeğe son hali verilmiştir. Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için ise elde edilen verilerin, faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Testleri uygulanmıştır. Faktör Analizi sonucunda, stratejik İKY ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ölçeği’ nin KMO Test değerinin 0,96 çıkması, (0,50’ten büyük olması) veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermiştir. Barlett Testinde, önem seviyesi olasılığının, anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu gösterir (Kalaycı vd., 2006: 237). Tablo 4.3’te görüldüğü gibi, stratejik İKY ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ölçeği’ nin Barlett Testi önem seviyesi olasılığı ($p=0,000 / \chi^2=31508,889; p<0,01$) anlamlı çıkmıştır.

Tablo 4.3. KMO and Bartlett's Test Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü ve Örneklendirme Yeterliliği)		0,96
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31508,889
	Df	2145
	Sig.	0,000

Her bir değişken için KMO ve Bartlett’s Test sonuçları Tablo 4.4’te görülmektedir. Bu sonuçlara göre, KMO değerinin en az 0,5 olması nedeniyle bütün faktörler için örneklemin

uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett Testi sonuçlarına göre önem seviyesi olasılığı değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu göstermiştir. Bartlett testi örneklem büyüklüğünün yeterliliğiyle ilgili de bilgi vermektedir. Bartlett testi sonucunda çalışmanın örnek büyüklüğünün anatkitleyi temsil etme için yeterli olduğunu desteklemektedir.

Tablo 4.4. Faktörlerin KMO ve Barlett's Test Sonuçları

Faktörler	KMO and Bartlett's Test		
İKY'ne Stratejik Bakış	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,694	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	738,557
		Df	3
		Sig.	,000
Stratejik İKY Uygulamaları	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,931	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3520,329
		Df	45
		Sig.	0,000
Bireysel Düzeyde Öğrenme	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,876	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1257,336
		Df	15
		Sig.	,000
Takım Düzeyinde Öğrenme	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,500	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	252,744
		Df	1
		Sig.	,000
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,963	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6718,732
		Df	120
		Sig.	0,000
Toplum Düzeyinde Öğrenme	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,896	
	Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2060,755
		Df	21
		Sig.	0,000

5. Bulgular ve Tartışma

Ankete katılanların demografik özellikleri: Araştırmaya kamu eğitim kurumlarında 328 öğretmen ve 26 okul yöneticisi olarak toplam 354 kişi; özel eğitim kurumlarında ise, 139 öğretmen ve 20 okul yöneticisi olmak üzere toplam 159 kişi katılmıştır. Kamu eğitim kurumlarında ankete katılanların buldukları okullarda ortalama yıl olarak çalışma süresi 7,8; özel eğitim kurumlarında ise bu süre 3,8 yıldır.

Stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye yönelik regresyon analizi sonuçları: Araştırmanın başlangıcında öngörülen stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri test etmek için Doğrusal Regresyon uygulanmıştır. Doğrusal Regresyon

Analizi sonunda bütün öngörülen ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir.

