

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

Doktora Tezi

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve ÖĞRENEN
ÖRGÜT ALGILARININ ARACI ROLÜ**

Nihan YAVUZ AKSAKAL

2502180163

TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. Altan DOĞAN

İSTANBUL – 2022

ÖZ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve ÖĞRENEN
ÖRGÜT ALGILARININ ARACI ROLÜ

NİHAN YAVUZ AKSAKAL

Proaktif çalışma davranışı, birçok organizasyon tarafından olumlu olarak görülen ve istenilen davranışlardandır. Aynı zamanda günümüzdeki rekabet ortamında çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda proaktif çalışma davranışı hem işletme performansı hem de proaktif çalışanlara ihtiyaç duyulması açısından önemli görülmektedir. Bu çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü incelenmektedir. Araştırma, havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarında, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili; öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili, insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerine göre proaktif çalışma davranışı ve öğrenen örgüt algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Çalışma Davranışı, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Öğrenen Örgüt, Öğrenen Örgüt Algısı, İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON PROACTIVE WORK BEHAVIOR AND THE INTERMEDIATE ROLE OF LEARNING ORGANIZATION PERCEPTIONS

NIHAN YAVUZ AKSAKAL

Proactive work behavior is one of the behaviors that are seen as positive and desired by many organizations. At the same time, in today's competitive environment, it is insufficient for employees to fulfill their duties alone. In this respect, proactive work behavior is considered important in terms of both business performance and the need for proactivity. In this study, the mediating role of learning organization perception in the effect of human resources practices on proactive work behavior is examined. The research was carried out in airline passenger transport industry.

In accordance with the results, human resources practices are effective on proactive work behavior. Learning organization perception is effective on proactive work behavior. It has been revealed which human resources practices are effective on the perception of learning organization. Further, it has been bringing out that human resources applications have a mediating role of learning organization perception on proactive work behavior. In addition, it was investigated whether the proactive work behavior and learning organization perceptions differed in accordance with the demographic features of the participants.

Keywords: Proactive Work Behavior, Human Resources Practices, Learning Organization, Learning Organization Perception, Human Resources Management.

ÖNSÖZ

Çalışmada insan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgütler ve proaktif çalışma davranışı açıklanmıştır. Araştırma kısmında ise, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi; öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi, insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Aynı zamanda çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü ortaya konulmuştur. Ayrıca, çalışanların demografik özelliklerine göre proaktif çalışma davranışı ve öğrenen örgüt algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Günümüzdeki rekabet ortamında çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri yetersiz kalmaktadır. Bu doğrultuda proaktif çalışma davranışı hem işletme performansı hem de proaktif çalışanlara ihtiyaç duyulması açısından önemli görülmektedir.

Tez çalışmamın oluşmaya başladığı ilk günden itibaren ve doktora eğitimim süresince değerli görüşleri, deneyimi ve derinlemesine bilgi birikimiyle bana yol gösteren, tezimin her aşamasında desteği olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Altan DOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Değerli önerileriyle desteklerini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR'a, Sayın Prof. Dr. Ayşe Oya ÖZÇELİK'e, Sayın Doç. Dr. Serdar BOZKURT'a ve Sayın Doç. Dr. Yasemin BAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam süresince bana her türlü desteği veren, tüm değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ve son olarak hayatımın tüm süreçlerinde yanımda olan, beni yüreklendiren ve her zaman destekleyen sevgili aileme; anneme, babama, ablama ve eşime teşekkür ederek sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2022

Nihan YAVUZ AKSAKAL

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ve PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Amaçları.....	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	6
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	7
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	8
1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı ve Önemi	8
1.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Süreci ve Yöntemleri	9
1.3.1.2.1. Talep Tahmin Yöntemleri	11
1.3.1.2.2. Ayrıntılı Yöntemler	12
1.3.2. Seçme ve Yerleştirme	12
1.3.2.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Kaynaklar	13
1.3.2.2. Seçme ve Yerleştirme Süreci	14
1.3.3. Eğitim ve Geliştirme	19
1.3.3.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramlarının Tanımı ve Önemi.....	19
1.3.3.2. Eğitimin Amaçları.....	21
1.3.3.3. Eğitim Yöntemleri.....	22
1.3.3.4. Eğitim Süreci.....	23
1.3.4. Performans Yönetimi	28
1.3.4.1. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi	28
1.3.4.2. Performans Yönetiminin Amaçları	29

1.3.4.3. Performans Yönetim Süreci	30
1.3.4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	33
1.3.4.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	33
1.3.4.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	34
1.3.4.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım.....	35
1.3.4.4.4. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı	35
1.3.4.5. Performans Değerlendirme Hataları	36
1.3.5. Kariyer Geliştirme	37
1.3.5.1. Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi.....	38
1.3.5.2. Kariyer Evreleri.....	40
1.3.6. Ücret Yönetimi	41
1.3.6.1. Ücret Tanımı ve Önemi.....	41
1.3.6.2. Ücret Yapısı	43
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlişkili Diğer Uygulamalar.....	44
1.4.1. İş Sağlığı ve Güvenliği	44
1.4.2. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)	47
1.5. Proaktif Çalışma Davranışı	48
1.6. Proaktif Davranış Tanımı.....	48
1.7. Proaktif Davranış Öğeleri	49
1.7.1. Proaktif Kişilik.....	49
1.7.2. Kişisel İnisiyatif.....	50
1.7.3. Rol Genişlemeli Öz Yeterlilik	50
1.7.4. Sorumluluk Alma.....	51
1.8. Proaktif Çalışma Davranışı Tanımı.....	51
1.9. Proaktif Çalışma Davranışı Bileşenleri.....	52
1.9.1. Görüş Bildirme	52
1.9.2. Bireysel İnovasyon	54
1.9.3. Sorun Önleme	55
1.9.4. Sorumluluk Alma.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI

2.1. Örgüt ve Öğrenme Kavramları.....	57
2.2. Öğrenme Kuramları	58
2.2.1. Davranışsal Öğrenme Kuramları	58
2.2.1.1. Klasik Koşullanma	59
2.2.1.2. Edimsel Koşullanma	59
2.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	60
2.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı	60
2.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı	61
2.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı	61
2.3. Öğrenme Düzeyleri	61
2.3.1. Bireysel Öğrenme	62
2.3.2. Takım Halinde Öğrenme	62
2.3.3. Örgütsel Öğrenme.....	63
2.4. Öğrenen Örgüt Kavramı.....	64
2.5. Öğrenen Örgüt Gelişim Süreci ve Aşamaları.....	67
2.5.1. Bilen Örgütler	67
2.5.2. Anlayan Örgütler	68
2.5.3. Düşünen Örgütler.....	68
2.5.4. Öğrenen Örgütler	69
2.6. Öğrenen Örgütün Özellikleri.....	69
2.7. Öğrenen Örgütün Temel Yetenekleri.....	71
2.7.1. Sistematik Problem Çözme.....	71
2.7.2. Yeni Yaklaşımları Deneme.....	71
2.7.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Çıkarma	72
2.7.4. Farklı Deneyimlerden Yararlanma	72
2.7.5. Bilgi Aktarma	73
2.8. Öğrenen Örgüt Modelleri.....	74
2.8.1. Armstrong ve Foley Modeli.....	74
2.8.2. Watkins ve Marsick Modeli.....	75
2.8.3. Birleşmiş Model: Örgütsel ve Bireysel Öğrenme.....	76
2.8.4. INVEST Modeli.....	78

2.8.5. E-Akış Şeması.....	79
2.8.6. Senge Modeli (5. Disiplin) ve Disiplinleri	81
2.8.6.1. Kişisel Ustalık	82
2.8.6.2. Zihinsel Modeller	83
2.8.6.3. Paylaşılan Vizyon.....	84
2.8.6.4. Takım Halinde Öğrenme.....	85
2.8.6.5. Sistem Düşüncesi	86
2.9. Öğrenen Örgüt Davranışları.....	87
2.9.1. Sürekli Öğrenme	88
2.9.2. Diyalog ve Araştırma.....	88
2.9.3. Takım Halinde Öğrenme	88
2.9.4. Paylaşımçı Sistemler	89
2.9.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar	89
2.9.6. Sistemler Arası Bağlantı	89
2.9.7. Destekleyici Liderlik.....	90
2.10. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Proaktif Çalışma Davranışı İle İlgili Çalışmalar	90
2.11. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenen Örgütler İle İlgili Çalışmalar	94
2.12. Öğrenen Örgütler ve Proaktif Çalışma Davranışı İle İlgili Çalışmalar	99

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ ARACI ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	104
3.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları	106
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	108
3.4. Araştırmanın Modeli	110
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	111
3.6. Ana Kütle ve Örneklem	112
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	114
3.8. Araştırmanın Analiz ve Bulguları	115
3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	115

3.8.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	117
3.8.2.1. Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	117
3.8.2.2. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	121
3.8.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	123
3.8.3. Normallik Test Sonuçları.....	125
3.8.4. Korelasyon Analizi	125
3.8.5. Hipotez Testleri.....	128
3.8.5.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi	128
3.8.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi	131
3.8.5.3. Öğrenen Örgüt Algısının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi	134
3.8.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolü	137
3.8.5.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolü.....	141
3.8.6. Fark Testleri.....	144
3.8.6.1. Öğrenen Örgüt Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	145
3.8.6.2. Proaktif Çalışma Davranışının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Bulgular.....	147
3.8.6.3. Öğrenen Örgüt Algısının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	148
3.8.6.4. Proaktif Çalışma Davranışının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	151
3.8.6.5. Öğrenen Örgüt Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	153
3.8.6.6. Proaktif Çalışma Davranışının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	155
3.8.6.7. Öğrenen Örgüt Algısının Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	157
3.8.6.8. Proaktif Çalışma Davranışının Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular	161

3.8.6.9. Öğrenen Örgüt Algısının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	164
3.8.6.10. Proaktif Çalışma Davranışının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	165
3.8.6.11. Öğrenen Örgüt Algısının Toplam Deneyime Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	167
3.8.6.12. Proaktif Çalışma Davranışının Toplam Deneyime Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	170
3.8.6.13. Öğrenen Örgüt Algısının Firma Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	172
3.8.6.14. Proaktif Çalışma Davranışının Firma Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular.....	175
3.8.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Özeti	177
3.8.7.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulguların Özeti	178
3.8.7.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti	178
3.8.7.3. Demografik Özelliklere İlişkin Fark Testleri ile İlgili Bulguların Özeti	181
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	182
KAYNAKÇA	193
EKLER.....	229
ÖZGEÇMİŞ.....	233

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşe Alım Sürecinin Akış Şeması.....	15
Şekil 2: Performans Yönetim Süreci.....	31
Şekil 3: Örgüt Yapılarının Tarihsel Gelişimi.....	65
Şekil 4: Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Boyutları	76
Şekil 5: Örgütsel Öğrenme Modeli: GDTU-PZM.....	77
Şekil 6: E-Akış Şeması	81



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları.....	4
Tablo 2: Çeşitli Öğrenen Örgüt Tanımları ve Açıklamaları.....	65
Tablo 3: Araştırmanın Değişkenleri.....	111
Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	116
Tablo 5: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi	118
Tablo 6: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi	122
Tablo 7: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi	123
Tablo 8: Normallik Testi.....	125
Tablo 9: Öğrenen Örgüt Algısı, Proaktif Çalışma Davranışı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi için Korelasyon Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 10: Öğrenen Örgüt Algısı, Proaktif Çalışma Davranışı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 12: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	129
Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu	131
Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenen Örgüt Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	131
Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Öğrenen Örgüt Algısına Olan Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Öğrenen Örgüt Algısına Olan Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu.....	134
Tablo 17: Öğrenen Örgüt Algısının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları	134

Tablo 18: Öğrenen Örgüt Algısının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 19: Öğrenen Örgüt Algısının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu.....	137
Tablo 20: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Koşullarının Test Sonuçları.....	139
Tablo 21: Hiyerarşik Regresyon Analizine Ait Katsayılar Tablosu	140
Tablo 22: Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları	141
Tablo 23: Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları.....	142
Tablo 24: Ücret Yönetimi ve İlkeleri Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları	143
Tablo 25: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolüne Yönelik Hipotez Sonuçları	144
Tablo 26: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları	145
Tablo 27: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar	146
Tablo 28: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları	147
Tablo 29: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar	148
Tablo 30: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	149
Tablo 31: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama Düzeyleri	150
Tablo 32: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	151

Tablo 33: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama Düzeyleri	152
Tablo 34: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına	
Yönelik	Analiz
Bulguları	
.....	153
Tablo 35: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Düzeyleri	154
Tablo 36: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına	
Yönelik	Analiz
Bulguları	
.....	156
Tablo 37: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalama	
Düzeyleri	
.....	156
Tablo 38: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	158
Tablo 39: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Ortalama Düzeyleri	158
Tablo 40: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	161
Tablo 41: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Ortalama Düzeyleri	162
Tablo 42: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları	164
Tablo 43: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar	165
Tablo 44: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma	
Durumuna	Yönelik
t-Testi	Sonuçları
.....	166
Tablo 45: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma	
Durumuna	Yönelik
Ortalamalar	
.....	166
Tablo 46: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Farklılığına	
Yönelik	Analiz
Bulguları	
.....	167
Tablo 47: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Ortalama Düzeyleri	168

Tablo 48: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	170
Tablo 49: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Ortalama Düzeyleri	171
Tablo 50: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	172
Tablo 51: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Ortalama Düzeyleri	173
Tablo 52: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları	175
Tablo 53: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Ortalama Düzeyleri	176
Tablo 54: Öğrenen Örgüt Algısı ve Proaktif Çalışma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular.....	177
Tablo 55: Araştırmada Test Edilen Hipotezlerin Kabul Edilme Durumlarının Özeti.....	180

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma

Açıklama

CV

Curriculum Vitae (Özgeçmiş)

ÇSGB

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

GDTU

Gözlemleme-Değerlendirme-Tasarlama-Uygulama

ILO

Uluslararası Çalışma Örgütü

INVEST

Inspired Learners, Nurturing Culture, Vision for the Future, Enhanced Learning, Supportive Management, Transforming Structures

İK

İnsan Kaynakları

İKP

İnsan Kaynakları Planlaması

İKY

İnsan Kaynakları Yönetimi

İSG

İş Güvenliği ve Sağlığı

NCDA

Ulusal Kariyer Geliştirme Derneği

ÖÖA

Öğrenen Örgüt Algısı

PÇD

Proaktif Çalışma Davranışı

PZM

Paylaşılan Zihinsel Modeller

SPSS

Statistical Package for the Social Sciences

TDK

Türk Dil Kurumu

WHO

Dünya Sağlık Örgütü

vd.

ve diğerleri

GİRİŞ

Canlı birer organizma ve açık sistemler olan örgütlerin çevreleri ile etkileşim halinde olması ve çevresinde olanlardan etkilenmesi değişimleri gerekli kılmaktadır. Örgütlerin yaşanan hızlı değişimlere adapte olabilmeleri, rekabet edebilmeleri, sürdürülebilir olabilmeleri, gelişim ve değişimi kabul edebilmeleri hızla öğrenebilmek yetenekleriyle ilişkilidir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında; bilgiyi yorumlayabilmek, sorgulayabilmek, yaratıcılık ve problem çözebilmek gibi davranışlar öğrenmeyi öğrenmekle başlamaktadır. Örgütlerde bilginin ve değişimin sürekli kılınması, örgütsel öğrenmenin sağlanması, esnek ve aktif bir yapının oluşması örgüt üyeleri ile yani insan kaynağı aracılığı olmaktadır. Örgütsel öğrenme sürecinin ve öğrenen örgütler yaratmanın temeli ve başlangıcı bireysel öğrenmeden geçmektedir. Örgütsel öğrenmeyi en iyi uygulayan organizasyonlar, öğrenen örgüt olarak nitelendirilmektedir (Tsang, 1997: 75). Senge (1990) tarafından öğrenen örgütler; *“gerçekten istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için sürekli olarak kapasitelerini geliştirdikleri, yeni düşünce şekillerinin ve kolektifliğin desteklendiği, çalışanların işbirliği ruhu ile birlik olarak öğrenmeyi öğrendikleri örgütler”* olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenen örgütler ve örgüt üyeleri için önemli olan bir özellik proaktif davranmaktır. Öğrenen örgütlerde; deneyimlenen hatalardan öğrenebilmek, yaşanan problemleri yeni deneyimler için kullanabilmek, örgütün çevresinde yaşanan değişimleri öngörebilmek, yaşanan değişimlere uyum sağlamak, örgüt çevresinde değişimler yaratabilmek ve aktif hareket edebilmek ancak “proaktif olmak” ile sağlanabilmektedir. Öğrenen örgütlerde çalışanların daha fazla inisiyatif ve sorumluluk almaları desteklenmekte buna bağlı olarak proaktif davranış göstermeleri beklenmektedir. Çünkü sürekli değişen ve öğrenen rekabet ortamında, örgütler uzun vadede yaşamlarını sürdürebilmek için sorumluluk alabilen, yaratıcı, problemleri öngörebilen, bireysel inovasyonda bulunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Proaktif davranışın örgüt içi çevre boyutu olan proaktif çalışma davranışının temeli, mevcut durumu değiştirmek amacıyla öngörülen faaliyetlere dayanmaktadır (Parker

vd., 2006). Proaktif çalışma davranışı; sorumluluk alma, görüş bildirme, bireysel inovasyon ve sorun önleme boyutlarını içermektedir (Parker ve Collins, 2010).

