

**EĞİTİM KURUMLARINDA  
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI  
İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŐKI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Recep KAÇMAZ**

**Haziran 2015**

**DEN**

**EĞİTİM KURUMLARINDA  
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI  
İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŐKI  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Doktora Tezi  
İŞletme Anabilim Dalı  
Genel İŞletme Doktora Programı**

---

**Recep KAÇMAZ**


**Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU**

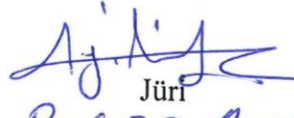
**Haziran 2015**  
**DENİZLİ**

## DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

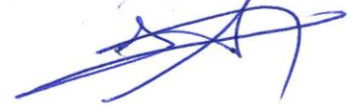
.....İŞLETME..... Anabilim Dalı, Genel İşletme Doktora Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Recep KAÇMAŞ tarafından Doç. Dr. Esin Barış yönetiminde hazırlanan "Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Çerçeve İle İlişkisi....." başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 10.06.2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Prof. Dr. Feyzullah ERÖLÜ

  
Jüri-Danışman  
Doç. Dr. Esin BORUTLU

  
Jüri  
Prof. Dr. Ayşe İRANLIŞ


  
Jüri  
Prof. Dr. Ramazan ERDEM

  
Jüri  
Yrd. Doç. Ömer İLİFİ ANTALYALI

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01/07/2015 tarih ve ...14/13.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

  
Prof. Dr. Turhan KAÇAR  
Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:   
Öğrenci Adı Soyadı: Recep KAÇMAZ

## ÖNSÖZ

Üniversiteye girdiğim ilk günden beri fikirleri ve tecrübeleriyle ışık tutan, doktora eğitimim süresince her türlü konuyu rahatlıkla danışabildiğim ve aynı zamanda tez izleme jürisi olarak tezime yaptığı değerli katkıları nedeniyle Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Doktora tezimin konusunun belirlenmesinde ve ilk aşamalarında desteği olan Doç. Dr. Celaleddin SERİNKAN'a, tezin sonraki aşamalarından sonuçlanmasına kadarki süreçte fikirleri, tecrübeleri ve diğer her türlü desteğini yanımda hissettiğim danışmanım Doç. Dr. Esin BARUTÇU'ya ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bununla birlikte, doktora sürecinde derslerine katılarak öğrencileri olmaktan büyük onur duyduğum Pamukkale Üniversitesi'nin değerli Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Prof. Dr. Hakan SARITAŞ hocalarıma teşekkür ederim.

Denizli'de anket çalışmamızın uygulanmasındaki katkılarından dolayı Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne ve değerli yetkililerine, anketler için zaman ayırarak görüşlerini belirten Denizli'deki özel ve kamu eğitim kurumlarının yöneticilerine ve öğretmenlerine teşekkür ederim.

Ayrıca tez izlemelerdeki önerileri ve olumlu eleştirilerinden dolayı Prof. Dr. Ramazan ERDEM'e teşekkür ederim. Tezin uygulama bölümündeki verilerin analizinde değerli katkılarından dolayı Yard. Doç. Dr. Kürşat ÖZLEN'e de teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, beni bugünlere getiren anne babam Azime ve Mustafa KAÇMAZ'a ve desteğiyle her zaman yanımda olan eşim Seviye KAÇMAZ'a da sonsuz teşekkürler.

## ÖZET

### EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

### YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

### ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Kaçmaz, Recep

Doktora Tezi

İşletme ABD

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu

Haziran 2015, 215 Sayfa

Bilgi ve teknolojideki hızlı gelişmelerin ve yoğun rekabetin olduğu günümüz koşullarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve örgütsel öğrenme, eğitim kurumlarının uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmelerinde gereksinim duyacakları konulardır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, hedef ve misyonlarını gerçekleştirebilmek ve rekabet üstünlüğünü artırabilmek için, kurumların stratejileri doğrultusundaki insan kaynakları uygulamalarının etkin biçimde yerine getirilmesidir. Kurumların sorun çözme ve iş yapma kapasitesini güçlendirerek hatalarını tespit edip düzeltme süreci olarak ifade edilen örgütsel öğrenme, birey, takım, örgüt ve toplum düzeylerindeki öğrenmelerden oluşmaktadır.

Araştırmanın evrenini Denizli il merkezindeki kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan 916 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın 525 kişilik örnekleme, 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 Lineer Regresyon Analizi uygulanmıştır. Kamu ve özel eğitim kurumlarında karşılaştırma yapmak için, elde edilen veriler t testine tabi tutulmuş ve her bir değişken için ortalama değerler hesaplanmıştır.

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. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının özel eğitim kurumlarında “orta ve üstü” düzeyinde, kamu eğitim kurumlarında ise “orta ve altı” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Özel eğitim kurumlarındaki tüm düzeylerdeki öğrenmeler, kamu kurumlarına göre göreceli olarak yüksektir ancak; hem kamu hem de özel eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan bireysel öğrenme “yüksek düzeyde” değildir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Öğrenme Düzeyleri, Kamu Ve Özel Eğitim Kurumları

**ABSTRACT**  
**A RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF STRATEGIC HUMAN  
RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES WITH ORGANIZATIONAL  
LEARNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

Kaçmaz, Recep  
Doctoral Thesis  
Business Administration Department  
General Business Administration Program  
Adviser of Thesis: Associate Professor Doctor Esin Barutçu

June 2015, 215 Pages

In today's conditions where rapid information, technology and intense competition exist, Strategic Human Resource Management and organizational learning are issues for long-term objectives of educational institutions. Strategic Human Resources Management is the effective fulfillment of human resource practices in line with organizational strategies in order to realize goals and missions and to increase the competitive advantage. Organizational learning, expressed as the process of detecting and correcting errors by strengthening the capacity of institutions to solve problems and work, consists of learning at individual, team, organization and community levels.

The study universe comprised of 916 principals and teachers working in public and private educational institutions in Denizli city center. The research sample of 525 people has been created by stratified sampling technique. The survey method has been selected as the data collection method and 5 point Likert-type expressions have been used for the scales. To test the relationship between strategic Human Resources Management practices and organizational learning, Linear Regression Analysis has been applied. To compare the public and private educational institutions, the obtained data were subjected to t test and average values were calculated for each variable.

As a result, a "weak" positive relationship between the Strategic Human Resource Management practices and individual learning; and "medium" positive relationships between the Strategic Human Resource Management practices and the learning in the team, organization and community levels have been found. It has been determined that Strategic Human Resource Management practices in the private educational institutions are in the "middle and higher" level, while in public educational institutions are in the "middle and lower" level. Learning at all levels in private education institutions are relatively high compared to public institutions, however; individual learning that forms the basis of organizational learning in both public and private educational institutions is not at a "high level".

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



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Örgüt Yönetimi Açısından İnsan Kaynağının Önemi .....	5
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	7
1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Süreci .....	7
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Stratejik Yaklaşımın Gerekliliği .....	11
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri .....	14
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar .....	16
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci .....	18
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	19
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Stratejiler .....	19
1.3.2. İşgören Teminine Yönelik Stratejiler .....	21
1.3.3. Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Stratejiler .....	22
1.3.4. Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler .....	23
1.3.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler .....	24
1.3.6. Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler .....	25
1.3.7. Motivasyona Yönelik Stratejiler .....	26
1.3.8. Endüstri İlişkilerine Yönelik Stratejiler .....	27
1.3.9. İnsan Kaynaklarının Korunmasına Yönelik Stratejiler .....	28
1.4. Rekabette Başarı Sağlayan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	30
1.5. Türkiye'de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar .....	32

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. Öğrenme .....	34
2.1.1. Öğrenmenin Önemi .....	34
2.1.2. Öğrenmenin Tanımı ve Özellikleri .....	35
2.1.3. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler .....	37
2.1.4. Örgütlerde Öğrenme Konusunda Yeni Yaklaşımlar .....	38
2.2. Örgütsel Öğrenme .....	42
2.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı .....	43
2.2.2. Örgütsel Öğrenmeyle İlgili Yakın Kavramlar .....	45
2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Önemi .....	50
2.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler .....	51
2.2.4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler .....	51
2.2.4.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler .....	54

2.2.5. Örgütsel Öğrenme Şekilleri .....	57
2.2.6. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	59
2.2.7. Örgütlerde Öğrenme Faaliyetleri ve Öğrenme Metotları.....	62
2.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	63
2.3.1. Bireysel Öğrenme .....	64
2.3.2. Takım Düzeyinde Öğrenme. ....	66
2.3.2.1. Takımlarda Öğrenme Süreci .....	66
2.3.2.2. Takım Öğrenmesini Geliştiren ve Engelleyen Faktörler .....	68
2.3.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme .....	70
2.3.4. Toplum Düzeyinde (Örgütler Arası) Öğrenme.....	71
2.3.4.1. Örgütler Arası “En İyi”den Öğrenme Olarak Kıyaslama .....	72
2.3.4.2. Örgütler Arası Öğrenme Ortamı Olarak Kümelenme .....	74
2.4. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi .....	76
2.4.1. Bireysel Öğrenme ve Takım Düzeyinde Öğrenme İlişkisi .....	79
2.4.2. Takım Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi.....	80
2.4.3. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	82
2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenme.....	84
2.5.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmenin Gerekliliği .....	84
2.5.2. Eğitim Kurumlarında Öğrenme ve Öğrenme Ortamları .....	85
2.5.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	88
2.5.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller ve Bu Engellerin Aşılması.....	88
2.6. Türkiye’de Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar .....	90

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

### **UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ**

### **İLİŞKİSİ**

3.1. İKY’ne Stratejik Yaklaşım ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	96
3.1.1. İKY’ne Stratejik Yaklaşım ve Bireysel Öğrenme.....	101
3.1.2. İKY’ne Stratejik Yaklaşım ve Takım Düzeyinde Öğrenme .....	102
3.1.3. İKY’ne Stratejik Yaklaşım ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme .....	103
3.1.4. İKY’ne Stratejik Yaklaşım ve Toplum Düzeyinde Öğrenme .....	104
3.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri.....	105
3.2.1. Stratejik İKY Uygulamaları ve Bireysel Öğrenme .....	109
3.2.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve Takım Düzeyinde Öğrenme.....	113
3.2.3. Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme.....	115
3.2.4. Stratejik İKY Uygulamaları ve Toplum Düzeyinde Öğrenme .....	120

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	125
4.1.1. Araştırmanın Önemi.....	125
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	127
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	127
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	129
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	131

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	131
4.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi) .....	133
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	134
4.7.1. Faktör Analizi (Principal Component Analizi) Sonuçları.....	134
4.7.2. İKY'ne Stratejik Bakış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	137
4.7.3. Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	137
4.7.4. Bireysel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	139
4.7.5. Takım Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	139
4.7.6. Örgüt Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	140
4.7.7. Toplum Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	141
4.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi - Ayrıcı Geçerlik Testi ...	142
4.9. Araştırmanın Bulguları.....	144
4.9.1. Ankete Katılım Oranları.....	144
4.9.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	145
4.9.3. Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	145
4.9.4. Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi	
Sonuçları.....	148
4.9.5. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ile Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testleri.....	149
4.9.6. Stratejik İKY Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testleri.....	151
4.9.7. Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	153
SONUÇ .....	163
ÖNERİLER .....	181
KAYNAKLAR.....	188
EKLER .....	206
EK-1. Anket Uygulama İzni .....	206
EK-2. Anket Formu .....	207
EK-3. Oransal Değişme (Communality) Değerleri.....	211
EK-4. Faktörlere İlişkin Maddeler ve Madde Yükleri.....	213
ÖZGEÇMİŞ .....	215

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci .....	9
Şekil 2. Örgütlerde Yatay ve Dikey Uyum Yaklaşımının Faktörleri.....	17
Şekil 3. Geleneksel SWOT Analiziyle Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	17
Şekil 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci.....	18
Şekil 5. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması.....	19
Şekil 6. Örgütlerde E-öğrenme Sisteminin Altyapı Bileşenleri .....	39
Şekil 7. Örgütlere Yönelik E-öğrenme Geliştirme Modeli .....	41
Şekil 8. Örgütlerdeki Öğrenme Yönetim Sistemleri İçin Genel Kriterler .....	42
Şekil 9. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Süreci .....	47
Şekil 10. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki .....	47
Şekil 11. Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini .....	48
Şekil 12. Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler ve Örgütsel Bilgi Matrisi .....	50
Şekil 13. Tek Yönlü Öğrenme .....	57
Şekil 14. Çift Yönlü Öğrenme .....	58
Şekil 15. Üç Yönlü Öğrenme .....	59
Şekil 16. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	61
Şekil 17. Sürekli Öğrenme Döngüsü .....	64
Şekil 18. Takım Halinde Öğrenme Modeli .....	67
Şekil 19. Örgütlerde Kıyaslama Yöntemi .....	73
Şekil 20. Kümelenmenin Temel Aktörleri.....	75
Şekil 21. Watkins ve Marsick'in Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Modeli.....	78
Şekil 22. Bireysel, Takım ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprüler .....	79
Şekil 23. Bireysel Öğrenme .....	91
Şekil 24. Takım Düzeyinde Öğrenme .....	92
Şekil 25. Örgüt Düzeyinde Öğrenme .....	92
Şekil 26. Stratejik İKY ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi .....	95
Şekil 27. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi.....	101
Şekil 28. SİKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi .....	108
Şekil 29. Araştırmanın Basit Modeli .....	127
Şekil 30. Araştırmanın Ana Modeli .....	128
Şekil 31. Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli.....	150
Şekil 32. Araştırmanın İkinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli.....	152

## TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Personel Yönetimi, İKY ve Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması.....	15
Tablo 2. Türkiye’de Stratejik İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar .....	32
Tablo 3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları .....	33
Tablo 4. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler.....	37
Tablo 5. E-Öğrenmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	40
Tablo 6. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramlarının Karşılaştırılması .....	49
Tablo 7. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler .....	52
Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	71
Tablo 9. Örgütler Arasında Kıyaslama Yapılabilecek Konular .....	73
Tablo 10. Dünyadaki Başarılı Kümelenme Örnekleri .....	74
Tablo 11. Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları .....	76
Tablo 12. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri .....	76
Tablo 13. Watkins ve Marsick'e Göre Örgütsel Öğrenmede Yedi Zorunlu Eylem.....	77
Tablo 14. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Meydana Getiren Faktörler .....	86
Tablo 15. Türkiye’de Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar .....	90
Tablo 16. Araştırmanın Evreni ve Tabakalı Tekniğe Göre Örneklemi .....	129
Tablo 17. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Kamu Eğitim Kurumları .....	130
Tablo 18. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Özel Eğitim Kurumları .....	131
Tablo 19. Stratejik İKY Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı.....	132
Tablo 20. Stratejik İKY Ölçeğinin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar .....	132
Tablo 21. Örgütsel Öğrenme Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı .....	133
Tablo 22. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar.....	133
Tablo 23. Faktör Analizi Sonucunda Açığa Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri .....	135
Tablo 24. İKY’ne Stratejik Bakış Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 25. Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	138
Tablo 26. Bireysel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 27. Takım Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 28. Örgüt Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	140
Tablo 29. Toplum Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	142
Tablo 30. KMO and Bartlett's Test Sonuçları.....	143
Tablo 31. Faktörlerin KMO ve Barlett’s Test Sonuçları.....	144
Tablo 32. Ankete Katılım Oranları.....	145
Tablo 33. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	145
Tablo 34. Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Ofisi ve Yöneticisi.....	146
Tablo 35. Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	148
Tablo 36. Bağımsız Örneklem Testi Sonuçları.....	154
Tablo 37. Kurumların Statüsüne Göre Katılımcıların Verdiği Cevapların Ortalamaları .....	154
Tablo 38. İKY’ne Stratejik Yaklaşım Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları.....	155
Tablo 39. Stratejik İKY Uygulamalarına Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları.....	156
Tablo 40. Bireysel Öğrenmeye Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamalar.....	157

Tablo 41. Takım Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcı Cevaplarının Madde Ortalamaları	157
Tablo 42. Eğitim Kurumlarındaki Matematik, Fen Bilimleri ve Teknolojiye Yönelik Takım Proje Çalışmaları.....	158
Tablo 43. Eğitim Kurumlarındaki Eğitim, Kültür ve Sanata Yönelik Takım Proje Çalışmaları.....	159
Tablo 44. Eğitim Kurumlarındaki Yabancı Dil, Spor, Gezi ve Şenliklere Yönelik Takım Proje Çalışmaları.....	160
Tablo 45. Örgüt Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları.....	161
Tablo 46. Örgütsel Öğrenme Engelleri .....	162
Tablo 47. Toplum Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcı Cevaplarının Madde Ortalamaları.....	162

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar - Ge	Araştırma - Geliştirme
CAT	Türkiye'nin Rekabet Üstünlüğü Çalışma Grubu
CNES	Ulusal Uzay Araştırmaları Merkezi
DI	Destination Imagination
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTM	Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı
EADS	Avrupa Savunma ve Güvenlik Ajansı
FeTeMM	Fen, Teknoloji, Matematik ve Mühendislik eğitimi
e - Öğrenme	Elektronik Öğrenme
Gap - GİDEM	Gap Girişimci Destekleme Merkezleri
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
ISR	International Studies Review
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Testleri
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MUN	Model United Nations (Birleşmiş Milletler Modeli)
P21	Partnership for 21st Century Skills (21.Yüzyıl Becerileri Ortaklığı)
SPSS	Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
t - MBA	Teenager – Master of Business Administration
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

## GİRİŞ

Günümüzde her alanda meydana gelen gelişmeler, iletişim ve teknolojinin hızlı değişmesi, bilginin artan ivmeyle sürekli olarak kendini yenilemesi ve küreselleşme olgusu örgütler için rekabetin kurallarını değiştirmektedir. Örgütler, çoğunlukla belirsizliğin hâkim olduğu piyasalarda ve yoğun bir rekabet altında amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu koşullar altındaki örgütler, kendilerini rakipleri karşısında avantajlı kılacak stratejileri, yönetim ve örgütlenme tekniklerini ve iş yapma yöntemlerini geliştirme uğraşı içerisindeyler. Örgütler, içinde buldukları sektörlerde maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden uygun olanı seçerek, rekabetlerini sürdürmeleri gerekir. Her ne kadar kamu eğitim kurumlarında çok fazla tesiri görülme de, özellikle özel eğitim kurumlarında bu rekabet etkisini hissettirmekte ve onları bu rekabet koşullarına uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Örgütler çevreleriyle ilişkilerini düzenlemek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yönetimlerini “stratejik” olarak ele almalı ve sektörde faaliyet gösterirken de rekabet faktörleri olarak sektördeki tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık gücünü, ikame ürünlerin tehdidini, mevcut örgütler arasındaki rekabeti ve sektöre giriş yapacak örgütlerin oluşturacağı tehditleri dikkate almaları gerekir. Rakiplerinden daha hızlı öğrenen ve öğrendiklerini uygulayan örgütler, rakiplerine karşı üstünlük sağlamaktadır.

Açık sosyo-teknik sistemler olarak değerlendirilen örgütler, iç ve dış çevrelerindeki değişme ve gelişmelerden etkilenmektedir. Örgütler, çalışanların yetenekleri ve beklentileri, kalite ve personel seçimi gibi örgüt politikaları, örgütün misyon ve amaçları, üst yöneticilerin yönetim tarzları, inanç ve değerlerden meydana gelen örgüt kültürü, takımlar ve takım çalışmaları gibi iç çevresel faktörlerinin etkisindedir. Bununla birlikte, örgütlerin faaliyetlerini etkileyen yeni müşteri talepleri ve müşteri tatmini, kazanç bekleyen hissedarlar, çalışanlar için faaliyette bulunan sendikalar, toplumun yapısı ve yaşam felsefesi, devletin, IMF ve ILO gibi uluslararası kurumların çıkardıkları yasal düzenlemeler, işgücü yapısında meydana gelen değişmeler ve işgücü çeşitliliği, teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşullar gibi dış çevresel faktörler bulunmaktadır. Çevresiyle kurdukları ilişkilerle açık sistemler haline gelen örgütlerin, çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurarak, etkilerini negatif hale (negentropi) getirerek, dinamik dengeli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Dünya çapında yaşanan örgütler arası rekabet, iç ve dış çevresel şartlar artık mükemmel olarak tasarlanan örgütleri bile etkilediğinden, eğitim kurumlarının bu değişme ve gelişmenin dışında kalması düşünülemez.



Bu tez çalışması, eğitim hizmeti sunan örgütler olarak eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda iki konuyu ön plana çıkarmaktadır. Bu konular: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” ve “Örgütsel Öğrenme”dir.

Son zamanlarda eğitim kurumları için stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi giderek artmaktadır. Çünkü eğitim teknolojilerinin fonksiyonları ve eğitim materyallerinin nitelikleri giderek artsa da, nihayetinde bunları kullanacak olan kurumların insan kaynakları olarak öğretmenleri olmaktadır. Eğitim kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi'nin “stratejik” bir yönetim faaliyeti olarak kabul edilmesiyle kurumların gelecekte arzuladığı duruma uygun insan kaynağı belirlenecek, kurumsal amaçlara ulaşmayı sağlayan gerekli nitelikteki ve sayıdaki personeli gereken zamanda sağlayan çalışma programları da hazırlanacaktır. Eğitim kurumlarındaki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, insana dayalı rekabet üstünlüğü elde etmede temel araçlardan biri gibi görünse de, önemli olan husus kurumsal stratejilere uygun olan insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasıdır. Kurumlardaki insan kaynakları stratejileri, kurumsal stratejilerle uyumlu olması oranında daha etkili olacak ve onların gerçekleştirilmesine katkı sunacaktır. Eğitim kurumlarındaki bu uygulamalar aynı zamanda, kıymetli, nadir, kolayca taklit ve ikame edilemeyen üstün niteliklerdeki beşeri sermayenin oluşturulmasında da önemli rol oynayacaktır. Sahip olunan beşeri sermaye ise, kurumların sürekli olarak rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir kaynak olmaktadır.

Eğitim kurumlarının rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma sahip olabilmeleri için, yönetimlerinde, felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapabilmeleri ve kültürlerini buna göre oluşturabilmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumlarının dinamik, sürekli değişen çevreyle uyumlu ve rekabet edebilir noktada olabilmesi, kurumlarda sürekli biçimde öğrenmenin gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Başka bir deyişle, kurumlar çevrelerinde yaşanan değişim ve gelişmelere yeni öğrenmelerle cevap verebilmek zorundadırlar. Bu durum, örgütsel öğrenme konusunun eğitim kurumları için önemini ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim kurumları öğrenmeye kurumsal yapıların en temeli olan bireyden ve bireysel öğrenmeden başlamaları gerekir. Bireyler öğrendiklerini ve edindikleri tecrübelerini birlikte yorumlayarak ortak bir amaca yönelmeleri durumunda takım halinde öğrenmeyi ortaya koyacaklardır. Bireylerin ve takımların birlikte öğrenerek ulaştıkları öğrenme sonuçlarının kurumların bütün davranışlarına yansımalarıyla da

örgütsel öğrenme meydana gelecektir. Birey ve takım halinde öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşebilmesinde paylaşım ve diyalogun yanı sıra, üst yönetimin de katkısının olması gerekmektedir. Kurum yöneticilerinin öğrenmeye imkân verecek ortamları oluşturmasıyla ve elde edilen bilgilerin doğru kanallar vasıtasıyla bütün kuruma yayılmasıyla örgütsel öğrenme gerçekleşecektir.

Eğitim kurumları için öğrenmeyi destekleyen kurum kültürüne sahip olabilmek ayrıca önemli bir husustur. Kurum kültürü; değerlerin, inançların ve tecrübelerin paylaşılmasına ortam hazırlayarak, çalışanlar arasındaki güven ve bağlılığı arttırarak örgütsel öğrenme için gerekli olan bilgilerin kuruma yayılmasına destek olacaktır. Güçlü ve dinamik kültür yapısına sahip kurumlar, çevrelerini daha doğru bir şekilde analiz ederek eksik ve üstün yönlerini net bir şekilde belirleyeceklerdir. Kurum kültürü sayesinde, tüm kurum çalışanları aynı değerler ve normlar etrafında toplanabilecek ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken öğrenme istek ve arzusu da oluşturulabilecektir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin örgütsel öğrenmeyle yakın ilişkisi bulunmaktadır. Kurumlardaki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin personel seçimi, eğitim ve geliştirme, motivasyon, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi uygulamaları, kurumların örgütsel öğrenme amacını gerçekleştirecek araçlar niteliğindedir. Eğitim kurumlarındaki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 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 önemli fırsatlar sunacaktır. Kurumlardaki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarından birisi de, örgütsel öğrenmeyi sağlayan birey ve takımların yeni bilgileri ve yetenekleri kazanabilmeleri için eğitim programları geliştirmektir. Bireysel ve takım halinde öğrenmeye değer veren kurumlar, rakiplerinden bu alanda daha başarılı olacaklardır. Bu kurumlar, sürekli olarak mevcut bilgilerini test edecekler, kabul edilmiş uygulamalarını tartışacaklar ve gelecek için alternatif yeni vizyonlar geliştireceklerdir.

Bu tez çalışmasının bir amacı; kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine başvurularak, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarıyla örgütsel öğrenmenin düzeyleri arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Çalışmanın diğer bir amacı ise, kamu ve özel eğitim kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi'ne stratejik yaklaşımı, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarını ve örgütsel öğrenme düzeylerini karşılaştırmak ve varsa aradaki farklılıkları analiz ederek nedenleri üzerinde

durmadır.

Bu tez çalışmasında literatürdeki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve örgütsel öğrenme konularındaki bilimsel çalışmalardan farklı olarak, bu iki konu arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuş, ayrıca kamu ve özel eğitim kurumları arasında bir kıyaslama yapma imkânı sunulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'na ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne ait ilgili kanun, yönerge ve yönetmelikler taranarak, çalışma içerisinde gerekli görülen kısımlara yer verilmiştir. Araştırmada konular arasındaki ilişkiler sadece niceliksel/rakamsal olarak açıklanmakla kalmamış; bunun yanı sıra, araştırma süresince kurumların yöneticilerinden, aylık dergi ve bültenlerinden, internet sitelerinden derlenen ve araştırmacının bizzat gözlemlediği uygulamalara da yer verilmiştir. Bu hususlar, tez çalışmasının kendine özgün olduğunu ve diğer bilimsel çalışmalardan farkını ortaya çıkarmaktadır.

Tezin *birinci bölümünde*, öncelikle örgüt yönetimi açısından insan kaynağının önemine değinilmiştir. Daha sonra, İnsan Kaynakları Yönetimi'ne stratejik yaklaşımın gerekliliği açıklanmış, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nin özellikleri üzerinde durulmuş ve stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yönelik stratejiler hakkında ayrıntılı literatür bilgilerine yer verilmiştir.

Tezin *ikinci bölümünde*, öğrenme ve önemine, öğrenmeyi etkileyen faktörlere, örgütlerde öğrenme konusunda yeni yaklaşımlar olarak e-Öğrenme sistemine ve Öğrenme Yönetim Sistemi'ne değinilmiştir. Daha sonra örgütsel öğrenmeyle ilgili genel bilgiler, örgütsel öğrenme şekilleri ve düzeyleri, öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiler, örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Ayrıca eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerekliliği, öğrenme ortamları, örgütsel öğrenmenin önündeki engeller ve engellerin aşılmasına ilişkin literatüre yer verilmiştir.

Tezin *üçüncü bölümünde*, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik olarak "araç - amaç ilişkisi" modeli üzerinde durulmuştur. Öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi'ne stratejik yaklaşımın bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmeleri nasıl etkilediği tartışılmıştır. Daha sonra, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının bireysel, takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmelerine etkileri sunulmuştur.

Tezin *dördüncü bölümünde*, stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeyleri konularına yönelik olarak kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında alan araştırması yapılmış ve araştırmanın verileri analiz edilmiştir.

Tezin *sonuç ve öneriler* kısmında ise, kamu ve özel sektör eğitim kurumlarındaki alan araştırması neticesinde elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve ayrıca eğitim

kurumlarına yönelik gelecekte yapılabilecek çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Doğal kaynaklar, teknoloji ve ölçek ekonomileri gibi geleneksel kaynaklar, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde eski önemlerini kaybetmekte, buna karşılık kolayca kopya edilemeyen ve yeri doldurulamayan özelliği ile insan kaynaklarının değeri artmaktadır. Doğru çalışanları işe alma, çeşitli eğitim programları ile onlara bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme fırsatları sunma, onların işe ve örgüte bağlılığını sağlama ve motivasyon gibi çeşitli uygulamalarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütlerin hedeflerine ulaşılmasına katkı yapmakta ve örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmelerine yardımcı olmaktadır (Bayat, 2008: 89).

Küreselleşme, bilgi ve teknolojideki gelişmeler, değişen rekabet anlayışı ve işgücü çeşitliliği, insan kaynaklarına stratejik yaklaşımı gerektiren faktörlerdir. Stratejik İKY, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttıracabilecekleri konusu üzerinde duran bir yaklaşımdır (Yüksel, 2007: 8). Stratejik İKY kavramı, Amerika Birleşik Devleti'nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilmiş, Avrupa'da da kısmen kabul görmüştür. Araştırma grubu stratejik İKY kavramıyla, örgütün stratejileri, yapısı, görevi ve İKY arasında bir ilişki kurmaya çalışmıştır (Erdut, 2002: 3).

Çalışmanın bu bölümünde ele alınan stratejik İKY ve ikinci bölümünde ele alınacak olan örgütsel öğrenme üstlendikleri fonksiyonlar açısından, örgütlerin uzun dönemde ayakta kalabilmelerinde ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında gereksinim duydukları iki önemli konudur. Bu bölümde; örgütler için insan kaynaklarının önemi, personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine ve sonrasında stratejik İKY anlayışına geçiş, stratejik İKY uygulamaları ve bu konularda yapılan bilimsel çalışmalara yer verilmektedir.

#### **1.1. Örgüt Yönetimi Açısından İnsan Kaynağının Önemi**

Yöneticilerin örgütleri amaçlarına ulaştırabilmek için yararlandıkları kaynaklar para, insan, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi ve en zor sağlanana ise, insan kaynağıdır. Teknolojik gelişmeler insan kaynağının verimliliğini artırmakta ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olmaktadır ancak; hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağının yerini ikame edememektedir. Son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması bile, bu gerçeği değiştirmemiştir (Aykaç, 1999: 15-17).

Tunçer (2012) gelişmiş teknolojik aletlerin kullanılması için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulmakta olduğunu, bu durumun ise, insan kaynağının önemini azaltmak yerine artırmakta olduğunu ifade etmektedir.

Günümüzde örgütlerde insan kaynağına yapılan yatırım, fiziki araçlara yapılan yatırımdan çok daha değerlidir. Zamanla yıpranan ve kaybolan teknik araçların yerine belli bir maliyetle yenileri almak mümkünken; işinden mutlu olmayıp ayrılan çalışanların yerine yenilerinin bulunması oldukça zor olmaktadır. Örgüt içerisinde yetişen, örgüt kültürünü benimseyen ve işine alışmış bir çalışanın işten ayrılması, tekrar yeni bir kişinin bulunup işe alıştırılmasını gündeme getirmektedir. Bu tür bir çaba, örgüt açısından hem maliyetli hem de zaman alıcı olmaktadır. Zaman ve maliyet ise, bir örgütün rekabet üstünlüğü, kârlılığı ve verimliliği gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri üzerinde rol oynayan kritik faktörlerdir. Demirel (1999: 68) günümüzün acımasız rekabet ortamında örgütlere ve toplumlara üstünlük sağlayan temel kriterin sahip oldukları bilgili, yetenekli ve uzman insanların sayısal olarak yoğunluğu ve nitelik olarak kalitesi olduğunu belirtmektedir. Teknolojik gelişmelerin ve yenilikçiliğin arkasında yatan temel unsurun “eğitilmiş insan gücü” olduğu ifade edilmektedir.

İnsan kaynaklarının giderek önem kazanmasıyla birlikte tüm örgütler İKY’ne daha çok önem vermeye başlamıştır. İnsan kaynakları bir örgütün varoluşunu sürdürmesinde, büyüyüp gelişmesinde, başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli etkidir. Örgütlerin temel hedefi ellerindeki insan kaynaklarının bilgi, deneyim, uzmanlık ve yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilecek stratejileri belirleyip, bunları etkin bir şekilde uygulayabilmektir.

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler neticesinde daha çok vurgulanan insan kaynaklarının stratejik özelliği, rakipler karşısında fark oluşturmada mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Bu taşı doğru olarak konumlandırmak örgütlerin İKY fonksiyonuna atfettikleri önemle doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda, insan kaynaklarının sunduğu potansiyelden en üst düzeyde faydalanma doğrultusunda politikalar oluşturan ve bu politikaları uygulamaya yansıtan örgütler, rakipleri karşısında fark oluşturabilmektedirler (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012: 3).

Örgütler, ellerindeki bilgili, nitelikli ve kaliteli insanları örgüte çekebilmeli ve bu kişileri elde tutmak için gereken her türlü önlemi alabilmelidir. Yeni yüzyılda yenilikçi fikirlere sahip olmak, bilgiyi üretmek, kullanmak ve paylaşmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemli hale gelmektedir.

## 1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde, küresel boyuttaki teknolojik ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak örgütsel ölçekler büyümekte ve daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine doğru gidilmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için, karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlere ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik İKY'nin önemi giderek artmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992: 92).

### 1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Süreci

**Strateji:** Strateji kelimesi, ilk defa İngiltere'de 1656 yılında kullanılmıştır. Yunanca "başkomutan" anlamına gelen "strategus" kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise "stratos" (ordu) ve "agein" (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur (Bratton ve Gold, 1999: 38). Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Yönetim alanında ise 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, benzer yaklaşımla, örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren teknik bir anlamdadır (Fidan, 1998: 206-207).

Strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanmaktadır (Wright vd., 1998: 4). Strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespit edilmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların örgütlenmesi biçimidir (Dinçer, 1996: 7). Yüksek düzeyde performans gerçekleştirmek isteyen örgütler, bir strateji belirlemek zorundadırlar. Örgütler iç ve dış çevrelerini sürekli takip ederek elde ettikleri verileri analiz ederek gelecek için planlar tasarlamalıdır ve kendilerine esnek hedefler koymalıdır. Örgütler ancak bu stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde koydukları hedeflere ulaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler (Bayat, 2008: 70).

**Stratejik Yönetim ve Özellikleri:** Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayarak ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, sahip olduğu üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 24). Stratejik yönetim, örgütün kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır.

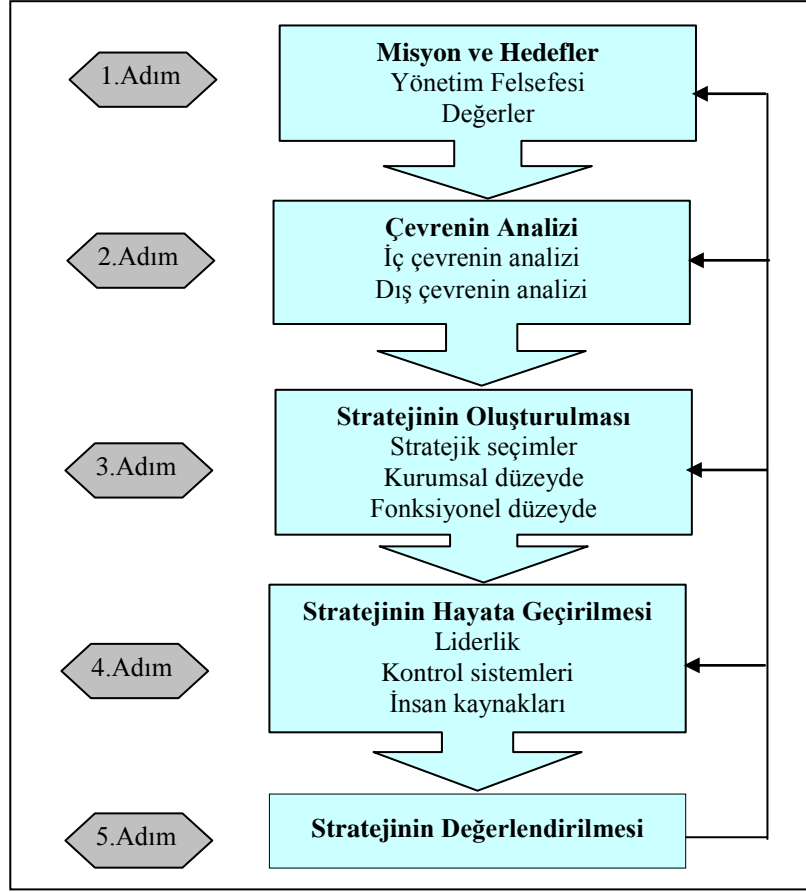
Stratejik yönetim anlayışından yoksun örgütler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998: 90).

Stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Bu özellikler şunlardır (Dinçer, 1998: 37-38):

- *Stratejik yönetim, tepe yönetimiyle ilgilidir. Çünkü örgütün geleceğini ilgilendirdiği için önemli kararların verilmesinde tepe yöneticilerin rolü büyüktür.*
- *Stratejik yönetim, gelecek yönelimli olduğu için uzun vadeli amaçları hedeflemektedir.*
- *Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak ele alır. Örgüt, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür.*
- *Stratejik yönetim, örgütleri açık sistemler olarak tanımlamaktadır. Örgütler, içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir.*
- *Stratejik yönetim, örgütün amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele almaktadır.*
- *Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.*
- *Stratejik yönetim, örgütün kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.*

Örgütsel bakımdan stratejik yönetim, birbirine bağlı üç temel değişkenin uyumunu gerektirmektedir. Bu üç temel değişken: üst yönetimin değerleri, çevre ve kaynaklardır. Stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, dışsal tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi gereğine işaret etmektedir. Çevredeki herhangi bir değişiklik, içsel ve dışsal kaynaklar yakından izlenmelidir ki, örgütün hedefleri ortaya çıkabilecek değişiklere hemen uygun hale getirilebilsin. Bu anlamda hedeflerin esnek ve değişikliklere açık olması gerekmektedir (Bratton ve Gold, 1999: 39).

**Stratejik Yönetim Süreci:** Stratejik yönetim, örgütlerde bir süreç olarak ele alınmakta ve bu süreç de uzun dönemi gerektirmektedir. Stratejik yönetim süreci, Şekil 1'de gösterildiği gibi genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar: örgütün misyonu ve hedefleri, çevresel incelemeler, stratejilerin oluşturulması, stratejilerin hayata geçirilmesi ve stratejilerin değerlendirilmesidir (Bratton ve Gold, 1999: 40; Akgemci, 2008: 20).



**Şekil 1.** Stratejik Yönetim Süreci  
(Kaynak: Bratton ve Gold, 1999: 41 Aktaran: Bayat, 2008: 71)

**Stratejik Yönetim ve İKY İlişkisi:** Tyson (1995: 5) örgüt stratejilerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak ifade ettiği stratejik İKY’ni, insan kaynakları fonksiyonlarının örgütün belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, stratejik yönetim ile İKY’nin bütünleşmesinden stratejik İKY anlayışı doğmaktadır.

Stratejik İKY’nin anahtar kavramı, stratejik entegrasyondur. Stratejik entegrasyon, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla, dışsal örgüt stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve örgüt stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2001: 450). Bu bağlamda, insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır. Bunlar (Şimşek ve Öge, 2004: 33-34):

**a. Yönetimsel Bağlantı:** Bu düzeyde, insan kaynakları departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.

**b. Tek Yönlü Bağlantı:** Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında insan kaynakları departmanını



bilgilendirir.

**c. İki Yönlü Bağlantı:** Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında insan kaynakları departmanını bilgilendirdikten sonra insan kaynakları uzmanları farklı stratejilerin insan kaynaklarıyla ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütülmek üzere insan kaynakları departmanına geri verilir.

**d. Bütüncül Bağlantı:** Bu bağlantı düzeyinde, insan kaynakları departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız insan kaynakları fonksiyonlarına sahiptirler.

Lundy ve Cowling (1996: 66-67 aktaran Genç, 2009: 127-128) örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejisiyle bütünleştirilme sürecine ilişkin aşamaları şu şekilde ortaya koymaktadırlar:

- *İlk olarak örgütün amaçları belirlenmelidir. Bu amaçların insan kaynakları boyutu da açıkça ortaya konmalıdır.*
- *Bu amaçlar doğrultusunda örgüt stratejisi belirlenmelidir ve bu aşamada insan kaynakları fonksiyonunun örgüt stratejisindeki yeri açıkça ortaya konmalıdır. Bir başka ifadeyle örgüt stratejisinin insan kaynakları boyutu ortaya konulmalıdır.*
- *İnsan kaynakları fonksiyonunun örgütsel karar alma süreçleriyle bütünleştirilmesi belli bir temel üzerinde bütün faaliyetlerin insan kaynakları fonksiyonu ile ilgili boyutu değerlendirilerek gerçekleştirilmelidir.*
- *Örgütün yönetim kurulu başkanı insan kaynakları fonksiyonunun bir bütün olarak örgütün gereksinimlerini karşılaması için gerekli örgütsel iklimi oluşturmalıdır.*
- *Örgüt bütün bölümlerde ve bütün düzeylerde İKY için sorumluluk ve hesap verme yükümlülüğü getirmelidir.*
- *İnsan kaynakları fonksiyonu ile ilgili sorumluluklar (görev-yetki denkliği) örgütün insan kaynakları ile ilgili gereksinimlerini karşılayacak yeterlilikte olmalıdır.*
- *İnsan kaynakları fonksiyonu örgütün faaliyet gösterdiği ve gelecekte de faaliyet göstereceği sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik çevrelerle bütünleşmek ve etkileşim içinde olma sorumluluğunu içerir.*

İKY uygulamalarının örgütsel stratejiyle bütünleşmesi sürecinde şu faaliyetler de gerçekleştirilmelidir (Liqun, 2004: 221 aktaran Genç, 2009: 121): Yönetici nitelikleri

örgütün stratejik planına uyumlu hale getirilmelidir. İş analizleri için ne gerektireceğine dayalı olarak yürütülmelidir. Formal / resmi bir insan kaynakları planlaması yürütülmelidir. İnsan kaynakları müdürünün üst yönetim kurullarına katılımı sağlanmalıdır. Formal / resmi bir insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır. İnsan kaynaklarıyla ilgili konular üst yönetimin karar aldığı öncelikli konular arasında yer alması sağlanmalıdır. İnsan kaynakları departmanı örgütün insan kaynağı ile ilgili bütün konularda üst yönetime ve diğer birimlere danışmanlık yapmalıdır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için örgüt çalışanları bir “stratejik kaynak” olarak görülmelidir.

Günümüzde, örgütün süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamaktır. Bu stratejik bağ kurmanın ilk adımı, örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algulamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir (Smilansky, 2002: 93-99).

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Stratejik Yaklaşımın Gerekliliği**

Son yirmi yıl içerisinde giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı görülmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002: 861).

İKY’ne stratejik açıdan yaklaşım, İKY uygulamalarıyla örgütsel stratejiler arasında etkili uyumu kurmayı amaçlar ve rekabet üstünlüğü elde etmek için örgüt çalışanlarını “stratejik kaynak” olarak görmektedir. Stratejik İKY, “uzun dönemli” bir odaklanmayla, İKY fonksiyonunun uzun dönemli stratejik planlara dâhil edilmesini içermektedir. Stratejik İKY anlayışının benimsenmesiyle, amaçlar belirlenirken ve yetenekler değerlendirilirken, insan kaynakları da finansal ve teknolojik kaynaklar gibi göz önüne alınmaktadır (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 91).

İKY’nin stratejik niteliği, özellikle 1980’lerden itibaren birçok araştırmaya konu olmuş ve birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. İKY’nin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarılma olarak gören Schuler (1998: 86), İKY’nin stratejik yapısının, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının örgütün stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçladığını; ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin

bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağladığını belirtmektedir.

Mello (2002: 100) ise, İKY'ne stratejik yaklaşımın, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamı taşıdığını ifade etmektedir. Dessler (2000: 9-13) örgütlerin daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altında olduğunu; bu baskıların temelinde yatan unsurları ve stratejik İKY'ni daha iyi kavrayabilmek için de bunun gelişiminde etkili olan nedenlerini bilmenin yararlı olacağını ifade etmektedir. Dessler stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler olarak şu hususları belirtmektedir:

- *Küreselleşme, küresel rekabet ve çok uluslu örgütler,*
- *Teknolojik değişme ve gelişmeler, bilgi teknolojisindeki ilerlemeler,*
- *Deregülasyon: (çoğu sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle var olan sınırlamaların kalkması ve mevzuatın gevşetilmesi),*
- *İşin ve işgücünün doğasındaki değişmeler: (ürün odaklılıktan hizmet odaklılığa dönüşüm, bilgi teknolojisinin gelişmesiyle bilgisayar destekli üretimin devreye girmesi ve makinelerin üretim aşamasında daha çok yer alması) ve*
- *İşgücü çeşitliliğidir.*

Barutçugil (2004: 128-130) ise, İKY'ne ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının temel amaçları konusunda aşağıdaki noktaları belirtmektedir:

- *Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek,*
- *Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek,*
- *Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak,*
- *Çevresel değişimlerle baş etmek,*
- *Yöneticilerin katılımını sağlamak ve*
- *Stratejik planları eyleme dönüştürmektir.*

İKY'ne stratejik yaklaşım anlayışının benimsenmemesi durumunda kalite, verimlilik ve üretkenliğin düşmesine, maliyetlerin artmasına dolayısıyla da örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında engellerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Massey (1994: 27-30) ise, örgütlerde stratejik bir yaklaşım geliştirmemenin aşağıdaki olumsuz etkileri olacağını belirtmektedir. Bu olumsuz etkiler şunlardır:

- *Stratejik yaklaşımda bulunmayan örgütler, insan kaynakları uygulamalarında zamanlama hataları yapmaktadırlar.*
- *Stratejik bir bakış açısı olmadığından, uygulamalar ve oluşan sorunlar için uygulanacak yöntemler ve çözümler kısa süreli olmaktadır.*

- *Stratejik yaklaşımı benimsemeyen örgütler, yaptıkları çalışmalarla örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına destek olmaktan çok engel olmaktadır.*
- *Stratejik bir bakış açısı benimsenmezse, proaktif yerine reaktif kararlar ve uygulamalar yapılır. Bu da rekabet üstünlüğü kazanmada ve devam ettirmede büyük eksikliğe neden olmaktadır.*

Aksoy (2002: 202-203) Türkiye'nin en büyük 200 sanayi işletmesinde gerçekleştirdiği araştırmasında işletmeler büyük ölçekli olmalarına rağmen, sadece % 51'inde stratejik İKY'nin gerçekleştiriliyor olmasının olumlu bir gösterge olmadığını, bu işletmelerin insan kaynakları gücünü stratejik kaynak olarak değerlendirip, uzun vadeli bir perspektifle stratejik İKY planlaması yapmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Yüksek vasıflı çalışanları örgüte çekme, onların gelişim ihtiyaçlarına cevap verme, motivasyon sağlama ve onları örgütte tutma gereği, bu sayede rekabet üstünlüğünü sürdürme ve örgüt hedeflerine ulaşma amacı İKY'nin stratejik önemini göstermektedir (Bayat, 2008: 87). Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim anlayışları, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana “stratejik” bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmıştır. İKY'ne stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırdığı ölçüde, çalışanların kendilerini örgütün uzun dönemli amaçlarına adanmalarını sağlamaktadır. Örgütsel amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için doğru stratejilerin belirlenmesi sürecine çalışanların katılımının sağlanması, onların bu amaçları benimsenmelerini ve inanarak uygulamalarını kolaylaştırmaktadır (Ylyasov, 2006: 26).

İKY'ne stratejik yaklaşım, örgütlerde önemli değişimleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilecek bir anlayışı yerleştirecektir. Stratejik yaklaşım, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkarak örgütle bütünleşmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir merkeze dönüştürecektir (Barutçugil, 2004: 56-57).

İnsan kaynakları bölümünün “stratejik” bir ortak olarak kabul görmesi için insan kaynakları yöneticilerinin çeşitli uzmanlık ve kişisel yeteneklere sahip olmaları beklenmektedir. Uzmanlık yetenekleri olarak aşağıdaki hususlar belirtilmiştir (Ulrich, 1987: 176-178; Peters, 1988: 154-155 aktaran Cingöz, 2011: 136-137):

- *Örgütü ve örgütteki işleri bilmek,*
- *İnsan kaynakları alanında uzmanlık bilgisine sahip olmak,*
- *Değişimi öngörmek ve öngörücü davranmak,*

- *Veri temelli olmak,*
- *Örgüt başarısına yapılan katkının farkında olmak ve*
- *Müşteri yönelimli olmaktır.*

İnsan kaynakları bölümünün “stratejik” ortak olarak kabul görmesi için insan kaynakları uzmanlarının sahip olması gereken kişisel yetenekler ise şunlardır (Ulrich, 1987: 180-182; Peters, 1988:155 aktaran Cingöz, 2011:138):

- *Stratejik düşünebilme,*
- *İtibar geliştirebilme,*
- *Samimi - içten olma,*
- *Politik olarak atik olma (uyum kabiliyeti)ve*
- *Lider olmaktır.*

### **1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri**

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 etmektedir (Dessler, 2000: 21).

Stratejik İKY, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için tasarlanmış ve örgütün genel stratejik amaçları ile insan kaynakları arasında bağ kuracak bir modeldir (Şimşek ve Öge, 2007: 33). Stratejik İKY, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabet üstünlüklerini artıracabilecekleri konusuna yönelik bir yaklaşımdır (Yüksel, 2007: 8). Stratejik İKY, örgütün hedeflerini ve misyonunu gerçekleştirme için insan kaynaklarını, en yüksek katma değeri elde edecek biçimde ayrıntılı, tutarlı ve uzun vadeli olarak planlaması, yönetmesi ve kontrol etmesi olarak tanımlanabilir (Harrison, 1993: 36). 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 etmektedir (Akıncı, 1997: 22).

Stratejik İKY’nin temel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Meija Luis vd., 1998: 18, Aydınli, 2001: 24-26, Karagöz, 2003: 87, Barutçugil, 2004: 56-58):

- *İnsan kaynaklarının kullanımıyla ilgili uzun dönemli planlar stratejik İKY ile gerçekleştirilebilir.*
- *Stratejik İKY, İKY faaliyetleriyle örgüt stratejilerinin uygulanmasında rol oynar,*

bu da örgütsel performans üzerinde olumlu etki meydana getirir.

- Stratejik İKY'ne göre insan kaynakları değerli, ikamesi olmayan, eşsiz ve taklit edilemez kaynaklardır.
- Stratejik İKY, örgütlerde rekabetçi üstünlük sağlamaya yardım etmektedir.
- Stratejik İKY, sürekli bir öğrenme kültürü oluşturmakta ve bu öğrenilenlerin birimler arasında transferini sağlamaktadır.
- Stratejik İKY, örgütlerde geleceğe dönük proaktif davranışları teşvik etmektedir.
- Stratejik İKY, örgüt hedeflerinin açık şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır.
- Örgüt çalışanları ile ilgili seçim, eğitim, değişim ve değerlendirme stratejik yönelimli olmayı gerektirir.
- Stratejik İKY'de yöneticilerin insana bakış açıları, örgüte katma değer katacak kişileri işe yerleştirmek ve bu amaçla çalışanlara eğitim olanağı sağlamak şeklinde olmalıdır.

Tokmak (2008: 22), personel yönetimi, İKY ve stratejik İKY anlayışlarının özelliklerini Tablo 1'deki gibi karşılaştırılmalı olarak belirtilmektedir.

**Tablo 1.** Personel Yönetimi, İKY ve Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması

Kriterler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Temel Düşünce	Çalışanların işletmenin diğer varlıklarından farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin kaynaklarıdır.	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynaklarıdır.
Hedef	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans	Sadece insan kaynaklarındaki performans	Bir bütün olarak örgütsel başarı
Nitelik	Genel, reaktif	Bireysel, aktif	Stratejik, proaktif
Yapı	Sistemik bir yapı bulunmamakta	Birbiri ve çevre ile yeterince ilişki içerisinde bulunmayan, bir nevi kendi içerisinde kapalı insan kaynakları programı ve uygulamaları	Geniş açılı, risklere duyarlı ve bütünleyici bir yapı. İnsan kaynakları sistemi çevreye uyum sağlayacak şekilde oluşturulmuş
Seviye	Genellikle alt düzey	Orta düzey	Üst düzey
Kapsam	Örgüt içerisinde belirli özel bir alan	Örgüt kapsamında	Örgütün diğer birimleri ve dış çevre ile ilişkili
Beklenti	İtaat	Katkı	Uzun dönemli katkı ve gelişim
Değerlendirme	Maliyetleri azaltmak	İnsan Kaynakları hizmetlerinin yerine getirilmesi	İşletmenin bir bütün olarak başarısı
Statü	Marjinal	İşletme fonksiyonlarından birisi	Stratejik ortak
Aktörler	Personel veya idari işler uzmanları	İnsan kaynakları uzmanları / yöneticileri	İnsan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticileri
Oryantasyon	Kısa vadeli	Orta vadeli	Uzun vadeli

#### **1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar**

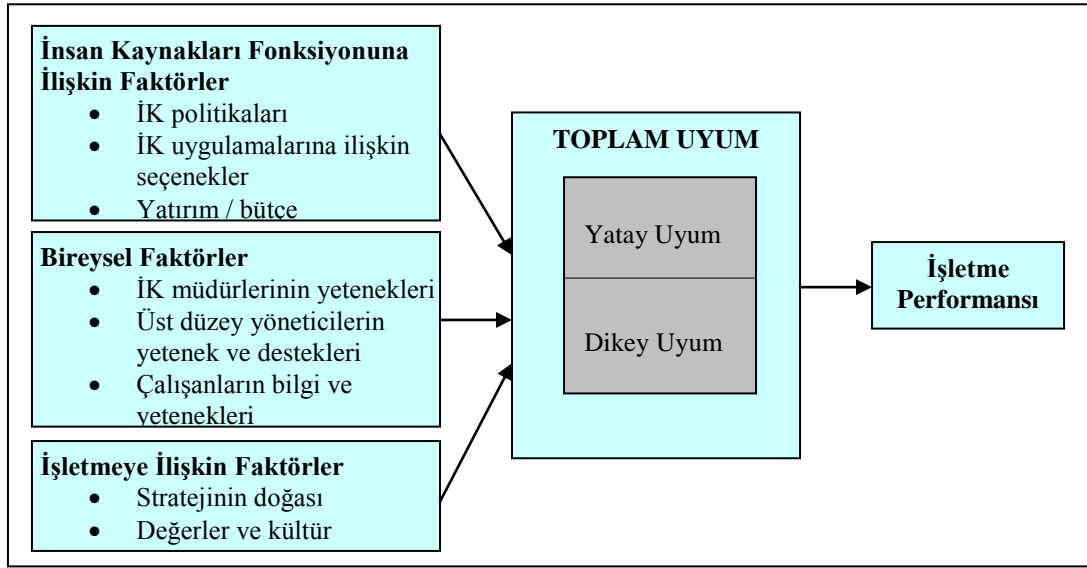
İlgili literatürde, örgütlere rekabet avantajı kazandırarak örgütsel performansı artırmayı esas alan stratejik İKY, üç ayrı yaklaşım ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşımlar şunlardır (Sevinçin, 2006: 187; Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1181; Gürbüz, 2011: 400-402; Özutku ve Çetinkaya, 2012: 352-353):

**a. En İyi Uygulamalar Yaklaşımına** göre, bazı İKY uygulamaları diğerlerine kıyasla daha iyidir ve örgütlerin başarılı sonuçlara ulaşması için bu uygulamalara sahip olması gerekmektedir. Bu yaklaşımın temel tezi, örgütlerin en iyi uygulamalara yer verdikleri ve bunları uyguladıkları takdirde örgütsel performansta iyileşme olacaktır. En iyi uygulamalar bir süre sonra, rakip örgütler tarafından taklit edilebilir olduğu için, uygulamaların ekonomik bir değer oluşturması uzun dönemde mümkün olmamaktadır. Örgütlerin performansı üzerinde etkili olduğu iddia edilen en iyi uygulamaların neler olduğu konusunda araştırmacılar farklı görüşler belirtmektedirler (Özutku ve Çetinkaya, 2012: 352). Pfeffer (1998: 96-124), en fazla etki uyandıran en iyi uygulamalar olarak on altı evrensel İKY uygulaması belirlemiş, daha sonra bu on altı uygulamayı yedi başlık altında toplamıştır. Bunlar: iş güvencesi, seçici işe alma, kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, örgütsel performansa dayanan ücretlendirme, kapsamlı yetiştirme, statü farklılıklarını azaltma, finansal bilgilerin ve performansa ilişkin bilgilerin örgüt çapında paylaşımıdır.

**b. Uyum Yaklaşımına** göre, İKY uygulamalarının örgütsel hedefleri desteklemesi için mutlaka uyumlu hale getirilmesi temel kabul edilmektedir. Stratejik İKY hem iç (örgüt kültürü, içyapısal faktörler) hem de dış faktörler (teknoloji, rekabet ve devlet düzenlemeleri) tarafından etkilenmektedir. Bir örgütün İKY uygulamaları örgütün içindeki ya da çevresindeki diğer faaliyetlerle (stratejik işgören seçimi, çalışanların tutumu, sektör türü, ülkenin özellikleri) uyumlu olmalıdır (Truss, 2001: 1126).

Miles ve Cameron, Miles ve Snow, Grenier gibi akademisyenler İKY alanında yönetilmesi gereken iki uyum türünü ileri sürmüşlerdir. Dışsal / dikey uyum: İKY uygulamaları belirli örgütsel faktörler ile uyumlu hale getirilmeli, bölümün yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları örgütün gelişimiyle uyumlu olmalıdır. İçsel / yatay uyum: İKY uygulamaları kendi içinde birbirleri ile tutarlı olacak şekilde yapılandırılmalı, bölümün yapısı, sistemleri ve yönetim uygulamaları birbirini tamamlamalı ve desteklemelidir (Baird ve Meshoulam, 1998: 116).

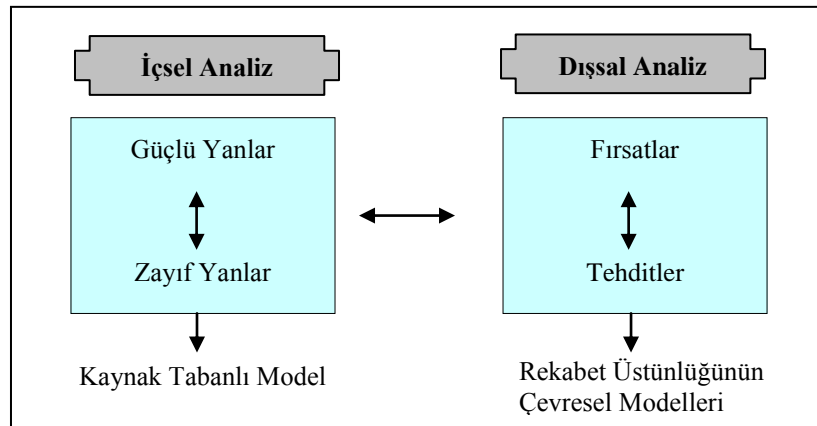
Şekil 2’de örgütlerde dikey ve yatay uyum yaklaşımlarının belirleyici faktörleri ve uyum türleri üzerindeki etkileri gösterilmektedir.



**Şekil 2.** Örgütlerde Yatay ve Dikey Uyum Yaklaşımının Faktörleri  
(Kaynak: Wei, 2006: 52 Aktaran: Ünnü ve Keçecioğlu, 2009: 1184)

**c. Kaynak Temelli Yaklaşım** da ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi örgütün sahip olduğu kaynaklarıdır ve insan kaynakları da örgütün en önemli kaynaklarından birisidir (Sevinçin, 2006: 187). Bir örgütün strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklar olan kaynakların, rekabet üstünlüğü üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken; sürdürülebilir rekabet üstünlüğü üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991: 107). İKY uygulamalarının az bulunan, taklit edilmesi zor ve ikame edilemeyen kaynaklar olması durumunda, İKY'nin örgüt performansını artıracak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına neden olacaktır.

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre örgütün iç kaynaklarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Barney (1991: 101), SWOT analiziyle kaynak temelli yaklaşımı Şekil 3'teki gibi belirtmektedir.

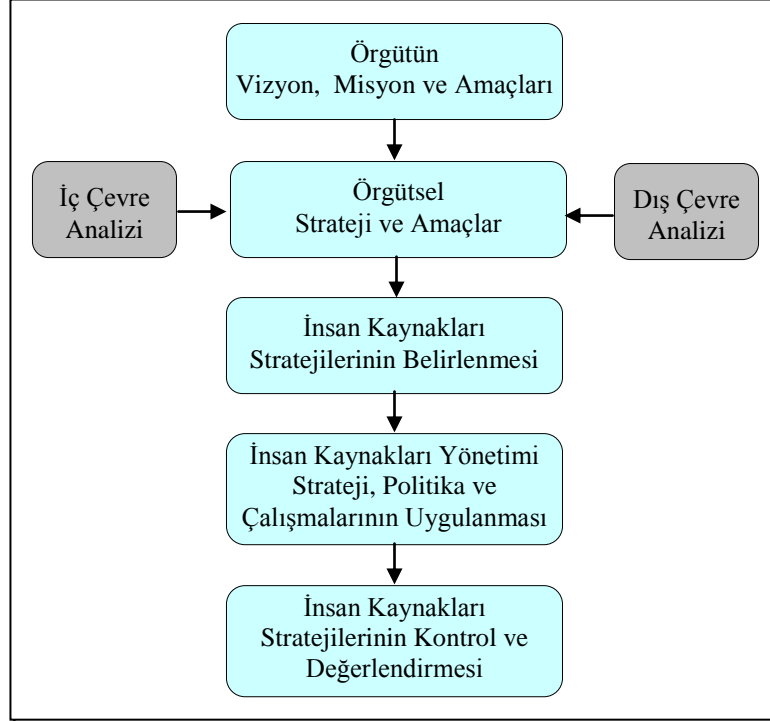




**Şekil 3.** Geleneksel SWOT Analiziyle Kaynak Tabanlı Yaklaşım  
(Kaynak: Barney, 1991:100 Aktaran: Genç, 2009: 53)

### 1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Süreci

İKY’de stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve uygulamaya geçilmesi süreci beş aşamanın tamamlanmasıyla mümkündür. Şekil 4’te, stratejik İKY yönetim sürecinin bu aşamaları gösterilmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Barutçugil, 2004: 58-60):



**Şekil 4.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci  
(Kaynak: Barutçugil, 2004: 16)

**1. Aşama: Örgütün Stratejik Amaçlarının Belirlenmesi:** Bu aşamada örgütün niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılması gerekir. Bu cevaplarla birlikte İKY hangi işlerin yapılacağını, bu kişilerin nasıl bulunacağını, yerleştirileceğini ve eğitileceğini planlamak durumundadır.

**2. Aşama: Stratejik Planların Uygulamaya Taşınması:** Örgütlerin uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını uygulayabilmesi, her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır. İKY planlarına bağlı olarak işe alma, eğitim, kariyer planlama ve performans yönetimi gibi konularda kritik kararlar almak durumundadır.

**3. Aşama: Stratejik Konumlandırma:** Stratejik planını hazırlayan bir örgüt, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını belirlemelidir. Stratejik konumlandırma, örgütün kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır. Stratejik konumlandırma; insan kaynaklarının planlanması, çalışanların işe alınması, dış kaynak

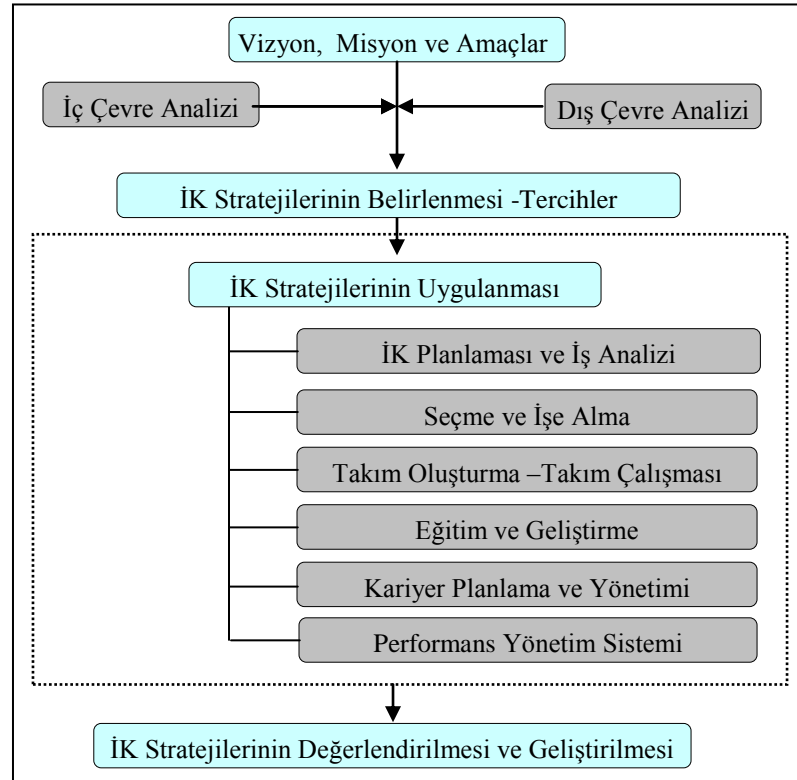
kullanılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönlendirilmesini kolaylaştıracaktır.

**4. Aşama: Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi:** Örgütün stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda örgütün stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir.

**5. Aşama: İKY Stratejilerinin Uygulanması:** İKY örgütün vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, örgüt kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir.

### 1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Stratejik İKY uygulamaları, dokuz temel fonksiyonel strateji olarak ele alınmaktadır. Şekil 5'te, insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasına yönelik süreç gösterilmektedir.



**Şekil 5.** İnsan Kaynakları Stratejilerinin Uygulanması  
(Kaynak: Barutçugil, 2004: 238)

#### 1.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Stratejiler

Örgütlerin amaçlarına etkin ve hızlı bir biçimde ulaşabilmesi, iyi bir insan

kaynakları planlamasının yapılmasına bağlıdır. Bu planlamanın verimli olabilmesi için, örgütlerin kendi içindeki ve dışındaki değişimlerden, yaşanan teknolojik gelişmelerden, piyasa koşullarından, değişen kanun ve yasalardan haberdar olmaları ve güncel olarak takip etmeleri gerekmektedir (Palmer and Winters, 1995: 32). İnsan gücü planlaması yapılırken, rekabeti etkileyen faktörlerin bilim ve teknoloji düzeyi, organizasyonu ve yönetimi, maliyeti, fiyatı ve kalitesi, rekabet yoğunluğu, yenilikçiliği ve verimliliği, kaynak kullanımı ve kârlılığı açısından her birinin en etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan insan gücü niteliğinin ve niceliğinin zaman bazında belirlenmesidir. Buna göre mevcut insan kaynaklarının istenilen düzeye gelmesi için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler tanımlanmalıdır. Aynı zamanda ne zaman, hangi niteliklerde ve ne kadar insan kaynağının temin edilmesi gerektiği belirlenmelidir (Ylyasov, 2006: 53).

İnsan kaynakları planlanmasında geleceğe yönelik işgücü tahmini yapılmaktadır. De Cenzo ve Robbins (1996: 135), stratejik İKY planlamasını bir süreç olarak, sekiz temel unsurdan meydana geldiğini belirtmektedirler. Bu unsurlar: örgütün misyonunu tanımlama, örgütün amaçlarını belirleme, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları analizi, iş analizi, tanımları ve gerekleri, insan kaynakları talebini belirleme, insan kaynakları arzını tahmin etme ve arz ve talebi karşılaştırma. İnsan kaynaklarını stratejik olarak planlarken aşağıda belirtilen stratejik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Kök, 2006: 92):

- *Örgütte iş tanımı ve iş analizi yapılmalı,*
- *Örgütteki insan kaynaklarının durumu genel olarak ortaya konmalı,*
- *Örgütteki insan kaynaklarına yönelik iç ve dış çevre analizi yapılmalı ve*
- *Örgütteki insan kaynaklarının incelenmesinden sonra, insan kaynaklarının arz ve talep karşılaştırılması yapılmalıdır.*

Örgütlerde işgücü talebinin planlamasında ise, şu konular önem kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 294):

- *Örgütün ürün, pazar ve süreçlerle ilgili olarak gelecekteki talep ve kapasite durumu, işgücü miktarını etkileyeceğinden dolayı; gelecekte ilgili olarak mal ve hizmetlerin talep ve kapasite tahminleri yapılmalı,*
- *İşgücünde istifa, emeklilik veya işe son verme nedenleriyle oluşabilecek gelecekteki işgücü açığının tahmini yapılmalı,*
- *Teknolojik değişimlere uygun işgücü özellik ve yetenekleri belirlenmeli ve*
- *Örgütün işgücü için gerekli mali analizinin yapılması gerekmektedir.*

Tikici ve Çobanoğlu (2004: 244-245) Türkiye'nin en büyük 200 sanayi

işletmesinde stratejik İKY planlamasındaki temel unsurların uygulamasını (*bunlar: örgütün misyonunu tanımlama, örgütün amaçlarını belirleme, örgütte insan kaynakları bilgi sistemi, örgütteki insan kaynaklarının analizi, örgütteki işlerin analizi, tanımları ve gerekleri, örgütün insan kaynakları talebini belirleme, örgütün ihtiyaç duyacağı insan kaynakları arzını tahmin etme*) değerlendirdiği çalışmalarında şu tespitlerde bulunmaktadır: Araştırma kapsamındaki işletmeler misyon tanımlarına ve stratejik amaçların belirlemesine önem vermektedirler, insan kaynakları bilgi sistemini oluşturmaya yeterince önem vermemektedirler, mevcut insan kaynakları analizine önem vermektedirler, iş analizini uygulamaya önem verirken, iş tanımı ve gereklerinin hazırlanmasına yeterince önem vermemektedirler, yer değiştirme raporlarının hazırlanmasına ve tahmini maliyetlerin hesaplanmasına önem vermektedirler.

### **1.3.2. İşgören Teminine Yönelik Stratejiler**

Örgütün stratejik amaçlarına ulaşması için İKY'nin temel amaçlarından birisi de doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Bakan vd., 2006: 613). İşgören temini, İKY'nin önemli bir konusunu oluşturmaktadır. Mevcut çalışan ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollarla ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmelerini içermektedir (Fındıkcı, 2001:167). İnsan kaynağını seçme, örgüt içi kaynaklardan ve örgüt dışı kaynaklardan yapılabilir. İşgörenin örgüt içinden seçilmesi mevcut insan kaynağından yararlanmaktır. Ayrıca örgüt çalışanlarına yükselme olanağı tanıdığı için çalışanlara motivasyon sağlayacaktır. Örgüt dışından seçilmesi halinde ise; örgüte yeni fikirlerin, yeni yöntemlerin ve tekniklerin getirilmesinde faydalı olacaktır (Yüksel, 2007: 101).

Barutçugil (2004: 257-259) İKY'nin kadrolama işlevi kapsamında insan kaynağı bulma faaliyetine yönelik olarak şu stratejileri belirtmektedir:

- *İşgören bulma faaliyetine başlamadan önce açık pozisyonlar ilan edilerek nitelikli ve istekli işgörenin başvuru yapması sağlanmalı,*
- *Belirlenen pozisyonlar için yetenek envanteri oluşturulmalı,*
- *Yapılan başvurular nesnel bir şekilde değerlendirilmeli,*
- *Örgütler işgören bulma sürecinde işgücü piyasasını, iş yaşamını düzenleyen yasaları ve ücretleri dikkate almalı,*
- *İşgören bulma sürecinde, yararlanılan iç kaynak yönteminde tavsiye sistemine önem verilmeli; dış kaynak yönteminde ise, eğitim kurumlarına ve meslek birliklerine öncelik verilmeli ve*

- *Başvuruda bulunan çalışanın yetenekleri ile örgütün gerekleri uyumlu olmalıdır.*

İşgören ihtiyacının örgüt içi kaynaklardan karşılanması durumunda, örgüt içinde motivasyon, verimlilik ve işgörenlerin örgüte güvenleri artar, örgütteki kişi örgütü tanıdığından işe daha kolay adapte olur, terfi alma konusunda beklentiler ve bunun sonucu olarak verimli çalışmalar ortaya çıkar. İşgören ihtiyacının örgüt dışından karşılandığı zaman ise; örgüte yeni bir beyin, bir dinamizm katılmış, yeni kişilikler ve hareketlilik katılmış olmaktadır (Turan, 2008: 22).

Akbaba ve Günlü (2011: 222) Türkiye’de faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otellerin genel müdür veya insan kaynakları müdürlerine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, araştırmaya konu olan otellerinin çok önemli bir bölümünde örgüt düzeyinde stratejik planlama uygulandığı görülmektedir. Ancak örgütlerin işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları incelendiğinde, bakış açılarının stratejik İKY yaklaşımı ile tam olarak örtüşmediği ve kendi içerisinde çelişkiler gösterdiği anlaşılmaktadır.

### **1.3.3. Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Stratejiler**

Örgütlerde çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; örgütün amaçları doğrultusundaki eğitimin maliyetleri ve zamanlaması iyi planlamalı, kimlere, hangi konularda, ne kadar süre ile eğitim verileceği belirlenmelidir. Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek üretken ve farklılık gösteren yetenekler, iş dışında, planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun süreli kurslar gibi geliştirme programları ile çalışanlara kazandırılmaktadır. Bu programlarda örnek olay analizleri, yönetim oyunları, rol oynama ve davranış modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. Örgüt içi iş başında eğitim yöntemleri arasında ise, iş rotasyonu, üst yöneticinin danışmanlığı ve yol göstericiliği gibi yönetici geliştirme yöntemleri yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 295). Eğitim programları sayesinde nitelikleri gelişen çalışanlar, yeni fikirlerin üretilmesini sağlayacak, bu fikirlerin hayata geçirilebilmesi için ihtiyaç duyulan operasyonel süreçleri ve teknolojiyi, örgüt yapısını oluşturabilecek ve uygulayabilir hale gelecektir. Sürekli eğitim ve geliştirme sayesinde verimlilik ve kalite artarken, maliyetler de düşecektir (Ylyasov, 2006: 62).