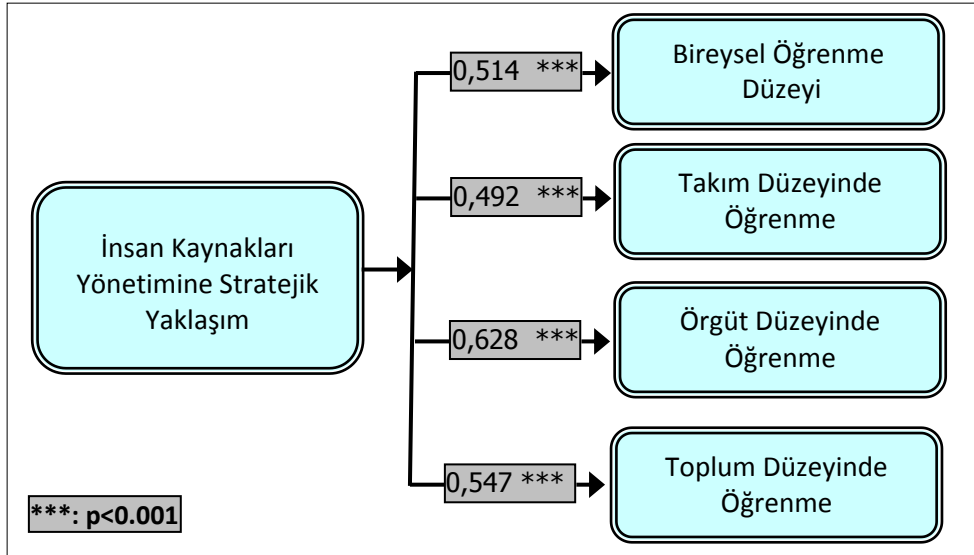
Tablo 4.5'teki veriler değerlendirildiğinde, araştırmanın modelindeki stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler tek tek ele alındığında: stratejik İKY uygulamaları - bireysel öğrenme ilişkisi, İKY'ne stratejik yaklaşım - takım düzeyinde öğrenme ilişkisi ve İKY'ne stratejik yaklaşım - bireysel öğrenme ilişkisi modelin zayıf kolları olarak görülmüştür.

Geriye kalan diğer beş ilişki, stratejik İKY uygulamaları - takım düzeyinde öğrenme ilişkisi, İKY'ne stratejik yaklaşım - toplum düzeyinde öğrenme ilişkisi, stratejik İKY uygulamaları - toplum düzeyinde öğrenme ilişkisi, stratejik İKY uygulamaları - örgüt düzeyinde öğrenme ilişkisi ve İKY'ne stratejik yaklaşım - örgüt düzeyinde öğrenme ilişkisi modelin kollarının orta kuvvette açıklandıkları belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

İlişki		Adjusted R Square	Standardized Coefficients	Sig.
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken			
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Örgütsel Öğrenme Düzeyleri (Genel)	,382	,619	p<0.001
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Bireysel Öğrenme	,263	,514	p<0.001
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Takım Düzeyinde Öğrenme	,240	,492	p<0.001
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,393	,628	p<0.001
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Toplum Düzeyinde Öğrenme	,298	,547	p<0.001
Stratejik İKY Uygulamaları	Örgütsel Öğrenme Düzeyleri (Genel)	,375	,614	p<0.001
Stratejik İKY Uygulamaları	Bireysel Öğrenme	,179	,425	p<0.001
Stratejik İKY Uygulamaları	Takım Düzeyinde Öğrenme	,294	,543	p<0.001
Stratejik İKY Uygulamaları	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,357	,598	p<0.001
Stratejik İKY Uygulamaları	Toplum Düzeyinde Öğrenme	,333	,579	p<0.001

İKY'ne Stratejik yaklaşım ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testleri: Araştırmanın birinci ana hipotezin test edilmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, İKY'ne stratejik yaklaşım ile genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönde ($B=0,619$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Böylece araştırmanın H1 ana hipotezi desteklenmiştir. Araştırmanın H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri Şekil 4.2'de verilmiştir.