Psiko-sosyal yapıdaki üretim faktörü olan çalışanın (işgücü) değeri örgütler için bilgi çağında daha önemli hale gelmektedir. Değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez (Barney, 1991) bir kaynak olan insan kaynağı, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada diğer üretim faktörlerinden ayrılmaktadır. Verimliliği artırmak ve çalışma hayatının kalitesini yükselterek rekabet avantajı oluşturmak insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının temel amacını oluşturmaktadır (Sadullah, 2015).

Proaktif çalışma davranışının alt boyutlardan olan sorumluluk alabilme, bireysel inovasyon, görüş bildirme ve sorun önleme; aynı zamanda öğrenen örgütlerin de birer özelliği niteliğindedir. Öğrenen örgütlerin bir diğer özelliği bulundukları çevre ile reaktif değil, proaktif bir ilişki içinde olmaları, proaktif davranarak yeni bilgi yaratabilmeleridir. Tüm bu proaktif davranışlar ise insan kaynağı tarafından ortaya konulmaktadır. Bu çalışma; insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde çalışanların öğrenen örgüt algısının aracı rolüne ilişkin bir araştırmayı içermektedir. Bu konu ışığında; insan kaynakları fonksiyonları, proaktif çalışma davranışı ve öğrenen örgütler tanımlanacak ve açıklanacaktır. Ardından insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü incelenecek ve sonuçlara göre değerlendirmelerde bulunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI ve PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynağı, günümüzde organizasyonların en önemli kaynaklarından biri olarak değer görmektedir. Diğer üretim faktörlerinden daha kritik bir noktada yer alan insan kaynağı, organizasyondaki üretim faktörlerini kullanarak fark yaratan, rekabet gücü oluşturan, hedefleri gerçekleştiren ve değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez özellikte olan kaynaktır. Bu sebeple insan kaynağının yönetimi hem çalışanlar hem de organizasyonlar açısından oldukça önemlidir.

“İnsan kaynakları” terimi, Peter F. Drucker (1954) tarafından kullanılmış olup; işi yönetmek, yöneticileri yönetmek, çalışanları ve işi yönetmek olmak üzere üç geniş yönetim işlevi sunmaktadır. Drucker, insan kaynağının diğer kaynaklarda bulunmayan koordine etme, bütünleştirme, yargılama ve hayal etme yetenekleri olan bir kaynak olduğunu savunmaktadır (Marciano, 1995: 223).

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla insan yeteneklerini yönetme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç işe alma ve seçme sürecini, ücret ve yan hakları, endüstriyel ilişkiler ve çalışanların güvenliği ve sağlığının yönetimi konularını içermektedir (Haslinda, 2009: 180). Boxall (1996) ise insan kaynakları yönetimini iki farklı şekilde tanımlamaktadır. İlk tanımlamada, bağlılık sağlamaya yönelik istihdam ilişkilerini yönetmek için özel bir yaklaşım olarak ileri sürülmektedir. İkinci tanıma göre ise, insan kaynakları yönetimi, organizasyonun stratejisiyle doğrudan bağlantılı daha geniş bir işlevdir.

Farklı bir tanımlamaya göre, insan kaynakları yönetimi ideolojik ve felsefi bir temeli olan birbiriyle ilişkili bir dizi politika olarak değerlendirilmektedir. Bu politikalar şunlardır(Armstrong, 2006: 3):

1. Belirli bir inanç ve varsayım kümesi

2. İnsan yönetimi hakkındaki kararları bilgilendiren stratejik bir hamle
3. Bölüm yöneticilerinin merkezi katılımı
4. İstihdam ilişkilerini şekillendirmek için bir dizi araca güven duyulması

Yapılan farklı insan kaynakları yönetimi tanımlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 1: Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımları

Yazar ve Tarih	İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı
Ulrich ve Lake (1990) akt. (Armstrong, 2010)	Organizasyonların yeni fırsatları öğrenmesine ve bu fırsatlardan faydalanmasına imkân sağlayan organizasyonel yeteneklerin kaynağıdır.
Storey (1992)	Organizasyona bağlı ve nitelikli çalışanlar aracılığı ile rekabet avantajı yaratılmasını sağlayan stratejik önemi bulunan kavramdır.
Evans (1993)	Organizasyonel öğeleri bir arada tutan “tutkal” görevidir.
Wright, McMahan ve McWilliams (1994) akt. (Kazlauskaite ve Buciuniene, 2008)	İstihdam ilişkilerinde organizasyonun kontrolü altındaki insan sermayesi havuzudur.
Harvey and Bowin (1996)	Organizasyon içinde yüksek performanslı bir işgücünü örgüte çekmek, geliştirmek, motive etmek ve sürdürmek için üstlenilen faaliyetlerin yönetimidir.
Pablos ve Lytras (2008)	Organizasyonel esneklik ve stratejik uyumu birleştirerek uzun vadeli bir rekabet avantajı sağlayan yaklaşımdır.
Sabuncuoğlu (2011)	Yöneticinin veya operasyonel süreçlerde görev yapan çalışanın organizasyona kazandırılması, yetiştirilmesi ve verimliliğinin sürekli artırılması için gerekli destek ve uygulamaların işletme tarafından sağlanmasıdır.
Türen, Gökmen ve Tokmak (2013)	İnsanların gereksinim ve beklentilerini doğru şekilde belirleyerek kişisel ve organizasyonel hedefleri,

	uygulanacak politikalarla ve süreçlerle uyumlu hale getirmektir.
Rotich (2015)	Endüstriyel ilişkilerle, örgütsel uygulamaların toplu pazarlık ve hükümet yasalarından kaynaklanan düzenlemelerin dengelenmesi ile ilgilenen birimdir.
(Decenzo vd., 2017)	Çalışanların işe alınmasından, gelişimine, motive edilmesine ve organizasyonda sürekliliğinin sağlanmasına kadar uzanan bir yönetim sürecidir.

Yapılan tanımlamaların tümü birlikte ele alındığında insan kaynakları yönetiminin; stratejik öneme sahip, organizasyonun tüm kademelerinde çalışan herkesi kapsayan organizasyonel öğelerin bütününe katkı ve değer yaratan faaliyetlerin bütünü olduğu görülmektedir. Stratejik bir öneme sahip olan insan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanlar aracılığıyla organizasyonun başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Organizasyonel mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma kapasitesini artırmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi; yüksek bağlılık, yüksek kalite, esneklik ve stratejik bütünleşme sağlamakta aracı konumdadır (Armstrong, 2010). Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi; organizasyonel etkinlik, beşeri sermayenin yönetimi, bilgi yönetimi, ödül yönetimi, personel ilişkileri, istenilen ve mevcut durum arasındaki boşluğu doldurma konularındaki hedeflere ulaşmakla ilgilenmektedir. Bununla birlikte İKY, paydaşlarının ihtiyaçlarına uyum sağlayan politikalar geliştirmeyi ve uygulamayı; istihdam, kişisel ihtiyaçlar, çalışma tarzı gibi konularda bireysel ve grup farklılıklarını dikkate alarak tüm çalışanlara eşit fırsatlar sağlayarak işgücünün yönetimini sağlamayı amaçlamaktadır (Armstrong, 2006).

Temelde insan kaynakları yönetiminin “*verimliliği artırmak ve çalışma hayatının kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü yaratmak*” olarak iki amacı bulunmaktadır (Sadullah, 2015:2). Farklı bir görüşe göre ise, insan kaynakları yönetiminin yine iki temel amacı bulunmaktadır. İlk amaç; çalışanların gereksinimlerine uygun şekilde iş tatmini sağlamak, çalışanları motive etmek ve onların gelişimlerine katkıda bulunmaktır. İnsan kaynağının en verimli ve etkin şekilde

değerlendirilmesi ise ikinci amaçtır (Barutçugil, 2004). İnsan kaynakları yönetimi daha geniş bir çerçevede incelendiğinde ise toplumsal, örgütsel, işlevsel ve kişisel amaçlar olmak üzere dört amaca hizmet etmektedir. Yasal zorunluluklar ve sendikal ilişkiler gibi toplumsal amaçlar; insan kaynakları planlaması ve denetim gibi örgütsel amaçlar; değerlendirme ve yerleştirme gibi işlevsel amaçlar; eğitim-geliştirme ve ücretlendirme gibi kişisel amaçlar insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir (Okakın, 2008).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları, 20. yüzyıl başlarında Frederick Taylor'ın üretim alanındaki ekonomik verimliliği artırmaya yönelik çalışmaları ile ve ardından insan ilişkileri hareketi ile şekillenmeye başlamıştır. Bu çalışmalar sonucu üretim sürecindeki temel girdilerden birinin işgücü olduğunun anlaşılması ve sonraki süreçlerde Hawthorne çalışmaları gibi araştırmalarla işgücünün ön plana çıkması ile işgücü üretkenliği önem kazanmaya başlayan konulardan biri olmuştur (Obedgiu, 2017).

Taylor, bilimsel yönetim sistemi ile fabrikanın topluma olan faydalarını maksimize etmeyi amaçlamış ve yönetim ile işgücü arasında yüksek düzeyde bir işbirliği kurmaya çalışmıştır (Hatch ve Cunliffe, 2006). James Watt'ın buhar motorunu bulması ve enerji kaynağı olarak kullanması sonucu üretimde yeni teknolojilerin kullanılması ile 1870'lerde büyük fabrikalar kurulmuş ve işçiler fabrikalarda çalışmaya başlamıştır (Türker, 2016). Büyük fabrikaların kurulması ile organizasyonlar makinelerle yönelmiş ve makineleşme ile seri üretim sonucu emek, sermaye ve hammadde önem kazanmıştır. Fabrikalarda ise sermaye odaklı hale gelen seri üretimin bir parçası olan insanlardan verim alabilmek ve onları yönetebilmek önemli konular arasına girmiştir. Önceleri işe alım süreci, eğitimlerin sağlanması, işten çıkış gibi personel yönetimi uygulamaları yöneticilerin inisiyatifinde iken, Taylor bu uygulamaların personel departmanı kurularak bu departman tarafından gerçekleştirilmesini önermiştir (Yıldırım, 2013: 12).

1920'li yıllarda çalışma hayatındaki ilişkiler değişim göstermeye başlamış ve bu durum personel yönetimi departmanının fonksiyonlarının çoğalmasını sağlamıştır.

Bu gelişmeyle birlikte, personel yönetimine; çalışanların işe alım, ücretlendirme, sendikal işler gibi çeşitli sorumluluklar da eklenmiştir (Tortop vd., 2010). 1940'larda ise personelle ilgili kayıtlar tutulmaya başlanmış, organizasyonlar çalışan motivasyonunu yükseltme amaçlı araştırmalara ve uygulamalara yönelmiştir (Barutçugil, 2004). 1960'dan sonra kanuna yönelik zorunlulukları yerine getirme, çalışan temini ve seçimi, işe alma, eğitim faaliyetleri, ücretlendirme politikaları görevler arasına eklenmiştir (Okakın, 2008). Bu gelişmelerle birlikte insan kaynakları, sadece personel ve özlük yönetiminden sorumlu değil, aynı zamanda personel yönetimi kısmını da kapsayan yönetsel bir rol üstlenmiştir (Bingöl, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin modern anlamdaki durumu 1980'lerde önem kazanarak; takım çalışması, liderlik, eğitim-geliştirme ve performans değerlendirmesi önemli konular haline gelmiştir (Toy Aray, 2008). 1990'lardan itibaren ise insan kaynakları yönetimi organizasyondaki birçok alanı ve işlevi destekleyen, işletme performansına direkt etki sağlayan birleştirici bir bölüm olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004).

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İnsan kaynakları yönetimi; çalışan davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalardan, uygulamalardan ve sistemlerin bütününden meydana gelmektedir (Noe vd., 2007). İnsan kaynakları uygulamaları, organizasyondaki çalışanların yönetimi ve gelişimi ile ilgilidir. İnsan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Tüm organizasyonlarda temeli seçim, değerlendirme, ödül ve geliştirme olan dört aşamaya dayanan bir insan kaynakları döngüsü yer almaktadır. Mevcut insan kaynaklarının işlerle eşleştirilmesi (seçim), performans yönetimi (değerlendirme), ödül sistemi, yüksek kalitede çalışanlar geliştirme (geliştirme) (Armstrong, 2006) aşamaları insan kaynakları uygulamaları (fonksiyonları) ile gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim-geliştirme, performans yönetimi, kariyer geliştirme, ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, endüstri ilişkileri insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını oluşturmaktadır.

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Çalışanların organizasyondaki en önemli stratejik kaynak olduğu fikrine dayanan insan kaynaklar planlaması (İKP), organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu nicel (kaç kişi) ve nitel (hangi nitelikte) insan kaynaklarını belirlemektedir. İKP, bir organizasyonun insan kaynakları gereksinimlerinin tanımlanmasını ve bu gereksinimleri karşılamak için planların yapılmasını sağlama sürecidir. İKP, kaynakların ihtiyaçlarla eşleştirilmesiyle ilgilenmektedir ve temelde üç adımdan oluşmaktadır (Gold, 2007):

- İnsan kaynağı gereksinimlerini belirlemek (ihtiyaç duyulan kişi sayısı).
- İnsan kaynağı arzının sağlanması
- Arz ve talep arasındaki boşluğu doldurmak için politikalar geliştirmek.