Eğitim ve geliştirme işlevi kapsamında belirlenen stratejiler şunlardan oluşmaktadır (Kök, 2006: 99-100):

- *Örgütte çalışanlara verilecek eğitim için stratejik amaçlar oluşturulmalı ve buna yönelik ilkeler belirlenmeli,*

- *Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde analiz yöntemlerinden yararlanılmalı,*
- *Eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitim verilmeli,*
- *Eğitim gereksinimlerini gidermeye yardımcı olacak ve çalışanları geliştirecek uzun süreli eğitim programları hazırlanmalı,*
- *Eğitime katılacak çalışanlar, eğitim konuları, eğitim verecek kişiler, eğitim zamanı, eğitim süresi, eğitim yeri ve eğitim bütçesi belirlenmeli ve*
- *Kariyer yönetimi, kariyer geliştirmesi ve kariyer planlaması yapılmalıdır.*

Hizmet içi eğitim stratejileri örgütlerin çalışanları için uygulayacakları en önemli uygulama alanlarından biridir. Bu sebepten dolayı, hizmet içi eğitim stratejilerini belirlerken tüm koşullar göz önünde bulundurulmalı ve yeniliklerden haberdar olunmalıdır. Teknolojiden ve modernlikten uzak bir eğitimin faydası olmayacağı açıkça görülebilmektedir (Turan, 2008: 26).

Örgütlerin başvurdukları eğitim kaynaklarına bakıldığında, çok büyük bir oranla örgüt içi kaynaklara başvurulduğu ve örgütlerde kullanılan insan kaynakları politikaları çerçevesinde kariyer planlama faaliyetlerinin en az başvuru alanı olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Akbaba ve Günlü, 2011: 220). Örgütlerde işyerinde öğrenme; bireysel öğrenme, takım ve örgütsel öğrenme gibi faaliyetler örgütün temel yeteneklerini güçlendirmekte ve örgütün rekabet avantajı sağlamasında önemli bir itici güç oluşturmaktadır. Örgütlerin işyerinde öğrenmeye yatırım yapması, aynı zamanda sahip olduğu insan kaynaklarına yatırım yapmasıdır (Şenkal, 2004).

#### **1.3.4. Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler**

Performans değerlendirme, çalışanların herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeylerinin belirlenmesidir. Performans yönetiminin kalbi, çalışanların çabalarının amaç yönlü olmasıdır. Yöneticiler, çalışanları ilk olarak belirli standartları başarma hususundaki performanslarına göre değerlendirmelidir. İkinci olarak çalışanların amaçları ve performans standartları, örgütün stratejik amaçlarına dayanarak oluşturulmalıdır (Dessler, 2000: 312).

Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi performansının sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olurken; örgüt ise, çalışan ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanların ilgi ve yeteneklerinin ne düzeyde yansıdığı ve iş başarısı konularında yargıda bulunma olanağına kavuşmaktadır. Böylece çalışanın terfi etmesi, ücretinin artırılması, eksiklikleri gibi hususlarda sağlıklı karar alınabilmektedir (Fındıkçı, 2001: 298).

Taştan (2002: 8-15) insan kaynaklarının performans değerlendirmesi konusunda örgütlerde uygulanması gereken önemli stratejiler olarak şunları ifade etmektedir:

- *Örgütler kendi yapılarına uygun performans yönetim sistemi uygulamalarına geçmeli,*
- *Uygulanacak olan performans yönetim sistemi, amaçlarla sonuçlar arasında değerlendirme, dereceleme, ücretlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsamalı,*
- *Performans değerlendirme yöntemi, örgütlerin misyonu ve stratejik amaçları ile ilişkilendirilmeli,*
- *Performans yönetiminde, örgütsel amaçlar bireysel amaçlara dönüştürülmeli, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterleri belirlenmeli, belirlenen kriterlere göre çalışanlar zamanında ve adaletli değerlendirilmeli,*
- *Çalışanların performansının artırılması için ödüllendirme işlevi geniş kapsamlı tutulmalı, bunun için; performans dayalı ücret yönetiminden yararlanılmalı,*
- *Performans ölçütleri belirlenmeli, performans ölçütleri yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan bir gösterge olmalı ve*
- *Performans değerlendirmesi belirli sürelerde yapılmalı, sistematik olmalı, ölçülebilir somut sonuçları ortaya koymalı ve başarı odaklı olmalıdır.*

Stratejik performans değerlendirme sistemi, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, yöneticilerin çalışanları hakkındaki bilgi sağlamak ve çalışanların kendi performanslarını bilme ihtiyacına karşılık vermek için kurulmuştur (Özutku, 1999: 147-148).

### **1.3.5. Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler**

Stratejik İKY, örgütteki ücret programının oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması için çalışmalar yapmakta ve bu çalışmalar esnasında diğer insan kaynakları bölümleri ve yöneticileri ile bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Hazırlanan ücret programının her aşamasında, çalışanların ihtiyaçlarının ve verimliliklerinin göz önünde tutulması gerekmektedir (Türkel, 1998: 59).

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması, kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilgilidir. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için parasal ya da parasal olmayan ücretlerden ve biçimsel ya da biçimsel olmayan ödüllerden oluşan bir ödeme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 443).

Örgütlerde, öncelikle iş değerlemesi yapılmalı daha sonra ücretlendirmeye gidilmeli ve ücret yönetimi uygulanırken belirli stratejiler takip edilmelidir. Bu stratejiler şunlardır (Kök, 2006: 109):

- *Ücret belirlemede dış denge unsuru göz önünde bulundurulmalıdır. Dış denge unsuru; özel sektör ve kamu sektöründeki ücret, çalışma koşulları, ek yardım ve ödüllerin karşılaştırılarak çok büyük farkların oluşmamasını sağlamaktır.*
- *Bölgeler arasındaki yaşam standardı, geçim farklılıkları, emek piyasasının bölgeler arasındaki farklılıkları ücretlendirmede göz önünde bulundurulmalı,*
- *Performansa dayalı ücretlendirme yöntemine geçilmeli,*
- *Ücretlendirme, nitelikli insan kaynaklarını örgüte çekebilecek, mevcut insan kaynaklarını örgütte tutabilecek, çalışanların motivasyonlarını artırabilecek ve performanslarını yükseltebilecek özellikte olmalı ve*
- *Örgütteki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmeli ve bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir. Revize edilmeyen ücretler, ilerleyen zamanlarda çalışanların motivasyonu açısından sorunlar ortaya çıkartabilmektedir.*

Tatmin edici bir ücret ve ödül sistemi için üzerinde yoğunlaşılması gereken stratejik konular ise şunlardır (Canman, 2000: 231): Uzun dönem sonuçlarına ödül vermek, girişimciliğe ve liderliğe ödül vermek, işbirliği ve takım çalışmasına ödül vermek, yaratıcılığa ödül vermek, çalışanın sadakat ve sorumluluğuna ödül vermektir.

### **1.3.6. Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler**

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden, iş onlar için yaşamsal bir olgudur. Dolayısıyla çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi anlaması gerekir. Destekleyici ve anlayışlı yöneticiler, çalışanlarının meslekte ilerlemesinin önemini anlayan ve onların mutlu ve verimli oldukları sürece örgütte kalmalarını sağlayan yöneticilerdir (Barutçugil, 2004: 319).

Kariyer planlaması, örgütte çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bir plan yapılmasıdır. Burada önemli olan kişinin gelecekte varmak istediği mesleki performansla, örgütün kişiden beklentilerinin örtüşmesidir. Bu nedenle kariyer planlaması, çalışanlarla, yöneticilerin birlikte almaları gereken karar olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 323).

Kariyer planlaması, çalışanların örgüte ilişkin belirsizliklerini azaltan, onların geleceklerini objektif bir bakış açısıyla görmelerine imkân sağlayan, ilerisi için gerçekçi planlar yapmalarına destek veren ve yaptıkları işten yüksek tatmin duyabilmeleri için



kullanılan örgüt - çalışan bütünleşmesini temel alan bir yöntemdir. Kariyer planlaması örgüt içinde, çalışanların işe başlamasından itibaren yapılmalıdır (Berberoğlu, 1991: 37-38). Stratejik çerçevede düşünülmüş bir kariyer gelişimi programının içinde bulunması muhtemel olan unsurlar şunlardır (Karagöz, 2003: 157-159): Oryantasyon programı, hizmet içi eğitim programı, kariyer gelişim merkezi ve bilgi bankası, kariyer danışmanı, performans değerlendirme sistemi, iş tanımları, ırk, dil, din, cinsiyet vb. ayrımcılığı önleyici programlar, yüksek pozisyonlar için gerekli yetkinlikleri ve bu pozisyonlara ulaşma potansiyeli taşıyan işgörenlerin tanımlandığı bir sistem, rotasyon programı, yöneticilerin eğitildiği ve potansiyel yöneticilerin ortaya çıkarıldığı bir yönetsel eğitim programıdır.

Kariyer planlama ve geliştirmede örgüte düşen rol, çalışanın işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarını belirlemektir. Örgüte düşen sorumluluklar ise şunlardır (Argon ve Eren, 2004: 252):

- *İleriye dönük olarak insan kaynaklarının planlaması,*
- *Çalışanların kariyer yollarının tasarımının yapılması,*
- *Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,*
- *Kariyer danışmanlarının görevlendirilmesi ve*
- *Çalışanların kariyer amaçlarına ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir.*

### **1.3.7. Motivasyona Yönelik Stratejiler**

Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon sürecini tanımlarken üç önemli unsura dikkat edilmelidir: Bireyi bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç, davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç, bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç (Özgener, 2000: 176).

Örgütlerde motivasyon ve performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanların yüksek performans göstermeleri beklenemez. İnsan kaynaklarını motive etmek isteyen bir yönetimin, öncelikle geliştirmeyi hedefleyen ve çalışanlarının kariyer gelişimini azaltan ve engelleyen unsurları ortadan kaldırması gerekmektedir (Türkel, 1998: 56). Baştürk (2003: 70) ise, örgütlerde çalışanların performansını belirleyen değişkenler olarak şu hususları belirtmektedir: Yetenek, işe duyulan ilgi, işin sağladığı gelişme ve ilerleme olanakları, iyi tanımlanmış hedefler, faaliyetlerine ilişkin geri

besleme, başarının ödüllendirilmesi, başarısızlığın cezalandırılması ve işin yapılması için gerekli kaynaklara ulaşabilme yetkisidir.

Çalışanlar, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler çalışanların salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil; aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak örgütlerini yönetmelidirler (Birdal ve Aydemir, 1992: 136).

### **1.3.8. Endüstri İlişkilerine Yönelik Stratejiler**

Genel anlamda endüstri ilişkileri, endüstri sektöründe yer alan işçi - işveren ilişkileri ile bu ilişkilerin sonucunda ortaya çıkan çalışma koşullarının belirlenmesini konu alan disiplinler arası bir bilim dalıdır. Burada endüstri sektöründeki işçi - işveren ilişkilerinin ve genel çalışma koşullarının oluşturulması, düzenlenmesi ve daha iyiye yönlendirilmesi amaçlanırken, daha da kurumsal nitelikteki ilişkiler kastedilmektedir. Kurumsal ilişkinin anlamı da en azından çalışan tarafından örgütlenmiş olması veya kendisi adına hareket edecek bir kuruma / sendikaya sahip / üye olmasıdır (Şimşek, 2007: 13).

Endüstri ilişkileri sistemi; işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşumu ve toplu pazarlık yoluyla iş şartlarına etkileri, toplu sözleşmeler, toplu pazarlık yapısı, sözleşmelerin süresi, sözleşmelerle düzenlenen hususlar ve uyuşmazlıkların çözüm yolları gibi konuları oluşturmaktadır (Kızıloğlu, 2012: 31). Endüstri ilişkileri yöneticiler, çalışanlar ve sendikalar arasında iletişimi kolaylaştırmaya destek sağlamakta ve en temel amacı da, çalışanlara destekleyici bir iş ortamı oluşturmak ve insan kaynakları hizmetlerinin karmaşıklığına arabulucu ve rehber olarak hizmet etmektir. Endüstri ilişkileri, işe gelmeme problemlerinin çözülmesi, iş ve ödemelerle ilgili kuralların oluşturulması, sendikalarla ilişkilerin sağlanması, çalışanın maddi sıkıntıları ve ailevi problemleri gibi sorunlarda ona destek olma faaliyetlerini yerine getirmektedir (Tonus, 2002: 32).

Günümüzde örgütlerin endüstri ilişkilerinde değişim yaşanmakta, örgütler arası rekabet artmakta, üretim süreçleri değişmekte ve sendikalaşma gerilemektedir. Bir örgütte, endüstri ilişkilerinden olumlu bir şekilde yarar sağlayabilmek için çeşitli stratejiler geliştirilmelidir. Örgütlerin endüstri ilişkilerine yönelik stratejilerine örnek olarak; sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük - yüksek iş güvencesi stratejileri verilebilir. Strateji geliştirmede göz önünde bulundurulması gereken konular şunlardır (Kök, 2006: 114):

- *Endüstri ilişkileri kapsamındaki ilgili kanun ve mevzuatların eksiksiz uygulamaları sağlanmalı,*
- *Çalışanlara yönelik yasal yükümlülükler yerine getirilerek özlük hakları eksiksiz bir şekilde yerine getirilmeli,*
- *Çalışanların, sendikal faaliyetler ve toplu pazarlık yöntemiyle kendi hakkında verilecek kararları etkilemeleri sağlanmalı ve*
- *Esnek bir endüstri ilişkileri sistemi kurulmaya yönelik çalışmalar hızlandırılmalıdır.*

Sendikalar, işgücü maliyetinin şekillenmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün motivasyonu, verimliliği, sendikal ilişkilerdeki anlaşma ve çatışma ortamları gibi konuların stratejik yönetim tarafından dikkate alınması doğru bir yaklaşım olacaktır. Örgüt ile sendikalar arasında karşılıklı uyum, saygı ve anlaşma etkin bir biçimde gerçekleşeceğinden, örgüt için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır (Bayraktar, 2003).

### **1.3.9. İnsan Kaynaklarının Korunmasına Yönelik Stratejiler**

İnsan kaynaklarını koruma fonksiyonu, iş güvenliği ve iş sağlığını ifade etmektedir. Koruma fonksiyonu, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı çalışanları koruma altına almak için yapılan çalışmalardır. Koruma fonksiyonunun amacı, çalışanların iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasıdır. Koruma fonksiyonuyla İKY açısından şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını doğuran nedenlerin saptanması ve ortadan kaldırılması, bunların neden olduğu kayıp iş günlerini azaltarak verimliliğin artırılmasıdır (Şimşek, 2007: 12). İnsan kaynaklarının korunması kapsamında iş güvenliği, işgören sağlığı ve iş yaşamının kalitesine yönelik stratejiler önem arz etmektedir. İnsan kaynaklarının korunması fonksiyonu olarak, örgütlerde uygulanması gereken stratejiler şunlardır (Kök, 2006: 118-119):

- *İş kazaları, meslek hastalıklarının tespiti amacıyla araştırmalar yapılmalı,*
- *Çalışma ortamı ve çalışma koşullarının yol açabileceği sağlık sorunları tespit edilmeli ve sağlığı bozabilecek her türlü etkene karşı çalışanlar korunmalı,*
- *İş kazaları ve meslek hastalıkları sayılarının en aza indirilmesine yönelik tedbirler alınmalı,*
- *Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi sağlanmalı ve*

- *Her çalışanın kendi fiziksel ve ruhsal yapısına uygun işte çalıştırılması sağlanmalıdır.*

İKY'nin en kritik görevlerinden biri de çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaktır. Ayrılan bir çalışanın yerinin doldurulması zaman alan ve maliyeti olan ek bir çaba gerektirmektedir. Ayrıca ayrılan kişinin beraberinde götürdüğü ürün/hizmet bilgisi, örgütsel deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi örgüt için önemli kayıplar oluşturmaktadır. Dahası, ayrılanların yerine işe alınanların eğitimi, işe alıştırılması, örgüte uyum sağlaması ve müşterileri tanınması için geçen sürede önemli iş kayıpları söz konusu olmaktadır. Bütün bu nedenlerle yetenekli çalışanların örgütte kalmasını sağlamak yöneticilerin temel bir sorumluluğu olmaktadır (Barutçugil, 2004: 465). Barutçugil (2004: 466- 473) çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan faktörler olarak şu hususları belirtmektedir:

- *Çalışanlarla etkili iletişim sürdürme ve kaynaşma,*
- *Çalışanlarla olumlu ilişkiler geliştirme,*
- *Çalışanlara kariyer geliştirme olanaklarının sunulması,*
- *Çalışanlara saygı duyma, inanç ve değerlerine duyarlı olma,*
- *Çalışanların iş tatminsizliğine karşı iş zenginleştirme,*
- *Çalışanlarla bilgi paylaşımı,*
- *Çalışanların yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilmeleri için rehberlik yapma,*
- *Çalışanlara fırsatlar tanıma,*
- *Çalışanların duygularıyla işleri arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olma,*
- *Çalışanların değerleriyle örgütün değerlerini uyumlaştırma,*
- *Çalışanlara yaptıkları işlerin önemli olduğunu hissettirme ve ödüllendirilme ve*
- *Çalışanlara güvenme ve çalışma alan ve yöntemleri konusunda esnek davranmadır.*

Gürbüz (2011: 411) İstanbul'da 28 büyük ölçekli işletmenin insan kaynakları departmanlarındaki 241 insan kaynakları yöneticisinden oluşan örneklem üzerinde yaptığı çalışmada, stratejik İKY uygulamalarının örgütlerin insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte olduğunu tespit etmiştir. Akbaba ve Günlü (2011: 219-223) Türkiye'deki 216 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik İKY'nin ne derecede benimsendiği araştırdıkları çalışmalarında, araştırmaya konu olan otel işletmelerinin önemli bir bölümünde işletme düzeyinde stratejik planlamanın uygulandığı, ancak; işletmelerin işgören bulma, seçme ve eğitim uygulamaları incelendiğinde, bakış

açılarının stratejik İKY yaklaşımı ile tam olarak örtüşmediği ve kendi içerisinde çelişkiler gösterdiği anlaşılmaktadır.

David (2007: 294) örgütlerin stratejileri uyguladıkları sırada insan kaynakları açısından karşılaşılabilecekleri üç potansiyel sorun olduğunu belirtmektedir. Bunlar: örgütte sosyal ve politik yapıların bozulması, çalışanların beklentilerinin uygulamadaki görev ve sorumluluklarıyla uyuşmaması, uygulama faaliyetlerinde üst düzey yönetimin desteğinin yetersiz olmasıdır.

Söz konusu sorunların önlenmesinde kilit konuma sahip olan insan kaynakları bölümü, sürece örgütün tüm üyelerini dâhil etmesi son derece önemli bir adım sayılmaktadır. Her ne kadar zaman kaybı olarak görülse de bu yaklaşım, güveni, bağlılığı, sadakati geliştirecek ve düşmanlık ya da kıskançlıkları önleyecektir. Doğru insanı işe alıp, eğitmek stratejik İKY’de temel fonksiyonlar olsa da; elde bulunan insan kaynaklarını örgütte tutmak bir o kadar önemli bir stratejik İKY fonksiyonudur (Akbaba ve Ünlü, 2010: 211).

#### **1.4. Rekabette Başarı Sağlayan Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Günümüz rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi avantaj kazanabilmeleri, bir taraftan sahip oldukları nitelikli insan kaynaklarına ve bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine, diğer taraftan rekabet stratejileri ile uyumlu insan kaynakları stratejileri geliştirebilmelerine ve uygulayabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, örgütün rekabet stratejileri ile insan kaynakları stratejisi arasındaki uyumun, örgütler açısından rekabet avantajı elde etme ve bu avantajın sürdürülebilirliğinde etkin bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır (Alayoğlu, 2010: 27). Akdemir (2008: 445-451) ise, rekabet stratejisinin gerçekleşmesi için gerekli olan en iyi stratejik İKY uygulamaların; yeni örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyonun belirlenmesi, yeni misyonun tanımlanması ve en iyi fonksiyonel uygulamaların belirlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu uygulamalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

**a. Yeni Örgüt Kültürünün Oluşturulması:** Rekabet stratejisinde örgüt merkezi ve tepeden yönetilen, kontrole dayalı örgüt kültüründen; aşağıdan yukarıya, etkin iletişimle çalışan, sorumlukları paylaşmış ve esnek örgüt kültürüne adapte olacak bir yapıya dönüştürülmelidir.

**b. Küresel Vizyonun Belirlenmesi:** Örgütsel yapı açısından vizyon, ulaşılmak istenen, düşünülen uzun dönemli bir görüntü olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme ile birlikte örgütün imajının nasıl olacağı konusunda tepe yönetimi, insan kaynaklarıyla birlikte karar vermek zorundadır.

**c. Yeni Misyonun Tanımlanması:** Küreselleşme sürecindeki rekabet ortamında

belirlenecek olan örgütün yeni misyonu, örgütün bütünü için ortak bir yön oluşturacaktır. Çalışanların görüşlerinin alınması suretiyle sağlanacak katılım, misyon tanımlamayı kolaylaştırmanın yanında misyonun benimsenmesine de olumlu katkı yapacaktır.

**d. En İyi Fonksiyonel Uygulamaların Belirlenmesi:** Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan uygulamalar yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

**d.1. Yenilikçiliğe Yönelik Uygulamalar:** Örgütlerde yenilikçiliğe ilişkin İKY uygulamaları: gruplar arasında yakın etkileşimi ve koordinasyonu gerekli kılan yeni iş ve pozisyonların oluşturulması, daha uzun vadede ve takım temelli başarıları yansıtmaya yönelik performans değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, yeni yetenek ve beceriler geliştirmeye imkân sağlayan terfi sistemlerinin geliştirilmesi, kabiliyet, yetenek ve beceri geliştirmeyi teşvik edecek geniş kariyer yollarının oluşturulmasıdır.

**d.2. Kalite Artırmaya Yönelik Uygulamalar:** Örgütlerde kalite artırmaya yönelik İKY uygulamaları: insan kaynağının mevcut görevlerini daha iyi gerçekleştirmek için eğitim geliştirme faaliyetleriyle insan kaynağının bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, örgüt içindeki görevlerin daha açık bir şekilde tanımlanması ve geliştirilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve işin kendisiyle ilgili kararlarda çalışanların yüksek oranda katkısının sağlanması, eğitim ve geliştirme çalışmalarının sürekli ve periyodik olarak yapılmasıdır.

**d.3. Maliyeti Düşürmeye Yönelik Uygulamalar:** Örgütlerde maliyetleri düşürmeye yönelik İKY uygulamaları: iş tanımlarına ilişkin uygulamalar (iş tanımlarının yanlış anlaşılmalara yer vermeyecek şekilde kesin, açık ve sade bir forma dönüştürülmesi), iş ve süreçlere ilişkin uygulamalar (iş bölümü ve uzmanlaşmanın sağlanması, çalışan verimliliğini artıracak yalın bir yapıya dönüştürülmesi), ödüllendirmeye ilişkin uygulamalar (ödüllendirmenin kısa dönemli ve performans değerlemeye bağlı olması) ve nitelikli işgören seçimine dair uygulamalardır (Akdemir, 2008: 445-451).

Erkut (2009: 256) bir örgüte belirli bir iş alanında rakiplerine kıyasla rekabet üstünlüğü sağlayacak bir dizi sistematik kararlar seti olarak ifade edilen rekabet stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesi için, iki şartın sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Bunlar: Örgütler, stratejileri uygulayacak varlıklara ve becerilere sahip olmalıdır. Örgütler, hangi tür stratejinin hangi şartlarda daha yüksek bir başarıyla çalışacağını bilmelidir.

Coşkun ve Kayar (2011: 90) stratejik İKY'nin pek çok ülkede kamu

kurumlarında kısmen de olsa uygulanmakta olduğunu belirtmektedirler. Türkiye’de de öncelikle bakanlık merkez teşkilatlarının ve merkezdeki bazı kurumların kurumsal düzeyde stratejik insan kaynakları planlarını geliştirmesi ve uygulamaya koyması teşvik edilmelidir. Bu konuda 5018 sayılı kanunun öngördüğü tüm kamu kurumları için merkezi - tek tip yukarıdan aşağı model önerilmemektedir. Kamu kurumlarının geleneksel İKY anlayışından stratejik İKY yaklaşımına dönüşümleri için ciddi yapısal değişim ile beraber kamu çalışanlarının ve yöneticilerinin eğitimine ihtiyaç vardır.

### 1.5. Türkiye’de Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Tablo 2’de Türkiye’de stratejik İKY uygulamaları konusunda yıllara göre yapılan bilimsel çalışmalar gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Türkiye’de Stratejik İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

	Çalışma Tarihi	Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Başlığı
1	2002	Aksoy A.	Stratejik İK Planlaması Üzerine Bir Uygulama
2	2004	Tikici M. ve Çobanoğlu Y.	Türkiye'nin En Büyük 200 Sanayi İşletmesinde Stratejik İK Planlamasındaki Temel Unsurlarının Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma
3	2004	Öğüt, A. vd.,	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci
4	2006	Ylyasov Y.	İşletmelerde Stratejik İKY'nin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Rolü ve Bir Uygulama
5	2006	Sevinçin, A.	Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
6	2008	Bayraç A.	İşletmelerde Stratejik İKY’de Eğitim ve Geliştirme
7	2008	Tokmak İ.	Stratejik İKY’nin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma
8	2009	Pektaş M. S.	Stratejik İK Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması
9	2009	Erkoç D.	Stratejik İKY Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma
10	2010	Alayoğlu N.	Rekabet Üstünlüğü Sağlamda İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejilerinin Uyumunun Önemi
11	2011	Gürbüz S.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma
12	2011	Akbaba A. ve Günlü E.	Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İK Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma
13	2011	Coşkun S. ve Kayar N.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi için Öneriler
14	2012	Yavan Ö.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı
15	2012	Özutku H. ve Çetinkaya M.	Stratejik İKY ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması

Çalışmanın birinci bölümü genel olarak ele alındığında, bu bölümde aşağıda belirtilen hususlar amaçlanmıştır:

1. Teknolojik gelişmeler, insan kaynağının verimliliğini artırmada ve çalışma yöntemlerinin değişmesinde etkili olsa da, hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağının yerini ikame edemediğinden dolayı örgütler için insan kaynağının önemi üzerinde durulmuştur.

2. Stratejik yönetimin özellikleri ve süreci belirtilerek, stratejik yönetim ve İKY ilişkisi üzerinde durulmuştur.

3. İKY'ne "stratejik" yaklaşımın gerekliliği belirtilerek stratejik İKY'nin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler ele alınmıştır. Ayrıca, stratejik İKY'ne yönelik yaklaşımlar olarak en iyi uygulamalar yaklaşımı, uyum yaklaşımı ve kaynak temelli yaklaşım ele alınmış, beş aşamadan oluşan stratejik İKY süreci analiz edilmiştir.

4. Günümüz rekabet ortamında, örgütlerde stratejik İKY uygulamalarına yönelik stratejiler Tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Stratejik İKY Uygulamaları	
1	İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Stratejiler
2	İşgören Teminine Yönelik Stratejiler
3	Eğitim ve Geliştirmeye Yönelik Stratejiler
4	Performans Değerlendirmeye Yönelik Stratejiler
5	Ücretlendirme ve Ödüllendirmeye Yönelik Stratejiler
6	Kariyer Gelişimine Yönelik Stratejiler
7	Motivasyona Yönelik Stratejiler
8	Endüstri İlişkilerine Yönelik Stratejiler
9	İnsan Kaynaklarının Elde Tutulmasına Yönelik Stratejiler

5. Türkiye'de - yıllara göre - stratejik İKY alanında yapılan bilimsel çalışmalar liste halinde verilmiştir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

İkinci dünya savaşı ve sanayi devrimi sonrası ekonomi, siyasi ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerin ortaya çıkmasıyla ve önem kazanmasıyla örgütlerde bilgiye verilen önem giderek artmış; dolayısıyla bilgiyi üretme, edinme ve aktarma ihtiyacının doğmasıyla da örgütsel öğrenme kavramı ortaya çıkmıştır.

Bedensel emeğin ve bilanço varlıklarının önemi hızla azalırken; zihinsel emeğin ve bilginin önemi giderek artmaktadır. Örgütlerde temel üretim faktörü haline gelen bilgiyi kazandıkları ve bilginin üzerinde çeşitli eklemeler ve değiştirmeler yaptıkları süreci ifade eden örgütsel öğrenme, örgütlerin var olmaları için bir zorunluluk haline gelmiştir (Koç, 2009: 152). 1963'te Cyert ve March'ın ilk defa gündeme getirmesinden bugüne pek çok araştırmacı, çalışmalarında örgütsel öğrenmenin önemiyle ilgili görüşlerini belirtmişlerdir. Örgütsel öğrenmenin Türk yönetim ve örgütlenme literatüründeki yansıması ise sınırlı düzeyde kalmıştır (Koç, 2009: 151).

Çalışmanın bu bölümünde; öğrenmenin önemi ve öğrenmeyi etkileyen faktörler, örgütsel öğrenmeyle ilgili genel bilgiler, örgütsel öğrenme şekilleri, düzeyleri ve düzeyler arası ilişkileri, örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve engelleyen faktörler ve eğitim kurumlarında örgütsel öğrenme konuları üzerinde durulmaktadır.

#### 2.1. Öğrenme

Burada örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan öğrenmenin önemi, tanımı ve özellikleri, etkileyen faktörler ve örgütlerde yeni öğrenme yaklaşımları ele alınmaktadır.

##### 2.1.1. Öğrenmenin Önemi

Çalışmanın ana konusu olan örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeylerine geçmeden önce, öğrenme konusu üzerinde durulması gerekmektedir. İnsanoğlu yaşamını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının çoğunu öğrenerek elde etmektedir. Öğrenme genellikle okul ve üniversiteyle özdeş tutulmakla beraber, aslında doğumla başlayıp, yaşam boyu sürmektedir.

Canlıların hayatlarını devam ettirebilmeleri için çevresindeki değişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. Her canlı doğumundan itibaren, bu uyumu gerçekleştirebilmek için sürekli olarak öğrenmek zorundadır. Etkin uyum sağlama ise, öğrenmeyle mümkündür (Senge, 2004). Örgütlerdeki yeniliklerin ve değişimlerin temelinde öğrenme yatmaktadır. Öğrenemeyen örgütlerin planlı ve bilinçli bir değişim süreci yaşamaları zor olmaktadır.

Tolgay (2010) öğrenmenin, hızla değişen ve gelişen dünyada varlığımızı sürdürebilmek için gerekli olan üstünlüklerden biri olduğunu ifade etmektedir. Şahinkesen (2010) ise, değişen çevre koşullarında ve dinamik bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve rekabetçi avantaj elde edebilmelerinin temel şartının; öğrenme olduğunu belirtmektedir.

Braham (1998: 13), gelecekte başarılı olacak birey ve örgütlerin, en kolay ve hızlı öğrenenler olacağını, bugün var olan bilgi ve deneyimlerin ise ileri yıllarda da pek işe yaramayacağını belirtmektedir. Argyris (2001: 177) ise, daha hızlı ve daha üretken bir iş gücüne ihtiyaç duyulduğunu ve bunu oluşturmak için, yaşam boyu öğrenen bireyler ve örgütler geliştirmek gerektiğini belirtmektedir.

Senge (2004), örgütlerde sadece tepedeki birinin düşünmesi ve geri kalan herkesin “büyük stratejist” in emirlerini izliyor olmasının mümkün olmadığını, gelecekte diğerlerinin önüne geçecek olan örgütlerin, bireylerinin, örgütün tüm seviyelerinde yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceklerini keşfedenler olacağını ifade etmektedir. Günümüzde öğrenme konusunun öneminin arttığını söyleyen Cüceloğlu (1997: 139), içinde bulunduğumuz medeniyeti gerçekleştirmede, önceki insanlardan daha zeki veya daha yetenekli olduğumuz değil; daha çok şey öğrenmiş olduğumuzdan kaynaklandığını belirtmektedir.

### **2.1.2. Öğrenmenin Tanımı ve Özellikleri**

Öğrenme konusunda literatür taraması yapıldığında öğrenmeye dair pek çok tanımın olduğu gözlenir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine giden yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir (Marquardt, 1996: 30). Öğrenme, bireyin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresindeki yeni bilgi ve uyarıcıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması ve bunları özümseyerek davranışlarına yansıtmasıdır (Koçel, 2003: 355).

Öğrenme, davranıştaki yaşantılar veya tekrarlar yoluyla meydana gelen kalıcı bir değişiklik ile sonuçlanan bir süreçtir (Morris, 2002: 196; Bacanlı, 2002: 145). Öğrenme, arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla, davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgilerin ve sezgisel kavrayışın kazanılması sürecidir (Budak, 2000: 3).

Öğrenmeyi, bireylerin doğumlarından ölümlerine kadar olan yaşamlarında çevresini keşfetmesi, soruşturması, çevreyle karşılıklı iletişim kurması, sürekli bilgi, uygulama ve tecrübelerinin birikimleri sonucunda inançlarını, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak değerlendirmek mümkündür.

Morgan (1981) ve Braham (1998: 14) öğrenmeyi bireyin çevresiyle belli bir düzeydeki etkileşimi sonucunda davranışında meydana getirdiği nispeten sürekli bir değişiklik şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanım dikkate alındığında, öğrenmenin üç temel özelliğinden bahsedilebilir. Bu özellikler şunlardır:

- *Öğrenme davranışta bir değişikliktir.*
- *Öğrenmedeki bu davranış değişikliği, tekrar veya yaşantı sonucu meydana gelmektedir.*
- *Herhangi bir durumun öğrenme adını alabilmesi için değişikliğin nispeten sürekli olması gerekmektedir.*

Werter ve Davis (1996: 290), öğrenmenin etkili biçimde yapılması için gereken katılım, tekrar, ilinti ve geçişlik olmak üzere dört ilkeden bahsetmektedirler. Bunlar:

- *Katılım: Öğrenme, bireyin bu sürece aktif olarak katıldığı zaman daha çabuk ve kalıcıdır.*
- *Tekrar: Öğrenme belli bir süre tekrar edilmeye bireylerin hafızasına yerleşmektedir. İlinti: Öğrenme konusu, kullanılan materyallerle ne kadar çok ilintili ise, öğrenme o kadar çabuk ve kolay olmaktadır.*
- *Geçişlik: Eğitsel materyaller ne kadar gerçeğe yakın ise, o kadar başarılı bir öğrenme gerçekleşmektedir.*

Aydoğan ve arkadaşlarına (2011: 193) göre öğrenme kavramı, önceleri psikologların ve eğitimcilerin üzerinde araştırma yaptığı ve genellikle bireysel öğrenme düzeyinde değerlendirildiği bir konuyken, daha sonraları ekonomistler ve işletmeciler gibi iş dünyasıyla birlikte çalışan bilim adamları tarafından incelenmiş ve konuya genellikle iş yaşamındaki bireylerin davranış değişikliğini esas alan perspektiften bakılmıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte örgütler de yaşayan organizmalar olarak ele alınmış ve örgütlerin de kendi yapı ve süreçlerini oluşturarak bireyler gibi öğrenebileceği düşüncesi etkili olmaya başlamıştır.

Yönetim perspektifinden yapılan öğrenme konulu birçok çalışmadaki öğrenme tanımlarında, ilk olarak bireysel düzeyde öğrenme esas alınmaktadır. Bireyler, örgütler içindeki temel öğrenme kurumlarıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bireyler aracılığıyla öğrenmek anlamına gelir ve örgütler bireyleri aracılığıyla öğrenirler (Yıldırım, 2006: 146). Öğrenmeyi örgütsel açıdan ele alan Dodgson (1993: 376), öğrenmeyi örgütlerin faaliyetleri etrafında ve kendi kültürleri içerisinde bilgi ve rutinler oluşturma, elde etme, bunları organize etme ve iş görenlerin becerilerini artırarak örgütsel verimliliği geliştirme ve bu gelişmeye adapte olma faaliyetleri olarak değerlendirmektedir. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde öğrenme; örgütün

süreçleri, bilgiyi ve yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme sürecidir (Erçetin, 2001: 50). Öğrenmeyi öğrenmiş örgütler, bilgi üretme, elde etme, aktarma ve davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde düzenleme yeteneğine sahip olan örgütlerdir. Öğrenmeyi öğrenmiş örgütler, öğrenme sürecini, rastlantılar sonucu değil, tasarlanarak meydana gelmesini sağlayacak biçimde aktif olarak yönetilmektedirler (Yıldırım, 2006: 147).

### 2.1.3. Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Öğrenmeyle ilgili literatür taraması yapıldığında, öğrenenle ilgili, öğrenme yöntemiyle ilgili, öğrenilen malzemeyle (konuyla) ilgili, öğretenele ilgili ve öğrenme ortamıyla ilgili konuları içeren beş faktör bulunmaktadır. Son iki faktör öğrenmeyi doğrudan etkilemeyip, diğer faktörleri etkileyerek dolaylı olarak öğrenme üzerinde etkilidir. Öğretmen, öğrenme malzemesini daha kolay öğrenilebilecek bir şekle sokmak ve uygun öğrenme stratejisini kullanmak yoluyla öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Fiziksel ortamın özelliklerini ifade eden öğrenme ortamı da öğrenmeyi etkilemektedir. Öğrenmeye dair literatür taraması (Demirel, 2004: 146–147; Seven ve Engin, 2006: 192; Yenilmez ve Özbey, 2006: 443; Batumlu ve Erden, 2007: 25; Karakaş, 2012: 191; Şeker, 2013: 45) sonucunda, öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin alt unsurlarını Tablo 4’teki gibi göstermek mümkündür.

**Tablo 4.** Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

<b>Öğrenenle İlgili Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenenin türe özgü hazır bulunuşluk düzeyi</li> <li>• Öğrenenin olgunlaşma düzeyi</li> <li>• Öğrenenin yaşı</li> <li>• Öğrenenin zekâsı</li> <li>• Öğrenenin genel uyarılmışlık hali ve dikkat</li> <li>• Öğrenenin kaygı düzeyi</li> <li>• Öğrenenin güdülenmişlik düzeyi</li> <li>• Öğrenmenin önceki öğrenmelerden etkilenmesi</li> </ul>	Doğrudan Etkili
<b>Öğrenme Yöntemiyle İlgili Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenilen konunun yapısı</li> <li>• Öğrenmeye ayrılan zaman</li> <li>• Öğrenene geribildirim sunma</li> <li>• Öğrenenin aktif katılımı</li> </ul>	
<b>Öğrenme Malzemesiyle İlgili Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malzemenin algısal ayırt edilebilirliği</li> <li>• Malzemenin kavramsal gruplandırılabilirliği</li> <li>• Malzemenin anlamsal çağrışımlar üretebilmesi</li> <li>• Malzemenin telaffuz edilebilirlik düzeyi</li> </ul>	
<b>Öğretenle İlgili Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğretenin kişisel özellikleri</li> <li>• Öğretenin mesleki özellikleri</li> </ul>	Dolaylı Etkili
<b>Öğrenme Ortamıyla İlgili Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel ortamın özellikleri</li> <li>• Eğitim ortamının özellikleri</li> </ul>	

Seven ve Engin'in (2006: 211-212) Kars il merkezindeki ilköğretim okullarında öğrenim gören 8. sınıf öğrencileri üzerine yaptıkları “*Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler*” adlı araştırmasında, öğrenmeyi etkileyen en önemli olumsuz faktörlerin dış faktörler olduğu, yani okulun fiziki durumuyla (ısınma, okulun konumu, laboratuvar ve atölye yetersizlikleri) öğrencilerin ekonomik yönden ailelerinden gerektiği kadar destek alamadıkları yönündeki faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada, en çok öğrenenle ilgili faktörlerin öğrenmeye etki ettiği tespit edilmiştir. Öğrenmenin etkili olabilmesi için daha çok öğrencinin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanması ön planda olmalıdır. Bunlara ilave olarak, çalışmada öğrenme yöntemleri ile ilgili olan faktörler de tespit edilmiştir. Bir öğrenme sürecinde ne kadar farklı yöntem denenirse öğrenme o kadar kalıcı olacaktır. Etkili bir öğrenme, öğrencide hitap ettiği duyu organları ölçüsünde kalıcıdır. Öğretmen kullandığı yöntemlerin çeşitliliğiyle daha çok duyu organına hitap etmelidir.

#### **2.1.4. Örgütlerde Öğrenme Konusunda Yeni Yaklaşımlar**

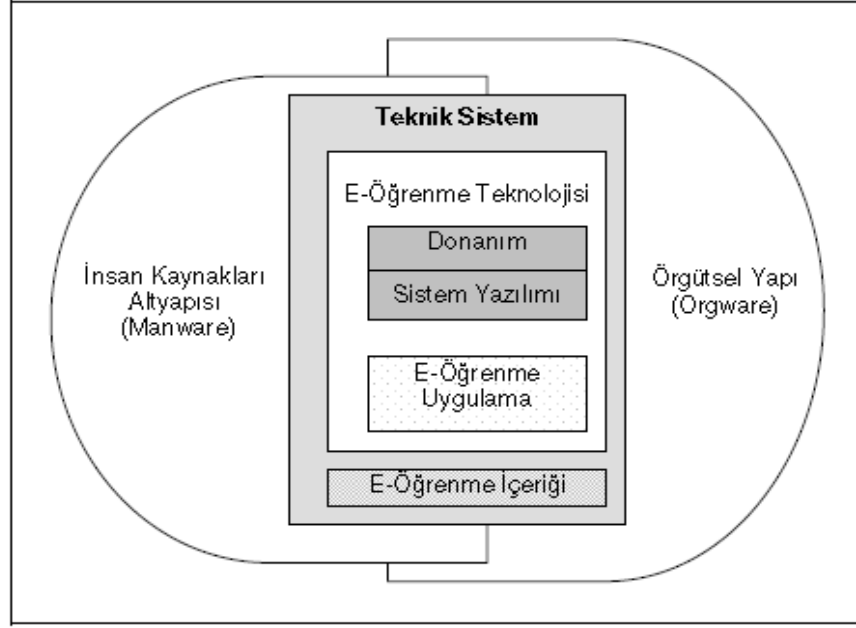
Örgütlerde öğrenme konusunda web tabanlı e-Öğrenme ve farklı öğrenme seçenekleri sunan Öğrenme Yönetim Sistemi yaklaşımları ele alınmaktadır.

**a. E-öğrenme:** Günümüzde örgütler artan hızla bilişim sistemlerine yatırım yapmakta ve web tabanlı uygulamaların kullanımını da hızla artış göstermektedir. Bu uygulamalar içinde, son yıllarda en çok ilgi gören konulardan birisi de e-Öğrenme yöntemi olmuştur. Günümüzde e-Öğrenmenin örgütlere sağladığı maliyet, zaman ve yer avantajından dolayı çalışanlar için sürekli öğrenerek gelişmeyi amaçlayan örgütlerde önemli bir eğitim biçimi haline gelmiştir. Cynthia (2002), teknolojik gelişmelerin hızı ve karmaşık olduğu rekabetçi ortamda başarıyı garantilemek isteyen bireylerin ve örgütlerin, daha hızlı, daha esnek olabilmek ve sürekli yeni beceriler kazanabilmek için e-Öğrenmeden yararlanmak zorunda olduklarını belirtmektedir.

E-öğrenme; internet, intranet ya da bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinden sunulan web tabanlı bir eğitim sistemi olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2000: 1). Örgütlerde e-Öğrenme süreçleri; çevrimiçi (online) ve çevrim dışı (offline) şekillerini içermektedir. Çevrimiçi öğrenme kapsamında e-Öğrenmeye bakıldığında, örgütsel ağ yapısını, yani intraneti veya interneti kullanarak öğrenme anlamını taşımakta ve bu durum “web tabanlı eğitim / öğrenme” (web based training / learning) olarak tanımlanmaktadır. Çevrimdışı öğrenme açısından bakıldığında, e-Öğrenme bilgisayar kullanılarak öğrenme yani “bilgisayar tabanlı eğitim / öğrenme” (computer based training / learning) şeklinde ifade edilmektedir. Karma öğrenme ise, e-Öğrenmenin

yanında farklı öğrenme ortamları ile atölye çalışmalarının bir arada kullanılmasına denilmektedir (Erdal, 2012: 5).

Örgütlerde e-Öğrenme sisteminin temel bileşenlerini; Şekil 6'da gösterildiği gibi, insan kaynakları altyapısı, örgütsel yapı ve teknik sistem oluşturmaktadır.



**Şekil 6.** Örgütlerde E-öğrenme Sisteminin Altyapı Bileşenleri  
(Kaynak: Erdal, 2012: 11)

E-öğrenmede hayati rolü olan teknik sistem, insan kaynakları altyapısı ve örgütsel yapıyla etkileşim halindedir. Teknik sistem, e-Öğrenme teknolojisi ve e-Öğrenme içeriği bazında iki bölümde değerlendirilmektedir. E-öğrenme teknolojisi kapsamında; server donanım ve özellikleri, yazılım programları, güvenlik duvarları, örgüt ağ teknolojisi ve kullanıcıların bilgisayar özellikleri e-Öğrenme projelerinde önemli rol oynamaktadır. Teknoloji kullanımı örgütün yapısal özellikleri, örgüt şeması, çalışan sayısı, coğrafi dağılım, yönetim şekli ve sermaye yapısı gibi kriterlerle ilişkilidir. E-öğrenme içeriğinin belirlenmesi ise, öğretim tasarımı, bilişim teknolojileriyle etkileşim ve profesyonel bilgi birikimini gerektirmektedir (Erdal, 2012: 12).

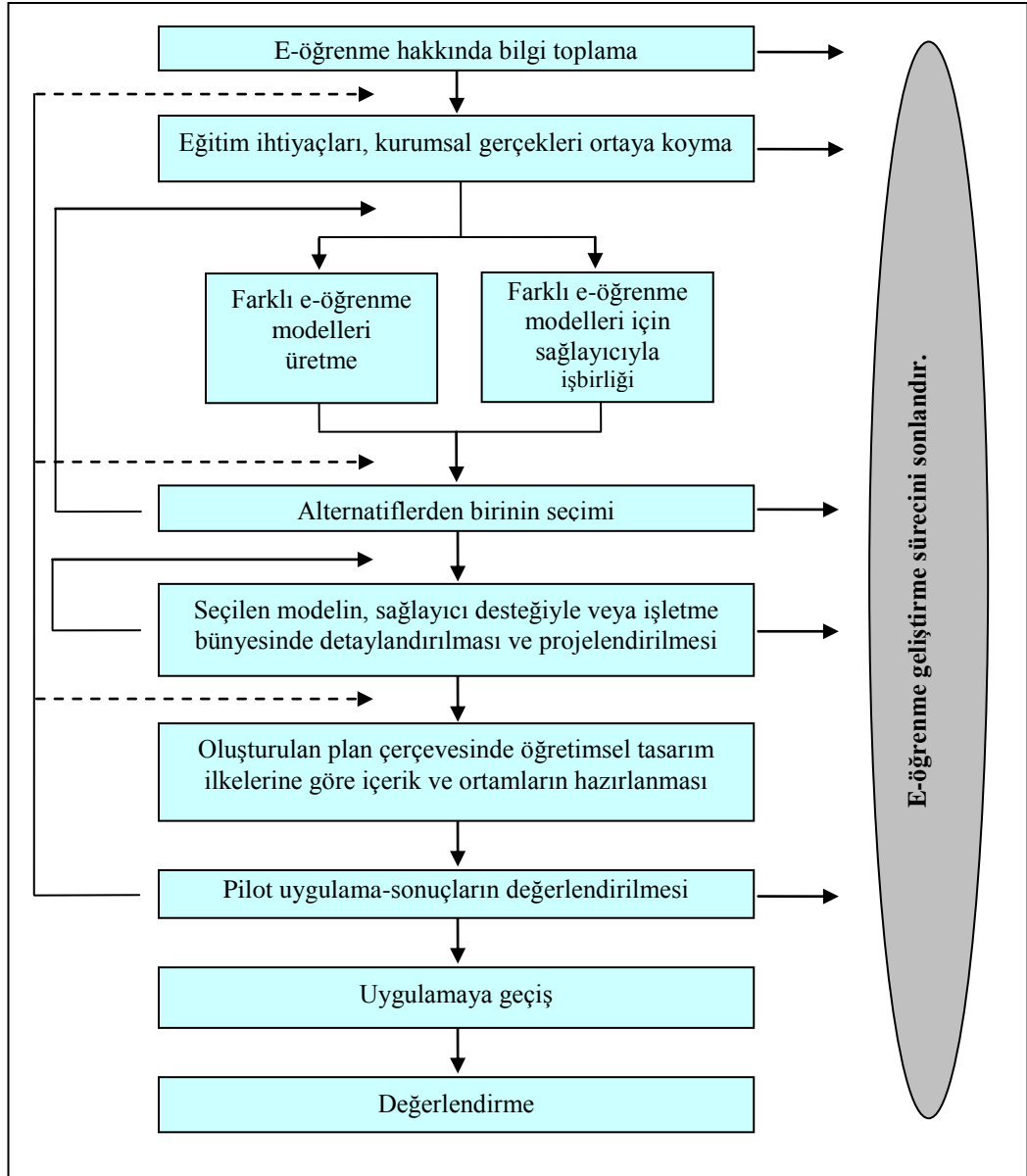
E-öğrenme, örgütler açısından avantajlar sunmakla birlikte sistem maliyeti ve katılımcılar arasındaki etkileşim sınırlılığı konularında bazı sorunları da beraberinde getirmektedir (Aslan, 2006: 127). Örgütlerdeki e-Öğrenmeyi ekonomik, sosyal, pedagojik, sorumluluklar, teknolojik ve müşteri boyutlarıyla ele alan Saraç ve Çiftçioğlu (2010: 42), bu boyutların örgütler açısından oluşturduğu avantaj ve dezavantajları Tablo 5' teki gibi ifade etmişlerdir.

**Tablo 5. E-öğrenmenin Güçlü ve Zayıf Yönleri**

Boyutlar	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<b>Ekonomik Boyut</b>	Eğitim uygulama maliyetleri düşük Seyahat, eğitmen ve sınıf masrafları yok	İlk yatırım maliyetleri yüksek Destek ve bakım maliyetleri gerekiyor
<b>Sosyal Boyut</b>	Coğrafik sınırlar yok Hata yapmaktan çekinilmez	İnteraktiflik azalır Eğitmen otoritesi azalır, kötüye kullanılabilir
<b>Pedagojik Boyut</b>	Hatırlama yeteneği klasik metotlara göre % 25 artıyor. Eğitim içeriğinin sunulmasında fazla seçenek	Tüm becerilerin kazandırılmasında tek başına yeterli değil Eğitimin tasarlanması zaman alıcı
<b>Rol, Sorumluluk ve Yetkinlikler</b>	Esnek ve yetkin eğitmen Kendi eğitim sorumluluğunu alabilen yetkin çalışan	Rol karmaşası yaratabilir Yetkin çalışan ve eğitmen bulmanın veya yetiştirmenin zorluğu
<b>Teknolojik Boyut</b>	Teknoloji sayesinde standart eğitimin çok fazla kişiye en hızlı, en çabuk ve en ucuz şekilde ulaşması	Tekno fobi Teknolojik alt yapı gerekliliği
<b>Müşteri Boyutu</b>	Öğrenme için gerekli zaman %40-60 azalıyor Tam zamanında istenilen miktarda eğitim Kontrol çalışanın elinde Herkesin öğrenme stiline ve yetkinliğine adapte olabilir.	Her kişilik tipi için uygun olmayabilir

E-öğrenmeye geçiş, planlama ve karar verme açısından oldukça zahmetli ve iyi düşünülmesi gereken bir süreç olduğunu, bu aşamada verilen yanlış kararlar uygulamanın kısmen ya da tamamen başarısız sonuçlanmasına, dolayısıyla zaman ve para kaybına neden olabileceğini ifade eden Özen ve Karaman (2013), Şekil 7'deki gibi örgüt yöneticilerine yardımcı olacak e-Öğrenmeye geçiş modeli sunmaktadırlar.

**b. Öğrenme Yönetim Sistemi:** 1990'lı yılların başından itibaren bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve internetin yaygın bir şekilde kullanımı sonucu örgütlerde geleneksel öğretim yaklaşımlarının yerini daha modern yaklaşımlar almaya başlamıştır. Birçok örgüt çok büyük maliyetler gerektiren hizmet içi eğitimlerini çalışanlarını bir ortama taşıyarak yapmak yerine e-Öğrenme yaklaşımına yönelerek konaklama, ulaşım, iş gücü kaybı gibi maliyetleri ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Etkili ve verimli bir e-Öğrenme süreci ise, gerçekleştirilecek olan öğretimin etkin bir şekilde planlanmasına, zamanlanmasına, dağıtımına, sürecin kayıt altına alınabilmesine ve sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesine bağlıdır. Çevrimiçi ortamda gerçekleştirilecek bu etkinliklerin yönetimin sağlayacak Öğrenme Yönetim Sistemi'ne ihtiyaç vardır (Reis vd., 2012: 1889).



**Şekil 7.** Örgütlere Yönelik E-öğrenme Geliştirme Modeli  
(Kaynak: Özen ve Karaman, 2013)

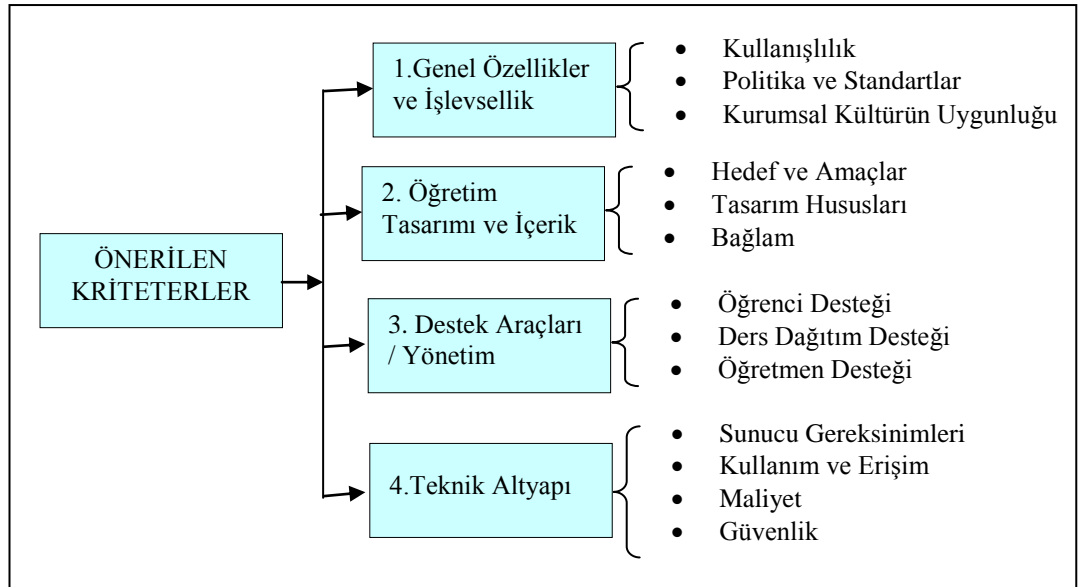
Öğrenme Yönetim Sistemi, ağ üzerinden eş zamanlı olmayan öğrenme materyali ve farklı öğrenme seçenekleri sunan, sunulan öğrenme materyalini değişik biçimlerde paylaşma ve tartışma, sınavlara girme ve sınavlara ilişkin dönüt sağlama, öğrenme materyallerini düzenleme, raporlar alma gibi olanakların ağ üzerinden otomatik olarak gerçekleşmesini sağlayan, bilgiye erişim, bilgiyi paylaşım ve iletişim sürecini yöneten yazılımlardır (Duran vd., 2006; Ozan, 2008: 62). Çevrimiçi içerikler bu yazılımların en önemli bölümlerini oluşturmaktadır. Web üzerindeki öğretim uygulamasının başarılı olması için güvenlik, bağlantı, iletişim ve bakım gibi bileşenlere sahip olması gerekir. (Watson ve Watson, 2007).

Bir Öğrenme Yönetim Sistemi'nin sahip olması gereken özellikler şunlardır: Birlikte çalışabilirlik (farklı kaynaklardan alınan içeriklerin birleştirilmesi, farklı



sistemlerde çalıştırılabilirliği, farklı sistemlerin birbirleri ile iletişim kurması ve etkileşimi); yeniden kullanılabilirlik (e-Öğrenme içeriğini oluşturan metin, grafik, ses, animasyon, video, kod gibi bilgi nesnelere yeniden kullanılabilir olması); yönetilebilirlik (kullanıcıya ya da içeriğe ait bir bilginin izlenebilirliği); ulaşılabilirlik (kullanıcının bir öğrenme nesnesine ne zaman isterse ulaşabilmesi); devamlılık (teknolojik bir gelişmenin yeniden tasarım ya da kodlama gerektirmemesi); ölçeklenebilirlik (teknolojinin kullanıcı sayısında, ders sayısında ya da içerikte muhtemel bir artışı kaldırabilecek nitelikte olmasıdır) (Ozan, 2008: 63).

Örgüte uygun Öğrenme Yönetim Sistemi belirlemek için ilk önce ihtiyaçlar ortaya konmalı, zaman ve maliyet kaybı olmaması için, e-Öğrenme stratejisi geliştirilmelidir. Öğrenme Yönetim Sistemi kullanmak isteyen örgütler, insan kaynakları profilini, teknolojik alt yapısını, bilişim sistemlerini analiz etmeli, örgüt profiline ve örgüt yapısına uygun Öğrenme Yönetim Sistemi belirlemeli ve sistem sağlayıcılarıyla görüşmeye başlamalıdır (Hall, 2003). Şekil 8’de örgütler için uygun Öğrenme Yönetim Sistemi seçimi sürecinde dikkat edilecek kriterler belirtilmektedir (Yıldırım vd., 2006).



**Şekil 8.** Örgütlerdeki Öğrenme Yönetim Sistemleri İçin Genel Kriterler  
(Kaynak: Yıldırım vd., 2006)

## 2.2. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme kavramına yönelik ilginin başlangıcı 1970’li yıllara dayanmaktadır. Örgütlerin de insanlar gibi öğrenebileceği düşüncesinin benimsenmesiyle 1990’lı yıllardan sonra daha fazla önem kazanan örgütsel öğrenme kavramı, literatürde en çok araştırılan konular arasında yer almıştır (Uğurlu ve Kızıldağ, 2014: 96). Örgütsel öğrenme konusunda çalışmaları olan Arie De Geus, “Yaşayan

Şirket” (The Living Company) isimli eserinde, örgütleri “canlı bir varlık” olarak düşünmek gerektiğini savunmaktadır. De Geus’a (1997: 12) göre 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.

Örgütsel öğrenme, “*örgütün iş gücü becerisini kullanma yollarını geliştirerek, etkililik, bilgi ve kültür etrafında günlük işleri organize etmesi*” olarak ele alınmaktadır (Dodgson, 1993). Literatürde örgütsel öğrenme kavramı çok değişik şekillerde tanımlansa da, genelde araştırmacılar öğrenmeyi ya yeni düşünce tarzının öğrenme için yeterli olduğu, ya da davranış veya süreç değişikliklerinin de olması gerektiği kapsamında değerlendirmektedirler. Eleren (1999: 8 aktaran Tepeci ve Koçak, 2010: 380) ise, örgütsel öğrenme kavramı nasıl tanımlanırsa tanımlansın, öğrenme sonucunda oluşan bilginin, örgütler için, rakiplerini pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma amaçlarını gerçekleştirebilecek “*stratejik bir girdi*” olduğunu belirtmektedir.

### **2.2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı**

Örgütsel öğrenme kavramı, ilk olarak Cyert ve March tarafından geliştirilmiştir. Cyert ve March, örgütsel öğrenmeyi, örgütün sorun çözme ve iş yapma kapasitesinin güçlendirilmesi ve örgütün çevreye uyum süreci olarak tanımlamıştır (Öncül, 1999: 7). Örgütsel öğrenme konusu iş dünyasında, 1970’lerin ortasında ortaya çıkmış ve Argyris tarafından hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Argyris’e (1996: 16) göre öğrenme, örgütteki çalışanların sorun oluşturan bir durumla karşı karşıya kaldıklarında ve bunu araştırdıkları durumlarda oluşmaktadır. Bu durumlarda, çalışanlar faaliyetlerini, örgütsel olayları kavrayış şekillerini değiştirmekte ve faaliyetlerini yeniden şekillendirmekte ve böylelikle mevcut kullanılan anlayışlarında değişim meydana getirmektedirler.

Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayış yoluyla örgütün faaliyetlerini geliştirmesi sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985: 803). Örgütsel öğrenme, örgüt çalışanlarına memnuniyet verecek şekilde, örgütün devamlı olarak değişimini öngören bir yönetim anlayışıyla birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenme işlemlerinin bilinçli kullanımınıdır (Dixon, 1999: 6). McGill ve Slocum’a (1993: 67) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin deneyimlerinin sonuçlarının farkına vardıkları ve bu deneyimleri anlamaya yönelik zihinsel modeller geliştirdikleri işlemler bütünüdür. Neilson’a (1997: 2) göre örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiyi sürekli olarak meydana getirme, başka bir kaynaktan elde etme, yeni elde edilen bilginin sonucunda davranışların daha yüksek değer ve kazanç

üretmesi sürecidir. Garvin'e (1993: 80) göre örgütsel öğrenme ise, örgütlerin faaliyetlerini iyileştirme süreciyle ilgilidir. Örgütlerin zamanında, doğru bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle örgütsel öğrenme sağlanmış olmaktadır. Örgütlerin öğrenmesi için, davranışlarını değiştirmesi veya mevcut davranışlarını iyileştirmesi gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme kişilerin ve takımların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelen, bireysel düzeyde öğrenmeye göre daha karmaşık bir olaydır. Bireysel öğrenme yetenekleri, örgütsel öğrenmenin önemli, tamamlayıcı parçalarıdır ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereklidir (Avcı ve İbicioğlu, 2005: 158). Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye uzanan bir süreçtir. Bu süreç, bilgilerin üretilmesini, bilgilerin yorumlanmasını ve yorumlara dayalı eylemlerin geliştirilmesini ve bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında çeşitli aşamalardan geçmektedir (Baytekin, 2008). Yazıcı (2001: 92) ise, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel performansın artırılması açısından iç içe geçmiş üç evrede ele almaktadır. Bu evreler şunlardır:

- *Algılama Evresi: Örgütte çalışanlar, yeni fikirlerle karşılaşır, bilgilerini artırırlar ve farklı biçimde düşünmeye başlarlar.*
- *Davranış Evresi: Çalışanlar yeni fikirleri içselleştirip davranışlarını değiştirmeye başlarlar.*
- *Performans Artışı Evresi: Birinci ve ikinci evrenin sonucunda meydana gelen performanstaki gözlenen belirgin artıştır.*

Yukarıdaki ifadelerden bir örgütün öğrenmesini, örgütte yeni bilgilerin üretilmesini sağlayacak ortamların oluşturulması, en son teknolojik gelişmelerin takip edilerek üretilen bilginin yeni ürün ve hizmetlerde kullanılması, bunların sonucunda elde edilen bilginin bir tecrübe olarak görülerek örgütlerin verimliliği için kullanılmasını sağlayan süreç olarak ele almak gerekmektedir (Doğan, 2010: 10). Karagöz (2003: 24), Rosangarten'in yaptığı alan araştırmasında örgütsel öğrenmenin varlığını gösteren on temel özellik olduğunu belirtmekte ve bu özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- *Takım çalışması ve takım öğrenmesi,*
- *Sistematik düşünme ve çalışanların zihinsel yapıları,*
- *Bilginin yatay ve dikey olarak serbest hareket edebilmesi,*
- *Örgütteki tüm çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi,*
- *Çalışanların öğrenmelerinin ödüllendirilmesi,*
- *Yapılan çalışmaların sürekli olarak geliştirilmesi,*
- *Örgüt stratejilerinin esnek olması,*

- *Merkeziyetçi olmayan hiyerarşik yönetim ve katılımcı yönetim anlayışı,*
- *Öğrenme laboratuvarlarının varlığı ve sürekli yapılan ar-ge çalışmaları,*
- *Destekleyici ve işbirlikçi öğrenme kültürüdür.*

Bir örgütte yeniliklere karşı olan direnme mekanizmaları ne ölçüde azaltılabilir veya yok edilebilirse, o ölçüde örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. Örgütün gelişimi, çalışanların üretkenliklerini yok etmeyecek ve onların becerilerini küçümsemeyecek yönde olduğu takdirde, örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Karadağ, 2002: 2).

### **2.2.2. Örgütsel Öğrenme İle İlgili Yakın Kavramlar**

Örgütsel öğrenme kavramı, her ne kadar örgütsel bilgi, bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler kavramlarıyla birlikte kullanılabilir gibi bir izlenim oluştursa da bazı önemli noktalarda diğerlerinden ayrılmaktadır.

**a. Veri, Enformasyon, Bilgi ve Örgütsel Bilgi:** Literatürde birbirleriyle karıştırılan yakın kavramlar veri, enformasyon ve bilgidir. Veri; işlenmemiş, düzenlenmemiş ya da ham olan gerçek, sayı, rakam gibi figürlerdir. Enformasyon ise; verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı ve kullanılabilir bir biçimde, işlenmiş ve düzenlenmiş halidir. Bilgi ise; enformasyonların anlaşılabilir hali ya da yorumlanmış biçimindedir. Öğrencilerin sınav sonuçları, veri; bu sınav sonuçlarının aritmetik ortalamalarının hesaplanması, enformasyon; bu ortalamaya bakarak sınıfın genel başarı düzeyi hakkında yorum yapmak ise, bilgidir (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 505). Bilgi; sezgi, anlayış, deneyim ve daha önce elde edilmiş enformasyon üzerine kurulmaktadır (Daft, 2000: 258).

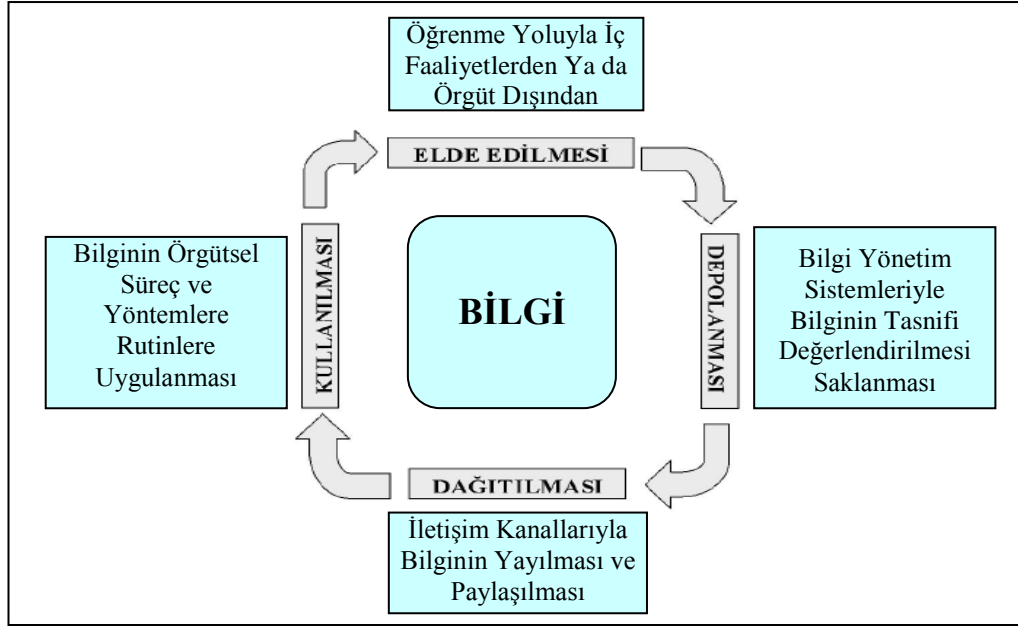
Myers (1996: 2) örgütsel bilgiyi; örgütteki işlenmiş enformasyonun, örgütün yerleşmiş rutinlerine ve hareketlerine dönüştürme süreci olarak tanımlamakta ve örgütsel bilginin, örgütün kültürünü, kurallarını, ürünlerini, süreçlerini ve sistemlerini kapsadığını ifade etmektedir. Örgütsel bilgi, veri tabanları, paylaşılan deneyimler ve en iyi uygulamalar yoluyla, örgütün iç ve dış kaynaklarından belirli bir zamanda toplanmakta ve örgütün anlama ve algılama düzeyinin artmasına imkân tanımaktadır (Bollinger ve Smith, 2001: 9). Örgütsel bilgi, bireysel bilgilerin basit bir toplamı olmayıp; çalışanların sahip olduğu bilgiden farklı olarak herkes tarafından paylaşılan bilgi olup örgütün misyonunu gerçekleştirirken kullanılmak durumunda olduğu ortak bilgilerin bütünüdür (Atak, 2011: 163). Örgütsel bilgi ve örgütsel öğrenme birbirinden ayrılmaz bir bütün teşkil etmektedir. Öğrenme süreci, yeni bilgi üretirken; bilgi ise, gelecekteki öğrenmeyi etkilemektedir (Kapu ve Aybas, 2008: 87).

**b. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi:** Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim veya tecrübeyle kazanılmasından daha çok; örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme ortak deneyimlere, kararlara, değerlere dayalıdır. Bu şekilde oluşan kolektif değer ve normlar, çalışan herkes tarafından paylaşılır hale gelir. Örgütün sürekli değişimini sağlayan örgütsel öğrenme, örgütü sürekli olarak daha iyi durumlara taşıyan bir süreçtir (Yazıcı, 2001: 88-90). Örgütün öğrenmesi; yeni bilgi üretmeye imkân verecek ortamları hazırlamak, geliştirilen bilgiyi yeni düşünce ve faaliyetlerde kullanmak, buradan elde edilen beceriyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi üretmeyi teşvik etmek demektir (Koçel, 2003: 438).

Literatür incelendiğinde, örgütsel öğrenmeyi, Argyris ve Schön (1996: 21) tek ve çift etaplı; Senge (1990) uyumlaştırıcı ve yaratıcı; Fiol ve Lyles (1985) düşük ve yüksek düzeyli olmak üzere farklı boyutlarıyla ele almaktadırlar. Argyris tek ve çift etaplı öğrenme arasındaki farklılığı şu şekilde belirtmektedir: Tek etaplı öğrenmedeki hataları tespit etme ve düzeltme süreci, örgütlerin mevcut politika ve amaçlarını sürdürme ve başarmalarına imkân sağlar. Çift etaplı öğrenmede ise, hatalar tespit edilir, düzeltilir ve oluşumuna yol açan örgütsel politikalar ve amaçlar da değiştirilir. Fiol ve Lyles (1985: 807-808), düşük düzeyli öğrenmenin, eski davranış kalıplarının tekrarlanmasına dayandığını, genellikle kısa dönemli, yüzeysel ve geçici yapıya sahip olduğunu belirtirler. Bu öğrenme türü, rutindir ve temel örgütsel düzenlemeleri içermez. Yüksek düzeyli öğrenme ise, yeni eylemlere ilişkin ileri düzeyde kurallar ve düzenler geliştirmedir. Diğer bir deyişle, temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi içeren ve tüm örgütü etkileyen bir öğrenmedir.

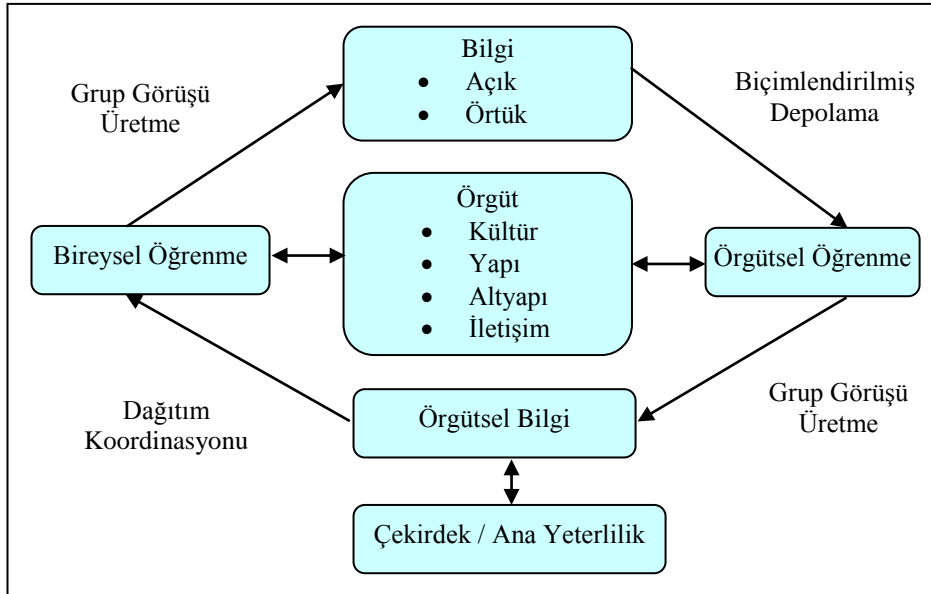
Bilgi yönetimi, örgütlerde açık (kodlanmış, iletilebilir) ve örtülü (biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi güç olan) bilgilerin sistemli bir şekilde üretilmesini/edinilmesini, depolanmasını, yorumlanmasını, organize edilmesini, dağıtılarak ya da erişime açılarak paylaşımın sağlanması yoluyla örgütsel bilgi kaynaklarının düzenlenmesini, etkin bir şekilde yönetilmesi ve kullanılmasıyla örgütsel çıktılara dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Atak, 2011: 160-161).

Örgütsel bilgi yönetim süreci Şekil 9'da gösterilmektedir. Örgütlerdeki bilgi yönetimi sayesinde, çalışanlar bilgiye ihtiyaç duydukları zaman kolaylıkla bulabilmekte, yeni şeyler öğrenebilmekte ve kendilerini sürekli geliştirebilmektedirler (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 508).



**Şekil 9.** Örgütlerde Bilgi Yönetimi Süreci  
(Kaynak: Atak, 2011: 163)

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkide, Şekil 10'da görüldüğü gibi, bilginin toplamını oluşturan açık ve örtülü bilgi, örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme, örgütün kimliğini oluşturan kültür, yapı, altı yapı ve iletişim gibi unsurları etkilemektedir. Bilgi yönetimiyle örgütsel öğrenme arasındaki bu çapraz ve karşılıklı ilişki, örgütün bütün yapısını etkilerken, bu etkileşim örgütsel faaliyetler bağlamında süreklilik arz etmektedir (Yılmaz, 2011: 327).