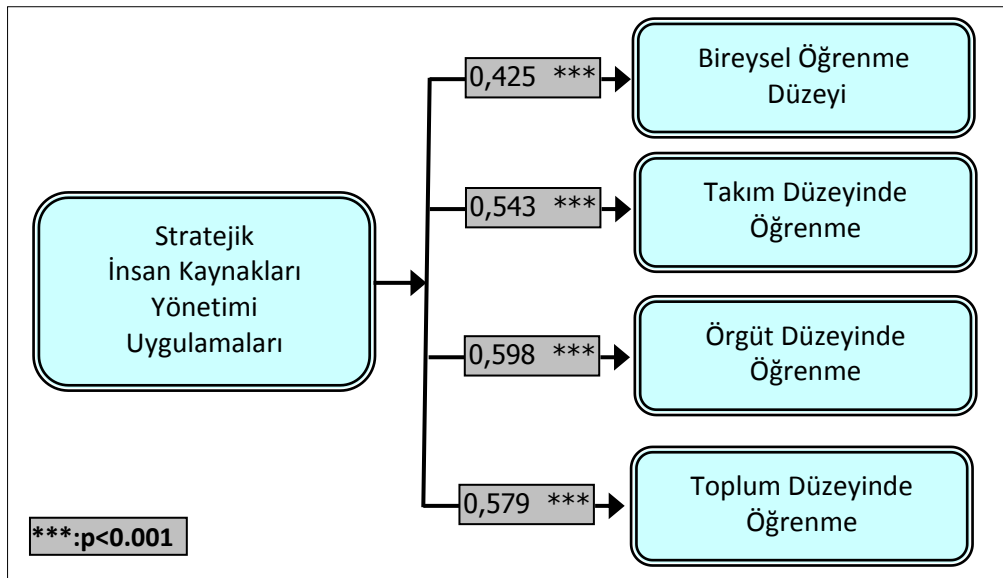
Şekil 4.2. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli

Araştırmanın **H1a** alt hipotezi için, İKY'ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,514$) ve anlamlı ($p<0,001$) ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında İKY'ne stratejik yaklaşım, bireysel öğrenme düzeyinin %26,3'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1a hipotezi desteklenmiştir. **H1b** alt hipotezi için, İKY'ne stratejik yaklaşım ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,492$) ve anlamlı ($p<0,001$) ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında İKY'ne stratejik yaklaşım, takım düzeyinde öğrenmenin %24,0'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1b hipotezi kabul edilmiştir. **H1c** alt hipotezi için, İKY'ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,628$) ve anlamlı ($p<0,001$) ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında İKY'ne stratejik yaklaşım, örgüt düzeyinde öğrenmenin %39,3'ünü açıklamaktadır. Böylelikle çalışmanın H1c hipotezi desteklenmiştir. **H1d** alt hipotezine dair, İKY'ne stratejik yaklaşım ile toplum düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,547$) ve anlamlı ($p<0,001$) ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında İKY'ne stratejik yaklaşım, toplum düzeyinde öğrenmenin %29,8'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1d de hipotezi kabul edilmiştir.

İKY'ne stratejik yaklaşımın bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerle pozitif yönlü ilişkilerine dair hipotezlerin geçerli kabul edilmesi, insan kaynaklarının önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Kurumlarda İKY'ne stratejik açıdan yaklaşılması durumunda, nitelikli insan kaynaklarının istihdam edileceği, maliyet etkinliğinin artacağı ve performans yönelimli bir örgüt kültürünü meydana getireceği ifade edilmektedirler (Coşkun ve Kayar, 2011: 70). İKY'ne stratejik yaklaşan kurumların yenilikçilik ve öğrenme

eğilimli bir pazar çevresinde daha iyi çalışmalarını beklenir. Kurumlar, mümkünse değişimleri oluşturabilmek, değilse değişimleri takip edebilmek ve uyum sağlayabilmek adına çalışanlarının eğitimine ve öğrenmesine gereken önemi vermeli ve insan kaynaklarının gelişimi ve Ar-Ge faaliyetleri için yeterli kaynak tahsisi sağlamalıdır.

Stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik hipotez testleri: Araştırmanın ikinci ana hipotezinin test edilmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.3'teki analiz sonuçlarına göre, stratejik İKY uygulamalarıyla genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönde ($B=0,614$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunduğundan, araştırmanın H2 ana hipotezi desteklenmiştir. Şekil 6'da, H2a, H2b, H2c ve H2d alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.