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonların stratejik planları kapsamında mevcut insan kaynaklarının ne derece rasyonel kullanıldığını ve organizasyonun stratejik planları açısından potansiyel insan kaynaklarının hangi özelliklere sahip olması gerektiğini ortaya koyan sistemler bütünüdür (Güney, 2015).

1.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı ve Önemi

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynağı organizasyonun önemli kaynaklarından biri “insan kaynağı” olduğundan ve tüm insan kaynakları süreçleri için etkili bir faktör olduğundan önemli stratejik planlardan biri olarak görülmektedir (Çam, 2011). İKP, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tümüyle bağdaştırılabilen insan kaynaklarının ilk adımıdır ve birçok fonksiyon bu adıma uygun şekilde gerçekleştirilmektedir. İKP, işe alım-temin-seçim, eğitim-geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi gibi birçok insan kaynakları yönetimi fonksiyonunda önemli rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının amacı, organizasyon içinden veya dışından temin edilebilecek insan kaynağını ön görebilmek, bu ihtiyacı karşılamaya yönelik öncelikleri belirlemek ve insan kaynağını optimum şekilde doğru yerlere

yönlendirmektir. Aynı zamanda insan kaynakları planlaması örgütün, belli bir zaman kapsamında önceden kestirilen işgören açığını uyumlaştırmayı; mevcut işgücü ile olması gereken işgücünü dengelemeyi amaçlamaktadır (Acar, 2015; Mathis ve Jackson, 2006; Gürbüz, 2017). Buna ek olarak İKP;

- Uygun yeteneklere, uzmanlığa ve yetkinliklere sahip gerekli sayıda çalışanı organizasyona çekmeyi ve elde tutmayı,
- Çalışanların potansiyel fazlalıkları veya eksiklikleri ile ilgili sorunları önceden tahmin etmeyi,
- İyi eğitilmiş ve esnek bir işgücü geliştirerek organizasyonun belirsiz ve değişken çevre şartlarına uyum sağlama becerisine katkıda bulunmayı,
- Temel beceriler yetersiz olduğunda, çalışanların elde tutulması ve gelişim stratejilerini formüle ederek dış işe alım bağımlılığını azaltmayı,
- Daha esnek çalışma sistemleri sunarak çalışanlardan yararlanmayı amaçlamaktadır (Armstrong, 2006: 368).

1.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Süreci ve Yöntemleri

İnsan kaynakları planlaması, stratejik planın parçası olan bir süreç olup organizasyonun insan kaynakları gereksinimlerini değerlendirmektir (Wilson, 1999). Organizasyonun yapısına ve gereksinimine göre insan kaynakları planlaması nitel ve nicel olarak çeşitli yöntemlerle aşağıdaki şekillerde ortaya konulabilmektedir (Armstrong, 2006: 369-370):

- **İşletme stratejik planları:** Yeni beceriler gerektiren gelecekteki faaliyet seviyeleri ve girişimleri.
- **Kaynak bulma stratejisi:** Entelektüel sermaye geliştirerek rekabet avantajı elde etmeyi planlamak ve rakiplerden daha yetenekli kişileri istihdam etmek, organizasyona özgü bilgi ve becerileri geliştirmelerini sağlamak.
- **Senaryo planlama:** Organizasyonun kendi ortamında nereye gittiğini ve insan kaynakları gereksinimleri üzerindeki etkilerini geniş anlamda değerlendirmek.

- **Talep / arz tahmini:** Gelecekteki işgücü talebini tahmin etmek (sayısal ve becerisel olarak) ve organizasyon içinden ve dışından potansiyel insan kaynağını değerlendirmek.
- **İş gücü devir hızı analizi:** Tahminlerin sağlanması için bir girdi olarak fiili işgücü devir rakamlarını ve eğilimlerini analiz etmek.
- **Çalışma ortamı analizi:** Çalışma ortamını; çalışanların becerilerini kullanmalarını, geliştirmelerini ve iş tatmini elde etmelerini sağladığı kapsam açısından analiz etmek.
- **Operasyonel etkinlik analizi:** Üretkenliği, insan kaynağı kullanımını, yeni-değişen taleplere yanıt verme esnekliğini artırma durumlarını analiz etmek.

İnsan kaynakları planlaması; *bilgi toplama ve durum analizi, işgücü talebinin ve arzının belirlenmesi, İK gereksinimlerinin karşılanması için eylem planı oluşturulması, değerlendirme-kontrol* olarak dört aşamadan meydana gelmektedir (Acar, 2015: 91). İnsan kaynakları ihtiyacının ortaya çıkarılabilmesi için öncelikle işgücü talebinin tahmin edilmesi gerekmektedir. İşgücü talebi, organizasyonun veya bölümün hedeflerine ulaşabilmesi için gereksinim duyulan toplam insan gücünü açıklamaktadır. İhtiyaç duyulan nitelikte, sayıda, yerde ve zamanda insan gücünü hazır bulundurmak çeşitli analizlerle yapılmaktadır. İşyükü ve işgücü analizleri ile gerçek işgücü ihtiyacı, yedek işgücü ihtiyacı ve ek işgücü ihtiyacı ortaya çıkarılmaktadır. Hangi nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulduğu ise genellikle iş analizlerine dayalı olarak hazırlanan iş tanımı ve iş gerekleri ile ortaya konulmaktadır (Acar, 2015: 93-97).

İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları temelde iş analizlerine dayanmaktadır. Organizasyondaki tüm işlerin sistemli şekilde analiz edilmesini, iş tanımlarının ortaya çıkarılmasını, iş gerekleri ve iş standartlarının oluşturulmasını içeren iş analizi, insan kaynakları fonksiyonlarının merkezinde eksiksiz iş bilgileri sağladığından insan kaynağının etkin yönetimi için ön şart durumundadır (Acar, 2015: 97; Singh, 2008). İşin doğru analiz edilmiş olması, ihtiyaç duyulan nitelikteki işgörenin özelliklerini ortaya çıkarmayı, eğitim ihtiyaç analizini doğru biçimlendirmeyi, ücret yönetimini adil yapmayı, çalışanın kariyer adımlarını doğru tespit etmeyi sağlamaktadır. İş analizleri haricinde insan kaynakları planlaması

yapabilmek adına talep tahmin yöntemleri, yargısal yöntemler, sayısal yöntemler ve ayrıntılı yöntemler de kullanılmaktadır.

1.3.1.2.1. Talep Tahmin Yöntemleri

Talep tahmin yöntemleri, gelecekte ihtiyaç duyulan insan sayısını ve ihtiyaç duyulacak olası beceri ve yeterlilikleri tahmin etme süreci olup; yargısal yöntemler ve sayısal yöntemler olarak ikiye ayrılabilir. Yönetici/uzman görüşü, delphi tekniği, nominal grup tekniği, senaryo analizleri, kıyaslama gibi teknikler yargısal yöntemler içerisinde iken; trend analizleri, oran analizleri sayısal yöntemler içerisinde değerlendirilmektedir (Acar, 2015: 98-102; Armstrong, 2006: 373-375).

Yönetici/uzman görüşü, yöneticiler veya uzmanlar tarafından, gelecekteki iş yükleri göz önünde bulundurularak kaç kişiye ihtiyaç olduğuna karar verilmesidir. Doğru tahminlerde bulunabilmek için faaliyet seviyelerindeki tahmin artışlarına veya talep edilecek becerilere dair güvenilir kanıtlar gerekmektedir (Armstrong, 2006).

Nominal grup tekniği, uzmanların oluşturduğu topluluğun açık bir tartışma ortamında bireysel değerlendirmeler yaparak işgücü arzı ve işgücü talebi üzerine bir karara ulaşmasını içermektedir (Acar, 2015: 99).

Delphi tekniği, belirsiz bir problem üzerine farklı bakış açıları sunabilecek uzman görüşlerini toplamayı içermektedir (Acar, 2015: 99).

Senaryo analizleri, organizasyonların yüzleşmek zorunda kalabileceği bir dizi olasılığı ve sorunları belirlemeyi ve olayların olası sonuçlarını incelemeyi amaçlayan entelektüel bir süreçtir (Armstrong, 2006).

Kıyaslama, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacını, başarılı organizasyonların insan kaynakları planlaması uygulamalarıyla, iç süreçleriyle ve prosedürleriyle karşılaştırarak tahminleme yapmaktır (Acar, 2015: 100).

Trend analizi, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmek için organizasyonun geçmiş istihdam ihtiyaçlarının ve farklılıklarının incelenmesidir (Dessler, 2011).

Oran analizi, bazı faktörler ile insan kaynağı sayısı arasındaki geçmiş orana bağlı olarak işgücü talebini tahmin etmektir (Çetin vd., 2018).

1.3.1.2.2. Ayrıntılı Yöntemler

Ayrıntılı yöntemler talep tahmin yöntemlerine göre daha kısa vadeli insan kaynağı ihtiyacını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır (Acar, 2015: 106-107):

İşyükü analizi, organizasyondaki gerçek işgören ihtiyacını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ancak burada, organizasyonda belirli bir dönemde kimsenin işten ayrılmayacağı veya devamsızlık yapmayacağı varsayımı ile hesaplama yapılmaktadır.

İşgücü analizi, yedek işgören ihtiyacı ve ek işgören ihtiyacını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu analizde çalışanların devamsızlıkları ve işten ayrılmaları göz önünde bulundurularak planlamalar yapılmaktadır.

Yer planlaması ise, organizasyondaki pozisyon, mevki gibi yerlerin sayısından hareketle işgören ihtiyacının belirlenmesidir. İş analizi, iş tanımları ve gerekliliklerinden yola çıkarak yerlerin sayısının belirlenmesi önem taşımaktadır.

1.3.2. Seçme ve Yerleştirme

İnsan kaynakları planlaması aşamasında boş işler ve mevki, birim, organizasyon bazında işgören açığı belirlendikten ve iş analizleri yapıldıktan sonra ihtiyaç duyulan çalışanların aranması ve organizasyona kazandırılması amaçlanır. İşe alma, seçme ve yerleştirmenin amacı, organizasyonun insan kaynağı gereksinimini sağlayabilmek adına gerekli sayıda ve nitelikteki çalışanı minimum maliyetle yaratmaya çalışmaktır (Armstrong, 2006: 409). İşe alma süreci, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak yeteneklere sahip bireyleri belirleyen, organizasyona çeken eylemlerin ve faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Evers vd., 2005). Farklı bir ifade ile boş pozisyonlar ile bu pozisyonlara uygun adayları biraraya getirmektir (Kumari, 2012). Seçme ve yerleştirme Snell (1992) tarafından performans eksikliklerini önleyebilecek bir giriş kontrol sistemi olarak tanımlanmaktadır.

Uygun becerilere ve yetkinliklere sahip adayların uygun pozisyona yerleştirilmesi organizasyon verimliliği açısından oldukça önemlidir. Uygun iş için uygun adayın seçilmesi ve organizasyona kazandırılması kişi-iş uyumunu da beraberinde getirmektedir. Kişi-iş uyumu, işin gereklilikleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumu, ayrıca çalışanın organizasyon değerleri, hedefleri ve misyonu ile de uyumunu etkilemektedir (Lauver ve Kristof-Brown, 2001: 455). İşe alım süreci karar aşamalarında kişi-iş uyumunun değerlendirilmesi dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir. Çünkü tercih edilecek adayın beceri ve yetkinlikleri, işin tanımı ve gereklilikleri ile uyumlu olmadığı takdirde dengesizlik ve fark ortaya çıkacak ve bu durum da tüm insan kaynakları süreçlerini etkileyebilecektir.

İşe alım/temin/seçim süreci organizasyon açısından aşağıdaki gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır (Kumari, 2012):

- Potansiyel adaylardan oluşan bir yetenek havuzu oluşturmaya yardımcı olmaktadır.
- Minimum maliyetle aday havuzunu oluşturmaktadır.
- Havuzdan doğru adaylara ulaşarak seçim sürecinin başarı oranını artırmaya yardımcı olmaktadır.
- İş için uygun potansiyel adayların belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Çeşitli işe alım tekniklerinin ve tüm iş başvurusu türleri için organizasyon etkinliğinin ve bireysel etkinliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır.

1.3.2.1. Örgüt İçi ve Örgüt Dışı Kaynaklar

Organizasyonlar, insan kaynağı ihtiyacını iç ve dış kaynaklardan olmak üzere temelde iki yolla sağlamaktadır. Planlama aşamasında, ihtiyaç duyulan çalışan özelliklerinin belirlenmesi, adayın seçileceği kaynak türünü de belirlemektedir. Çünkü farklı özelliklerdeki çalışanlar için farklı kaynak türünün kullanılması mümkündür. Organizasyon içi iş duyuruları, terfi/nakil, staj gibi yöntemler iç kaynakları; organizasyon dışı iş duyuruları, aday başvuruları, tanıdık tavsiyeleri, iş bulma kuruluşları/danışmanlık firmaları, reklam/ilanlar dış kaynaklardan personel seçme yollarını oluşturmaktadır.

İhtiyaç duyulan personel açığına organizasyondaki çalışanlar arasından aday havuzu oluşturulması ve bu havuzdan aday tercih edilmesi iç kaynaklardan temini ifade etmektedir. Terfi, nakil, rotasyon, iş zenginleştirme, iş genişletme, staj gibi yollar iç kaynakların kullanılması için iyi birer aracı niteliğindedir. Bahsedilen yollar kariyer planlaması, yetenek yönetimi ve yedekleme planlaması (Erarslan vd., 2013) süreçleri ile yürütülmektedir. Organizasyon içi kaynaklar (Acar, 2015; Cascio, 1995; Fındıkçı, 2000);

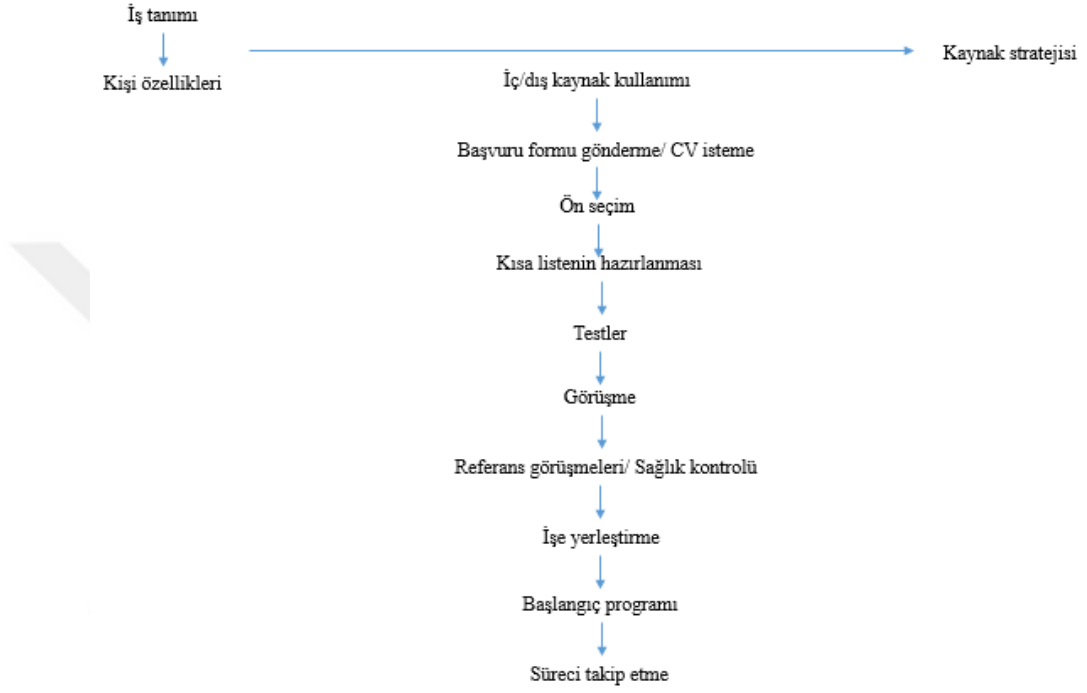
- Performansı, potansiyeli bilinen ve organizasyonu tanıyan adayın pozisyona daha kolay uyum sağlamasına,
- Organizasyondaki beyin göçünün önüne geçilebilmesine,
- Uzun süreli istihdamlar yaratılarak organizasyonun dış çevredeki imajının olumlu yönde etkilenmesine,
- Sürecin daha az maliyetli olmasına,
- Hem pozisyonu değişen adayın hem de organizasyondaki diğer çalışanların daha motive olmalarına,
- Yönetici yetiştirmeye,
- Yeteneklerin organizasyonda tutulmasına ve yeni yeteneklerin keşfedilmesine yardımcı olmaktadır.