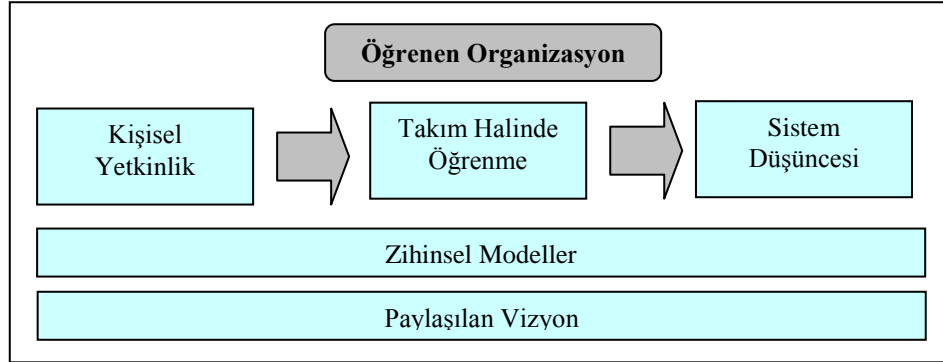


**Şekil 10.** Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki  
(Kaynak: Stonehouse ve Pemberton, 1999: 134 Aktaran: Yılmaz, 2011: 327)

Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin birçok ortak noktası olsa da, bu kavramların odakları birbirinden farklıdır. Bilgi yönetimi, örgütlerin deneyim sonucu bilgi elde ettiği süreçlere odaklanırken, örgütsel öğrenme, daha çok ne öğrenilirse onun

yönetimi üzerine odaklanmaktadır (Argote, 2005: 43). Loermans'a (2002: 292) göre örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, yaşayan organizmaların kalp ve akciğerleri gibidir. Atak (2011: 170), örgütlerin öğrendikleri, elde ettikleri bilgiyi özümsemekte ve örgütsel çıktılara uygulayarak yeni bilgilerin yaratılmasını sağladıklarını, bu durumun bireysel öğrenmenin değil, örgütsel öğrenmenin bir sonucu olduğunu; bu nedenle de bilgi yönetim sürecinin örgütsel öğrenmeyi içine aldığını ifade etmektedir.

**c. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt:** Öğrenen örgüt kavramı, Peter Senge'nin 1990'da "Beşinci Disiplin" (The Fifth Discipline) adlı kitabıyla popüler bir konu haline gelmiştir. Senge öğrenen örgütleri: çalışanların, başarmak istedikleri sonuçlara ulaşmak için sürekli olarak kendilerini geliştirme imkânı bulduğu, çalışanlarını geliştiren ve eğitimlerle onları destekleyen ve birlikte öğrenme stratejilerini uygulamaya çalışılan örgütler olarak tanımlamaktadır. Senge, bu eserinde örgütlerin beş disiplinin uygulanması sayesinde öğrenen örgüt olmalarının mümkün olduğunu belirtmiştir. Senge'nin Şekil 11'de gösterilen, öğrenen örgütlere ait beş disiplini şunlardır (Yazıcı, 2001: 161-166):



**Şekil 11.** Öğrenen Örgütlerin Beş Disiplini  
(Kaynak: Karabulut, 2010)

- **Sistem düşüncesi:** Birbirinden bağımsız görünen olayları bir bütün olarak, aralarındaki neden sonuç ilişkisini göstererek, daha açık biçimde görme olanağı sağlar.
- **Kişisel hâkimiyet:** Yüksek düzeyde kişisel yetkinliğe sahip olan kişilerdeki sürekli öğrenme çabası, öğrenen organizasyonların ruhunu meydana getirir.
- **Zihni modeller:** Zihinsel modellerin, zihninde yer eden, kökleşmiş, kalıplaşmış varsayımları, genellemeleri düşünce biçimlerini, anlayışları ve eylemleri etkilemesinden dolayı, çalışanların öğrenmeyi öğrenmeleri için öncelikle düşünme modellerini değiştirmeleri gerekir.
- **Paylaşılan vizyon oluşturulması:** Örgütün vizyonunun çalışanlarca paylaşılması, örgütün öğrenmesi için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar.

- **Takım (ekip) halinde öğrenme:** Örgütlerde temel öğrenme birimleri bireyler yerine takımlar haline gelmiştir. Günümüz örgütlerinin karşılaştıkları problemler, birey olarak çözüm getirilemeyecek kadar büyük olduğundan karmaşık sistemlerdeki sorunların çözümü, ancak bilgili bireylerden oluşan takımların ortak zekâsı ile çözülebilir.

Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişimi, mevcut bilgiye eklemelerde bulunma ve dönüştürmeyi ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki değişime yol açan ya da engelleyen faaliyetleri, öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışır (Schulz, 2002: 415). Öğrenen örgüt ise, etkin öğrenme kapasitesine sahip ve bu yüzden de başarılı olan bir “varlık”, ideal bir örgüt tipi olarak görülmektedir. Öğrenen örgütler alanında çalışanların, daha uygulamaya dönük ve gerçekleştirici bir amaca sahip olduklarını söylemek mümkündür (Tsang, 1997: 84).

Örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramlarının karşılaştırılması Tablo 6’da yapılmıştır (Örtenblad, 2001: 128 ve Tsang, 1997: 85 aktaran Koç, 2009: 154).

**Tablo 6.** Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt Kavramlarının Karşılaştırılması

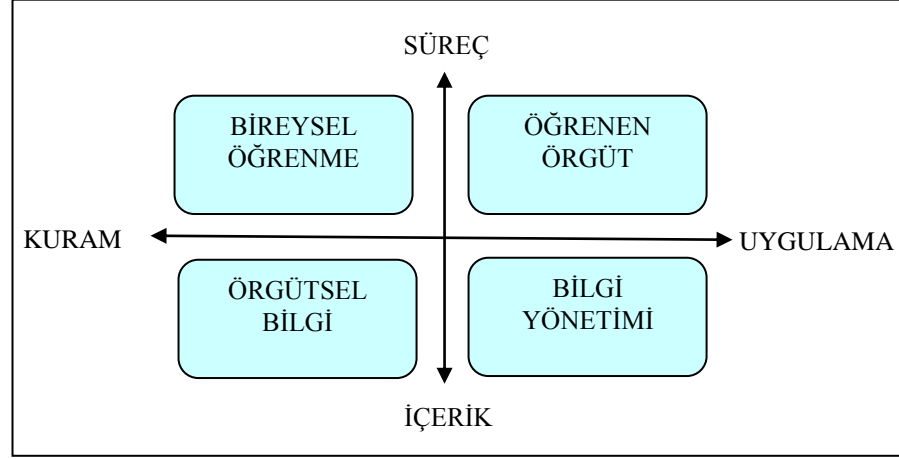
Kriterler	Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
<b>Yaklaşım</b>	Betimleyici	Öngörücü
<b>Var Olması</b>	Doğaldır ve mevcuttur.	Eylem gerektirir ve ulaşılamaz.
<b>Temel Soru</b>	Bir örgüt nasıl öğrenir?	Bir örgüt nasıl öğrenmelidir?
<b>Hedef Kitle</b>	Akademisyenler	Uygulamacılar ve danışmanlar
<b>Amaç</b>	Kuram inşası	Örgütsel performansı artırma
<b>Odak</b>	Süreçler	Örgütsel biçim
<b>Öğrenme - Performans İlişkisi</b>	Olumlu da olumsuz da olabilir	Olumlu olması beklenir
<b>Öğrenmenin Sonucu</b>	Potansiyel davranış değişimi	Var olan davranış değişimi

Örgütsel öğrenme, örgüt içinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen örgütler ise, bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Tsang’a (1997: 81) göre, öğrenen örgüt kavramı arzulanan durumu yani “ideali” temsil ederken, örgütsel öğrenme var olan çabaları, bir anlamda “gerçekleri” ifade etmektedir.

Yukarıdaki görüşler değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme olmadan öğrenen bir örgütten bahsedilemeyeceği gibi, her örgütsel öğrenme uygulaması da öğrenen örgüt değildir. Buradan çıkarılabilecek sonuç ise; hiçbir zaman ulaşılamayacak öğrenen örgüt ideali yerine, öğrenme faaliyetlerinin yönetim disiplini içinde değerlendirilmesiyle örgütsel öğrenmeye yönetsel bir perspektif kazandırılarak, öğrenen örgüt kavramına işlerlik kazandırılmasıdır (Kapu ve Aybas, 2008: 84-85).



Buraya kadar tartışılan örgütsel bilgi, örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki ilişki, bir matris halinde Şekil 12'deki gibi gösterilmektedir.



**Şekil 12.** Örgütsel Öğrenme, Bilgi Yönetimi, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Bilgi Matrisi (Kaynak: Easterby-Smith ve Lyles, 2003: 5 Uyarlayan: Kapu ve Aybas, 2008: 92)

Şekil 12'de gösterilen matris uygulama ve kuram, süreç ve içerikten oluşan dört boyuttan oluşmaktadır. Matrise göre, odak noktası olarak uygulamaya dönük ve içerik odaklı: bilgi yönetimi; akademik (kuramsal) yöne dönük ve içerik odaklı: örgütsel bilgi; süreç odaklı ve uygulamaya dönük: öğrenen örgüt; süreç odaklı ve kuramsal çalışmalara dönük olarak: örgütsel öğrenme görülmektedir (Kapu ve Aybas, 2008: 92).

### 2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Örgütsel öğrenme literatüründe örgütlerde öğrenme konusuna gösterilen ilginin nedenine dair üç sebep gösterilmektedir. Bu nedenler (Yılmaz, 2011: 2):

- *Örgütsel öğrenme, değişime karşılık verebilmek ve daha uyumlu sistemler geliştirebilmek için, örgütlerin ilgi duyduğu bir uygulama durumuna gelmiştir.*
- *Hızlı teknolojik değişmelerin örgütler üzerindeki etkisi, örgütsel öğrenmeye olan ilgiyi artırmaktadır.*
- *Öğrenme konusunun geniş bir analitik değere sahip olması, örgütsel öğrenmeye duyulan ilginin bir diğer nedenidir.*

Örgütlerin etkili ve yenilikçi rekabet avantajlarını yakalayabilmek ve piyasada sağlam bir yer edinebilmek için örgütsel öğrenmeye önem verdikleri görülmektedir. Bunun nedeni örgütsel öğrenmenin, günümüz iş dünyasında daha iyi rekabet edebilmeyi destekleyen bir konuma gelmesidir. Bireylerin, takımların ve örgütlerin öğrenme hızları, özellikle bilgi yoğun sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya katkı sağlayacaktır (Stata, 1989: 64).

Günümüzün hızlı değişen şartlarında, örgütlerin uzun süre varlıklarını devam ettirebilmeleri için, öğrenme yeteneklerini artırmaları gerekmektedir (Çırpan, 2001: 1). Bir örgüt başarısını sürekli kılmak için, eski bilgilerini yenilemesi ve bunlara olan bağımlılığını azaltması gerekmektedir. Bilgi zamanla birikir. Ancak, çevre koşulları değiştiğinde mevcut bilgi eskiyerek geçerliliğini kaybetmektedir (Erdil, 1996: 62).

De Geus (1998: 17-19), Royal Dutch / Shell çatısı altındaki işletmelerin uzun süre yaşamlarını devam ettirebilmelerinin sebeplerinden birisi olarak, içinde buldukları sosyo - ekonomik, teknolojik, siyasal değişimler gibi çevre şartlarına karşı duyarlı olmalarını belirtmektedir. Çevreye karşı duyarlı olma, örgütlerin öğrenme yeteneğini geliştirmektedir. Çam (2002: 57) ise, her şeyin çok hızlı değiştiği, dünyadaki mevcut olan bilginin her üç – beş yılda bir katlandığı günümüzde, değişime uyum sağlayamayan örgütlerin, küçülme ya da dağılma riskiyle karşı karşıya olduklarını belirtir. Bugün öğrenme, örgütlerin rekabet edebilme konusunda sahip oldukları üstünlükten biridir. Öğrenerek kendini yenileyen, değişimler karşısında esnek bir tutum sergileyerek güncel olmayı başaran örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmaktadırlar.

Örgütlerde öğrenmeyi zorunlu hale getiren önemli gelişmelerden biri de, ekonominin bilgiye dayalı hale gelmesidir. Bilgi, günümüzde servet oluşturmada anahtar hammadde kaynağı konumundadır. Levi Straus'un bir blucin yapmak için harcadığı paranın beşte dördü kumaşı üretme, boyama, kesme ve dikme işlerine değil; bilgiye gitmektedir (Çırpan, 2001: 2). Ortaya çıkabilecek yeni şartlara karşı hazırlıklı olmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için örgütlerin öğrenmeye ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Ancak, örgütler için geleneksel çalışma kültüründen örgütsel öğrenmeye geçmek, çabuk ve kolay başarılacak bir konu değildir. Bunu başarabilmek için, değişime önem verilmesi, takım çalışmalarını destekleyici ödüllendirme politikalarının olması ve örgütteki en iyi uygulamaların paylaşılması gerekmektedir (Schwarzwolder, 1999: 64).

#### **2.2.4. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren ve Engelleyen Faktörler**

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler, geliştiren ve engelleyen faktörler şeklinde ele alınarak, Tablo 7'de belirtildiği gibi, iki alt bölümde değerlendirilmektedir.

##### **2.2.4.1. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Faktörler**

Örgütsel öğrenmenin gelişmesini ve devamlılığını sağlayan faktörler şunlardır: Paylaşılan vizyon oluşturulması, öğrenmeye imkân sağlayan örgüt kültürünün oluşturulması, esneklik sağlayan stratejilerin belirlenmesi, iç ve dış çevresel faktörlere

önem verilmesi, buluşçuluğa ve farklı bakış açılarına önem veren esnek örgüt yapısının kurulması, katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel öğrenmeyi destekleyecek teknolojilerin kullanılması ve örgüt hafızasının (örgütün tecrübe birikimi) ve örgütün unutma yeteneğinin göz önünde bulundurulmasıdır (Koç, 2006: 62-65; Şahinkesen, 2010: 33-37; Tolgay, 2010: 40-44).

**Tablo 7. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel Öğrenmeyi			
Geliştiren Faktörler	Engelleyen Faktörler		
1	Örgütsel Vizyonun Paylaşılması	1	Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı
2	Öğrenmeye İmkân Sağlayan Örgüt Kültürünün Oluşturulması	2	Sorumluluk Üstlenme Endişesi
3	Esneklik Sağlayan Stratejilerin Belirlenmesi	3	Düşmanı Dışarıda Arama Anlayışı
4	İç ve Dış Çevresel Faktörlere Önem Verme	4	Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı
5	Buluşçuluğa ve Farklı Bakış Açılara Önem Veren Esnek Örgüt Yapısı	5	Yavaş Değişimlerin Önemsizlenmesi
6	Katılımcı Yönetim Anlayışı	6	Tecrübeyle Öğrenme Hayali
7	Öğrenmeyi Destekleyen Teknolojilerin Kullanılması	7	Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar
8	Örgütsel Hafızanın Göz Önünde Bulundurulması	8	Geçmişin Başarılarına Sığınma Alışkanlığı
		9	Üst Yönetimin Gereken Desteği Vermemesi
		10	Katı Örgüt Yapısı
		11	Değişime Olan Direnç
		12	Bilginin Paylaşılmaması
		13	Çalışanların Yönetime Katılmaması

**a. Örgütsel Vizyonun Paylaşılması:** Vizyon, geleceğe yönelik olarak bireylerin ve örgütlerin nerede ve hangi koşullarda olacağını belirten görüş ve düşüncelerin oluşturduğu bakış açısıdır (Dinçer, 1998: 9). Vizyonun paylaşılması ise, vizyonun ifade ettiği değerlerin örgütün amaçlarına, stratejilerine, politikalarına, yönetim yaklaşımlarına, ücret sistemlerine ve iş tasarımlarına aktarılması demektir (Çetin, 2009: 102). Paylaşılan vizyon, ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde, tüm çalışanların katkısıyla şekillendiğinden, benimsenmesi daha kolay olmaktadır. Bu sayede çalışanlar, başkaları istedikleri için değil, kendi istedikleri için örgütün paylaşılan amaçları doğrultusunda öğrenmektedirler (Yazıcı, 2001:130).

**b. Öğrenmeye İmkân Sağlayan Örgüt Kültürünün Oluşturulması:** Kültür ürünleri, örgütlenmiş gruplarda ve toplumlarda meydana gelmekte ve ortaklaşa paylaşılmaktadır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar o grubun kültürünü meydana getirir (Erdoğan, 1987: 153-154). Dolayısıyla her örgütün davranış ve dünya görüşlerini etkileyen kendine has kültürleri bulunmaktadır. Öğrenmenin doğası da, öğrenmenin içinde gerçekleştiği örgütün kültüründen etkilenmektedir. Öğrenme kültürü, bir slogan olmaktan çok örgütün günlük faaliyetlerine entegre edilmiş olması gerekmektedir (Öztürk, 2006: 262).

**c. Esneklik Sağlayan Stratejilerin Belirlenmesi:** Strateji, hedefleri ve stratejiyi uygulamak için gerekli faaliyetleri belirlemektedir. Strateji, örgütün çevreyi anlama yeteneğini geliştirerek daha farklı düşünme ve karar verme seçenekleri sunmaktadır (Yazıcı, 2001: 135). Mevcut durum stratejisinin çevreden gelen geri bildirimlere göre daha gerçekçi olması için, tekrar bir strateji planı yapılması gerekir (Çam, 2002: 165).

**d. İç ve Dış Çevresel Faktörlere Önem Verilmesi:** Örgütün iç ve dış çevresi, örgütün uyum sağlama yeteneğinden çok daha hızlı bir şekilde değişiyorsa, öğrenme zor gerçekleşecektir. Bunun tersi durumunda, yani örgütün iç ve dış çevresi çok statik ise, örgütün öğrenmesi azalmaktadır. Dolayısıyla öğrenme, bu iki uç arasında sağlanacak dengeyle gerçekleşecektir. Dinamik çevre şartları, örgütler için bir yarışma ve kendini rakipleriyle ölçme fırsatı meydana getirmekte ve böylece yeni öğrenme olanakları ortaya çıkmaktadır (Koç, 2009: 63).

**e. Buluşçuluğa ve Farklı Bakış Açıklarına Önem Veren Esnek Örgüt Yapısının Kurulması:** Bugün örgütler, üretkenliği işgücünün ve makinelerin yönlendirdiği bir örgüt olmaktan ziyade, bilginin en önemli üretim kaynağı olduğu, bütün yapılarının bilgiye yöneldiği örgütlere dönüşmüştür. Yeni örgüt ihtiyaçlarına eski örgütsel yapıların cevap verebilmesi mümkün değildir (Çam, 2002: 119). Örgütsel öğrenme, örgüt yapıları katılımcı, organik, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanların hareketlerini kısıtlamayan, onları özgür ve korkusuzca düşünmeye yönlendiren yapılar olduğu durumlarda daha etkin olmaktadır.

**f. Katılımcı Yönetim Anlayışı:** Örgütsel öğrenmenin gelişmesi için; örgütteki çalışanların problem çözme becerilerinin gelişiminin teşvik edilmesi, onların bu becerilerini denemelerine fırsatlar tanınması, onların yeteneklerine inanılması ve onların örgütsel kararlara katılması teşvik edilmelidir. Örgütlerdeki kararlara katılan çalışanların daha üretken ve örgütün amaçlarına daha bağlı olacakları ve katılımcı yönetim anlayışının, işgörenleri örgütün bir parçası haline getireceğinden dolayı örgütlerde katılımın artması çalışanların motivasyonunun ve üretkenliğinin, işe karşı tutumlarının ve davranışlarının olumlu yönde değişmesine katkı sunacak ve çalışanlarla ilişkilerin daha da güçlenmesini sağlayacaktır (Leana vd., 1992).

**g. Örgütsel Öğrenmeyi Destekleyen Teknolojilerin Kullanılması:** Örgüt içinde kullanılan bilgisayar ve enformasyon teknolojileri öğrenmeye önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışanların bilgiye istedikleri şekilde ulaşmaları, yeni bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırmış ve bölümler arasındaki engelleri ortadan kaldırmıştır. Bilgi paylaşımının doğurduğu sinerjik etkiyle de, örgütlerde yeni fikir ve buluşların doğması kolaylaşmaktadır (Yazıcı, 2001: 137).

**h. Örgütün Hafızasının ve Örgütün Unutma Yeteneğinin Göz Önünde Bulundurulması:** “Örgütsel hafıza” kavramı, örgütü biyolojik bir ifadeyle organik, yaşayan bir sistem olarak gören bakış açısının getirdiği bir kavramdır (Çam, 2002: 47). Örgütsel hafıza, sayısal olarak veri ve resimler, bilgi olarak da deneyimler, anekdotlar, kritik olaylar, hikâyeler ve stratejik kavramlar konusundaki detaylardan oluşan, gelecekte bunların kullanılması için depolandığı yer olarak tanımlanmaktadır (Töremen, 2001: 59). Örgütsel hafızanın temel işlevi, örgüt içinde çalışanların yaşadıkları tecrübelerin, elde ettikleri sonuçların veya öğrendiklerinin, örgüt kültürünün, çalışma biçimlerinin daha sonra kullanılmak üzere diğer çalışanlara aktarılması ve zaman içine unutulup gitmesinin önlenmesidir (Yazıcı, 2001: 139).

#### **2.2.4.2. Örgütsel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler**

Örgütsel öğrenme konusunda literatür taraması yapıldığında, örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler olarak şu hususlar belirtilmektedir: Pozisyon ve kişisel kimlik anlayışı, sorumluluk üstlenme endişesi, düşmanı dışarıda arama anlayışı, olaylara takılıp kalma alışkanlığı, yavaş değişimlerin önemsenmemesi, tecrübeyle öğrenme hayali, yönetici takımlarıyla ilgili sorunlar, geçmişin başarılarına sığınma, üst yönetimin desteği, katı örgüt yapısı, değişime olan direnç, bilginin paylaşılmaması ve çalışanların yönetime katılmamasıdır (Yazıcı, 2001: 141; Senge, 2004; Öneren, 2008: 174-175; Doğan, 2010: 32-34; Tolgay, 2010: 44-47).

**a. Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı:** Örgütlerde bazı çalışanlar işlerine öylesine yönelmişlerdir ki, işiyle kendi kimliğini adeta özdeşleştirirler ve zamanla bir kimlik problemi yaşamaya başlarlar. Bu durumda kendilerini, sadece yaptıkları günlük işleriyle tarif eder ve öğretilen iş dışında başka bir iş de yapamazlar. Bunun doğal bir sonucu olarak çalışanlar, içinde buldukları sistemin amacını göz ardı edip, kendi günlük işlerinin yapılması üzerinde yoğunlaşırlar. Bu durumda, tüm pozisyonların birlikte iş görmesiyle ortaya çıkan sonuçlar için pek sorumluluk duygusuna sahip olamazlar. Bu da çalışanların sorumluluklarını, pozisyonlarının sınırlarıyla belirlenmiş olarak görme eğilimlerini doğurmaktadır (Öneren, 2008: 174).

**b. Önceden Etkin Olamama ve Sorumluluk Üstlenme Endişesi:** Önceden etkin olma (proaktif) anlayışı, son zamanlarda yaygın bir anlayıştır. Örgütlerde zor problemlerle karşılaşıldığında, sorumluluk üstlenmek ve önceden etkin olmak gerekmektedir. Önceden etkin olmak, tepkisel olmanın örtülü halidir. Gerçek önceden etkin olmak, çalışanların kendi problemlerini çözerken, sorumluluklarını irdelemesi ve eleştirmesidir (Yazıcı, 2001: 142; Öneren, 2008: 174).

**c. Düşmanı Dışarıda Arama Anlayışı:** Düşman dışarıda anlayışı, aslında pozisyonum neyse ben oyum anlayışının teşvik ettiği, dünyaya sistemsiz bakmanın bir yan ürünüdür (Senge, 2004: 29). Örgütlerde işler ters gittiğinde, bundan bir başkasını sorumlu tutma eğilimi bulunmaktadır. Sorumluluk örgüt içindeki bir başka departmana yüklenebileceği gibi, örgüt dışındaki bir başkasına da yüklenebilir. Düşmanı sürekli olarak dışarıda arama, çalışanların kendilerini değerlendirme, çözüm bulma ve eleştirme fırsatlarını büyük ölçüde engelleyip gelişmelerini durdurur. Örgütlerde sorunların kaynağının dışarıda değil de, örgütün içerisinde ve çalışanların kendilerinde aramaya başladığında, çalışanların kendi tecrübelerini ve çalışmalarını değerlendirme fırsatı bulabileceğinden dolayı örgütsel öğrenme süreci de geliştirilmiş olacaktır (Yazıcı, 2001: 142; Öneren, 2008: 174).

**d. Olaylara Takılıp Kalma Alışkanlığı:** Genellikle örgütlerdeki konuşmalarda olayların doğurduğu kaygılar ağır basmaktadır. Bu durum, olayların temelinde yatan ilişkileri ve bu ilişkilerin nedenlerini görmeyi engellemektedir. Eğer örgütlerdeki çalışanların düşünmesinde kısa dönemli olaylar ağır basıyorsa, bir örgütte üretici öğrenme sürdürülemez (Senge, 2004: 31; Öneren, 2008: 174).

**e. Yavaş Değişimlerin Önemsizmemesi:** “Haşlanmış kurbağa” meseline benzer durum örgütlerin başına gelmektedir. Çalışanlar örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki ani değişimleri fark edip tepki verebilmektedirler. Yavaş seyreden değişimlerin meydana getireceği etkiler zaman içine yayıldığından, sonuçları da yavaş ortaya çıkacağı için algılanamamaktadır. Yavaş seyreden olaylar da, en az ani tehditler kadar yıkıcı etkilere sahip olabilmektedir (Yazıcı, 2001: 143; Öneren, 2008: 175).

**f. Tecrübeyle Öğrenme Hayali:** Örgütler sadece tecrübeleriyle öğrendiklerini düşünürlerse, bu durum örgütsel öğrenmenin önünde bir engel oluşturacaktır. Çünkü edinilen her tecrübe, sonuçlarını kısa vadede göstermemektedir. Örgütlerde alınan en kritik kararların yıllara yayılan ve sistemin tümünde etkili olan sonuçları vardır. Dolayısıyla uzun vadede sonuç getirecek olan kararlar, örgütlerde sadece tecrübeye dayalı olarak öğrenmenin yetersiz olduğunu göstermektedir (Senge, 2004: 33; Öneren, 2008:175).

**g. Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar:** Yönetici takımları, örgütün farklı işlevleri ve uzmanlık alanlarını temsil eden tecrübeli yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşan takımlardır. Bu takımlar, örgütün karmaşık görünen sorunlarını ele alarak, çözüm üretmeye çalışırlar. Bu takımlar tutarlı bir takım imajı oluşturmaya çalışsalar da, aslında kendi içlerinde bir uyum ve birlikten söz edilemez. Dolayısıyla kriz anında bu takımların etkinlikleri ortadan kalkmaktadır. Benzeri öğrenme yetersizliklerine sahip

olan örgüt yöneticileri, ayrıca sorunları kabul etmeme, sorunu bilip de görmeme, bilgiyi paylaşmama ve bilginin üretilmesini engelleme, sorunları birbiriyle ilişkilendirememe, benzer olaylardan ders alamama, suçlu arama, geçmişteki başarılarla sığınma gibi davranış kalıpları sergilemekte ve örgütlerdeki öğrenme iklimine zarar vermektedirler (Yazıcı, 2001: 143-144; Öneren, 2008: 175).

**h. Geçmişin Başarılarına Sığınma Alışkanlığı:** Geçmişte başarılı olan örgütlerde daha önce başarı getirmiş olan kural ve sistemlerin gelecekte de onlara başarı getireceğine dair inançlar bulunmaktadır. Ancak başarı bazılarında bir alışkanlık gibi gözükse de, aslında bu bir yanılsamadır. Öğrenmenin olmadığı örgütlerde başarı geçicidir (Arıkan, 2001: 482). Çünkü ne bugünün şartları ne de yarının şartları, dünün başarılarının kazanıldığı şartlarla aynı değildir.

**i. Üst Yönetimin Gereken Desteği Vermemesi:** Örgütlerin öğrenmelerinin önündeki engellerden biri de, üst yönetimin öğrenmeye olan gerekli desteği vermemesidir. Değişimin gerekliliğine ilk başta üst yönetim inanmalı ve buna tam destek vermelidir (Doğan, 2010: 32).

**j. Katı Örgüt Yapısı:** Katı örgüt yapısı, öğrenme ortamının oluşmasını ve gelişmesini engellemektedir. Bürokratik katılık, büyük örgütlerin küçüklere nispeten değişimlere karşı daha az hazırlıklı olduklarını belirtmektedir. Büyük örgütlerde örgüt üyelerinin hareketlerinin kontrol ve koordinesine duyulan ihtiyaç büyüktür. İşlemlerin geniş alana yayılması kontrol ve koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Bu da dâhili bilginin değişimi sınırlamasına neden olmaktadır (Haueman, 1993: 24).

**k. Örgütlerde Değişime Olan Direnç:** Değişime karşı direnç, psikologlar tarafından incelenen bir konudur. Savunmacı ve uyumlaştırıcı eğilimler genelde statükoyu korumakta ve böylelikle öğrenmeyi engellemektedirler (Diamond, 1986: 547). Bu direnmenin sebeplerinden bazıları ise alışılmış olandan vazgeçmek istememek ve değişimin belirsizlik içermesi durumudur.

**m. Bilginin Paylaşılması:** Örgüt içinde bilginin paylaşımı konusunda engeller çıkabilmektedir. Bu durum, çalışanlar tarafından rekabet ve bireysel çatışma gibi nedenlerden dolayı bilinçli olarak yapılabileceği gibi; yetersiz haberleşme ve bilgi yayma araçlarının eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Yeşil ve arkadaşlarına (2010: 86) göre, özellikle yıllanmış, statüsünün bilgisine bağlı olduğuna kendini ikna etmiş çalışanlar ve samimiyetsiz davranışlar örgütlerdeki bilgi paylaşımını engellemektedir. Örgütlerde işbirliğinin ve beraber çalışmanın desteklenmesiyle ve sistemli hale getirilmesiyle bu engellerin aşılması mümkündür.

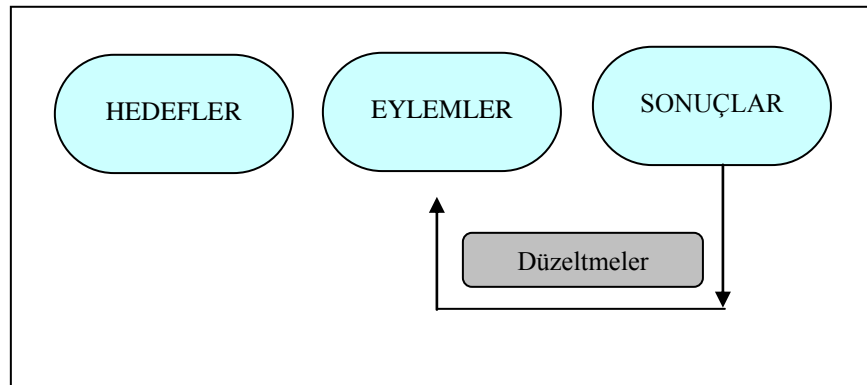
**n. Çalışanların Yönetime Katılmaması:** Örgütlerde çalışanların yönetime katılmamaları, sahip oldukları bilgiyi, örgütsel öğrenmeyi geliştirmek amacıyla yeterince kullanamamalarına sebep olmaktadır. Alt kademede çalışanların yönetsel düzeydeki fikirleri, yöneticiler tarafından önemsenmemekte ve ifade etmeleri konusunda desteklenmemektedir. Çalışanların yönetime katılması konusunda alan araştırması yapan Karayazı (2007: 74), örgütlerde yönetime katılma sayesinde maliyetlerin düştüğünü, savurganlığın önlendiğini, üretim kalitesinin ve verimliliğin arttığını, çalışanların çalışma ve öğrenme arzusunun yükseldiğini ve bireysel yeteneklerin geliştiğini belirtmektedir.

Öğrenme yetersizlikleri konusunda çalışma yapan Arat'a (1997: 78-81) göre, en yaygın öğrenme yetersizlikleri şunlardır: Sorunun varlığını kabul etmemek, sorunu görmezden gelmek, bilgiyi paylaşmamak ve ilişkilendirememek, ders almamak, bilgi üretilmesini engellemek, sorunlarla kişileri karıştırmak, örgütün mimarisini ve sistemini anlayamamak, geçmişin başarılarına sığınmak ve eğitimle öğrenmemeyi garantilemek, yani göstermelik, rutin eğitim programlarıyla öğrenme işini halledilmiş saymaktır.

### 2.2.5. Örgütsel Öğrenme Şekilleri

Örgütsel öğrenme şekilleri yön (döngü) olarak ele alınmakta ve tek yönlü (adapte edici), çift yönlü (üretici) ve üç yönlü öğrenme (öğrenmeyi öğrenme) olarak üç tür örgütsel öğrenme şekli bulunmaktadır.

**a. Tek Yönlü (Adapte Edici) Öğrenme:** Tek yönlü öğrenmede; örgüt çalışanları çalıştıkları konu üzerinde ortaya çıkan eksiklikleri tespit etmekte, gerekli önlemleri almakta ve bu eksiklikleri düzeltmektedirler. Şekil 13'te tek yönlü öğrenmenin nasıl gerçekleştiği görülmektedir. Şekle göre, hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen çalışmalar uygulama sonuçlarıyla kıyaslanmakta, sapmalar varsa düzeltmeler yapılarak hedeflere ulaşılmaya çalışılmaktadır.

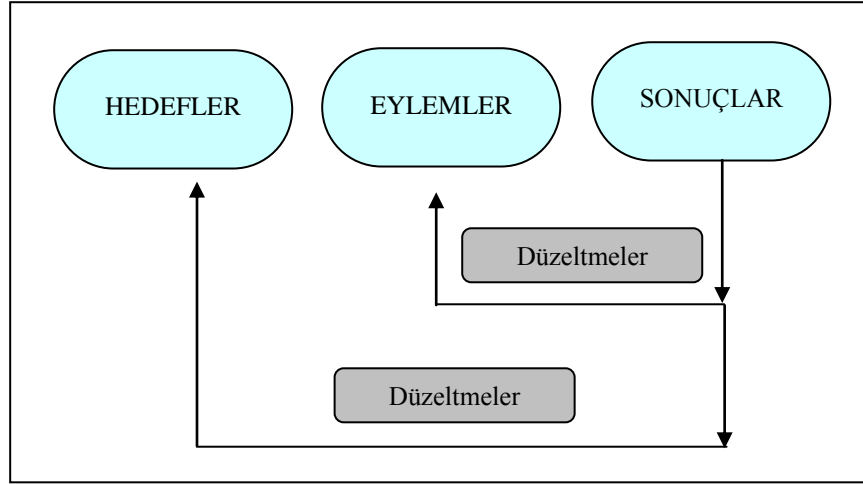


**Şekil 13.** Tek Yönlü Öğrenme  
(Kaynak: Şeşen, 2006)



Tek yönlü öğrenme, örgüt içindeki eksikliklerin ve yanlışlıkların, mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapılmadan bulunup düzeltilmesidir (Erdil, 1996: 62). Tek yönlü öğrenmede, çalışanlar deneyimler elde etme, bu deneyimlerden sonuçlar çıkarma, oluşturduğu bu çıkarımları tekrar yeni bir deneyime götürecek yeni durumlarda test etme döngüsü içerisinde sürekli olarak hareket etmektedirler.

**b. Çift Yönlü (Üretici) Öğrenme:** Çift yönlü öğrenmede, örgütte çalışanlar sadece ortaya çıkan problemi çözmekle kalmaz, aynı zamanda bunu doğuran faktörleri de detaylı olarak incelemektedirler (Çam, 2002: 53). Çift yönlü öğrenme, sadece mevcut süreçleri takip etmeyi değil; aynı zamanda, örgütün kültürünün, amaçlarının, stratejilerinin, yapısının ve rutinleşmiş normlarının düzeltilmesini de içermektedir. Aşağıdaki Şekil 14’te çift yönlü öğrenmenin nasıl gerçekleştiği gösterilmektedir. Şekil 14’e göre, hedeflerle sonuçların eşleştirilmesi sonucunda elde edilen sapmalarda, eylemlerin yanında hedeflerde de düzeltmeler yapılmaktadır.



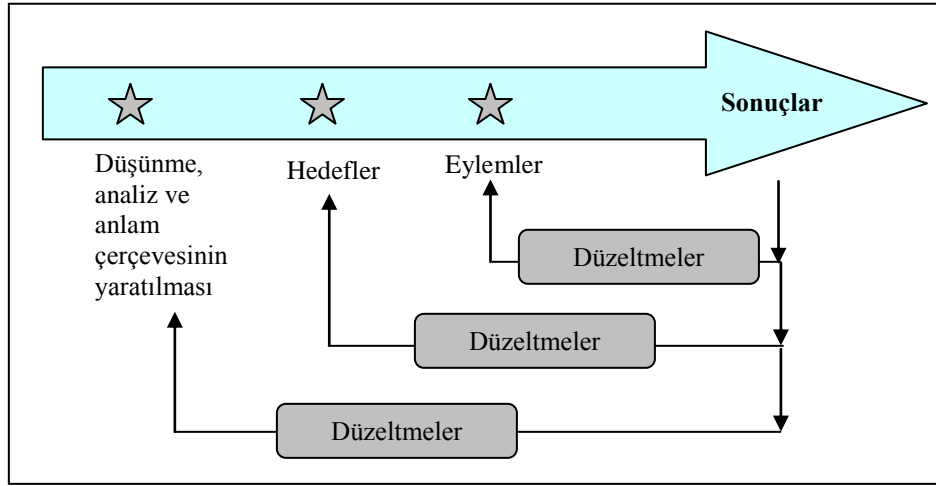
**Şekil 14.** Çift Yönlü Öğrenme  
(Kaynak: Şeşen, 2006)

Çift yönlü öğrenme, büyük stratejik değişimleri içeren radikal bir değişim ile bağlantılıdır (Yıldız, 2011: 15). Çift yönlü öğrenme örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını incelemek suretiyle eksikliklerin belirlenmesidir. Mevcut uygulamaların yeniden incelenmesi ve değiştirilmesini gerektirir (Yazıcı, 2001: 113).

Örgütü çevreye adapte eden tek yönlü öğrenme, öğrenmenin ilk aşamasıdır ve tek başına yeterli değildir. Bunun ötesinde asıl gerekli olan çift yönlü öğrenme olan üretici öğrenmedir. Üretici öğrenme yenilik yapma, başkalarından önce davranma, deneyimlerden yararlanma, örgütün kültür ve yapısını değiştirme gibi faktörleri içermektedir (Senge, 2004: 23).

**c. Üç Yönlü Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme):** Üç yönlü öğrenmede örgüt çalışanları, öğrenme başarısızlıklarının önceki örnekleri üzerinde düşünmekte ve onları

sorgulamaktadırlar. Öğrenme süreci üzerine odaklanarak, öğrenmeyi neyin kolaylaştırdığını veya engellediğini keşfetmektedirler. Öğrenmeyi öğrenme, öğrenme sürecinin en üst noktasını oluşturmaktadır. Amaç sadece belirli şeyleri öğrenmek değil, öğrenme sürecini anlayabilmektir (Yazıcı, 2001: 115-116). Üç yönlü öğrenme, çalışanların yeni düşünceler üretme becerilerini yansıtan bir kavramdır. Bu öğrenme düzeyine erişen örgüt çalışanları, öğrenme için gerekli koşulları ve ortamın özelliklerini de öğrenmektedirler (Öğütveren, 2000: 648). Şekil 15'te üç yönlü öğrenmenin nasıl oluştuğu gösterilmektedir.



**Şekil 15.** Üç Yönlü Öğrenme  
(Kaynak: Şeşen, 2006)

Örgütsel öğrenmeyle ilgili yukarıda belirtilen hususlar değerlendirildiğinde, tek yönlü öğrenme, örgütün önceden belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneliktir ve rutin öğrenme şeklidir. Bu öğrenmede örgüt, iç ve dış çevredeki eksikliklerini fark ettikten sonra örgütün temel yaklaşımlarında bir değişikliğe gitmeden öğrenmektedir. Çift yönlü öğrenmede, örgütün amaçları, değerleri ve inançları yeniden değerlendirmekte ve örgütün kültürünü değiştirmeyi de içermektedir. Üç yönlü öğrenmede ise, özellikle örgütün nasıl öğrenileceğini öğrenmesi hedeflenmektedir (Schein, 1996: 9-20).

### 2.2.6. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme süreci, bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilginin çözümlenmesi ve örgütsel hafızanın oluşturulması aşamalarından geçerek oluşmaktadır. Örgütün yapısı, çevresi ve örgütte kullanılan teknolojiler ise bu süreci desteklemektedir (Yavuz, 2010: 48).

**1. Aşama: Örgütlerde Bilginin Edinimi:** Örgütlerin öğrenme konusunda başarılı olması, ulaşılabilecek hedef davranış için gerekli bilgileri elde etmelerine bağlıdır. Örgütler, sahip olduğu bilgilerin, içinde bulunduğu koşullar için yetersiz kaldığının

farkında olduğunda bilgi eksikliğini kapatılması için, bilgi edinme yoluna gitmektedirler. Bilginin edinilmesi temel olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; Örgütlerin bilgilerini hangi kaynaklardan elde edilecekleri ve yeni bilgilerin oluşturulması sürecidir (Başaran, 2000: 147). Töremen (2011: 157), örgütlerin bilgi edinmesini iki şekilde incelemektedir. Bunlar: örgüte dışarıdan bilgi alınarak özümsemesi ve edinilen bu bilgilerin mevcut bilgilerle yeniden yorumlanmasıyla yeni bilgilerin ortaya çıkarılabilmesidir. Öğrenme yalnızca örgüt dışından bilgi edinilmekle olmamakta; aynı zamanda, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi ve gözden geçirilmesi yoluyla da ortaya çıkabilmektedir.

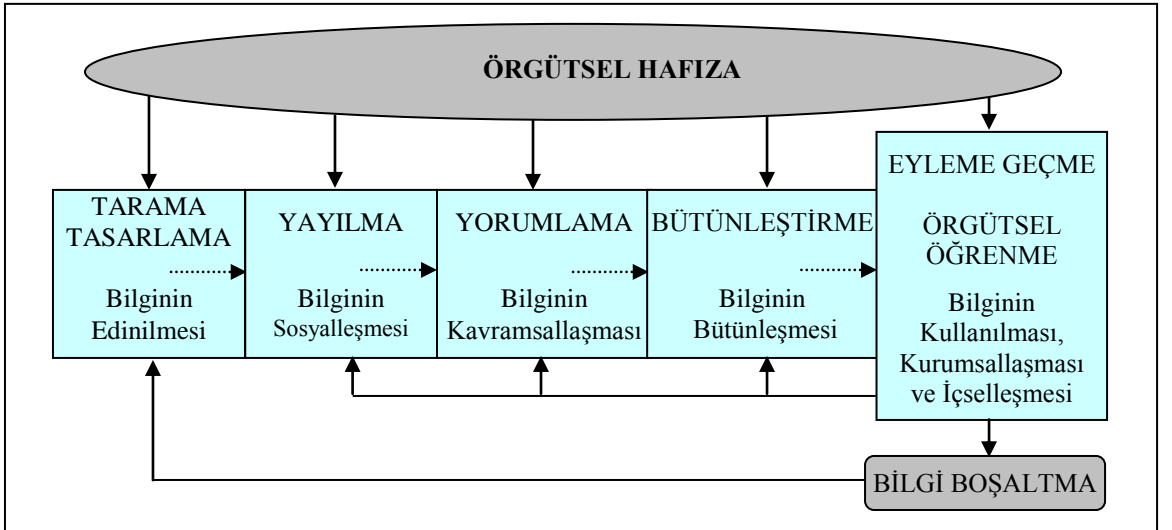
**2. Aşama: Örgütlerde Bilginin Yayılması:** Örgütlerde bilginin sağlanmasından sonra bilginin yayılması aşaması gelmektedir. Bilgi hem formel hem de informel kanallar vasıtasıyla dağıtılmaktadır. Bilginin doğru ve hızlı biçimde yaygınlaştırılması, öğrenme sürecinin kapsamlılığını artırarak örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Aksi halde, örgütte bazı çalışanlar veya birimler gerekli bilgiye ulaşamadıklarından dolayı öğrenme fırsatı ortadan kalmış olmakta ve etkin örgütsel öğrenme gerçekleşmemektedir (Gödek, 2001: 64). Örgütlerdeki bilginin yayılması iletişim süreçleri ve bilgi akışıyla sürdürülmektedir. Örgütlerde bilginin belirli noktalarda bulunmasından ziyade tüm örgüt çalışanları tarafından paylaşılması, fikirlerin etkinliğinin artmasına yol açacaktır. Öğrenmenin örgüt çapında yayılması için değişik metotlar kullanılabilir. Örgütlerde sözel ve yazılı olarak, raporlarla, çalışanların rotasyon programlarıyla, eğitim öğretim programlarıyla, ziyaretlerle ve standartlaşma programlarıyla bilgi yayılabilmektedir (Yazıcı, 2001: 133).

**3. Aşama: Örgütlerde Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması:** Örgütlerde yayılan bilginin anlamlandırılması gerekmektedir. Sadece bilginin elde edilmesi önemli değildir. Edinilen bilginin yararlı olabilmesi için bilgiyi alanın bilgiyi anlaması, yorumlaması ve anlamlandırılması gerekmektedir (Yazıcı, 2001: 124). Yorumlamalar çeşitlendikçe daha fazla öğrenme ortaya çıkmaktadır. Örgütün farklı birimlerinden sağlanan farklı yorumlamaların birimler tarafından daha iyi anlaşılması, daha fazla öğrenme sağlamaktadır.

**4. Aşama: Örgütlerde Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi:** Bilginin örgüt açısından değer taşıması için, saklanması ve yeniden değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesiyle, örgüt çalışanlarının bilgiye erişimini sağlayacak şekilde bilginin bir biçime getirilmesi amaçlanmaktadır. Bilginin yeniden değerlendirilmesi, örgütün bilgi kaynakları envanterinin çıkarılması ve işe yaramayan bilgi ve enformasyonların tespit edilmesi açısından önemlidir. Bilginin

yeniden değerlendirilmesinde, bilgi haritasının çıkarılması ve bilginin sıralanmasını ve saklanmasını destekleyen online veri tabanları, içerik yöntemi sistemi, belge yönetimi sistemleri ve veri ambarları gibi teknolojiler bulunmaktadır (Baytekin, 2008: 125).

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında, örgütsel öğrenme süreci bilginin edinilmesiyle başlamaktadır. Şekil 16’da görüldüğü gibi, örgütte edinilen bilginin, diğer örgüt üyeleriyle paylaşılmasıyla örgüt içine yayılması ve sosyalleşmesi devam etmektedir. Bilgiler, örgüt içinde paylaşıldığında anlam kazanmakta, kavramsal bilgiye dönüşmekte ve bu aşamaya da yorumlama adı verilmektedir. Paylaşılmış ve yorumlanmış olan mevcut bilgiler ve yeni bilgiler bütünleştirilerek, sistematik hale dönüşmektedir. Bütünleştirilen bilgiler, örgütün kolektif zihin haritalarına yerleştirilmektedir. Eyleme geçme aşamasında ise, bütünleşen bilgi rutinleştirilmekte ve bu bilgiler süreçlere aktarılıp işlevsel bilgi haline gelmektedir. Bilgi bu süreçte içselleşmekte ve örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir. İçselleşen ve kurumsallaşan bilgi örgütsel hafızaya aktarılarak depolanmaktadır. İşlevsel bilgi öğrenme süreci döngüsünü devam ettiren temel karakteristik olmaktadır. Örgütte bilgi geçerliliğini yitirdiğinde, bilgi boşaltma yoluyla örgütsel hafızadan ve süreçten uzaklaştırılarak unutulmaya yüz tutmaktadır (Yıldırım, 2006: 152-153).



**Şekil 16.** Örgütsel Öğrenme Süreci  
(Kaynak: Özer, 2001: 169 Aktaran: Yıldırım, 2006: 152)

Örgütsel öğrenme, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için sürekli öğrenerek kendilerini yenilemelerini ve değiştirmelerini gerektirmektedir. Baytekin (2008: 129), örgütlerin kendilerini yenilemeyi sürekli kılabacak alt yapıyı oluştururken, aşağıdaki değişimleri öngörmeli gerektiğini belirtmektedir. Bu değişimler şunlardır:

- *Örgütler rakiplerinden daha çabuk öğrenmeyi ve bunun için kültürel değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmelidir.*
- *Örgütler kıyaslamaya, müşterilere kulak vermeye, teknolojik ve stratejik*

*gelişmeler karşısında uyanık olmaya meraklı olmalıdır.*

- *Örgüt yöneticilerinin, örgütün işleyişiyle ilgili bütüncül bakış açısını kazanmaları gerekmektedir.*
- *Örgütler kendi know-how ve deneyimlerini biriktirmeli, örgüt çalışanları bu birikimlerden yararlanabilmelidir.*
- *İnsan kaynaklarını geliştirme stratejisi, örgüt politikalarının merkezine yerleştirilmelidir.*
- *Takım halinde öğrenmeyi destekleyen çalışma şekilleri geliştirilmelidir.*
- *Örgüt çalışanlarının inisiyatif alarak ve işlerinde rahat hissetmeleri sağlanarak, kendi potansiyellerini öğrenmelerine ve geliştirmelerine imkân verilmelidir.*

### **2.2.7. Örgütlerde Öğrenme Faaliyetleri ve Öğrenme Metotları**

Günümüzde yaşanan değişimler, geçmişte yaşananlara göre daha hızlı olmakta ve örgütlerin çalışma tarzlarını ve yapılarını değişime zorlamaktadır. Örgütlerin değişimlere uyum sağlamaları, öğrenme yeteneklerini geliştirmeleriyle mümkündür (Aslantaş ve Dikmenli, 2007: 75). Garvin (1993: 81), örgütlerde öğrenme faaliyetleriyle ilgili sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenme, bilginin örgüt içinde etkin ve hızlı transferini destekleyerek bunları günlük olaylara uygulayan örgütlerin öğrenme konusunda daha başarılı olacaklarını belirtmektedir. Buradaki öğrenme faaliyetleri şu şekilde özetlenebilir (Öneren, 2008: 171-172):

**a. Sistematik Sorun Çözme:** Örgütlerdeki problemlerin teşhisinde, tahminlerden ziyade bilimsel yöntemlere dayanması, karar verme konusunda deneyime dayalı varsayımlardan daha çok verilerin dikkate alınması fikirlerini içermektedir.

**b. Yeni Yaklaşımların Denenmesi:** Yeni bilgilerin test edilmesini ve sistematik olarak araştırılması fikrini içermektedir. Yeni yaklaşımların denenmesinde önemli olan, yüzeysel anlamadan derin anlamaya doğru geçişin sağlanması, olayların nasıldığını ve niçin derinlemesine kavranmasıdır (Öneren, 2008: 171).

**c. Geçmiş Deneyimlerden Yararlanma:** Örgütlerin, başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirmeleri fikrini içermektedir. Örgütler bunları sistematik olarak ele almalı, daha sonra çalışanların kolayca ulaşabileceği şekilde saklamalıdır.

**d. Başkalarından Öğrenme:** Örgütlerdeki öğrenmeler sadece örgütlerin kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmemekte, aynı zamanda dış çevrede meydana gelen gelişmelerden de kaynaklanabilmektedir. Faaliyette bulunan sektörün en iyisi ile kıyaslamada, örgütlerin yaptığı çalışmalar dikkatle incelenmekte, performansları

değerlendirilmekte ve ziyaretler yapılarak analizler yoluyla sonuçlar elde edilmektedir.

**e. Bilginin Transferi:** Daha fazla öğrenme için, bilgi örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yayılmalıdır. Bilginin yayılması yazılı, sözlü ve görüntülü olabilir. Ayrıca, bölümler arası gezilerle, işe alıştırma programlarıyla, eğitim ve yetiştirme programlarıyla bilgi transferi gerçekleştirilebilir. Literatür taraması, derinlemesine örnek çalışması ve dünyadaki 1359 örgüt yöneticisine yönelik araştırma sonucunda dört tür örgütsel öğrenme metodu tespit edilmiştir. Bu metotlar şunlardır (Öneren, 2008: 172):

- *Beceri düzeyini artırma yoluyla öğrenme metodunda, örgütler birey ve takım düzeyinde yeni yeterlilikler ve kapasiteler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bunlar kendi iş stratejilerinin temel bir parçası olarak, sürekli yeni çalışma yolları arama ve öğrenmeyi teşvik etme yoluyla toplu bir öğrenme faaliyeti gösterirler. Yöneticilerden 340'ı bu öğrenmenin örgütlerinde baskın olduğunu belirtmiştir.*
- *Tecrübe yoluyla öğrenme metodunda, örgütler yeni fikirler üretmeye çalışmakta ve yeni ürünler konusunda piyasada ilk olma amacını gütmektedirler. Yöneticilerden 281'i bu öğrenmenin örgütlerinde baskın olduğunu belirtmiştir.*
- *Sürekli ilerleme yoluyla öğrenme metodunda, örgütler ileriye doğru giden sürecin her aşamasına hâkim olmak için çabalamaktadırlar. Burada belirli bir ürün konusunda, teknolojik açıdan kabul edilmiş bir lider olmak amaçlanmaktadır. Yöneticilerden 461'i bu öğrenmenin kendi metotları olduğunu belirtmiştir.*
- *Sınır taraması yoluyla öğrenme metodunda, örgütler kendi ilerlemelerini rakipleriyle kıyaslamak ve örgütün dışındaki kaynaklardaki bilgileri takip etmek suretiyle diğer örgütlerin çabalarını sürekli olarak taramaktadırlar. Yöneticilerden 207'si bu öğrenmenin örgütlerinde baskın olduğunu belirtmiştir.*

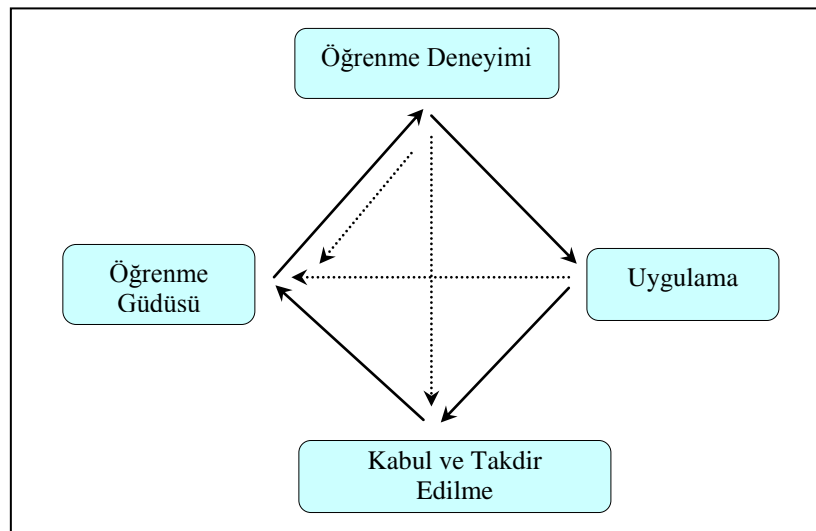
### 2.3. Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir gerekli bir husustur. Nasıl ki bireyler olmadan örgütlerin olmayacağı gibi, örgütü oluşturan bireyler öğrenmeden örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi mümkün değildir (Sayılır, 2001: 230). Örgütsel öğrenme için, öncelikle bireylerin öğrenmesine ihtiyaç vardır. Daha sonra, bireysel düzeyde öğrenilenlerin paylaşılacağı takımların varlığı gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin başarısı için, birey, takım, örgüt basamaklarını takip eden bir öğrenme sisteminin varlığı gerekmektedir (Avcı vd., 2010: 96). Literatürde, örgütlerdeki öğrenme düzeyleri bireysel öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme olmak üzere üç düzeyde incelenirken, Karaöz (2003: 20) ve Yıldız

(2011: 22) çalışmalarında örgütler arası ve endüstriyel öğrenme olarak; Watkins ve Marsick (1999) ve Vera ve Crossan (2004) gibi yazarlar da toplum düzeyinde öğrenme olarak dördüncü düzeyi de ilave etmişlerdir. Bu çalışmada, örgütler arası öğrenme olarak kıyaslama (benchmarking) ve kümelenme (cluster) konuları ele alınmaktadır.

### 2.3.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel öğrenme, bireyin yeteneklerinin, anlayışlarının, tutum ve davranışlarının; çalışma, gözlem ve deneyler sonucu değişimidir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereklidir. Çünkü örgütler, ancak öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenebilirler (Cüceloğlu, 2000: 46). Bireysel öğrenme, bireyin eylemsel ve kavramsal öğrenme seviyelerinin, bireyin yaşadığı deneyimlerin, bireyin hafızasının rolünün, bireyin zihni modellerinin, bireyin çevreyi algılama şekillerinin anlaşılmasıyla mümkündür (Şahinkesen, 2010: 7). Bireyler uzmanlaştıkları alanlarla ilgili, sürekli öğrenme içerisindedirler. İşleriyle alakalı olarak gerek örgüt dışındaki eğitim kurumlarında, gerekse örgüt içerisinde verilen hizmet içi kurslarda öğrenme süreci içindedirler. Bireyler yaptıkları işleri tekrar ederek öğrenebilmektedir. Aynı işin tekrar edilmesiyle de, işin tamamlanma süresi giderek kısalmaktadır (Jaber ve Bonney, 1999: 95-96). Çırpan (2001: 5) ise, bireysel düzeydeki öğrenmeyi; öğrenme deneyimi, uygulama, kabul ve takdir edilme, daha fazla öğrenmeye güdülenme şeklinde dört unsurdan oluşan “Sürekli Öğrenme Döngüsü” içerisinde ele almaktadır. Şekil 17’deki döngüde, bireyin seminere katılarak veya projede görev alarak öğrenme deneyimi yaşayacağı, bu deneyimin bireye uygulama becerisi kazandıracağı, bireyin uygulamasının kabul ve takdir edilmesi durumunda onu yeni şeyler öğrenmeye güdüleyerek, yeni öğrenme deneyimleri için istekli olacağı belirtilmektedir



Şekil 17. Sürekli Öğrenme Döngüsü  
(Kaynak: Çırpan, 2001: 5)

Şekil 17’de öğrenme deneyiminden - öğrenme güdüsüne giden kesikli okla, bazı bireyler için öğrenmenin kendisinin güdüleyici faktör olduğu; öğrenme deneyiminden - kabul ve takdire giden kesikli okla, bazı örgütlerde uygulamalara bakılmaksızın takdir edilip ödüllendirildiği; uygulamadan - öğrenme güdüsüne giden kesikli okla ise, bireylerin başarılı uygulamalarının ödüllendirmelerden bağımsız olarak öğrenmeyi güdüleyici faktör olduğu ifade edilmektedir (Çırpan, 2001: 5).

Bireysel öğrenmeyi etkileyen faktörler daha önce incelendiğinden dolayı burada kısaca değinilecektir. Bireyin öğrenme yeteneği, zekâ, yaş ve genel uyarılmışlık haline bağlıdır. Zekâ düzeyi ne kadar yüksek ise öğrenme o kadar hızlı olmaktadır. Öğrenme yeteneği ilk yetişkinlik çağlarına kadar artıp, sonra bir müddet sabit kalmakta, orta ve ileri yaşlarda ise bir müddet azalma göstermektedir. En iyi öğrenme için kaygıdan arındırılmış, yeterli bir uyarılmışlık düzeyi gerekmektedir. Ayrıca, bireyin öğrenmesinde, daha önceki öğrenmelerinin de etkisi vardır. Önceden öğrenilen bilgi ve deneyimler, uyarıcı ve davranışlar arasındaki benzerliğe göre, öğrenme üzerinde destekleyici ya da engelleyici roller oynayabilmektedirler (Şimşek vd, 1998: 64).

Bireysel öğrenmenin sonunda, bireyin mevcut tecrübelerini deneyerek yeni tecrübeler edinmesi, daha önce yapamadığı şeyleri yapılabilmesi, yeteneklerini geliştirerek bireysel performansını artırması, yeni anlayış, tutum ve davranış değişikliklerine sahip olabilmesi beklenir. Torlak (2008: 212), örgüt çalışanlarına yeteneklerini geliştirebilecekleri fırsatlar vermenin, sorumlulukları dâhilinde yetkiler vermenin ve görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için cesaretlendirmenin gerekli olduğunu belirtmektedir.

Örgütlerde bireysel düzeyde öğrenmeye dair Avcı ve arkadaşlarının (2010: 108) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada çalışanların, *“hatalarından ders çıkarma, sektörel ve mesleki yenilikleri takip etme, başarılı kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanma”* hususlarına eğilimli olduğu; bununla birlikte *“bireyler arası diyalog, tecrübelerini başkalarıyla paylaşma”* hususlarında düşük olduğunu; bunun nedeninin ise, çalışanların bilgilerini bireysel rekabet aracı olarak kullanmalarından kaynaklandığını tespit etmişlerdir. Erigüç ve Balçık’ın (2007: 93) eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hemşireleri konu alan çalışmalarında bireysel öğrenmede *“çalışanlar birbirlerine yardım ederek öğrenebilmektedir”* ifadesi en yüksek ortalamaya; *“çalışanlar öğrendikleri için ödüllendirilmektedir”* ifadesi ise en düşük ortalamaya sahiptir.



### **2.3.2. Takım Düzeyinde Öğrenme**

Örgütsel öğrenmenin ikinci düzeyi, takım düzeyinde öğrenmedir. Takım düzeyinde öğrenme; bireylerin öğrendiklerini takım içinde paylaşımlarını, birlikte yorumlamalarını ve takım anlayışına ulaşmalarını belirtmektedir. Takım öğrenmesi olmadan, örgüt düzeyinde öğrenme mümkün olamaz. Burada takımda öğrenme süreci ve takım düzeyinde öğrenmeyi etkileyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

Takım; örgütlerde olumlu sinerji içinde çalışan bireyleri amaçlara ulaştırmak, belli performansı göstermek üzere oluşturulan yapılanma biçimidir. Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Bir başka tanıma göre ise; takım, farklı uzmanlık alanlarından gelerek yeteneklerin birleştirilmesiyle bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar grubudur (Koparan, 2005). Takımların tabiatında; üyelerinin problemleri tanımlaması ve değerlendirmesi, çözüm üretmesi ve uygulaması, takımın diğer üyeleriyle fikirlerini paylaşmaları ve takım olarak işin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar vardır (Töremen ve Pekince, 2011: 391).

İnce ve arkadaşları (2004: 427-429), örgütlerde etkili bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların şu özelliklere sahip olmaları gerektiğini belirtmektedirler: Takımda ortak amaç ve vizyona sahip olma, sağlıklı iletişimin oluşturulması, amaçlara ulaşmada ve örgütsel sorunları çözümlenmede sağlıklı bir tartışma alanının oluşturulması, takım üyelerinin yetkilendirilmesi, takıma ait olma duygusu, ortak sorumluluğun paylaşılması, takımın amaç ve hedeflerine yönelik hissi ve şahsi bağlılıkları (takım ruhu) ve üyelerin çalışma ve başarı güdülerinin artırılması konusunda desteklenmesidir. Torlak (2008: 212), Toyota Motor Şirketi'nin, General Motors Şirketi'nin fabrikasını tekrar canlandırmada takımların kullanıldığını, bireysel bilgi, beceri ve kabiliyetlerin ortak bir havuzda toplanarak ortaya çıkan sinerjinin maksimize edilerek takım öğrenmesinin bir sonucu olduğunu belirtmektedir. Karahan (2008: 252) ise, Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan 240 hekimle "Hastanelerde Takım Halinde Öğrenme" adlı araştırmasında, çalışan hekimlerin takım ruhuna önem verdiklerini, takım halinde öğrenmenin kurumlarına ve kendilerine sağladığı avantajlar konusunda gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

#### **2.3.2.1. Takımlarda Öğrenme Süreci**

Örgütsel öğrenme literatürüne göre takım öğrenmesi, bireysel ve örgütsel öğrenme arasında bir ara yüzdür. Öncelikli olarak, bireylerin bilgi ve deneyimleri takım

üyeleri tarafından takım bilgisine ve uygulamalarına dönüştürülmek üzere bütünleştirilir ve doğrulanır. Daha sonra takım bilgisi ve deneyimleri, örgüt üyeleri tarafından “kurumsallaştırılır” ki bu, örgütsel öğrenme ile sonuçlanır (Yang ve Chen, 2005: 728). Takım öğrenmesi, örgüt üyeleri arasında dayanışma, diyalog ve tartışma ile kolektif zekâ gibi bazı dinamikleri harekete geçirerek örgütsel öğrenmenin yerleşmesini sağlar (Özus, 2005). Birey düzeyinde öğrenilenlerin örgüt düzeyine aktarılmasında köprü fonksiyonu üstlenen takım öğrenmesi, takımı oluşturan üyelerin birbirleri ile diyalog kurarak öğrenmesini esas almakta; üyelerine diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak, onları izleyerek, onların tecrübelerinden ve uzmanlıklarından öğrenme şansı sunmaktadır.

Watkins ve Marsick’in (1993: 33) takım halinde öğrenme modeli Şekil 18’de gösterilmektedir. Bu modelde, takım halinde öğrenme, bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında köprü fonksiyonu üstlenmektedir.



**Şekil 18.** Takım Halinde Öğrenme Modeli  
(Kaynak: Watkins ve Marsick, 1993: 33)

Takımlarda ortaya çıkan öğrenme, bireylerin tek tek sahip oldukları bilginin toplamından daha fazladır. Takım öğrenmesi, paylaşma ve birbirlerine entegre olmayı gerektirmektedir. İyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamının olmadığı takımlarda bireysel bilgiler takımdaki diğer üyeler tarafından öğrenilemezler. Bilgilerin bir kısmı takım içerisinde karşılıklı transfer esnasında kaybolmakta veya diğer üyeler tarafından öğrenilememektedir (Lucas, 1999: 5-6). Literatürde takımların öğrenmeleri konusunda, 8 aşamalı bir sürece yer verilmektedir. Bu aşamalar şunlardır (Lick, 2006: 93 aktaran Töremen ve Pekince, 2011: 400):

- *Takım sinerjisi oluşturma,*
- *Takım içinde karşılıklı mentorlüğü besleme,*

- *Öğrenme kaynaklarından yararlanma,*
- *Bilgiyi birleştirme ve potansiyel çözümler oluşturma,*
- *Potansiyel çözümler uygulama ve bulguları paylaşma,*
- *Bulguları değerlendirme ve yeni çözümler üretme,*
- *İstenilen sonuçlar elde edilene kadar tekrarlama ve*
- *Takım sinerjisini ve karşılıklı mentorlüğü tekrar kontrol etmedir.*

### **2.3.2.2. Takım Öğrenmesini Geliştiren ve Engelleyen Faktörler**

Yang ve Chen (2005: 729-730 aktaran Töremen ve Pekince, 2011: 395-396), takım düzeyinde öğrenmeyi geliştiren faktörler olarak dört hususu belirtmektedirler:

- *Öğrenmeye hazır olma (üyelerin öğrenmeye karşı hazır ve istekli olması),*
- *Sağlıklı takım öğrenmesi ortamı (üyelerin birbirlerine saygı ve güven duyması, üyelerin utandırılıp cezalandırılmayacaklarına dair inanç içinde olmalarını ifade eden psikolojik güvenlik etmenlerini içeren sağlıklı bir takım ortamı),*
- *Üretici iletişim becerileri (üyelerin kendilerini dinlemesi ve diğer üyelere saygı duyması, düşüncelerini serbestçe dile getirmesi) ve*
- *Pratik ve provalar (herhangi öğrenme sonucu ortaya çıkmadan önce üyelerin prova yapmasıdır).*

Zehir ve Özşahin (2008: 277), Türkiye’de savunma sanayi için üretim yapan 15 takım ve 111 takım üyesi üzerinde yürüttükleri çalışmada etkili takım çalışmasını oluşturan beş ana faktörün: takım sinerjisi, iletişim, kaynakların kullanımı, performans hedefleri ve yetenekler olduğunu; bu ana faktörlerden (önem sırasında göre) takım sinerjisi, iletişim, yetenekler ve performans hedeflerinin takımın yeniliğe odaklanmasına doğrudan pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğunu; kaynakların kullanımı faktörünün ise herhangi bir etkisinin bulunmadığını tespit etmişlerdir.

Genel olarak ele alındığında, örgütlerde takım öğrenmesinin başarılı olması için:

- *Üyeler sürekli öğrenmeye açık olmalı ve takımın ortak amaçlarını benimsemeli,*
- *Takımda paylaşılan bir vizyon ve sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulmalı,*
- *Üst düzey yöneticilerin takımlara desteği olmalı,*
- *Takımların amaçları açık ve net olmalı,*
- *Takımlar için etkin ödüllendirme sistemi bulunmalı ve*
- *Takım içinde ve dışında sağlıklı iletişim sistemleri ve diyalog ortamı bulunmalıdır.*

Bir takımın öğrenmesi ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilmesi için, öğrenmenin önündeki engelleri aşabilmesi gerekir. Takım öğrenmesinin önündeki

engelleri şu şekilde sıralanmak mümkündür (Decuyper vd, 2010: 6 aktaran Töremen ve Pekince, 2011: 397-398):

- *Grup Düşüncesi: Takımın kültüründen, değerlerinden ve takımdaki paylaşılan düşüncelerden farklı olan tutum ve davranışlar yanlış olarak değerlendirilmektedir.*
- *Sorumluluğun Dağılması: Takımda öğrenme sonuçları için sorumluluk takım üyeleri arasında bölünmekte; fakat hiçbir takım üyesi işin tamamı için sorumluluk almamaktadır.*
- *Baskın Lider Anlayışı: Takım içindeki görüş ve ifadeler, lider veya onun düşünceleri tarafından bastırılmaktadır.*
- *Abilene Paradoksu: Takımdaki üyeler gerçek düşüncelerini açıklayamamakta ve bunun sonucunda takım üyelerinin katılmadığı bir karar alınmaktadır.*
- *Serbest Hareket Etme: Takım üyeleri bilinçli olarak takım çalışmalarına aktif olarak katılmayıp diğer üyelerin başarılarından istifade etmektedirler.*
- *Takım Başıboşluğu: Takım üyeleri, farkında olmadan, kendi görevleriyle yüz yüze kaldıklarında sarf ettiklerine oranla, takım görevi için daha az gayret göstermektedirler.*
- *Çatışma Kızdırma: Takım düşüncesinin tersi bir durum ifade edilmekte, aşırı çeşitlilik ile takım içinde çatışma tırmandırılmaktadır.*

Beyerlin (1994 aktaran Töremen ve Pekince, 2011: 396) ise, takım öğrenmesindeki başarısızlığın nedenleri konusunda şu hususları belirlemektedir: Takım uygulamaları başka yerlerden ihraç edilmekte ama yeni duruma ve özel ihtiyaçlara uyarlanmamaktadır. Takımlar geçici bir hevesle kurulmakta ama asıl işlevi olan gelişmiş performans unutulmaktadır. Takımlar, örgütteki diğer çalışma takımlarıyla uygun bağlantı kuramamaktadırlar. Takımlar, örgütte takım temelli bir sistemde kurumsallaştırılamamaktadırlar. Takım hazırlama ve takımı destekleme yetersiz olabilmektedir. Etkili takımlar yeni yeteneklere, formal eğitime ve koçluğa ihtiyaç duymaktadırlar. Takımlara, takım çalışmasını geliştirecek ve destekleyecek yeni normlar oluşturacak yeterli zaman tanınmamaktadır.

Örgütlerde takım öğrenmesine dair Avcı ve arkadaşlarının (2010: 105) yaptıkları araştırmada çalışanların, “işletmemizde takım çalışması desteklenir” ifadesi en yüksek ortalamaya; “işletmemiz departmanlarının tüm çalışanları birbirlerinin gelişmelerine yardımcı olurlar” ifadesi ise en düşük ortalamaya sahiptir. Erigüç ve Balçık’ın (2007: 93) çalışmasında “çalışma grupları, grubun görevlerini daha iyi nasıl yapabileceği üzerinde odaklanmaktadır” ve “çalışma grupları, bilgi toplayarak ya da grup

*tartışmaları sonucunda değişik düşünceleri tartışabilmektedir*” ifadeleri en yüksek ortalamalara sahiptir. En düşük ortalamaya ise; “*çalışma grupları başarılarından dolayı grup olarak ödüllendirilmektedir*” ifadesi sahiptir. Takımdaki öğrenme aktivitelerindeki sıklık ne kadar çok olursa, takımın performansı daha yüksek olmaktadır (Töremen ve Pekince, 2011: 393). Ayrıca, takımın etkili çalışmasında takım lideri de önemli rol oynamaktadır. Takım lideri, takımın üyelerince kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen biri olarak algılanmalıdır. Takım lideri, takım başarılarına katkıda bulunacak bir anlayışın ve prensiplerin geliştirilmesine yardımcı olacak liderliği sağlayabilmelidir (İnce vd., 2004: 444).

### **2.3.3. Örgütsel Düzeyde Öğrenme**

Örgütsel öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünce modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşebilir. Sinerji sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenme, gerek bireysel, gerekse takım halinde öğrenme sonuçlarının toplamından daha büyük bir çıktı meydana getirmektedir (Yazıcı, 2001: 4).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin öğrenebilme yeteneklerini ve deneyimlerini geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Örgütsel öğrenmede, takım halinde öğrenme esastır. Sanayi toplumu eğitim modelindeki bireysel çalışmayla öğrenme, yerini bilişim toplumu eğitim modelinde takım çalışmasıyla öğrenmeye bırakmıştır (Aytaç, 2000: 75). Bir örgütün öğrenmesi, yeni bilgilerin üretilmesine imkân verebileceği ortamlar oluşturması, en son teknolojik gelişimleri takip ederek üretilen bilgiyi ve ürünleri yeni mal ve hizmet üretiminde kullanması, doğru ya da yanlış tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiyi bir tecrübe olarak görerek örgütün verimliliği için kullanmayı sağlayan süreçtir. Örgütsel öğrenme; uygulamaların ve farklılıkların oluşturulması, kazanılması ve iletilmesini sağlayabilmek için, ilişkiler de dâhil olmak üzere davranış değişikliklerini gerektirmektedir. Bir örgütte yeniliklere karşı direnme ne ölçüde azaltılabilir veya yok edilebilirse, o ölçüde örgütsel öğrenme etkin olacaktır. Örgütün gelişimi, bireylerin yaratıcılıklarını yok etmeyecek ve onların becerilerini azımsamayacak yönde olduğu zaman örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Karadağ, 2002: 2).