Şekil 4.3. Araştırmanın İkinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli

Tablo 4.5'teki değerlere bakıldığında, Çalışmanın **H2a** alt hipotezi için, stratejik İKY uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,425$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında stratejik İKY uygulamaları, bireysel düzeyde öğrenmenin %17,9'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2a hipotezi desteklenmiştir. **H2b** alt hipotezi için, stratejik İKY uygulamalarıyla takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,543$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında stratejik İKY uygulamaları, takım öğrenmesinin %29,4'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2b hipotezi desteklenmiştir. **H2c** alt hipotezi için, stratejik İKY uygulamalarıyla örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,598$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında stratejik İKY

uygulamaları, örgüt düzeyinde öğrenmenin %35,7'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2c hipotezi desteklenmiştir. **H2d** alt hipotezi için, stratejik İKY uygulamalarıyla toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ($B=0,579$) ve anlamlı ($p<0,001$) bir ilişki bulunmaktadır. Varyans değerine bakıldığında stratejik İKY uygulamaları, toplum düzeyinde öğrenmenin %33,3'ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2d hipotezi desteklenmiştir.

Buradaki hipotezlerin geçerli kabul edilmesi, eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenmelerinin desteklenmesinde, kurumlardaki stratejik İKY uygulamalarının gerekliliğini ortaya koyması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Otomotiv sektöründeki bir çalışmada, stratejik İKY uygulamaları olan örgütlerin, geleneksel İKY uygulamaları olan örgütlere göre daha yüksek performansa sahip oldukları belirlenmiştir (Özutku ve Çetinkaya, 2012: 364). Stratejik İKY uygulamaları, örgüt içerisinde teknolojik ve sosyal yenilikleri öğrenmeye uygun bir atmosfer meydana getirerek, örgütsel öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Stratejik İKY, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi için örgütlerde öğrenme ortamları oluşturarak hem çalışanların esnek ve yenilikçi potansiyellerinin ortaya konmasına ve geliştirilmesine fırsatlar sunacağı, hem de örgüt çapında öğrenmelere katkılar sunacağı beklenmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Kamu ve özel eğitim kurumlarında stratejik İKY ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri analiz etmeyi amaçlayan araştırmanın analizlerinden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin yorumlar şu şekildedir:

Analiz sonuçlarından İKY'ne stratejik yaklaşım ile genel olarak örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki ilişki, araştırma modelinin bu kolunu “orta kuvvette” açıklamaktadır. Eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik açıdan yaklaşıldığında, öğrenmeye ve yeniliklere açık nitelikli insan kaynaklarının uzun süreli istihdam edilmesi ve öğrenme atmosferinin oluşturulması, genel olarak kurumların örgütsel öğrenmelerinde etkili olacaktır.

İKY'ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, buradaki ilişki modelin bu kolunu “zayıf kuvvette” açıkladığı belirlenmiştir. Bireylerin öğrenmelerinde, yaş, zekâ ve tecrübe olarak olgunluk düzeyleri, hazır bulunuşluk durumları ve güdülenmişlik düzeyleri gibi bireysel özelliklerin etkisinin varlığı bilinmektedir. Bununla birlikte, araştırmada İKY'ne stratejik yaklaşımın daha

yaygın olduğu özel kurumlarda, kurumların rekabet üstünlüğü sağlamaları için, çalışanların “stratejik” kaynak olarak görülmesine yönelik tutumların artırılarak bireysel öğrenme amaçlarının desteklenmektedir. Özel kurumlarda, insan kaynağına yapılan yatırımın, fiziki araçlara yapılan yatırımdan çok daha değerli olması inancının yanı sıra, öğrenme ortamlarının fiziksel tasarımı ve öğrenme materyallerinin etkin sunulması gibi faktörlerin bireysel öğrenme ortalamasının yüksek olmasında etkilidir.