Organizasyonlar, boş pozisyonlar için ihtiyaç duydukları adayları dış kaynaklardan da temin edebilmektedir. Pozisyonun gerektirdikleri, iç kaynaklardan sağlanamadığında veya terfi/nakil gibi iç kaynak yollarıyla farklı pozisyonlara yeni personel ihtiyacı doğduğunda organizasyon dışı kaynaklar kullanılabilir. İş ilanları, adayın kendiliğinden başvurması, tanıdık tavsiyeleri, iş bulma kuruluşları ve e-işe alım organizasyon dışı kaynakları ifade etmektedir. Dış kaynaklardan genellikle giriş düzeyindeki pozisyonlar ve yedeği bulunmayan üst düzey yönetici pozisyonları için yararlanılmaktadır (Acar, 2015: 122).

1.3.2.2. Seçme ve Yerleştirme Süreci

Seçme ve yerleştirme süreci organizasyonel analizle başlamaktadır. Bir sonraki adım iş analizidir. Son adım ise bireysel analizdir (Itika, 2011: 76). Bu üç analizle aday

havuzundan sistematik bir değerlendirme ile pozisyona uygun adaya belirli bir akış içerisinde karar verilmektedir. Seçim ve yerleştirme sürecinde bireysel analizle daha çok ilgilenilmektedir; çünkü adayların pozisyon için gerekli olan bilgi, beceri ve gereklilikleri karşılayıp karşılamadığı değerlendirilmektedir.



Şekil 1: İşe Alım Sürecinin Akış Şeması

Kaynak: Tyson, 2006: 144.

Şekil 1’de gösterildiği gibi, iç veya dış kaynak kullanımı sonucu işgören seçimi, adaylardan başvuru formlarının / CV’lerinin toplanması ile başlamaktadır. Şekil 1’de genel seçim sürecine ilişkin akış yer almakla birlikte, bu şema ve aşamaların yerleri organizasyondan organizasyona farklılık gösterebilmektedir.

- ✓ **Başvuru Kabulü ve Ön Görüşme:** Adayların pozisyon için talepte bulunmalarını ifade eden başvuru, adayın kendiliğinden veya belirli bir pozisyon için duyurulan ilan için yapılabilmektedir. Adaylar belirli bir pozisyon için başvuru formu doldurarak veya özgeçmişleri ile başvuruyu gerçekleştirebilmektedir. Bir başvuru formunda veya özgeçmişte genellikle; ad-soyad, eğitim ve iletişim bilgileri, adayın becerileri, yetkinlikleri,

kullanabildiği çeşitli programlar, yabancı dil bilgisi, çeşitli eğitim sertifikalarına ilişkin bilgiler ve referans bilgileri gibi detaylar yer almaktadır.

Başvuru formundaki veya özgeçmişteki bilgiler ile pozisyon için aranan gereklilikler ve nitelikler eşleştirilerek adayların pozisyona uygunlukları değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda pozisyona uygun görünen adaylar ön görüşmeye veya görüşmeye çağırılabilir. Diğer bir olasılık olarak adayların süreçten elenmesi ile, başka pozisyonlar için organizasyonun aday havuzunda özgeçmişleri saklanabilmektedir (Acar, 2015).

✓ **Testler:** Ön görüşme sonrası adayları belirli test uygulamalarına almak birçok organizasyonun seçtiği yollardan biridir. Testler genellikle aynı anda çok sayıda işe alım gerektiren, gelecekteki performans tahmin etmek için önceki deneyimlere ilişkin bilgilere dayanmanın mümkün olmadığı pozisyonlar için kullanılabilir. Test uygulamaları genellikle organizasyonlar için ekonomiktir ve değerlendirme merkezi prosedürünün bir parçasını oluşturmaktadır (Armstrong, 2006: 468). Yetenek testleri, zekâ testleri, kişilik testleri, grup durum testleri (Tyson, 2006; Itika, 2011) gibi çeşitli testler uygulanabilmektedir.

Yetenek testleri, belirli ve ölçülebilir becerilerin gerekli olduğu işler için en faydalı (Armstrong, 2006) yöntemlerden biridir. Yetenek testleri; eğitim ve deneyim yoluyla gerekli standartlara göre geliştirilebilecek iş gereksinimlerini karşılamaya yönelik, adaylardaki gizli potansiyeli ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Yetenek testleri, genel olarak uygulanabilir çok çeşitli yetenekleri ölçmek için tasarlanmış zekâ testlerini, başarı testlerini veya belirli yetenekleri belirtmek için tasarlanmış mekanik beceriler gibi daha özel testleri içerebilmektedir (Tyson, 2006). Yetenek testleri; adayları ayırt edebilecek duyarlılıkta, standardize edilmiş, güvenilir ve geçerli olmalıdır (Itika, 2011: 81). Başarıya yönelik yetenek testleri, adayın işin gereklerine göre ne bildiğini veya ne yapabileceğini test etmek için tasarlanmıştır. Örneğin, sürüş becerileri, klavye becerileri, yabancı diller, teknik bilgi gibi.

Zeka testleri, özellikle zekanın kilit bir faktör olduğu durumlarda yararlıdır. Ancak zekanın anlamı konusundaki teorilerin çeşitliliği nedeniyle, zeka testleri genellikle bireyleri genel popölasyona GÖRE kıyaslamaktadır (Armstrong, 2006; Itika, 2011).

Kişilik testleri, “kişiliğin” önemli görüldüğü belirli meslek dalları için gerekli olabilecek bireysel ilgi alanlarını, değeri ve davranışları göstermek amacındadır (Itika, 2011: 81). Organizasyonlarda gelecekteki olası davranışları tahmin etmek için bir temel olarak kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla bir dizi test geliştirilmiş ve kullanılmıştır. Projektif testler veya kişilik envanterleri kullanılan yöntemlerdendir (Tyson, 2006).

Grup durum testlerinde adaylar, bir takım olarak, bazen atanmış bir liderle bazen de atanmış bir lider olmadan, çeşitli görevleri yerine getirirken gözlemciler tarafından belirli bir süre boyunca gözlemlenmektedir. Testler, gerçek görevlerin yerine getirilmesinde başkalarıyla birlikte çalışmak veya başkalarını yönetmek için gereken kişilik özellikleri ve kişilerarası beceriler hakkındaki verileri ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Yapay koşullarda, gözlemcilerin kişisel ve öznel yorumlarıyla ölçülen davranışları temsil ettiklerinden güvenilirlikleri ve geçerlilikleri açısından sorgulanmaya açıktırlar (Tyson, 2006: 167-168). Anlamlı ve adil sonuçlar alabilmek için bahsedilen testler, makul bir süre içinde yapılmalı ve mümkün olduğunca çok sayıda adayı kapsamalıdır.

- ✓ **Mülakat Aşaması:** Mülakat süreci, adayın pozisyon için gelecekteki performansı hakkında bir tahminde bulunulmasını sağlayacak bilgileri elde etmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Yüz yüze görüşmede aday hakkında yeterlilikler, tutumlar, deneyim ve kişisel özellikler gibi daha ayrıntılı veya spesifik bilgiler elde edilmektedir. Mülakatlar ayrıca adayın organizasyon kültürüne uygun olup olmayacağı konusunda da değerlendirmeler sağlamaktadır. Ancak bu değerlendirmeler sübjektif veya önyargılı olabilmektedir. Bu sebeple mülakat sürecinin avantajları ve dezavantajlarına

dikkat etmek oldukça önemlidir. Mülakat sürecinin avantajları şunlardır (Armstrong, 2006):

- Görüşmecilere adayın deneyimi hakkında derinlemesine bilgi edinme ve adayın yetkinliklerinin iş gereklilikleriyle ne ölçüde eşleştiğini karşılaştırma fırsatları sağlar,
- Adaya psikolojik sözleşmenin bazı şartlarından bahsedebilir,
- Adaya pozisyon hakkında soru sorma; eğitim, kariyer beklentileri, organizasyon ve istihdam koşulları ile ilgili konuları netleştirme fırsatları sağlar,
- Aday açısından organizasyonu, görüşmeciyi ve işi değerlendirme fırsatı sağlar.

Mülakat sürecinin dezavantajları ise aşağıda ifade edilmektedir (Armstrong, 2006; Tyson, 2006):

- Geçerlilik ve güvenilirlikten uzak olabilir,
- Görüşmeciler ön yargılı ve öznel değerlendirmeler yapabilir,
- Her görüşmeci farklı yorumlar ve değerlendirmeler yapabilir.

Mülakatlar esasında birer sohbet şeklinde gerçekleşir. Bu doğrultuda mülakatlar; adayların kendileri, deneyimleri ve kariyerleri hakkında açıkça konuşmaya elverişli bir yapıda olmalıdır. Ancak mülakatlar, asıl amacına ulaşabilmesi için planlanmalı, yönlendirilmeli ve kontrol edilmelidir (Armstrong, 2006). Yapılandırılmış-planlı, yapılandırılmamış-planlı olmayan, panel tipi, sorun çözme görüşmesi, stres görüşmesi, sıralı görüşme, yetkinliklere dayalı görüşme ve karma görüşme gibi mülakat türleri bulunmaktadır (Acar, 2015). Mülakat sürecinin yönetimi, görüşmenin kendisi kadar önemlidir. Mülakat soruları, soru sorma şeklinin ve stilinin yapılandırması, görüşme havası, odaklanma ve zaman yönetimi kontrol edilmeli ve yönetilmelidir. Mülakat sürecinin amacı ve kapsamı hakkında adaylara açıklamalar yapılmalı; adaylarla sempatik bir hava yaratılarak konuşulmalıdır (Itika, 2011; Tyson, 2006).

- ✓ **Referans Araştırması:** Başvuran adayın pozisyona uygunluğunun değerlendirilmesinde bir sonraki aşama referans araştırmasıdır. Referansın

amacı, olası aday hakkında gerçeklere dayalı bilgileri, onun karakteri ve pozisyona uygunluğu hakkındaki görüşleri güven içinde elde etmektir. Referans araştırması ile ayrıca önceki işin niteliği, istihdamda geçen süre, ayrılma nedeni de doğrulanabilmektedir. Referans araştırmalarında yöntem olarak telefon görüşmelerinden yararlanılabilmektedir. Özellikle aday listesi daha kısa bir hale gelene dek genellikle referans araştırması kısmına geçilmemektedir. Referans araştırması, işverenler genellikle telefon görüşmelerinde daha açık sözlü ve detaylı açıklamalara elverişli olduğundan tercih edilebilmektedir (Armstrong, 2006; Tyson, 2006).

- ✓ **İşe Alım Kararı:** Tüm mülakat süreci aşamalarının ardından karar aşaması gelmektedir. İş gereklilikleri ışığında tüm aşamalardan elde edilen bilgiler analiz edilmelidir. Adayın motivasyonunun, tutumlarının, değerlerinin, kişisel niteliklerinin ve yeteneklerinin göstergeleri olarak geçmiş somut davranışlarına ve işi yapma potansiyeline odaklanmak gerekmektedir. Karar süreci; tepe yöneticisi, birim yöneticisi, insan kaynakları uzmanı veya birden fazla profesyonelin bulunduğu bir seçim kurulu tarafından verilebilmektedir. Karar süreci olumlu sonuçlanan ve sağlık muayenesi işlemleri tamamlanan aday, iş teklifi sonucu pozisyona yerleştirilmektedir (Tyson, 2006; Acar, 2015).

1.3.3. Eğitim ve Geliştirme

Rekabet şartlarının oldukça yoğun olduğu günümüz iş dünyasında organizasyonların katma değeri en yüksek yatırım kaynakları çalışanlardır. Bu sebeple verimlilik, sürdürülebilirlik ve yüksek performans sonuçları elde edebilmek için insan kaynakları yönetiminde eğitim oldukça önemli bir işlevdir. Öncelikle, birbiri ile sıkı bir bağ içinde olan; ancak farklı anlamları ifade eden “eğitim” ve “geliştirme” kavramlarını açıklamak uygun olacaktır.

1.3.3.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Çok geniş bir kapsamı olan eğitim, etkinlik ve programlar aracılığıyla çalışanların bilgi ve yeteneklerini yenilemek, tutum ve davranışlarını geliştirmek

amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Koçel, 2007). Eğitim ve geliştirme kavramları arasında bazı farklar bulunsa da bu iki kavram birbirini tamamlayan faaliyetler bütünü oluşturur. Eğitimin amacı; çalışanlara yeni bilgiler, beceriler, davranışlar kazandırmak olup, eğitim temelde bir değişim sürecidir. Eğitim, bir organizasyonun öğrenmeyi teşvik etmek için alabileceği çeşitli tepkilerden biri olarak açıklanmaktadır (Armstrong, 2006). Geliştirme ise hem çalışanın hem de organizasyonun verimliliğini artırmak üzere dinamik bir süreç olarak görülmektedir. Geliştirme, çalışanın öğrenme yoluyla bilgi, beceri ve yeteneğinin büyümesi anlamına da gelmektedir. Geliştirme genellikle kişinin deneyim kazanması, koçluk/mentorluk programları ile de desteklenmektedir (Wilson, 1999).

Organizasyonun yoğun rekabet ortamında en büyük avantajı, sahip olduğu insan kaynağıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi teorilerinden kaynak temelli yaklaşıma göre organizasyondaki insan kaynağı değerli görülen, nadir bulunan, taklit edilemeyen ve ikamesi bulunamayan nitelikte olup rekabet avantajı yaratmaktadır (Barney, 1991). İnsan kaynağı değerli nadir, taklit ve ikame edilemez nitelikte olsa da çalışanların yaşanan değişimlere uyum gösterebilmeleri, üst pozisyonlardaki gerekliliklere, bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetleri oldukça önemlidir. Organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yetenekli, bilgili ve yetkin insan kaynağı önemli bir role sahiptir. Bu noktada eğitim faaliyeti söz konusu olmaktadır ve yönetici desteği/rehberliğinden bahsedilmelidir. Eğitim faaliyetleri sonucu verimlilik artışı ve çıktıların kalite düzeyinde iyileşmeler görülebilmektedir. Eğitim faaliyetleri ile çalışanların eskiyen bilgileri tazelenmekte, çalışanlara yeni beceriler kazandırılabilir. Geliştirme faaliyetleri ise çalışanların mevcut becerilerini geliştirme ve yeni beceriler edinmelerine yardımcı olur. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların işyerinde kalma isteğinin olumlu yönde etkilendiği ortaya konulmuştur (Chiang vd., 2005). Farklı bir çalışma sonucuna göre eğitim alan çalışanların performansının arttığı ortaya çıkmıştır (Omar vd., 2009). Ko, Ko ve Chiu (2010) tarafından yapılan çalışmada, organizasyondaki eğitim kalitesine dikkat

edilmesi ile bağlantılı olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel gelişim üzerinde olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Ji ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmada eğitimin sürdürülebilir gelişim için organizasyonun performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Farklı bir çalışmaya göre ise, eğitim sonucu gelişim fırsatı tanındığında çalışanların işlerine karşı daha çok sadakat duygusu beslemekte olduğu görülmüştür (Costen ve Salazar, 2011). Buradan anlaşılabacağı üzere, eğitim ve geliştirme fonksiyonu birçok açıdan örgütsel anlamda önemlidir.