Teare (1998: 97 aktaran Demirel, 2008: 4) ise, bireysel öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenmenin özelliklerini özetleyerek, Tablo 8’deki gibi karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Takım Düzeyinde Öğrenme	Örgütsel Düzeyde Öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimleri sürdürmek.	Toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanmak.	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak.
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek.	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek.	Tüm işletme taraflarını ( iç ve dış) dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak.
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek.	Takım üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek.	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek.
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak.	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek.	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığa girişmek.
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Takımların veya çalışma gruplarının öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması.

Örgütsel düzeyde öğrenmeyle ilgili Avcı ve arkadaşlarının (2010: 106) yaptıkları araştırmada; örgütsel öğrenmeye dair faktörler (düşükten yükseğe); sürekli iyileştirme, açık fikirlilik, yönetimin tutumu, inisiyatif kullanma, eğitim ve geliştirme şeklinde sıralandığı görülmektedir. Eriğüç ve Balçık'ın (2007: 93) çalışmasında, örgütsel öğrenmede “*tüm çalışanlara öğrenme dersleri verilmektedir*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. En düşük ortalama ise “*şimdiki performans ve beklenen performans arasındaki farkı ölçen bir sistem kullanılmaktadır*” ifadesidir. Biber ve arkadaşları (2011: 214) ise, İstanbul ilindeki 12 düz ve meslek liselerinde örgütsel öğrenme boyutlarını (okul yapısı, takım çalışması ve işbirliği, politikalar ve kaynaklar, okul liderliği, bilgi ve beceriler) analiz ettikleri çalışmanın sonucunda, meslek liselerinin örgütsel öğrenme düzeylerinin düz liselere göre daha iyi olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### 2.3.4. Toplum Düzeyinde (Örgütler Arası) Öğrenme

Örgütler arası öğrenme, birbirlerine şebeke ve ittifaklar gibi formel sektörel entegrasyon ile bağlı olan örgütlerin ortak çabaları sonucu ortaya çıkan öğrenmedir. Bu tür öğrenme; örgütsel öğrenme düzeylerinin arasına son yıllarda katılmıştır. Örgütler farklı örgütlerle oluşturdukları formel ya da informel çok çeşitli bağlantılarla öğrenme sürecini etkinleştirebilmektedirler (Pawlowsky, 2001: 24). Örgütler arası öğrenmeyi örgütün yapısı ve örgüt kültürü belirlemektedir. Uyum sağlayıcı kültüre sahip olan örgütler, örgütler arası ilişkileri yönetmede yeni yaklaşım ve yöntemler geliştirebilmektedirler. Stratejik işbirlikleri, öğrenmeyi teşvik edici araçlar olarak bu kapsamda değerlendirilmektedir (Torlak, 2008: 213).

Karaöz (2003: 20-21) ise, örgütler arası öğrenmeden daha geniş bir kavram olarak “endüstriyel öğrenmeyi” ele almaktadır. Buna göre nasıl ki bireyler, örgütler gerek tek tek ve gerekse birlikte bir öğrenme süreci içerisinde ise endüstrilerde aynı şekilde bir öğrenme süreci içerisinde olabilirler. Endüstriyel öğrenme, belli sektörde faaliyet gösteren örgütlerin formal ya da informal ortam ve durumları paylaşmaları ve bir araya gelmeleri ile ortaya çıkan öğrenmedir. Endüstriyel öğrenmeye göre, bir endüstride faaliyet gösteren bir örgüt tarafından ortaya çıkarılan yenilikler, sektördeki diğer örgütler tarafından belli bir zaman içerisinde öğrenilmektedir. Örgütler arası ve endüstriyel öğrenme, personelin örgütler arası transferi, teknolojinin transferi, iletişim, toplantı, fuar ve konferanslara katılma, kurslar ve eğitim, başka örgütlerin ürünlerinin sökülüp parçalarına ayrılıp incelenmesi gibi yöntemlerle meydana gelmektedir. Diğer yandan, örgütsel öğrenmeyi toplum düzeyinde ele alan Watkins ve Marsick (1999) ve Vera ve Crossan (2004) gibi çeşitli yazarlar, örgüt içinde üretilmiş ve paylaşılmış bilginin örgütsel öğrenmede yeterli olmadığını, bu bilginin örgüt çevresine de yayılarak, daha üretken bireylerden oluşan bir toplum yapısı oluşturulabileceğini savunmuşlardır. Bu şekilde örgüt içinde üretilen bilgi örgütün çevreye uyumunu sağlayarak aynı zamanda örgütün varlığını idame ettirmesini de sağlamış olacaktır (Aydın, 2012: 43). Örgütün yeni bilgiyi kazanması ve kullanması ile örgüt içinde bir değişim yaratıldığı gibi bu değişimden örgütün çevresi ve toplum da etkilenecektir (Aydoğdu, 2002: 58–62). Burada örgütler arası ve endüstriyel öğrenme olarak, kıyaslama (benchmarking) ve kümelenme (cluster) konularının daha detaylı olarak ele alınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

#### **2.3.4.1. Örgütler Arası “En İyi”den Öğrenme Olarak Kıyaslama**

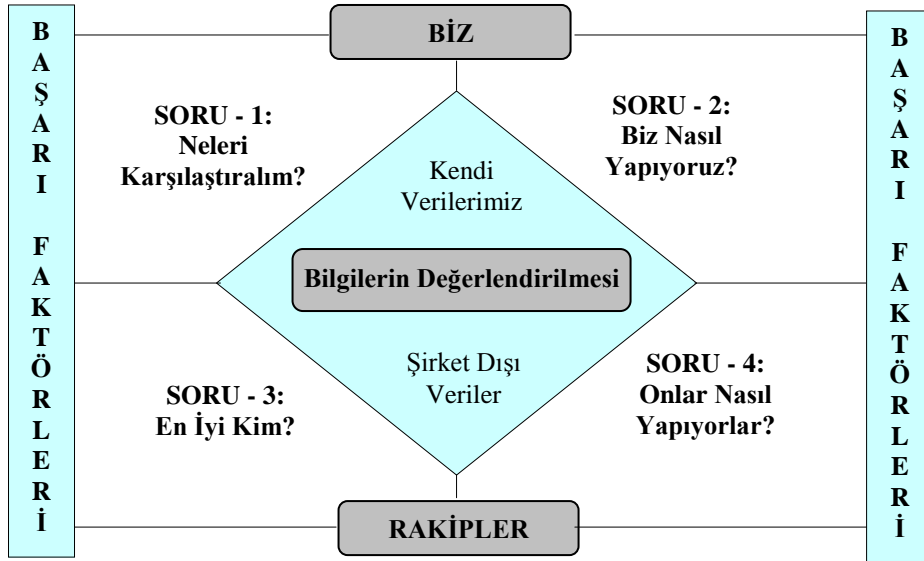
Kıyaslama, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, örgütlerdeki süreçleri iyileştirmek, müşteri memnuniyetini, örgüt performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için öğrenmenin ve gelişmenin sonsuz süreçler olduğunun bilincine varıp, örgütlerin diğer örgütlerle kıyaslanarak, taklide yer vermeden, yaratıcılık katarak en iyi uygulamaları örgütün şartlarına, amaç ve kültürüne göre uyarlamayı öngören bir yönetim aracıdır (Süral, 1996: 79). Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi kıyaslamayı; dünyadaki en iyi örgütlerin uygulamalarının kıyaslanarak bu uygulamaların kilit özelliklerinin örgüte uyarlanması, örgütsel öğrenmenin hızlandırılarak sürekli iyileştirmenin sağlanması, en iyi olarak belirlenen örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yapılarak örgütün atılımlarının belirlenmesi ve örgütün başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olunması şeklinde ifade etmektedir (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 304).

Kıyaslama yönteminin özellikleri ise şunlardır: Kıyaslama yöntemi süreklilik gerektiren sistematik bir çalışmadır. Karşılıklı bilgi alışverişi ve çıkar sağlamayı amaçlar; diğer örgütlerin elde ettiği sonuçlarla değil, bu sonuçların nasıl elde edildiğiyle ilgilenir. Yalnızca rakiplerle karşılaştırma yapma anlamına gelmemekte, örgüt içi, sektörel ve genel anlamda çok yönlü araştırma ve karşılaştırmalara olanak tanımaktadır. Kopyalama ve taklit aracı olmayıp bir uyarılma faaliyetidir. Tüm sektörlerde uygulanabilen bir yöntemdir (Seymen ve Bolat, 2002: 182-185). Gözlemlenebilen ve ölçülebilen hemen her şey kıyaslama yönteminin konusu olabilir. Zaim (2000: 975), örgütler tarafından kıyaslama yönteminde en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanmak istenen konuları Tablo 9'daki gibi göstermektedir.

**Tablo 9.** Örgütler Arasında Kıyaslama Yapılabilecek Konular

<b>Ürünler ve hizmetler</b>	Bitmiş ürünler, ürün ve hizmet özellikleri
<b>İş süreçleri</b>	Bir ürünün veya hizmetin nasıl üretildiği
<b>Destek birimleri</b>	Dolaylı işçilik
<b>Organizasyonun performansı</b>	Maliyetler, gelirler, üretim ve kalite göstergeleri
<b>Strateji</b>	Kısa ve uzun vadeli planlar, planlama süreci

TÜSİAD tarafından yapılan anket çalışmasında yurt içindeki firmaların % 63'ü kıyaslama yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu oldukça yüksek bir oran gibi gözükse de gerçekte formal bazda, sistematik olarak kıyaslama uygulayan işletmelerin oranının daha düşük olduğu söylenmektedir (Zaim, 2000: 996). Şekil 19'da örgütlerdeki kıyaslama yönteminin nasıl olacağı gösterilmektedir (Yavuz, 2006: 122).



**Şekil 19.** Örgütlerde Kıyaslama Yöntemi  
(Kaynak: Ertuğrul, 2004: 286 Aktaran: Yavuz, 2006:122)

Örgütlerin dışa dönük bakış açısı kazanmasında önemli rol üstlenen kıyaslama yöntemi, örgütler arasındaki fikir alış verişi sayesinde örgütsel öğrenmeyi de teşvik etmektedir. Kıyaslama yöntemi, örgütler için sadece rekabete dayalı bir analiz olmayıp,



aynı zamanda örgütler arası öğrenme sürecidir. Örgütlerde başarılı bir kıyaslamının yapılabilmesi için, ilk olarak, başka örgütlerden nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesi gerekmektedir (Zaim, 2000: 997). Kıyaslama yöntemi, analizler yapılarak en iyi uygulamaların örgütün süreçlerine uyarlandığı, uygulama sonuçlarının değerlendirildiği ve en iyi performansın nasıl gerçekleştirilebileceğine dair örgütler arası öğrenme süreci olarak değerlendirilmektedir.

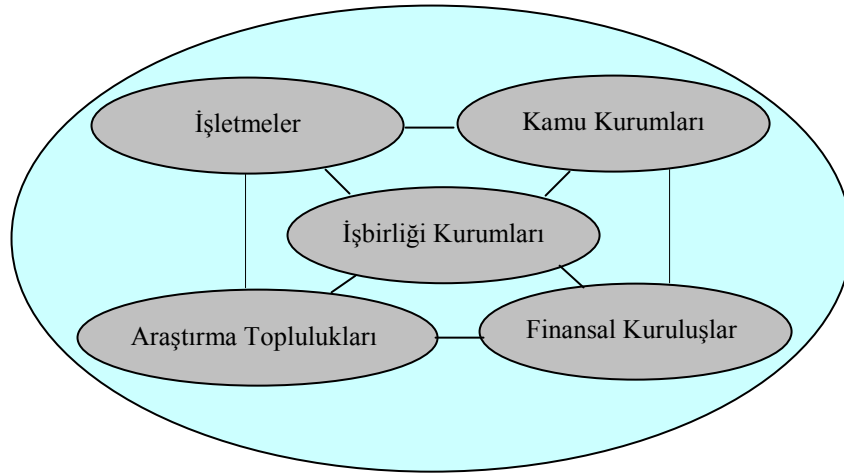
#### 2.3.4.2. Örgütler Arası Öğrenme Ortamı Olarak Kümelenme

Küme, doğadaki organizmalar gibi örgütlerin de çeşitli şekillerde karşılıklı ilişkide oldukları bir ortamdır (Perry, 2005). Akademik olarak ilk ele alan Michael Porter'a (1998: 78) göre kümelenme, birbiriyle bağlantılı olan örgütlerin belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmalarıdır. Literatürdeki kümelenmeye dair tanımlar, kümelenmenin üç özelliği üzerinde durmaktadır. Bu özelliklerden birincisi; kümelerin coğrafi bir yoğunlaşmayla oluşmasıdır. Coğrafi olarak ayrı yerlerde bulunan örgütler birbiriyle ilişkili olsalar bile küme oluşturamazlar. İkincisi; küme içinde bulunan aktörlerin çeşitliliğidir. Coğrafi yığılma ancak tüm aktörlerin varlığıyla küme olabilir. Üçüncü özellik ise; aktörler arasında yakın ilişkinin bulunmasıdır. Kümelenmede, sadece aktörlerin varlığı yetmemekte, aktörler arasındaki ilişkinin derecesi de önem arz etmektedir (Yiğit ve Ardiç, 2013: 35). Aşağıdaki Tablo 10'da dünyadaki başarılı olan kümelenme örnekleri verilmektedir (Erdil vd., 2010: 5).

**Tablo 10.** Dünyadaki Başarılı Kümelenme Örnekleri

Küme	Açıklama
<b>Silikon Vadisi, ABD</b>	1900'lü yılların başlarından itibaren Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin Araştırma Merkezi olan bölge, 1951 yılında Stanford Üniversitesi'nin burada bir teknoloji parkı kurması ile dünyanın en önemli ileri teknoloji merkezlerinden biri haline gelmiştir. Bugün bölgede 1.000'in üzerinde ileri teknoloji şirketi yer almakta, 385.000'in üzerinde nitelikli ve yüksek ücretli çalışan bölgede istihdam edilmektedir.
<b>Havacılık ve Uzay Kümesi, Fransa</b>	2005 yılında, Avrupa Birliğinin bir projesi olarak, AIRBUS, EADS, Dassault, Alstom, AIR FRANCE ve CNES gibi kamu kuruluşları, Pireneler'de belirlenmiş bir organize sanayi bölgesine taşınmıştır. Bu projenin ardından, bu kurumlar için çalışan küçük, orta ve büyük ölçekli diğer sanayiler bu bölgeye yaklaşma eğilimi göstermişlerdir. Bölgede, yer alan 1300 şirkette, 94.000 nitelikli personel çalışmaktadır.
<b>Hollywood, ABD</b>	1906 yılında, Los Angeles'a en yakın "peyzajı düzgün kırsal alan" olduğu için film platosu haline getirilen Hollywood, 1915 yılında tüm önemli film stüdyolarına ev sahipliği yapar hale gelmiştir. 1940'lı yıllarda Amerikan Sinema Endüstrisinin tamamına ev sahipliği yapmaya başlayan Hollywood, 2005 yılında çıkarılan özel bir yasayla sınırlarının belirlenmesinin ardından özel haklar tanınmış bir bölge haline dönüştürülmüştür

Kümelenmenin merkezinde örgütler bulunmaktadır. Ancak, kümelenme yaklaşımının doğasında yer alan işbirliği, etkileşim ve ağ yapılanması çok aktörlü bir oluşum gerektirmekte ve sadece örgütlerin olduğu bir yığılma kümelenme için yeterli görülmemektedir. Şekil 20’de görüldüğü gibi, kümelenmeler bir bölgenin rekabet avantajını artırmaya katkıda bulunacak temel aktörler olan kamu kurumlarını, araştırma topluluklarını (eğitim öğretim kurumları, meslek okulları, üniversiteler) ve finansal kuruluşları içermektedir. Kümelenmenin oluşumunda yer alan bir diğer önemli aktör ise; meslek kuruluşları, odalar, birlikler ve kooperatifler gibi işbirliğini sağlayan kurumlardır (Sölvell at all, 2003: 18).



**Şekil 20.** Kümelenmenin Temel Aktörleri  
(Kaynak: Andersson vd., 2004: 25 Aktaran: Yiğit ve Ardıç, 2013: 40)

Kümelenme, bir sektörde rekabet edilen ve aynı zamanda işbirliği de yapılan bir atmosfer oluşturmaktadır. Kümelenmeler, gerek ilgili sektörlerin gerekse buldukları bölgelerin rekabet gücünü artırmak amacıyla işbirliği bilinci çerçevesinde ortak hareket eden örgütlerden oluşmaktadır. Kümelenme yaklaşımının temel dayanağı, bu aktörler arasında işbirliği ve koordinasyon yapılarının geliştirilmesidir. Böylece, karşılıklı güven tesis edilecek ve değişim daha hızlı sağlanacaktır (Alsaç, 2010: 34).

Kümelenme içerisindeki bireysel ilişkiler ve ağlar, güven duygusunu geliştirerek, bilgi akışını ve bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. Örneğin; müşterilerin mevcut ihtiyaçları hakkındaki bilgiler, kümelenme içerisindeki örgütler arasında daha hızlı yayılmaktadır (Alsaç, 2010: 49-50). Kümelenmede örgütler arasındaki ilişkiler sayesinde elde edilen tecrübelerin ve yenilikçi sonuçların paylaşımı kolaylaştığından dolayı, örgütler arası öğrenmenin hızı da artmaktadır. Kümelenme, örgütlere öğrenme ve yenileme için fırsatlar sunmaktadır. Kümelenme, rekabet ortamındaki örgütlere, bilgiye ulaşma ve bilgiyi en iyi değerlendirmenin yanı sıra; örgütlerdeki insan kaynağından en verimli istifade etmeyi ve sürekli olarak eğitime olan ihtiyacı karşılamayı da sağlamaktadır.

2000 sonrası Türkiye’deki kümelenme çalışmaları ise Tablo 11’de gösterilmektedir (Erdil vd., 2010: 6).

**Tablo 11.** Türkiye’de Kümelenme Çalışmaları

Kümelenme Çalışması	Açıklama
<b>Sultanahmet Turizm Kümesi (2000)</b>	CAT ekibi tarafından gerçekleştirilen proje kapsamında, Sultanahmet bölgesinde bulunan turizm sektöründeki firmalar üzerinde çalışmalar yürütülmüştür.
<b>Ankara Bilişim Kümelenmesi Çalışması (2004)</b>	Gerçekleştirilen çalışma, ODTÜ-Teknokent’te bulunan bilişim firmalarının dinamiklerini anlamaya yönelik bir öğrenme sürecini oluşturmuştur.
<b>Konya Otomotiv Yan Sanayi Kümelenmesi Çalışması (2005)</b>	2005 yılında DPT ve Konya Sanayi Odası tarafından başlatılan çalışma halen devam etmekte olup, bir süre daha devam edecek bir proje görünümü arz etmektedir.
<b>Adıyaman Tekstil Kümelenme Çalışması (2006)</b>	Gap-GİDEM projesi kapsamında, Adıyaman ilinde fason hazır giyim ürünleri imal eden üreticiler, Adıyaman Tekstil Hazır Giyim Kümelenme Derneği adı altında örgütlenmişlerdir. Bu proje, Gap-GİDEM projesine önemli bir öğrenme deneyimi sağlamıştır.
<b>Türkiye’de Kümelenme Politikasının Geliştirilmesi Projesi (2008)</b>	DTM koordinasyonunda yürütülen bu proje, Türkiye’de daha önce gerçekleştirilmiş olan ve nispeten koordinasyondan uzak projelere oranla daha yüksek bir başarı sergilemiştir. Proje, kümelenme kavramının bilinirliğinin artmasında önemli rol oynadığı gibi, kamu idareleri nazarında bir kümelenme stratejisi geliştirme çalışması başlatması açısından da oldukça başarılı olmuştur.

#### 2.4. Örgütlerde Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi

Örgütlerde öğrenme; birey, takım ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir. Tablo 12’de görüldüğü gibi, öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimlerini içeren dört temel süreci, farklı düzeyler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bu süreçler; tasarlama, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma (Özgen vd., 2004: 177 aktaran Atak ve Atik, 2007: 65).

**Tablo 12.** Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

ÖĞRENME DÜZEYLERİ	SÜREÇLER	GİRDİLER VE ÇIKTILAR
BİREY	Tasarlama	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel harita Tartışma ve diyalog
TAKIM	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli Sistemler
ÖRGÜT	Kurumsallaştırma	Planlar Rutinler Normlar Teşhis sistemleri Kurallar Prosedürler

Tasarlama, bireysel düzeyde ve bireyin bilinçaltında gerçekleşen bir süreç olarak öğrenmenin ilk aşamasını teşkil eder ve bireyin zihninde kavramsal olarak gelişmektedir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkararak takım içerisinde paylaşılmasını sağlamaktadır. Bütünleştirme, takım düzeyinde kolektif anlayış meydana getirmektedir. Kurumsallaştırma da ise, öğrenme örgütün sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirilmektedir. Buradaki dört öğrenme süreci doğal bir şekilde bir düzeyden diğerine geçtiğinden dolayı, birinin nerede başlayıp bittiğini anlamak zordur. Burada örgütsel öğrenmenin dinamik bir süreç olduğunu belirtmek gerekmektedir (Özen, 2002: 279).

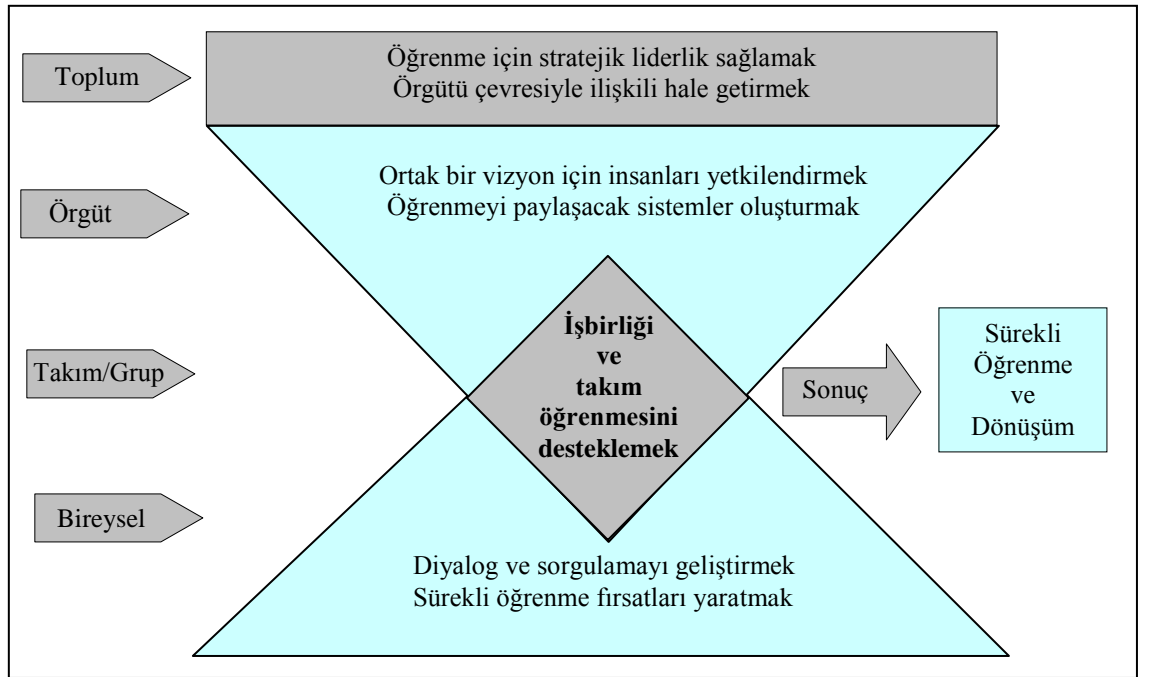
**Tablo 13.** Watkins ve Marsick'e Göre Örgütsel Öğrenmede Yedi Zorunlu Eylem

Zorunlu Eylemler	Tanımlar
<b>Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratmak</b>	Öğrenme kişilerin çalışırken öğrenebilmeleri için düzenlenir, böylece öğrenme yapılan işin bir parçası haline gelir; fırsatlar ise süregelen eğitim ve büyüme ile sağlanır.
<b>Diyalog ve Sorgulamayı Geliştirmek</b>	İnsanlar verimli muhakeme becerilerini, diğerlerinin görüşlerini dinleme ve sorgulama kapasitelerini, kendi görüşlerini ifade etmek için iletirler. Örgüt kültürü ise sorgulamayı, geri bildirim, denemeyi destekler duruma gelir.
<b>İşbirliği ve Takım Halinde Öğrenmeyi Desteklemek</b>	İş, farklı düşünme biçimlerinin değerlendirilmesi için gruplara göre düzenlenir; grupların da bir arada öğrenmeleri ve çalışmalarını beklenir. Örgüt kültürü işbirliğini değerli kılar ve ödüllendirir.
<b>Öğrenmeyi Paylaşan ve Ona Hakim Olan Sistemler Kurmak</b>	Öğrenmeyi paylaşmak için kullanılan gerek yüksek gerekse düşük teknoloji sistemleri yaratılır ve ise entegre edilir, sistemlere erişim sağlanır ve sistemler korunur.
<b>Ortak Bir Vizyon İçin İnsanları Yetkilendirmek</b>	İnsanlar ortak bir vizyonun oluşturması, sahiplenilmesi ve uygulanması aşamalarının birer parçasıdır; karar verme ve sorumluluk ise öğrenmelerini motive etmek için insanlara eşit şekilde dağıtılır.
<b>Örgütü Çevresi ile Bağlantılı Duruma Getirmek</b>	İnsanlara çalışmalarının örgüt üzerindeki etkilerini görmeleri için yardım edilir; insanlar çevreyi inceleyer ve işlerindeki uygulamaları uyarlamak için bilgiyi kullanırlar. Örgüt toplumla bağlantılı haldedir.
<b>Liderlerin Model Olmaları ve Öğrenmeyi Desteklemeleri</b>	Liderler öğrenme modeli olurlar, öğrenme taraftarı olurlar, öğrenmeyi desteklerler ve liderlik işlerin sonuçlanması için öğrenmeyi stratejik olarak kullanmayı gerektirir.
<b>Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları</b>	
<b>Finansal Performans</b>	Finansal sağlamlık durumu ve büyüme için mevcut kaynaklara sahip olma durumu
<b>Bilgi Performansı</b>	Öğrenme ve bilgi kapasitesi sayesinde ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, (entelektüel sermayenin göstergeleri artar)

Watkins ve Marsick'e göre, örgütsel öğrenme bireylerden başlayarak, takım, örgüt ve toplum düzeyine yayılmaktadır. Watkins ve Marsick'in modelinde (1999: 139 aktaran Aydın, 2012: 53) Tablo 13'te gösterildiği gibi, örgütsel öğrenmede uygulanması gereken zorunlu yedi eylemi tanımlamaktadır. Bunlar: sürekli öğrenme fırsatları yaratmak; diyalogu ve araştırmayı geliştirmek; işbirliğini ve takım öğrenmesini

geliştirmek; öğrenmeyi elde eden ve paylaşan sistemler oluşturmak; işgörenlere ortak bir vizyon oluşturmak; örgüt ve çevresi arasında iletişim sağlamak ve öğrenme için stratejik liderlik sağlamaktır.

Şekil 21’de ise, Watkins ve Marsick’in (1999: 11) Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Modeli’ne yer verilmiştir. Burada görüldüğü gibi, örgütsel öğrenmede uygulanması gereken zorunlu eylemler birey, takım, örgüt ve toplum düzeylerine göre belirlenmiştir. Watkins ve Marsick örgütsel öğrenmeyi dört düzeyde: (bireysel, takım, örgüt ve toplum) ele almışlar; yedi zorunlu eylemi ise: (sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, işbirliği ve takım halinde öğrenme, yerleşik sistemler, ortak vizyon, örgütü çevreye bağlamak ve stratejik liderlik sağlamak) olarak belirlemişlerdir. Watkins ve Marsick’e göre örgütsel öğrenme için zorunlu görülen bu eylemlerin gerçekleşmesi ile örgütün performans göstergeleri yani örgütün finansal performansı ve bilgi performansı artış göstermesi beklenmektedir.



**Şekil 21.** Watkins ve Marsick'in Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Modeli  
(Kaynak: Watkins ve Marsick, 1999: 415 Aktaran: Kuru, 2007: 25)

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için, Şekil 22’de görüldüğü gibi, örgüt içinde, bireysel düzeyden - takım düzeyine, takım düzeyinden - örgütsel öğrenme düzeyine geçişi sağlayacak köprülerin kurulması gereklidir. Buradaki köprüler, beş unsurun birlikte geliştirilmesi ile mümkündür. Bu unsurlar: iletişim, işbirliği, şeffaflık, ödüllendirme ve entegrasyon (bütünleşme) dir.



**Şekil 22.** Bireysel, Takım ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprüler (Kaynak: Yazıcı, 2001: 91'den geliştirilmiştir)

Bireysel düzeyden takım ve örgütsel öğrenmeye geçişte; iletişim, bireylerin birbirlerini anlaması ve örgüt içinde işbirliğinin sağlanması açısından oldukça önem arz etmektedir. Ortak bilginin diğer örgüt üyeleri için anlaşılır ve şeffaf olması gereklidir. Bireyler ve takımlar öğrendikleri için ödüllendirilmeli, öğrenme çabaları yönetim tarafından desteklenmelidir (Yılmaz, 2005; Erigüç ve Balçık, 2007: 103). Örgütsel öğrenmenin tamamlanabilmesi için önemli faktör olan entegrasyon, bilgilerin birleştirilmesini ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Yazıcı, 2001: 91).

#### 2.4.1. Bireysel Öğrenme ve Takım Düzeyinde Öğrenme İlişkisi

Demirel (2008: 19), Türk Otomotiv yan sanayinde Bursa ilinde faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Avcı ve Küçükusta'nın (2009: 42) konaklama işletmelerindeki örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalarında, bireysel öğrenme ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Öğrenme bireyde başladığı için, çalışanlar öğrenmeleri için teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Bu amaçla ödüller verilebileceği gibi; kurslara, seminerlere ve konferanslara katılmaları hem zaman açısından hem de maddi açıdan desteklenebilir.

Memduhoğlu ve Kuşçi'nin (2012: 758) ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmada ise, okullarda takım halinde öğrenmelerin yapıldığı, ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, takım çalışmasına katılmak istedikleri, bundan keyif aldıkları ve eğilimli oldukları, ancak; okullarda takım çalışması yapabilecek ortamların sağlanmasında ve işlerin takım çalışması ile yapılmasında eksiklikler olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla ilköğretim okullarında takım halinde iş yapma ve öğrenmeye ilişkin algıların olumlu ancak bunun arzu edilen düzeyde gerçekleşmediği söylenebilir.

Aydın'ın (2012: 85) yaptığı çalışmada, hem devlet hem de özel okullarda “...hatalarından ders almak için, hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Aydın bu bulguyu, hem devlet hem de özel okullarda görevli öğretmenlerin tartışmaları birer öğrenme fırsatı olarak görüp hatalarından ders almaları konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlamaktadır. Aydın, her ne kadar her iki okul türünde de bireysel öğrenme düzeyi tatmin edici olmasa da, özel okulların devlet okullarının bir seviye üzerinde olduğunu belirtmektedir. Menteşe'nin (2013: 462) ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerine yaptığı alan çalışmasının birey düzeyi incelendiğinde, “*öğretmenler, öğrenmeyi anlık bir olay değil, sürekli bir süreç olarak görürler*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, “*her bir öğretmen okulun stratejik vizyonunu kavramıştır*” ifadesi ise en düşük düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Avcı ve arkadaşlarının (2010: 108) çalışmasında ise, takım öğrenmesine ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasının, bireysel öğrenmeye ilişkin faktörlerin aritmetik ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedenlerinin: bireysel düzeydeki öğrenmede ortaya çıkan iletişim ve bilgi paylaşımı sorunlarının takım öğrenmesini olumsuz etkilemesinden kaynaklanabileceği, örgütlerin takım öğrenmesine yeterli desteği vermesine karşılık gerek departmanların gerekse çalışanların bir araya gelerek sorunların çözümüne destek sağlamadığı görülmüştür. Çalışanların bir araya gelememesi ve aralarında etkileşimin olmaması, bilginin bireysel düzeyden takım düzeyine aktarımına engel olmaktadır. Benzer durum, Erigüç ve Balçık'ın (2007: 93) çalışmasında da, hemşirelerin takım düzeyinde öğrenmeleri, bireysel düzeyde öğrenmelerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Takım halinde öğrenmenin, bireysel öğrenmeden daha düşük olması ise, “kolektif toplumlarda” bir çelişkidir. Örgütlerde takım öğrenmesinin gerçekleşmesinden söz edebilmek için, örgütte tüm çalışanlar ortak amaçlar etrafında birleşebilmeli, takımlarda paylaşma kültürü oluşmalı, takımların amaçları açık ve net olmalı, takımların kendi içlerinde ve diğer takımlar arasında iyi diyaloglar kurulmalıdır.

#### **2.4.2. Takım Düzeyinde Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

Takım öğrenmesi bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki birleşim noktasıdır (Töremen ve Pekince, 2011: 391). Örgütlerde takım öğrenmesi, bireysel düzeydeki öğrenmelerin örgütsel düzeye aktarılmasında köprü fonksiyonu görmektedir. Aytaç (2000: 75), örgütsel öğrenmede takım halinde öğrenmenin esas olduğunu ve sanayi toplumu eğitim modelinde bireysel çalışmayla öğrenmenin, bilgi toplumu eğitim

modelinde ise yerini takım çalışmasıyla öğrenmeye bıraktığını ifade etmektedir. Demirel (2008: 19) yaptığı çalışmada, takım düzeyinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Takım öğrenmesi ile örgütsel öğrenme ilişkisini en iyi açıklayan faktörlerin; eğitim ve geliştirme, sürekli iyileştirme, yönetimin tutumu ve desteği ve inisiyatif kullanma olduğu belirlenmiştir (Avcı vd., 2010: 108).

Kuru'nun (2007: 94) yaptığı örgütsel öğrenme düzeylerine ait araştırmanın bulgularına göre, üniversitedeki akademik çalışanların üniversitenin örgütsel öğrenme düzeyini orta düzey olarak algıladıkları, idari çalışanların ise üniversitenin örgütsel öğrenme düzeyini üst düzey olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, idari çalışanların takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenme boyutlarına sahip olma derecesinin akademik çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Kuru'ya (2007: 99) göre, araştırmada takım halinde öğrenme ve sürekli öğrenme boyutlarının akademik çalışanlar tarafından düşük düzeyde algılanmasından hareketle akademik çalışanlar arasındaki iletişim, diyalog ve çalışanlar arası etkileşim güçlendirilmelidir.

Uysal'ın (2008: 53) yaptığı çalışmada, takım öğrenmesi boyutu analiz edildiğinde çalışanların "ara sıra" düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir. İlköğretim okullarındaki uygulamalar genelde mevzuat hükümlerine tabidir. Bireysel öğrenmenin ödüllendirildiği sanılan düzenlemeler az da olsa mevcut olmasına rağmen, takım öğrenmesini, takım başarılarını ödüllendirmeye yönelik yasal düzenlemeler yoktur. Bu durumun ilköğretim okullarındaki takım öğrenmelerinin gelişimine olumsuz etki yaptığı düşünülebilir.

Aydın'ın (2012: 87) çalışmasında, devlet okullarında "eğitimdeki gelişmeleri, takım içinde yapılan tartışmaların ışığında düşüncelerini tekrar gözden geçirirler" ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Aydın bu bulguyu, okullarda zümre ya da şube öğretmenler kurulu toplantılarının birer öğrenme fırsatı olarak görülmesi ve daha verimli hale getirilmesi gerektiği şeklinde yorumlamaktadır. Aydın, özel okullarda görevli öğretmenlerin devlet okullarında görevli öğretmenlere nazaran takım olarak öğrenme ve işbirliğine daha fazla önem verdiklerini belirtmektedir.

Memduhoğlu ve Kuşçi'nin (2012: 758 - 759) ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları araştırmada, öğretmen ve yöneticilerin ilköğretim okullarına ilişkin orta düzeyde bir öğrenen örgüt algısına sahip oldukları, başka bir deyişle okullarda "bazen" örgütsel öğrenme gerçekleştirildiği görüşünde oldukları ortaya konmuştur. Okullarda, karar ve uygulamalara çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Okullarda tüm çalışanların katılımıyla eğitimdeki gelişmelere ve okulun durumuna



ilişkin tartışmalar; okulun iç ve dış çevresi ile ilgili değerlendirmeler yapılmalı, sorunlar belirlenmeli ve ortak çözüm önerileri geliştirilmelidir. Bu tartışmalar periyodik olarak yapılmalı ve bazen veliler, sivil toplum örgüt temsilcileri gibi diğer paydaşların da katılımı sağlanmalıdır. Tüm çalışanların katılımı ve onayıyla okulun bir vizyonu oluşturulmalıdır.

Menteşe'nin (2013: 465) ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerine yaptığı alan çalışmasının takım düzeyi incelendiğinde, *“takım içi iletişim kanalları açıktır”* ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, *“takım üyeleri, istenilen hedefe ulaşabilmek için kapasitelerini sürekli artırır”* ifadesi ise en düşük düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Avcı ve Küçükusta'nın (2009: 42) konaklama işletmelerindeki örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalarında ise, takım düzeyinde öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların zihinsel modellerinin gelişmesine çaba harcanmalı, çalışanlara sorgulamayı, yaratıcılığı, örgütü bir sistem olarak algılamasını, kişisel ustalık gelişimini ve takım halinde çalışabilmeyi öğretmek gerekmektedir.

#### **2.4.3. Bireysel Öğrenme ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi**

Örgütsel öğrenme, örgütte çalışanların bireysel öğrenmeleri temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel öğrenme, örgütte tüm çalışanların öğrenmelerinin toplamıyla elde edilemez. Örgütsel öğrenme için, bireylerin öğrenmelerinin yanı sıra, örgüt kültürü, çalışanlar arası iletişim, yöneticilerin öğrenmeye olan yaklaşımları, eğitim ve geliştirme gibi bazı faktörler gerekli olmaktadır.

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme bağlantısını sağlamada köprü rolü gören takımlar birçok araştırmacı tarafından temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Dolayısıyla, birey - takım - örgüt sırasıyla devam eden dizginin varlığı gereklidir. Öğrenmeyi, bireysel düzeyden takım düzeyine, takım düzeyinden örgütsel düzeye yayarken kişisel deneyimlerin, bireysel fikir ve düşüncelerin, bireysel davranış değişikliklerinin etkin ve şeffaf bir iletişim süreci ile kullanılması ve bu şekilde örgütsel düzeye aktarılması gerekmektedir (Avcı, 2005: 48).

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel öğrenme düzeyi arttıkça, bireysel öğrenme düzeyi de aynı yönde artmaktadır (Demirel, 2008: 19). Avcı ve Küçükusta'nın (2009: 42) konaklama işletmelerindeki örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmalarında da, bireysel öğrenme ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların elde ettiği bireysel bilgiler örgütün tümüne yayılmalıdır. Bunun için örgüt

kültürü çok önemlidir. Örgüt kültürünün paylaşımı, takım çalışmasına ve güvene dayanması gereklidir. Bu ortamın oluşturulmasında üst yönetime görev düşmektedir. Ekip çalışması, eşitlik ve adalet duygusunun örgüte yerleşmesi gerekmektedir.

Menteşe'nin (2013: 467) ilköğretim okullarındaki öğretmenler üzerine yaptığı alan çalışmasının örgütsel düzeyi incelendiğinde, “*yönetim, değişim ve gelişmelere açıktır*” ifadesi en yüksek ortalamaya sahipken, “*gelişme ve değişmelere ilişkin olarak personel sürekli bir eğitime tabi tutulur*” ifadesi ise en düşük düzeyde ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Aydın'ın (2012: 107) yaptığı araştırmada ise, örgütsel öğrenmeye ilişkin ortalama algı puanları incelendiğinde, devlet okullarında algılanan örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenme düzeyinde “*orta derecede*”, takım, örgüt ve toplum düzeyinde ise “*yüksek ancak geliştirilebilir seviyede*” olduğu; diğer taraftan özel okullarda algılanan örgütsel öğrenmenin bireysel, takım, örgüt ve toplum olarak bütün düzeylerde “*yüksek ancak geliştirilebilir seviyede*” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hem devlet hem de özel okullarda algılanan en düşük öğrenmenin bireysel düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Aydın'ın (2012: 89) bu çalışmasında, devlet okullarında “*okulumuz, çalışanların becerilerindeki gelişmeleri güncel olarak takip eder*” ifadesi en düşük ortalamaya sahiptir. Aydın bu bulguya dayanarak devlet okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerdeki değişimleri takip etme konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Aydın, özel okul yöneticilerinin Örgütsel Öğrenmeyi sağlayıcı faaliyetlerde devlet okullarına nazaran bir üst seviyede olduklarını belirtmektedir.

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklayan faktörlerin sırasıyla; eğitim ve geliştirme, sürekli iyileştirme, yönetimin tutumu ve desteği olduğu tespit edilmiştir. Avcı ve arkadaşlarına (2010: 109-110) göre, öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi açıklayan birinci faktör: eğitim ve geliştirmedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların niteliklerini artırmasına ve eksiklerinin giderilmesine yardımcı olarak öğrenmenin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır. İkinci derece açıklayan faktör: sürekli iyileştirmedir. Sürekli iyileştirme, öğrenmeyi düzenli bir aktivite haline getirerek çevrede meydana gelen hızlı değişimlere karşı bireyi ve örgütü dinamik tutmaktadır. Üçüncü derece açıklayan faktör ise: yönetimin tutum ve desteğidir. Üst yönetimin destek verdiği, öğrenmenin ödüllendirildiği örgütlerde, takım ve örgütsel öğrenme başarılı olmaktadır. Sadece bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi açıklamayan faktör ise: inisiyatif kullanmadır. Bunun nedeni ise, örgütlerin inisiyatif kullandırmaya eğilimli olmaması ve çalışanın yaptığı işin inisiyatif kullanmaya uygun

olmaması olarak ifade edilmektedir. Öğrenme düzeyleri arası ilişkiyi açıklamayan tek faktör ise: açık fikirliliktir. Bunun nedeni olarak ise, bireysel ve takım düzeyinde bilgi paylaşımında sorunların olması gösterilmektedir.

## **2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenme**

Günümüzde eğitime yüklenen anlam, eğitimin amacı ve eğitim kurumlarından beklentiler de değişmiştir. Çalık (2010), eğitimin amacının, bilgi yükleyen değil; bilgiye ulaşan, kullanan ve üreten bireyler yetiştirmek olduğunu, diğer bir deyişle, bilgi toplumunda eğitim kurumlarının görevinin öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek olduğunu; eğitim yöneticilerinin görevinin ise, kurumlarda örgütsel öğrenmeyi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Burada eğitim kurumlarındaki öğrenme ortamlarına, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlere, örgütsel öğrenmenin önündeki engellere ve bu engellerin nasıl aşılması gerektiğine yer verilmektedir.

### **2.5.1. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmenin Gerekliliği**

Geçmişten günümüze eğitim kurumlarının üstlendiği fonksiyonlarda önemli gelişmeler olmaktadır. Eğitim kurumlarının hızlı yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmesi için, “öğretme” anlayışının yanında “öğrenme” anlayışını da benimsemeleri gerekmektedir (Kösterelioğlu ve Kösterelioğlu, 2008: 248). Eğitim kurumları, sadece öğrencileri eğiten kurumlar olarak değil, kendileri de zaman içerisinde değişerek ve yenilenerek çıkan dinamik yapılar olarak ele alınmaktadır (Banoğlu, 2009: 28).

Günümüzde değişim hızlı olduğundan, bu hızlı gelişime ve değişime ayak uydurabilecek, bilgi toplumunda varlığını sürdürebilecek sürekli öğrenen ve gelişen eğitim kurumlarına gereksinim duyulmaktadır. Eğitimin toplumsal ihtiyaçlara cevap vermesi ve değişen süreçte doğru hizmeti verebilmesi için, değişime ayak uydurması ve sürekli kendisini yenilemesi gereklidir (Özdemir, 2000). Bu gereksinim de beraberinde eğitim kurumlarında örgütsel öğrenme kavramını akla getirmektedir (Töremen, 1999).

Eğitim kurumları, diğer işletmelerden daha çok örgütsel öğrenmeye önem vermek zorundadırlar. Çünkü işletmelerin görevi doğrudan doğruya eğitim hizmeti vermek değildir. İşletmeler daha çok kendi personeline hizmet içi eğitim vererek daha kaliteli mal ve hizmet üretmeyi amaçlamaktadırlar. Hâlbuki eğitim kurumlarının ana görevi eğitim hizmeti vermektir. Bu bakımdan örgütsel öğrenme eğitim kurumlarının kültürünün bir parçası olmak zorundadır (Çelik, 2000: 141). Eğitim kurumlarındaki öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni değerler, öğrenmenin “öğrenci merkezli” olarak yeniden düzenlenmesini öngörmektedir. Buradaki vurgu öğrenciye bilginin aktarılması

yerine, öğrencinin bilgiyi kullanabilmesine ve ondan yeni bilgiler üretebilmesine yapılmaktadır. Bu nedenle, öğretmenin bilgi aktarma konumundan, öğretirken öğrenen bir konuma geçmesi gerekmektedir (Özden, 2000).

Eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenmede, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri düşüncesi önem arz etmektedir. Çiftçi ve Yılmaz (2004), öğretmenlerin mezun oldukları bilgiler ile kalmalarının gerileme olduğunu, bilginin eskiyebileceğini, bu yüzden de yeni bilgi ve gelişmelere göre öğretmenlerin donanımlarını sağlanmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için tüm çalışanların öğrenmeye, değişime ve yenilikleri denemeye istekli olmaları gerekmektedir. Eğitim kurumlarında yenilik, sürece yayılarak, işbirliği ve aktif bir çaba ile başarılmaktadır. Eğitim kurumlarının öğrenmesi ve yenilikleri gerçekleştirebilmesi, güçlü bir liderlik ve aktif işbirliği sayesinde mümkündür (Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012: 751). Yazıcı (2001), eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarmak için yöneticilerin bazı davranış modelleri sergilemelerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Öğrenmeye gönüllü bir okul ortamı oluşturmak, etkili ve üretken fikirler oluşturmaya çalışmak, oluşturulan fikirlerin yayılmasını ve gelişmesini sağlamak, bu davranış modellerine örnek olarak verilebilir.

### **2.5.2. Eğitim Kurumlarında Öğrenme ve Öğrenme Ortamları**

Öğrenme, belli imkân ve şartların sağlandığı bir ortamda gerçekleşmektedir. Öğrenme ortamı denildiğinde ise, başta eğitim kurumları olmak üzere, aile, arkadaş ortamı ve diğer sosyo-kültürel ortamlar akla gelmektedir. Doğanay ve Sarı (2012: 23), eğitim kurumlarında yapılandırmacı bir öğrenme ortamında bulunması gereken özellikler olarak şu hususları belirtmektedirler: Öğrencilere yaşamlarıyla ilgili gerçek problemler sunma; öğrencilerin önceki bilgi ve deneyimlerini harekete geçirerek onların yeni öğretilen deneyimlerle etkileşime geçmelerini sağlama; sınıfta sorgulayıcı ve çoklu görüş açılarını ön plana çıkaran etkinlikler oluşturma; kendi düşüncelerini oluşturmak için öğrencilere fırsat ve sorumluluk verme; bilgileri aralarındaki ilişkileri açıklayarak bütüncül bir bakış açısıyla ele alma; işbirliğine dayalı etkileşimleri özendirme; teknoloji kullanımını özendirme ve değerlendirmeyi öğrenme sürecinin bir parçası olarak görmektir. Çırpan (2001: 6-15) ise öğrenme ortamının unsurları olarak aşağıdaki hususları belirtmektedir. Bunlar:

- *Öğrenmeyi teşvik eden ve destekleyen yönetim uygulamaları,*
- *Alt sistemlerden oluşan örgütlerin sistem yaklaşımı içinde ele alınması,*

- Çalışanların işbirliği yapabilecekleri takım çalışması,
- Yeni bilgi ve becerilerin uygulanmasında yapılan hataların hoş görülmesi,
- Mesai saatleri içinde öğrenmeye zaman ayrılması,
- Çalışanların statülerine değer verilmesi ve daha sorumlu olarak çalışmaları,
- Yenilikçiliği ve öğrenmeyi teşvik edici ödül sistemleri,
- Örgütün tamamını kapsayan ve sistematik olan geri besleme ve
- Bilgi alışverişini kolaylaştıracak bilgi teknolojilerinin varlığıdır.

Çelik (2000: 135) ise, eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi meydana getiren faktörleri Tablo 14'teki gibi belirtmektedir.

**Tablo 14.** Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Meydana Getiren Faktörler

<b>Katılımcı ve Esnek Örgüt Yapısı</b>	Açık ve kapsamlı bir karar verme süreci. Yetkinin komitelere dağılımı. Sık sık sorun çözüme toplantıları yapma ve ortak yetiştirme programları düzenleme.
<b>Okulun Gelişim Planlaması ve Yeniden Gözden Geçirme</b>	Açık ve anlamlı bir vizyon geliştirme. Vizyona dayalı olarak okul gelişim planları ve bireysel gelişim planları hazırlama. Öğretmen, veli ve öğrencileri kapsayan okulun hedefleri için sistematik stratejilerden yararlanma. Kurumun hedeflerini ve önceliklerini periyodik olarak gözden geçirme ve düzenleme.
<b>Kaynak Sağlama</b>	Temel mesleki gelişim için yeterli kaynak sağlama. Yeni uygulamalar için teknik yardım sağlama ve imkânları kullanma.
<b>Kültür Oluşturma</b>	Performans beklentisini kabullenme ve modelleştirme. Sorunları açıkça tartışma ve başarıları kutlama.
<b>İşgören Seçme</b>	Kurumun vizyonunu, norm ve değerlerini paylaşan öğretmenleri seçme.
<b>Mesleki Gelişme</b>	Sürekli mesleki gelişimle ilgili inançları paylaşma. Öğretmenlerin okuldaki mesleki gelişimini düzenli olarak şemalandırma. Mesleki gelişime katkıda bulunacak kaynaklardan faydalanma. Temel mesleki yayınları sağlama.

Eğitim kurumlarındaki öğretmenler ve yöneticiler sahip oldukları mesleki bilgileri artırmak, mesleki alanda ortaya çıkan değişimi ve yenilikleri takip ederek öğrenmek zorundadırlar. Eğitim kurumlarında birlikte öğrenme, başarıyı ve eğitimin kalitesini artırdığı gibi, öğretmen ve yöneticilerin kişisel gelişimlerine de katkı sağlamaktadır. Böyle bir eğitim kurumunda çalışan öğretmenler ve yöneticiler sürekli olarak öğrenme ve gelişme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Eğitim kurumları çalışanları için öğrenme laboratuvarları haline gelmektedir. Bir eğitim kurumunu öğrenme laboratuvarı hâline getirmek amacıyla, kurumlarda öğrenme ortamlarının oluşturulması gerekmektedir (Çalık, 2010: 124).

Eğitim kurumlarındaki öğrenme ortamları ve öğrenme faaliyetleri ise şunlardır (Kümüş, 1998: 43-44; Memduhoğlu ve Kuşçi, 2012: 752):

**a. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri:** Eğitim kurumlarında, öğretmen ve yöneticilerin kişisel gelişimlerini sürdürmek, mesleki yenilikleri takip etmelerini

kolaylaştırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Bu faaliyetler, kurum personelinin önceki öğrenmelerini bütünleyen, eksikliklerini gideren ve kişisel niteliklerini de artıran çeşitli programları içermektedir.

**b. Zümre Toplantıları:** Eğitim kurumlarındaki branş öğretmenlerinin belli tarihlerde bir araya gelerek, bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaştıkları, okuldaki en entelektüel ortamlardır. Zümre toplantılarında öğretmenler, özel öğretim yöntemleri, öğretim metot ve teknikleri yanında ölçme ve teknikleri üzerinde çalışmaktadırlar.

**c. Öğretmenler Toplantısı:** Eğitim kurumlarında bütün öğretmenlerin ve yöneticilerin düzenli olarak bir araya geldikleri en önemli ortamlardır. Bu toplantılarda öğretmenler ve yöneticiler arasında fikir alış veriş olmaktadır. Kurum yöneticileri ve öğretmenler problem çözme becerilerini paylaşırlar. Kurumun geleceğine ait önemli kararlar alınır ve kurumun problemleri tartışılarak çözümler üretilir.

**d. Teftiş, Denetleme ve Rehberlik Faaliyetleri:** Eğitim kurumlarında öğretmenin ya da yöneticinin başkası tarafından denetlenmesi, yapılan hataların ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmaktadır. Denetleme sonunda dönütler alınmakta, böylelikle denetlenen bireye rehberlik yapılmaktadır.

**e. Okul-Aile Birliği ve Okul Koruma Dernekleriyle Yapılan Toplantılar:** Eğitim kurumları, çevrelerine okul-aile birliği ve koruma dernekleri aracılığıyla açılmaktadırlar. Bu toplantılarda, çevrenin okuldan beklentileri ve okulun da çevreden beklentileri uzlaştırılmaya çalışılmaktadır.

**f. Seminer Çalışmaları:** Ders yılı öncesi ve sonrası öğretmenlerin okulda bulunup meslektaşlarıyla beraber ağırlıklı olarak mesleki eğitim çalışmaları yaptıkları çalışmalardır.

**g. Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı:** Aynı şubede ders okutan öğretmenler ile rehber öğretmenden oluşan kurulda, gerek görülürse öğrenci velileri ve sınıf başkanı da çağrılarak şubedeki öğrencilerin kişilik, sağlık ve sosyal ilişkileri görüşülmektedir.

**h. Geziler:** Genellikle grup halinde yapılan tarihi, sosyolojik, coğrafik ya da kültürel içerikli, amaçlı ve planlı etkinliklerdir.

Eğitim kurumlarında yukarıda ifade edilen öğrenme ortamlarında, taraflar arasında bilgi alışverişi sağlanabilmekte, ortak paylaşımlarda bulunulmakta ve örgütsel öğrenme yolunda önemli adımlar atılmaktadır (Kümüş, 1998: 43-44). İnfornel ilişkilerin güçlü olması, örgütsel öğrenmeyi cesaretlendirmektedir. Özel sohbetlerin, öğretmenler odasındaki tartışmaların ve okulun düzenlediği kültürel etkinliklerin, okullardaki öğrenme kültürünü desteklemeye yönelik olmasının yanında, yönetici ve öğretmenlerin de öğrenmeye eğilimli olmaları gerekmektedir (Çelik, 2000: 140).

### 2.5.3. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Balcı (1996: 129-132), eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler olarak aşağıdaki hususları belirtmektedir.

- *Öğretmelerin Bireysel Öğrenme İsteği: Öğretmenlerin bireysel öğrenme istekleri sürekli olarak artırılmalıdır.*
- *Okul Kültürü: Demokratik, katılımcı, saygıya, sevgiye ve öğrenmeye önem verilen bir okul kültür ortamı oluşturulmalıdır.*
- *Takım Halinde Öğrenme: Önce bireysel öğrenme sağlanmalı, sırasıyla takım ve örgütsel öğrenmeye geçilmelidir. Bireysel öğrenme olmadan, takım halindeki öğrenmeden bahsedilemez.*
- *Okuldaki Yönetim Biçimi: Demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem veren yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.*
- *Okulun Çevre Yapısı: Okul çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünün bir parçası olarak görmelidir.*
- *Eğitim Teknolojilerini Kullanabilme: Eğitim teknolojileri okula getirilmeli, kullanılması için de öğretmenler ve öğrenciler sürekli eğitimden geçirilmelidir.*
- *Öğrencilerin Başarı Durumu: Öğrencilerin başarı değerlendirmeleri onların öğrenme durumları da dikkate alınarak yapılmalıdır.*
- *Hizmet İçi Eğitime Katılma: Okulun dışarıdaki değişimlerden geride kalmaması için, çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.*
- *Özendirme Sistemi: Okul yönetimi tarafından öğrenmeyi özendiren sistemler kurulmalı, başarılı öğretmenler ve öğrenciler ödüllendirilmelidir.*

Colinson ve arkadaşları (2006: 110) ise, eğitim alanındaki kavramsal ve deneysel çalışmaları inceleyerek eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenmeyi geliştiren ve hızlandıran faktörleri: kurum üyeleri için öğrenmenin öncelikli olması; bilgi, yetenek ve fikirlerin paylaşımının kolaylaştırılması; insan ilişkilerine önem verilmesi; araştırma yapmanın desteklenmesi; demokratik yönetim anlayışının egemen olması ve örgüt üyelerinin kendilerini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanması olarak ifade etmektedirler.

### 2.5.4. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller ve Bu Engellerin Aşılması

Eğitim kurumlarındaki değişimin ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde karşılaşılan engeller genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır (Küçüköğlü, 2005):

- *Problem ve çözümlerin önceden kestirilememesi,*
- *Kaynak eksikliği ve mevcut kaynakların teknolojik gelişmelere uyumsuzluğu,*

- *Öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği,*
- *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılmaması,*
- *Değişime ve yenilikçiliğe karşı olunması,*
- *Ödüllendirme sisteminin yetersizliği,*
- *Denetim ve teftişin algılanma düzeyi ve*
- *Yanlış yapılan uygulamaların sonuçlarının başkalarına atılmasıdır.*

Karakuş ve Töremen'e (2008) göre, eğitim kurumlarında takım çalışmalarının başarısızlık sebeplerine bakıldığında; kurumlarda öğretmenler arasında etkili bir takım çalışması ve sinerji oluşumunun önünde bazı engellerin bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin yanlış uygulamaları, takımlarda her bir öğretmenin değerli görüldüğü bir takım ikliminin bulunmaması ve öğretmenler arasında işbirliğinden ziyade rekabete dayalı ilişkilerin hâkim olması bu engellerin en önemlileri arasında sayılmaktadır. Memduhoğlu ve Kuşçi (2012: 759) ise, Van il ve Gevaş ilçe merkezindeki kamu ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle ve yöneticilerle yaptıkları çalışmalarında eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için aşağıdaki önerileri sunmaktadırlar.

- *Eğitim kurumlarında yöneticiler ve öğretmenler, değişim, örgütsel öğrenme, problem çözme gibi konularda hizmet içi eğitimlerde ya da seminer, panel, konferans gibi bilimsel etkinliklerde bilgilendirilmelidir.*
- *Karar ve uygulamalara öğretmenlerin katılımı sağlanmalıdır. Eğitim kurumlarında tüm öğretmenlerin katılımıyla eğitimdeki gelişmelere ve okulun durumuna ilişkin tartışmalar yapılmalı, okulun iç ve dış çevresi ile ilgili değerlendirmeler yapılmalı, sorunlar belirlenmeli ve ortak çözüm önerileri geliştirilmelidir. Okulda herkesin katılımıyla okulun ortak vizyonu oluşturulmalıdır.*
- *Yöneticilerin öğretmen ve öğrencilerin yeni fikirlerini, yeni projelerini ve yeni uygulama isteklerini desteklemeleri gerekmektedir.*
- *Eğitim kurumlarında öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini arturmalarına yönelik yazılı, görsel materyal ve benzeri kaynak desteği sağlanmalıdır.*
- *Yöneticiler reaktif yerine proaktif şekilde, sorunlar çıktıktan sonra değil, sorunlar çıkmadan önce harekete geçmeyi benimsemeli ve bu alışkanlığı yerleştirmeye çalışmalıdırlar.*
- *Eğitim kurumlarında öğretmenlerden takımlar kurularak birlikte çalışma arzusu oluşturulmalı ve işlerin takım ruhuyla yapılması sağlanmalıdır.*



Örgütsel öğrenme açısından güçlü eğitim kurumlarının oluşturulması, büyük ölçüde yönetici ve öğretmenlerin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilebilmesi, sorumluluk paylaşımı ve ortak çabaların sonucunda gerçekleştirilebilir. Öğretmenlerin yenilik ve gelişme çabalarına yöneticilerin vereceği destek ve entelektüel yardım, örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkileyecektir (Kale, 2004). Eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenme, çevredeki belirsizliklere ve değişimlere karşı duyarlı olunmasına ve ders programlarının sürekli yenileştirilmesine ve iyileştirilmesine bağlıdır (Öğütveren, 2000: 656).

## 2.6. Türkiye’de Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

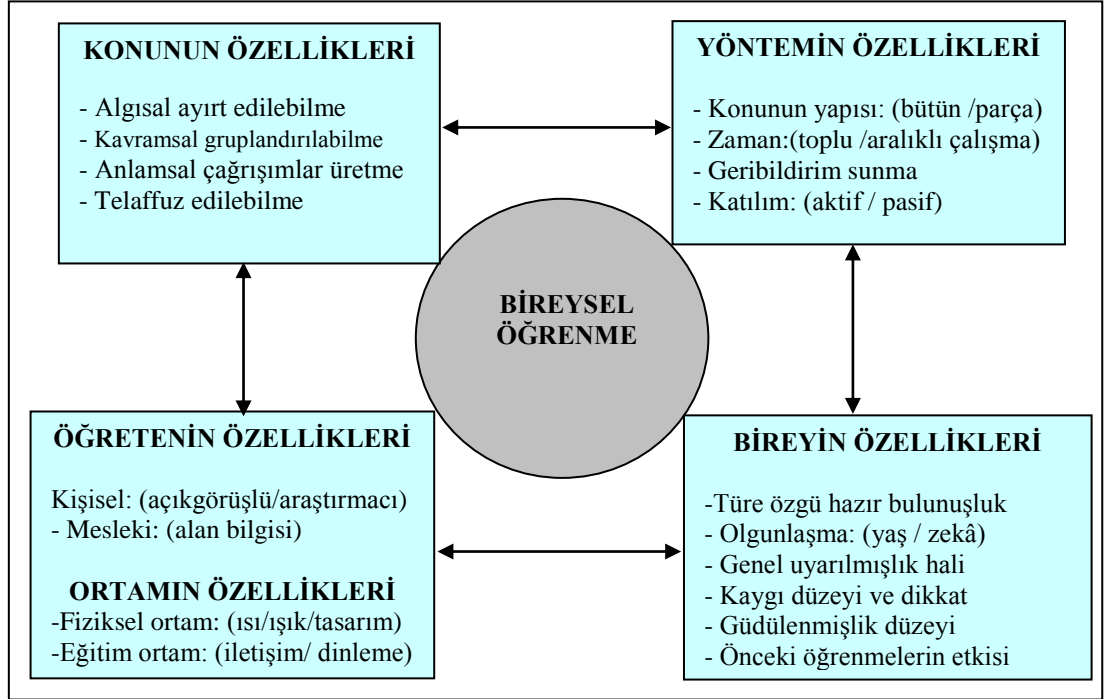
Literatür taraması yapıldığında, Türkiye’de örgütsel öğrenme konusunda yıllara göre yapılan bilimsel çalışmalar aşağıdaki Tablo 15’te belirtilmektedir.

**Tablo 15.** Türkiye’de Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılan Bilimsel Çalışmalar

Çalışmanın Tarihi	Çalışmayı Yapan	Çalışmanın Başlığı	
1	1995	Şahin A. E.	Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirilmesi
2	1999	Töremen F.	Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri
3	1999	Çırpan H.	Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması
4	2002	Aydoğdu E.	İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi
5	2003	Celep C.	Örgütsel Öğrenme Açısından İlköğretim Okulları
6	2004	Celep C.	Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri
7	2005	Çorbacıoğlu S.	Bir Örgütsel Öğrenme Olayı: Düzce Depremine Sismik Müdahale
8	2008	Gizir S.	Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme
9	2008	Demirel Y.	Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma
10	2008	Aşkun O. B.	Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi
11	2009	Avcı N. ve Küçükusta D.	Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki
12	2010	Avcı U. vd.	Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması
13	2010	Doğan K.	Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi
14	2011	Özmen F. ve Denктаş Y.	Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Okulların Örgütsel Öğrenmedeki Rolü
15	2011	Töremen F. ve Pekince D.	Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar
16	2012	Memduhoğlu H. B. ve Kuşçi E.	Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme
17	2012	Yılmaz H. ve Görmüş A. Ş.	Stratejik Girişimciliğin Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma
18	2012	Özdevecioğlu M. ve Biçkes D. M.	Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma
19	2013	Çemberci M.	Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri

Çalışmanın ikinci bölümünü genel olarak özetlemek gerekirse, bu bölümde aşağıda belirtilen hususlar amaçlanmıştır:

1. Bireysel düzeydeki öğrenme tam olmadan, takım ve örgüt düzeyindeki öğrenmeye geçilemeyeceği için, bireyin öğrenmesini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörler analiz edilmiştir. Literatürdeki bilgilerin genel olarak değerlendirilmesi sonucunda, örgütsel öğrenmenin ilk düzeyi olan bireysel öğrenmeye dair tüm özellikleri Şekil 23'teki gibi göstermek mümkündür.



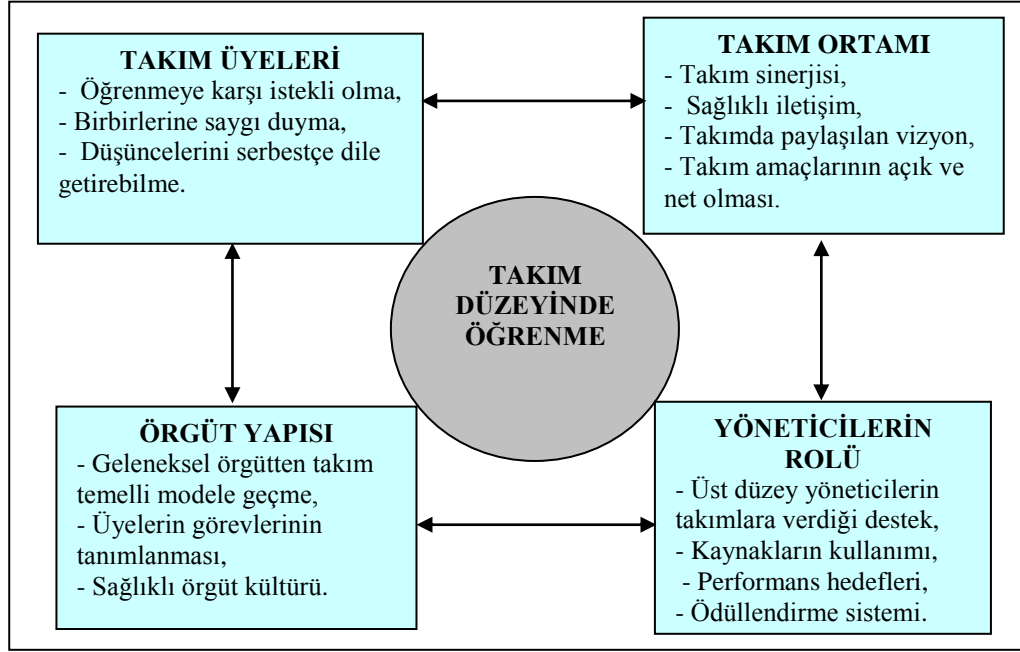
Şekil 23. Bireysel Öğrenme

2. Örgütlere sağladığı maliyet, zaman ve yer avantajından dolayı, örgütlerdeki birey ve takımlar için oldukça önemli bir öğrenme biçimi haline gelen e-Öğrenme üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte, örgütlerdeki e-Öğrenmenin içeriklerinin yönetimi için geliştirilen yazılım sistemleri olan Öğrenme Sistemleri, gördükleri işlevler sayesinde iş gücünden, zamandan ve maliyetten tasarruf sağladığından dolayı Öğrenme Yönetim Sistemleri konusu üzerinde durulmuştur.

3. Günümüzün çok hızlı değişen şartlarında, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan örgütsel öğrenmenin önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenmeyle ilgili yakın kavramlar olan veri, enformasyon, bilgi, örgütsel bilgi, bilgi yönetimi ve öğrenen örgüt kavramları arasındaki farklılıklar üzerinde durularak örgütsel öğrenmeyi engelleyen ve geliştiren faktörler belirtilmiştir.

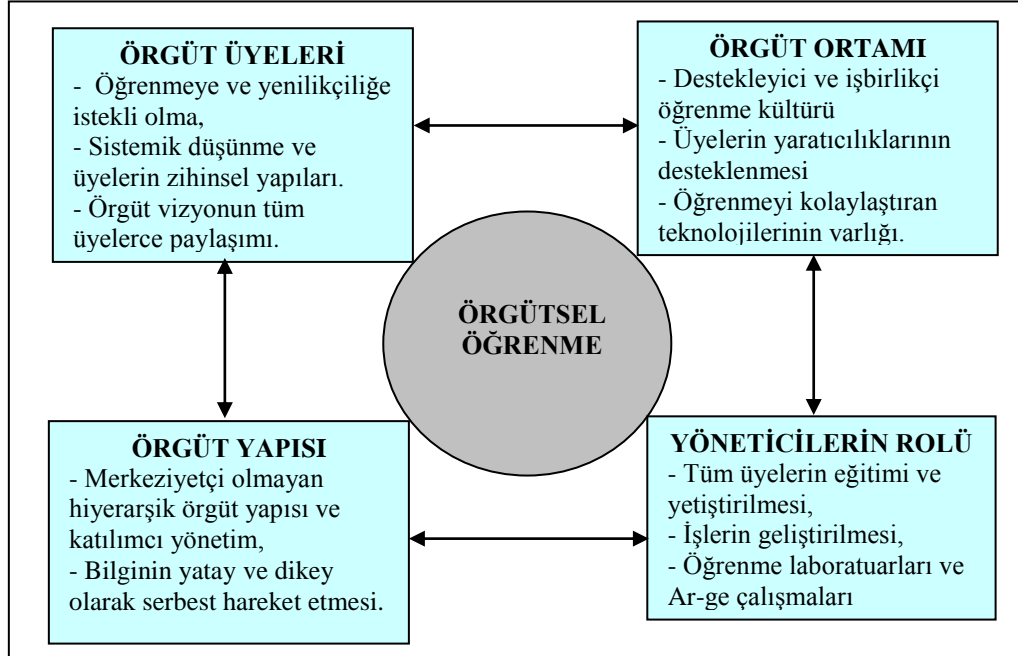
4. Örgütsel öğrenmenin ikinci düzeyi olan takım düzeyinde öğrenme ele alınmıştır. Takım öğrenmesine dair genel literatür taraması sonucunda, takım düzeyinde

öğrenmenin unsurlarını takım üyeleri, takım ortamı, örgütün yapısı ve yöneticilerin rolü şeklinde dört alt kısımda ele alarak Şekil 24'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 24. Takım Düzeyinde Öğrenme

5. Örgütsel öğrenme şekilleri olan tek, çift ve üç yönlü öğrenme çeşitleri değerlendirilerek dört aşamalı örgütsel öğrenme süreci analiz edilmiştir. Örgütsel öğrenme literatüründe örgüt düzeyinde öğrenme konusuna dair bilgiler ışığında, örgüt düzeyindeki öğrenmenin unsurlarını, örgütün yapısı, örgütün ortamı, örgüt üyeleri ve örgüt yöneticilerin rolü şeklinde dört kısımda ele alarak özetlemek ve Şekil 25'teki gibi göstermek mümkündür.



Şekil 25. Örgüt Düzeyinde Öğrenme

6. Örgütsel öğrenmenin dört düzeyi olarak: bireysel öğrenme, takım düzeyinde öğrenme, örgütsel düzeyde öğrenme ve örgütler arası ve endüstriyel öğrenme konuları ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme literatüründe fazla ayrıntılı olarak yer almayan örgütler arası öğrenme konusu, örgütler arası “en iyi”den öğrenme olarak kıyaslama ve örgütler arası öğrenme ortamı olarak kümelenme konularının ilave edilmesiyle bu konunun pekiştirilmesi amaçlanmıştır.

7. Örgütsel öğrenme düzeyleri ilişkileri olarak: bireysel öğrenme - takım düzeyinde öğrenme ilişkisi, takım düzeyinde öğrenme - örgütsel öğrenme ilişkisi, bireysel öğrenme - örgütsel öğrenme ilişkisi ele alınmıştır.

8. Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerekliliği üzerinde durularak, eğitim kurumlarındaki öğrenme ortamları ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler belirtilmiştir.

9. Türkiye’de - yıllara göre - örgütsel öğrenme alanında yapılan bilimsel çalışmalar liste halinde verilmiştir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ İLİŞKİSİ**

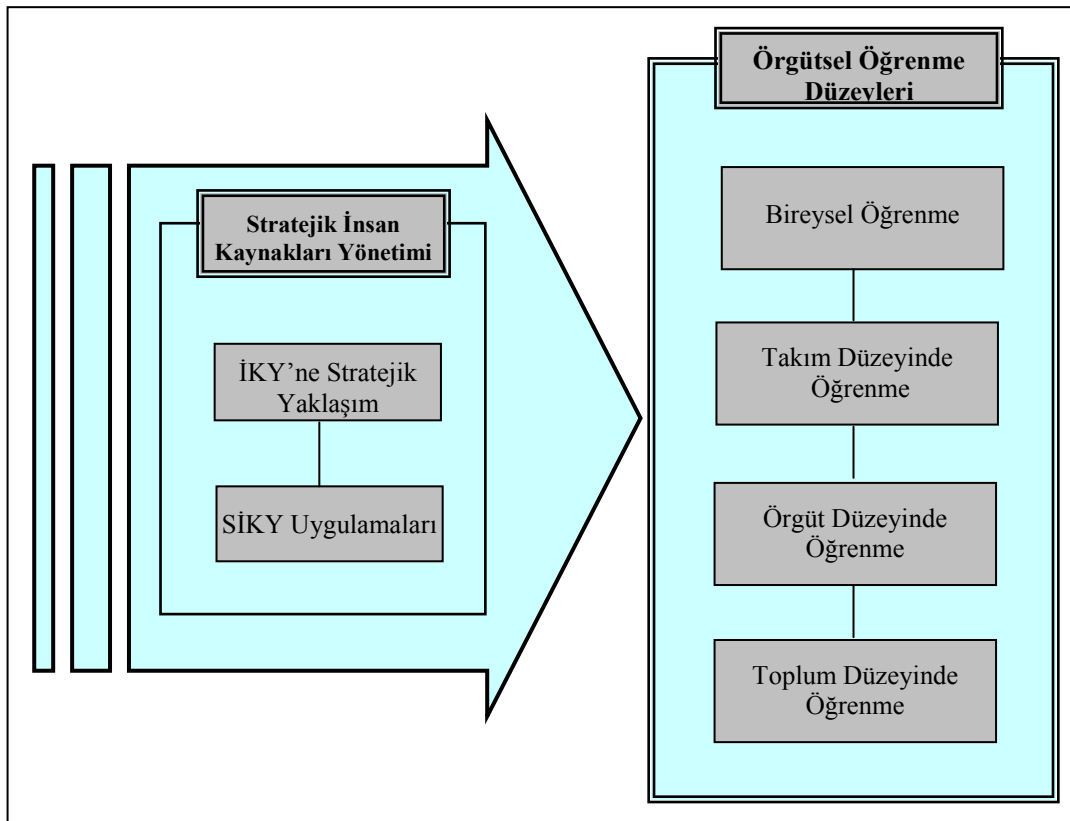
Günümüzde siyasal, kültürel, ekonomik ve özellikle teknolojik alanlarda meydana gelen hızlı değişiklikler ve yenilikler, örgütlerin yoğun bir rekabet sürecine sürüklenmelerini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin bu rekabet sürecinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerini geliştirerek ayakta kalabilmeleri; ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için, örgütsel süreçlere ilişkin gerçekçi, tutarlı ve doğru kararların alınması gerekmektedir. Bu noktada yönetim literatürü “strateji” kelimesi üzerine odaklanmakta ve “stratejik yönetimi” örgütün gelecekteki yönüne ilişkin kararların alınmasını ve alınan bu kararların uygulanmasını sağlayan bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yönetim alanındaki “stratejik” bağlamda meydana gelen bu değişiklikler İKY’de kendine yer bulmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 115).