Araştırmada İKY’ne stratejik yaklaşım ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmış, fakat buradaki ilişkinin, modelin bu kolunu “zayıf kuvvette” açıkladığı tespit edilmiştir. Aslında, İKY’ne stratejik açıdan yaklaşan kurumların rekabet üstünlüğü sağlamalarında, bireyler kadar takımların da stratejik birer kaynak olarak değerlendirmeleri gerekir. İKY’ne stratejik yaklaşımın, bütünleşmeye ve karmaşık problemlerin çözümüne daha geniş ve daha uzun süreli çözüm olanakları sunması nedeniyle, takım düzeyindeki öğrenmeyi desteklemesi gerektiği beklenmektedir. Takımların öğrenmesinde, takım üyelerinin istekli olmaları, düşüncelerini serbestçe dile getirebilmeleri, takım amaçlarının açık ve net olması, sağlıklı takım içi iletişim gibi faktörlerin etkileri olmakla birlikte, İKY’ne stratejik yaklaşımın daha yaygın olduğu özel eğitim kurumlarında, üst yönetimin takımlara verdiği desteğin, motivasyonun ve ödüllendirme sistemlerinin bulunmasının takım düzeyindeki öğrenmeyi artıracığı düşünülmektedir.

İKY’ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ve “orta kuvvette” bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. İKY’ne stratejik açıdan yaklaşan kurumlarda insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetim kurullarına katılması, insan kaynaklarıyla ilgili eğitim ve kariyer planlama gibi uygulamaların yanı sıra, birey ve takım öğrenmelerine ait konu ve öğrenme sonuçlarının da üst yönetimin konuları arasında bulunacak olması, örgüt çapındaki öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecektir.

Araştırmada İKY’ne stratejik yaklaşım ile toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmış ve buradaki ilişkinin modelin bu kolunu “orta kuvvette” açıkladığı belirlenmiştir. İKY’ne stratejik yaklaşan kurumların yenilik yapmayı kolaylaştıracak takım temelli çalışma tasarımını, esnek işgücünü, teşvik edici ücretlendirme politika ve uygulamalarını desteklemesi, örgütsel öğrenmenin performans sonuçları olarak ele alınan toplum düzeyindeki öğrenme üzerinde etkili olacaktır.

Araştırmadaki analiz sonuçlarından, stratejik İKY uygulamaları ile genel olarak örgütsel öğrenmenin düzeyleri arasında pozitif yönde ve “orta kuvvette” bir ilişkinin varlığı

tespit edilmiştir. Stratejik İKY uygulamaları, kurumların rekabetçi üstünlük kazanmalarına yardım etmekte, sürekli bir öğrenme kültürü meydana getirerek öğrenilenlerin birimler arasında transferini kolaylaştırmaktadır. Kurumlardaki stratejik İKY uygulamalarının amacının vasıflı, iyi motive olmuş ve kuruma bağlı emek gücüne sahip olarak rekabet üstünlüğü kazanmak olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel öğrenmeyle arasındaki ilişkinin varlığı daha net ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara daha avantajlı eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, objektif performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi, onların performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini artırarak öğrenmeleri üzerinde etkili olacaktır.

Stratejik İKY uygulamaları ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönde ve “zayıf kuvvette” bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Aslında, kurumlarda bireysel öğrenmeyi etkileyen bireylerin özellikleri, amaçları ve öğrenme ortamının özellikleri gibi faktörler bulunsa da, stratejik İKY uygulamaları sayesinde öğrenmeye açık çalışanların işe alınması, onlara daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları sağlanması, onların motive edilmesi sayesinde bireysel öğrenmeleri üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Analiz sonuçlarından, stratejik İKY uygulamaları ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ve “orta kuvvette” bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumlardaki stratejik İKY uygulamaları sayesinde öğrenmeye ve takım çalışmasına yatkın çalışanların seçilmesi, takım içi uyum ve iletişimin sağlanması ve takımların performans değerlendirmesinin yapılması, takım düzeyindeki öğrenme üzerinde olumlu etkilerinin olacağı yorumu yapılabilir.