1.3.3.2. Eğitimin Amaçları

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun temel amacı, bireysel ve örgütsel bazda performansı ve verimliliği artırmak, çalışanlara bilgi, beceri, yetkinlik kazandırmak ve var olanı geliştirmektir. Bu fonksiyon aynı zamanda var olan ve ilerideki gereksinimleri giderebilmek amacıyla gerekli olan yetenekli, bilgili ve yetkin insanları sağlamayı da amaçlamaktadır (Armstrong, 2006). Bu temel amacın yanı sıra eğitim; ekonomik, toplumsal ve bireysel temellerde olmak üzere çeşitli amaçları da içermektedir.

Organizasyonun sürdürülebilirlik, kar elde etmek ve verimlilik açısından uygulamaya koyduğu eğitim faaliyetleri ekonomik amaçlara yöneliktir. Üretim ve kalitede artış, iş kazalarının azalması, hatalarda azalma, standardizasyon, denetim ve kontrolün azalması (Sabuncuoğlu, 1984; Sabuncuoğlu, 2005) eğitimin ekonomik amaçları arasındadır.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu organizasyonun ihtiyaç duyduğu entelektüel sermayeyi geliştirmeye katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak, onlara örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu kazandırmak, çeşitli kariyer imkânları yaratmak, çalışanların iş tatminlerini sağlamak (Özçelik, 1996), örgüt-birey amaç bütünleştirmesini sağlamak gibi amaçlar ise eğitim-geliştirme fonksiyonunun bireysel ve toplumsal amaçlarını kapsamaktadır.

1.3.3.3. Eğitim Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunda önemli konulardan biri eğitimin hangi yöntemle verileceğidir. Eğitim faaliyetleri üzerine “en iyi yöntem” veya “tek bir eğitim yöntemi” bulunmamakta olup; içeriğe, konuya, katılımcı grubuna göre eğitim yöntemi şekillenebilmektedir. Bununla birlikte eğitim yöntemleri temelde işbaşı yöntemler ve işdışı yöntemler olarak iki başlık altında incelenmektedir.

- ✓ ***İşbaşı eğitim yöntemleri;*** çalışan, işinin başında iken verilen eğitimler olup, çalışan hem öğrenmekte hem de üretime katkı sağlamaktadır. Farklı bir ifade ile işbaşı eğitim yöntemleri, çalışanların çalışma ortamında belirli bir işi yerine getirmeleri için gerekli olan işle ilgili bilgi ve becerileri geliştirmek için gerçekleştirilen faaliyetleri ifade etmektedir. İşbaşında eğitim; çalışan fiilen çalışırken, bir çalışanın işini etkin bir şekilde gerçekleştirmeyi öğrenmesi için gerekli olan düzenli veya mevcut işyeri araçlarını, makineleri, belgeleri, ekipmanları, bilgileri ve becerileri kullanmayı gerektirmekte ve öğretmektedir (Read ve Kleiner, 1996; Vasanthi ve Basariya, 2019). Koçluk, mentorluk, iş rotasyonu, oryantasyon eğitimi, çıraklık ve staj işbaşı eğitim yöntemlerindendir (Vasanthi ve Basariya, 2019).

İşbaşı eğitim yönteminin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemleri az maliyetli bir yöntemdir. Çalışanın bildiği ve normal çalışma ortamında gerçekleşen bir eğitim olduğundan çalışan kendisini daha rahat hissedecektir. Çalışanın motivasyonu yüksek olacaktır. Çalışma ortamında verilen bir eğitim olduğundan esnek bir yöntemdir. Çalışanlara iş/eğitim hakkında olumlu/olumsuz geribildirimler anında sağlanmaktadır. Öğretilen becerilerin işe kolayca aktarılması sağlanmaktadır (Vasanthi ve Basariya, 2019; Read ve Kleiner, 1996). Bunun yanı sıra işbaşı yöntemlerinin olumsuz yanları ise; eğitmen yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olmayabilir. Çalışma ortamında, üretim devam ederken yapılan bir eğitim yöntemi olduğu için hasarlı, kusurlu, düşük kaliteli ürün/hizmet üretimi gerçekleştirebilir. Üretim belirli bir süre için kesintiye uğrayabilir. Çalışanda konsantrasyon eksikliği

görülebılır. Çok sayıda çalışan için aynı anda eğitim imkânı sağlanamayabilir (Vasanthi ve Basariya, 2019; Addy vd., 2004).

Bazı teknik bilgi, beceri ve yetkinlikler; iş üzerinde öğrenilemeyecek kadar karmaşık olabilmektedir. Bu durumlarda ise genellikle işdışı eğitim yöntemleri kullanılmaktadır (Robbins, 2002).

- ✓ ***İşdışı eğitim yöntemleri***, genellikle öğrenme süresini optimize eden ve sistematik öğrenme deneyimi sağlayan bir eğitim yöntemidir (Ramya, 2016). İşdışı eğitim yöntemlerinde çalışana, çalışma ortamı dışında eğitim verilmektedir. Çalışanın kontrollü bir ortamda, pratik bir şekilde öğrenmeyi gerçekleştirdiği öne sürülmektedir (Mahadevan ve Yap, 2019). İşdışı eğitim yöntemlerinin çalışanların performansları, öz yeterlilikleri ve yaratıcılıkları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ileri sürülmektedir (Akther vd., 2019). İşdışı eğitim yöntemleri arasında; seminer, çalıştay, konferans (Akther vd., 2019), simülasyon, rol oynama (Mahadevan ve Yap, 2019), örnek olay yöntemi, bekleyen sorunlar yöntemi (in basket), duyarlılık eğitimi, grup tartışması yöntemi (Özçelik, 2015) gibi çeşitli yöntemler bulunmaktadır. İşdışı eğitim yönteminin de işbaşı yöntemler gibi hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Eğitim mekânı genellikle çalışanın konsantrasyonunu sağlayacak şekilde ayarlandığından eğitimin verildiği yer dış etkenler elimine edilmiş olur (Mahadevan ve Yap, 2019). İşdışı eğitim yöntemleri, sistematik ve planlı eğitimlerdir. Fazla sayıda çalışan, aynı anda eğitim alabilmektedir. Konu üzerine uzman kişiler tarafından eğitim verilmektedir. İşdışı eğitim yöntemlerinin olumsuz özellikleri ise; çalışanın gerçek çalışma ortamından izole olmasıdır. Buna ek olarak eğitimde kazanılan becerilerin işe aktarılıp aktarılamayacağı dikkat edilmesi gereken bir unsurdur (Read ve Kleiner, 1996).

1.3.3.4. Eğitim Süreci

İnsan kaynakları yönetimi konusunda entelektüel sermayenin ve yeteneklerin etkin kullanılamaması ile ilgili temel sorunların eğitim konusuna dayandığı ileri

sürülmektedir. Örgütlerin yeterli eğitim düzeyine sahip, yüksek nitelikli insan kaynakları edinme konusunda bir zorlukla karşı karşıya olduğu bilinmektedir (Abdullah, 2009). Bir organizasyonun eğitim-geliştirme fonksiyonunu tek seferlik bir yatırım ve çözüm olarak görmemesi önemlidir. Eğitim, çalışanlara yeni beceriler “öğretmekten” veya onlara rehberlik etmekten daha fazlası olup, belirlenmiş hedefler ve sonuçlarla devam eden bir süreç olarak görüldüğünde, bir organizasyona sürekli ve uzun vadeli bir fayda sağlamaktadır (Denby, 2010: 147). Bu sebeple eğitim ve geliştirme fonksiyonu tüm organizasyon seviyelerinde oldukça önemli bir konudur. Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, eğitim sürecinin iyi planlanması, eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi bu süreçteki dört önemli aşamadır.

- ✓ **Eğitim İhtiyaç Analizi:** Eğitim ihtiyaç analizi, mevcut durum ve olması gereken durum arasındaki boşluğu tanımlayarak, bu boşluğu “eğitim” ile doldurmaktadır (Armstrong, 2006). Organizasyonun eğitim süreci için yapacağı yatırımda ve uygun eğitim-geliştirme programı tasarımı, organizasyonun her aşamasında eğitim ihtiyaçlarını net şekilde belirlemesi gerekmektedir (Denby, 2010: 147). Eğitim ihtiyaç analizi, eğitim planlaması ve sonuçları/değerlendirmesi arasında bağlantı kurmak için en önemli adımdır. Çünkü eğitim ihtiyaç analizi ile organizasyonda hangi eğitimin sağlanacağına ve eğitimin hangi seviyede (birey/görev/örgüt) verileceğine dair ilk kararlar alınmaktadır. Eğitim ihtiyaç analizi; eğitim hedeflerinin oluşturulması, eğitimin nasıl geliştirileceği, sunulacağı ve değerlendirileceği ile ilişkili olduğundan tüm süreç için oldukça önemlidir (Taylor ve O’Driscoll, 1998). Eğitim ihtiyaçları birden fazla analiz seviyesinde belirlenmektedir. Bunlar: birey, görev ve örgüttür.

Bireysel seviyede analiz, bireyler ve yöneticiler veya İK uzmanları tarafından ortaya konulan (Taylor ve O’Driscoll, 1998), belirli bir işi oluşturan görevlerin çalışanlar tarafından ne derece yerine getirildiğini ortaya koymaktadır (Moore ve Dutton, 1978). Bireysel seviyede analizde çalışanın, işinin gereklerini yerine getirebilecek bilgi, beceri, yetkinliklere sahip olup olmadığı belirlenerek, bireysel bazda hangi eğitime ihtiyaç duyduğu ortaya

konulmaktadır. Bireysel seviyedeki analizde nesnel kayıtlar ve durumsal önlemler kullanılmaktadır.

Görev analizi, belirli bir iş veya iş ailesine odaklanmaktadır. Analiz, belirli bir iş veya iş ailesi hakkında sistematik veri toplamayı içermektedir. Amaç, bir çalışana işini beklenen düzeyde gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan noktaları belirlemektir. Görev analizi; performans standartları, standartları karşılamak için görevlerin nasıl gerçekleştirileceği ve gerekli beceri, bilgi ve tutumları içermektedir (Taylor ve O'Driscoll, 1998; Moore ve Dutton, 1978).

Örgüt seviyesinde analiz ise, eğitimin organizasyon içinde hangi departmanda uygulanması gerektiğini belirlemektedir. Bu analiz, organizasyonun tamamına odaklanmaktadır. Analiz; organizasyonel hedefler, insan kaynakları analizi, verimlilik endekslerinin analizi ve organizasyonel iklim gibi etmenlere bakılarak yapılmaktadır (Moore ve Dutton, 1978). Bununla birlikte örgüt seviyesinde analizin mevcut hedeflerden çok, gelecekteki hedeflere odaklanması gerektiği savunulmaktadır. Bu şekilde üst düzey yöneticilerin gelişiminin ve eğitiminin daha etkili olacağı öne sürülmektedir (Latham, 1988).

Bahsedilen üç seviyedeki eğitim ihtiyaç analizinin de organizasyonun stratejisiyle bağlantılı olması gerektiği ve yönetimin eğitim programları geliştirme konusunda sorumluluğu bulunduğu unutulmamalıdır (Latham, 1988).

Eğitimin Planlanması: Eğitim ve geliştirme programları yeni öğrenme ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla hazırlanmaktadır. Bu programların amaçlarını dikkatli bir şekilde ele almak ve eğitimde kazandırılan bilgi, beceri, yetkinlikleri iş ortamına dâhil etmek önemlidir. Bir öğrenme etkinliği planlanırken, kullanılan süreç, etkinlik için istenen hedeflerle eşleşmelidir. Eğitim planlanırken göz önüne alınması gereken unsurlar bulunmaktadır. Bunlar aşağıda ifade edilmektedir (Tüzüner, 2018: 219):

- İhtiyaçların belirlenmesi
- Amaçların ortaya konulması
- Eğitim içeriğinin belirlenmesi

- Eğitime katılacak bireylerin belirlenmesi
- Eğitim süresinin ve zamanının belirlenmesi
- Eğitim araçlarının belirlenmesi
- Eğiticilerin seçilmesi
- Görsel araçların hazırlanması
- Eğitim faaliyetlerinin koordine edilmesi
- Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi

Eğitimin planlanmasındaki amaç; eğitimin zamanı, eğitim yeri ve yöntemi gibi konularda karar vermektir. Bu doğrultuda; eğitim ihtiyacının analizi, eğitimin amacının belirlenmesi, eğitim konusunun belirlenmesi, eğitim tekniğine karar verilmesi, eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi, eğitim süresinin belirlenmesi, eğitim yeri ve bütçesinin ortaya konulması gerekmektedir (Bakan, 2014: 203-218).

Eğitimin Uygulanması: Eğitim ihtiyacı ortaya konulduktan sonra organizasyonun eğitim faaliyetlerinden sorumlu bölüm veya bireyler (*genellikle insan kaynakları departmanı*) tarafından eğitim programları oluşturulmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008: 81). Eğitimin uygulanması; eğitim planlaması kısmında saptanan amaçlara ve hedeflere yönelik faaliyetlerin uygulandığı aşamadır (Bakan, 2014). Bir başka ifadeyle, bir ya da birden fazla eğitim yönteminden yararlanılarak eğitim programı hayata geçirilmektedir. İşbaşı eğitim yöntemleri ve işdışı eğitim yöntemleri bu noktada önemli kavramlar olarak görülmektedir (Çetin vd., 2018). “*Eğitim programları çalışanların teknik, sosyal ve kavramsal becerilerini geliştirme odaklı*” (Demirkaya ve Demirkaya Güler, 2016: 232) olup, genellikle yıllık olarak planlanmaktadır. Eğitim programları; yürütülmekte olan çalışmalara yönelik eğitim programları veya gelecekte değişmesi öngörülen şartlara ilişkin eğitim programları olarak düzenlenebilir (Bayraktaroğlu, 2008: 81-82).

Eğitimin uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de; eğitimin, organizasyonun bütün üyeleri için uygulanması ve “eşit muamele” edilmesidir. Eğitim programına kimin/kimlerin katılacağı konusunda organizasyon eşit ve yasal davranmalıdır. Eğitim sürecinde organizasyon tüm

eğitim alan çalışanlara eşit şekilde davranmalıdır. Bu açıdan bakıldığında, eğitim faaliyetlerinin uzmanlık ve gayret gerektiren önemli bir faaliyet olduğu görülmektedir (Demirkaya ve Demirkaya Güler, 2016: 231).