Bratton (2007: 37-38), stratejik İKY’ni örgütsel performansı artırmak için insan kaynakları fonksiyonunun stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme süreci olarak tanımlamaktadır. Bratton’a göre Stratejik İKY, bir örgütün insan kaynakları politika ve uygulamalarını örgütsel stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirme sürecidir. Stratejik İKY uygulamalarının etkinliği, bu uygulamalar arasındaki karşılıklı etkileşimin gücüne bağlı olduğundan, örgütler, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği İKY sistemini geliştirmelidir. Dikey uyum, örgütün genel örgüt stratejileriyle İKY stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yatay uyum ise, örgütün İKY politikaları ve uygulamalarının içsel tutarlılığını ifade etmektedir (Raduan ve Kumar, 2006: 19).

Örgütsel öğrenme, bireylerin edindikleri bilgi, aldıkları eğitim, iş yaşamında kazandıkları deneyim ve tecrübeleriyle oluşan bireysel öğrenmelerinin paylaşılması, yayılması, kullanması ve oluşturulan sinerji sonucunda takım düzeyine oradan da örgüt düzeyine uzanan süreçtir. Bilgi birikiminin geometrik diziyle arttığı ve her üç beş yılda ikiye katlandığı bir dünyada çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli yenilemeyen örgütler için başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Örgütler yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için, çalışanlarını ve takımlarını uzun vadeli ve stratejik açıdan ele almaları gerekmektedir.

Literatürde stratejik İKY - örgütsel öğrenme düzeyleri ilişkilerini açıklamaya yönelik olarak geliştirilmiş bilimsel bir modellemeye rastlanmamıştır. Bununla birlikte,

literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda, stratejik İKY - örgütsel öğrenme düzeyleri arasında “araç - amaç ilişkisi” modeli kurgulanabilir. Şekil 26’daki gösterilen bu modele göre, örgütlerdeki İKY’ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarının her biri, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme amacına ulaştıran araçlar olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, bu iki konu arasındaki ilişkiye “dolaylı ve doğrudan doğruya ilişki” açısından da yaklaşmak mümkündür. İKY’ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamaları; bireysel, takım ve örgüt düzeylerindeki öğrenmeleri desteklediği, örgütsel öğrenmenin sonuçları üzerinde etkili olarak toplum düzeyindeki öğrenme üzerinde de dolaylı olarak etkilerinin olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.



**Şekil 26.** Stratejik İKY (Araç) ve Örgütsel Öğrenme (Amaç) İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde sade ve basit bir şekilde stratejik İKY ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki, bağımsız değişken (stratejik İKY) ve bağımlı değişken (örgütsel öğrenme) olarak tanımlanarak “evrensel yaklaşım” tarzı benimsenmektedir. Bu evrensel yaklaşımın yanı sıra, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin her zaman sabit kalıp kalmayacağını, örgütlerin kültürlerine ve diğer örgütsel koşullarına bağlı olarak değişip değişmeyeceğini öngören “durumsallık / koşul yaklaşım” tarzı ile örgütleri farklı kültürel, sosyal, politik, coğrafik ve endüstriyel koşullardaki makro-sosyal çerçevede değerlendirerek, örgütsel kararlar üzerinde iç koşullar kadar, dış koşulların da etkisini savunan “bağlamsal yaklaşım” tarzı farklı

bilimsel çalışmaların konusu olabilir. İKY'ne stratejik yaklaşımın ve stratejik İKY uygulamalarının dolaylı şekilde veya doğrudan doğruya örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği tezi, bu çalışmanın ana noktasını oluşturmaktadır.

### **3.1. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri**

Strateji, örgütlerin değişimini ve gelişimini sağlayan, onların sürekli biçimde çevreleriyle uyum içerisinde olmasını sağlayan, beklenmeyen ani değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2004: 54). Strateji, değişen ve gelişen çevre şartlarında, örgütlerin rekabete ayak uydurabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için izlemeleri gereken yol olarak ele alınmaktadır (Turan, 2008: 17). Örgütsel strateji ise, örgüt olarak tümüyle iyi bir performans düzeyini yakalamak için, üst yönetim tarafından tasarlanan plan ve stratejilerdir. Örgüt yöneticileri, iç ve dış tüm koşulları düşünerek bu stratejileri oluşturmaktadırlar (Öğüt vd., 2004: 281). Günümüzdeki ekonomik, teknolojik ve demografik değişimler, örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarına daha fazla önem vermelerine, insan kaynaklarının uzun dönemde stratejik olarak düşünmelerine ve insan kaynaklarının örgütlerin en kıymetli sermayesi olarak görmelerine neden olmaktadır.

İKY'ne stratejik açıdan yaklaşan örgütlerde, genel stratejik plan ile İKY uygulamalarının koordinasyonu olarak ifade edilen dikey uyumun sağlanması gerekir. Bu uyum sayesinde, İKY uygulamaları, yalnız ve izole bir uygulama olmaktan çıkacak ve genel örgütsel uygulamaların ayrılmaz bir parçası olacaktır. Bununla birlikte 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. Tompkins (2002 aktaran Coşkun ve Kayar, 2011: 74) ise, insan 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 gerekliliğini belirtmektedir.

Coşkun ve Kayar (2011: 70) yaptıkları çalışmada, kamu kurumlarında İKY'ne stratejik açıdan yaklaşılması durumunda, nitelikli insan kaynaklarının istihdam edileceğini, maliyet etkinliğinin artacağını ve performans yönelimli bir örgüt kültürü oluşturacağını ifade etmektedirler. Çalışmanın konusunu eğitim kurumları oluşturduğundan, burada Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı kamu ve özel eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşım ele alınmaktadır.

**a. Kamu Eğitim Kurumlarında İKY'ne Stratejik Yaklaşım:** MEB'in merkezi teşkilatlanmasında Strateji Geliştirme Başkanlığı bulunmaktadır. MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 18. maddesi Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın görevlerini belirtmektedir. *“5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 22 / 12 / 2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanununun 15 inci maddesi ve diğer mevzuatla strateji geliştirme ve malî hizmetler birimlerine verilen görevleri yapmak, bakanlık hizmet birimleri, taşra teşkilatı ile okul ve kurumlar için performans ölçütlerinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak...”* Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın görevleri arasında bulunmaktadır (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 03.02.2015).

MEB'in 2010 - 2014 Stratejik Planının 8. temasındaki kurumsal kapasitenin geliştirilmesi bölümünde, insan kaynaklarına yönelik olarak 13. stratejik amaç: *“Bakanlığın insan gücü planlamasını gelecek projeksiyonlarına dayandıran ve insan kaynaklarının ülke genelinde dengeli dağılımını sağlayan; liyakat ve kariyeri esas alan; dış değişime duyarlı, iç dönüşümü sağlayıcı ve mevzuatla sürekliliği sağlanan bir İKY sistemi kurmak”* olarak belirlenmiştir (MEB 2010-2014 Stratejik Planı, 2009: 158).

MEB'in 2010 - 2014 Stratejik Planı'ndaki bu stratejik amaç doğrultusundaki uygulanacak politikalar şu şekilde belirlenmiştir:

- *İnsan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını, eğitim kalitesinin yükseltilmesini, nitelikli personel çalıştırılmasını esas alarak norm uygulamasına dayalı sınıf ve unvan bazlı planlama yaparak istihdam sağlanacaktır.*
- *Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin sosyal ve ekonomik hakları ile ilgili iş ve işlemlerin hızlı, zamanında, elektronik ortam üzerinden yürütülmesi ve ilgililerin bilgilendirilmeleri sağlanacaktır. Başta kurum kültürünün oluşması ve motivasyon sağlanması olmak üzere kurum başarısını tetikleyen en önemli unsurlardan biri olan iş doyumunu ve kurumun personeline sağladığı sosyal imkânların artırılması ve iyileştirilmesi sağlanacaktır.*
- *İyi eğitilmiş ve yüksek düzeyde motive edilmiş öğretmenler, kaliteli eğitimin en önemli unsurudur. Bu bağlamda öğretmen eğitiminin geliştirilmesi yanında, öğretmenlerin kendi alanlardaki kariyer gelişimleri de desteklenecektir.*
- *Gerek Bakanlık tarafından düzenlenen, gerekse protokoller çerçevesinde özel kurum ve kuruluşlarca düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde nicelik artışından çok nitelik artışına önem verilecektir.*



- *Öğretmenlerin niteliklerinin artırılması kapsamında, internet teknolojisinden faydalanılarak çevrim içi topluluklar oluşturulacak ve öğretmenlerin alan öğretimi konusunda yüz yüze birlikteliği kadar aynı zaman ve aynı mekânda bulunamayan öğretmenleri bir araya getirecek önlemler de alınacaktır.*
- *Öğretmenlerin bölgelere ve yerleşim yerlerine göre dengeli dağılımı sağlanarak, özlük haklarında hizmet yaptıkları yerleşim yerleri, görev bölgeleri ve görev alanları esas alınarak gerekli düzenlemeler yapılacaktır.*
- *Eğitim yöntemlerindeki değişiklikler dikkate alınarak öğretmen yeterlilikleri sürekli olarak geliştirilecek, gereken yeterliliklerin kazandırılabilmesi için hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimde etkin yöntemler uygulanacaktır.*
- *Öğretmenlerin kendi çalışmalarını sergileyebilecekleri ve diğer meslektaşları ile paylaşabilecekleri sanal ortamlar geliştirilecektir. Ders saati ücreti kapsamında ve ders saatleri dışında öğretmenlerin bir araya gelip tartışabilmeleri ve değerlendirmeler yapabilmeleri için düzenleme yapılacaktır.*
- *Açık öğretim programı uygulayan üniversiteler ile işbirliği yapılarak, tüm personelin alanlarında yüksek lisans derecesi alması teşvik edilecektir.*
- *Öğretmenlerimiz ve diğer çalışanların başta kitap okuma alışkanlığı kazandırılması gibi sosyal ve kültürel faaliyetlere etkin katılımları sağlanacaktır (MEB 2010-2014 Stratejik Planı, 2009: 161-162).*

MEB'in 2015 - 2019 Stratejik Planı ise, hazırlık programı aşamasındadır. Bu hazırlık programının amacı: merkez, il ve ilçe millî eğitim müdürlükleri ile her tür ve kademedeki eğitim kurumlarının ikinci plan dönemi stratejik planlarının 2015 - 2019 hazırlanma sürecine rehberlik etmektir. Hazırlanacak olan stratejik planlar, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına ve eğitim kurumlarının geleceğine yön vereceklerdir (MEB 2015 - 2019 Stratejik Planı Hazırlık Programı, 2013: 4).

Eğitim kurumlarındaki eğitim öğretim fonksiyonlarının temel ögesi öğretmenlerdir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının insan kaynakları olan öğretmenlerine stratejik açıdan yaklaşımları gerekmektedir. Bu stratejik bakış açısı kurumların vizyon ve misyon bildiremeleri arasında yer almaktadır. MEB'in merkezi teşkilatındaki İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü insan kaynakları misyonunu: *"iyi insan ve iyi vatandaş yetiştirmek üzere, yüksek karakterli ve nitelikli yönetici, öğretmen ve personel istihdam etmek için politikalar belirlemek, bunlarla ilgili AR-GE çalışmaları yapmak, mevzuat hazırlamak ve personelin performansını objektif olarak değerlendirebilecek kriterleri geliştirmek"* olarak belirlemiştir (MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 03.02.2015). Vizyonunu ise: *"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).

**b. Özel Eğitim Kurumlarında İKY’ne Stratejik Yaklaşım:** Özel bir eğitim kurumu insan kaynaklarına olan yaklaşımını: “eğitim sektöründe yer alan bir kurum olarak, insan faktörünün ne denli önemli olduğunun farkındayız ve “eğitim” görevinin kutsal sorumluluğunun bilinciyle hareket etmekteyiz. Bu bağlamda, konumumuzu koruyup geliştirebilmenin, sahip olduğumuz insan kaynağının gelişiminin sürekli kılınması ile mümkün olduğuna inancımız tamdır. Tüm çalışanlarımızın, kendilerini büyük bir ailenin önemli bir ferdi olarak hissetmelerinin önemine inanıyoruz. Bu ailenin tüm üyelerinin, başarı ve kazanımlarını artırıcı fırsatları yaratmalarına olanak sağlayacak çalışma ortamları geliştirme çabası içerisindeyiz. Kurum stratejileri ile İKY ’nin eş güdümünü sağlayan, proaktif, yenilikçi, gelişim odaklı bir yaklaşımla beslenen insan kaynakları sistemlerini geliştirmek ve yürütmek temel yaklaşımımızdır” (Bahçeşehir Okulları, 2015) şeklinde ifade ederek, kurumlarında insan kaynaklarına stratejik yaklaşıldığını öne çıkartmaktadır.

Diğer bir özel eğitim kurumunun insan kaynakları politikaları arasında “konusunda yetkin, motivasyonu yüksek, yenilikçi ve değişimlere açık çalışan profiline sürekliliğini sağlama” anlayışı ve ayrıca “kurum misyon ve vizyonuna sahip çıkan, değişim ve gelişime açık, ekip çalışmasına ve takım ruhuna inanan, kaynaklarını ve zamanı etkin kullanan, sosyal sorumluluk duyarlılığı yüksek insan kaynağını bünyesine kazandırmayı ve istihdam ettiği bu kaynağın kalıcılığını, mutluluğunu ve verimliliğini sürdürmeyi kendine ilke edinme” (ODTÜ Geliştirme Vakfı Okulları, 2015) anlayışı göze çarpmaktadır.

Özel bir eğitim kurumunun kurucusu ise: “okullarımız, öğretime yapılan yatırımın, kat ve kat olarak öğrencilerimize geri döndüğünün bilinciyle başarısındaki en büyük etkenin “öğretmen” olduğunun farkında olan bir okuldur. Öğretmenlerimizin her sene değişmemesi, üstelik on yılı aşkındır bizimle çalışan çok sayıdaki öğretmenimizin varlığı bizim en büyük zenginliğimizdir. İnsan kaynağımızı sürekli beslemek, eğitimlerle bilgilerini güncel tutmak, bildiklerini, yaratıcılıklarını paylaşabilecekleri pozitif bir okul iklimi yaratabilmek yönetim olarak en çok önemsemiğimiz konulardan biridir” (PEV Okulları, 2015) diyerek insan kaynaklarına uzun dönemli ve stratejik bakışa önem verdiklerini dile getirmektedir.

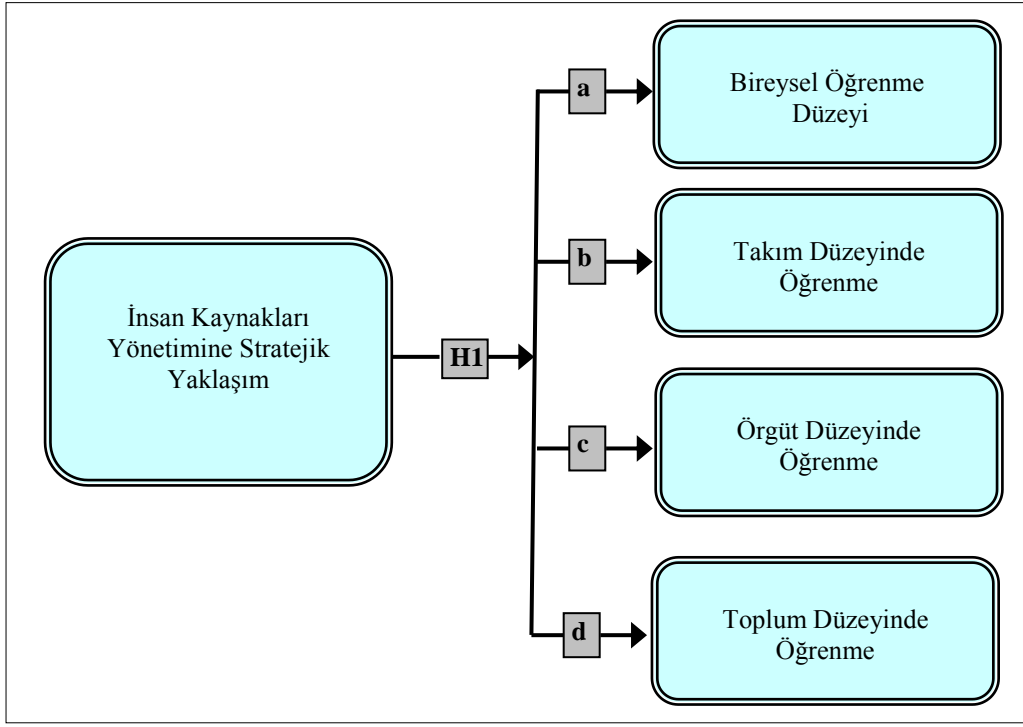
Kamu ve özel eğitim kurumlarının yukarıdaki stratejik yaklaşımlarının yanı sıra Tompkins (2002), teoride insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama süreçlerine katılmalarının önemine vurgu yapılmasına karşın; uygulamada pek çok örgütün bu gerekliliği göz ardı etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Tompkins'e göre, insan kaynakları bölüm yöneticilerinin, örgütlerde düşük statüye sahip olmalarının yanında, genellikle üst düzey yöneticilerin de insan kaynakları bölümlerini görece rutin işlemler yapan bölümler olarak görmektedirler. Bu nedenle, insan kaynakları bölüm yöneticileri stratejik planlama süreçlerine fazlaca dâhil edilmemektedirler.

Örgütlerin deney, gözlem ve analizler sonucunda edindiği tecrübelerine dayanarak performanslarını geliştirme kapasitesi veya süreci olarak ele alınan örgütsel öğrenme konusu, örgütlerin genelinde düşünülmesi gereken bir olgudur. Günümüzde her alanda, birbirini etkileyen değişkenlerin sayısı ve bu değişkenlerin öngörülemez davranışları karşısında bireysel öğrenme kapasiteleri sınırlı ve yetersiz kalmaktadır (Kalder, 2000: 29). Bu nedenle; bireylerinin tamamının öğrenme yükümlülük ve kapasitesini değerlendirmeyi başaran örgütler, rakiplerinin önüne geçerek rekabet avantajı sağlayacaklardır (Senge, 2004: 12).

Çalışmanın birinci temel hipotezi, İKY'ne stratejik yaklaşımın, genel olarak örgütsel öğrenme düzeylerini destekleyeceği yönündedir. Buna ilişkin çalışmanın H1 ana hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H1: İKY'ne stratejik yaklaşım ile genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

Çalışmanın bu kısmında, İKY'ne stratejik yaklaşım ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiler Şekil 27'de gösterildiği gibi dört boyutta incelenmektedir. İKY'ne stratejik yaklaşımın, örgütsel öğrenmenin her bir düzeyi ile olan ilişkileri ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.



Şekil 27. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi

### 3.1.1. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Bireysel Öğrenme

Örgütlerin öğrenme yetenekleri, onlara dinamizm kazandırarak başarıya taşıyan temel yeteneklerinden biridir. Örgütler, sahip oldukları 'öğrenen' bireyleri aracılığıyla öğrenmektedirler. Senge (2004: 155), bireylerin öğrenmelerinin, örgütün öğrenmesini garanti etmemekle birlikte; bireysel öğrenmeler olmadan da örgütsel öğrenmenin meydana gelebileceğini belirtir. O halde örgütlerin öğrenmeleri, insan kaynaklarını oluşturan her bir bireyin öğrenmesiyle gerçekleşeceğinden, bireylerin öğrenme amaçlarının bilinmesi konusu önem arz etmektedir. Yıldırım (1998: 11-14), bireylerin öğrenme amaçlarını şu şekilde ifade etmektedir:

- **Bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için:** Öğrenme faaliyeti, bireylerin öğrendikleriyle ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabildiğiyle ilgilidir.
- **Bireylerin etkinliğini artırmak için:** Öğrenme, bireylerin etkinliğini artıracak yönde sonuçlar meydana getirebilmelidir.
- **Bireylerin koşullara daha iyi uyum sağlayabilmeleri için:** Öğrenme, bireylerin değişime uyum sağlama veya onu yönlendirebilme kapasitelerini artırmalıdır.
- **Belirsizliği yenmek ve tahmin yapabilmek için:** Öğrenme, bir konuda bilgi sahibi olmanın yanında bu bilgileri farklı durumlara yansıtılabilir faaliyetidir.
- **Bireylerin rekabet edebilmesi için:** Bireylerin öğrenme ve bilme düzeyi, kendi geçmişlerini ve başkalarını referans alarak durumlarını ne kadar geliştirdikleriyle ölçülmektedir.

Vemie (2007 aktaran Yıldız, 2014: 220), yığın üretim döneminin yerini,

müşteriye özgü üretim olan yığın kişiselleştirmeye bıraktığını belirtir. Vemie'ye göre, 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. Örgütlerde İKY'ne stratejik yaklaşım, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlaması için, örgütteki bireyleri stratejik kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumları artırarak onların bireysel öğrenme amaçlarını desteklemektedir. Örücü ve Kanbur (2008: 96) ise, yöneticilerin motivasyonu özendirici araçların saptamasında, bu araçların bireylere olan etkilerini, bireylerin niteliklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alınmasının gerekliliğini ifade ederler. Örgütlerin imkânlarının ne olduğunun ve bu bireysel ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verilebileceğinin de bilinmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, İKY'ne stratejik yaklaşımın, bireysel öğrenmeyi destekleyeceği beklenmektedir. Buna ilişkin çalışmanın H1a alt hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmektedir:

**H1a: İKY'ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

### **3.1.2. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Takım Düzeyinde Öğrenme**

Takım düzeyindeki öğrenme, işbirliği ruhunu ve takımların etkin bir şekilde çalışması için sahip olmaları gereken birlikte çalışma becerilerini içermektedir. Takımların öğrenmesi; takımların inisiyatif sahibi olmaları, kendi performanslarından sorumlu olmaları, takım içi etkin iletişimin sağlanması, takımların başarılarının ödüllendirilmesi ve takımların söz hakkına sahip olmaları üzerine kurulmuştur (Özarallı, 2005: 108). Bu nedenle, bireysel öğrenmeden daha etkili öğrenme mümkün olmaktadır.

Örgütler bireyleri aracılığıyla öğrendiklerinden, 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). Bireysel öğrenmenin olması belli bir düzeyden sonra, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasına yol açmaz. Eğer takımlar öğrenirse ve diğer takımlar da bu öğrenilenleri paylaşma ve uygulamada model oluştururlarsa, örgütsel öğrenmeye daha fazla katkı sağlayacaklardır (Akgün, 2010: 35).

Takım çalışması, örgütün bilgi temelini geliştirmesine katkı sağlar. Takımlar, örgüt üyelerinin birlikte öğrenmeleri için mekanizmalar sağlar ve kendi kolektif öğrenme becerilerini geliştirebilmeleri için birlikte uygulama yöntemlerine gereksinim

duyarlar. Takım halinde öğrenmeyle, bireylerin sahip oldukları içsel bilgileri açık hale gelir ve oluşturulan zihni modeller takımın birliğini kurar (Garavan, 1997: 18-29).

Sürekli değişerek karmaşık hale gelen günümüzdeki örgütlerde takım çalışması olmadan, takımı oluşturan bireylerin bilgi, deneyim ve tecrübelerinden yararlanmadan, yaratıcı çözümler ve yeni yaklaşımlar geliştirebilmek, doğru ve yerinde kararlar alabilmek gittikçe güçleşmektedir (Akgün, 2010: 35). Stratejik İKY'nin temel özelliklerinden biri de, örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlamaya yardım etmesi ve sürekli bir öğrenme kültürü yaratarak ve bu öğrenilenlerin birimler arasında transferini sağlamasıdır (Barutçugil, 2004: 56-58). İKY'ne stratejik yaklaşımın örgütlerde, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamasında, örgüt bireylerinin yanı sıra, örgütte çalışan takımlar da stratejik kaynak olarak görülmektedir. Örgütlerde İKY'ne stratejik yaklaşım, bütünleşmeyi, karmaşık örgütsel problemlerin çözümü için daha geniş bir çözüm olanağı sağladığından, takım düzeyindeki öğrenmeyi desteklemektedir.

O halde, İKY'ne stratejik yaklaşımın, takım düzeyindeki öğrenmeyi etkileyeceği beklenmektedir. Bu duruma ait çalışmanın H1b alt hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmektedir:

**H1b: İKY'ne stratejik yaklaşım ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

### 3.1.3. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Örgütsel öğrenme; örgütün çevresel faktörler ve kendi deneyimleri çerçevesinde kültür, yapı, sistem ve davranışlarındaki değişimleri içeren ve örgütün başarı düzeyini artıran bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, örgütteki bireylerin kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının geçmiş tecrübelerine dayanan, paylaşılmış değer ve bilgiyi geliştirmeyi içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Lipshitz vd., 1996: 292-305).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişmesi ve genişlemesi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların ortak referans çerçevesinin değişimi olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok; örgüt içindeki davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenmede, tüm bireylerin aktif katılımıyla oluşturulan kolektif değer ve normlar, bireysel bilgi ve tecrübelerin paylaşımını sağlayarak örgütsel öğrenmenin geliştirilmesini destekler (Probst ve Büchel, 1997: 90).

İKY'ne stratejik yaklaşımın örgütlerde, insan kaynakları yöneticileri örgütlerin stratejik planlama sürecine dâhil edilerek, örgütleri “uzun dönemde” yönetmek için yönetsel özellikler belirlenmektedir. Dinamik ve değişen çevrelerde rekabet eden tüm

örgütler, bu yönetsel özellikleriyle öğrenme, davranış değiştirme ve performans iyileştirme süreçlerini uzun dönemde dikkatlice takip edeceklerdir.

İKY'ne stratejik yaklaşılan örgütlerde, örgütlerin yapısı ve görülecek işlerin analizleri “gelecek gereksinimleri” dikkate alınarak yürütülmektedir. O halde örgütün mevcut ve gelecekteki öğrenme kapasitesinin artırılması için, örgütün bireyleri, yönetim sistemleri, teknolojisi, kültürü ve diğer örgütsel unsurları geliştirmek ve aralarındaki uyumu artırmak gerekmektedir (Akgün, 2010: 37).

İKY'ne stratejik yaklaşılan 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 olmaktadır. Bu örgütlerin formal tarzda insan kaynakları stratejileri bulunmakta ve insan kaynakları planlaması yürütülmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni bilgi, anlayış ve davranışların örgüt düzeyinde geliştirilmesi anlamına geldiğinden, bu örgütlerde bireysel ve takım öğrenmelerine ait konu ve öğrenme sonuçlarının da üst yönetimin konuları arasında olacağından, daha iyi performansa yol açacak örgüt çapındaki iyileştirme ve davranış değişiklikleri kolaylaşacaktır.

O halde, İKY'ne stratejik yaklaşımın, örgüt düzeyindeki öğrenmeyi etkileyeceği beklenmektedir. Bu duruma ait çalışmanın H1c alt hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmektedir:

**H1c: İKY'ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

### **3.1.4. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ve Toplum Düzeyinde Öğrenme**

İKY'ne stratejik yaklaşılan örgütlerde, klasik İKY'nin ötesinde yeni ve stratejik bir nokta hedef gösterilmektedir. Bu durum, klasik ve rutin bir görev anlayışına sahip olan örgütlerin İKY'nde köklü bir değişimi gerekli kılmaktadır. Akıncı'ya (2011: 134-135) göre, stratejik İKY'nin üstlenmiş olduğu kritik rol ve sorumluluklar arasında:

- *Kaliteyi, verimliliği, grup çalışmasını, inovasyonu ve yaratıcılığı ödüllendirme,*
- *Yüksek performansa dayalı bir örgüt kültürünü oluşturma,*
- *Örgütsel ve bireysel başarı için danışman olarak sorumluluk alma,*
- *Sürekli olarak öğrenen ve çalışanları geliştiren bir örgütü oluşturma bulunmaktadır.*

Genç'in (2009: 246) Türkiye'nin en büyük 500 işletmesindeki araştırmasında, İKY'ne genel stratejik yaklaşım ile algılanan örgütsel performans arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buradaki algılanan örgütsel performans

değişkeni; çalışan verimliliği, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, müşteri memnuniyetinin sağlanması, yeni ürünlerin, hizmetlerin ya da programların geliştirilmesini, kamusal imajı, çalışanların örgüte çekebilme yeteneği ve çalışan memnuniyetinin sağlanması gibi kriterleri içermektedir.

İKY'ne stratejik yaklaşımın örgütlerin, yenilikçilik eğilimli bir pazar çevresinde daha iyi çalışmaları beklenmektedir. Ancak; aynı çevrede geleneksel İKY uygulayan örgütler ise, bu konuda yetersiz kalacaklardır. Bu durumun ortaya çıkması doğaldır, çünkü stratejik İKY örgütlerde yenilik yapmayı kolaylaştırmak için gerekli olan takım temelli çalışma tasarımını, esnek işgücünü, çalışanları güçlendirmeyi, teşvik edici ücretlendirme politika ve uygulamaları desteklemektedir (Chang ve Huang, 2005: 444).

Özutku ve Çetinkaya'nın (2012: 364) stratejik İKY ve örgütlerin performansını otomotiv sektöründe inceleyen çalışmasına göre, stratejik İKY uygulamaları olan örgütlerin, geleneksel İKY uygulamaları olan örgütlere göre daha yüksek performansa sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışanların nitelik düzeyinin, örgütlerdeki İKY departmanının gelişmişlik düzeyini etkileyen faktörlerden birisi olduğu dikkate alınır; nitelikli çalışan istihdamına paralel olarak stratejik İKY uygulamalarına sahip olan örgüt çalışanlarının performans düzeylerini artırma potansiyelleri, örgüt performansına olumlu katkıda bulunacaktır.

O halde, İKY'ne stratejik yaklaşımın, toplum düzeyindeki öğrenmeyi etkileyeceği beklenmektedir. Bu duruma ait çalışmanın H1d alt hipotezi aşağıdaki gibi üretilmiştir:

**H1d: İKY'ne stratejik yaklaşım ile toplum düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

### **3.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri**

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu sanayi çağından, bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi çağına geçişte insan kaynakları profili de büyük ölçüde değişmiştir. Feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda sahneye çıkmış, ancak; sahnenin ve otomasyonun bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise, birey önemli aktör olarak sahneye çıkarak; düşünen, tasarlayan, organize eden, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif yeteneğini hayata geçirmiştir. Bu bağlamda bilgi çağındaki insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümden sorumlu "mekanik" bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdır (Tokmak, 2008: 49).

Stratejik İKY; insan kaynakları ile ilgili konuları stratejik olarak ele alan,



örgütün değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştıran, örgütün vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını örgütün tüm birimlerine ve bireyelerine taşıyan, performansı arttırmaya odaklanan, kendi içinde tutarlı, koordine olmuş, bağlılığı ve motivasyonu ödüllendirme sistemleriyle perçinleyen bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2004: 56-57). Stratejik İKY'nin görevi ise, geleceğe dönük örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye insan kaynaklarını sağlamak, onların işten duydukları tatmini arttırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu uygulamaları mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır (Akın ve Çolak, 2012: 86). Stratejik İKY'nin önemli bir unsuru ise, insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumu ifade eden yatay uyumdur. İnsan kaynakları uygulamaları arasında fazlaca bir entegrasyon bulunmadığından, bu uygulamalar birbirlerinden bağımsız disiplinler olarak gelişmiş, aralarında çok az eşgüdüm oluşmuştur. Her bir uygulama mikro bakış açısına dayalı teknikler geliştirmiş, diğer uygulamalarla fazlaca ilgilenmemiştir. Stratejik İKY, tüm uygulamaların uyum içinde uygulanmasını öngörmektedir (Baird ve Meshoulam, 1998).

Örgütler rekabet edebilmek, varlıklarını sürdürüebilmek için öğrenirler. Herhangi bir dış rakip olmasa bile; örgütler kendi bütünlüğünü korumak, yani işleyişini aksatan yönetsel, teknik veya sosyal sorunlarla baş edebilmek için öğrenmek zorundadırlar (Yıldırım, 1998: 165). Öğrenme ise; kuramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle, bireyelerin inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 2001: 588). Öğrenme sonucunda bilgi ve tecrübe birikimi olmakta, bireyelerin değer ve davranışlarının niteliklerinde bir değişim meydana gelmektedir. Örgütsel öğrenme ise, davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların örgüt düzeyinde geliştirilmesidir. Öğrenme sayesinde, daha iyi performansa neden olacak davranış değişiklikleri kolaylaşacaktır. Dinamik ve hareket halindeki çevrelerdeki tüm örgütler; öğrenme, davranış değiştirme ve performans iyileştirme süreçlerini dikkatlice takip etmelidir (Slater ve Narver, 1995: 63-74). Örgütsel öğrenme, bilginin eğitim ve tecrübeyle kazanılmasından çok; örgüt içinde davranış, değer ve normların birlikte geliştirilmesidir. Örgütün tüm bireyelerinin aktif katılımıyla oluşan kollektif değer ve normlar, bireyelerin bilgilerini paylaşmalarına olanak sağlayarak örgütsel öğrenmenin gelişmesini sağlamaktadır (Probst ve Büchel, 1997: 90).

Diğer yandan, değişim ve öğrenme birbirlerini güçlendirmektedir. Zamanla değişimin artan hızı; bilinen çözümleri geçersiz hale getirmekte ve sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Örgütlerin; varlıklarını sürdürmeleri, sürekli gelişip

büyüyeabilmeleri ve rekabetçi avantajlarını kaybetmemeleri için çevresinde meydana gelebilecek değişikliklere sürekli uyum sağlayarak öğrenmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, örgütlerin öğrenme oranı; kendi çevresindeki değişim oranından daha büyük veya eşit olmalıdır (Öğrenme  $\geq$  Değişim) (Dixon, 1992: 30). Çevresel koşullardaki sürekli ve köklü değişiklikler, örgüt açısından sürekli bir biçimde örgütsel öğrenmeyi gerektirmektedir. Örgütler için öğrenme süreci, aynı zamanda onlar için bir değişim süreci olduğundan, bu değişimi sağlayacak olan insan kaynaklarına ve İKY'ne stratejik açıdan yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

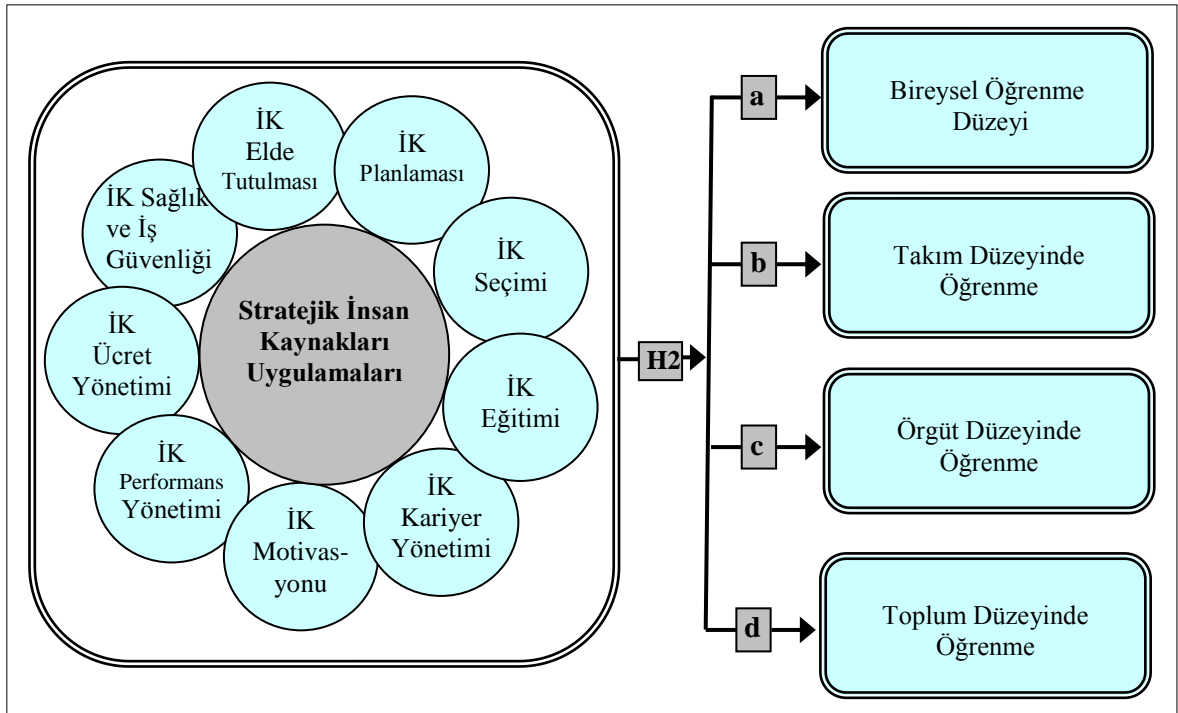
1980'lerden sonra küreselleşmenin de etkisinin artmasıyla birlikte, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde insan kaynaklarının etkin yönetimi stratejik bir boyut kazanmıştır. Aslında bu stratejik boyut, yenilikçiliğin ve geleceği keşfetmenin örgütlerdeki tüm çalışanlar tarafından benimsenmesiyle oluşmaktadır. Örgülerdeki yenilikçiliğin temelinde ise; bireysel, takım, örgüt ve örgütler arası / toplum düzeyinde öğrenmeler yatmaktadır.

Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme konuları, üstlendikleri fonksiyonlar bakımından birbirleriyle ilişkili konulardır. Her ne kadar günümüzde örgütlerde bilgi, öğrenme ve teknolojinin yoğunluğu giderek artsa da, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında sahip oldukları insan kaynakları önemli bir faktör olarak yerini korumaktadır (Akgemci, 2008: 238). Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, örgütlerin örgütsel öğrenmelerini desteklemektedir.

Örgütsel öğrenme literatüründen, örgütlerin öğrenme yeteneğinin bugünden yarına kazanılacak bir husus olmadığı, bunun bir süreci, alt yapısı ve en önemlisi üst yönetim ile çalışanların gönülden desteğini gerektirdiği görülmektedir. Örgütlerin öğrenme sürecine hazırlanmasında, İKY'ne önemli sorumluluklar düşmektedir. İKY departmanının öğrenme ile ilgili oluşturulmuş stratejilere bakarak örgüt kültüründe öğrenmeye uygun dönüşümleri sağlayacak İKY politikaları belirlemesi ve sürece uygun örgütsel iklimi yaratması gerekecektir. Bu sebeple günümüzde bütün örgütlerde insan kaynakları yöneticilerinin örgüt stratejilerinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde etkin rol oynamaları, örgüt içerisinde gerek diğer birimlerle gerekse örgüt üst yönetimi ile çok yönlü bir iletişim geliştirerek, oluşan yeni durumlara karşı içlerinde gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir.

Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki, Şekil 28 'de gösterildiği gibi, bireysel düzeyde, grup / takım düzeyinde, örgüt düzeyinde ve toplum düzeyinde incelenmektedir. Stratejik İKY uygulamalarıyla ilgili literatür taramasından, insan kaynakları planlaması ve seçiminin, eğitim ve kariyer yönetiminin,

motivasyon ve performans yönetiminin, korunma ve elde tutmanın bireysel öğrenmeyi; insan kaynakları planlama ve iletişiminin, motivasyon ve performans yönetiminin takım düzeyinde öğrenmeyi; insan kaynakları planlama ve kariyer yönetiminin, motivasyonun, performans ve ücret yönetiminin örgüt düzeyinde öğrenmeyi; insan kaynakları planlama ve eğitimin, örgüt içi iletişimin, performans ve ücret yönetiminin, sağlık, iş güvenliği ve elde tutmanın ise toplum düzeyinde öğrenmeyi desteklemekte olduğu görülmektedir. Akgemci (2008: 244), örgütlerde ortak ağların oluşturulmasının, örgütlerdeki stratejik İKY'nin özelliklerinden biri olduğunu belirtir. Oluşturulan bu etkili bilgi ve iletişim ağları sayesinde, bireysel düzeyde öğrenilenlerin takım düzeyine, oradan örgüt düzeyine taşınması hızlanmaktadır. Hatta yakın coğrafyalardaki örgütler arasında iletişim ve işbirliğinin de geliştirilmesiyle kümelenmelere (birbiriyle yakın ilişkili olan örgütlerin belirli yerlerde coğrafi olarak yoğunlaşmaları) gidilmesi mümkündür.



**Şekil 28.** Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İlişkisi

Çınaroğlu'nun (2010: 86) araştırmasında genel regresyon analizi sonucuna göre SİKY uygulamalarının, örgüt çalışanlarının öğrenme odaklılığını anlamlı düzeyde betimlediği ve stratejik İKY uygulamaları ile öğrenme odaklılığı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı doğrulanmıştır. Öğrenme odaklılığı; takım, sistem, ortak hafıza ve öğrenme yönelimini içermektedir. Öğrenme yönelimi ise; örgütlerde bilginin üretilmesi, yayılması ve kullanılması yeteneği olarak tanımlanan, örgütsel değerler kümesidir. Öğrenme yönelimi, hangi tür bilgilerin toplanacağını ve bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını etkilemektedir (Calantone vd., 2002: 516).

Stratejik İKY uygulamalarının temel amacının örgütün vasıflı, iyi motive olmuş ve örgüte bağlı emek gücüne sahip olarak rekabet üstünlüğü yaratmak olduğu göz önüne alınır, stratejik İKY ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel öğrenmenin temelinde insan kaynaklarının bireysel öğrenmelerinin bulunduğu dikkate alınır, bireylere fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri, tartışabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasında insan kaynakları bölümünün önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Stratejik İKY anlayışının kabulüyle birlikte örgütte çalışanlar “değerli kaynaklar” olarak kabul edilmekte ve stratejik planlama sürecinde İKY verileri dikkate alınmaktadır. Çalışanların örgütsel karar alma sürecine katılmaları, onlara daha avantajlı eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, daha rasyonel performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi ise, onların performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini artırmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, örgütlerdeki her bir stratejik İKY uygulamasının, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütsel öğrenme amacına ulaştıracağı beklenmektedir. Buradan hareketle, araştırmanın ikinci ana hipotezi şu şekilde üretilmektedir:

**H2: Stratejik İKY uygulamalarıyla genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.**

Çalışmanın bu kısmında, stratejik İKY uygulamalarının farklı düzeylerdeki örgütsel öğrenmelerle ilişkileri aşağıdaki ayrıntılı biçimde analiz edilmektedir.

### **3.2.1. Stratejik İKY Uygulamaları ve Bireysel Öğrenme**

Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamalarından insan kaynaklarının planlaması ve seçimi, eğitimi, kariyer yönetimi ve motivasyonu, sağlığı, iş güvenliği ve elde tutulması uygulamaları örgütlerdeki bireylerin öğrenmelerini desteklemektedir.

**İnsan Kaynaklarının Planlaması:** Örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta durabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri doğru işgücünü bulma ve istihdam etmelerine bağlıdır. Örgütler, aynı teknolojik donanıma sahip olsalar bile örgütsel amaçları gerçekleştirmede onları birbirinden farklı kılacak en önemli unsurun “insan kaynağı” olduğunun farkına varmışlardır (Benli ve Şahin, 2004: 113). Örgütlerde örgütsel öğrenmenin başarıyla gerçekleşmesi için, öğrenmeye açık bireylere ve bireylerin oluşturduğu takımlara ihtiyaç duyulacağından dolayı, iyi bir insan kaynakları planlamasına ihtiyaç vardır. Örgütler işgücü planlaması yaparken, çalışanların yetenekleri eğitimleri ve öğrenme ihtiyaçlarıyla örgütsel amaçlar arasındaki uyuma; ayrıca çalışanların seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve kariyerlerinin planlaması arasındaki koordinasyonun sağlanmasında hassas davranmalıdırlar.

**İnsan Kaynaklarının Seçimi:** Örgütsel öğrenme, temelinde bireysel öğrenmelerin yattığı bir süreç olduğundan, bireysel öğrenme olmaksızın örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi mümkün değildir. Stratejik İKY uygulamalarından olan örgütlerdeki insan kaynaklarının örgütün stratejik amaç ve hedeflerine uygun şekilde temin edilmesi; örgüt yöneticilerinin, örgütlerin ihtiyacı olan insan kaynaklarının seçimi sürecinde konusunda uzman, bireysel ve takım düzeyinde öğrenmeye açık, takım çalışmasına yatkın, araştırmacı ve paylaşımcı özelliklere sahip adayları tercih etmelerini gerektirmektedir. Bundan dolayı, gerek örgütsel öğrenmenin ve gerekse örgütteki ürün, süreç, strateji ve pazar inovasyonlarının geliştirilmesi açısından; üretken, yenilikçi, sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş ve takım çalışmasına yatkın bireylerin varlığı çok önemlidir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37).

**İnsan Kaynaklarının Eğitimi:** Örgütlerdeki eğitim, çalışanların işe girerken beraberinde getirdikleri bilgi ve tutumlar ile (giriş davranışı) işlerin özelliği görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumlar (istenen davranış) arasındaki farkı kapatma süreci olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 297-298). Günümüzde örgütler için bilgi, önemli ve güçlü bir rekabet aracıdır. Örgütler, 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. Örgütsel kaynakların dağıtımında, yeni fikirler ve projeler geliştirme potansiyeli bulunan çalışanlara gerekli zaman, mekân, finansman ve diğer imkânları sağlamak öncelikli sıralarda olmalıdır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37-38).

Bununla birlikte Birkan (2009: 7), genel olarak örgüt çalışanlarının motivasyonunda etkili olan 10 faktörü şu şekilde sıralamaktadır: Ücret ve yan haklar, iş güvencesi, kariyer ve yükselme olanakları, eğitim ve gelişim olanakları, liderlik, yetki ve sorumluluk alma, çalışma koşulları, işin niteliği, çalışma arkadaşları, kurum kültürü ve itibarıdır. Birkan'ın da ifade ettiği gibi, örgüt çalışanlarının bireysel öğrenme, eğitim ve gelişim imkânlarının sağlanması, onları motive edecek ve uzun süreli örgütte kalmalarına vesile olacaktır.

**İnsan Kaynaklarının Kariyer Yönetimi:** Örgütlerde çalışanların ihtiyaçları yere ve zamana göre değişmekle birlikte, onların pek çok temel ihtiyaçlarından birisi de kariyer yapmaktır. Çalışanların nitelik, yetenek ve yeterlilikleri örgütlerin etkin ve verimli yönetilmesinde gerekli olmakla birlikte, yeterli değildir. Onların performanslarını artıracak motivasyon araçlarının devreye konulması gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimi etkili bir araç olarak kullanılmaktadır (Tunçer, 2012: 206).

Kariyer yönetimi; örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirilmesine yönelik faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla bireysel amaçların bütünleştirilerek, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmasıdır (Dündar, 2009: 266). Kariyer yönetimiyle çalışanların örgüt içindeki hareketlilikleri sağlanır ve böylece çalışanlar motive edilir. İyi bir kariyer yönetimi uygulanan örgütlerde bireyler bir süre sonra hangi statüde olacaklarını bilebilir veya tahmin edebilirler. Bireylerin bunu bilmesi, onların motivasyonlarını artırarak işlerine ve örgütlerine bağlayacaktır (Şimşek, 2007: 10). Bireysel ve örgütsel kariyer planlamalarının yapılması, çalışanların gelişmelerini artırarak, onları motive ederek, daha kolay yükselmelerini sağlayacağından dolayı; çalışanların belirlenen kariyer hedeflerine ulaşmalarında onların potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlayacak ve dolayısıyla onların öğrenmeleri üzerinde etkili olacaktır.

**İnsan Kaynaklarının Performans Yönetimi:** Performans yönetimi, çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir İKY uygulamasıdır. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2004: 335-336). Performans değerlendirmenin iki temel amacından birincisi, çalışanların ödüllendirilmesi için gerekli olan performansları hakkında bilgi edinmek, ikincisi ise; çalışanlara durumlarıyla ilgili geri bildirim sağlamak suretiyle onların kendilerini değerlendirme ve geliştirmelerine imkân ve fırsat vermektir. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanların ihtiyaç duyduğu kendini geliştirme alanlarının tespit edilmesini de sağlamaktadır (Tunçer, 2013: 88). Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılması gerekmektedir (Özcan, 2011: 48). Performansı düşük ve kendisini yetersiz hisseden çalışanlar için kendilerini öğrenmeye, eğitim ve araştırmaya verecekleri imkân ve ortamlar sağlanmalıdır.

**İnsan Kaynaklarının Motivasyonu:** Motivasyon, örgütlerdeki çalışanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleriyle davranmalarıdır. Aslında motivasyon, örgütlerde çalışanların kendi arzu ve istekleri ile davranabilmeleri için gerekli olan yönetsel, fiziksel ve psiko-sosyal ortamı sağlamaktır. Çünkü motivasyonda asıl hedef, çalışanların istekli, şevkli, verimli ve etkili çalışmalarını sağlamaktır (Ünlü vd., 2013: 118). Örgütlerde çalışanların motivasyonun sağlanmasında kullanılan özendirici psiko-sosyal araçlardan birisi; gelişme ve başarıdır. Birçok çalışan örgüte girdikten sonra yükselme ve gelişme imkânlarını araştırarak, örgüt içindeki ve dışındaki eğitim fırsatlarından yararlanarak kendilerini donatmaktadırlar. Yeteneklerinin

gelişmesinden ve gelişen bu yeteneklerinin örgütleri için yararlı olmasını görmekten mutlu olmaktadır. Bununla birlikte, eğitim ve yükselme imkânı ise, çalışanların motivasyonlarının sağlanmasında örgütsel ve yönetsel içerikli araçlardan birisidir. Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanlarının yararına sunabilen örgütler, aynı zamanda etkili bir işe özendirme aracını da devreye koyarak, onların bireysel öğrenmelerini desteklemektedirler.

**İnsan Kaynaklarının Sağlığı, Korunması ve İş Güvenliği:** Örgütlerde insan kaynaklarının verimli ve etkin çalışabilmesi için, sağlık ve güvenlik konularını içeren koruma işlevinin uygulanması gerekir. İnsan kaynaklarının sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini, çalışma koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, çalışanın psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 261). İnsan kaynaklarına değer vermenin bir göstergesi olan çalışan sağlığı ve iş güvenliği konularında ciddi önlemler alınmış olması gerekmektedir (Batur, 2004: 2-4). Örgütlerde çalışanların sağlığına, korunmasına ve çalışma güvenliğine dair yapılan her türlü yatırım, aynı zamanda onlara değer vermenin bir göstergesi olarak öğrenmelerine de dolaylı şekilde yapılan bir yatırım anlamına gelmektedir.

**İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması:** Günümüzde çalışanlar, çalışacakları örgütleri seçerken yalnızca ekonomik olan amaçlar üzerinde durmamaktadır. Kendilerini geliştirebilecekleri, öğrenmelerine devam edebilecekleri, öğrendiklerini iş ortamına aktarabilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin görevi, yetenekli ve becerikli çalışanları örgüte çekmekle beraber; onların mesleki gelişmelerine devam ettirebilmelerini sağlayacak öğrenme ortamlarını sağlamak olmalıdır (Çırpan, 2001: 12). Asya-Pasifik bölgesinde, uluslararası alanda araştırma yapan ISR danışmanlık şirketi (ISR, 2006: 1 aktaran Doğan ve Demiral, 2008: 152), yetenekli çalışanların örgütlerden beklentilerini üç ana başlıkta sıralamaktadır:

- *Örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda karar veren liderlerin bulunması,*
- *Örgütlerde sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik eden bir ortamın bulunması ve*
- *Örgütte bütün çalışanlara saygı gösterilmesidir.*

Ayrıca, söz konusu bu araştırmada yetenekli çalışanların katı, bürokratik, risk almayan ve tepkisel bir yönetim tarzını benimseyen örgütleri tercih etmedikleri; örgütlerdeki eğitim ve kariyer geliştirme programlarının, yetenekli çalışanların örgüte çekilmesinde önemli insan kaynakları uygulamaları olduğu belirlenmiştir.

Stratejik İKY'nin örgütler için doğrudan ve dolaylı olmak üzere birçok katkısı vardır. Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, insan kaynaklarının sınırlılıklarını ve fırsatlarını tanımalarını sağlamaktadır. Bir örgütün sahip olduğu insan kaynakları, stratejik örgüt planlarının başarılı ya da başarısız olmasında önemli rol oynamaktadır. Genel örgüt stratejisinin planlanması insan kaynaklarının stratejik planlamasıyla beraber yapıldığında, çalışanların potansiyel problemlerinin ve üstünlüklerinin tanımlanması kolaylaşmaktadır. 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. O halde, araştırmanın H2a alt hipotezi şu şekilde üretilmektedir:

**H2a: Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütlerdeki bireysel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

### **3.2.2. Stratejik İKY Uygulamaları ve Takım Düzeyinde Öğrenme**

Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamalarından insan kaynaklarının seçimi, takım içindeki uyum ve iletişim uygulamaları, takımların motivasyonu ve performans değerlendirilmesi takımların öğrenmelerini desteklemektedir.

Stratejik İKY'nde yöneticilerin insan kaynaklarına bakış açıları, örgütlere katma değer katacak kişileri işe yerleştirmek ve bu amaçla çalışanlara eğitim olanağı sağlamak şeklinde olmalıdır. Stratejik İKY, bireysel ve takım performansı konusunda İK gelişimi uygulamalarının etkinliğini ölçme ve değerlendirme özelliğine sahiptir. Stratejik İKY uygulamaları, sürekli bir öğrenme kültürü yaratmakta ve bu öğrenilenlerin birimler arası transferini sağlamaktadır (Barutçugil, 2004: 56-58). Örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında, takım çalışmaları ve takım halinde öğrenme konusu önemli bir yer tutmaktadır.

**İnsan Kaynaklarının Seçimi:** İKY, örgütlerde boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektedir. Objektif ilkelere dayalı çalışan seçim süreci örgüte karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle örgüte daha verimli bir çalışma imkânı sunmaktadır (Yurdatapan, 2011: 39). İnsan kaynaklarının seçiminde öğrenmeye ve takım halinde çalışmak için iletişime açık adayların seçilmesi önemlidir.

Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, örgütün mevcut durumu ile örgüt vizyonu arasındaki boşlukların tanınmamasını sağlamaktadır. Stratejik İKY planlamaları, örgüte “bugün bulunduğu yer” ile “olmak istediği yer” arasındaki



farklılıkları tanımlama imkânı sağlamaktadır. Çünkü insan kaynakları yöneticilerini geleceği düşünceleri konusunda zorlamakta ve gelecekteki rekabet üstünlüğünü başarmak için örgütün insan kaynaklarını harekete geçirmektedir. Günümüzde örgütlerin ortaya koydukları vizyonlarına ulaşmasında takımların öğrenmeleri ve yenilikçiliğe açık olmaları önem arz etmektedir.

**İnsan Kaynaklarının Takım İçi İletişimi:** Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, örgüt hedeflerinin takımlar tarafından, takım hedeflerinin ise bireyler tarafından açıkça paylaşımını sağlamaktadır. Stratejik İKY planları bir örgüte, kendi bazı özel yeteneklerinden ve yönetim bilgisinden faydalanacağı stratejik hedefler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin bulunduğu örgütlerde, çalışanların kararlara katılımını sağlayacak ve destekleyecek bir yapı ve üst yönetim anlayışının yanında, çalışanların birbirleriyle iletişimlerini artırabilecekleri formal ve informal kanallar oluşturulmuştur. Çalışanlar örgütün ve takımın vizyonunu, misyonunu ve değerlerini bilmekte ve paylaşmaktadırlar.

**İnsan Kaynaklarının Performans Yönetimi:** Örgütlerdeki sadece denetim amaçlı olmayıp, aynı zamanda iyileştirmeye ve geliştirmeye odaklı, değerlendirmenin sonucunda takdir etme ve ödüllendirmenin bulunduğu performans yönetim sistemleri, bireylerin ve takımların motivasyonlarını güçlendirerek, onların öğrenmelerini de desteklemektedir.

**İnsan Kaynaklarının Motivasyonu:** Örgütlerde bireylerin ve takımların motivasyonlarının sağlanmasında kullanılan özendirici psiko-sosyal araçlardan birisi de öneri sistemidir. Öneri sistemi aynı zamanda, örgütlerde demokratik yönetime geçişin belirgin göstergesidir. Örgütlerde bireyler ve takımlar düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa, onların tatmin olma seviyeleri ve örgüte bağlılık dereceleri artmaktadır (Ünlü vd., 2013: 125).

Kararlara katılma ise, bireylerin ve takımların motivasyonlarının sağlanmasında örgütsel ve yönetsel bir araçtır. Bugün en çok konuşulan motivasyon tekniği olan katılmalı yönetim sayesinde, bireyler, takım ve örgüt içerisinde kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Bireylerin ve takımların görüşlerini almak göstermelik bir şekilde yapılmamalı, düşünceler incelenmeli ve uygun olanlar hayata geçirilmelidir (Ünlü vd., 2013: 126). Örgütlerdeki çalışanları teşvik etme politikaları, onların moral ve motivasyonları, örgüte bağlılıkları, ait olma duyguları açısından da son derece önemlidir (Eren, 2010: 389).

Stratejik İKY uygulamaları sayesinde, örgütlerde öğrenmeye ve takım çalışmasına yatkın bireyler seçilecek; onların takım içerisindeki motivasyonları artırılarak, takım içi uyum ve iletişimleri sağlanarak, onların performans değerlendirmeleri yapılarak, takım düzeyinde öğrenmeleri desteklenecektir. Bu durumda, araştırmanın H2b alt hipotezi şu şekilde üretilmektedir:

**H2b: Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütlerdeki takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

### **3.2.3. Stratejik İKY Uygulamaları ve Örgüt Düzeyinde Öğrenme**

Stratejik İKY uygulamaları, örgüt içerisinde teknolojik ve sosyal yenilikleri öğrenmeye uygun bir atmosfer meydana getirerek, örgütsel öğrenmenin önündeki engelleri kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Örgütlerdeki öğrenme ortamları, çalışanların esnek ve yaratıcı potansiyellerinin ortaya konmasına ve geliştirilmesine çeşitli fırsatlar sunmaktadır. İKY, öğrenme kültürünün örgütlerde yerleşmesinde ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapmaktadır. İKY'ne bu konuda düşen sorumluluklar ise, üretken ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkması için bireylerin ve takımların çalışma ortamlarının emniyetli ve güven verici olduğunun hissettirilmesi, bağımsız düşünme ve yeni öğrenmelerin özendirilmesidir.

Stratejik İKY uygulamaları örgütsel öğrenmeyi sağlayan birey ve takımların yeni bilgileri ve yetenekleri kazanabilmeleri için eğitim programları geliştirmektedir. Öğrenmeyi destekleyen örgütsel iklim ve ortam meydana getirmek, uzun dönemli bir uğraştır. Örgütlerin üretkenlik artışı ve teknolojik yenilik yapabilmeleri için, örgütsel öğrenmeye önem vermelidirler. Örgütler denemeye, risk almaya ve tepkisel cevaplar vermeye açık olmalıdırlar. Bireysel ve takım halinde öğrenmeye değer veren örgütler, rakiplerinden bu alanda daha başarılı olacaklardır. Bu tür örgütler, sürekli olarak bilgilerini test ederler, kabul edilmiş uygulamaları eleştirirler ve gelecek için alternatif vizyonlar geliştirirler. Örgütsel öğrenmeye değer vermeyen örgütlerin yenilikçi düşünceleri bastırabilecekleri ve statükoya sıkıca sarılacakları ve dolayısıyla da yeni fırsatları yakalayamayacakları beklenmektedir.

Örgütsel öğrenme; örgütün çevresel faktörler ve deneyimleri çerçevesinde kendi kültür, yapı, sistem ve davranışlarındaki değişimleri içeren ve örgütsel başarı düzeyini artıran bir süreçtir. Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin kendilerinin ve diğer üyelerin geçmişteki tecrübelerine dayanan, paylaşılmış değer ve bilgiyi geliştirmeyi içeren bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Lipshitz vd., 1996: 292-305). Örgütsel öğrenme düzeyinin artırılması için insan kaynakları, yönetim sistemleri, teknoloji, kültür ve diğer örgütsel faktörleri geliştirmek ve aralarındaki uyumu artırmak gerekmektedir.

Uygulamada ise, Akbaba ve Günlü'nün (2008: 220) Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada stratejik İKY boyutlarını inceleyen ifadelerine verilen cevap yanıtlara bakıldığında ise, "*iş yerinde (bireysel, takım ve örgütsel) öğrenmeye önem verilir*" ifadesinin, "*insan yönelimli, açık ve paylaşımcı bir liderlik anlayışı sergilenmektedir*" ifadesinin, "*insan faktörü sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmada en önemli kaynak olarak değerlendirilmektedir*" ifadesinin ve "*İKY uygulamalarımız örgüt stratejik planlarına uygun olarak belirlenir*" ifadesinin "ortanın üstünde" puanlar aldıkları; diğer taraftan "*değişim mühendisliği çalışmaları etkin bir biçimde yürütülmektedir*" ifadesinin "orta düzeyde", "*sendikalarla yoğun işbirliği yapılmaktadır*" ifadesinin ise "ortanın altında" puanlar aldıkları belirlenmiştir.

Stratejik İKY uygulamalarından insan kaynaklarının planlaması ve kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme ve motivasyon uygulamalarının örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkilerinin olduğu görülmektedir.

**İnsan Kaynaklarının Planlaması:** Örgütlerdeki insan kaynaklarının planlaması, örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde işlerin içerdiği yetki ve sorumluluklarla, bunları başarmak için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemek için iş analizlerinin yapılmasını kapsamaktadır. Böylece, örgütün bugün ve gelecekte ne kadar ve hangi nitelikte çalışana ihtiyacı olacağını, ihtiyaç duyulan bu çalışanların nereden ve nasıl sağlanacağını, bunların eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceğini tahmin edilmektedir (Can vd., 2001: 5). İnsan kaynaklarının planlaması örgütlerde, işgücünün yetenek ve becerilerin en üst düzeyde kullanılmasını sağlamakta, çalışanlarla ilgili sorunların ve onların öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesini kolaylaştırmaktadır (Öztürk, 2009: 15).

**İnsan Kaynaklarının Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile örgütün bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulmasını, çalışanların performanslarının değerlendirilmesini, çalışanlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, iş deneyimlerinin artırılmasını ve eğitim programlarının düzenlenmesini içermektedir. İnsan kaynakları ve diğer yöneticilerin temel sorumluluğu, çalışanların bireysel kariyer planlamalarına yardımcı olmak ve onların entelektüel yeteneklerinin ve kapasitelerinin artırmalarını desteklemektir (Barutçugil, 2004: 321).

Kişisel kariyer planlama, her çalışanın kişisel olarak kendi kariyer amaçlarını planlama sürecidir. Örgütsel planlama ise, yönetimin çalışanlar için kariyer amaçlarını planlaması sürecidir. İyi planlanan ve yürütülen kariyer programları çalışanlara ve

örgüte pek çok yarar sağlayacaktır. Kariyer planlaması aynı zamanda, çalışanların yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik edecek ve onların çalışmalarından doyum almalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açacaktır. Ayrıca, farklı deneyimlere ve eğitimlere sahip olan çalışanlara kariyer planlama desteğinin verilmesi, onların örgütle bütünleşmelerini sağlayacağından dolayı da örgütsel öğrenme desteklenmiş olacaktır.

Günümüzde yeni nesil çalışan adayları, görevin ücreti ve unvanından daha çok, örgütte kariyer planlaması yapılıp yapılmadığı ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığı üzerinde durmaktadır. Çalışanlarına ciddi kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, daha nitelikli adayları, üstelik daha uygun koşullarla kendi bünyesine katabilmektedirler (Aytaç, 2010: 403). İletişim ve ulaşım teknolojilerinde meydana gelen müthiş değişimler ve gelişmeler, pek çok alanda olduğu gibi, insan kaynaklarını da akışkan bir hale getirdiğinden örgütler nitelikli çalışanlarını ellerinde tutmakta zorlanmakta ve onlara yeni imkânlar sunmak zorunda kalmaktadırlar. Nitelikli çalışanların kariyer beklentilerine cevap verilememesi ve bu sürecin iyi yönetilememesi nitelikli çalışanların kaybına neden olabilmektedir (Tunçer, 2012: 207).

Örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, “tepkici” yerine “öngörücü” olma davranışını cesaretlendirmektedir. Bir örgütün öngörücü olması nereye gitmek istediğine ve oraya giderken insan kaynaklarının nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin vizyon geliştirmesi ve geleceğe bakabilmesidir. “Tepkici” örgütler ise, uzun dönemli bir yönelime sahip değildirler (Cingöz ve Akdoğan, 2013: 103). Örgütsel kariyer planlama, örgütlerin uzun dönemli bakış açılarını göstermektedir.

Uygulama olarak, Bulut’un (2012: 175) yaptığı çalışmada, Kayseri ilinde bulunan işletmelerin insan kaynakları uygulamalarının bir değerlendirilmesi yapılmış, araştırmanın çalışma grubunda 21 özel ve 14 kamu olmak üzere toplam 35 işletme yer almıştır. Araştırma bulgularına göre, işletmelerde personel özlük işleri ve disiplin işlemleri gibi kayıt tutmaktan öte gitmeyen rutin işlerin çoğunlukla kullanıldığı, iş analizi ve iş değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının daha az kullanıldığı ve koçluk - mentorluk uygulamasının hiçbir işletme tarafından kullanılmadığı saptanmıştır. Mentorluk alanında yapılmış olan bir çalışmada mentorluk çalışan bağlılığı ile pozitif; devamsızlık davranışı ile negatif ilişki içinde olduğu; koçluk alanında yapılmış olan çalışmada ise, koçluğun çalışan performansını ve çalışan memnuniyetini artırıcı bir özelliğe sahip olduğu bilinmektedir. Bulut’un araştırma bulguları ayrıca, özel sektörde insan kaynakları uygulamalarına daha fazla önem verildiğini göstermektedir.

**İnsan Kaynaklarının Motivasyonu:** Örgütlerde davranışların altında yatan faktörlere etki ederek, çalışanları harekete geçirmek ve onların belli bir yönde enerjilerini yoğunlaştırmalarını sağlamak motivasyon olgusuyla gerçekleşmektedir (Eroğlu, 2009: 409). Küreselleşen dünyada, rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde yöneticiler, örgüt içerisinde çalışanların tutum ve davranışlarını, duygu ve düşüncelerini, arzularını, örgüt içinde ve dışındaki faktörleri dikkate almak zorundadırlar (Ünlü vd., 2013: 119). Çalışanlar, işyerlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olacaklardır (Eroğlu, 2009: 414).

Örgütsel öğrenme; örgütteki çalışanların problem çözme becerilerinin gelişiminin teşvik edilmesini, onların bu becerilerini denemelerine fırsatlar tanınmasını, onların yeteneklerine inanılmasını ve onların örgütsel kararlara katılmasının teşvik edilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerdeki katılımcı yönetim anlayışı, çalışanları örgütün bir parçası haline getirerek onların motivasyonlarının, üretkenliklerinin ve işe karşı tutumlarının olumlu yönde değişmesini sağlayacaktır. Buluşçuluğa ve farklı bakış açılarına önem veren örgütlerdeki örgütsel öğrenme ise, örgüt yapılarının katılımcı, karar verme süreçlerinde fikir birliğine dayalı, çalışanlarını özgür düşünmeye yönlendiren yapılar olduğu durumlarda daha etkin olacağı düşünülmektedir.

Motivasyon, çalışanları örgütsel stratejilere doğru yönelten ve stratejilerin başarılabilmesi için dinamik bir döngüsel süreç yaratan itici güçtür. Örgütlerin, küresel rekabet koşullarının gereklerini yerine getirmek için sürekli gelişme stratejileri izleyerek tüm örgütsel uygulamalarında kalite sistemleri kullanmaya başlaması, işgücünün de yetenekli ve üretken olmasını gerektirmektedir. Yetkin işgörenleri 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 gerekmektedir (Öğüt vd., 2004: 288).

**İnsan Kaynaklarının Performans Değerlendirilmesi:** Örgütlerde insan kaynaklarının başarı değerlendirilmesi, çalışanların kendilerinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirilmesinin amaçları genel olarak, değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanmaktadır. Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi ve geribildirim gibi süreçlerle ilgilidir (Geylan, 1992: 162).

İnsan kaynaklarının seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. İnsanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar göstermektedir. İKY, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

**İnsan Kaynaklarının Ücret Yönetimi:** Çalışanların tatmin olacağı bir ücret sistemini oluşturmaya ücretleme denilmektedir. Örgütler ücret sistemlerini kurarken her düzeydeki çalışanı örgüte çekmeyi, onları motive etmeyi ve elde tutmayı hedeflemektedirler. Bu uygulamalar, sadece saat karşılığı ve maaş olarak doğrudan ödemeleri değil; ücret dışı yardımlar gibi dolaylı ücret sistemlerini de kapsamaktadır. Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle doğrudan ilişkili olması, eşit ise eşit ücret verilmesi, piyasa koşullarının değerlendirilmesi, ücret sisteminin örgütün çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğunun sağlanması gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır (Bayraktaroğlu, 2003: 10; Öztürk, 2009: 20).

Örgüt içi ücret yönetimi liyakate, pozisyona ve tecrübeye göre yürütülerek çok daha gerçekçi ücret politikaları saptanabileceğinden, örgütsel öğrenmeye de olumlu katkı sunacaktır. Ayrıca, ücret yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımların (sigorta, sağlık, emeklilik vb.) finansal açıdan etkili yönetilmesi, çalışanları motive ederek, onların öğrenmelerine de olumlu katkı yapacaktır.

Stratejik İKY'nin örgütler için doğrudan ve dolaylı olmak üzere birçok katkısı vardır. Stratejik İKY, “gelecek yönelimli” öngörücü bir yaklaşımdır. Bu yönüyle stratejik İKY, bir örgütün nereye gitmek istediğine karar vermesine ve oraya giderken insan kaynaklarının nasıl kullanılabileceğine ilişkin vizyon geliştirmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, örgütlerdeki stratejik İKY uygulamaları, kritik düşünme ve sürekli tahmin yapılmasını sağlamaktadır. Stratejik İKY planları, belirli başlangıç ve bitiş süresi olan katı ve değişmez bir süreçten ziyade esnek ve devamlı bir süreci öngördüğünden, bu yaklaşım kritik düşünmeyi özendirilmektedir. Stratejik İKY uygulamaları, aynı zamanda, örgütsel öğrenme için ortak ağların oluşturulmasını sağlamaktadır. Her seviyeden katılım sağlayan iyi geliştirilmiş stratejik İKY planlamaları, örgütlere paylaşılan değerler ve beklentiler oluşturması konusunda yardımcı olmaktadır.

Stratejik İKY uygulamalarıyla örgütlerdeki insan kaynaklarının planlaması ve kariyer yönetimi yapılarak, örgüt içi etkili ve açık iletişimi artırarak, insan kaynaklarının motivasyonlarını artırma, performanslarını değerlendirilme ve ücret yönetimi uygulamalarıyla örgüt düzeyinde öğrenmeleri desteklenecektir. Bu durumda,

araştırmanın H2c alt hipotezi şu şekilde belirlenmektedir:

**H2c: Stratejik İKY uygulamalarıyla örgüt düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

### **3.2.4. Stratejik İKY Uygulamaları ve Toplum Düzeyinde Öğrenme**

Stratejik İKY uygulamalarının, örgütlerin performans sonuçları üzerindeki etkisinin ölçülmesinde farklı yaklaşım tarzları bulunmaktadır. İlk yaklaşım tarzına göre, örgütsel performans sonuçlarını kısa dönemli 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 bulunmaktadır. Diğer yaklaşım tarzına göre ise, stratejik İKY uygulamalarının maddi ve maddi olmayan örgütsel amaçlar üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Maddi ölçümler arasında finansal performans ve işgücü maliyetleri bulunmaktadır. Finansal performans göstergeleri olarak, satışlardaki gelişme oranı, kar ve pazar değeri olarak ifade edilmektedir. Maddi olmayan ölçümler arasında ise çalışanlardaki güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve stres gibi göstergeler bulunmaktadır (Akın ve Çolak, 2012: 87).

Uygulama olarak, Genç'in (2009: 247) Türkiye'nin en büyük 500 işletmesindeki araştırmasında, stratejik İKY uygulamaları paketiyle (çalışanların seçici alımı, eğitim uygulaması, çalışanların elde tutulması, örgüt içinden yükseltme ya da içsel emek piyasası, teknik konularda katılım, insan kaynağını güçlendirme, takım çalışması, iş güvencesi, performans değerlendirme, ücret sistemi ve çalışan motivasyonu, teşvik edici ücret) ile algılanan örgütsel performans arasında yükseğe yakın orta düzeyde ve pozitif ilişkinin var olduğu belirlenmiştir. Genç'in (2009: 291) aynı araştırmasında, yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, stratejik İKY uygulamalarının bütünü ile algılanan pazar performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. Burada algılanan pazar performansı değişkeni: kârlılık, satışlardaki artış, pazar payı, pazarlama ve finansal güç maddelerini içermektedir.