Stratejik İKY uygulamaları ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ve “orta kuvvette” bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumlarda insan kaynaklarının kariyer yönetiminin yapılması, kurum içi iletişimin artırılması, insan kaynaklarının motivasyonlarının artırılması, performanslarının değerlendirilmesi ve ücret yönetimi gibi stratejik İKY uygulamalarıyla örgüt düzeyindeki öğrenme desteklenmelidir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, stratejik İKY uygulamaları ile toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılarak, buradaki ilişkinin “orta kuvvette” olduğu tespit edilmiştir. Stratejik İKY uygulamalarıyla kurumlarda insan kaynaklarının uzun dönemli planlanarak sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanması, işinde tatmin olmuş nitelikli çalışanların elde tutulması ve örgütsel öğrenme için gerekli

görülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sayesinde kurumların performans göstergelerinde artış göstererek toplum düzeyindeki öğrenme üzerinde olumlu sonuçlar meydana getirmektedir.

Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme düzeyleri ilişkilerine ait literatür taramasında bilimsel bir çalışmaya rastlanmadığından, sonuçlar arasında kıyaslama yapmak mümkün olmamıştır. Bununla birlikte, yapılan bir çalışmada kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları arasındaki örgüt kültürü bakımından önemli bir farklılığın bulunduğu belirlenmiş ve kamu kuruluşlarında bürokratik kültür özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla görülmüştür (Kaya, 2008: 137). Diğer bir çalışmada ise, örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerine etkisi ve örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerin kültüründe bulunması gereken unsurlar incelenmiştir (Yıldırım ve Yıldırım, 2014: 87).

Sonuçta, araştırmada İKY'ne stratejik açıdan yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ve “orta kuvvette” bir ilişkinin varlığı tespit edildiğinden, örgütsel öğrenmeye önem vermek ve öğrenen bir kurum olmak isteyen eğitim kurumlarının sahip oldukları insan kaynaklarını “stratejik” olarak ele almaları ve geleneksel personel yönetimi uygulamalarından vazgeçerek, stratejik İKY uygulamalarına geçmeleri gerekmektedir.

Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme konularında çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için yapılan öneriler ise şunlardır:

Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin değişimlere, yeniliklere ve yeni bilgiler öğrenmeye ne derece açık olduklarını ortaya koyacak nitel araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada stratejik İKY uygulamaları ve İKY'ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasındaki ilişkinin “zayıf kuvvette” olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, bireylerin öğrenmelerinde daha çok iç faktörlerin mi yoksa dış faktörlerin mi etkili olduğuna dair bir araştırma yapılabilir.

Örgütsel öğrenmeye “ tarafların amaçları açısından” (bireylerin amaçları - takımların amaçları, takımların amaçları - örgütün amaçları, bireylerin amaçları - örgütün amaçları, örgütün amaçları - toplumun amaçları) yaklaşılarak nasıl sonuçlar doğuracağı ve tarafların amaçlarının birbiriyle nasıl uyumlu hale getirilebileceğine yönelik teorik ve alan çalışması yapılabilir.