Eğitimin Değerlendirilmesi: Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim programının en önemli yönü olarak görülmektedir. Genel olarak eğitim ve gelişim programları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamakta ve eğitimin değerlendirilmesi ile sona ermektedir (Topno, 2012: 16). Eğitimlerin değerlendirilmesindeki amaç eğitimin etkililiğinin (Tüzüner, 2018: 219) ve eğitim transferinin belirlenebilmesidir.

Eğitimin değerlendirilmesi; kurumsal hedeflere ulaşmak için mevcut eğitim kaynaklarının en iyi nasıl kullanılacağına karar vermek için bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi olarak da görülmektedir. Buna ek olarak, eğitimin etkili olup olmadığını belirlemek için gereken sonuçların toplanması ve ölçülmesi sürecini ifade etmektedir (Topno, 2012: 16). Eğitimin değerlendirilmesi üzerine alanyazında farklı değerlendirme aşamalarına yer verilmektedir.

Guskey (2000, 2002) ile Muijs ve Lindsay (2007) ve Muijs ve arkadaşları (2004) beş seviyeden oluşan bir değerlendirme modeli ortaya koymaktadır (akt., Huber, 2011):

Seviye 1: Katılımcıların tepkileri.

Seviye 2: Katılımcıların öğrenmesi.

Seviye 3: Organizasyonel destek ve değişim.

Seviye 4: Katılımcıların yeni bilgi ve becerileri kullanmaları.

Seviye 5: Öğrenme çıktıları.

Kirkpatrick (1998) ise dört değerlendirme düzeyi tanımlamaktadır:

Seviye 1: Tepki (Katılımcıların eğitim ortamı, içerik, yöntemler vb. bazında memnuniyetleri).

Seviye 2: Öğrenme (Bilişsel öğrenme başarısı ve bilgi artışı).

Seviye 3: Davranış (Eğitimden kazanılan bilgileri işin uygulanması aşamasına aktarımı).

Seviye 4: Sonuçlar (Eğitimden kazanılan bilgilerin örgütsel bazda uygulamaya aktarılması ile olumlu örgütsel değişiklikler sağlanması).

Kaufman ve Keller (1994) tarafından ortaya konulan değerlendirmeye göre ise eğitimin değerlendirilmesinde beş düzey bulunmaktadır (Watkins vd., 1998: 91):

Seviye 1a: (Tepki) Kaynak kullanılabilirliği ve kalitesi.

Seviye 1b: (Tepki) Süreçlerin kabul edilebilirliği ve verimliliği.

Seviye 2: (Öğrenme) Bireysel veya küçük grup getirileri.

Seviye 3: (Davranış/Performans) Bireysel veya küçük grup getirileri.

Seviye 4: (Sonuçlar) Örgütsel getiriler.

Seviye 5: Toplumsal katkılar.

1.3.4. Performans Yönetimi

Kariyer yönetimi, terfi, ücret artışları, iş rotasyonu, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok insan kaynakları uygulamasıyla iç içe olan önemli bir fonksiyon performans yönetimidir.

1.3.4.1. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde ve bu amaçlara çalışanların bireysel katkılarının neler olduğunun belirlenmesinde performans değerlendirmesi oldukça önemli bir işlevdir (Ludeman, 2000). Birçok organizasyon için performans değerlendirme; çalışanları değerlendirmek, yetkinliklerini geliştirmek, performansını artırmak ve ödülleri dağıtmak için kilit bir performans yönetimi etkinliğidir (Outila ve Fey, 2021).

Performans değerlendirme, bir olayın veya sürecin girdisini, çıktısını veya faaliyet düzeyini nicel veya nitel olarak ölçmektir. Performans yönetimi ise; davranış, motivasyon ve süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanan ve yeniliği teşvik eden performans ölçümleri ve raporlamaya dayalı eylemlerden oluşmaktadır (Fryer vd., 2009: 480). Performans yönetimi, performans değerlendirmenin ötesine geçerek organizasyonel etkinliği artırmak için çalışanların ve grupların/departmanların

performanslarını artırmak için organizasyonların uyguladığı tüm faaliyetleri içermektedir (Outila ve Fey, 2021). Performans yönetiminin temeli, örgütsel performansı artırmak için çalışanın bireysel performansını iyileştirmekten oluşmaktadır (Kubiak, 2020).

Armstrong ve Baron'a (2006) göre performans yönetiminin; geliştirme, ücret ve ekip performansı olmak üzere üç önemli odak noktası bulunmaktadır. Fryer ve arkadaşları (2009: 481) ise performans ölçüm sisteminin amaçlara dayalı ve entegre bir yapıda olmasını ve dört önemli yönünü vurgulamaktadır:

- Neyin ölçüleceğine karar vermek,
- Nasıl ölçüleceğini belirlemek,
- Verileri yorumlamak,
- Sonuçları iletmek.

Başarılı bir performans yönetimi sisteminin ayrıca temel olarak şu noktalara önem verdiği ifade edilmektedir (Fryer vd., 2009: 480):

- Performans yönetim sistemi ile organizasyonun mevcut sistem ve stratejilerinin uyumlu halde olması
- Liderlik
- İyi performansı tanımlamanın ve geliştirmenin bir yolu olarak görülen bir kültür
- Paydaşların etkin katılımı
- Sonuçları sürekli izleme ve geri bildirim

1.3.4.2. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetimi; organizasyondan, takımlardan/gruplardan ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar elde etmede bir aracı durumundadır. Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performansını geliştirerek örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, organizasyonda “performans kültürü” oluşturmayı hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, performans yönetimi bireysel hedeflerin organizasyonel hedeflerle

uyumlaştırılması ve bütünleştirilmesi ile de ilgilidir. Performans yönetimi; hem bireysel hem de organizasyonel boyutta beklenen rol sorumluluklarının, sahip olunması beklenen becerilerin ve davranışların tanımlanmasını sağlamaktadır (Armstrong, 2006: 495-496). Buna ek olarak alanyazında performans yönetiminin amaçları aşağıdaki şekilde de belirtilmektedir (Armstrong, 2006; Armstrong, 2009: 333; Uyargil, 2015; Bingöl, 2006; Sabuncuoğlu, 2005; Kubiak, 2020):

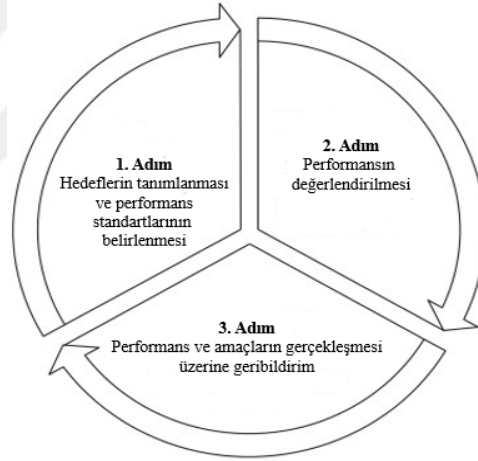
- Çalışanları güçlendirmek, motive etmek ve ödüllendirmek
- Performansı proaktif olarak yönetmek
- Hedeflere ulaşmaya odaklanarak, bireylerin ve ekiplerin kendilerine ve organizasyona fayda sağlama potansiyelini en üst düzeye çıkarmak
- Stratejik uyumu teşvik etmek ve iş ihtiyaçlarına cevap vermek
- Açık iletişim ve standartların anlaşılmasını kolaylaştırmak
- Sürekli geri bildirimi ve gelişmeyi teşvik etmek
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek
- İşgücü planlaması, kariyer planlama/yönetimi ve eğitim konularında gerekli bilgileri sağlamak
- İnsan kaynakları yönetiminde iltimas ve öznel yargıyı azaltmak
- Organizasyonel etkinliği artırmak
- Terfi ve nakillerde objektif ölçütlere göre tercih yapmak
- Çalışan ve yönetim arasındaki ilişkiyi ve iletişimi geliştirmek
- Çalışan gelişimini sağlamak
- Örgütsel kararlar için bir bilgi kaynağı yaratmak

1.3.4.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi; sürekli ve esnek bir süreç olup, fikir birliği ve işbirliğine dayanmaktadır (Armstrong, 2006). Alanyazında farklı araştırmacılar performans yönetim sürecine ilişkin farklı adımlar tanımlamış olsalar da performans yönetim sürecinin temel noktaları birbirine benzer durumdadır.

Daft (2001) performans yönetiminin üç adımı olduğunu ileri sürmektedir. İlk adım, çalışan performansını gözlemlemek ve değerlendirmektir. İkinci adım,

değerlendirmeyi kaydetmektir. Son adımda ise, çalışanlara geri bildirim sağlamak yer almaktadır. Benzer şekilde Kubiak (2020) tarafından öne sürülen performans yönetim süreci ise Şekil 2’de yer almaktadır. Sürecin birinci adımı; performans döneminde nelerin başarılmaması gerektiğine, performansın nasıl “iyi” olarak tanımlandığına ve hedeflere ulaşmak için gerekli eylem planlarına işaret etmektedir. İkinci adımda performansın değerlendirilmesi yer almaktadır. Yönetici, çalışanın performansını izlemekte, hedefe ulaşma seviyesini değerlendirmekte ve performansının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektedir. Üçüncü adımda ise yönetici, çalışana performansı ve hedef başarısı ile ilgili geri bildirim sağlamaktadır. Performans yönetimi sürekli bir süreç olarak kabul edildiğinden, üçüncü adımı tekrar birinci adım izlemektedir (Kubiak, 2020).



Şekil 2: Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Kubiak, 2020.

Armstrong (2006) da benzer şekilde performans yönetim sürecini 3 adımda ele almaktadır. Bu süreçler; performansı ve performans geliştirme sürecini açıklayan *planlama* (performans konusunda anlaşma), performansın sergilenmesini içeren süreci açıklayan *uygulama* ve son olarak performansın değerlendirme sürecini açıklayan *gözden geçirmedir*. Pulakos (2004) ise performans yönetim sürecini 5 aşama ile açıklamaktadır. Bu aşamalar; performans planlama, devam eden geri bildirim süreci, çalışanın girdileri, performans değerlendirme, performansın gözden geçirilmesidir. Khourshed (2012) ise performans yönetim sürecini planlama, ölçüm ve değerlendirme

olarak açıklamaktadır. Yazar tarafından öne sürülen model; performans kriterlerinin belirlenmesi, stratejik planlama, performansın planlanması, performansın ölçülmesi, var olan performansa ilişkin raporlama, olumlu/olumsuz performans standartlarının tanımlanması, gelişime dair eylem süreci ve gelecek performansa ilişkin bir planı da içermektedir. Bucata (2018: 278) ise performans yönetim sürecinin; bölüm hedefleri belirleme, sonuç beklentilerini ve ulaşılacak basamaklı hedefleri belirleme, davranışsal beklentileri ve standartları tartışma, devam eden performans üzerine tartışma, bilgi alınabilecek kaynaklardan gelen girdileri kullanarak performans değerlendirme, yöneticiler tarafından performans değerlendirme, performans değerlendirme üzerine resmi bir toplantı oluşturma ve diğer İK sistemleri ve karar verme ile bağlantılar kurma aşamalarından oluştuğunu ileri sürmektedir.

Planlama veya performans konusunda anlaşma süreci, performans yönetimi sürecinde geliştirme, değerlendirme ve geri bildirim için temel oluşturmaktadır. Planlama aşaması, performansı iyileştirmek ve bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmek için kararlaştırılan eylemleri içermektedir. Bu aşama, gerekli olabilecek performans iyileştirme planlarını ve kişisel gelişim planını içermektedir. Hedefler ve performans kriterleri, rolü etkin bir şekilde yerine getirmek için gereken yetenekler, hedeflere ve performans standartlarına ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirmek için performans ölçütleri ve göstergeleri gibi noktaları içermektedir (Armstrong, 2006: 504; Armstrong, 2000).

Performansın tüm yıl boyunca gözlemlenmesi ve ölçülmesi sürecin diğer bir aşamasıdır. Tüm yıl boyunca devam eden bir süreç olan performans yönetimi, yılda bir veya iki kez yapılarak kilit performans ve gelişim konularının değerlendirilmesi için bir odak noktası sağlamaktadır. Performans yönetimi; performans yönetimi öğelerinin doğru şekilde kullanılabilmesi için önemli bir süreçtir. Bu öğeler; gözden geçirme toplantısı, anlaşma, ölçüm, geri bildirim, olumlu pekiştirme ve diyalog olmak üzere beş temel öğedir. Bu öğelerden biri olan performansın ölçülmesi, çalışanın performansının gerçekliğine dayanmalı ve somut olmalıdır. Bu aşama yöneticilerin ve bireylerin gelecekte performansın nasıl daha iyi hale gelebileceğine ve performans standartlarını karşılama ve hedeflere ulaşmadaki sorunların nasıl çözülebileceğine birlikte olumlu kararlar almalarına katkı sağlamaktadır. Açıkça tanımlanabilen-

kanıtlanabilen-ölçülebilir çıktılara ve davranışlara odaklanmak ve performansın tüm önemli yönlerini kapsayan bir ölçüm yapılması önemlidir (Armstrong, 2006; Armstrong, 2000).

Performans değerlendirme aşaması ise sürecin son aşamasıdır. Performans değerlendirmesindeki gaye; çalışanların önceden belirlenen amaçlara ne derece yaklaştığının ortaya konulması, bu konuda çalışana geri bildirimde bulunulmasıdır (Özer, 2009: 16). Performans yönetimi süreci bir döngü halinde olup, çok aşamalı ve uzun bir süreçtir. Bu sebeple organizasyonda performans yönetimi kültürünün oluşmasını ve sürdürülmesini sağlamak için üst yönetimin aktif desteği oldukça önemlidir. Performans yönetimi döngüsü, bireyin geri bildirim yönelimi ve organizasyonun geri bildirim kültürünün yanı sıra, geri bildirim alma ve kullanma arasındaki ilişki ile de ilgilidir (London ve Smither, 2002; Armstrong, 2006).

1.3.4.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, organizasyona ve yapısına göre farklılık göstermekle birlikte genellikle alanyazında yer aldığı şekilde aşağıdaki gibi farklı şekillerde incelenebilmektedir.

1.3.4.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşım, çalışanların birbirileri ile karşılaştırılmaları yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu yaklaşımda, başarı düzeyleri ön plandadır (Uyargil, 2015: 241). Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemi olarak iki temelde incelenebilmektedir.

Sıralama yöntemi, zaman ve maliyet açısından avantajlı bir yöntemdir. Az sayıda çalışanın değerlendirilmesi gereken durumlarda kullanılabilir. Bu yöntemde, astlar üstleri tarafından başarı düzeylerine göre sıralanmaktadır (Uyargil, 2015: 241)

Zorunlu dağılım yöntemi, değerlemelerin önceden ortaya konulmuş belli bir kalıba göre dağıtılmasıdır. Buradaki amaç; değerlendiricilerin belirli derecelere

yönelmelerini engellemektir (Ferecov, 2015; Fidan, 2016: 20; Üzüm ve Uçkun, 2018: 259).

1.3.4.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Her bir çalışanın performansı, diğerlerinden ayrı, sorumlu olduğu görev ve sorumluluklar dahilinde değerlendirilmektedir (Ferecov, 2015). Bu yaklaşımda; geleneksel değerlendirme skalaları ve davranışsal değerlendirme skalaları yer almaktadır.