Örgütlerdeki insan kaynakları planlaması, eğitim, geliştirme ve motivasyonu, performans değerlendirme ve ücret yönetimi, insan kaynaklarının sağlığı, iş güvenliği ve elde tutulması uygulamaları toplum düzeyinde öğrenmeyi desteklemektedir.

**İnsan Kaynaklarının Planlaması:** Yapılan çalışmalar etkili işgücü planlamasının örgütsel performansla doğrudan doğruya ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. İşgücü planlamasının çalışan devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini arttırdığı, işe

alma ve seçme prosedürlerinin kullanılmasının ise örgütlerin kârıyla pozitif yönde ilişkide olduğu çalışmalarda ortaya konulmuştur (Cho, 2004).

**İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi:** Bartel'in (1994: 411) yaptığı araştırmada, eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip örgütlerde, örgüt amaçlarının başarılmasına ve insan kaynaklarının verimliliğinin arttırılmasına önemli katkılar sağladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, eğitim ve verimlilik arasındaki ilişki yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de incelendiği için önemli sonuçlar vermektedir. Cho'nun (2004: 7) çalışmasında ise, insan kaynaklarını eğitim ve geliştirme uygulamalarının çalışan devir hızını azaltacağı yönünde sonuçlar bulunmuştur. Park (2009 aktaran Yıldız, 2014: 242) eğitim ve geliştirme çalışmalarını örgütsel öğrenmenin bir parçası haline getiren örgütlerinin elde ettikleri üstünlüğe dikkat çekmektedir. Park, Güney Kore örgütleri üzerinde yaptığı araştırmada işyerinde öğrenmeye yapılan yatırım, işyerinde öğrenmenin örgütsel çıktıları ve örgütsel performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Buradaki sonuçlarla, eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırım ile örgütsel performans arasındaki dolaylı ilişki de kanıtlamıştır.

Örgütsel öğrenme sayesinde:

- *İşin veya görevin taşıdığı riskler ve alınacak önlemler önceden belirlenecek,*
- *Çalışanlara düzenli sağlık kontrolleri uygulanacak,*
- *Önceki kaza ve yaralanmalardan dersler çıkartılacak,*
- *Yakalanılan hastalıklar ile nedenleri araştırılacak,*
- *Hastalık nedeni ile yapılan devamsızlıkların önüne geçilebilecek,*
- *Kaza eğilimi ve riski yüksek çalışan ya da çalışma koşullarının, kaza ve yaralanma neticesinde ortaya çıkan zaman, teçhizat, tedavi ile yeni çalışan istihdamıyla ilgili maliyetlerin belirlenerek uygun mesleki sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde ve yürürlüğe konulmasında ciddi adımlar atılabilecektir.*

**İnsan Kaynaklarının Motivasyonu:** Örgütlerde çalışma başarısını yükseltmek için örgüt yöneticilerinin önünde iki alternatif vardır. Birincisi; çalışanların yeteneğini eğitim yoluyla geliştirmektir. İkinci alternatif ise, çeşitli özendiricilerle çalışanların motivasyonlarını arttırmaktır. Bunlardan birinin artması çalışma başarısını da yükseltecektir (Eroğlu, 2009: 417). Stratejik İKY uygulamalarının amaçlarından birisi de, çalışanların iş tatminlerinin sağlanarak, çalışanların örgütte tutulması ve çalışan devir oranının azaltılmasıdır. Örgütlerdeki 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).

Çalışanların öğrenme motivasyonunu artırmak için; örgütlerde öğrenme kültürünün sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Çalışanların iş tatminin artırılmasında ise, iletişim, iş standartları, çalışma koşulları, yönetim strateji ve politikaları, sosyal aktiviteler, örgütsel güven ve adalet, öğrenme fırsatı, iş ve görev tanımları, çalışan odaklı yönetim anlayışı hususların oluşturulması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Demirel, 2008: 20).

**İnsan Kaynaklarının Örgüt İçi İletişimi:** Fryxell ve Gordon tarafından 1991 yılında yapılan çalışma, örgüt çalışanlarına işyerinde adil ve eşit davranılmasının örgütsel çıktılar üzerinde olumlu göstergelere yol açtığını açıklamıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde yaratılan adil ve eşit davranışlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminini ve performansı olumlu yönde etkilemektedir (Cho, 2004: 28).

**İnsan Kaynaklarının Performans Yönetimi:** Örgütlerde insan kaynakları performans değerlendirme sisteminin etkili olabilmesi için;

- *Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse değerlendirme o ölçütleri esas almalıdır.*
- *Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi açık, net, kolay, anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşımalıdır (Özcan, 2011: 48).*

Örgütlerde performans değerlendirmenin çalışan devir hızını azalttığı (Wright vd., 2005), performans değerlendirme uygulamalarının işgücü verimliliği ve satışlar üzerinde etkili olduğu kanıtlanmıştır (Truss, 2001).

**İnsan Kaynaklarının Ücret Yönetimi ve Ödüllendirilmesi:** Örgütlerde ücret yönetimi, İKY'nin önemli fonksiyonlarından birisidir. Bunun nedeni, ücretin ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Bingöl, 1998: 349). Son yıllardaki gelişmelerin paralelinde özellikle büyük ölçekli örgütlerin, kıdeme dayalı ücret sistemlerinden uzaklaşıp, yerine yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum gösterebilen performansa dayalı ücretlendirme modellerini tercih etmeye başladıkları açık bir şekilde görülmektedir. Genel anlamda performansa dayalı ücret sistemleri, bireysel performansa dayalı olarak kurulabileceği gibi, takım veya örgüt çapında da oluşturulabilir. Bunun kararı ise oldukça önemlidir. Karar vericilerin, bağlı buldukları örgütlerin yapısal özelliklerini iyi tespit edip, bu doğrultuda kararlarını vermeleri gerekmektedir (Şahin, 2010: 160).

Büyümekte olan bir örgütün, çalışanlarının performansını artırmak amacıyla özendirici ücret stratejisini uygulaması etkili bir strateji olabilir (Akgemci, 2010: 236). Performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin yeniden düzenlenmesinde, yeni fikir geliştirme ve bilgi dağılımına katkıda bulunma gibi hususlar dikkate alınmalıdır. Özellikle bilginin paylaşımında ve yorumlanmasında önemli işlevler üstlenen takımlar üzerinde durulmalıdır (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 37). Örgüt içinde her çalışma grubuna göre, ücret tip ve oranlarını gösteren iş sınıflandırmalarının oluşturulabilmesi, takım öğrenmesine dolayısıyla da örgütsel öğrenmeye olumlu katkı sunacaktır. Örgütlerdeki bazı işler takım halinde yapıldığından, performans değerlendirme de takım halinde yapılır. Ancak; takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zor olmakta ve takım değerlendirmesi bireysel performansı tam olarak yansıtmamaktadır (Tunçer, 2013: 98).

Yöneticiler, örgüt çalışanlarının davranışlarının, performanslarının ve etkinliklerinin artırılmasında ödül sistemini önemli ve gelecekteki performans artışları açısından da ciddi bir motivasyon aracı olarak görmektedirler. 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).

**İnsan Kaynaklarının Sağlığı ve İş Güvenliği:** İnsan kaynaklarının sağlık ve güvenliği konusu, çalışanların beden ve ruh sağlığını korumak, çalışma sırasındaki iş akışlarında meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak ve çalışanları korumak, tatil, sigorta, emeklilik, doğum izni, emeklilik yardımı, tedavi yardımı gibi yan hakları kapsamaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 10). Örgütlerde insan kaynaklarının sağlıkları ve iş güvenlikleri hususu, yönetim açısından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk olarak algılansa da; örgütün her basamağındaki çalışanın özen göstermesi gereken bir durumdur (Aldemir vd., 2001: 223).

Çalışanların meslek hastalıklarına yakalanmaları, iş kazalarına, küçümsemeyecek malzeme kayıplarına, makine, araç ve gereçlerin yıpranmasına ve tahrip olmasına, üretimin azalmasına veya gecikmesine yol açabilmektedir. İş kazalarının ve meslek hastalıklarının iş gücü üzerindeki olumsuz sonuçlarını daha sonra sigorta yardımları ile ortadan kaldırmak çoğu kez kolay olmamakta ve büyük harcamaları gerektirmektedir. Nitekim iş kazaları ve meslek hastalıklarının zararlarını ortadan kaldırmak üzere yapılması gereken giderlerin, bu kaza ve hastalıkları

önlemek üzere yapılacak giderlerden çok daha yüksek olduğunun anlaşılması, günümüzde çalışan sağlığı ve çalışma güvenliğinin önemini daha da artırmıştır (Altan vd., 2001: 190-191).

**İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması:** Günümüzde örgütler, örgütün ekonomik amaçlarıyla (kârlılık, büyüme, güvenlik) örgütteki çalışanların bireysel ekonomik olan (kazancı artırma, tasarruf etme, istihdam emniyeti) ve bireysel ekonomik olmayan amaçlarının (çevrede tanınma ve ün yapma, yeni girişimlerde bulunma) seçiminde ve öncelikleri sıraya koymada yeteri kadar serbest değildirler. Ancak; kısıtlayıcı faktörlerin (eldeki kaynak miktarı, rekabet ortamı, fırsatlar ve tehditler) örgüt yöneticilerinin kontrolü sayesinde, etkisiz hale getirilerek amaçların koordinasyonu sağlanabilir (Eren, 2010: 104-105).

Yapılan yönetimle ilgili sistematik araştırmalar, örgütlerin stratejisiyle ilgili seçimlerde bireysel değerlerin önemli bir tayin edici unsur olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, gerek örgütün içindeki gerekse çevredeki bireylerin, takımların değerlerini dikkate almak ve örgütün amaçlarını bu yönde düzenlemek zorunlu olmaktadır (Eren, 2010: 101).

Stratejik İKY uygulamaları, örgütlere rekabet avantajı sağlayarak, toplum düzeyindeki öğrenmeyi desteklemektedir. Stratejik İKY, örgütsel öğrenme için gerekli görülen faaliyetlerin gerçekleşmesi sonucunda, örgütün performans göstergelerinde, yani örgütün finansal ve bilgi performansında artış göstermesi beklenmektedir. O halde, örgütlerin insan kaynaklarını uzun dönemli planlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı yakalaması, işinde tatmin olmuş nitelikli çalışanlarını elinde tutması örgütsel öğrenmenin çıktıları üzerinde olumlu sonuçları olacağından, araştırmanın H2d alt hipotezi şu şekilde üretilmiştir:

**H2d: Stratejik İKY uygulamalarıyla toplum düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.**

Çalışmanın üçüncü bölümü genel olarak özetlendiğinde, bu bölümde aşağıda belirtilen hususlar amaçlanmıştır:

1. İKY'ne stratejik yaklaşım ile örgütsel öğrenmeye dair literatürdeki bilgiler ışığında, bu iki konu arasındaki ilişkiler analiz edilerek bir temel ve dört alt hipotez geliştirilmiştir.

2. Literatürdeki bilgilerden yararlanılarak, stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasında ilişkiler ele alınarak, bir temel ve buna bağlı olarak dört alt hipotez üretilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde, önceki bölümlerdeki literatür taraması yapılarak elde edilen İKY'ne stratejik yaklaşım, stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeyleri konularına yönelik bilgiler, Denizli'deki kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında bir alan araştırmasıyla değerlendirilmektedir. Bu bölümde, öncelikle araştırmanın önemi ve amacı, model ve hipotezleri, evreni ve örnekleme yöntemi, veri toplama yöntemi ve araçları, anketin pilot uygulaması, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik analizleri ve araştırma bulgularına yer verilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Burada eğitim kurumlarında stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenmeyi araştıran bu çalışmanın neden önemli olduğu ve çalışmanın amaçları belirtilmektedir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Önemi

Örgütler için günümüzdeki önemli konuların başında, değişimin hızlı olması, bilginin sürekli olarak yenilenmesi ve rekabetin yoğun biçimde yaşanması gelmektedir. Her şeyin çok hızla değişmesi, örgütlerin bu hıza ayak uydurmalarını güçleştirmektedir. Örgütlere bu rekabet avantajı sağlayan temel faktörlerden birisi, örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Örgütlerdeki insan kaynakları ne kadar iyi yönetilir ve “stratejik” olarak değerlendirilirse, örgütlerin başarısı da o oranda yükselecektir. 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 bakış açısıyla yaklaşılmalı ve İKY uygulamalarının kendileri arasında ve örgütün gelecek vizyonu arasında uyum bulunmalıdır.

Hızlı değişimlerin yaşandığı bu ortamda, örgütlerin bu değişimi yakalamaları için, örgütsel öğrenme bir çözüm önerisidir. 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 ulaşmaktadırlar. İnsanoğlunun sahip olduğu bugünkü bilgi hazinesi, tarih içerisindeki bilgi birikimlerinin sonucunda meydana gelmiştir. Bununla birlikte, her alanda yaşanan hızlı değişimin etkisiyle, mevcut bilgiler

güncelliğini ve geçerliliğini kaybetmektedir. Bu nedenle, örgütlerin başarılarının sürekliliği için, sahip olduğu bilgilerini yenilemesi ve zamanla eskiyen bilgilerine olan bağımlılığını azaltması gerekmektedir. Ortaya çıkabilecek yeni fırsat ve risklere karşı hazırlıklı olmaları ve sürekli gelişmeyi sağlamak için çalışanların, takımların ve örgütlerin öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir.

Örgütlerin buldukları endüstri dalında kendilerine sağlam yer edinebilmeleri ve bu dalda rekabet avantajlarını yakalayabilmeleri için örgütsel öğrenmeye önem vermeleri gerekir. Bireylerin, takımların ve örgütlerin öğrenme yetenekleri, emeğe oranla bilginin yoğun olduğu endüstri dallarındaki örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu araştırma, kamu ve özel eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görüşleri alınarak, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarının hangi oranlarda gerçekleştiğini; bununla birlikte, kamu ve özel eğitim kurumları arasındaki stratejik İKY uygulamalarını karşılaştırma fırsatı sunmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel öğrenme düzeyleri, bilgi üretim merkezleri olan kamu ve özel eğitim kurumları düzeyinde ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme konusu, günümüz bilgi toplumundaki eğitim - öğretim kurumları olarak okulların temel anlayışı olmalıdır. Dahası, okulların diğer sektörlerdeki örgütlere nazaran daha fazla örgütsel öğrenmeye önem vermeleri gerekir. Farklı sektörlerdeki örgütlerin görevleri ürün / hizmet üretmek iken; eğitim sektöründeki okulların görevi, doğrudan doğruya eğitim hizmeti vermektir. Okul ortamındaki sürekli öğrenme, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticilerinin bireysel, takım halinde (zümre çalışmaları, eğitim toplantıları vb.) ve bütün okul çapındaki öğrenmelerle gerçekleşmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri mevcut mesleki bilgilerini artırmaları, mesleki alanda ortaya çıkan değişimleri ve yenilikleri takip ederek öğrenmelerini güncellemeleri gerekmektedir. Okullardaki başarıların büyüklüğü, her düzeydeki öğrenmeye olan istek ve çabaların büyüklüğüyle orantılı olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırma, eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin hangi düzeylerde gerçekleştiğini, aynı zamanda kamu ve özel eğitim kurumları arasında analiz yapma fırsatı da sunmaktadır.

Bu çalışmada, İKY'ne stratejik yaklaşım, stratejik İKY uygulamaları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiler analiz edilmektedir. Elde edilen analiz sonuçlarıyla, yönetim ve organizasyon literatürüne önemli bir katkı sunulmaya ve ayrıca bu alanlarda yapılacak olan yeni bilimsel çalışmalara örnek teşkil edilmeye çalışılmaktadır.

#### 4.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır.

**Birinci Temel Amaç:** 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 analiz etmektir. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

*Eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşım ile,*

- *bireysel düzeyde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *takım düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *örgüt düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *toplum düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*

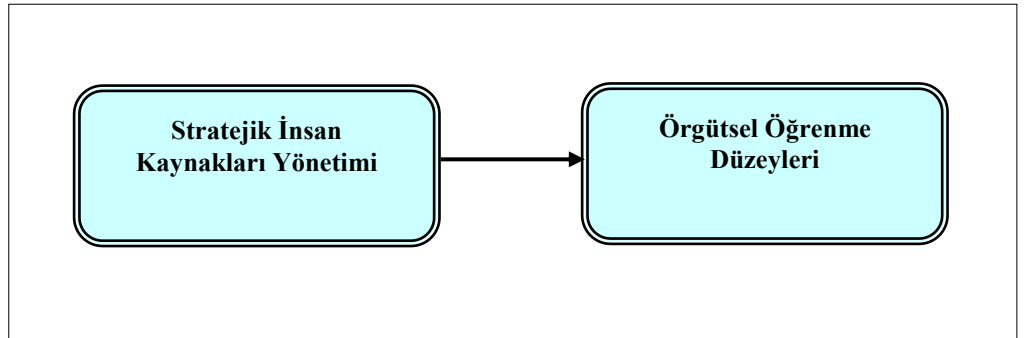
*Eğitim kurumlarında stratejik İKY uygulamaları ile,*

- *bireysel düzeyde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *takım düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *örgüt düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*
- *toplum düzeyinde öğrenme arasında ilişki var mıdır?*

**İkinci Temel Amaç:** Kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri alınarak, kamu ve özel eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşım, stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeylerini karşılaştırmak ve varsa aradaki farklılıkları analiz etmektir.

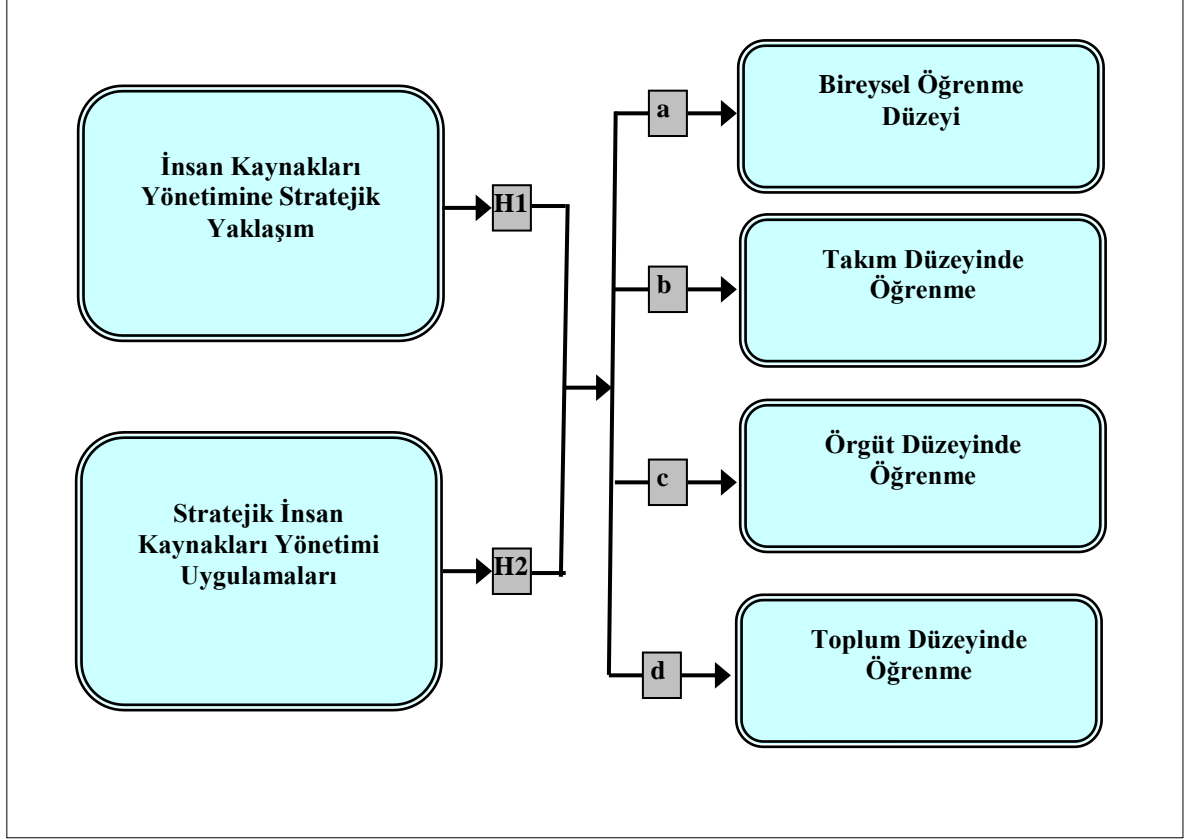
#### 4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın basit modeli, temelde stratejik İKY ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki üzerine kurulmuş olup, Şekil 29'da araştırmanın bu modeli gösterilmektedir.



Şekil 29. Araştırmanın Basit Modeli

Araştırmanın basit modeline stratejik İKY'nin alt kısımları (İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamaları) ile örgütsel öğrenmenin alt düzeyleri (bireysel öğrenme düzeyi, takım düzeyinde öğrenme düzeyi, örgüt düzeyinde öğrenme ve toplum düzeyinde öğrenme) eklendiğinde Şekil 30'da gösterilen araştırmanın ana modeli ortaya çıkmaktadır.



Şekil 30. Araştırmanın Ana Modeli

Çalışmanın üçüncü bölümündeki literatür kısmında bahsedilen veriler ışığında, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme ve alt düzeyleri (bireysel öğrenme düzeyi, takım düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme ve toplum düzeyinde öğrenme) arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığı öngörülmüştür. Üçüncü bölümde literatür taraması yapılarak üretilen hipotezler, burada toplu halde verilmektedir. Buna göre, araştırmanın iki ana hipotezi ve bu iki ana hipoteze yönelik geliştirilen sekiz alt hipotezi şunlardır:

**Araştırmanın Birinci Hipotezi (H1) :** İKY'ne stratejik yaklaşım ile genel olarak örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

İKY'ne 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 İkinci Hipotezi (H2) :** *Stratejik İKY uygulamalarıyla genel olarak örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişki vardır.*

*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 Örneklemi

Araştırmanın uygulama alanı olarak eğitim sektörü tercih edilmiştir. Buradaki sektörel tercih, araştırmanın temel alanı olmasının yanı sıra; aynı zamanda, bir “kararsal örnekleme” tekniğidir. Bu teknikte örnekleme oluşturan kişiler, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Altunışık vd., 2012: 140). Araştırmanın konuları olan stratejik İKY ve örgütsel öğrenme konularına yönelik sorulara eğitim kurumlarında yeterince cevap bulunabilecektir. Ayrıca araştırmada sorulan maddelerin anlaşılması ve yanıtlanmasında, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin eğitim düzeylerinin etkisi, çalışma sonuçlarına olumlu katkı sunacaktır. Tablo 16’da gösterildiği gibi, araştırmanın evreni 2014 - 2015 eğitim öğretim yılındaki Denizli il merkezinde bulunan 35 kamu eğitim kurumunda (2 Fen Lisesi ve 33 Anadolu Lisesi) görev yapmakta olan 621 yönetici ve öğretmen ile 12 özel eğitim kurumunda (3 Fen Lisesi ve 9 Anadolu Lisesi) görev yapmakta olan 295 yönetici ve öğretmenden oluşan toplam 916 kişidir.

**Tablo 16.** Araştırmanın Evreni ve Tabakalı Tekniğe Göre Örneklemi

Kurum Türü	Evren					Kurum Türünün Evrene Oranı (%)	Örneklem Yönetici ve Öğretmen Sayısı
	Kurum Sayısı		Yönetici - Öğretmen Sayısı				
	Fen Lis	And Lis	Fen Lis	And Lis	Toplam		
Kamu Kurumları	2	33	7 - 85	139 - 390	621	68	359
Özel Kurumlar	3	9	9 - 25	26 - 235	295	32	169
<b>Toplam</b>	5	42	126	790	916	100	528

Araştırmanın örnekleminin oluşturulmasında, evren büyüklüğünün yarısından fazlasında ulaşma hedefi belirlenmiş ve bu oran % 57,64 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan 916 kişiden 528 kişilik örneklem grubu oluşturulmuştur. 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).

Olasılığa dayalı tabakalı örnekleme yönteminde, araştırmanın evreni kendi içerisinde homojen olan alt tabakalara / zümrelere ayrılmaktadır. Bu alt tabakaların her birinin evren içerisindeki temsil oranları hesaplanmaktadır. Tablo 16’da belirtildiği gibi, araştırma evreninin tabakaları kamu ve özel eğitim kurumları olmaktadır. 916 kişilik araştırma evrenindeki kamu eğitim kurumlarının oranı % 68, özel eğitim kurumlarının oranı ise % 32’dir. Araştırma için, oranlarına göre alt tabakaların evren içerisinde eşit seçilme şansına sahip olmalarını sağlamak amacıyla 359 yönetici ve öğretmen kamu eğitim kurumlarından ve 169 yönetici ve öğretmen ise özel eğitim kurumlarından seçilerek toplam 528 kişilik araştırma evreni belirlenmiştir.

Araştırmanın örnekleminde okul türü olarak kamu ve özel eğitim kurumları arasında sağlıklı analizler yapabilmek için, 12 özel eğitim kurumu (3 Fen Lisesi ve 9 Anadolu Lisesi) ve buna eşit sayıda yerleştirme puanlarına göre en başarılı 12 kamu eğitim kurumu (2 Fen Lisesi ve 10 Anadolu Lisesi) seçilerek örnekleme dâhil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini kapsamındaki kamu eğitim kurumlarının türleri ve isimleri Tablo 17’de, özel eğitim kurumlarının türleri ve isimleri ise Tablo 18’de verilmektedir. Özel eğitim kurumlarında karşılıkları olmadığından ve sağlıklı karşılaştırma yapılamayacağından dolayı, meslek, teknik ve diğer türlerdeki kamu eğitim kurumları araştırmanın evrenine ve örneklemine dâhil edilememiştir.

**Tablo 17.** Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Kamu Eğitim Kurumları

	İlçe Adı	Okul Türü	Kurum Adı
1	Merkezefendi	Fen Lisesi	Erbakır Fen Lisesi
2	Merkezefendi	Fen Lisesi	Aydem Fen Lisesi
3	Pamukkale	Anadolu Lisesi	Türk Eğitim Vakfı Anadolu Lisesi
4	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Lütfi Ege Anadolu Lisesi
5	Merkezefendi	Sosyal Bil. Lis.	İbrahim Cinkaya Sosyal Bilimler Lis.
6	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Mustafa Kaynak Anadolu Lisesi
7	Pamukkale	Anadolu Lisesi	Denizli Anadolu Lisesi
8	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Nalân Kaynak Anadolu Lisesi
9	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Durmuş Ali Çoban Anadolu Lis.
10	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Nevzat Karalp Anadolu Lisesi
11	Pamukkale	Anadolu Lisesi	Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi
12	Pamukkale	Anadolu Lisesi	Cumhuriyet Anadolu Lisesi

**Tablo 18.** Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Özel Eğitim Kurumları

	İlçe Adı	Okul Türü	Kurum Adı
1	Pamukkale	Fen Lisesi	Özel P.E.V. Amiroğlu Fen Lisesi
2	Merkezefendi	Fen Lisesi	Özel Final Fen Lisesi
3	Merkezefendi	Fen Lisesi	Özel Servergazi Fen Lisesi
4	Merkezefendi	Fen Lisesi	Özel Servergazi Günay Fen Lisesi
5	Pamukkale	Anadolu Lisesi	Özel P.E.V. Anadolu Lisesi
6	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	ODTÜ Geliştirme Vakfı Özel Denizli And. Lis.
7	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Denizli Doğa Anadolu Lisesi
8	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Denizli Bahçeşehir Anadolu Lisesi
9	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Final Anadolu Lisesi
10	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Servergazi Anadolu Lisesi
11	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Servergazi Günay Anadolu Lisesi
12	Merkezefendi	Anadolu Lisesi	Özel Yüksekçita Anadolu Lisesi

#### 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sadece Denizli il merkezinde yapıyor olması ama bölgedeki diğer illerle karşılaştırma yapılamaması, sektör olarak eğitim sektörünün tercih edilmiş olması fakat diğer sektörlerle karşılaştırma yapılamaması, araştırmanın sadece Fen ve Anadolu Liseleri'ni kapsamaması ama diğer okul türlerini (düz liseler, meslek liseleri, sağlık liseleri) kapsamıyor olması, araştırmaya kurumların öğretmen ve yöneticilerinin dâhil edilmesi ama kurumların öğrencilerinin ve velilerinin dâhil edilememesi gibi hususlar bu araştırmanın sınırlılıkları olarak ifade edilebilir. Bunun yanı sıra, araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılması ama gözlem ve mülakatla desteklenememesi, diğer nitel araştırma tekniklerinin kullanılamaması, kamu ve özel eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini farklı bireysel ve kurumsal nedenlerle araştırmaya tam olarak yansıtamamaları da araştırmanın önemli kısıtlamaları olarak değerlendirilebilir.

#### 4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın amacına uygun olarak birincil veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi uygulamasına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılmak için tasarlanan anket formu (Ek 2) katılımcılara hitaben araştırmanın amacını ve önemini anlatan bir giriş ile başlamakta ve 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. Araştırmaya katılanlara, katılım derecelerini belirtmek amacıyla beş seçenek

sunulmaktadır. Ölçeklerde verilen ifadelerin sıklık dereceleri; 1: Hiç, kesinlikle katılmıyorum, 2: Nadiren katılıyorum, 3: Orta düzeyde katılıyorum, 4: Çoğunlukla katılıyorum, 5: Tamamen, kesinlikle katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 19'daki stratejik İKY ölçeğindeki, İKY'ne stratejik yaklaşım ve stratejik İKY uygulamalarına (insan kaynaklarını planlama, bulma, seçme ve işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirilme ve ödüllendirme, motivasyon, elde tutma ve iş güvencesi, sağlık ve iş güvenliği) ait maddelerin dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 19.** Stratejik İKY Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği	Madde Sayısı	Madde Numaraları
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	5	1.2.3.4.5
<b>Stratejik İKY Uygulamaları</b>		
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

Eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarını analiz etmeyi amaçlayan ölçeğin hazırlanmasında yararlanılan bilimsel çalışmalar Tablo 20'de gösterilmektedir.

**Tablo 20.** Stratejik İKY Ölçeğinin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Boyut	Alt boyutları	Madde Sırası	Yararlanılan Bilimsel Çalışmalar
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	İKY'ne Stratejik Yaklaşım	1-5	Liqun, 2004: 221; Bayat, 2008: 89; Genç, 2009: 191;.
	İK'nın Planlaması	6-8	Özakman, 1994: 9; Genç, 2009: 124; Pektaş, 2009: 11-12; Tepehan, 2010: 148.
	İK'nın Bulunması, Seçilmesi ve İşe Yerleştirilmesi	9-10	Snell ve Dean, 1992: 502; Erimiş, 2009: 151; Genç, 2009: 196; Yetimaslan, 2010: 115-116; Kızıloğlu, 2012: 138-142.
	İK'nın Eğitimi ve Geliştirilmesi	11-12	Karagöz, 2003: 402 – 405; Hester, 2005; Genç, 2009: 198; Nasırlı, 2012:177.
	İK'nın Performans Değerlendirmesi	13-14	Turan, 2008: 112; Genç, 2009: 204; Üstüncal, 2013: 158-159.
	İK'nın Kariyer Planlaması	15-16	Hester, 2005; Turan, 2008: 112; Genç, 2009: 200; Ergün, 2007: 131.
	İK'nın Ücretlendirilmesi ve Ödüllendirmesi	17-18	Takeuchi, 2003: 57; Balta, 2007: 127- 128; Genç, 2009: 205-206.
	İK'nın Motivasyonu	19-20	Ay, 2007: 123 - 124; Bilecen, 2008: 129 -134.
	İK'nın Elde Tutulması ve İş Güvencesi	21-22	Hester, 2005; Genç, 2009: 199; Delery ve Doty, 1996: 834; Özkan ve Doğan, 2008: 155; Genç, 2009: 204.
	İK'nın Sağlığı ve İş Güvenliği	23-24	Zorlu, 2008: 178; Karadeniz, 2012: 27; Akarsu, H. vd., 2013:17.

Tablo 21'deki Örgütsel Öğrenme Ölçeğinde, dört düzeye (bireysel öğrenme, takım düzeyinde öğrenme, örgüt düzeyinde öğrenme, toplum düzeyinde öğrenme) ait maddelerin dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 21.** 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

Eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenme düzeylerini analiz etmeyi amaçlayan ölçeğin hazırlanmasında yararlanılan bilimsel çalışmalar Tablo 22'de gösterilmektedir.

**Tablo 22.** Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Boyut	Alt boyutları	Madde Sırası	Yararlanılan Bilimsel Çalışmalar
Örgütsel Öğrenme	Bireysel Öğrenme	1 - 13	Marsick ve Watkins 2003: 132-151; Kuru, 2007: 113; Uysal, 2008: 95; Avcı ve Küçükusta, 2009: 40; Aydın, 2012: 127; Mentеше, 2013: 463.
	Takım Düzeyinde Öğrenme	14 - 19	Marsick ve Watkins 2003: 132-151; Kuru, 2007: 114; Uysal, 2008: 95; Avcı ve Küçükusta, 2009: 40; Aydın, 2012: 127; Mentеше, 2013: 465.
	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	20 - 43	Marsick ve Watkins 2003: 132-151; Kuru, 2007: 116; Uysal, 2008: 9; Avcı ve Küçükusta, 2009: 40; Aydın, 2012: 128; Mentеше, 2013: 467- 468.
	Toplum Düzeyinde Öğrenme	44 - 55	Marsick ve Watkins 2003: 132-151; Kuru, 2007: 118; Uysal, 2008: 97; Aydın, 2012: 129.

#### 4.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi)

Stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeyleri anketini uygulamak için, öncelikle Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yazılı izin alınmıştır (Ek 1). Anketin pilot testi 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. Anket formunu dolduranlar genel olarak maddeleri anlaşılır bulmuşlar, üç maddenin ifadelerindeki bazı kelimelerin eğitim kurumlarına göre uyarlanmasını önermişlerdir. Bununla birlikte, anketi

cevaplayan öğretmenlerden bazıları anket sorularının fazla olduğunu ve anketi doldurmanın uzun zaman aldığını ifade etmişlerdir. Anketin pilot uygulaması sonucunda, anket formundaki ifadeler ve madde sayıları tekrar gözden geçirilerek yinelenen sorular elenmiştir. Araştırmanın amaçlarına yönelik olduğu düşünülen maddeler, ankete katılanların daha rahat anlayıp cevaplayabileceği şekilde değiştirilerek 55 maddeden oluşan sade ve ölçücü bir anket oluşturulmuştur.

#### **4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Bir ölçeğin güvenilirliği, o ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğünü ve verilerin ne derece hatalardan arındığını göstermektedir. Güvenilir bir ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar gösterir (Altunışık vd, 2012: 126). Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için, içsel tutarlılık analizi yaklaşımı benimsenmektedir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem, 'Cronbach Alfa' olarak da bilinen 'Alfa Katsayısı' yöntemidir. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler almakta ve kabul edilebilir bir değer ise en az 0,7 olması istenmektedir. Güvenilirlik analizi, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan maddelerin birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin istenilen amacı ne derece yansıttığını ifade eder (Aksel, 2010: 126).

##### **4.7.1. Faktör Analizi (Principal Component Analizi) Sonuçları**

Eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinden anket tekniğiyle elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılmış ve anketin verileri SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.0 istatistiki paket programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Çalışmanın pilot uygulama testi sonrasında, yeniden tasarlanarak oluşturulan anketin eğitim kurumlarında uygulanması sonucunda elde edilen veriler, anket sorularının önceden tasarlanan değişkenler altında yer alıp almadığını belirlemek amacıyla Faktör Analizine (Principal Component Analizi) tabi tutulmuştur. Faktör Analizi sonucunda açığa çıkan faktörler Tablo 23'te görülmektedir. Buradaki analiz, Varimax Rotation yöntemiyle yapılmıştır. Faktörlerin belirlenmesi, bu analizin 30 defa tekrarından (iterasyonundan) sonra olmuştur ve 11 adet madde zayıf yüklemelerden veya birden fazla faktörü işaret etmesinden dolayı analizden çıkarılmışlardır. Bir maddenin zayıf yüklü olmasında faktör yükünün 0.50'den küçük olup olmaması etkili olmuştur. Eğer madde yükü 0.50'den küçükse analizden çıkarılmıştır. Yapılan Faktör Analizi sonucunda açığa çıkan maddeler ve ilgili değerler Tablo 23'te gösterilmektedir.

**Tablo 23.** Faktör Analizi Sonucunda Açığa Çıkan Faktörler ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	MADDELER	Component					
		1	2	3	4	5	6
İKİ STRATEJİK BAKIŞ	Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.	0,656					
	Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.	0,644					
	Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.	0,571					
STRATEJİK İKİ UYGULAMLARI	Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.		0,702				
	Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.		0,608				
	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.		0,794				
	Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk uygulamaları verilir.		0,772				
	Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.		0,751				
	Eğitim, yetenek ve performansla dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretilerin istihdamına süreklilik kazandırır.		0,737				
	Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.		0,634				
	Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir		0,632				
	Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretilerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır		0,571				
	Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.		0,544				
BİREYSEL ÖĞRENME	Okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.			0,693			
	Okulumuzdaki çalışanlar, karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.			0,675			
	Okulumuzdaki çalışanlar, kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.			0,672			
	Okulumuzdaki çalışanlar, gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.			0,648			
	Okulumuzdaki çalışanlar, yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.			0,63			
	Okulumuzdaki çalışanlar, meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.			0,572			
TAKIM ÖĞRENMESİ	Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.				0,553		
	Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.				0,567		

FAKTÖRLER	MADDELER	Component					
		1	2	3	4	5	6
ÖRGÜT DÜZEYİNDE ÖĞRENME	Okulumuzdaki yöneticiler, diğer okulların çalışmalarını, eğitimdeki gelişme ve yeni yönelimleri çalışanlarla paylaşır.					0,73	
	Okulumuzdaki yöneticiler, okulun vizyonuna ulaşabilmesine gereken katkıyı yapmaları için, çalışanlara güç verir.					0,73	
	Okulumuzdaki yöneticiler, öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.					0,722	
	Okulumuz, çalışanların/grupların vizyonlarını (ulaşmayı tasarladıkları durum) geliştirmelerini destekler.					0,579	
	Okulumuz, müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.					0,604	
	Okulumuzdaki yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.					0,67	
	Okulumuz, çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.					0,648	
	Okulumuz, tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.					0,648	
	Okulumuzdaki yöneticiler, okulun uygulamalarıyla, okulun değerlerinin tutarlı olmasını sağlamaya çalışır.					0,648	
	Okulumuz, çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.					0,634	
	Okulumuz, sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.					0,628	
	Okulumuz, (çevrenin okuldan, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.					0,624	
	Okulumuz, çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünmeleri için cesaretlendirir.					0,622	
	Okulumuz, eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.					0,585	
	Okulumuz, yapılan deneme sınavlarıyla, gösterilmesi gereken performansla mevcut performans arasındaki farkı düzenli olarak belirler.					0,57	
Okulumuz, diğer okul çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüş alışverişleri ve veli toplantıları aracılığıyla çevresiyle çift yönlü iletişim kurar.					0,546		
TOPLUM DÜZEYİNDE ÖĞRENME	Okulumuzdaki yöneticiler, bilgi ve tecrübeleriyle, görüş ve önerileriyle çalışanlara rehberlik eder.					0,66	
	Okulumuzdaki eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.					0,706	
	Okulumuzdaki teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.					0,674	
	Okulumuzdaki nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.					0,666	
	Okulumuzdaki eğitim teknolojisine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.					0,648	
	Okulumuzdaki sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.					0,631	
	Okulumuzdaki çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.					0,584	

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Oransal değişme (communality) değerleri, maddelerin konu ile ilgisini görme amacıyla kontrol edilmektedir. Araştırmadaki maddelerin bu oransal değişme (communality) değerlerine bakıldığında, her bir madde için değerlerin 0.532 ve 0.754 arasında olduğu görülmektedir (Ek 3). Bu değerler, 0.50 eşiğinden yüksek olduğu için problem teşkil etmemektedir (Hair vd., 1998).

#### 4.7.2. İKY'ne Stratejik Bakış Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın 3 maddeden oluşan İKY'ne stratejik bakış ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,85 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine ilave olarak 'madde-toplam puan korelasyon' değerine de bakılır (Büyüköztürk, 2004: 165). Bu değerin en az 0,30 ve üzerinde olması istenir. Araştırmada kullanılan İKY'ne stratejik bakış ölçeğinin madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında bu değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri aşığıdaki Tablo 24'te verilmektedir.

Bunlara ek olarak, ölçeği oluşturan maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve o maddenin ölçek için önem derecesi gözlemlenmiştir. Bu analize göre, "öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır" maddesinin ölçekten çıkarılmasında belirgin olarak yükselmesi nedeniyle, bu maddenin ölçek için zayıf öneme sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 24.** İKY'ne Stratejik Bakış Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

İKY'ne Stratejik Bakış	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha$ <sup>1</sup>	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
	0,85		
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.</i>		0,656	0,733
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.</i>		0,644	0,755
<i>Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.</i>		0,571	0,877

1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  
2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyon.  
3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı

#### 4.7.3. Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın 10 maddeden oluşan stratejik İKY uygulamaları ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri



0,933 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için alfa değerine ilave olarak ‘madde-toplam puan korelasyon’ değerinin en az 0,30 ve üzerinde olması istenmektedir. Araştırmada kullanılan stratejik İKY uygulamaları ölçeğinin madde toplam korelasyon değerlerine bakıldığında, bu değerlerin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo 25’te verilmektedir.

Bunlara ek olarak, ölçeği oluşturan maddelerin, ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve o maddenin ölçek için önem derecesi gözlemlenmiştir. Bu analize göre,  $\alpha$  değerinin bozulmaması nedeniyle, her bir maddenin ölçek için eşit öneme sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 25.** Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Stratejik İKY Uygulamaları	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha$ <sup>1</sup>	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
<i>Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.</i>	0,933	0,702	0,923
<i>Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.</i>		0,608	0,925
<i>Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.</i>		0,794	0,925
<i>Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk uygulamaları verilir.</i>		0,772	0,924
<i>Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.</i>		0,751	0,923
<i>Eğitim, yetenek ve performansa dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretilerin istihdamına süreklilik kazandırır.</i>		0,737	0,927
<i>Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.</i>		0,634	0,927
<i>Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir</i>		0,632	0,926
<i>Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretilerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır</i>		0,571	0,928
<i>Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.</i>		0,544	0,93

1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  
2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyon.  
3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı

#### 4.7.4. Bireysel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın 6 maddeden oluşan Bireysel Düzeyde Öğrenme ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,863 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ölçeğin güvenilirliği için ek olarak madde-toplam puan korelasyon değerlerine bakıldığında hepsinin 0,30'dan büyük oldukları görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri ise Tablo 26'da verilmektedir.

Bunlara ek olarak ölçeği oluşturan maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve o maddenin ölçek için önem derecesi gözlemlenmiştir. Bu analize göre,  $\alpha$  değerinin bozulmaması nedeniyle, her bir maddenin ölçek için eşit öneme sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 26.** Bireysel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bireysel Öğrenme	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha$ <sup>1</sup>	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.</i>	0,863	0,693	0,839
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.</i>		0,675	0,84
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.</i>		0,672	0,838
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.</i>		0,648	0,837
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.</i>		0,63	0,835
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.</i>		0,572	0,85

1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  
2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyon.  
3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı

#### 4.7.5. Takım Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın 2 maddeden oluşan Takım Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,768 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin yeterince güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin güvenilirliği için ek olarak madde-toplam puan korelasyon değerleri göz önüne alındığında hepsinin 0,30 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri ise Tablo 27'de verilmektedir.

Bunlara ek olarak, ölçeği oluşturan maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı ölçek iki maddeden oluştuğu için kontrol edilememektedir.

**Tablo 27.** Takım Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Takım Düzeyinde Öğrenme	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha^1$	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
	0,768		
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.</i>		0,553	—
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.</i>		0,567	—
<p>1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyonu  3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı  —: Faktör iki maddeden oluştuğu için birini çıkardığımızda güvenilirlik sonucu elde edilememektedir.</p>			

#### 4.7.6. Örgüt Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Araştırtmanın 17 maddeden oluşan Örgüt Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin güvenilirliği için madde-toplam puan korelasyon değerlerine bakıldığında, bu değerlerin 0, 546 ve üzeri olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri ise Tablo 28’de verilmektedir.

Bunlara ek olarak, ölçeği oluşturan maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve o maddenin ölçek için önem derecesi gözlemlenmiştir. Bu analize göre,  $\alpha$  değerinin bozulmaması nedeniyle, her bir maddenin ölçek için eşit öneme sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 28.** Örgüt Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha^1$	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
	0,961		
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, diğer okulların çalışmalarını, eğitimdeki gelişme ve yeni yönelimleri çalışanlarla paylaşır.</i>		0,73	0,958
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, okulun vizyonuna ulaşabilmesine gereken katkıyı yapmaları için, çalışanlara güç verir.</i>		0,73	0,958
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.</i>		0,722	0,959

Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Güvenirlilik Analizleri		
	$\alpha$ <sup>1</sup>	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
	0,961		
<i>Okulumuz, çalışanların/grupların vizyonlarını (ulaşmayı tasarladıkları durum) geliştirmelerini destekler.</i>		0,579	0,958
<i>Okulumuz, müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.</i>		0,604	0,959
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.</i>		0,67	0,957
<i>Okulumuz, çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.</i>		0,648	0,958
<i>Okulumuz, tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.</i>		0,648	0,958
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, okulun uygulamalarıyla, okulun değerlerinin tutarlı olmasını sağlamaya çalışır.</i>		0,648	0,958
<i>Okulumuz, çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.</i>		0,634	0,959
<i>Okulumuz, sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.</i>		0,628	0,958
<i>Okulumuz, (çevrenin okuldan, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.</i>		0,624	0,958
<i>Okulumuz, çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünmeleri için cesaretlendirir.</i>		0,622	0,958
<i>Okulumuz, eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.</i>		0,585	0,959
<i>Okulumuz, yapılan deneme sınavlarıyla, gösterilmesi gereken performansla mevcut performans arasındaki farkı düzenli olarak belirler.</i>		0,57	0,959
<i>Okulumuz, diğer okul çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüş alış verişleri ve veli toplantıları aracılığıyla çevresiyle çift yönlü iletişim kurar.</i>		0,546	0,96
<p>1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyon.  3: Söz konusu madde güvenirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı</p>			

#### 4.7.7. Toplum Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Araştırmanın 7 ifadeden oluşan Toplum Düzeyinde Öğrenme ölçeğinin güvenirliğini ölçmek için alfa katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tüm ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,906 olarak hesaplanmıştır. Tüm alfa değerlerine bakıldığında ölçeğin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin güvenirliği için ek olarak madde-toplam puan korelasyon değerlerine bakıldığında değerlerin 0, 584 ve üzeri olduğu görülmektedir. Ölçeğin yapısı ve madde toplam korelasyon değerleri ise Tablo 29'da verilmektedir.

Bunlara ek olarak ölçeği oluşturan maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda ölçeğin güvenilirliğinde bir problem oluşturup oluşturmadığı kontrol edilmiş ve o maddenin ölçek için önem derecesi gözlemlenmiştir. Bu analize göre,  $\alpha$  değerinin bozulmaması nedeniyle, her bir maddenin ölçek için eşit öneme sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 29.** Toplum Düzeyinde Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Toplum Düzeyinde Öğrenme	Güvenirlik Analizleri		
	$\alpha$ <sup>1</sup>	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon <sup>2</sup>	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında) <sup>3</sup>
	0,906		
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, bilgi ve tecrübeleriyle, görüş ve önerileriyle çalışanlara rehberlik eder.</i>		0,66	0,901
<i>Okulumuzdaki eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.</i>		0,706	0,889
<i>Okulumuzdaki teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>		0,674	0,891
<i>Okulumuzdaki nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>		0,666	0,889
<i>Okulumuzdaki eğitim teknolojisine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.</i>		0,648	0,893
<i>Okulumuzdaki sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>		0,631	0,892
<i>Okulumuzdaki çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.</i>		0,584	0,887
<p>1: Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı  2: Maddenin ilgili ölçekle korelasyon.  3: Söz konusu madde güvenilirlik testinden çıkarıldığında elde edilen ölçek Cronbach Alfa katsayısı</p>			

#### 4.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizi - Ayırıcı Geçerlik (Discriminant Validity) Testi

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2012: 123). Bu yüzden, araştırmadaki ölçeklerin içerik geçerlilikleri ve yapısal geçerlilikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin içerik geçerlilikleri uzman görüşleriyle, yapısal geçerlilikleri ise Faktör Analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin içerik geçerliliğinde, iki husus önem arz etmektedir. Birincisi, ölçekte yer alan maddelerin, ölçülmek istenen amaca uygun olması; ikincisi ise, maddelerin cevaplayanların eğitim, kültür ve bilgi seviyelerini zorlamaması gerekmektedir (Şencan, 2005: 743). Araştırmada yer alan ölçeklerin içerik geçerliliği için, ilgili maddelerin bilimsel çalışmalardan derlenmesine özen gösterilmiş, maddelerin eğitim kurumlarında uygulanabilmesi için gerekli kelime ve ifadeler düzeltilmiş, akademisyenler tarafından incelenerek gözden geçirilmiş ve ön test sonrasındaki uygulayıcıların görüşleri de dikkate alındıktan sonra ölçeğe son hali verilmiştir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için ise, Faktör Analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin, faktör çözümlerine uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett Testleri uygulanmaktadır. KMO test değerinin 0,5'in üzerinde olması ve Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerinin sonuçlarının Faktör Analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir.

Faktör Analizinde, ele geçen maddelerin oransal değişme (communality) değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin, tavsiye edilen 0.40 değerinden yüksek oldukları gözlemlenmiştir (Ek3).

Faktör Analizi sonucunda, stratejik İKY ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ölçeği'nin KMO Test değeri; 0,96 olarak çıkmıştır. KMO test değerinin 0,5'den büyük olması, veri setinin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Faktör Analizinde bakılacak diğer test ise, Barlett Testi'dir. Barlett Testi, sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir (Kalaycı vd., 2006: 237). Tablo 30'da görüldüğü gibi, stratejik İKY ve Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Ölçeği'nin Barlett Testi sig. değeri ( $p=0,000$  /  $\chi^2=31508,889$ ;  $p<0,01$ ) anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 30.** 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

Tablo 31'deki veriler dikkate alındığında ise, her değişkenin altındaki maddeler için yapılan Faktör Analizleri sonunda açığa çıkan KMO ve Barlett's Test sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre, KMO değerinin en az 0,5 olması nedeniyle bütün faktörler için örneklemin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barlett Testi sonuçlarına göre sig. değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu aşamada yapılan Faktör Analizlerinde faktör maddelerinin fire vermeden yine aynı faktörü işaret ettikleri tespit edilmiştir. Değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin madde yükleri liste halinde verilmektedir (Ek 4).

**Tablo 31.** Faktörlerin KMO ve Bartlett'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

#### 4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada anket tekniğiyle elde verilerin analizleri SPSS.20 bilgisayar programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin analizinde istatistiksel yöntem olarak, stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri inceleyebilmek amacıyla Lineer Regresyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, kamu ve özel eğitim kurumlarında stratejik İKY uygulamalarındaki ve örgütsel öğrenme düzeylerindeki farklılıkları analiz etmek amacıyla, Bağımsız İki Grup T-testi (Independent Samples T-test) analiz tekniği kullanılmıştır.

##### 4.9.1. Ankete Katılım Oranları

Kamu eğitim kurumlarında 359 kişi ankete katılmıştır. Bu anketlerden 5 tanesi eksik doldurma ve sorulara benzer yanıtları vermeleri gibi nedenlerle geçersiz sayılmıştır. Bazı kamu eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin, önceden bilimsel araştırmalara yönelik anketler doldurmaları nedeniyle isteksiz davrandıkları gözlemlenmiştir. Özel eğitim kurumlarında ise, toplam 169 kişi ankete katılmıştır. Bu anketlerden 10 tanesi eksik ve benzer doldurma nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Bazı özel eğitim kurumlarında ise, anketler uygulamadan önce, kurumların merkezi yönetimlerinden / genel müdürlüklerinden uygulama izni alındıktan sonra uygulamaya geçilebilmiştir. Ankete katılım oranları Tablo 32'de gösterilmektedir.

**Tablo 32.** Ankete Katılım Oranları

Okul Türü	Geçerli Anket Sayısı	Geçersiz Anket Sayısı	Ankete Katılan Toplam Yönetici ve Öğretmen Sayısı	Mevcut Yönetici ve Öğretmen Sayısı	Ankete Katılma Oranları (%)
Kamu Kurumları	354	5	359	621	57,81
Özel Kurumlar	159	10	169	295	57,29
Toplam	513	15	528	916	57,64

#### 4.9.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Kamu eğitim kurumlarında 328 öğretmen ve 26 okul yöneticisi olmak üzere toplam 354 kişi ankete katılmıştır. Kamu eğitim kurumlarında ankete katılanların buldukları okullarda ortalama yıl olarak çalışma süresi 7,8 yıldır. Özel eğitim kurumlarında ise, 139 öğretmen ve 20 okul yöneticisi olmak üzere toplam 159 kişi ankete katılmıştır. Özel eğitim kurumlarında ankete katılanların buldukları okullarda ortalama yıl olarak çalışma süresi ise 3,8 yıl olup, Tablo 33'te liste biçiminde verilmiştir. Özel eğitim kurumlarının ortalama bu süresi, kamu eğitim kurumlarının ortalamasına göre düşük gibi görünse de, özel eğitim kurumlarının Denizli'deki kurulma ve gelişme süreci dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Ayrıca özel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin sözleşmelerinin genellikle bir yıllık olarak imzalanması ve sonraki yıllarda yenilenmesi de bu oranın düşük çıkmasında etkilidir.

**Tablo 33.** Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Okul Türü	Öğretmen	Yönetici	Toplam	Okuldaki Ortalama Çalışma Süresi (yıl)
Kamu Kurumları	328	26	354	7,8
Özel Kurumlar	139	20	159	3,8
Toplam	467	46	513	

#### 4.9.3. Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi

MEB'in merkezi teşkilatında İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bulunmaktadır. MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 20. maddesi İK Genel Müdürlüğü'nün görevlerini belirtmektedir: “*Bakanlığın insan gücü politikası ve planlaması ile insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak, bakanlık personelinin atama, nakil, terfi, emeklilik ve benzeri özlük işlemlerini yürütmek, bakanlığın öğretmenler dışındaki personeli için eğitim planını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmek, eğitim faaliyetleri ile ilgili*



*dokümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek” İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün görevleri arasındadır (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 03.02.2015).*

MEB’in taşra teşkilatlanmasında ise, İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri bulunmaktadır. MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinin 20. maddesi insan kaynakları hizmetlerine ilişkin görevleri tanımlamaktadır: *“İnsan kaynakları ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli planlamalar yapmak, norm kadro iş ve işlemlerini yürütmek, il / ilçe özlük dosyalarının muhafazasını sağlamak, özlük ve emeklilik iş ve işlemlerini yürütmek, disiplin ve ödül işlemlerinin uygulamalarını yapmak, personelin eğitimlerine ilişkin iş ve işlemleri yapmak, aday öğretmenlerin uyum ve adaylık eğitimi programlarını uygulamak, öğretmen yeterliliği ve iş başarısı düzeyini iyileştirici hizmet içi eğitimler yapmak, öğretmen yeterliliklerine ilişkin bakanlığa geri bildirim ve önerilerde bulunmak, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerine yönelik ulusal ve uluslararası gelişmeleri izlemek, öğretmenlerin meslekî gelişimiyle ilgili araştırma ve projeler yapmak ve uygulamak, öğretmenlerin meslekî gelişimine yönelik yerel düzeyde etkinlikler düzenlemek, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer personelin atama, yer değiştirme, askerlik, alan değişikliği ve benzeri iş ve işlemlerini yapmak, personelin pasaport ve yurt dışı iş ve işlemlerini yürütmek, sendika ve konfederasyonların il temsilcilikleriyle iletişim sağlamak”* İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin insan kaynakları hizmetleri arasında yer almaktadır (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 03. 02. 2015).

**Tablo 34.** Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Ofisi ve Yöneticisi

Okulunuzda insan kaynakları ofisi bulunmakta mıdır?				
Okul Türü	Evet		Hayır	
<b>Kamu Kurumları</b>	0		354	
<b>Özel Kurumlar</b>	105		54	
<b>Toplam</b>	105		408	
Okulunuzdaki insan kaynakları uygulamaları kim tarafından gerçekleştirilmektedir?				
	Okul Üst Yöneticisi	Okul Müdürü	Müdür Yard	Diğer
<b>Kamu Kurumları</b>	0	290	64	0
<b>Özel Kurumlar</b>	47	105	7	0
<b>Toplam</b>	47	395	71	0

Tablo 34’te belirtildiği gibi, ankete katılanlardan 105 kişi okullarında insan kaynakları ofisi bulunduğunu, 408 kişi ise ayrıca bir insan kaynakları ofisi bulunmadığını ifade etmişlerdir. İKY uygulamalarının, ankete katılanlardan 47 kişi okul

üst yöneticisi / genel müdür tarafından, 395 kişi okul müdürü tarafından, 71 kişi ise müdür yardımcıları tarafından gerçekleştirildiğini ifade etmişlerdir. Genelde kamu eğitim kurumlarında, öğretmen alımları merkezi atamalar olarak İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nün sorumluluğunda iken, okullardaki diğer İKY uygulamaları müdür ve müdür baş/yardımcıları tarafından üstlenilmektedir. Özel eğitim kurumlarının merkezi yönetimlerinde ise, insan kaynakları koordinatörlükleri bulunmaktadır. Personel alımları ve diğer İKY uygulamaları bu koordinatörlükler ve kurum müdürleri tarafından üstlenilmektedir. Her iki eğitim kurumlarındaki uygulamalar göz önüne alındığında, öğretmenlerin her türlü bireysel ve eğitime dair görüş ve sorunları ilk önce müdür yardımcısı tarafından değerlendirilmekte, sonrasında müdür başkanlığındaki idari toplantıda analiz edilip çözümler üretilerek uygulamaya konulmakta ve zümre koordinatörleri tarafından da desteklenmektedir.

MEB Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78. maddesi okul müdürlerinin, 79. maddesi müdürler başyardımcılarının, 80. maddesi ise müdür yardımcılarının, görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir. Bu yönetmeliğin 78. maddesine göre: *“Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünün yapılması, öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasının sağlanması, öğretmenlerin performansını artırmak amacıyla, her öğretim yılında en az bir defa dersini izleyip rehberlikte bulunması, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için her türlü tedbirlerin alınması, personelin performans yönetimi, görevini üstün başarıyla yapanların ödüllendirilmesinin teklif edilmesi, çalışanların sağlığının korunması ve okulun fiziki yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz şartlarının iyileştirilmesi”* okul müdürlerinin görevleri arasındadır. Bu yönetmeliğin 79. maddesine göre ise: *“Derslerin öğretmenlere dağıtımıyla ilgili programları hazırlanması, aylık ücret ve sosyal yardımlarla ilgili işlemlerin takip edilmesi, personelin göreve başlama görevden ayrılma, izin hastalık ve diğer devamsızlık durumlarının takip edilmesi”* okul müdür yardımcısının görevleri arasındadır (MEB Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği, 03.02.2015).

MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 31. maddesi kurucu / temsilcisinin görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir. Kurucu / temsilci, *“Kurumda eğitim ortamının sağlanması, gerekli maddi imkânların hazırlanması, yeterli personelin istihdamı, araç ve gerecin temini, kurum binasının kullanılabilir duruma getirilmesi, eğitim personeli ile diğer personelin aylık ve ücretlerinin zamanında ödenmesi, sigorta ve vergi ile ilgili işlerin usulüne uygun ve zamanında yapılması gibi hususlardan birinci derecede sorumludur ve müdürlük görevi bulunmayan kurucu /*

temsilci, kurumun eğitim ve öğretimine ve bunlarla ilgili yönetim işlerine karışamaz.” Yönetmeliği’nin 32. maddesi ise, kurum müdür ve yardımcısının görev, yetki ve sorumluluklarını belirlemektedir: Kurum müdürünün görevleri şunlardır: “Programların amacına uygun şekilde yürütülmesi, başarının artırılması ve eğitimin kaliteli olarak sürdürülmesi için gerekli önlemleri almak, kurumun üye olması hâlinde oda, vakıf, dernek, birlik ve benzeri sivil toplum örgütleri ile özel ve resmî kurum ve kuruluşlarda kurumunu temsil etmek, eğitim personelinin çalışma izni ve çalışma iznini uzatma onay tekliflerini zamanında yapmak, eğitim-öğretim yılı öncesi gerekli hazırlıkları yapmak, etkinlikleri planlamak, personel arasındaki görev paylaşımını yapmak, ders dışı etkinlikler için gerekli izinleri almak, yönetim görevini aksatmamak şartıyla alanında olmak üzere isteğe bağlı olarak haftada en fazla 12 saat ders okutmak, kurum müdürü kurumun yönetiminden, kurumun amacı doğrultusunda öğrenci veya kursiyerlerin yetiştirilmesinden, eğitim ve öğretim faaliyetleri ile rehberlik hizmetlerinin planlanmasından ve yürütülmesinden kurucu veya kurucu temsilcisine varsa genel müdüre, Bakanlığa ve diğer resmî makamlara karşı sorumludur” (MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği, 03.02.2015).

#### 4.9.4. Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın başlangıcında öngörülen stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri test etmek için Lineer Regresyon uygulanmıştır. Analizler SPSS.20 bilgisayar programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Lineer Regresyon Analizi sonunda bütün öngörülen ilişkilerin 0.999 düzeyinde belirgin (significant) olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 35.** 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	***
İKY’ne Stratejik Yaklaşım	Bireysel Öğrenme	,263	,514	***
İKY’ne Stratejik Yaklaşım	Takım Düzeyinde Öğrenme	,240	,492	***
İKY’ne Stratejik Yaklaşım	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,393	,628	***
İKY’ne Stratejik Yaklaşım	Toplum Düzeyinde Öğrenme	,298	,547	***
Stratejik İKY Uygulamaları	Örgütsel Öğrenme Düzeyleri (Genel)	,375	,614	***
Stratejik İKY Uygulamaları	Bireysel Öğrenme	,179	,425	***
Stratejik İKY Uygulamaları	Takım Düzeyinde Öğrenme	,294	,543	***
Stratejik İKY Uygulamaları	Örgüt Düzeyinde Öğrenme	,357	,598	***
Stratejik İKY Uygulamaları	Toplum Düzeyinde Öğrenme	,333	,579	***
***: p<0.001				

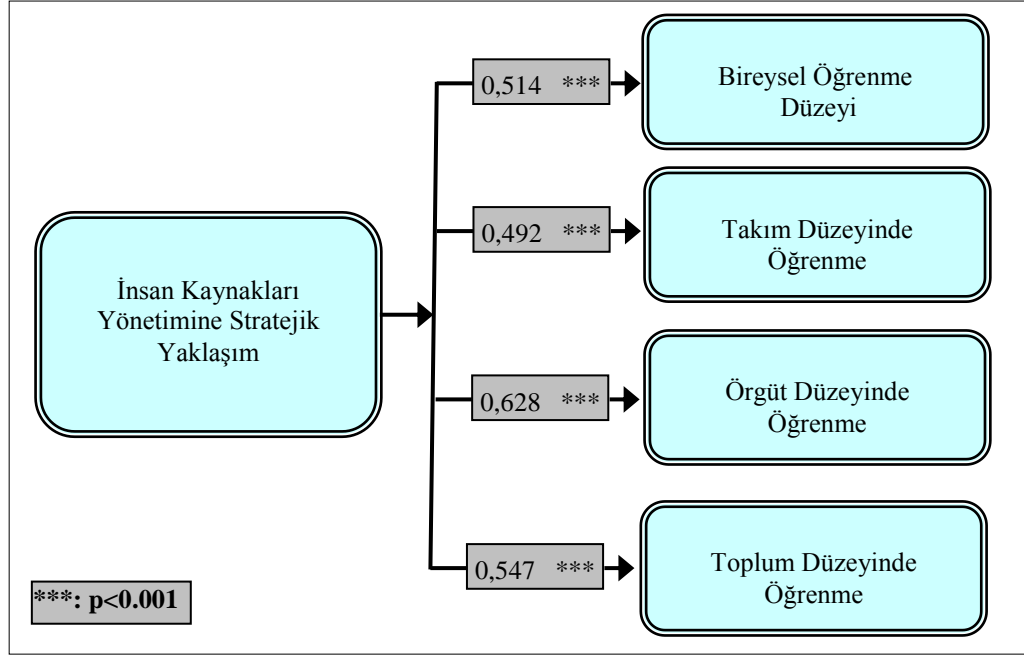
Araştırmalarda kurulan modellerin ilişkileri açıklama güçleri, Adjusted R Square ( $R^2$ ) değerlerine bakılarak değerlendirilmektedir. Tablo 35'teki verilerle, araştırmanın modelindeki stratejik İKY ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler tek tek ele alındığında: stratejik İKY uygulamaları - bireysel öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,179$ ), İKY'ne stratejik yaklaşım - takım düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,240$ ) ve İKY'ne stratejik yaklaşım - bireysel öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,263$ ) modelin zayıf kolları olarak görülmüştür. Geriye kalan diğer beş ilişki, stratejik İKY uygulamaları - takım düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,294$ ), İKY'ne stratejik yaklaşım - toplum düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,298$ ), stratejik İKY uygulamaları - toplum düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,333$ ), stratejik İKY uygulamaları - örgüt düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,357$ ) ve İKY'ne stratejik yaklaşım - örgüt düzeyinde öğrenme ilişkisi ( $R^2=0,393$ ) modelin kollarının orta kuvvette açıklandıkları belirlenmiştir.

Tablo 35'teki verilerden öngörülen ilişkilerin etkisi değerlendirildiğinde, stratejik İKY uygulamalarının - bireysel öğrenme üzerine etkisinin ortanın biraz altında; diğer ilişkilerin ise, orta düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

#### **4.9.5. İKY'ne Stratejik Yaklaşım ile Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testleri**

Araştırmanın 1. ana hipotezinde: "**H1: İKY'ne stratejik yaklaşım ile genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu**" öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *İKY'ne stratejik yaklaşım* bağımsız değişken, *örgütsel öğrenme düzeylerini* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 35'teki 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. Diğer bir ifade ile İKY'ne stratejik yaklaşımın bir birim artması, örgütsel öğrenme düzeylerini 0,619 birim arttıracaktır. Varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,382$ ) İKY'ne stratejik yaklaşım, örgütsel öğrenme düzeylerinin %38,2'sini açıklamaktadır. Böylece araştırmanın H1 ana hipotezi desteklenmiştir.

H1 hipotezinin alt hipotezlerinin analizlerine aşağıda yer verilmektedir. Şekil 31'te, araştırmanın H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.



**Şekil 31.** Araştırmanın Birinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli

Araştırmanın **H1a** alt hipotezinde: “İKY’ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla İKY’ne stratejik yaklaşım bağımsız değişken, bireysel öğrenme düzeyi bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında, İKY’ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,514$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile İKY’ne stratejik yaklaşımın bir birim artması, bireysel öğrenme düzeyini 0,514 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,263$ ) İKY’ne stratejik yaklaşım, bireysel öğrenme düzeyinin %26,3’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1a hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın **H1b** alt hipotezinde: “İKY’ne stratejik yaklaşım ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla İKY’ne stratejik yaklaşım bağımsız değişken, takım düzeyinde öğrenme bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında İKY’ne stratejik yaklaşım ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,492$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile İKY’ne stratejik yaklaşımın bir birim artması, takım düzeyinde öğrenmeyi 0,492 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,240$ ) İKY’ne stratejik yaklaşım, takım düzeyinde öğrenmenin %24,0’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1b hipotezi desteklenmiştir.

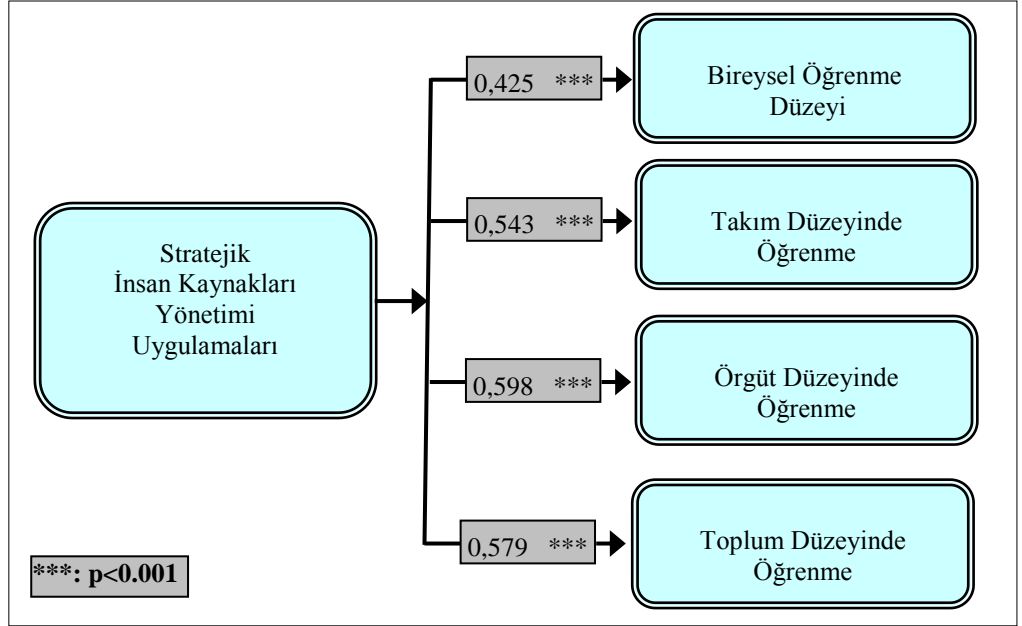
Araştırmanın **H1c** alt hipotezinde: “*İKY’ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *İKY’ne stratejik yaklaşım* bağımsız değişken, *örgüt düzeyinde öğrenme* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında İKY’ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,628$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile İKY’ne stratejik yaklaşımın bir birim artması, örgüt düzeyindeki öğrenmeyi 0,628 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,393$ ) İKY’ne stratejik yaklaşım, örgüt düzeyinde öğrenmenin %39,3’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1c hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın **H1d** alt hipotezinde: “*İKY’ne stratejik yaklaşım ile toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönlü ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *İKY’ne stratejik yaklaşım* bağımsız değişken, *toplum düzeyinde öğrenme* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında İKY’ne stratejik yaklaşım ile toplum düzeyindeki öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,547$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile İKY’ne stratejik yaklaşımın bir birim artması, toplum düzeyindeki öğrenmeyi 0,547 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,298$ ) İKY’ne stratejik yaklaşım, toplum düzeyinde öğrenmenin %29,8’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H1d hipotezi desteklenmiştir.

#### **4.9.6. Stratejik İKY Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testleri**

Araştırmanın 2. ana hipotezinde: “**H2:** *Stratejik İKY uygulamalarıyla genel olarak örgütsel öğrenme düzeyleri arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *stratejik İKY uygulamaları* bağımsız değişken, *örgütsel öğrenme düzeyleri* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 35’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 bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY uygulamalarının bir birim artması, örgütsel öğrenme düzeylerini 0,614 birim artıracaktır. Varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,375$ ) stratejik İKY uygulamaları, örgütsel öğrenme düzeylerinin %37,5’ini açıklamaktadır. Böylece araştırmanın H2 ana hipotezi desteklenmiştir.

Şekil 32’de, araştırmanın H2a, H2b, H2c ve H2d alt hipotezlerine ait ölçüm değerleri verilmektedir.



Şekil 32. Araştırmanın İkinci Hipotezine Ait Ölçüm Modeli

Çalışmanın **H2a** alt hipotezinde: “stratejik İKY uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla stratejik İKY uygulamaları bağımsız değişken, bireysel öğrenme düzeyi bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında stratejik İKY uygulamalarıyla bireysel öğrenme arasında pozitif yönde (B=0,425) ve anlamlı (p<0,001) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY uygulamalarının bir birim artması, bireysel öğrenme düzeyini 0,425 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R<sup>2</sup>=0,179) stratejik İKY uygulamaları, bireysel düzeyde öğrenmenin %17,9’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2a hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın **H2b** alt hipotezinde: “stratejik İKY uygulamalarıyla takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif ilişkinin bulunduğu” öngörülmüştür. Hipotezin test edilmesi amacıyla stratejik İKY uygulamaları bağımsız değişken, takım düzeyinde öğrenme bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Bu değerlere bakıldığında stratejik İKY uygulamalarıyla takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde (B=0,543) ve anlamlı (p<0,001) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY uygulamalarının bir birim artması, takım öğrenmesini 0,543 birim artıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında (R<sup>2</sup>=0,294) stratejik İKY uygulamaları, takım öğrenmesinin %29,4’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2b hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın **H2c** alt hipotezinde: “*stratejik İKY uygulamalarıyla örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *stratejik İKY uygulamaları* bağımsız değişken, *örgüt düzeyinde öğrenme* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında stratejik İKY uygulamalarıyla örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,598$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY uygulamalarının bir birim artması, örgüt düzeyinde öğrenmeyi 0,598 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,357$ ) stratejik İKY uygulamaları, örgüt düzeyinde öğrenmenin %35,7’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2c hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın **H2d** alt hipotezinde: “*stratejik İKY uygulamalarıyla toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ilişkinin bulunduğu*” öngörülmüştür. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla *stratejik İKY uygulamaları* bağımsız değişken, *toplum düzeyinde öğrenme* bağımlı değişken olmak üzere doğrusal regresyon analizi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 35’te gösterilmektedir. Tablo 35’teki değerlere bakıldığında stratejik İKY uygulamalarıyla toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde ( $B=0,579$ ) ve anlamlı ( $p<0,001$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, stratejik İKY uygulamalarının bir birim artması, toplum düzeyinde öğrenmeyi 0,579 birim arttıracaktır. Açıklanan varyans değerine bakıldığında ( $R^2=0,333$ ) stratejik İKY uygulamaları, toplum düzeyinde öğrenmenin %33,3’ünü açıklamaktadır. Böylece çalışmanın H2d hipotezi desteklenmiştir.