Kaynaklar

- Akgün, F. (2010). *Stratejik insan kaynakları uygulamalarının, girişimci odaklılık ve öğrenme odaklılık ile firma performansına etkisi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akgemci T. (2010). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Ö. ve Çolak, H. E. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/2, 85-114.
- Akıncı, B. (1997). İnsan kaynakları yönetiminin yeniden incelenmesi. *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Ekim, 22-26.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama işletmelerinde kriz sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü ve önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3/4, 132-152.
- Altan, Ö. Z. ve Gerek. N. & Güven, E. (2001). *İş ve sosyal güvenlik hukuku*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 79.
- Altman, Y. ve Iles, P. (1998). Learning, leadership, teams: corporate learning and organizational change. *Journal of Management Development*, 17/1, 44-55.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Avcı, U., Kılınç, İ. & Okumuş, F. (2010). Öğrenme düzeyleri arası ilişki: otel işletmelerinde bir alan araştırması. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 /1, 95-115.
- Avcı, U. ve İbicioğlu, H. (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14, 158.
- Aytaç, S. (2010). *İş yaşamında kariyer yönetimi*. Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editör: A.Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Bahçeşehir Okulları (2015). *İnsan kaynakları yaklaşımımız*. <http://www.bahcesehir.k12.tr/tr-TR/insan-kaynaklari/ik-politikamiz.aspx> (03.02.2015).
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33/4, 411-425.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, 67-91.
- Baytekin, E. P. (2008). *Farklılaşma çağında kurumsal başarıyı yakalamak*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cho, Y. S. (2004). *Examining the impact of human resource management: a performance based analytic model*, Unpublished PhD, University Nevada, Las Vegas, Dissertation, United States of America.
- Coşkun, S. ve Kayar, N. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetimi: kamuda uygulamalar ve türk kamu yönetimi için öneriler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7/2, 69-95.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İçimizdeki biz: kalite bilincinin temeli*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- De Geus, A. (1998). *Yaşayan şirket*. (çev: A. Ünver), İstanbul: Demirbank Kitapları.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Demirel Y. (2008). Örgütsel öğrenme kültürü ve iş tatmininin öğrenme motivasyonu üzerine etkisi: otomotiv sektöründe ampirik bir çalışma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-22.
- Dixon, N. M. (1999). *Organizational learning cycle: how we can learn collectively*. Abingdon, Oxon, United Kingdom: Gower Publishing Limited,
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam kalite kontrol ve teknikleri*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fidan, N. ve Erden, M. (1994). *Eğitime giriş*. Ankara: Meteksan Matbaası.
- Fidan, Y. (1998). *İşletme vizyonu ve stratejisi*. Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Fiol, M. C. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10/4, 803-813.
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. *The Learning Organization*, 4/1, 18-29.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. Vol: 71, No: 4.
- Genç, K. Y. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi – örgütsel performans ilişkisi ve türkiye'nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey:

- Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Karadağ, N. (2002). *Öğrenen organizasyonlar ve örgütsel öğrenme yetersizliklerine ilişkin bir inceleme*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Karahan A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X/ II, 237-255.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, Sayı:155, Temmuz-Aralık 2008, 119-143.
- Kuru, S. (2007). *Muğla Üniversitesi 'nin örgütsel öğrenme açısından incelenmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2009). *2010 - 2014 Stratejik planı*. Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEB_StratejikPlan.pdf (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *2015 - 2019 Stratejik planı hazırlık programı*. Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_09/20035209_meb_20152019_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). *İK genel müdürlüğü*. Ankara, <http://personel.meb.gov.tr/www/vizyonumuz/icerik/215> (03.02.2015).
- Öğüt, A., Akgemci, T. & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde iş gören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-291.
- Özdevecioğlu, M. ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisi: büyük ölçekli işletmelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.
- Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderatör etkisi: türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması, *Ege Akademik Bakış*, 12/3, 351-367.
- Park, Y. (2009). The relationship among investment in workplace learning, organizational perspective on human resource development, organizational outcomes of workplace learning and organizational performance using the korea 2005 and 2007. *Human Capital Corporate Panel Surveys*, School of The Ohio State University.
- Pamukkale Eğitim Vakfı Okulları (2015). *Kurucumuzdan*. http://www.pevkolej.com/pev2013/?page_id=725 (03.02.2015).
- Schuler, R. (1998). *Managing human resources*. Oxford: International Thompson Publishing.
- Tompkins, J. (2002). Strategic human resources management in government: unsolved issues. *Public Personnel Management*, 31/1, 95-110.
- Tonus, Z. (2002). İnsan kaynakları bilgi sistemi. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, XVIII/1-2.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31/1, 203-233.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 8,87-108.
- Vemie, J. (2007). Employee training and development and the learning organization, *economics and organization*. 4/2, 209-216.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29/2, 222-240.
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (1999). *Facilitating learning organizations: making learning count*. London, United Kingdom: Gower Publishing Company.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yıldırım, A. ve Yıldırım, O. (2014). Örgüt kültürünün örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, 8-10 Mayıs 2014, Bildiri No: 46, Siirt.
- Ylyasov, Y. (2006). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminin rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü ve bir uygulama*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yurdatapan, S. (2011). *Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.