Geleneksel değerlendirme skalaları, geçerlilik ve güvenilirliği düşük görülen, değerlendiricilerin değerlendirme hataları yapmasına sebep olabilecek bir performans değerlendirme yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, düzenlenmesinin kolay olması, sonuçların puanlarla açıklanabilmesi, çalışanlarla ilgili kararlarda kullanılabilmesi ise yöntemin avantajlı yönlerindendir (Ferecov, 2015).

Davranışsal değerlendirme skalaları ise, işin başarıyla gerçekleştirilmesi için gereken davranışları değerlendirmek üzere ortaya konulmaktadır. Çalışanları, iş gerekliliklerini uygun şekilde ortaya koyabilecek davranışları sergileyebilmelerine göre değerlendirmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 260; Uyargil, 2015: 246).

Kritik olay yöntemi, performans değerlendirme sürecinde, özellikle davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri geliştirilirken yaygın olarak kullanılmaktadır (Webber vd., 2000). Kritik olay yöntemi, özel öneme sahip/kritik görülen durumları sistematik olarak açıklayan kriterleri karşılayan, çalışan davranışını ortaya koyan bir dizi prosedür olarak da tanımlanmaktadır. Kritik olayların ne olduğunun belirlenmesi, bireysel bir süreç veya çalışan ile değerlendirici arasında karşılıklı bir süreç olabilmektedir (Aggarwal ve Thakur, 2013).

İşaretleme listesi yöntemi, organizasyondaki çalışanlara yönelik çeşitli ifadeler belirli bir formda yer almaktadır. Bu ifadelere “evet” veya “hayır” şeklinde cevaplamalar yapılarak form üzerinde işaretlenmektedir. İfadeler işaretlendikten sonra değerler toplanarak ortalamaları alınmaktadır. Bu değerler ve ortalamalar sonunda bir

ağırlık ortaya konulmaktadır. Değerlendirici, çalışanın durumuna uygun ifadeyi belirlemektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 260).

1.3.4.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşım, çalışanı diğer çalışanlarla karşılaştırmadan, belirli ölçütlere göre bireysel olarak değerlendiren bir yaklaşımdır (Ferecov, 2015). Bu noktada amaçlara dayalı yaklaşımdan ve yetkinliklere dayalı yaklaşımdan bahsetmek doğru olacaktır.

Amaçlara Dayalı Yaklaşım: İlk kez Drucker (1954) tarafından ortaya konulan amaçlara dayalı yaklaşım; kararlara katılım, hedef belirleme ve objektif geri bildirim süreçlerini içeren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; yöneticilerin, astlarının taahhüdünü almalarına ve astların gelişimini izlemelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin koordinasyon ve kontrol etkinliği sağlamalarında ve astlarını bir amaca yönlendirecek desteği göstermelerinde kolaylaştırıcı olmaktadır (Amponsah-Tawiah vd., 2018: 1472).

Yetkinliklere Dayalı Yaklaşım: Bireyin güçlü ve zayıf yönlerini, kişinin farklı özelliklerini ortaya koymaktadır. Yetkinliğe dayalı performans yönetimi, çalışanların bulundukları pozisyonlarda başarılı olmaları için ihtiyaç duyulan davranışları tanımlayarak onları ilerleyen süreçlerdeki sorumluluklara hazırlamaktadır. Yetkinliğe dayalı performans değerlendirmesinde yetkinlikleri gruplara ayırmak geri bildirimleri, değerlendirmeyi ve değerlendirme sonucunda planlamayı kolaylaştırmaktadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 262).

1.3.4.4.4. 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı

360 derece geri bildirim; değerlendirilen çalışanın yöneticisi, astları, meslektaşları, müşterileri ve kendisi de dâhil olmak üzere bir dizi kişi tarafından değerlendirilmesidir (Armstrong ve Taylor, 2014: 348). 360 derece geri bildirim yaklaşımının diğer performans değerlendirme yöntemlerden farkı, performans hakkında veri alınan kaynağın çok sayıda olmasıdır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 261). Çok kaynaklı performans değerlendirme yaklaşımı olan 360 derece geri bildirim, tüm

kaynaklardan ve sürece dâhil olan herkesten geri bildirim toplayan bir değerlendirme aracıdır (Chopra, 2017: 103). Bu yöntem ile performans değerlendirmesinin güvenilirliğinin arttığı ileri sürülmektedir. Daha fazla sayıda değerlendirici, bir çalışan hakkında değerlendirmelerini ortaya koyduğunda, bu durumun çalışanı daha ikna edici olduğu düşünülmektedir (Chopra, 2017: 104).

1.3.4.5. Performans Değerlendirme Hataları

Çalışanların performans değerlendirme sürecinde kimi zaman değerlendiriciler tarafından çeşitli hatalar yapılabilmektedir. Sık rastlanan performans değerlendirme hatalarından bazıları; hale etkisi, kontrast, pozisyonlardan etkilenme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme ve kişisel önyargı hatalarıdır.

Hale etkisi: Değerlendiricinin, çalışanın sadece bir alandaki durumunu dikkate almasıdır. Değerlendirici, bireyin diğer alanlarda da aynı performansı göstereceği düşüncesiyle performansını olduğundan düşük ya da yüksek değerlendirebilir (Uyargil, 2015). Hale etkisinde değerlendirici, değerlendirmesi gereken hedef boyuttan ziyade başka bir boyut üzerinden edindiği bilgilere dayanarak değerlendirme yapmaktadır (Önal ve Tarcan Kumkale, 2021). Hale etkisi sorununun sebepleri; ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapılması ve bireyin bir özelliğinden etkilenerek diğer özelliklerine de bunun atfedilmesidir (Akkoyun, 2016: 284).

Kontrast hatalar: Değerlendiricinin kısıtlı bir zaman içerisinde çok sayıda çalışanı değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kısa sürede art arda yapılan değerlendirmelerde objektif standartlardan sapılarak, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda değerlendirme yapılması durumudur. Kontrast hatalarda, değerlendirilen, bir önceki değerlendirilene verilen puandan etkilenir hâle gelmektedir (Keskin, 2017: 22). Örneğin, çok yüksek performans gösteren bir çalışandan sonra ortalama performansı olan bir çalışanın değerlendirilmesinde kontrast hatası etkisiyle çalışan, düşük performanslı olarak algılanabilmektedir.

Pozisyonlardan etkilenme: Değerlendiriciler kimi zaman kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenebilmekte ve önemli olarak algılanan pozisyonundaki çalışanları yüksek, önemsiz olarak algılananları ise düşük performans düzeyinde

değerlendirebilmektedirler (Uyargil, 1994: 80-81). İş tanımlarından faydalanmak ve değerlendirilenleri sorumlu oldukları işler ve görevler dâhilinde değerlendirmek bahsedilen hatayı yapma oranını düşürecektir (Akkoyun, 2016: 287).

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme: Değerlendirici tarafından dönem başındaki olayların hatırlanamaması veya unutulması sebebiyle, performans değerlendirmesinin yakın geçmişteki olayların baz alınmasıyla yapılmasıdır (Uyargil, 2015). Bu hatanın önlenmesi için performans değerlendirmesinin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda değerlendiricinin, çalışanın performansına yönelik dönem içerisinde notlar alması bir çözüm yöntemi olabilmektedir (Akkoyun, 2016: 285).

Kişisel önyargılar: Değerlendiricinin bireysel kanılarını göz önüne alarak objektif bir değerlendirme yapamama durumudur (Keskin, 2017: 22). Değerlendirme sürecinde yaş, cinsiyet, ırk, kişisel ilişkiler gibi kriterlerin göz önünde bulundurulması kişisel önyargılara verilebilecek örneklerdir. Bunun dışında organizasyondaki bir departman veya çalışan için önyargılı davranmak da kişisel önyargılar içerisinde değerlendirilmektedir (Akkoyun, 2016: 286).

1.3.5. Kariyer Geliştirme

Amerika Ulusal Kariyer Geliştirme Derneği (NCDA), kariyeri “*bireyin yaşamı süresince gerçekleştirdiği ücretli ve ücretsiz işlerin toplamı*” şeklinde tanımlamaktadır (NCDA, 2003 akt. Walker-Donnelly vd., 2019). Aynı dernek kariyer gelişimini ise, “*herhangi bir bireye iş ve kariyer alanında etki edebilecek çeşitli faktörlerinin toplamı*” şeklinde nitelendirmektedir (NCDA, 2003 akt. Walker-Donnelly vd., 2019). Kariyer gelişimi, çalışanların mevcut pozisyonlarında daha yetkin olmalarını sağlayan; çalışma hayatı boyunca işle ilgili deneyimlerin, faaliyetlerin, rollerin ve eğitimlerin birikimi olarak da tanımlanmaktadır (Lian vd., 2017). Kariyer gelişimi, öğrenme odaklı ve bireyin işinde gelişebilmesine ve ilerleyebilmesine yönelik yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Matthews, 2017). Yaşam boyu süren bu yol, çalışanların işlerinde ustalaşmalarını ve mesleki gelişimlerini sağlamada bir araçtır (Lian vd., 2017: 51). Kimi bireyler kariyerlerini sistematik bir şekilde, önündeki seçeneklerini

değerlendirerek, bilinçli tercihlerde bulunarak oluşturmaktadır. Ancak aynı zamanda kariyer tercihleri aile, akran grubu başarısı, kültürel normlar, kişisel yetenekler ve eğitim düzeyi gibi çeşitli öğelerden etkilenen karmaşık bir süreç de olabilmektedir (Matthews, 2017). Bu noktada hem bireysel kariyer planlaması hem de organizasyon tarafından yapılan kariyer yönetimi oldukça önemli görülmektedir.

1.3.5.1. Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi

Geleneksel bakış açısıyla kariyer yönetiminin genellikle organizasyon tarafından yönetilen bir süreç olduğu ve bu süreçte çalışanların daha pasif durumda olduğu görülmektedir (Guo vd., 2019). Ancak özellikle güncel kariyer yaklaşımlarının günümüzde daha popüler hale gelmesiyle birlikte, bu ibre çalışana yönelmeye başlamaktadır. Bu doğrultuda kariyer yönetimine bakış açısı, bir organizasyonun sorumluluğundan, kişinin kendi kariyerini bireysel olarak sahiplenmesine doğru kaymıştır. Buradan hareketle, “kariyer” daha az öngörülebilir ve daha bireysel hale gelmiştir (Turgut ve Neuhaus, 2020).

Kariyer planlaması, bireylerin bireysel yetenekleri doğrultusunda kariyer hedeflerini gerçekleştirmeye ve kariyerlerinde yer alacak adımları belirlemelerine yönelik karar verme sürecidir (Lian vd., 2017; Rizanuddin, 2020: 1793). Kariyer planlaması, çalışanın becerilerini veya kabiliyetlerini, ihtiyaçlarını analiz ederek gerçekleştirdiği ve motivasyonun bir sonucu olarak kendisine uygun iş yolunu belirlediği ve geliştirdiği sürekli bir keşfetme sürecidir. Birey, bu süreçte hem organizasyon içi hem de organizasyon dışı durumu dikkate alabilmektedir (Lian vd., 2017; Rizanuddin, 2020: 1793). Kariyer planlama, çalışanın gelecekteki değerini artıran bir süreç olup, aynı zamanda bir organizasyon içindeki çalışanların kariyer ilerlemelerini de şekillendirmektedir (Lian vd., 2017: 51). Çünkü kişi-çevre uyumu kuramına göre; bireyler, kişisel özelliklerine daha uygun gördükleri bir mesleki ortam için çaba göstermektedir (Turgut ve Neuhaus, 2020). Bir çalışanın kariyer seçimi, beceri kazanımı ve kişi-örgüt uyumuna ilişkin öz değerlendirmesi arasında dinamik bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Kariyer geliştirme sürecinde bireyler, öğrenme yoluyla becerilerini sürekli geliştirerek kariyer hedeflerini yeniden değerlendirmeye devam edeceklerdir (Guo vd., 2019).

Organizasyonlar, çalışanlarına kariyer gelişim fırsatları sağlamak ve onların kariyer gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak amacıyla çeşitli faaliyetler uygulamaya koyarak kariyer tatminlerine yardımcı olabilmektedir (Kong vd., 2019). Organizasyonel kariyer yönetimi, çalışanların kariyerlerinde başarılı olmak ve yeteneklerini artırmak amacıyla organizasyonların sağladığı program ve destek yelpazesini göstermektedir (Kong vd., 2019). Organizasyonel kariyer yönetimi, işletmelerin insan kaynakları yönetimi (Bagdadli ve Gianecchin, 2018) için önemli konular arasında görülmeye devam etmektedir. Birçok organizasyonda çalışanların kariyer yönetimi için kendi sorumluluklarını aldığı; ancak organizasyonun kariyer yönetimi girişimleri yoluyla çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemeye devam ettiği belirtilmektedir (Bagdadli ve Gianecchin, 2018). Çalışanların mesleki ve bireysel gelişimlerini desteklemek amacıyla alanyazında yer alan ve organizasyonlar tarafından yapılan çeşitli kariyer yönetimi uygulamalarına aşağıda yer verilmektedir.

Performans değerlendirmesi, akranlar tarafından değerlendirme, yukarı yönlü değerlendirme, doğrudan yöneticinin gerçekleştirdiği danışmanlık, İK departmanının yaptığı kariyer danışmanlığı, mentorluk, kariyer atölyeleri, ortak kariyer yolları, çift kariyer (profesyonel personel için paralel hiyerarşi), yazılı kişisel kariyer planlaması (kuruluş tarafından veya ortaklaşa yapılan şekilde), değerlendirme merkezleri, emekliliğe hazırlık programları, kariyer konularında kitaplar ve/veya broşürler, şirket içi iş ilanları, kariyer gelişiminin bir parçası olarak eğitim, işlevler arası deneyim yaratmak için yanal hareketler bu uygulamalardandır (Baruch ve Peiperl, 2000).

Vos ve arkadaşları (2009) ise organizasyonel kariyer yönetimi uygulamalarını; performans değerlendirmesi, yönetici tarafından performans üzerine düzenli geri bildirimler, bölüm yöneticisiyle resmi kariyer görüşmeleri, yönetici veya mentor ile kariyer hakkında düzenli görüşmeler, işin zenginleşmesi için aktif dikkat, becerilerin ve yetkinliklerin geliştirilmesine fırsat sağlayan görevler, büyüme potansiyelini değerlendirmek için geliştirme, insan kaynakları profesyonelleri ile kariyer görüşmeleri, kurum içi kariyer fırsatları, kişisel gelişim planı, yedekleme planlaması, kariyer kararları için kullanılan beceri ve yeterliliklerin envanteri olarak ortaya koymaktadır.

Guan ve arkadaşları (2014); mentorluk programları, yedekleme planlaması, iş bulma danışmanlığı hizmeti, kariyer basamakları ve yolları, iş ilanları, bireysel danışmanlık, dış eğitim fırsatları, kurum içi eğitim, ilerleme potansiyeline sahip çalışanların belirlenmesi, iş rotasyonu ve gelişimsel değerlendirme merkezlerini organizasyonel kariyer yönetimi uygulamaları içerisinde değerlendirmektedir.

Hernaus ve arkadaşları (2019) ise yaptıkları araştırmada çeşitli organizasyonel kariyer yönetimi uygulamalarına yer vermektedir. Bu uygulamalar: kariyer yönetimi için özel görevler, fonksiyonlar arası projeler, işbaşı eğitim, proje ekip çalışması, resmi organizasyon şemaları, resmi kariyer planları, geliştirme merkezleri, yedekleme planlamaları, iş rotasyonu, uluslararası iş atamaları, koçluk-mentorluk ve bilgisayar tabanlı paketler/ e-öğrenmedir.