#### **4.9.7. Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Stratejik İKY ile Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin Karşılaştırılması**

Araştırmanın diğer bir temel amacı, kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri alınarak, kamu ve özel eğitim kurumlarında İKY’ne stratejik yaklaşım, stratejik İKY uygulamaları ve örgütsel öğrenme düzeylerini karşılaştırmak ve varsa aradaki farklılıkları analiz etmektir.

Bu amaçla araştırmadan elde edilen veriler, kamu eğitim kurumlarıyla özel eğitim kurumlarının ele alınan değişkenlere bakan yönüyle farklı hareket edip etmediğini değerlendirmek amacıyla t testine tabi tutulmuştur.



**Tablo 36.** Bağımsız Örneklem Testi (Independent Samples Test) Sonuçları

Independent Samples Test					
Değişkenler	Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means	
	F	t	Sig. (2-tailed)	Ortalama Fark	Std. Hata Farkı
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	15,071	-11,458	0,000 (***)	-0,90936	0,07937
Stratejik İKY Uygulamaları	19,423	-13,58	0,000 (***)	-1,08601	0,07997
Bireysel Öğrenme	42,558	-9,55	0,000 (***)	-0,64139	0,06716
Takım Düzeyinde Öğrenme	17,686	-8,958	0,000 (***)	-0,73388	0,08192
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	22,684	-10,064	0,000 (***)	-0,68776	0,06834
Toplum Düzeyinde Öğrenme	39,249	-8,863	0,000 (***)	-0,62173	0,07015

\*\*\*:  $p < 0.001$

Tablo 36'daki t testi sonuçlarına bakıldığında, kamu eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler ile özel eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin her bir değişkene verdiği cevapların anlamlı (significant) olarak farklı dağılıma sahip olduğu, yani iki tür eğitim kurumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmıştır.

Kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin her bir değişken için ortalama değerlendirmeleri ise, Tablo 37'de görülmektedir. Aşağıdaki Tablo 37'deki bu ortalama veriler göz önüne alınarak, kamu ve özel eğitim kurumlarında her bir değişken ayrı ayrı karşılaştırılmakta ve analizleri yapılmaktadır.

**Tablo 37.** Kurumların Statüsüne Göre Katılımcıların Verdiği Cevapların Ortalamaları

Değişkenler	Okulun Statüsü	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
İKY'ne Stratejik Yaklaşım	Kamu Eğitim Kurumları	354	3,2919	,90578	,04814
	Özel Eğitim Kurumları	159	4,2013	,63425	,05030
Stratejik İKY Uygulamaları	Kamu Eğitim Kurumları	354	2,7876	,90254	,04797
	Özel Eğitim Kurumları	159	3,8736	,67049	,05317
Bireysel Öğrenme	Kamu Eğitim Kurumları	354	3,3785	,77709	,04130
	Özel Eğitim Kurumları	159	4,0199	,50118	,03975
Takım Düzeyinde Öğrenme	Kamu Eğitim Kurumları	354	3,2881	,91665	,04872
	Özel Eğitim Kurumları	159	4,0220	,71011	,05632
Örgüt Düzeyinde Öğrenme	Kamu Eğitim Kurumları	354	3,5127	,78307	,04162
	Özel Eğitim Kurumları	159	4,2005	,53581	,04249
Toplum Düzeyinde Öğrenme	Kamu Eğitim Kurumları	354	3,5157	,81667	,04341
	Özel Eğitim Kurumları	159	4,1375	,50620	,04014

Ankete katılanlara eğitim kurumlarında İKY'nin stratejik açıdan ele alınıp alınmadığını gösteren üç madde yöneltilmiştir. Ankete katılanların bu sorulara verdikleri cevapların ortalamaları ayrı ayrı değerlendirildiği zaman, özel eğitim kurumlarındaki İKY'ne stratejik yaklaşımın (X=4,20) ortalamayla “orta üstü düzeyde”; kamu eğitim kurumlarında ise (X=3,29) ortalamayla “orta düzeyde” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında İKY'ne daha stratejik açıdan yaklaşıldığını belirtmişlerdir. Katılımcıların İKY'ne stratejik yaklaşıma ait her bir maddeye yönelik verdikleri cevapların madde ortalamaları Tablo 38’de verilmektedir.

**Tablo 38.** İKY'ne Stratejik Yaklaşım Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.</i>	3,30	3,29	4,21	4,20
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.</i>	3,31		4,18	
<i>Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.</i>	3,27		4,21	

Ankete katılanlara eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarını değerlendirmeleri amacıyla on madde yöneltilmiştir. Ankete katılanların bu maddelere verdikleri cevapların ortalamaları ayrı ayrı değerlendirildiği zaman, özel eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarının (X=3,87) ortalamayla “orta ve üstü düzeyde”; kamu eğitim kurumlarında ise (X=2,78) ortalamayla “orta ve altı düzeyde” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında stratejik İKY uygulamalarına ait maddelerin daha fazla uygulandığını belirtmişlerdir. Katılımcıların stratejik İKY uygulamalarına ait her bir maddeye yönelik verdikleri cevapların madde ortalamaları Tablo 39’da ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 39.** Stratejik İKY Uygulamalarına Katılımcı Cevaplarının Madde Ortalamaları

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.</i>	2,91	2,78	4,20	3,87
<i>Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır</i>	2,60		3,64	
<i>Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir</i>	2,99		4,05	
<i>Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.</i>	2,86		3,60	
<i>Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorlük uygulamaları verilir.</i>	2,45		3,71	
<i>Eğitim, yetenek ve performansa dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretmenlerin istihdamına süreklilik kazandırır.</i>	2,60		3,64	
<i>Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.</i>	2,69		3,57	
<i>Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.</i>	2,62		3,77	
<i>Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.</i>	2,50		3,64	
<i>Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.</i>	3,19		4,18	

Ankete katılanlara eğitim kurumlarındaki bireysel öğrenmeyi değerlendirmeleri amacıyla altı madde yöneltilmiştir. Ankete katılanların bu maddelere verdikleri cevapların ortalamaları ayrı ayrı değerlendirildiği zaman, özel eğitim kurumlarındaki bireysel öğrenmenin ( $X=4,01$ ) ortalamayla “orta üstü düzeyde”; kamu eğitim kurumlarında ise ( $X=3,37$ ) ortalamayla “orta düzeyde” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında bireysel öğrenmenin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların bireysel öğrenmeye ait her bir maddeye yönelik verdikleri cevapların madde ortalamaları Tablo 40’ta ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 40.** Bireysel Öğrenmeye Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.</i>	2,90	3,37	3,52	4,01
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.</i>	3,43		3,99	
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.</i>	3,28		4,03	
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.</i>	3,16		3,97	
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.</i>	3,65		4,14	
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.</i>	3,85		4,47	

Ankete katılanlara eğitim kurumlarındaki takım düzeyinde öğrenmeyi değerlendirmeleri amacıyla iki madde yöneltilmiştir. Ankete katılanların bu maddelere verdikleri cevapların ortalamaları ayrı ayrı değerlendirildiği zaman, özel eğitim kurumlarındaki takım düzeyinde öğrenmenin ( $X=4,02$ ) ortalamayla “*orta üstü düzeyde*”; kamu eğitim kurumlarında ise ( $X=3,28$ ) ortalamayla “*orta düzeyde*” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında takım düzeyinde öğrenmenin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların takım düzeyinde öğrenmeye ait her bir maddeye yönelik verdikleri cevapların madde ortalamaları Tablo 41’de ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 41.** Takım Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcı Cevaplarının Madde Ortalamaları

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.</i>	3,41	3,28	4,04	4,02
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.</i>	3,17		4,01	

Eğitim kurumlarındaki takım düzeyinde öğrenme konusunda çalışma yapan araştırmacılar, genellikle eğitim toplantılarını, zümre çalışmalarını ve hizmet içi seminerleri yüzeysel olarak ele almışlar, fakat içeriklerine ve uygulamalarına dair ayrıntıları yansıtmamışlardır. Araştırma sürecinde tespit edilen eğitim kurumlarındaki matematik, fen bilimleri ve teknolojiye yönelik takım proje çalışmaları proje Tablo 42’de, eğitim kurumlarındaki eğitim, kültür ve sanata yönelik takım proje çalışmaları

Tablo 43'te ve eğitim kurumlarındaki eğitim, kültür ve sanata yönelik takım proje çalışmaları Tablo 44'te ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 42.** Eğitim Kurumlarındaki Matematik, Fen Bilimleri ve Teknolojiye Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
<b>European Girls Mathematical Olympiad</b>	<i>Avrupa Uluslararası Kızlar Matematik Olimpiyat çalışması, 2012 ve sonrasında düzenlenmektedir.</i>
<b>Türkiye Zekâ Oyunları Yarışması</b>	<i>Tüm Türkiye çapında düzenlenen, üç aşamada gerçekleşen, 14 yaş altı, -14-21 yaş arası ve 21 yaş üstü yaş kategorilerinde katılımcılar bu yarışmaya katılmaktadırlar.</i>
<b>TÜBİTAK Ulusal Bilim Olimpiyatları</b>	<i>TÜBİTAK'ın organize ettiği, farklı branşlarda ve aşamalarda yürütülen ulusal düzeyde saygın bir bilimsel olimpiyat çalışmasıdır. Okullarda bu olimpiyatlara yönelik olarak takımlar kurulmakta, disiplinler arası çalışma programları organize edilerek gerekli altyapı sağlanmaktadır.</i>
<b>P21 Partnership for 21st Century Skills</b>	<i>21.YY Becerileri Ortaklığı, 2002'de ABD'de kurulan her öğrenciyi 21. yüzyıla hazırlamayı amaçlayan ulusal bir organizasyon. P21, eğitim sistemini öğrencileri akademik ve üretken bireyler olmaları için yetiştirmesi gerektiğine inanan iş çevrelerini, eğitim liderlerini ve karar mekanizmalarının bir araya getirtiyor. P21 üyeleri arasında Unicef, Apple, Intel, Lego Education, Ford, Walt Disney Production gibi ABD ve dünyanın önde gelen kurumları arasında yer alıyor.</i>
<b>FLL Robotik yarışmaları</b>	<i>First Lego League Robotik yarışmaları ulusal ve uluslar arası düzeyde takım halinde gerçekleşen robot tasarımları proje yarışmasıdır.</i>
<b>EUREKA Bilimsel Proje Yarışması</b>	<i>Okul öğrencilerinin, Fen ve Teknoloji dersinde edindikleri birikimleriyle ürettikleri bilimsel proje çalışmasıdır.</i>
<b>DENEY VISION Yarışması</b>	<i>Öğrencilerin Fen Bilimlerinde yaptıkları ilginç deneylerin video görüntülerinin online olarak paylaşıldığı ve en beğenilen deneylerin ödüllendirildiği çalışmadır.</i>
<b>GEZİCİ Bilim Müzesi</b>	<i>Bilimi Türkiye'deki tüm çocuklara ulaştırmayı amaçlayan bu proje, Türkiye'nin en önemli sosyal sorumluluk projelerinden biridir. İçerisinde bulunan 25 ayrı istasyon ile "bilimin" tüm çocuklara en ilgi çekici şekilde tanıtılması hedeflenmektedir.</i>
<b>GENÇ İNOVATİF Girişimcilik Projesi</b>	<i>Türk gençliğinin girişimciliğinin desteklenmesi, yeniliğin öneminin vurgulanmasını amaçlayan takım projesidir.</i>
<b>SERİMYA Ulusal Matematik Yarışması</b>	<i>Evrensel bir dil olan Matematik'in öğrencilere sevdirmesi, bu alanda daha ileri çalışmalar yapabilecek gençler arasında tanışma, bilgi ve tecrübe paylaşımına katkıda bulunulması, yetenekli olanların teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesidir.</i>
<b>Uzayın Derinliklerini Keşfetme</b>	<i>Fen bölümleri tarafından organize edilen yarışma ile gençlerin uzay ve astronomi konularında bilinçlendirilmesi hedeflenmektedir.</i>
<b>DÜNYA SU GÜNÜ</b>	<i>Çocukları çevre sorunlarına duyarlı ve çözüm odaklı bireyler olarak yetiştirme amacını güden çalışmada, Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda alınan kararla 1993 yılından beri kutlanan Dünya Su Günü her yıl büyük etkinliklerle kutlanmaktadır.</i>
<b>MÜZE EĞİTİMİ Uygulamaları Projesi</b>	<i>"Çocuklar El Ele, Hep Beraber Müzeye!" sloganıyla yola çıkılan bu projede, öğrencilere müze bilincini aşılama, öğrencilere üst düzey becerileri kazandırırken ve disiplinler arası çalışmalar yaparken müzeleri bir öğretim aracı olarak kullanmak amaçlanmaktadır.</i>

**Tablo 43.** Eğitim Kurumlarındaki Eğitim, Kültür ve Sanata Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
<b>MUN (Model United Nations) Konferansları</b>	<i>MUN (Model United Nations - Birleşmiş Milletler Modeli) etkinliklerinde, öğrenciler dünyanın geleceği ile ilgili tartışmalar yapmakta ve öğrenciler bu konulara getirdikleri yenilikçi yaklaşımlarını sunmaktadırlar.</i>
<b>Dünyanın En Büyük Eğitim Fuarı BETT SHOW</b>	<i>Dünyanın en büyük eğitim fuarı BETT Show (British Educational Training and Technology Show) her yıl 600'den fazla üretici ile 30 binden fazla ziyaretçiye ev sahipliği yapmaktadır.</i>
<b>DREAM Bilgisayar Proje Yarışması</b>	<i>Türkiye çapında düzenlenen ve bilgisayar ortamında hazırlanan tasarım proje yarışmasıdır.</i>
<b>YARATICI DÜŞÜNME Olimpiyatları</b>	<i>Öğrencilere yaratıcı düşünme, eleştirel düşünme, analiz etme, mantık ilişkisi kurma, sınıflama, sıralama gibi birçok beceriyi günlük hayatta kullanılır hale getirme düşüncesiyle yola çıkarak, her yıl düzenlenen bir projedir.</i>
<b>t- MBA Zirvesi</b>	<i>t-MBA Zirvesi Türkiye'nin en büyük öğrenci etkinliği olarak dikkatleri çekmektedir. Türkiye ve dünyanın önde gelen isimlerinin katıldığı t-MBA Zirvesi'nde öğrenciler iş dünyasının duayenlerinden ilham almaktadır.</i>
<b>KAL-DER Sosyal Beceri Eğitimi</b>	<i>KAL-DER Mutlu Yaşam Kalite Çemberi "Sosyal Çocuklar, Mutlu Bakışlar" projesi kapsamında Sosyal Beceri Eğitimi ile ilgili çalışmalar sürdürmektedirler.</i>
<b>100 TEMEL ESER Yarışması</b>	<i>Yarışma, Milli Eğitim Bakanlığı'nun tespit ettiği 100 Temel Eser arasından seçilen eserlerden yapılmaktadır.</i>
<b>Türkiye Liseler Arası FELSEFE Olimpiyatları</b>	<i>Türkiye Felsefe Kurumu'nun organize ettiği ulusal düzeyde bir yarışmadır.</i>
<b>BOOK'N ROLL Festivali</b>	<i>Her yıl yaza merhaba demek için Book'n Roll Festivali'nde okuyarak eğlenilebileceğini göstermektedir. Book'n Roll Festivali ile kitap okumak bir zorunluluk olmaktan çıkmakta, eğlenceli bir aktiviteye dönüşmektedir.</i>
<b>DEMOKRASİ Forumu</b>	<i>Demokrasi kültürünün genç kuşaklar tarafından benimsenmesi için, dünyadan ve Türkiye'den önde gelen düşünce insanlarının konuşmacı olarak katıldığı Demokrasi Forumu daha demokratik bir dünya için fikirlerin üretildiği bir ortamı amaçlamaktadır.</i>
<b>EL SANATLARI Topluluğu</b>	<i>Resim, çini, seramik, takı, minyatür, ebru gibi sanatlara ilgisi olan öğrencilerin oluşturduğu bir topluluk olup, amacı ürün ortaya çıkarmaktır. Öğrenciler, ilgi duydukları alanlarda uzmanlarından eğitim alır, hazırladıkları ürünleri, yılsonunda düzenleyecekleri kermeste satışa sunarlar. Elde ettikleri geliri, sosyal sorumluluk projelerinde kullanırlar.</i>
<b>GÖRSEL SANATLAR Topluluğu</b>	<i>Görsel sanatlar: çinicilik ipek boyama, ebru, mozaik, kum sanatı ve seramik farklı sanat uygulamalarıyla öğrencilerin tanışması, fotoğrafçılık ve kısa film kursu ile uygulama pratiği kazandırılmaktadır.</i>
<b>GASTRONOMİ Topluluğu</b>	<i>Öğrenciler, yemek pişirme teknikleri hakkında teorik bilgi toplamakta, Türk ve dünya mutfaklarının ve modern mutfağın özelliklerini araştırmaktadır. Topluluk ayrıca, farklı lezzetleri tatmak ve bu lezzetlerin ait olduğu kültürleri tanımak amacıyla, Türkiye'nin çeşitli yerlerine geziler düzenlemektedir.</i>

**Tablo 44.** Eğitim Kurumlarındaki Yabancı Dil, Spor, Gezi ve Şenliklere Yönelik Takım Proje Çalışmaları

Çalışma	Açıklama
<b>DI (Destination Imagination)</b>	<i>Öğrencilerin; basitten karmaşığa, karşılaşılabilecekleri her türlü problemin çözümünde yaratıcılıklarını kullanmayı ve yaratıcı düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimsemeyi amaçlamaktadır.</i>
<b>MUN (Model United Nations)</b>	<i>Etkinlik, Birleşmiş Milletler Konferansı modeli olup Birleşmiş Milletlerdeki resmi süreçlerin bire bir benzeridir. Üye öğrenciler, edindikleri çözüm taslaklarını araştırıp sorular, konuşmalar hazırlar; farklı konulardaki fikir ve bilgilerini tartışarak münazara yapma yeteneklerini geliştirir. MUN, üniversiteler ve dünyanın pek çok akademik otoritesi tarafından, öğrenciler için en prestijli akademik aktivite olarak kabul edilmektedir.</i>
<b>e-Twinning</b>	<i>e-Twinning projesi, katılımcılar tarafından herhangi bir konu üzerinde okulları sanal ortamda eşleştirerek farklı Avrupa ülkelerinin öğretmenleri ve öğrencilerinin internet üzerinden diyaloga geçmesiyle oluşmaktadır.</i>
<b>ERASMUS Plus</b>	<i>Bu program, uluslararası eğitim olanaklarından staj fırsatlarına, mesleki eğitimden gençlik alanında yapılan çalışmalara kadar birçok farklı alanda çalışmayı içermektedir.</i>
<b>Weekly News</b>	<i>Bir grup çalışması olan Weekly News etkinliği ile öğrenciler İngilizce haberleri yorumluyor, anlıyor, soru çıkarıyor. İngilizcelelerini ilerletirken, yaşayan dile dokunarak ve dünya gündemini de yakından takip etme fırsatı yakalamaktadırlar.</i>
<b>Amerika’da Dil Kampı</b>	<i>Amerika’nın New York, New Jersey ve Manhattan gibi önemli merkezlerinde yaz dil okulları programlarında, yaşayarak dil öğrenme programları düzenlenmektedir.</i>
<b>Yabancı Ülke Gezileri</b>	<i>Tarih ve sosyal bilgiler öğretmenlerinin organizasyonunda Bosna-Hersek ziyareti yapılmaktadır. Yaz kültürel gezi olarak yabancı dil öğretmenleriyle İngiltere – Londra (Tower Bridge, Greenwich Meridian, Abbey Road, Big Ben, Brighton, Thorpe Park, Cambridge, Madame Tussaud, London Eye ) gezileri yapılmaktadır.</i>
<b>Dans Topluluğu</b>	<i>Topluluk farklı coğrafyaların ruhunu ve kültürünü, ritim ve müzik eşliğinde beden diliyle, en yalın şekilde anlatmayı amaçlamaktadır.</i>
<b>HAYATA HAZIRLIK Projeleri</b>	<i>Okul velilerinin ve danışman öğretmenlerinin gözetiminde, öğrencilerin günlük hayatta karşılaşılabilecekleri etkinlikler (ekmek yapma, gömlek ütülme, nevresim katlama, çivi çakma gibi) hem öğrenme hem de yarışma havası içinde yapılmaktadır.</i>
<b>Dağcılık Kulübü – Grup Adrenalin</b>	<i>Denizli Karci zirve tırmanışı, doğa yürüyüşleri, yıl sonu Manavgat Köprülü kanyonda düzenlenen rafting takımlarının etkinlikleridir.</i>
<b>Şehir ve Üniversite Gezileri</b>	<i>Öğrenci ve öğretmenlerin Bursa, Çanakkale, İstanbul ve Ankara’ya tarihi, teknolojik ve kariyer amaçlı gezileridir.</i>
<b>Bisiklet Şenliği</b>	<i>“Hayat bir yarış değil, birlikte yol almaktır” sloganıyla, hem öğrencilere bisiklet hediye edilen hem de sosyal dayanışma içerikli bir spor eğlence etkinliğidir.</i>
<b>Geleneksel Okul Günleri</b>	<i>Sıra gecesi programı, geleneksel mezuniyet geceleri, geleneksel aşure günleri, geleneksel keşkek günü okulların mezunlarıyla ve velileriyle işbirliğini daha da geliştirmek için düzenlenen bir programlardır.</i>

Ankete katılanlara eğitim kurumlarındaki örgütsel düzeyde öğrenmeyi değerlendirmeleri amacıyla on dört madde yöneltilmiştir. Ankete katılanların bu maddelere verdikleri cevapların ortalamaları ayrı ayrı değerlendirildiği zaman, özel

eğitim kurumlarındaki örgütsel düzeyde öğrenmenin (X=4,20) ortalamayla “orta üstü düzeyde”; kamu eğitim kurumlarında ise (X=3,51) ortalamayla “orta düzeyde” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında örgütsel düzeyde öğrenmenin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların örgütsel düzeyde öğrenmeye ait her bir maddeye verdikleri cevapların ortalamaları Tablo 45’te ayrıntılı olarak verilmektedir.

**Tablo 45.**Örgüt Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcıların Cevaplarının Madde Ortalamaları

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, diğer okulların çalışmalarını, eğitimdeki gelişme ve yeni yönelimleri çalışanlarla paylaşır.</i>	3,62	3,51	4,16	4,20
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, okulun vizyonuna ulaşabilmesine gereken katkıyı yapmaları için, çalışanlara güç verir.</i>	3,59		4,18	
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.</i>	3,55		4,36	
<i>Okulumuz, çalışanların/grupların vizyonlarını (ulaşmayı tasarladıkları durum) geliştirmelerini destekler.</i>	3,46		4,14	
<i>Okulumuz, müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.</i>	3,46		4,05	
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.</i>	3,48		4,31	
<i>Okulumuz, çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.</i>	3,59		4,28	
<i>Okulumuz, tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.</i>	3,54		4,15	
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, okulun uygulamalarıyla, okulun değerlerinin tutarlı olmasını sağlamaya çalışır.</i>	3,55		4,36	
<i>Okulumuz, çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.</i>	3,46		4,14	
<i>Okulumuz, sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.</i>	3,51		4,26	
<i>Okulumuz, (çevrenin okuldaki, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.</i>	3,51		4,27	
<i>Okulumuz, çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünmeleri için cesaretlendirir.</i>	3,36		4,14	
<i>Okulumuz, eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.</i>	3,50		4,21	

Kurumlarda örgütsel öğrenmenin daha yüksek düzeyde gerçekleştirilebilmesi için, Tablo 46’da belirtilen örgütsel öğrenmenin önündeki muhtemel kişilerarası, kültürel, ilişkisel ve yapısal öğrenme engellerinin bilinmesi ve mümkün olduğunca ortadan kaldırmaya çalışılması gerekmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2009).



**Tablo 46. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri**

Boyutlar	Öğrenme Engelleri
Kişilerarası	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kişisel öğrenme engelleri (zihinsel kapasite, zekâ, yaş vb.),</i></li><li>• <i>Kişisel kıskançlıklar ve paylaşmama eğilimi,</i></li><li>• <i>Çalışanlar arasındaki güvensizlik,</i></li><li>• <i>Bilgi paylaşımının çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması,</i></li><li>• <i>Bilgi paylaşımı nedeni ile kişilerarası oluşabilecek güç ya da pozisyon kaybı endişesi,</i></li><li>• <i>Değişimin yaratabileceği belirsizlik nedeni ile ortaya çıkan korku.</i></li></ul>
Kültürel	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Örgütsel öğrenmeyi desteklemeyen kurum kültürü.</i></li></ul>
İlişkisel	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Bağımsız grup yapılanmaları ve bu gruplara ait katı değerler ve normlar,</i></li><li>• <i>Birey ve grup çıkarlarının, kurum çıkarları ile çatışması.</i></li></ul>
Yapısal	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kurum içerisinde bilgiye ulaşım kanallarındaki tıkanıklıklar ve aşırı hiyerarşik yapılanmalar,</i></li><li>• <i>Yöneticilerin davranış şekillerinden kaynaklanan sorunlar,</i></li><li>• <i>Kurum içerisinde iletişim eksikliği,</i></li><li>• <i>Olaylara takılıp kalma ve kurumsal atalet,</i></li><li>• <i>Belirlenmemiş, anlaşılmamış ya da saklanmış kurumsal hedefler,</i></li><li>• <i>Öğrenmeyi destekleyici teknolojik gelişmelere uyum sağlayamama.</i></li></ul>

Ankete katılanlara toplum düzeyinde öğrenmeyi değerlendirmeleri amacıyla yedi madde yöneltilmiştir. Tablo 47’de ayrıntılı olarak verilen, ankete katılanların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki toplum düzeyinde öğrenmenin (X=4,13) ortalamayla “orta üstü düzeyde”; kamu eğitim kurumlarında ise (X=3,51) ortalamayla “orta düzeyde” olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Özel eğitim kurumlarındaki katılımcılar, kamu eğitim kurumlarındaki katılımcılara göre, kurumlarında toplum düzeyinde öğrenmenin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 47. Toplum Düzeyinde Öğrenmeye Katılımcı Cevaplarının Madde Ortalamaları**

Maddeler	Kamu Eğitim Kurumları		Özel Eğitim Kurumları	
	Madde Ort	Genel Ort	Madde Ort	Genel Ort
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, bilgi ve tecrübeleriyle, görüş ve önerileriyle çalışanlara rehberlik eder.</i>	3,62	3,51	4,31	4,13
<i>Okulumuzdaki eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.</i>	3,61		4,25	
<i>Okulumuzdaki teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	3,41		3,93	
<i>Okulumuzdaki nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	3,51		4,00	
<i>Okulumuzdaki eğitim teknolojisine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	3,49		4,16	
<i>Okulumuzdaki sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	3,49		4,13	
<i>Okulumuzdaki çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.</i>	3,50		4,18	

## SONUÇ

Stratejik İKY ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkileri, kamu ve özel eğitim kurumlarında stratejik İKY uygulamalarıyla örgütsel öğrenme arasında fark olup olmadığını analiz etmeyi amaçlayan araştırmanın analizlerinden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin yorumlar şu şekildedir:

1. Araştırmanın 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 olmaktadır.

2. Yapılan analiz sonuçlarından İKY'ne stratejik yaklaşım ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, buradaki ilişkinin 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, bireylerin “stratejik” kaynak olarak görülmesine yönelik tutumların artırılarak bireysel öğrenme amaçlarının desteklenmekte olduğu görülmektedir. 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 de bireysel öğrenme ortalamasının yüksek olmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

3. Araştırmanın analiz sonuçlarından 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 artıracakı düşünölmektedir.

4. Araştırmadaki analiz sonuçlarından, İKY'ne stratejik yaklaşım ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılarak ilişkinin modelin bu kolunu “*orta kuvvette*” açıklamakta olduğu belirlenmiştir. 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 etkileyeceği düşünölmektedir.

5. Analiz sonuçlarından 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 olmaktadır.

6. Araştırmadaki analiz sonuçlarından, stratejik İKY uygulamaları ile genel olarak örgütsel öğrenmenin düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buradaki ilişki araştırma modelinin bu kolunu “*orta kuvvette*” açıklamaktadır. Stratejik İKY uygulamaları, kurumların rekabetçi üstünlük kazanmalarına yardım etmekte ve sürekli bir öğrenme kültürü meydana getirmekte ve 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 olmaktadır.

7. Yapılan analiz sonuçlarından stratejik İKY uygulamaları ile bireysel öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmış ve buradaki ilişkinin modelin bu kolunu “*zayıf kuvvette*” açıkladığı tespit edilmiştir. 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 olduğu düşünülmektedir.

8. Araştırmanın analiz sonuçlarından, stratejik İKY uygulamaları ile takım düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmış ve buradaki ilişkinin modelin bu kolunu “*orta kuvvette*” açıkladığı tespit edilmiştir. 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.

9. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, stratejik İKY uygulamaları ile örgüt düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiş ve buradaki ilişkinin modelin bu kolunu “*orta kuvvette*” açıkladığı belirlenmiştir. 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 desteklenmektedir.

10. Yapılan analiz sonuçlarına göre, stratejik İKY uygulamaları ile toplum düzeyinde öğrenme arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılarak, buradaki ilişkinin modelin bu kolunu “*orta kuvvette*” açıkladığı 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. Benzer şekilde, Özutku ve Çetinkaya (2012: 364) da otomotiv sektöründeki çalışmalarında, stratejik İKY uygulamaları olan kurumların geleneksel İKY uygulamaları olan kurumlara göre daha yüksek performansa sahip olduklarını belirlemişlerdir.

11. Araştırmada stratejik İKY uygulamalarının ve örgütsel öğrenmenin kamu ve özel eğitim kurumlarındaki sonuçları arasında fark olup olmadığının analizinin yapılması amaçlanmıştır. Yapılan t testi sonuçlarına göre, eğitim kurumları arasında istatistiksel açıdan “*anlamlı bir farkın olduğu*” sonucuna ulaşılmıştır. Ankete katılanların stratejik İKY ve örgütsel öğrenme değişkenlerine verdikleri ortalamalar dikkate alındığında, kamu kurumlarının özel kurumlarına göre daha zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Sosyo-kültürel sistemler olarak eğitim kurumları içinde

buldukları çevrenin kültür ortamından etkilenmektedir. Bütün sistemlerde olduğu gibi, Türk bürokratik sisteminin içinde bulunduğu kamu eğitim kurumlarını etkilemekte olduğu görülmektedir. Gökçe ve Şahin'in (2002: 11-19) bu konudaki çalışmalarında, 21. yüzyıldaki Türk bürokrasisinin sorunlarını: yöneticilerin tüm kararları alma konusunda tekelci ve merkezîyetçi davranmaları, örgütsel büyüme nedeniyle koordinasyon eksikliği ve verimlilikten uzak kadroların ortaya çıkması, yönetimdeki gizlilik ilkesinin farklı anlaşılacak şekilde şeffaf olunmaması ve yanlış yönetim uygulamalarının denetimden uzak tutulması, yönetici ve memurların iş ve alışkanlıklarını yeni şartlara göre değiştirmekten kaçınmaları, formalite düşkünlüğü ve buna bağlı olarak sorumluluktan kaçınma isteği, kamu hizmetlerine girişte liyakat ve tecrübe gibi kriterler yerine kayırmacılık anlayışı ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin düşmesi, bürokrasinin siyasallaşması nedeniyle yöneticilerin kendilerini güvensiz hissetmeleri, uzun vadeli vizyonlar geliştirememeleri ve dolayısıyla kamu hizmetlerinde hızlı bir ilerlemenin sağlanamaması, liyakat ve yeterlilik anlayışının benimsenmemesi nedeniyle bürokratik yetersizliğin ortaya çıkması olarak belirtmektedir.

11. Araştırmada İKY'ne stratejik açıdan yaklaşım maddelerine verilen cevapların ortalamalarına göre, özel eğitim kurumlarındaki İKY'ne stratejik yaklaşımın "*orta üstü düzeyde*", kamu eğitim kurumlarında ise "*orta düzeyde*" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki farklılığı yorumlamak için, kamu ve özel eğitim kurumlarıyla ilgili mevzuata ve uygulamalara bakmakta yarar vardır. Araştırmanın yapıldığı kamu eğitim kurumlarındaki yöneticiler, kurumlarındaki insan kaynaklarıyla ilgili her türlü karar almaya ve uygulamaya ilişkin stratejilerde etkin değillerdir. Kamu eğitim kurumları için, MEB'in merkezi teşkilatındaki Strateji Geliştirme Başkanlığı ve İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü bu görevleri üstlenmektedir. Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının "stratejik" olarak yönetilebilmesi için, insan kaynakları yöneticilerinin üst yönetimin stratejik ortakları olarak kabul edilmesi ve stratejik planlamanın ilk aşamalarından itibaren strateji hazırlama takımının bir üyesi olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, araştırmada İKY'ne stratejik yaklaşımın örgütsel öğrenmeyle pozitif ilişkisinin tespit edilmesinden dolayı, kamu kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşım düşüncesinin egemen olması, kurumlardaki örgütsel öğrenmeyi de artıracak düşünülmemektedir. Özel eğitim kurumlarında ise, kurumların mevcut pozisyonlarını koruyup geliştirebilmelerinin, sahip oldukları insan kaynaklarının gelişiminin sürekli kılınmasıyla mümkün olacağına dair yaygın bir inanç olduğundan, tüm çalışanların, kendilerini büyük bir ailenin önemli bir ferdi olarak hissetmelerinin önemine inanılmaktadır. Özel eğitim kurumlarında, kurum stratejileriyle İKY'nin uyumunu

sağlayan, proaktif, yenilikçi ve gelişim odaklı bir yaklaşımla beslenen insan kaynakları uygulamalarını yürütmek temel yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

12. Araştırmada stratejik İKY uygulamaları maddelerine verilen cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarının “*orta ve üstü düzeyinde*”, kamu eğitim kurumlarında ise “*orta ve altı düzeyinde*” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Emel’in (2010: 90-92) Kayseri’deki vakıf, tüzel kişilere ait ve kamu eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarına yönelik yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Emel’in bu çalışmasında, tüm stratejik İKY uygulamalarında en yüksek puan ortalamalarının vakıf eğitim kurumlarındaki öğretmen grubuna ait olduğu, en düşük puan ortalamalarının ise kamu eğitim kurumlarındaki öğretmen grubuna ait olduğu tespit edilmiştir. Eğitim kurumlarındaki temel eğitim ve öğretim işlevinin en önemli yürütücüsü, sahip oldukları insan kaynakları olarak öğretmenleridir. Dolayısıyla, bürokratik kültürün ve merkeziyetçi anlayışın hâkim olduğu kamu kurumlarında liyakate ve ehliyete dayalı İKY uygulamalarına yer verilmelidir. Bununla birlikte, araştırmada stratejik İKY uygulamalarının daha iyi olduğu belirlenen özel eğitim kurumlarında, örgütsel öğrenme de iyi düzeydedir. Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmenin önemli bir yolu, stratejik İKY uygulamaları olarak liyakatli, iyi eğitilmiş ve yüksek vasıflı çalışanları kurumlara çekeebilmekten, gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilmekten, kariyer gelişimlerini destekleyebilmekten, onları motive edebilmekten ve kurumlarda uzun süre istihdam edebilmekten geçmektedir.

Araştırmada tespit edilen kamu ve özel sektördeki stratejik İKY uygulamalarına ait ortalamalarının farklılığı için, kamu ve özel eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarını ayrıntılı olarak ele almak gerekmektedir.

a. İnsan Kaynaklarının Planlaması: Kamu eğitim kurumlarında insan kaynaklarının planlaması, okul yöneticileri tarafından bir sonraki eğitim öğretim yılı için ihtiyaç duyulan ders saatleri ve öğretmen sayıları belirlenerek yapılmaktadır. Okul yöneticileri bu sayıları, İl Milli Eğitim Müdürlüklerine bildirmektedir. MEB eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerinin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik, MEB’e bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına yönetici ve öğretmen norm kadrolarının belirlenmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir (MEB Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 03. 02. 2015). Özel eğitim kurumlarındaki insan kaynaklarının planlamasında ise, bir sonraki eğitim öğretim yılına dair veli talepleri önemli rol oynamaktadır. Bazı eğitim kurumlarında, oluşan bu talepler kurum yöneticileri tarafından değerlendirilerek,

merkezi yönetime iletilmekte ve merkezi onay alındıktan sonra sınıflar şekillenmektedir. Kurum yöneticileri, ihtiyaç duyulan öğretmenlerle birer yıllık sözleşme imzalamaktadır. Öğretmenlerle sözleşmelerin yıllık yapılıyor olması, piyasa koşulları gereği rasyonel bir uygulama gibi görünse bile; öğretmenlere yapılan yatırımların devamlılığı ve stratejik yaklaşım açısından sorunlu görünmektedir. Ayrıca, velilerin özel eğitim kurumu tercihlerinde öğretmenlerin nitelikleri de önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, görüşlerine başvuru alan bazı özel kurum yöneticileri ise, öğretmenleriyle uzun süreli çalışma niyetinde olduklarını ifade etmişlerdir. Özel eğitim kurumu yöneticilerinin, kamu kurumlarındaki yöneticilere göre ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının planlanmasında ve niteliklerinin belirlenmesinde daha etkili oldukları düşünülmektedir.

b. İnsan Kaynaklarının Bulunması Ve Seçilmesi: Araştırmaya katılanların *“öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur”* maddesine kamu kurumlarında *“orta düzeyde”*, özel kurumlarda ise *“orta üstü düzeyinde”* katılmakta oldukları tespit edilmiştir. Kamu eğitim kurumlarında insan kaynaklarının bulunması ve seçilmesi, MEB Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'ne göre merkezi olarak yapılmakta olup, kurum yöneticilerinin herhangi bir tercihte bulunması söz konusu değildir. Bu yönetmelik, eğitim ve öğretim hizmetlerinin yurt genelinde etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli sayıda öğretmen atanması ile öğretmen olarak atanacaklarda aranacak nitelikler, bunların atama ve yer değiştirmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektedir. Yönetmeliğin 11. maddesi öğretmenlik görevine atanma şartlarını belirtmektedir (MEB Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, 03.02.2015). Yönetmelikte mezun olunan yükseköğretim programının atanacak alana uygun olması, pedagojik formasyonun bulunması ve Kamu Personel Seçme Sınavı'nda atanacağı alan için Bakanlıkça belirlenen taban puanın üstünde puan almış olması aranan şartlar arasında bulunmaktadır. Öğretmen adaylarının seçilmesinde, belirli bir pedagojik ve alan formasyonu kriterlerinin bulunması yararlıdır. Ancak, kamu eğitim kurumlarına öğretmen istihdamında karşılaşılan iki konunun önem arz ettiği düşünülmektedir: Bunlardan ilki, öğretmenlik mesleği her şeyden önce sevgi mesleği olup, öğrencilere önderlik yapabilme, onlara örnek ve özverili olabilme, yeni bilgi ve teknolojilere açık olabilme gibi özellikleri gerekli kılmaktadır. Öğretmenliğin gerektirdiği bu mesleki kriterler nasıl belirlenmektedir? Diğer konu ise; fen, sosyal, sağlık ve meslek gibi farklı türlerdeki ve özellikle de farklı puan aralıklarıyla öğrenci alan kamu eğitim kurumlarına öğretmen istihdamında farklı kriterlerin aranmasının gerekliliği düşünülmektedir.

Özel eğitim kurumlarında ise, kurumların ihtiyaçları doğrultusundaki nitelikli insan kaynağına ulaşabilmek amacıyla zengin bir aday veri tabanı oluşturulmakta, akademik ve idari kadrolarında oluşan açık pozisyonlara yapılan başvurular elektronik ortamda iş başvuru formları doldurularak alınmakta, havuzda oluşturulan başvurular üst yönetim ve insan kaynakları uzmanları tarafından her bir görev için ayrı ayrı belirlenmiş olan iş gereklilikleri dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Ön koşulları taşıyan adayların başvuruları, ilgili açık pozisyonlar için değerlendirmeye alınmakta, işe alım süreci pozisyonun özelliklerine göre; sınav, yetkinlik bazlı mülakat, örnek ders anlatımı, referans kontrolü gibi aşamalardan oluşmaktadır. Başvuruda bulunan adaylarda: lisans mezunu olması, pedagojik formasyona sahip olması, eğitim teknolojilerini kullanabilme formasyonuna sahip olması, tercihen öğretmenlik alanında deneyime sahip olması, yabancı dil öğretmenleri için dil yeterlilik sınavlarından alınan kriterlere sahip olması gibi nitelikler aranmaktadır. Seçilen öğretmen adayları, eğitim öğretim sezonuna başlamadan önce, koordinatör / zümre başkanı öğretmenler tarafından seminer programlarına alınarak, akademik ve kurumsal işleyiş hakkında bilgilendirilmektedir.

c. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi: Kamu eğitim kurumlarındaki insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi “hizmet içi eğitim” olarak merkezi biçimde ele alınmakta ve MEB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü’nün 14/11/2014 tarihli 2015 Yılı Hizmetiçi Eğitim Planı’na göre yürütülmektedir. 2015 Yılı Hizmetiçi Eğitim Planı’nda yer alan öğretmen ve eğitim yöneticilerine yönelik olarak planlanan hizmet içi seminerlerinden bazıları şunlardır: İKY semineri, kalite ve performans yönetim sistemi, eğitici eğitimi semineri, eğitim yönetimi semineri, ortaöğretim kurumlarında ortak sınav uygulamaları ve analiz teknikleri semineri, takım çalışması ve kalite teknikleri kursu, performans yönetim sistemi semineri, değişen sınav uygulamalarının değerlendirilmesi semineri, eğitimde kalite yönetim sistemi semineri, uluslar arası proje döngüsü yönetimi kursu ve yeniden yapılandırma sürecinde ortaokul yönetiminin geliştirilmesi seminerleridir. Ayrıca, MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 15. maddesi Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü’nün görevlerini belirtmekte olup, “*öğretmenlerin nitelikleri ve yeterliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik politikaları oluşturmak, bu amaçla ilgili birim, kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak, gelişmeleri için kurslar açmak veya açtırmak, uzmanlık programları, seminer, sempozyum, konferans ve benzeri etkinlikler düzenlemek, öğretmenlere yönelik olarak verilecek eğitime ilişkin konularda inceleme ve araştırmalar yapmak*” görevleri arasında bulunmaktadır (MEB Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 03.02. 2015). Kamu eğitim kurumlarındaki



insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik hizmet içi uygulama ve faaliyetlerin kararları daha çok merkezi alınmaktadır ve de daha çok merkez ve il teşkilatlanmasındaki yöneticilere yönelik olduğu görülmektedir. Öğretmenlere yönelik yeterli hizmet içi programların olması ve en önemlisi de bu programların öğretmenlerin ihtiyaçlarıyla örtüşmesi gerektiği düşünülmektedir. Araştırmaya katılanların “*öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır*” maddesine kamu kurumlarında “*orta altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta ve üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir.

Özel eğitim kurumlarında insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi ise, her kurumun kendisinin veya bağlı olduğu üst yönetimin belirlediği bölgesel toplantılarda ele alınmaktadır. Her kurum kendi personeline, sertifika programları düzenlemekte, Doğan Cüceloğlu (*öğrenen organizasyonlar projesi*) ve Özgür Polat (*öğretmen liderliği projesi*) gibi kurumsal eğitim koordinatörlüğünde öğretmen eğitimleri yapılmakta, üniversitelerin eğitim fakültelerinden akademik destek ve seminerler alınmaktadır. Bazı eğitim kurumlarında, öğretmenlerin ve yöneticilerin akademik ve pedagojik olarak bitirmesi gereken kitaplar belirlenmiştir. Bu kitapların okunarak, belirli periyotlardaki toplantılarda tartışmaları yapılarak ortaya çıkan sonuçların projelendirilme uygulamasına gidildiği ifade edilmiştir. Bazı eğitim kurumlarında, online eğitim yöntemleriyle öğretmenler devamlı yeni sistemlerden, teknolojilerden, sektördeki yenilik ve gelişmelerden haberdar edilerek, onların mesleki gelişmeleri sağlanmaktadır. Öğretmen kütüphanesi kurularak öğretmenlere eserler üzerinde birlikte tartışma ortamı sunulmaktadır. Yaz ya da ara tatillerde yapılan bölgesel zümre toplantıları / çalıştaylar ise; eğitim koordinatörleri veya zümre başkanlarının organizasyonunda, ya merkezi kurumlarda ya da bir tatil merkezinde organize edilmekte, öğretmenlere yıl boyunca işlenecek konular ve sistemlerle ilgili bilgiler anlatılmakta, öğretmenlere hazır ders materyalleri sağlanmakta, öğretmenlere uygulayarak öğrenme imkânları sunulmakta ve kendi hazırladıkları deneyim ve projeleri sunma imkânı sağlanmaktadır.

d. İnsan Kaynaklarının Performans Değerlendirmesi: Araştırmaya katılanların “*öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir*” ve “*eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır*” maddelerine kamu kurumlarında “*orta ve altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta üstü düzeyde*” katıldıkları belirlenmiştir. Kamu eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin performans değerlendirilmesi, müdürler tarafından öğretmenlerin ders dinlemelerinin yapılması, okula devamın kontrolü, nöbet tutulması gibi kurumların günlük uygulamaları olarak ele alındığı görülmüştür. Ayrıca kurumların

bulunduğu sosyo-ekonomik koşullara ve öğretmenin hizmet yılına göre, öğretmenlerin hizmet puanları oluşmaktadır. Kazanılan hizmet puanları, özellikle kurumlar arası yer değiştirmelerde etkili olmaktadır. Kamu eğitim kurumlarında öğrenci, veli ve yöneticilerin de değerlendirmeye katıldığı bütünleşik bir performans yönetim sisteminin yararına inanılmaktadır. Özel eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin performans değerlendirmesi ise, genellikle koordinatör veya zümre başkanlarının ders dinlemeleri, bitirilmesi gereken hedeflerin verilmesi, hazırlanması gereken projelerin yapılması yöntemiyle yapılmakta olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca bazı özel kurumlarda, öğrencilere yönelik değerlendirme ve danışmanlık hizmetlerini barındıran kurumsal web sitelerinin kullanım oranları da performans değerlendirme kriterleri olarak göz önüne alınmaktadır. Aslında, öğretmenlerin alan hâkimiyetini, sınıf yönetimini, iletişim ve bilgi sunma becerilerini en iyi performans değerlendirici kurumun öğrencileri ve velileri olmaktadır. Çünkü, kurumun öğrenci ve velileri, aynı zamanda eğitim hizmeti satın alan kurumun müşterileri durumundadır. Tüm bunlarla birlikte, kamu ve özel eğitim kurumlarında belirli periyotlarla yapılan, sistematik olan ve ölçülebilir somut sonuçları ortaya koyan ve değerlendirme sonrasında da dereceleme, ücretlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsayan bir insan kaynakları performans değerlendirme sisteminin gerekliliği düşünölmektedir.

e. İnsan Kaynaklarının Kariyer Planlaması: Kamu eğitim kurumlarında, MEB Personelin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkındaki Yönetmelik, Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatına ait kadrolara, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde, hizmet gerekleri ve personel planlaması esas alınarak görevde yükselme ve unvan değişikliği ile yer değiştirme suretiyle yapılacak atamalarda uygulanacak usul ve esasları belirlemektedir. Bu yönetmelik kapsamında görevde yükselmeye tabi kadrolara atanabilmek için; belirtilen hizmet süresi ve eğitime ilişkin şartları taşımak ve görevde yükselme sınavında başarılı olmak gibi şartlar aranmaktadır (MEB Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik, 03.02.2015). Ayrıca, kamu eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenler isteğe bağlı olarak, akademik yüksek lisans ve doktora yapabilmektedirler. Bu durumdaki personele, okuldaki ders / nöbet gün ve saatlerinin ayarlanmasında yardımcı olunduğu ifade edilmiştir. Araştırmaya katılanların “öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorlük uygulamaları verilir” maddesine kamu kurumlarında “orta altı düzeyde”, özel kurumlarda ise “orta ve üstü düzeyinde” katıldıkları belirlenmiştir. Kamu eğitim kurumlarında çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim

sağlamasına yönelik bilinçli bir kariyer planlamasına ihtiyaç vardır. Özel eğitim kurumlarında ise; öğretmenlerin sistemli mesleki eğitimlerinin yanında çeşitli kişisel gelişim programları sağlanarak mesleki ve kişisel gelişimi sağlanmaktadır. Öğretmenlerin bilimsel proje ya da akademik çalışmalarının olduğu gün “faaliyet izni” olarak değerlendirildiği ve akademik yüksek lisans yapan personelin ders programlarına yardımcı olduğu belirtilmiştir. Genelde kurum içinde değerlendirmeler yapılarak yönetici adayları belirlenmekte olup, belirlenen yönetici adaylarına da yıl içerisinde eğitim yönetim sistemi seminerleri verilmektedir.

f. İnsan Kaynaklarının Ücretlendirilmesi Ve Ödüllendirmesi: Bu konuda araştırmaya katılanların “*eğitim, yetenek ve performans dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretmenlerin istihdamına süreklilik kazandırır*” maddesine kamu kurumlarında “*orta ve altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta ve üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir. Kamu eğitim kurumlarında, MEB Yönetici Ve Öğretmenlerinin Ders Ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, yönetici, öğretmen, uzman ve usta öğreticilerin aylık ve ek ders ücreti karşılığında okutacakları haftalık ders saatlerinin sayısını düzenlemektedir. Kararın 5. maddesi aylık karşılığı ders görevlerini tanımlamakta ve örgün eğitim kurumlarının müdür ve müdür yardımcılarının haftada 6 saat, genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerinin haftada 15 saat ders okutmakla yükümlü olduklarını belirtmektedir. Kararın 6. maddesi ise, ek ders görevlerini tanımlamakta ve aylık karşılığı ders görevini tamamlayan müdür ve müdür yardımcılara haftada 6 saate, genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenlerine 6 saati zorunlu olmak üzere haftada 15 saate kadar alanlarında ek ders görevi verilebileceğini belirtmektedir (MEB Yönetici Ve Öğretmenlerinin Ders Ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar, 03.02.2015). Özel eğitim kurumlarının bazılarında, illerin sosyo-ekonomik şartları göz önünde bulundurularak bölgesel farklılıklara göre, bazılarında alan farklılıklarına göre, bazılarında temel ücret ve buna teşvik edici ek ders ve proje ücretleri ilave edilerek, bazılarında ise yalın genel aylık ücreti şeklinde ücretlendirme sistemlerinin bulunduğu ifade edilmiştir. Genel anlamda çalışan ücretleri, piyasa değerlerinin ortalama bir yerinde seyrettiği belirtilmiştir.

Araştırmaya katılanların “*öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır*” maddesine kamu kurumlarında “*orta ve altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta ve üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir. Buradaki kamu kurumlarında ödüllendirme sisteminin düzeyi düşüktür. Aslında, çalışanın bir kurumu seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması çalışana verilen ödüllerle de yakından ilgili olduğundan, çalışanın beklentilerinin karşılanması

için maddi ya da maddi olmayan ödüllerden oluşan bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Kamu eğitim kurumlarında, MEB Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge, MEB personeline başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve ödül verilmesine dair usul ve esasları düzenlemektir. Yönergenin 5., 6. ve 7. maddeleri başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve ödül verilebilecek personelin niteliklerini belirtmektedir. Başarı belgesi, olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle, kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde veya önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde katkı sağladıkları yetkili makamlarca tespit edilen personele verilmektedir. Üstün başarı belgesi, üç defa başarı belgesi alan personele, ödül ise üstün başarı belgesi alan personele verilmektedir (MEB Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge, 03.02.2015). Kamu eğitim kurumlarında tatmin edici, daha fazla çalışanı kapsayan ve sık dönemlerle yapılacak ödüllendirme sistemi için, çalışanların girişimciliğine ve liderliğine, işbirliğine ve takım çalışmasına, yaratıcılığına ve sorumluluğuna ödül verme gibi stratejik kriterler üzerine de yoğunlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Özel eğitim kurumlarında ise, aile ortamı uygulaması hâkim olup, maddiyat ağırlıklı bir anlayışın olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca, düzenlenen yılsonu kokteyllerinde 10 yıllık öğretmenler onurlandırılmakta, yurt içi ve uluslararası bilimsel ve sosyal projelerde başarılı olan öğretmenler ödüllendirilmektedir. Bazı özel eğitim kurumlarında ise, teşvikler projelere göre değerlendirilmekte olup, ödüllendirmelerin daha sık aralıklarla Yeni Yıl programlarında, 24 Kasım Öğretmenler Günü'nde, dönem sonu veya yılsonu kapanış programlarında yapıldığı ifade edilmiştir.

g. İnsan Kaynaklarının Motivasyonu: Araştırmaya katılanların “*öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (servis, öğle yemeği gibi sosyal hizmetlerin sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır*” maddesine kamu kurumlarında “*orta ve altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta ve üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir. Burada kamu kurumlarındaki çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamaların düzeyi zayıf bulunmuştur. Araştırmada kamu eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonlarını artıracak unsurlar olarak: öğrencilerin eğitim öğretime olan istekliliği, öğretmenlerin kurumda bulunma arzusu ve isteği, kurum içi aile bağlılığı ve öğretmenler arasındaki diyaloglar, öğretmen yemekleri, manevi ödüller ve takdirler, karar alma ve uygulamalarda öğretmenlerin

görüşlerinin alınması ve önemsenmesi, mezun olan öğrencilerin kurumları ziyaret etmeleri belirtilmiştir. Araştırmaya katılan özel eğitim kurumlarındaki öğretmenler motivasyonlarını artıran unsurlar olarak: takım / ekip halinde çalışmak, öğretmenlerin ev ziyaretlerinin yapılması, haftalık yapılan toplantılarda öğretmenlerin kendilerini ifade etme imkânı bulması, öğretmenlerin birbiriyle sosyal olarak çok güçlü iletişimlerinin olması, tecrübeli öğretmenlerin yeni öğretmenlerle birlikte çalışarak onlara danışmanlık yapmaları, moral ve motivasyonun sadece önemli günlerde değil, ‘öğretmenin ihtiyaç duyduğu her gün’ yapıyor olması, öğretmenlerin ortak projelerde birlikte çalışmaları, ders içerik ve materyallerinin hazırlanmasında kurumsal desteğin sunulması, başarılı çalışmaların diğer şehirlerdeki tüm kurum öğretmenlerince görülmesi ve değerlendirilmesi, bazı kurumlarda öğretmenlerin motivasyonu ile ilgilenen psikolog bulunmasını ifade edilmiştir.

h. İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması Ve İş Güvencesi: Araştırmada kamu eğitim kurumlarında öğretmenlerin genellikle norm fazlalığı ve kendi isteğinin olması durumunda başka bir kuruma atamasının yapıldığı ifade edilmiştir. Ayrıca, idarecisi tarafından belgelendirilmiş bir disiplin cezası alması durumunda kurumda çalışması gözden geçirilmektedir. Öğretmenlerin ortalama olarak 4 ile 8 yıl arasında rotasyonu gerçekleşmektedir. Özel eğitim kurumlarında ise, öğretmenlerle sözleşmeler yıllık olarak imzalanırsa da, onlarla uzun süreli çalışma isteğinin bulunduğu ifade edilmiştir. Kurum yöneticileri, kurumlarını sahiplenen, veli ve öğrenci memnuniyeti sağlayan öğretmenlerle çalışmaya devam etmek istediklerini belirtmişlerdir. Eş durumu, yüksek lisans ve doktora çalışması gibi durumlar haricinde, öğretmenlerle genelde uzun süreli çalışma isteği bulunmaktadır. Özel eğitim kurumları, öğretmenlerine sosyal imkânlar sağlayarak (öğretmen çocuklarına indirimli okul ücreti imkânı, indirimli tatil imkânları, ücretsiz yemek ve servis imkânı, yarıyıl tatili ve yılsonunda otel programları, sağlık kurumlarıyla indirimli anlaşmalar ve yurt dışı öğretmen gezilerinin organize edilmesi) onların motivasyonlarını artırmakta ve onları kurumlarında uzun süre elde tutma gayreti içerisinde oldukları gözlenmiştir.

i. İnsan Kaynaklarının Sağlığı Ve İş Güvenliği: Eğitim kurumlarında insan kaynaklarını koruma fonksiyonu, iş sağlığı ve iş güvenliği olarak ifade edilmektedir. Araştırmaya katılanların iş sağlığı konusundaki “*öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz ve ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir*” maddesine kamu kurumlarında “*orta ve altı düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta ve üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların iş güvenliği konusundaki “*öğretmenlerin nitelikli çalışma ve*

*serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir”* maddesine ise, kamu kurumlarında “*orta ve üstü düzeyinde*”, özel kurumlarda ise “*orta üstü düzeyinde*” katıldıkları belirlenmiştir. Kamu eğitim kurumlarında öğretmenlerin iş sağlığına ve çalışma ortamlarının güvenliğine dikkat edildiği ancak, düzenli sağlık kontrolünün ve meslek hastalıkları konusunda bilgilendirmenin zayıf kaldığı belirlenmiştir. Özel eğitim kurumlarında ise, güncel iş sağlığı ve iş güvenliği politikaları doğrultusunda etkin bir çalışma ortamı sağlanmaktadır. Kurumlarda okul doktoru bulunmaktadır. Öğretmenlerin sağlık sorunları olduğunda, onlara izin verilmektedir. Bazı özel eğitim kurumları ise, iş güvenliği firmalarıyla çalışarak, öğrenci ve öğretmenlerinin iş güvenliklerini sağlayan uygulamalar konusunda hizmet alımında bulduklarını ifade etmişlerdir.

13. Kamu ve özel eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenmenin tüm düzeylerinde, ankete katılanların maddelerine verdikleri cevapların ortalamalarının özel eğitim kurumları lehine yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Yıldız’ın (2011: 153) Balıkesir ilindeki yaptığı araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Yıldız’a göre bu sonuç, aslında beklenen bir durum olup, özel eğitim kurumlarının ticari amaç güdüyor olmaları, onları kamu kurumlarına göre öğrenmeye açık ve daha dinamik haline getirmektedir.

Küçüköğlü (2005) ise, eğitim kurumlarında bürokratik kuralların ön planda bulundurulmasının ve yönetim konusunda sık sık yönetsel metinlere başvurulmasının, öğretmen ve yöneticilerin eğitim konusundaki girişimcilik ve üreticilik özelliklerinin bastırılmasına yol açabileceğini belirtmektedir. Özel sektörde kâr olgusu ön planda iken, kamu sektöründe ise hizmette etkinlik, verimlilik ve tasarruf gibi tedbirlerin ön plana çıkması gerektiğini belirten Ayhan (2008: 96), artık halkın hizmet kalitesinden beklentisinin ve bilincinin çok fazla olduğunu, kamu kurumlarının sürekli geçmiş tecrübelerinden ders çıkartarak hizmet kalitesini artırmaları gerektiğini ve toplumsal faydayı maksimize etmelerinin bir zorunluluk haline geldiğini belirtmektedir.

Aslında bu durum, özel eğitim kurumlarının ticari amaç gütmelerinden veya kâr olgusunu ön planda tutmalarından daha çok, kurumların sahip oldukları insan kaynakları ve insan kaynaklarının “stratejik” yönetimiyle ilgili bir durum olduğu düşünülmektedir. Kamu eğitim kurumlarının mevcut insan kaynaklarıyla ve merkeziyetçi anlayışıyla sadece ticari amaç güderek daha iyi örgütsel öğrenme sonuçları elde etmesi zor görünmektedir. Özel eğitim kurumlarında örgütsel öğrenme sonuçlarının yüksek bulunmasını, kurumlarda insan kaynaklarının seçiminde ve terfilerinde liyakate

ve ehliyete dayalı olan uygulamalara yer verilmesinin, bununla birlikte öğrenmeye açık, takım çalışmasına yatkın ve ciddi problemlere yeni çözüm önerileri getirebilen insan kaynaklarının tercih edilmesinin ve ayrıca merkezîyetçi olmayan katılımcı yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek gerekmektedir.

Araştırmada tespit edilen kamu ve özel sektördeki örgütsel öğrenmeye ait ortalamalarının farklılığı için, kamu ve özel eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin birey, takım, örgüt ve toplum düzeylerini ayrıntılı olarak ele almak gerekmektedir.

a. Eğitim Kurumlarında Bireysel Öğrenme: Ankete katılanların eğitim kurumlarındaki bireysel öğrenme maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki bireysel öğrenmenin “*orta üstü düzeyde*”; kamu eğitim kurumlarında ise “*orta düzeyde*” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Aydın’ın (2012: 92) İstanbul’da kamu ve özel ilköğretim kurumlarındaki araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bireylerin öğrenme yeteneğinde, yaşları ve önceki öğrenmeleri etkili olmaktadır. Öğrenme yeteneği ilk yetişkinlik çağlarına kadar artıp, sonra bir müddet sabit kalmakta ve orta ve ileri yaşlarda ise bir müddet azalma göstermektedir. Eskiden öğrenilmiş olan bilgi ve deneyimler ise, uyarıcı ve davranışlar arasındaki benzerliğe göre yardımcı ya da köstekleyici roller oynayabilmektedir (Şimşek vd., 1998: 64). Çandır’ın (2010: 107) araştırmasında ise, öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algıları arasında, cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre fark anlamlı bulunmamıştır. Uysal’a (2008: 86) göre, öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça, tecrübeleri de artmakta ve kendilerini daha yeterli görmektedirler. Öğretmenlerin hizmet süreleri arttıkça, daha az hizmet süresine sahip olanlara göre, sistemi daha iyi anladıkları söylenebilir. Ancak; belirli bir konuda kendilerini yeterli gördükleri için, yeni gelişmelerden uzak kaldıkları yorumu yapılabilir. Ortaya çıkacak yenilikler karşısında demode kalmamak için, kamu kurumlarında ekstra bir çalışma ve öğrenme sürecine girilmesinin gerekliliğine değinen Ayhan (2008: 94) ise, kamuda “sadece gerektiği zaman ve gerektiği kadar” çaba gösterme anlayışının öğrenmenin önündeki engellerden biri olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada kamu eğitim kurumlarında “*okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır*” ifadesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Bu konuda Çelik (2000: 140), informal ilişkilerin güçlü olmasının örgütsel öğrenmeyi cesaretlendireceğini ve özel sohbetlerin, öğretmenler odasındaki tartışmaların ve kurumun düzenlediği bir takım kültürel etkinliklerin, öğrenen kurum kültürünü desteklemeye yönelik olması gerektiğini belirtmektedir. Eğer öğrenen kurumların oluşturulması amaçlanıyorsa, öncelikli olarak yönetici ve öğretmenlerin

öğrenmeye eğilimli olmaları beklenmektedir. Küçüköğlü (2005) ise, çoğu kurumda öğretmenlere kararların alınmasında söz hakkı verilmezken; onlardan, alınan kararları uygulamaları beklenildiğini, bu durumun öğretmenleri, bananeciliğe ve görevlerini savsaklamalarına yol açtığını, böylece öğretmenlerin kurumdaki gittikçe uzaklaşarak, kurumunu ve görevini benimseyemeyeceğini ve çalışanları tarafından benimsenmeyen bir kurumun da gelişmesinin ve değişmesinin beklenemeyeceğini ifade etmektedir.

b. Aslında bireysel öğrenmeye dair tartışılması gereken önemli çelişki şudur: Genel olarak araştırmada eğitim kurumlarındaki bireysel öğrenmenin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Hâlbuki örgütsel öğrenmenin temelini bireylerin öğrenmeleri oluşturmaktadır ve yüksek düzeyli bireysel öğrenme olmadan da, takım ve örgüt düzeyindeki öğrenmelerden bahsetmenin mümkün olmayacağı görünmektedir. Bireysel öğrenmenin beklenen düzeyde yüksek olmaması, nasıl takım, örgüt ve toplum düzeyindeki öğrenmeleri meydana getirebilecektir? Buradaki çelişkiyi, sosyal beğenirlilik, sosyal kabul görme, öğrenmeye dair imaj yaratma kaygısının ve de gerçekte olmayan bir öğrenme isteğinin ortaya konulması olarak izah etmek mümkündür. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan anket yöntemiyle elde edilen istatistiksel verilerin, gözlem, mülakat ve diğer bir nitel araştırma tekniğiyle de desteklenmesinin yararlı olacağına inanılmaktadır.

c. Bireylerin öğrenmelerinde, bireysel öğrenme amaçlarının mı yoksa kurumlardaki stratejik ya da bürokratik yönetim uygulamalarının mı etkisi daha olmaktadır? Eroğlu (2009: 8) bu konuya, insan davranışlarının şekillenmesinde, en fazla bireyin kendi biyo-psişik yapısının mı, yoksa içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel çevrenin mi etkili olduğunu sorarak; aslında, her toplumun içerisinde yer alan insanın davranış toplamında, her iki kaynağın davranışlarının da bulunmakta olduğu cevabını vermektedir. Eroğlu (2009: 9), bireyciliğin egemen olduğu toplumlarda “birey” kaynaklı davranışların oranının daha fazlayken, “toplumculuğun” egemen olduğu toplumlarda ise “kültür” kaynaklı davranışların daha baskın olduğunun gözlenmekte olduğunu belirtmektedir. Araştırmada stratejik İKY uygulamalarının bireysel öğrenmeyle olan ilişkisi “zayıf” kuvvette olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, bireysel öğrenmenin yüksek düzeyde olması için, bireysel öğrenme amaçlarını bilmenin ve stratejik İKY uygulamalarında bu amaçları dikkate almanın yararına inanılmaktadır. Yıldırım (1998: 11-14) ise, bireylerin öğrenme amaçlarının: ihtiyaçlarını karşılamak, etkinliğini artırmak, yeni koşullara daha iyi uyum sağlayabilmek, belirsizliği yenmek ve tahmin yapabilmek, kendi geçmişlerini ve başkalarını referans alarak durumlarını geliştirebilmek olduğunu ifade etmektedir.



d. Eğitim Kurumlarında Takım Düzeyinde Öğrenme: Ankete katılanların eğitim kurumlarında takım düzeyinde öğrenme maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki takım düzeyinde öğrenmenin “*orta üstü düzeyde*”; kamu eğitim kurumlarında ise “*orta düzeyde*” olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuç, Aydın’ın (2012: 92) araştırmasındaki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Özel ilköğretim kurumlarının takım düzeyinde öğrenme ortalaması, kamu ilköğretim kurumlarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Uysal’ın (2008: 53) kamu ilköğretim kurumlarındaki araştırmasında ise, takım düzeyinde öğrenme “*orta*” düzeyde tespit edilmiştir. Uysal’a göre, bireysel öğrenmeyi ödüllendirdiği sanılan düzenlemelerin az da olsa mevcut olmasına rağmen; takım öğrenmesini ve takım başarılarını ödüllendirmeye yönelik yasal düzenlemeler yoktur. Bu durum, takım düzeyindeki öğrenmelerinin gelişimine olumsuz etki yapmaktadır. Lucas (1999: 5-6), takım öğrenmesinin bireysel öğrenmelerin toplamından daha öte bir kavram olduğunu ve bilginin paylaşılması gerekliliğini belirtir. Bireysel bilgilerin takımdaki diğer bireyler tarafından da öğrenilmesi için, iyi bir iletişim, güven ve paylaşma ortamı olmalıdır. Bireysel öğrenmenin takım öğrenmesine dönüşebilmesi için, bireylerin edindikleri bilgileri diyalog vasıtasıyla diğer çalışanlara aktarmaları gerekmektedir. Küçüköğlü'nun (2003: 80) yapmış olduğu çalışmada, kamu kurumlarındaki öğretmenler arasında iletişim kopukluğunun bulunduğu, takım ruhunun ve öğretmenler arasında bilgi paylaşımının düşük düzeyde kaldığını tespit etmiştir. Ayhan (2008: 82) ise, takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, öncelikle “birlikte yaşama kültürünün” öğrenilmesinin şart olduğunu belirtmektedir.

e. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Düzeyde Öğrenme: Ankete katılanların eğitim kurumlarında örgütsel düzeyde öğrenme maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki örgütsel düzeyde öğrenmenin “*orta üstü düzeyde*”; kamu eğitim kurumlarında ise “*orta düzeyde*” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Aydın’ın (2012: 92) araştırmasındaki sonuçlara benzer şekilde, özel eğitim kurumlarının lehinedir. Çandır’ın (2012: 108) kamu eğitim kurumlarındaki örgütsel öğrenme araştırmasında, Anadolu ve Fen Liselerindeki öğretmenlerin örgütsel öğrenmeye ilişkin algı düzeylerinin, Mesleki ve Teknik Liselerdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Uysal’ın (2008: 54) kamu ilköğretim kurumlarındaki örgütsel öğrenmenin alt boyutlarına yönelik araştırmasında, yerleşik sistemler, yetkilendirme, sistem ilişkileri ve liderlik sağlama boyutlarının “*ara sıra düzeyinde*” oldukları görülmektedir.

Aksoytürk'e (2008: 118) göre, örgütsel öğrenmenin temelini örgüt kültürü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün getirisi olan diyalog ve kurulan kuvvetli iletişim ağı, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu sayede, öğrenme ve yenilikçilik teşvik edilip ödüllendirilecek, risk almak ve hatalar paylaşarak bunlardan ders çıkarılabilmek birer fırsat olarak değerlendirilecektir. Diğer yandan Üzüm (2009: 137) ise, eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için, bilgi yönetimini önemli bulmaktadır. Eğitim kurumlarında bilginin yönetimi, iç ve dış kaynaklardan temin edilen bilgilere ve öğretmenlerin sahip oldukları deneyimlere dayanarak bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması ile bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi süreçlerinin yönetilmesidir. Üzüm'ün kamu ilköğretim kurumlarındaki araştırmasında, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilmesi için uygulanacak bilgi yönetimi boyutlarından bilginin kazanımı boyutuna yönetici ve öğretmenler "*kısmen*" katılım göstermişler, bilginin yayılması, yorumlanması ve anlamlandırılması, saklanması ve değerlendirilmesi boyutlarına ise "*orta düzeyde*" katılım göstermişlerdir.

Araştırma süresince eğitim kurumlarında örgütsel öğrenme konusunda "sistemik sorun çözme" faaliyetinin eksikliği tespit edilmiştir. Özgen ve Türk'e (1996: 75) göre, sistemik sorun çözme faaliyeti, sorunun teşhis ve tahmininden çok bilimsel yöntemlere dayanan, karar verme konusunda ise deneyime dayalı varsayımlardan çok verileri dikkate alan ve verilerin bir araya getirilmesinde istatistiksel araçların kullanılmasını içeren faaliyetlerdir.

Eğitim kurumlarındaki yöneticiler, çalışanların yeni fikirlerini, projelerini ve yeni uygulama isteklerini desteklemeleri gerekir. Çalışanlar sürekli bir biçimde öğrenerek ve öğrendiklerini de çalışmalarına uyarlayarak, kendilerini ve çalışmalarını geliştireceklerdir. Ayrıca, çalışanların yaptıkları işlerin çekiciliğinin artırılmasıyla da iş tatminleri ve kurumsal bağlılıklarının artacağı, kalitenin geliştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesiyle de kurumsal verimliliğin artacağı düşünülmektedir.

f. Eğitim Kurumlarında Toplum Düzeyinde Öğrenme: Ankete katılanların eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin toplumsal çıktıları olarak ele alınan toplum düzeyinde öğrenme maddelerine verdikleri cevapların ortalamaları değerlendirildiğinde, özel eğitim kurumlarındaki toplum düzeyinde öğrenmenin "*orta üstü düzeyde*"; kamu eğitim kurumlarında ise "*orta düzeyde*" olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aydın'ın (2012: 92) araştırma sonuçlarına göre de, özel ilköğretim kurumlarının toplum düzeyinde öğrenme ortalaması, kamu ilköğretim kurumlarına göre daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Uysal'ın (2008: 55) kamu ilköğretim kurumlarındaki araştırmasında

ise, toplum düzeyinde öğrenmenin finansal performans ve bilgi performansı boyutlarında “*çoğu zaman*” düzeyinde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Gnyawali, (1999: 2) kurumlar arası öğrenmenin, birbirlerine şebeke ve ittifaklar gibi formel sektörel entegrasyon ile bağlı olan kurumların ortak çabaları sonucunda ortaya çıkacağını belirtmektedir. Argote (1990: 923) ise, kurumlar arası öğrenmenin, çalışanların kurumlar arası transferi, teknolojinin transferi, karşılıklı iletişim, toplantı, fuar ve konferanslara katılma, kurslar ve başka kurumların ürünlerinin / sistemlerinin sökülüp parçalarına ayrılıp incelenmesi ve projelerinin analizi gibi yöntemlerle meydana geldiğini ifade etmektedir. Araştırma sürecinde, kurumlar arası öğrenmeyi destekleyen uygulamalara daha çok zincir halindeki özel eğitim kurumlarının farklı illerdeki kurumları arasında rastlanmıştır. Öncelikle kamu ve özel sektör kurumlarının kendi aralarında, daha sonra birlikte farklı vesilelerle ve farklı ortamlarda bir araya gelerek, bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarının ve ortak konferans ve projeler üretmelerinin Denizli eğitim sektörü açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

## ÖNERİLER

Kamu ve özel eğitim kurumlarında yapılan araştırmanın sonuçları temel alınarak, SİKY uygulamalarının örgütsel öğrenmeyle ilişkisine yönelik, kurumlarda İKY'ne stratejik yaklaşıma yönelik, kurumlarda stratejik İKY uygulamalarına yönelik, kurumlarda örgütsel öğrenmeye yönelik ve bu konularda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik olarak beş grupta ele alınarak yapılan öneriler şunlardır:

1. 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.

2. Araştırmada özel eğitim kurumlarında İKY'ne stratejik yaklaşımın “orta üstü düzeyde”, kamu eğitim kurumlarında ise “orta düzeyde” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim kurumlarındaki İKY'ne stratejik yaklaşımın yüksek düzeyde olması için:

- Kurumlardaki İKY uygulamalarıyla kurumsal stratejiler arasında uyumun kurulması ve rekabet üstünlüğü elde etmek için çalışanların “stratejik kaynak” olarak değerlendirilmesi gerekir.
- Kamu kurum yöneticilerinin, kurumlarıyla ilgili karar alma ve uygulamaya ilişkin stratejilerin belirlenmesine aktif olarak katılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Araştırmaya katılanlardan 105 kişi kurumlarında insan kaynakları biriminin bulunduğunu, 408 kişi ise insan kaynaklarına yönelik birimin bulunmadığını belirtmiştir. İKY ile ilgili uygulamaların etkin biçimde ve yerinde yürütülebilmesi için, kurumlarda insan kaynakları birimi bulunmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Kurum yöneticileri İKY hakkında bilgilendirilmeli ve insan kaynakları olarak öğretmenlerin kurumlardan beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum yöneticilerinin, stratejik İKY anlayışını benimseyerek ve öğretmeni odak noktası olarak etkili öğrenen okullar oluşturulabilmeleri mümkündür.

3. Araştırmada özel eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarının “orta ve üstü düzeyinde”, kamu eğitim kurumlarında ise “orta ve altı düzeyinde” olduğu belirlenmiştir. Eğitim kurumlarındaki stratejik İKY uygulamalarının yüksek düzeyde olması için:

a. Araştırmanın insan kaynakları planlama sonuçlarına yönelik olarak, kamu eğitim kurumlarında insan kaynaklarının planlaması “stratejik” açıdan ve “uzun dönemli” olarak yapılmalı, iller düzeyinde planlama yapılırken kurum yöneticilerinin görüşlerine başvurulmalıdır. Her geçen dönemde kurumların buldukları sosyo-kültürel çevreleri geliştirmekte, öğrenci ve veli profilleri değişmekte, kurumlardan beklentiler çeşitlenerek artmaktadır. Hizmet sunan kurumlar olarak kamu ve özel sektör okullarının, “iç müşterilerini” memnun etmeleri gerekmektedir. Eğitim kurumlarının bilgiyi üretme ve yayma açısından “öncül kurumlar” olması nedeniyle, stratejik planlamada günlük rutin iş ve işlemlerin yanı sıra, insan kaynaklarının öğrenmelerine ve gelişmelerine dair faaliyetlere özellikle yer vermeleri gerekir. Velilerin özel eğitim kurumu tercihlerinde, kurumun imajı kadar sahip oldukları öğretmenlerin nitelikleri önemli rol oynadığından, özel kurum yöneticilerinin insan kaynakları planlanması yaparken daha hassas olmaları ve ihtiyaç duyulan öğretmenlerle uzun süreli anlaşmaların yapılması gerektiği düşünülmektedir.

b. İnsan kaynaklarının bulunması ve seçilmesine yönelik olarak, araştırmanın yapıldığı yüksek puanlı öğrenci alan kamu Fen ve Anadolu Liseleri’ne öğretmen yerleştirmelerinde, tecrübe şartı, alan hakimiyeti, pedagojik formasyon ve eğitim teknolojilerini kullanabilme formasyonu yeterliliği gibi ek kriterler getirilebilir. Buralarda görev alacak tüm öğretmenlerin FeTeMM seminerleri, yabancı dil yeterlilikleri, akıllı tahta kullanımları ve Avrupa Birliği projeleri konularında hizmetiçi eğitimlerle desteklenmeleri gerekmektedir.

c. Araştırmanın insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi sonuçlarına yönelik olarak, MEB merkezi ve il teşkilatlarındaki eğitim yöneticilerine yönelik hizmet içi programlar yeterince vardır. Ancak; kamu eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik eğitim ve geliştirmeye daha fazla önem verilmelidir. Yeni başlayan bir öğretmen ile deneyimli bir öğretmenin ilgi ve ihtiyaçları farklı olacağından, hizmet içi eğitim çalışmalarının verimli olması için mutlaka öğretmenlerin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bununla birlikte, kamu ve özel eğitim kurumlarında öğretmenlerin akademik çalışmalar yapmalarını, ulusal ve uluslararası kongre ve konferanslara katılmalarını destekleyecek kurumsal stratejilerin olmasının yararına inanılmaktadır.

d. Araştırmanın insan kaynaklarının performans değerlendirme sonuçlarına yönelik olarak, eğitim kurumlarındaki öğretilen bilgilerin, sunulan materyal içeriklerinin, kullanılan teknolojinin ve eğitim alan öğrenci profillerinin sürekli olarak değişmesinden dolayı her bir öğretmenin, alan ve müfredat bilgisini, pedagojik formasyon bilgisini ve eğitim teknolojilerini kullanabilme formasyon bilgisini içeren üç

temel alanda “bütünleşik ve sistematik” performans değerlendirme sistemlerinin bulunmasının yararlı olacağına inanılmaktadır. Eğitim kurumlarının performans değerlendirme sistemlerinde öğrenci ve velilerin görüşlerinin de yer alacak şekilde herkesin değerlendirme sürecine katılması, değerlendirmenin öznellikten uzaklaşmasını sağlayacaktır. Eğitim kurumlarındaki performans değerlendirme sistemlerinin objektif kriterlere dayalı olarak yapılması, öğretmenlerden beklenen görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi ve bu kriterlerin öğretmenler tarafından önceden bilinmesi, onların okul yönetimlerine olan güvenlerini artıracak ve daha yüksek performansla çalışmalarını sağlayacaktır. Özel eğitim kurumlarında iç çevrede öğrenci ve velilerin beklentileri, dış çevrede ise rakip kurumların rekabeti nedeniyle performanslarını yüksek tutmalarına yönelik bir anlayış hâkimdir. Ancak, bürokratik anlayışın hâkim olduğu kamu eğitim kurumlarında, çalışanlar arasında ve aynı türdeki kurumlar arasında hizmet üretme ve performans karşılaştırma yöntemleriyle “dinamik bir rekabet atmosferinin” oluşturulabilir.

e. Araştırmanın insan kaynaklarının kariyer planlaması sonuçlarına yönelik olarak, kamu eğitim kurumlarındaki çalışanların ileriye dönük olarak kariyer yollarının tasarımının yapılması ve kurumlarda kariyer danışmanlıklarının bulunması gerektiği düşünülmektedir.

f. Araştırmada insan kaynaklarının ödüllendirilmesinde, kamu eğitim kurumlarındaki ödüllendirme sisteminin düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir. Kamu eğitim kurumlarındaki ödüllendirme sisteminin performans odaklı olması ve teşvik edici unsurları içermesi, çalışanların eğitim öğretime olan motivasyonlarını artıracaktır. Bununla beraber, ödüllendirmelerin daha fazla çalışana kapsamı ve daha sık periyotlarla yapılması gerekir. Araştırma sürecinde özellikle uzun süreli eğitim projelerinin sonlanmasını beklemeden, projelerin sürdürülme aşamalarındaki yapılan destek ve ödüllendirmelerin daha motive edici bulunduğu ifade edilmiştir.

g. Araştırmanın insan kaynaklarının motivasyonuna yönelik olarak, kamu eğitim kurumlarındaki çalışanların motivasyonunu artırıcı uygulamaların düşük düzeyde kaldığı belirlenmiştir. Kurumlarda çalışanların salt ekonomik ve sosyal gereksinimleri değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılanmaları gerekmektedir. Kamu kurumlarında çalışanların motivasyonu konusunda, onların kurum ve eğitim öğretim hakkındaki alınacak kararlara katılarak demokratik ortamda söz söyleyebilmelerinin sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

h. Araştırmada insan kaynaklarının elde tutulmasına ve iş güvencesine yönelik olarak, özel eğitim kurumlarındaki yöneticilerin yetenekli öğretmenleri keşfetmek,

onları cezp etmek ve kurumlarında uzun süreli tutabilmek için farklı uygulamaları hayata geçirdikleri ifade edilmiştir. Bu bağlamda, özel kurumlardaki öğretmen sözleşmelerinin içeriğinin daha zengin ve sürelerinin de daha uzun vadeli olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü kurumdan ayrılan çalışanın beraberinde götüreceği hizmet ve proje bilgisi, kurumsal deneyim ve müşteri ilişkileri kapasitesi, kurum için önemli kayıplara neden olabilmektedir. Kamu kurumlarında ise çalışanların kurumsal bağlılığını artırmaya yönelik, çalışanlarla etkili iletişim sürdürme ve kaynaşmanın, çalışanlara saygı duymanın, inanç ve değerlerine duyarlı olmanın, yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilmeleri için çalışanlara rehberlik yapmanın, çalışanlara fırsatlar tanıyarak onlara güvenmenin, çalışma alan ve yöntemleri konusunda da esnek davranmanın etkili olacağı önerisi yapılabilir.

i. İnsan kaynaklarının korunması kapsamında iş güvenliği, çalışan sağlığı ve iş yaşamının kalitesine yönelik uygulamalar önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlere, meslek hastalıklarıyla ilgili seminerlerin yapılması ve düzenli periyotlarla sağlık kontrollerinin yapılması sayesinde, “proaktif” bir İKY uygulamasının hayata geçirilmesinin yararına inanılmaktadır. Ayrıca kurumlardaki eğitim işlevinin “mutfak fonksiyonunu” öğretmen odaları üstlendiğinden, öğretmen odalarının gerekli fiziksel ve teknolojik donanım ve konfora sahip olması, dolaylı olarak öğretmenlere değer verme anlamı taşıyacağı ve onların motivasyonları üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir.

4. Araştırmada ankete katılanların örgütsel öğrenme maddelerine verdikleri cevapların ortalamalarından, örgütsel öğrenmenin tüm düzeylerinde özel eğitim kurumları lehine daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kurumlarda örgütsel öğrenmenin tüm düzeylerde yüksek olması için yapılan öneriler ise şunlardır:

a. Yüksek çabayla ve uzun sürede insan yetiştiren araştırmadaki eğitim kurumlarında bütün düzeylerdeki öğrenmelerin yüksek olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarında örgütsel öğrenmenin tüm düzeylerde gerçekleşebilmesi için, kurumların yapılarında sürekli olarak öğrenmeye ortam sağlayacak kurum kültürünün oluşturulmasının yararına inanılmaktadır.

b. Araştırmadaki bireysel öğrenme sonuçlarını artırmaya yönelik olarak, öncelikle bireysel öğrenme amaçlarının dikkate alınması gerekir. Çalışanların öğrenme amaçlarının bilinmesinde ve değerlendirilmesinde kurumlardaki psikologlara veya eğitim / kariyer danışmanlarına görevler düşmektedir. Sonrasında kurumlardaki yönetici ve öğretmenlere bireysel öğrenmelerini kolaylaştırıcı faaliyetlerde bulunulması, akademik çalışma yapmak isteyenlere destek verilmesi, onların bilgi ve becerilerini

geliştirmelerinin teşvik edilmesi gerekir. Kurumlarda görev yapan çalışanların fikirlerine, projelerine ve eserlerine verilen değer, onlarda yeni şeyler öğrenmeye dair istekli olmalarına neden olacak ve dolayısıyla kurumlarda sürekli bir “öğrenme kültürü” oluşacaktır. Kamu eğitim kurumlarındaki öğretmenler için, güncel eğitim ve teknolojilerini konu alan hizmet içi kurs ve seminerler teşvik edilmelidir. Dünyadaki gelişmeleri takip etmek için, yurt dışı eğitim ve konferanslara katılacak ekiplerin kurulması ve buralarda tespit edilen “en iyi eğitim uygulamalarının” herkes tarafından paylaşılarak kurumlara uyarlanması sağlanmalıdır.

c. Araştırmadaki takım düzeyinde öğrenme sonuçlarını artırmaya yönelik olarak, takımların çalışmaları ve öğrenmeleri MEB düzeyinde ele alınmalı, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri’nce bir eğitim uygulaması haline getirilerek takımların performansları değerlendirilmeli ve başarılı performanslar ödüllendirilmelidir. Eğitim kurumlarında öğretmenlerden küçük takımlar kurularak birlikte çalışma arzusunun oluşturulması ve işlerin ekip ruhuyla yapılması sağlanabilir. Eğitim kurumlarındaki eğitim ve zümre toplantılarının, proje çalışmalarının içerikleri zenginleştirilmelidir.

d. Araştırmadaki örgütsel düzeyde öğrenme sonuçlarını artırmaya yönelik olarak, öğretmen ve yöneticilerin bilgi düzeylerindeki, becerilerindeki ve deneyimlerindeki gelişmeler değerlendirilerek, kurumlarının geneline yayılmalıdır. Kurumların öğrenmeleri konusunda, bilginin yatay ve dikey serbest hareket edebilmesi, yapılan işlerin sürekli olarak geliştirilmesi, merkezîyetçi olmayan katılımcı yönetim anlayışı, öğrenme ve deneme imkânlarının sağlanması, destekleyici ve işbirlikçi öğrenme kültürünün varlığı önem arz eden hususlardır. Kurumlarda örgütsel öğrenmeyi desteklemek için, öğrenmeyi olumsuz etkileyen günlük rutin işlerin yoğunluğunun ortadan kaldırılmasının, kurumlarda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmelerin nedenlerinin yeterince tartışılarak sonuçlarının kurum çalışanlarınca paylaşılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

e. Araştırmada toplum düzeyindeki öğrenmeye (örgütsel öğrenmenin toplumsal çıktıklarına) yönelik olarak, kamu ve özel eğitim kurumlarında “*teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır*” maddesi en düşük ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da teknolojik gelişmeler yaşandığından, eğitim kurumlarının bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve öğretmenlerine de bu teknolojileri kullanabilme formasyonlarını kazandıracak eğitimleri vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel eğitim kurumlarının sahip oldukları bilgi ve deneyimleri paylaşmaları ve bir araya gelmeleriyle ortaya kurumlar arası öğrenme



çıkacaktır. Eğitim sektöründe faaliyet gösteren herhangi bir eğitim kurumu tarafından ortaya çıkarılan yenilikler, sektördeki diğer kurumlar tarafından da belli bir zaman içerisinde öğrenilecektir. Ancak, özel eğitim kurumları arasındaki rekabetin etkisi nedeniyle eğitim sektöründeki kurumlar arasındaki öğrenmenin hızı ve bilginin yayılma süresi, bilgi ve deneyimlerin gizli tutulma isteğine bağlı olarak değişeceği düşünülmektedir. Eğitim sektöründeki kurumlar arası öğrenmenin sağlanmasında ve kamu ve özel eğitim kurumlarının bir araya gelmelerinde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri koordinasyon görevi üstlenebilir.

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

- Eğitim kurumlarındaki öğretmenlerin görüşlerini anket çalışmasına farklı nedenlerle tam olarak yansıtamamaları düşüncesinden hareketle, bu konuda yapılacak başka bir çalışma mülakat ve gözlem metoduyla desteklenerek elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca farklı bölgelerdeki illerde, farklı sektörlerde, düz liseler, meslek liseleri, sağlık liseleri gibi farklı okul türlerinde ve kurumların öğrenci ve velileri de dâhil edilerek benzer bir araştırma yapılabilir ve uygulama sonuçları karşılaştırılabilir.
- Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin değişmelere ve yeniliklere uyum sağlamaları amacıyla değişmeye ve yeni bilgiler öğrenmeye ne derece açık olduklarını ortaya koyacak nitel araştırmalar yapılabilir.
- Türkiye bürokrasisi açısından, kamu eğitim kurumlarında SİKY uygulamaları ve örgütsel öğrenmeye dair bir çalışma yapılabilir.
- Kitle kültürü bağlamında Türkiye'deki eğitim kurumlarında SİKY uygulamalarının ve örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda bir çalışma 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.

- Her ne kadar örgütsel öğrenmenin “temelini” bireysel öğrenmeler oluştursa da, “omurgasını” takım öğrenmesi oluşturmaktadır. Türkiye’de takım temelli bir örgütlenme yapısının nasıl ve hangi sektörlerde oluşturulabileceği, takım üyelerinin nasıl belirleneceği ve takım öğrenmesinin bu örgütlenme yapısında nasıl gerçekleştirileceğine dair araştırma yapılabilir.
- Örgütsel öğrenmenin dördüncü düzeyi olarak ele alınan, toplum düzeyinde öğrenme, sektörel öğrenme ve örgütler arası öğrenme şeklindeki farklı kavramları değerlendirerek literatür birliğini sağlayan bir çalışma yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada, dördüncü düzey olan örgütler arası öğrenmenin unsurları, geliştiren ve engelleyen faktörleri sistematik bilgi hale getirilebilir.
- Kurumlar arasındaki sektörel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, özel eğitim kurumları arasındaki rekabetin nasıl uyumlaştırılacağına ve ayrıca kamu ve özel eğitim kurumlarının bir araya gelmesinde koordinasyonun nasıl sağlanacağına dair bir saha çalışması yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akarsu, H., Ayan, B., Çakmak, E., Doğan, B., Eravcı, D. B., Karaman, E., Koçak, D. (2013). *Meslek Hastalıkları*, Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Özyurt Matbaacılık, Ankara.
- Akbaba, A., Günlü, E. (2011). “Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16/ 22, s. 199-228.
- Akçakaya, M. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi – İnsan Kaynakları Planlaması - Norm Kadro Uygulaması”, *Adalet*, s. 135.
- Akdemir, B. (2008). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, [http://www.academia.edu/247702/HUMAN\\_RESOURCES\\_PLANNING\\_IN\\_S\\_PORTS\\_ENTERPRISES](http://www.academia.edu/247702/HUMAN_RESOURCES_PLANNING_IN_S_PORTS_ENTERPRISES) (05.04.2013).
- Akgün, F. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarının, Girişimci Odaklılık Ve Öğrenme Odaklılık İle Firma Performansına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T. (2010). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara.
- Akın, Ö., Çolak, H. E. E. (2012). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/2, s.85-114.
- Akıncı, B. (1997). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden İncelenmesi”, *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, Ekim, s. 22-26.
- Akıncı, Z. (2011). “Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Ve Önemi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3/4, s. 132-152.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aksoy, A. (2002). “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama”, *İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 16/3-4, s. 186-206.
- Aksoytürk, G. (2008). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2010). “Rekabet Üstünlüğü Sağlamda İnsan Kaynakları Ve Rekabet Stratejilerinin Uyumunun Önemi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:17, s. 27-49.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Alsaç, F. (2010). *Bölgesel Gelişme Aracı Olarak Kümelenme Yaklaşımı ve Türkiye İçin Kümelenme Destek Modeli Önerisi*, (Planlama Uzmanlığı Tezi), Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Altan, Ö. Z., Gerek, N., Güven, E. (2001). *İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 79, Eskişehir.
- Altman, Y., Iles, P. (1998). “Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning and Organizational Change”, *Journal of Management Development*, 17/1, s. 44-55.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.

- Andersson, T., Serger, S. S., Sörvik, J., Hansson, E. W. (2004). The Cluster Policies Whitebook, [http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user\\_upload/clusterbibliothek/916\\_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf](http://www.clusterplattform.at/fileadmin/user_upload/clusterbibliothek/916_TheClusterPoliciesWhitebook.pdf) (10.12.2011).
- Arat, M. (1997). “Şirketler Neden Öğrenemez”, *Power*, Sayı: 4, s. 78-85.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Argote, L., D. Epple, (1990). “Learning Curves in Manufacturing”, *Science*, 247, s. 920-924.
- Argote, L. (2005). “Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations”, *Journal of Management Inquiry*, 1/14, s. 43-46.
- Argyris, C. (2001). *Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim*, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*, Addison-Wesley Pub. Comp., New York.
- Arıkan, S. (2001). *Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi*, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aslan, Ö. (2006). “Öğrenmenin Yeni Yolu: E-Öğrenme”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16/2, s. 121-131.
- Aslantaş, C. C., Dikmenli, O. (2007). “Öğrenen Organizasyon Anlayışını Benimseyen Firmalarda Örgütsel Bütünleşmeyi Sağlayan Unsurların Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5/1, s. 74-98.
- Aşkun, O. B. (2008). “Şikâyet İletilerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIV/1, s. 221-243.
- Atak, M. (2011). “Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri”, *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13/2, s. 155-176.
- Atak, M., Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3/1, s. 65.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme - Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.
- Avcı, N., Küçükusta D. (2009). “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20/1, s. 33-44.
- Avcı, U., Kılınç, İ., Okumuş, F. (2010). “Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 /1, s. 95-115.
- Avcı, U., İbicioğlu, H. (2005). “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14, s. 158.
- Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aydoğan, E., Orhan, F., Naldöken, Ü., Beylik, U., Aksay, K. (2011). “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Kapasitesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12/ 2, s. 191-213.

- Aydoğdu, E. (2002). *İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Kuramı Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ayhan, U. (2008). “Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 76, s. 77-99.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar: Okul Merkezli Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aytaç, S. (2010). *İş Yaşamında Kariyer Yönetimi*, Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Editör: A.Yelboğa, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Bacanlı, H. (2002). *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bahçeşehir Okulları (2015). *İnsan Kaynakları Yaklaşımımız*, <http://www.bahcesehir.k12.tr/tr-TR/insan-kaynaklari/ik-politikamiz.aspx> (03.02.2015).
- Baird, L., Meshoulam, I. (1998). “Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, 13/1, s. 116-128.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Yılmaz, S. (2006). *İşgören Bulma ve İşgören Seçiminde Yöneticilerin Tercihleri: Bir Alan Araştırması*, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erzurum.
- Balcı, A. (1996). *Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Yeni Türkiye, Yeni Türkiye Medya Hizmetleri, Ankara.
- Balta, A. T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17/ 1, s. 99-120.
- Bartel, A. P. (1994). “Productivity Gains From The Implementation of Employee Training Programs”, *Industrial Relations*, 33/4, s. 411-425.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Banoğlu, K. (2009). *Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algısı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Başar, H. (1998). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi - Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baştürk, C. (2003). “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, *Active, Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 28, s. 60-78.
- Batumlu, D. Z., Erden, M. (2007). “Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Hazırlık Öğrencilerinin Yabancı Dil Kaygıları İle İngilizce Başarıları Arasındaki İlişki”, *Eğitimde Kuram ve Uygulama, Journal of Theory and Practice in Education*, 3/1, s. 24-38.
- Batur, R. (2004). “İş Sağlığında ve Güvenliğinde Gelişmeler”, *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi*, Nisan, s. 2-4.
- Bayat, B. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/3, s. 67-91.
- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi A.B.D., Konya.
- Bayraktar, S. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Öğrenme Boyutu*, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Sempozyumu Kitabı, Kocaeli.
- Bayraktaroğlu, S. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu*, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.

- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E. (2012). “İş Etiği ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Bazında Bir Tartışma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XIV/I, s.1-23.
- Baytekin, E. P. (2008). *Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Benli, A., Şahin, L. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, *Bilgi*, Sayı: 8, s. 113-124.
- Berberoğlu, G. (1991). “İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24/1.
- Beyerlin et al., M., Ed. (1994). *Theories of Self-managing Work Teams*, JAI Press, Greenwich.
- Biber, K. S., Şişman, B., Gülseçen, S. (2011). “Genel Liseler ve Meslek Liselerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Bakımından Karşılaştırılması”, *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 10/20, s. 197-217.
- Bilecen, F. (2008). *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Birdal, İ., Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bollinger, A. S., Smith, R. D. (2001). “Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset”, *Journal of Knowledge Management*, 5/1, s. 8–18.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak*, (çev. A. Tekcan), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Bratton, J., Gold, J. (1999). *Human Resource Management Theory and Practice*, Macmillan Business Press, London.
- Bratton, J. (2007). *Strategic Human Resource Management*, Human Resource Management, London.
- Budak, G. (2000). “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Örgütlenme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15/1.
- Bulut, B. (2012). “Kamu Sektörü ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 33, s. 175-191.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S.T., Zhao, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Sayı: 31, s. 515-524.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım, Ankara.
- Celep, C. (2003). *Örgütsel Öğrenme Açısından İlköğretim Okulları*, 12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı, Gazi Üniversitesi, Antalya.
- Celep, C. (2004). *Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Chang, W. J. A., Huang, T. C. (2005). “Relationship Between Strategic Human Resource Management and Firm Performance: A Contingency Perspective”, *International Journal of Manpower*, 26/5, s. 434-449.

- 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.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Cingöz, A., Akdoğan, A. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, s. 91-122.
- Collinson, V., Cook, T. F., Conley, S. (2006). “Organizational Learning in Schools and School Systems: Improving Learning, Teaching, and Leading”, *Theory Into Practice*, 45/2, s. 107-116.
- Coşkun, S., Kayar, N. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi için Öneriler”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7/2, s. 69-95.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İnsan ve Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İçimizdeki Biz: Kalite Bilincinin Temeli*, Sistem Yayıncılık, 31. Baskı, İstanbul.
- Cynthia, P. (2002). Maximizing E-Learning to Train the 21st Century Workforce, [http://www.ipma-hr.org/newsfiles/2002\\_1\\_pantazis.pdf](http://www.ipma-hr.org/newsfiles/2002_1_pantazis.pdf) (08.10.2013).
- Çakır, R., Yükseltürk, E. (2010). “Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-öğrenme Üzerine Çözümleme”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18/2, s. 501-512.
- Çalık, T. (2010). “Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 8, s. 121-128.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yay., İstanbul.
- Çandır, R. (2010). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Çemberci, M. (2013). “Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 57, s. 77-94.
- Çetin, S. (2009). *Vizyon Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 22, s. 95-103.
- Çınaroğlu, Ç. Ö. (2010). *Aile Şirketlerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Firma Performansına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çırpan, H. (2001). Bilgi İşçilerini Şirkette Tutmanın Bir Yolu: Öğrenme Ortamı, Active, 1-15, <http://eflatun.com.tr/makaleler/Makale1hcirpan.pdf> (06.10.2013).
- Çiftçi F. ve Yılmaz H. C. (2004). *Toplam Kalite Yönetiminin EFQM Modeline Göre İlköğretim Okullarında Uygulanması*, Ertem Matbaası, Ankara.
- Çorbacioğlu, S. (2005). “Bir Örgütsel Öğrenme Olayı: Düzce Depremine Sismik Müdahale”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6/1.
- Daft, R. L. (2000). *Organization Theory and Design*, Jouth-Western Collage Public, 7th Editon, Ohio.

- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall, New Jersey.
- Decuyper, S., Dochy, F., Van den Bossche, P. (2010). "Grasping The Dynamic Complexity of Team Learning: An Integrative Model For Effective Team Learning in Organisations", *Educational Research Review*, s. 1-23.
- De Cenzo D., Robbins S.P. (1996). *Human Resource Management*, Fifth Edition, John Wiley- Sons, United States of Amerika.
- De Geus, A. (1998). *Yaşayan Şirket*, (çev: A. Ünver), Demirbank Kitapları, İstanbul.
- Delery, J. E., Doty D. H. (1996). "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39/4, s. 802-835.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Demirdöğen, O., Küçük, O. (2003). "Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamaların İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17, s. 3-4.
- Demirel, G. (1999). "Ekonomide Tsunami Dalgası", *Capital*, 7/11.
- Demirel Y. (2008). "Örgütsel Öğrenme Kültürü ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma", *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 14, s. 1-22.
- Demirel, Ö. (2004). *Öğretimde Planlama ve Değerlendirme*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Diamond, M. A. (1986). "Resistance to Change", *Journal of Management Studies*, 23/5, s. 543-562.
- Diñer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dixon, N. M. (1992). "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", *Human Resource Development Quarterly*, 3/1, s. 29-48.
- Dixon, N. M. (1999). *Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*, Gower Publishing Limited, Abingdon, Oxon, United Kingdom.
- Dodgson M. (1993). "Organizational Learning: A Review of some Literatures", *Organization Studies*, 14/3.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/3, s. 145-166.
- Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğanay, A., Sarı M. (2012). "Yapılandırmacı Öğrenme Ortamı Özelliklerinin Düşünme Dostu Sınıf Özelliklerini Yordama Düzeyi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21/1, s. 21-36.
- Duran, N., Önal, A., Kurtuluş, C. (2006). E-Öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım Öğrenim Yönetim Sistemleri, Bilgi Teknolojileri Kongresi IV, Akademik Bilişim, Bildiriler Kitabı, 97-101, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/165.pdf> (10.16.2013).
- Dündar, G. (2009). *Kariyer Geliştirme*, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. (2003). *Introduction: The Watersheds of Organizational Learning and Knowledge Management*, The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management, Blackwell Publishing, Malden.



- Eleren, A. (1999). "Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı Stratejik Önemi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1/3, s. 1-10.
- Emel, N. M. (2010). *Özel ve Resmi Ortaöğretim Kurumlarındaki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Mukayeseli İncelenmesi (Kayseri İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Kayseri.
- Erçetin, Ş. (2001). *Örgütsel Zekâ*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erdal, M. (2012). E-Öğrenme ve İşletme Uygulaması, İstanbul Üniversitesi, [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) (12.09.2012).
- Erdal, M. (2012). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/628-elektronikinsan-kaynaklari-yonetimi.html> (13.09.2012).
- Erdil, O. (1996). "Öğrenen Örgütlerin Davranışı ve Örgütlerde Öğrenme Süreçleri", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1/5, s. 62.
- Erdil, E., Doğu, F., Zobu, M. H. (2010). "İzmir Kümelenme Stratejisinin Geliştirilmesi Projesi - Saha Çalışması Sonuç Raporu", *İzmir Kalkınma Ajansı*, s. 1-86.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. Yayınları, Yayın No: 3456, İstanbul.
- Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, Türkiye Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Yayını, İzmir.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul.
- Ergün, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erigüç, G., Balçık, P. Y. (2007). "Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10/1, s. 75-106.
- Erimiş, S. (2009). *Türkiye'nin Önde Gelen Şirketlerindeki Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, (Basılmamış Doktora Tezi), Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin Kanatları: Stratejik Yönetimin Temelleri*, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Ertuğrul, İ. (2004). *Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri*, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fidan, N., Erden, M. (1994). *Eğitime Giriş*, Meteksan Matbaası, Ankara.
- Fidan, Y. (1998). *İşletme Vizyonu ve Stratejisi*, Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları, Konya.
- Fiol, M. C., Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10/4, s. 803-813.
- Garavan, T. (1997). "The Learning Organization: A Review and Evaluation", *The Learning Organization*, 4/1, s. 18-29.
- Garvin, D. A. (1993). "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*. Vol: 71, No: 4.
- Genç, K. Y. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi – Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.

- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*, Met Yayınları, Eskişehir.
- Gizir, S. (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4/2, s. 182-196.
- Gnyawali, D. R. (1999). *Inter-Organizational Learning Dynamics: Roles of Networks on Knowledge Creation*, 3rd International Conference, 6-8. Haziran. 1999, Lancaster University, United Kingdom.
- Gürbüz, S. (2011). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15/2, s. 397-418.
- Gödek, S. (2001). *Bürokratik Örgütün, Öğrenen Organizasyona Dönüşüm Sürecinde Liderliğin Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Gökçe, O., Şahin, A. (2002). “21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, Sayı:3, s. 1-27.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Hall, J. (2003). *Assessing Learning Management Systems*, Retrieved January 26, 2006, [http://www.clomedia.com/content/templates/clo\\_feature.asp?articleid=91&zoneid=29](http://www.clomedia.com/content/templates/clo_feature.asp?articleid=91&zoneid=29) (08.01.2006).
- Harrison, R. (1993). *Human Resource Management: Issues and Strategies*, Cornell, Addison-Wesley.
- Haueman, H.A. (1993). “Organizational Size and Change”, *Administrative Science Quarterly*, No: 38, s. 20-50.
- Hester, L. J. (2005). *The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of The Resource-Based View of the Firm*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration Management, Nova Southeastern University, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.
- ISR (International Studies Review) (2006). “How To Retain & Motivate Your Talent, Results of ISR’s Asia Pacific Talent Survey”, *White Paper*, [www.isrinsight.com](http://www.isrinsight.com) (26.08.2010).
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, s. 423-446.
- Jaber, M.Y., Bonney M. (1999). “The Economic Manufacture / Order Quantity (Emq/Eoq) and The Learning Curve: Past, Present and Future”, *International Journal of Production Economics*, No: 59.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kale, M. (2004). Resmi ve Özel Fen Liselerinin Örgütsel Öğrenme Açısından Karşılaştırılması, *Gazi Ün. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2/2, s. 159-173.
- Kalder (2000). *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kamaşak, R., Yücelen, M. (2009). “Örgütsel Öğrenme Engellerini Belirlemeye Yönelik Kalitatif Bir Araştırma”, 2. *Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı*, 24-25 Eylül 2009, Bildiri Kitabı, s. 109-122.
- Kapı, H., Aybas, M. (2008). “Bilgi Ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar Ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, s. 80-100.
- Karabulut, K. (2010). “Öğrenen Organizasyon Disiplinleri”, *Öğrenen Organizasyonlar* içerisinde, <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311> (10.10.2013).

- Karadağ, N. (2002). *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgütsel Öğrenme Yetersizliklerine İlişkin Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Karadeniz, O. (2012). “Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 3, s. 15-75.
- Karagöz, M. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Hizmet İçi Eğitim Sürecinin Yürütülmesi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karagöz, M. (2003). *Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karahan A. (2008). “Hastanelerde Takım Halinde Öğrenme”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, X/ II, s. 237-255.
- Karakaş, S. (2012). *Psikoloji Ders Kitabı*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 5641, Ders Kitapları Dizisi: 1521, Ankara.
- Karakuş, M., Töremen, F. (2008). “How Our Schools Can Be More Synergic: Determining the Obstacles of Teamwork”, *Team Performance Management*, 5/6, s. 233-247.
- Karaöz, M. (2003). *Öğrenme ve Farklı Talep Fonksiyonlarını İçeren Ekonomik Üretim Miktarı Model Önerileri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karayazı, A. (2007). *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koç, Ö. (2006). *Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koç, U. (2009). “Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XI/I, s. 151-165.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul.
- Koparan, E. (2005). *Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kök, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetim İşlevlerinin Stratejik Planlanması ve TCDD İşletmesine Yönelik Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Kösterelioğlu, İ., Kösterelioğlu, M. A. (2008). “Okul Temelli Mesleki Gelişim Çalışmalarının, Okullarda Öğrenen Örgüt Kültürü Oluşturmaya Katkısı”, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, Sayı: II, s. 243-255.
- Kuru, S. (2007). *Muğla Üniversitesi'nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Küçüköğlü, A. (2003). *Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme ve Engellerin Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya.
- Küçüköğlü, A. (2005). Örgütsel Öğrenme ve Öğrenmenin Engelleri, *Milli Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 166, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/166/index3-kucukoglu.htm) (06.10.2013).

- Kümüş, A. (1998). *Öğrenen Organizasyon Olarak Okul*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Leana, C. R., Ahlbrandt, R. S., Murrell, A. J. (1992). "The Effects of Employee Involvement Programs on Unionized Workers' Attitudes, Perceptions and Preferences in Decision-Making", *Academy of Management Journal*, 35/4, s. 861-873.
- Loermans, J. (2002). "Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management*, 6/3, s. 285-294.
- Lick, D. (2006). "A new perspective on organizational learning: Creating learning teams, Evaluation and Program Planning", *Science Direct*, s. 88-96.
- Lipshitz, R. Popper, M., Oz, S. (1996). "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", *Journal of Applied Behavioral Science*, 32/3, s. 292-305.
- Liqun, Wei (2004). *An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Chinese University of Hong Kong.
- Lucas, L. M. (1999). *The Development of Integrated Approach to Organizational Learning*, 3rd International Conference, 6-8. Haziran. 1999, Lancaster University, United Kingdom.
- Lundy, O., Cowling, A. (1996). *Strategic Human Resource Management*, First Edition, Routledge, Great Britain.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building The Learning Organization*, McGraw-Hill, New York.
- Marsick, V. J., Watkins. K. E. (2003). "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5/2, s. 132-151.
- Massey, R. (1994). "Taking A Strategic Approach To Human Resource Management", *Health Manpower Management*, 20/5, s. 27-30.
- McGill, M.E., Slocumun, W. J. (1993). "Unlearning The Organization", *Organizational Dynamics*, 22/2, s. 67-74.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2006). *Yönetici ve Öğretmenlerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Karar*, Bakanlar Kurulu Kararı: 1.12.2006 / 11350, Resmî Gazete: 16.12.2006 / 26378, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/derssaat\\_0%5Cders\\_saat\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/derssaat_0%5Cders_saat_1.html) (03.02.2015).
- 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](http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEB_StratejikPlan.pdf) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2011). *Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*, Resmi Gazete 14.09.2011, No: 28054, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/mebtesvegorevkhk1/mebtesvegor\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/mebtesvegorevkhk1/mebtesvegor_0.html) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği*, 18.11.2012, Resmi Gazete, Sayı:28471, Ankara, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ilveil%C3%A7ey%C3%B6net/ilveilce.html> (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2012). *Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği*, Resmi Gazete Tarih:20.03.2012, Sayı:28239, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ozelogrkuryon\\_0/ozelogrkuryon\\_0.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ozelogrkuryon_0/ozelogrkuryon_0.html) (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](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_09/20035209_meb_20152019_stratejik_plan_hazirlik_programi.pdf) (03.02.2015).

- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Personeline Başarı, Üstün Başarı Belgesi ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge*, Tebliğler Dergisi, Mart 2013/2666, Ankara, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6ner/%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6nerge.pdf> (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Personelinin Görevde Yükselme, Unvan Değişikliği ve Yer Değiştirme Suretiyle Atanması Hakkında Yönetmelik*, 12.10.2013, Resmî Gazete Sayı: 28793, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/persgorunvanatam\\_1/pers\\_atanma\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/persgorunvanatam_1/pers_atanma_1.html) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2013). *Orta Öğretim Kurumları Yönetmeliği*, 07.Eylül.2013, Resmî Gazete Sayı: 28758, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogr\\_kurumyon\\_0/ortaogrkuryon1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogr_kurumyon_0/ortaogrkuryon1.html) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*, 18.06.2014, Resmî Gazete Sayı: 29034, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/normkadro1/normkadro\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/normkadro1/normkadro_1.html) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2014). *Öğretmenlerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*, 11.Eylül.2014, Resmî Gazete Sayı: 29116, Ankara, [http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ogratamayer\\_1/ogratamayer\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ogratamayer_1/ogratamayer_1.html) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). *İK Genel Müdürlüğü*, Ankara, [http://personel.meb.gov.tr/www/icerik\\_goruntule.php?KNO=214](http://personel.meb.gov.tr/www/icerik_goruntule.php?KNO=214) (03.02.2015).
- Milli Eğitim Bakanlığı (2015). *İK Genel Müdürlüğü*, Ankara, <http://personel.meb.gov.tr/www/vizyonumuz/icerik/215> (03.02.2015).
- Mello, J. A. (2002). *Strategic Human Resources Management*, South Western, Cincinnati.
- Mejia Luis G. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L. (1998). *Managing Human Resources*, 2nd Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Memduhoğlu, H. B., Kuşçi, E. (2012). “Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme”, *İlköğretim Online*, 11/3, s. 748-761.
- Menteşe, S. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüte İlişkin Görüşleri (Tunceli Merkez İlçe İlköğretim Okulları Örneği)”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6/3, s. 451-478.
- Morgan, C. T. (1981). *Psikolojiye Giriş Ders Kitabı*, (çev: H. Arıcı) Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Ankara.
- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş)*, (çev: H. B. Ayvaşık ve M. Sayıl), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Myers, P. S. (1996). *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth - Heinenman, Boston.
- Nasırlı, S. (2012). *Şirketlerde insan Kaynakları'nın Eğitimi ve Geliştirilmesi Fonksiyonunun Gelecek İçin Yeniden Tasarlanması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Neilson, R. (1997). *Collaborative Technologies & Organizational Learning*, Idea Group Publishing.
- ODTÜ Geliştirme Vakfı Okulları (2015). *İnsan Kaynakları Politikamız*, <http://www.odtugvo.k12.tr/kurumsal/insan-kaynaklari/insan-kaynaklaripolitikamiz.aspx> (03.02.2015).
- Ozan, Ö. (2008). Öğrenme Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi, inet-tr'08 - XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, [http://inet-tr.org.tr/inetconf13/kitap/ozan\\_inet08.pdf](http://inet-tr.org.tr/inetconf13/kitap/ozan_inet08.pdf) (05.04.2013).
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel, M. T. (2004). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, s. 277-291.
- Öğütveren, Ö. (2000). *Öğrenen Örgütlerde Sürekli İyileştirme Modeli: İşletme Eğitimi Üzerine Bir Uygulama*, 8. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Kayseri.
- Öncül, M. S. (1999). “Örgütsel Öğrenme”, *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2.

- Öneren, M. (2008). "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4/7, s. 163-178.
- Örtenblad, A. (2001). "On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization", *The Learning Organization*, 8/3, s. 125-133.
- Örücü, E., Kanbur, A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, s. 85-97.
- Özakman, S. (1994). Stratejik İnsan Kaynakları Planlama, *Yönetim*, Sayı: 19, s. 7-10, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-19-1994-9.pdf> (10.03.2014).
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Özdevecioğlu, M., Biçkes, D. M. (2012). "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, s. 19-45.
- Özen, Ü. (2002). "Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/5-6, s. 279.
- Özen, Ü., Karaman, S. (2013). İşletmelere İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli, <http://okul.selyam.net/download/docs-31421/31421.doc> (20.08.2013).
- Özer, P. S. (2001). *Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özgen, H., Türk, M. (1996). "Öğrenen Örgüt Sistemi ve Bir Öğrenen Örgüt Modeli", *Amme İdaresi Dergisi*, 29/2, s. 71-85.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın, Adana.
- Özgen, H., Kılıç, K. C., Karademir, B. (2004). "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13/2, s. 175-188.
- Özgener, Ş. (2000). "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve TKY' nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları", *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı:4.
- Özkan, S., Doğan S. (2008). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/3, s. 145-166. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/cusosbil/article/view/5000001307/5000001998> (04. 04. 2014).
- Özmen, F., Denктаş, Y. (2011). *Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Okulların Örgütsel Öğrenmedeki Rolü*, 5th International Computer and Instructional Technologies Symposium, 22-24. Eylül. 2011, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Öztürk, C. (2006). *Hayat Bilgisi ve Sosyal Bilgiler Öğretimi / Yapılandırmacı Bir Yaklaşım*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Öztürk, S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama*. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.

- Özus, E. E. (2005). *MEB Bağlı Konya İlindeki Mesleki ve Teknik Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Öğrenen Organizasyonu Algılamaları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özutku, H. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İlgilenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Özutku H., (2008). “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37/2, s. 79-97.
- Özutku, H., Çetinkaya, M. (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide İçsel ve Dışsal Uyumun Moderatör Etkisi: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış*, 12/3, s. 351-367.
- Palmer, M., Winters, K. T. (1995). *İnsan Kaynakları*, (çev: Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.
- 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.
- Pawlowsky, P. (2001). *Management Science and Organizational Learning*, To Appear in Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford University Press.
- Pektaş, M. S. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Perry, M. (2005). “Clustering Small Enterprise: Lessons From Policy Experience in New Zealand”, *Environment and Planning*, 23/6, s. 833-850.
- Peters, J. W. (1988). “Strategic Staffing: A Key Link in Business and Human Resource Planning”, *HR Human Resource Planning*, 11/2.
- Pamukkale Eğitim Vakfı Okulları (2015). *Kurucumuzdan*, [http://www.pevkolej.com/pev2013/?page\\_id=725](http://www.pevkolej.com/pev2013/?page_id=725) (03.02.2015).
- Pfeffer, J. (1998). “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, 40/2, s. 96-124.
- Porter, M. (1998). *Clusters and New Economics of Competition*, Harvard Business Review, November-December.
- Probst, G., B. Büchel (1997). *Organizational Learning, The Competitive Advantage of the Future*, London, Prentice Hall, New York.
- Raduan, C. R., Kumar, N. (2006). “The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance”, *Performance Improvement*, [www.ispi.org](http://www.ispi.org), 45/4, s. 18-24.
- Reis, Z. A., Baktır, H. Ö., Çelik, B., Erkoç, M. F., Özçakır, F. C., Özdemir, Ş., Şahin, K. (2012). “Açık Kaynak Kodlu Öğretim Yönetim Sistemleri Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Journal of Research in Education and Teaching*, Cilt: 1/2, 42-58, <http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/jret2012.2ctamami.pdf#page=47> (15.04.2005).
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). *İşletme*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Saraç, M., Çiftçioğlu, B. A. (2010). “Örgütlerde E-Öğrenme Açılımı”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXIX/1, s. 29-52.

- Sayılır, A. (2001). "Bireysel Öğrenme ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki Bağ", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, s. 229-243.
- Schein, E. H. (1996). "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 38/1, s. 9-20.
- Schuler, R. (1998). *Managing Human Resources*, International Thompson Publishing, 6th Edition, Oxford.
- Schulz, M. (2002). *Organizational Learning*, Editör: J. A. C. Baum, The Blackwell Companion to Organizations, Blackwell Publishers, Oxford.
- Schwarzwolder, R. (1999). "Librarians As Knowledge Management Agents", *Econtent*, 22/4, s. 64.
- Senge, P. (2004). *Beşinci Disiplin*, (çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), 11. Basım, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seven, M. A., Engin, A. O. (2006). Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler, <http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/SBED/article/viewFile/546/538> (13.01.2013).
- Sevinçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/3, s. 183-197.
- Seymen, O. A., Bolat, T. (2002). Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama (Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Kullanılması, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Slater, S., Narver, J. (1995). "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, No: 59, s. 63-74.
- Smilansky, J. (2002). *Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler*, (çev: D. Atakan), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Snell, S. A., Dean, J. J. W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective", *Academy of Management Journal*, 35/3, s. 467-504.
- Sölvell, Ö. Lindqvist, G., Ketels C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*, Bromma Tryck AB, Stockholm.
- Stata, R. (1989). "Organizational Learning: The Key to Management Innovation", *Sloan Management Review*, No: Spring 1989.
- Stonehouse, G. H., Pemberton, J. D. (1999). "Learning and Knowledge Management in The Intelligent Organisation", *Participation & Empowerment: An International Journal*, 7/5, s. 131-144.
- Süral, P. (1996). "Benchmarking", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, 11/2.
- Şahin, A. E. (1995). *A Quality Assessment of Organizational Learning Process in Selected Public and Private Schools, (Seçilmiş Özel ve Devlet Okullarında Örgütsel Öğrenme Sürecinin Nitel Bir Değerlendirilmesi)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, L. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi", *Kamu-İş Dergisi*, 11/2, s. 129-164.
- Şahinkesen, Ö. G. (2010). *Öğrenen Organizasyonlar: Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Şeker, M. (2013). İlköğretim 6,7 ve 8. Sınıflarda Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Dersinde Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörler, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şenkal, A. (2004). "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", *İŞ GÜÇ, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6/1, No: 200, <http://www.isguc.org/?p=article&id=200&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (12.09.2013).



- Şeşen H. (2006). Öğrenme, <http://www.baskent.edu.tr/~kvaroglu/ogrenme.ppt> (25.11.2012).
- Şimşek, Ş., Akemici, T., Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Öge, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Yelken Basım Yayın Dağıtım, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Z. (2007). *İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Takeuchi, R. (2003). How Do We Get From There To Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research Resource- Based and Social Exchange Perspectives, College Park in Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree of the Doctor of Philosophy, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, United States of America.
- Taştan, S. (2002). “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4/2.
- Teare R. E. (1998). “Developing A Curriculum For Organizational Learning”, *Journal Of Workplace Learning*, 10/2, s. 95-121.
- Tepeci, M., Koçak, G. K. (2010). “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14/1, s. 379-393.
- Tepehan, H. A. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki yeri ve Önemi: Konu İle İlgili Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tikici, M., Akdemir, B. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Antalya.
- Tikici, M., Çobanoğlu, Y. (2004). “Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasındaki Temel Unsurlarının Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 18/3-4, s. 231-247.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tolgay, F. (2010). *Öğrenen Organizasyonlar Ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tompkins, J. (2002). “Strategic Human Resources Management in Government: Unsolved Issues”, *Public Personnel Management*, 31/1, s. 95-110.
- Tonus, Z. (2002). “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: XVIII/1-2, Eskişehir.
- Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon Teorileri*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Töremen, F. (1999). *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri*, (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Töremen, F., Karakuş, M. (2007). “Okullarda Sinerjinin Engelleri: Takım Çalışması Üzerine Nitel Bir Araştırma (The Obstacles of Synergy in Schools: A Qualitative Study on Teamwork)”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory and Practice)*, 7/1, s. 639-645.

- Töremen, F., Pekince, D. (2011). “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8/15, s. 389-406.
- Truss, C. (2001). “Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes”, *Journal of Management Studies*, 38/8, s. 1121-1149.
- Tsang, E. W. K. (1997). “Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research”, *Human Relations*, 50/1, s. 73-89.
- Tunçer, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31/1, s. 203-233.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:8, s. 87-108.
- Turan, S. N. (2008). *Resort Otellerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmesinin Kariyer Yönetimine Etkileri ve Antalya İli Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türkel, A. (1998). *İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Tyson, S. (1995). *Strategic Prospects For HRM*, Institute of Personnel and Development, London.
- Uğurlu, Ö. Y., Kızıldağ, D. (2014). “Örgütsel Öğrenmeye Eleştirel Bir Bakış”, *Business and Economics Research Journal*, 5/2, s. 95-107.
- Ulrich, D., (1987). “Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners”, *HR. Human Resource Planning*, No: 10/4.
- Uysal, R. (2008). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Algıları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R., Ergüven, M. S. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*, Editör: Y. Tuna, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3022, Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 1974, Eskişehir.
- Ünnü, A. A., Keçecioglu, T. (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, *Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review*, 9/4, s. 1171-1192.
- Üstüncal, F. T. (2013). *Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmenin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi (İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Üzüm, S. (2009). *Resmi İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Bilgi Yönetimi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vemie, J. (2007). “Employee Training and Development and The Learning Organization”, *Economics and Organization*, 4/2, s. 209-216.
- Vera, D., Crossan, M. (2004). “Strategic Leadership and Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, 29/2, s. 222-240.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1993). *Sculpting The Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1999). “Looking Again At Learning in the Learning Organization: A Tool That Can Turn into A Weapon”, *The Learning Organization*, 6/5, s. 207-211.

- Watkins, K. E., Marsick, V. J. (1999). *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Gower Publishing Company, London, United Kingdom.
- Watson, R. W., Watson, L. S. (2007). "An Argument for Clarity: What are Learning Management Systems, What are They Not, and What Should They Become?", *TechTrends*, 51/2, s. 28-34.
- Wei, L. Q. (2006). "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fits", *Research and Practice in Human Resource Management*, Cilt:14, Sayı:2, 52.
- Werter, W. B., Davis K. J. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, McGraw-Hill.
- Wright, P., Kroll, M., Parnell, J. (1998). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Allen, M. R., (2005). "The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order", *Personnel Psychology*, No: 58, s. 409-446.
- Yang, Y., Chen, C. (2005). "Systematic Design For Improving Team Learning Climate And Capability: A Case Study", *Total Quality Management and Business Excellence*, 16/6, s. 727-740.
- Yavan, Ö. (2012). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı", *Akademik Bakış Dergisi, Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 32, s. 1-20.
- Yavuz, S. (2006). *Altı Sigma Yaklaşımı ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., Erzurum.
- Yavuz, Ç. (2010). "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/2, s. 143-173.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.
- Yenilmez, K., Özbey, N. (2006). "Özel Okul ve Devlet Okulu Öğrencilerinin Matematik Kaygı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9/2, s. 431- 448.
- Yeşil, S., Çınar, Ö., Uzun, E. (2010). "Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 5/2, s. 81-100.
- Yetimaslan, S. (2010). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşe Alım Süreci*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bil. Enst., İstanbul.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım E. (2006). "Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14/20, s. 145-170.
- Yıldırım, S., Göktaş, Y., Temur, N., Kocaman, A. (2006). "İyi Bir Öğrenme Yönetim Sistemi (ÖYS) İçin Kriter Önerisi", Bildiri, Fifth International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training, [http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004\\_cilt2/sayi\\_4/455-462.pdf](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_4/455-462.pdf) (15.08.2013).
- Yıldız, H. (2011). *Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Alguları: Balıkesir İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yıldız, E. (2014). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı Işığında Eğitim ve Geliştirmenin Rolü, İşlevleri Ve Bir Örnek Olay", *Marmara Üniversitesi, Öneri*, 11/41, s. 215-236.
- Yılmaz, F. (2005). *Öğrenen Örgütlerde İş Doyumu Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Yılmaz H., Görmüş, A. Ş. (2012). “Stratejik Girişimciliğin Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 26/7, s. 4483-4504.
- Yılmaz, M. (2011). “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, Sayı:46, s. 313-332.
- Yılmaz, A., Eroğlu, C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yay., Ankara.
- Yiğit, S., Ardıç, K. (2013). “Kümelenme ve Kümeye Özgü Kaynakların Belirlenmesi”, *Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İBD İşletme Bilimi Dergisi*, 1/1, s. 35-55.
- Ylyasov, Y. (2006). *İşletmelerde Stratejik İnsan 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 İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zaim, S. (2000). “Kıyaslama (Benchmarking) Yolu ile Daha İyiye Ulaşmanın Öğrenilmesi”, *Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*, No: 38, s. 969-1002.
- Zehir, C., Özşahin, M. (2008). “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9/2, s. 266-279.
- Zorlu, A. V. (2008). *İnsan Kaynakları Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tedbirleri ve Konuyla İlgili Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## EKLER

### Ek 1. Anket Uygulama İzni



T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44/5725245

26/11/2014

Konu: Anket Onayı

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 12/11/2014 tarih ve 24517 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Recep KAÇMAZ İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Pamukkale ve Merkezefendi İlçelerinde bulunan özel ve resmi Ortaöğretim kurumlarında "Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" konulu tez çalışmasına ilişkin anket formunu uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans, Doktora öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (İlköğretim/Ortaöğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin cd ortamında Müdürlüğümüze teslim edilmesi kaydıyla 2014/2015 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüş olup;

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Milli Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aşılı İle Aynıdır

28.11.2014/2014/201.....

Mahmut TUR  
Memur

O L U R.  
26/11/2014  
Erol TÜRKMEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Erol TÜRKMEN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

1-Anket Formları

Sırapıklar Mah. Saltak Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin  
Telefon  
Belgegeçer

: E.SARIYILDIZ Şef--S.GELMİŞ VHKİ  
:(0 258) 265 55 54 dahili 708  
:(0 258) 265 01 69

## Ek 2. Anket Formu

### Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, **Doç. Dr. Esin BARUTÇU'** nun danışmanlığında yürütülmekte olan, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Doktora Programı öğrencisi **Recep KAÇMAZ'** in '*Eğitim Kurumlarında Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*' konulu doktora tezinin uygulamasına yönelik bir çalışmadır.

Çalışmanın verileri bilimsel amaçlar kapsamının dışında başka amaçlarla kullanılmayacaktır. Anket formuna adınız, soyadınız gibi kimliğinizi açıklayacak herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir. Bütün soruların içtenlikle cevaplandırılması, verilerin sağlıklı değerlendirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Çalışmaya göstereceğiniz ilgi için şimdiden teşekkür ederim.

**Recep KAÇMAZ**

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Genel İşletme Doktora Öğrencisi

### Bölüm I: Genel Bilgiler

Bu bölümde, verilen seçeneklerden size uygun olanına (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.

<b>1. Okuldaki Göreviniz:</b> Öğretmen ( ) İdareci ( ) Diğer ( )
<b>2. Okuldaki Çalışma Süreniz (yıl olarak):</b> .....
<b>3. Okulun Statüsü:</b> MEB' e bağlı devlet okulu ( ) MEB' e bağlı özel okul ( )
<b>4. Okulunuzda insan kaynakları ofisi bulunmakta mıdır?</b> Evet ( ) Hayır ( )
<b>5. Okulunuzdaki insan kaynakları uygulamaları kim tarafından gerçekleştirilmektedir?</b> ( ) Okul Üst Yöneticisi ( ) Okul Müdürü ( ) Müdür Yard. ( ) Diğer

### Bölüm II: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Anketin II ve III bölümlerinde, her bir maddeyi okuduktan sonra, okulunuzla ilgili değerlendirmeyi yapınız ve size uygun olan hücre içine (X) işareti koyunuz. **1:Hiç, kesinlikle katılmıyorum, 2:Nadiren katılıyorum, 3:Orta düzeyde katılıyorum, 4:Çoğunlukla katılıyorum, 5:Tamamen, kesinlikle katılıyorum** anlamına gelmektedir.

No	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	1	2	3	4	5
1	Okulumuzda insan kaynaklarına ve insan kaynaklarıyla ilgili tüm uygulamalara (planlama, seçim, eğitim, kariyer geliştirme, motivasyon) stratejik açıdan bakılır.	1	2	3	4	5
2	Okulumuzun rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde, insan kaynakları stratejilerine yönelik uygulamalarına yeterli miktarda kaynak ayrılır.	1	2	3	4	5
3	Okulumuzun insan kaynakları bölümünde yapılan uygulamalar, okulun genel stratejisine uygun olarak yürütülür.	1	2	3	4	5

4	Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.	1	2	3	4	5
5	Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.	1	2	3	4	5
6	Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.	1	2	3	4	5
7	Okuldaki işlerin ayrıntılı analizleri yapılır ve buna uygun öğretmenlerde aranan niteliklerin belirtildiği iş yönergeleri hazırlanır.	1	2	3	4	5
8	Oluşabilecek değişimler önceden tahmin edilerek, gelecekte hangi bilgi, yetenek ve branşlara sahip öğretmenlere gereksinim duyulacağı belirlenir.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	1	2	3	4	5
10	Okulun misyonu ve vizyonu doğrultusundaki iş tanımlarına uygun öğretmenler seçilir.	1	2	3	4	5
11	Öğretmenlere -değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlamaları için- kurs, hizmet içi eğitim verilir, ulusal - uluslararası konferanslara gönderilir.	1	2	3	4	5
12	Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretmelerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır	1	2	3	4	5
13	Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir	1	2	3	4	5
14	Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.	1	2	3	4	5
15	Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk uygulamaları verilir.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenlere kariyer geliştirme fırsatları (yüksek lisans, doktora, yurtdışı eğitim) sağlanır.	1	2	3	4	5
17	Eğitim, yetenek ve performansa dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretmelerin istihdamına süreklilik kazandırır.	1	2	3	4	5
18	Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.	1	2	3	4	5
19	Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.	1	2	3	4	5
20	Öğretmenlerin kararlara katılması ve önerilerinin okul yönetimince dikkate alınması bir motivasyon aracıdır.	1	2	3	4	5
21	Öğretmenlerin değerlerine odaklanılır ve onların gelecek beklentilerine önem verilir.	1	2	3	4	5
22	Okulun misyonu ve vizyonu doğrultusundaki öğretmenlere, diledikleri kadar okulda kalabilecekleri beklentisi verilerek, iş güvencesi garantisi sağlanır.	1	2	3	4	5
23	Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.	1	2	3	4	5
24	Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.	1	2	3	4	5

### Bölüm III: Örgütsel Öğrenme Düzeyleri

No	1. Bireysel Öğrenme	1	2	3	4	5
	Okulumuzdaki çalışanlar,					
1	... ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.	1	2	3	4	5
2	... gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.	1	2	3	4	5
4	... yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3	... meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.	1	2	3	4	5
5	... yeni beceriler kazanmaları, mesleki anlamda gelişimleri için zaman verilir.	1	2	3	4	5
6	... karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
7	... bilgi ve becerilerini yeni şeyler öğrenerek artırdıkları için takdir - teşekkür belgeleri yoluyla veya meslektaşları arasında onurlandırılır.	1	2	3	4	5
8	... çalışmalarını ve davranışlarını birbirlerine karşı açık geri-bildirim verir.	1	2	3	4	5

9	... bir konuda kendi görüşlerini ifade etmeden önce, meslektaşlarının görüşlerini dinler.	1	2	3	4	5
10	... konuları ne olursa olsun 'neden' sorusunu sormaları için cesaretlendirilir.	1	2	3	4	5
11	... kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.	1	2	3	4	5
12	... birbirlerine karşı saygılı davranır.	1	2	3	4	5
13	... aralarında güven ortamı oluşturmak için zaman harcar.	1	2	3	4	5
<b>2. Takım/Grup Halinde Öğrenme</b>						
	Okulumuzda takımlar /çalışma grupları,					
14	... amaçlarını ihtiyaçlarına uygun biçimde uyarlayabilme özgürlüğüne sahiptir.	1	2	3	4	5
15	... üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.	1	2	3	4	5
16	... hem bir işin iyi yapılmasına hem de grubun bir bütün olarak çalışmasına odaklanır.	1	2	3	4	5
17	... eğitimdeki gelişmelerin ve grup içi tartışmaların ışığında düşüncelerini tekrar gözden geçirir.	1	2	3	4	5
18	... başarılarından dolayı takdir belgesiyle veya okul içinde örnek gösterilerek onurlandırılır.	1	2	3	4	5
19	... önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.	1	2	3	4	5
<b>3. Örgüt Düzeyinde Öğrenme</b>						
	Okulumuz,					
20	...diğer okul çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüş alışverişleri ve veli toplantıları aracılığıyla çevresiyle çift yönlü iletişim kurar.	1	2	3	4	5
21	... çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgilere, hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilme fırsatı verir.	1	2	3	4	5
22	... çalışanların becerilerindeki gelişmeleri güncel olarak takip eder.	1	2	3	4	5
23	...yapılan deneme sınavlarıyla, gösterilmesi gereken performansla mevcut performans arasındaki farkı düzenli olarak belirler.	1	2	3	4	5
24	... tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
25	... eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.	1	2	3	4	5
26	... mesleki uygulamalarda kendi kararlarını özgürce alabilen çalışanlarını takdir eder.	1	2	3	4	5
27	... çalışanlara görevler verirken, onlara ilgileri doğrultusunda seçenekler sunar.	1	2	3	4	5
28	... çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.	1	2	3	4	5
29	... çalışanlara gereksinim duydukları ve okulun sahip olduğu kaynakları kullanma hakkı verir.	1	2	3	4	5
30	... çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.	1	2	3	4	5
31	... çalışanların/grupların vizyonlarını (ulaşmayı tasarladıkları durum) geliştirmelerini destekler.	1	2	3	4	5
32	... çalışanların ev ve iş arasında dengeli yaşam kurmalarına yardım eder.	1	2	3	4	5
33	... çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünceleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
34	... müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.	1	2	3	4	5
35	... alınan kararların çalışanların morali üstünde yaratacağı etkileri göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
36	... (çevrenin okuldan, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.	1	2	3	4	5
37	... sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.	1	2	3	4	5
	Okulumuzdaki yöneticiler,					
38	...öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.	1	2	3	4	5
39	... diğer okulların çalışmalarını, eğitimdeki gelişme ve yeni yönelimleri çalışanlarla paylaşır.	1	2	3	4	5



40	... okulun vizyonuna ulaşabilmesine gereken katkıyı yapmaları için, çalışanlara güç verir.	1	2	3	4	5
41	... bilgi ve tecrübeleriyle, görüş ve önerileriyle çalışanlara rehberlik eder.	1	2	3	4	5
42	... yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.	1	2	3	4	5
43	... okulun uygulamalarıyla, okulun değerlerinin tutarlı olmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
<b>4. Toplum Düzeyinde Öğrenme (Örgütsel Öğrenme Sonuçları)</b>						
	Okulumuzdaki					
44	... eğitim teknolojisine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
45	...sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
46	...mezun olan öğrencilerden, üniversiteyi kazananların sayısı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
47	... müşteri (öğrenci - veli) eleştirilerinin değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması geçen yıla göre daha iyidir.	1	2	3	4	5
48	... başarıları nedeniyle okulumuzu tercih eden öğrenci ve veli sayısı geçen yıla göre daha iyidir.	1	2	3	4	5
49	... eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.	1	2	3	4	5
50	... müşteri (öğrenci - veli - çevre) memnuniyeti geçen yıla göre daha iyidir.	1	2	3	4	5
51	... çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.	1	2	3	4	5
52	... yeni hizmetlerin, eğitsel, soysal ve sportif faaliyetlerin sayısı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
53	... nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
54	...teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.	1	2	3	4	5
55	... yeni mesleki beceriler öğrenen çalışanların sayısı geçen yıla göre daha fazladır..	1	2	3	4	5

**ANKETE GÖSTERDİĞİNİZ İLĞİ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.**

### Ek 3. Oransal Değişme (Communalities) Değerleri

Communalities	Initial	Extraction
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.</i>	1	0,708
<i>Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.</i>	1	0,661
<i>Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.</i>	1	0,673
<i>Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.</i>	1	0,645
<i>Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır</i>	1	0,686
<i>Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir</i>	1	0,705
<i>Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.</i>	1	0,7
<i>Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk uygulamaları verilir.</i>	1	0,674
<i>Öğretmenlere kariyer geliştirme fırsatları (yüksek lisans, doktora, yurtdışı eğitim) sağlanır.</i>	1	0,574
<i>Eğitim, yetenek ve performansa dayalı cazip ödeme sisteminin olması, okulumuzda nitelikli öğretmenlerin istihdamına süreklilik kazandırır.</i>	1	0,649
<i>Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.</i>	1	0,73
<i>Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.</i>	1	0,71
<i>Öğretmenlerin değerlerine odaklanılır ve onların gelecek beklentilerine önem verilir.</i>	1	0,696
<i>Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.</i>	1	0,721
<i>Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.</i>	1	0,632
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.</i>	1	0,627
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.</i>	1	0,568
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.</i>	1	0,55
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.</i>	1	0,532
<i>Okulumuzdaki çalışanlara, yeni beceriler kazanmaları, mesleki anlamda gelişimleri için zaman verilir.</i>	1	0,536
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.</i>	1	0,569
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, bilgi ve becerilerini yeni şeyler öğrenerek artırdıkları için takdir - teşekkür belgeleri yoluyla veya meslektaşları arasında onurlandırılır.</i>	1	0,61
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, çalışmalarını ve davranışlarını birbirlerine karşı açık geri-bildirim verir.</i>	1	0,67
<i>Okulumuzdaki çalışanlar, kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.</i>	1	0,685
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, amaçlarını ihtiyaçlarına uygun biçimde uyarlayabilme özgürlüğüne sahiptir.</i>	1	0,688
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.</i>	1	0,703

Communalities	Initial	Extraction
<i>Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.</i>	1	0,622
<i>Okulumuz, diğer okul çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüş alış verişleri ve veli toplantıları aracılığıyla çevresiyle çift yönlü iletişim kurar.</i>	1	0,549
<i>Okulumuz, çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgilere, hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilme fırsatı verir.</i>	1	0,628
<i>Okulumuz, tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.</i>	1	0,654
<i>Okulumuz, eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.</i>	1	0,609
<i>Okulumuz, mesleki uygulamalarda kendi kararlarını özgürce alabilen çalışanlarını takdir eder.</i>	1	0,647
<i>Okulumuz, çalışanlara görevler verirken, onlara ilgileri doğrultusunda seçenekler sunar.</i>	1	0,615
<i>Okulumuz, çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.</i>	1	0,673
<i>Okulumuz, çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.</i>	1	0,632
<i>Okulumuz, çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünmeleri için cesaretlendirir.</i>	1	0,65
<i>Okulumuz, müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.</i>	1	0,594
<i>Okulumuz, (çevrenin okuldan, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.</i>	1	0,676
<i>Okulumuz, sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.</i>	1	0,666
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.</i>	1	0,754
<i>Okulumuzdaki yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.</i>	1	0,706
<i>Okulumuzdaki eğitim teknolojisine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	1	0,607
<i>Okulumuzdaki sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	1	0,634
<i>Okulumuzdaki eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.</i>	1	0,709
<i>Okulumuzdaki çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.</i>	1	0,682
<i>Okulumuzdaki nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	1	0,664
<i>Okulumuzdaki teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.</i>	1	0,663
<b>Extraction Method: Principal Component Analysis.</b>		

#### Ek 4. Faktörlere İlişkin Maddeler ve Madde Yükleri

<b>İKY'ne Stratejik Bakış Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okul stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim/genel müdürlük ile birlikte çalışır.	,913
Okulumuzun insan kaynakları yöneticisi, okulun genel strateji ve planlarının oluşturulduğu toplantılara aktif olarak katılır.	,902
Öğretmen planlaması okulun stratejik planına göre ve okulun misyon ve vizyonundan taviz verilmeden yapılır.	,818
<b>SİKY Uygulamaları Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Eğitim ihtiyacı, terfi ve ödüllendirme kararları performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak yapılır.	,834
Öğretmenlerin düzenli sağlık kontrolünden geçmesine ve meslek hastalıkları (ses kısıklığı, omuz - ayak ağrısı) konusunda bilgilendirilmesine önem verilir.	,829
Öğretmenlerin kariyer geliştirmelerine destek için kariyer danışmanlığı, koçluk ve mentorluk uygulamaları verilir.	,817
Öğretmenlerin bilgi, beceri ve performansını artıracak alternatif teşvik sistemleri vardır.	,771
Öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı düzenlemeler (sosyal hizmetlerin (servis, öğle yemeği) sunulması, kariyer imkânı, indirimli tatil imkânı, ödüllendirilme) yapılır.	,796
Öğretmenlerin performansları objektif olarak değerlendirilerek sonuçları geri bildirilir	,791
Öğretmenlerin işe uygunluklarını ölçmek için belli aşamaları olan bir seçim süreci mevcuttur.	,774
Öğretmenlerin eğitiminin planlanmasında, okulun ve öğretilerin ihtiyaçlarına fayda sağlayıp sağlamadığı dikkate alınır	,759
Öğretmenlerin nitelikli çalışma ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği mekânlarının oluşturulmasına, temizliğe, çevresel faktörlere (gürültü, aydınlatma, sıcaklık, kaygan yüzey, elektrik kablosu) dikkat edilir.	,720
<b>Bireysel Düzeyde Öğrenme Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Okulumuzdaki çalışanlar, yeni şeyler öğrenmek, kendilerini geliştirmek için birbirlerine yardımcı olur.	,794
Okulumuzdaki çalışanlar, gelecek çalışma yaşamlarında sahip olmaları gereken nitelikleri belirler.	,782
Okulumuzdaki çalışanlar, kendi görüşlerini belirtirken, diğer meslektaşlarının ne düşündüklerini sorar.	,778
Okulumuzdaki çalışanlar, ders almak için hatalarını birbirleriyle açıkça tartışır.	,777
Okulumuzdaki çalışanlar, karşılaştıkları sorunları birer öğrenme fırsatı olarak görür.	,770
Okulumuzdaki çalışanlar, meslektaşlarının yeni şeyler öğrenmelerini desteklemek için, kendilerinin veya okulun materyal/kaynaklarını birbirlerinin kullanımına sunar.	,723
<b>Takım Düzeyinde Öğrenme Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, üyelerine (statü, kültür ve diğer farklılıklara bakmaksızın) eşit davranır.	,901
Okulumuzda takımlar /çalışma grupları, önerilerinin, okulun diğer üyelerince (yöneticiler, öğretmenler) dikkate alınacağına güvenir.	,901

<b>Örgüt Düzeyinde Öğrenme Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Okulumuzdaki yöneticiler, yeni öğrenme fırsatları yakalamak, kendilerini geliştirmek için sürekli bir arayış içindedir.	,846
Okulumuz, çalışanların/grupların vizyonlarını (ulaşmayı tasarladıkları durum) geliştirmelerini destekler.	,840
Okulumuzdaki yöneticiler, okulun vizyonuna ulaşabilmesine gereken katkıyı yapmaları için, çalışanlara güç verir.	,840
Okulumuz, (çevrenin okuldan, okulun da çevreden beklediği ihtiyaçları karşılayabilmesi için) çevresiyle işbirliği içinde çalışır.	,817
Okulumuz, çalışanları okul vizyonuna (gelecekte ulaşılması tasarlanan durum) katkı yapmaya davet eder.	,816
Okulumuz, tüm çalışanların mesleki yenilik ve gelişmeleri öğrenebilmesi için çaba gösterir.	,808
Okulumuzdaki yöneticiler, okulun uygulamalarıyla, okulun değerlerinin tutarlı olmasını sağlamaya çalışır.	,804
Okulumuz, sorun çözerken, çalışanlarının diğer meslektaşlarının görüşlerine başvurmalarını destekler.	,798
Okulumuz, çalışanlarını geniş bakış açısı ile düşünmeleri için cesaretlendirir.	,798
Okulumuzdaki yöneticiler, diğer okulların çalışmalarını, eğitimdeki gelişme ve yeni yönelimleri çalışanlarla paylaşır.	,793
Okulumuz, eğitime harcanan zaman ve kaynakların boşa gitmemesi için, çalışanların kazandıkları yeni becerilerin uygulamaya dönüştürülebilmesi için önlemler alır.	,786
Okulumuzdaki yöneticiler, öğrenme ve eğitim talebinde (hizmet içi eğitim, yüksek lisans) bulunan çalışanlarını destekler.	,778
Okulumuz, çalışanların üstesinden gelebilecekleri riskleri üstlenmelerini destekler.	,772
Okulumuz, müşteri (öğrenci - veli) görüşlerinin karar verme süreçlerinde değerlendirilmesini destekler.	,767
Okulumuz, yapılan deneme sınavlarıyla, gösterilmesi gereken performansla mevcut performans arasındaki farkı düzenli olarak belirler.	,756
Okulumuz, diğer okul çalışanlarıyla gerçekleştirilen görüş alışverişleri ve veli toplantıları aracılığıyla çevresiyle çift yönlü iletişim kurar.	,704
<b>Toplum Düzeyinde Öğrenme Maddeleri</b>	<b>Madde Yükleri</b>
Okulumuzdaki çalışanlar tarafından önerilip yönetimin uyguladığı önerilerinin sayısı geçen yıla göre fazladır.	,835
Okulumuzdaki eğitim - öğretimde daha az kaynakla daha kaliteli hizmet sunumu geçen yıla göre daha iyidir.	,820
Okulumuzdaki nitelikli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranı geçen yıla göre daha fazladır.	,817
Okulumuzdaki teknolojiye ve bilgi işleme yapılan toplam harcamaların oranı geçen yıla göre daha fazladır.	,807
Okulumuzdaki sosyal faaliyetlerde, sınav ve yarışmalarda gösterilen başarılar değerlendirildiğinde, öğretmen başına düşen üretkenlik oranı geçen yıla göre daha fazladır.	,801
Okulumuzdaki eğitim teknolojilerine, ders araç gereçlerine ve çalışanların gelişimine yapılan yatırımların sağladığı katkı geçen yıla göre daha fazladır.	,787
Okulumuzdaki yöneticiler, bilgi ve tecrübeleriyle, görüş ve önerileriyle çalışanlara rehberlik eder.	,726

## ÖZGEÇMİŞ

Recep Kaçmaz, 1976 yılında Kütahya'nın Domaniç ilçesinde doğdu. Tavşanlı Atatürk Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan sonra, 1992 yılında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ni kazandı. 1996 yılında bu üniversiteden mezun olduktan sonra, hem yurt dışında hem de yurt içinde Özel Eğitim Kurumlarında öğretmen ve yönetici olarak görev aldı. 2008 yılında K. Karasaev Bişkek Sosyal Bilimler Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekoloji ve İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamladı. 2010 yılında Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda Genel İşletme doktora programına başladı. İngilizce, Rusça ve Kırgızca bilen Kaçmaz, evli ve iki erkek çocuk babası olarak Denizli'de ikamet etmekte ve görevine devam etmektedir.