Görüldüğü üzere alanyazında organizasyonel kariyer yönetimi uygulamaları üzerine çeşitli değerlendirmeler olmakla birlikte, birçok uygulama birbirine benzemektedir. Organizasyonlar, çalışanlarının kariyerlerini planlayabilmek, yönetebilmek ve geliştirebilmek amacıyla yukarıda bahsedilen uygulamalardan yararlanmaktadır.

1.3.5.2. Kariyer Evreleri

Super (1957, 1980), profesyonel bir kariyerde keşfetme, kurma, koruma ve gerileme olmak üzere dört evre tanımlamaktadır (akt. Hommelhoff vd., 2020: 8).

Keşfetme Evresi: Bireyler bu aşamada; kapasitelerini, tutumlarını ve ilgi alanlarını geliştirmektedir. Super'e (1957) göre, bireyler keşif sürecinde öğrendiklerini, ilgi ve yeteneklerini mesleklerle eşleştirerek ve benlik kavramlarını hem iş hem de yaşam rollerine uygulamaya çalışmaktadır. Çalışanlar, mesleki yaşamlarında kendileri için neyin önemli olduğunu bulmak amacıyla farklı roller ve aktiviteler deneyerek ilgi alanlarını ve becerilerini geliştirmektedirler (Kosine ve Lewis, 2008; Chourasiya ve Agrawal, 2019; Hommelhoff vd., 2020).

Kurma Evresi: Bireylerin istikrarlı bir çalışma ortamına ve kariyer gelişimine odaklandığı dönemdir. Bu aşamadaki temel hedef, bireylerin kariyer bağlamında

rollerini istikrarlı kılmak, kariyerlerinde yükselmek ve sorumluluklarını artırmak istemeleridir (Kosine ve Lewis, 2008; Chourasiya ve Agrawal, 2019; Hommelhoff vd., 2020).

Koruma Evresi: Bireyler bu aşamada, mevcut kariyerlerdeki konumlarını korumayı veya sürdürmeyi amaçlamaktadır. Mevcut iş durumunun yanı sıra benlik kavramlarını sürdürmek, üretkenlik yanında özel yaşamlarındaki görevlerle ilgilenmek bu aşamada önemlidir. Değerlendirme sonucunda birey, mevcut işini kabul etme veya değiştirme davranışı göstermektedir (Kosine ve Lewis, 2008; Chourasiya ve Agrawal, 2019; Hommelhoff vd., 2020).

Gerileme Evresi: Bu aşamada, iş yükü ve yaşamdaki kariyer merkeziliği azalmaya başlamaktadır. Bu süreçte, bireyi motive etmek oldukça zordur ve çalışanın işe olan ilgisi azalmaktadır. Bu süreç sonunda bireyler genellikle çalışma ortamından ayrılmaktadır. Bireyler bu aşamada, emeklilik planları yapmaya başlamaktadır (Kosine ve Lewis, 2008; Chourasiya ve Agrawal, 2019; Hommelhoff vd., 2020).

1.3.6. Ücret Yönetimi

1.3.6.1. Ücret Tanımı ve Önemi

Çalışanın motive edilmesinin ve performansının iyileştirilmesinin bir yolu ücretlendirmedir. Ücretlendirmenin amacı, çalışanlar ve işverenler için işin değerini yansıtacak şekilde, uygun bir ödül sistemi oluşturmaktır. Ücretlendirme, çalışanlar açısından ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılayabilecek, hanenin ekonomik güvencesi haline gelebilecek bir aracı iken; işveren açısından yüksek bir iş performansı sergilenmesinde aracı durumdadır (Sudiardhita vd., 2018: 6).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. Maddesine göre ücret; *“Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır.”* olarak tanımlanmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) 95 No'lu Ücretlerin Korunması Sözleşmesi madde 1'e göre ücret; *“Yapılan veya yapılacak olan bir iş veyahut görülen ve görülecek olan bir hizmet için yazılı veya sözlü bir iş akdi gereğince bir işveren*

tarafından bir işçiye, her ne nam altında ve hangi hesaplama şekli ile olursa olsun ödenmesi gereken ve nakden değerlendirilmesi kabil olup karşılıklı anlaşma veya milli mevzuatla tesbit edilen bedel veya kazançları ifade eder.” şeklinde tanımlanmaktadır (ILO, 95 No’lu Ücretlerin Korunması Sözleşmesi).

Mali açıdan bakıldığında ise ücret, belirli bir miktar emek için ödenen nakit olarak tanımlanmaktadır. Ücretler, ücret oranına göre (zaman birimlerine göre) ödenirken, maaşlar belirli bir çalışılan saat sayısına bakılmaksızın periyodik olarak ödenmektedir (Bhattacharyya, 2014: 4).

Ücret veya ödeme, çalışan ve organizasyon arasındaki bir değişimi temsil etmekte ve karşılıklı alışverişi açıklamaktadır. Bu değişimde çalışanın işverene sağladığı şey, genellikle iş olarak bilinen bir emek hizmetidir. Bu emek hizmeti; düzenli ve zamanında işe gelme, görevleri güvenilir bir şekilde yerine getirme, başkalarıyla işbirliği yapma ve faydalı önerilerde bulunma gibi birçok farklı çalışan davranışından oluşmaktadır (Bhattacharyya, 2014: 2).

Armstrong ve Taylor (2014), ücret yönetiminin, organizasyondaki verimliliği artırmaya yönelik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. Ücret yönetimi genel kapsamı ile organizasyonel, ekipsel ve bireysel performansın iyileştirilmesine yönelik ücretlendirme sisteminin tasarımı, uygulanması ve güncellenmesi ile ilgilenmektedir. Aynı zamanda ücret yönetimi; adil, hakkaniyetli ve tutarlı bir şekilde stratejilerin ve politikaların oluşturulması ve uygulanması ile de ilgilidir.

Ücret yönetimi, çeşitli şekillerde hem bireysel, hem örgütsel hem de toplumsal açıdan önem verilen bir kavramdır (Ataay ve Acar, 2015). Ücret kavramı düşünüldüğünde öncelikle maddi faydalar göz önüne gelmektedir. Ancak çalışmanın ve emeğin karşılığı olarak çalışanlar maddi faydaların yanı sıra manevi faydalar da kazanabilmektedir. Bu doğrultuda, ücret yönetimi düşünüldüğünde ücretlendirme ile birlikte ödül yönetiminin ve sistemlerinin de birlikte ele alınması ve birbirini tamamlaması beklenmektedir. Ücret yönetimi, çalışanları cezbetmek, motive etmek ve elde tutmak yoluyla iş hedeflerine ulaşılmasını teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Adeoye ve Fields, 2014: 346).

Çalışanlar açısından ücret, hem kendilerinin hem de ailelerinin geçim kaynağı olan bir gelir olarak görülmektedir. Bu sebeple ücret seviyesi, ücretin adaleti ve eşitliği oldukça önemlidir. İşverenler açısından ise ücret organizasyonel amaçlara ulaşma yolunda önemli bir maliyettir. Devlet açısından ücret, önemli bir vergi kaynağı olarak görülmektedir. Sendikalar açısından ücret ise, özellikle toplu iş sözleşmelerinin yapıldığı pazarlık görüşmeleri ve sendika üyelerinin gelir seviyelerinin belirlenebilmesi adına önemlidir. Toplum açısından ücret, toplumun genel hayat standardı ve refah düzeyi açısından belirleyici durumda olmaktadır. Toplumsal refah adına ücretlerin doğru ve adil olarak belirlenmesi toplumsal kalkınmayı hızlandırmada önemli unsurlar arasında olmaktadır (Yılmaz, 2018).

Ücret ve ödül yönetimi birçok açıdan oldukça önemli bir kavram olup; eşitlik, verimlilik, makro-ekonomik istikrar ve optimum emek tahsisi (Bhattacharyya, 2014: 6) gibi amaçları içermektedir. Tüm bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ücret yönetimi konusunda önemli kavramlardan biri de iş değerlemedir. Çünkü organizasyonlarda ücret dağılımını adil şekilde sağlayabilmek, eşit işe eşit ücret verebilmek, işleri doğru olarak belirlemek ve kayıt altına alabilmek oldukça önemlidir. İş değerlemesi, adil bir ücret yapısı geliştirmede ve iç eşitliği sürdürmede temel oluşturmakta kullanılmaktadır. İş değerlemesi, bir organizasyondaki farklı işlerin göreceli değerini sistematik olarak belirlemeye yönelik bir yöntemi açıklamaktadır (Zhang vd., 2021). İş değerleme, işlerin içeriğindeki ve değerindeki göreceli benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırarak bir ücret yapısının geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda iş değerlemesi, eşit değerdeki işe eşit ücret yasasına dayanmaktadır (Kahya, 2018: 720). İş değerlemesinin amacı çalışanın kendisini değil, yapılan işi değerlendirmektir. Sıralama, sınıflandırma, faktör karşılaştırma, iş bileşenleri ve puan sistemleri dahil olmak üzere iş değerlemesinde kullanılan çeşitli yöntemler bulunmaktadır (Zhang vd., 2021).

1.3.6.2. Ücret Yapısı

Ücret yönetimi sisteminde önemli alt sistemlerden biri de ücret yapısıdır. Ücret yapısı, bir organizasyondaki işler için önerilen maksimum ve minimum ücreti gösteren bir dizi aralık veya bant oluşturmaktadır (Sampayo Castellanos vd., 2021: 2297). Pek

çok organizasyonun ücretlendirme sisteminin merkezinde ve tasarımında piyasa ve iş değerlemelerinin dengelenmesini içeren bir ücret yapısı yer alır (Asmare Kassa, 2020).

Ücret yapısı, organizasyonlarda ücret yönetiminin temel unsurlarından biri olmasıyla birlikte, temel ücret farklılıklarını açıklayan bir olgudur. Ücret yapısı, işler arasındaki görece ücret farklılıklarını açıklamaktadır. Ücretlerin doğru şekilde yönetilebilmesi adına ücret yapısı, organizasyona rehberlik etmektedir (Acar, 2007:10).

İşe dayalı ücret yapısı, işi yapanın kişisel özelliklerinden ziyade işin kendisine göre oluşturulmaktadır. Çalışanın ücreti, yaptığı işin kendisine bağlı olarak belirlenmekte ve çalışanın işi değiştiği takdirde aldığı ücreti farklılaşabilmektedir (Mejia vd., 2015: 24). Kişiyeye dayalı ücret yapılarında çalışanlar, işini uygularken yararlanabileceği becerilere göre ücretlendirilmektedir. Bu anlamda, daha farklı sorumluluklar üstlenebilecek olan çalışanlar, daha fazla ücret alacak çalışanlar olarak da değerlendirilebilmektedir (Mejia vd., 2015). Beceriye dayalı ücret yapısında, çalışanlar beceri ve yetkinlikleri açısından değerlendirilerek, işi uygularken yararlanabilecek yeteneklerine göre ücretlendirilmektedir (Mejia vd., 2015: 24).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkili Diğer Uygulamalar

1.4.1. İş Sağlığı ve Güvenliği

İnsan kaynakları yönetiminin koruma işlevi olarak da bilinen iş sağlığı ve güvenliği, gün geçtikçe birçok alan için daha önemli hale gelmektedir. Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) ortaya koyduğu üzere dünyada 3,5 milyar insan aktif olarak çalışmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü, bu sayıya göre dünya nüfusunun neredeyse yarısının çalışanlardan oluştuğunu belirtmektedir. Dünya Sağlık Örgütü sağlıklı ve tehlikeli çalışma koşulları nedeniyle hastalık ve yaralanmalardan kaynaklı olarak, yıllık gayrisafi yurtiçi hasılda % 4-6 oranında kayıplar oluştuğunu vurgulamaktadır. Buna ek olarak Dünya Sağlık Örgütü, her yıl 2 milyondan fazla insanın işle ilgili hastalıklardan ve yaralanmalardan öldüğünü de eklemektedir (<https://www.who.int/health-topics/occupational-health>). Bu veriler göz önüne alındığında iş sağlığı ve güvenliğinin; sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik

değişimlere yanıt olarak kademeli ve sürekli olarak geliştirilmesi (Alli, 2008-ILO: vii) oldukça önemli görülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği (İSG), çevredeki toplumlar üzerindeki olası etkileri göz önünde bulundurularak, işyerinde veya işyerinden kaynaklanan ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını ve esenlik halini bozabilecek tehlikelerin öngörülmesi, belirlenmesi, tanımlanması ve kontrolünün bilimidir (Alli, 2008-ILO: vii). Dünya Sağlık Örgütü'ne göre iş sağlığı, meslek ayırt etmeksizin tüm çalışanların en üst düzeyde fiziksel, bilişsel ve sosyal esenliğini sağlamak ve sürdürmek için halk sağlığında bir çalışma alanıdır. İş sağlığı ve güvenliği aşağıdaki amaçları taşımaktadır (<https://www.who.int/health-topics/occupational-health>):

- İşçi sağlığının ve iş yapma kapasitesinin iyileştirilmesi
- İş şartlarının ve çalışma çevresinin sağlık ve güvenlik koşulları bakımında uygun hale getirilmesi
- İş sağlığı-güvenliğini iyileştirmek için etkili yönetim sistemlerinin geliştirilmesi

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş sağlığı ve güvenliğinin, insana yakışır iş gündeminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve işin; ancak güvenli ve sağlıklıysa insana yakışır olabileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, İSG ve ILO politikasına ilişkin tüm ILO standartları aşağıdaki üç temel değeri yansıtmaktadır (ILO, İşyerinde Sağlığın İyileştirilmesi: ILO'nun Eylem Çerçevesi):

- Çalışma, güvenli ve sağlık koşullarına uygun bir çalışma ortamında gerçekleşmelidir.
- İşyeri şartları, işçinin esenliğine ve insan onuruna uygun olmalıdır.
- İş; gerçekçi şartlar yaratabilecek şekilde olmalıdır.

İş sağlığı ve güvenliği, işçinin işiyle ilgili zihinsel, duygusal ve fiziksel iyiliğini kapsamaktadır (Amponsah-Tawiah ve Dartey-Baah, 2011: 120). Bu doğrultuda, iş sağlığı ve güvenliği; ergonomi, fizik ve kimya gibi bilimsel alanlarla teknoloji, ekonomi, hukuk ve çeşitli endüstri alanlarındaki konularla da iç içe geniş bir

multidisipliner alandır. İSG'nin bazı temel ilkeleri bulunmaktadır (Alli, 2008-ILO: 17-18):

- İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin politikaları yaratılmalı ve uygulanmalıdır.
- İş sağlığı ve güvenliğine yönelik ulusal bir sistem ve program yaratılmalıdır.
- Sosyal tarafların ve diğer paydaşların ilgili tüm konularda fikri alınmalıdır.
- İş sağlığı ve güvenliği programları ve politikaları, hem önlemeyi hem de korumayı amaçlamalıdır.
- İş sağlığı ve güvenliğine yönelik sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Bilgi sahibi olmak, programların ve politikaların geliştirilmesi ve uygulanması adına büyük öneme sahiptir.
- Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, iş sağlığı uygulamasının merkezi bir unsurdur.
- İş sağlığına yönelik hizmetler organizasyondaki tüm çalışanları kapsamalıdır.
- Mesleki yaralanma, meslek hastalığı veya kaza geçiren işçilere tazminat ve tedavi hizmetleri gibi çeşitli hizmetler sağlanmalıdır.
- İşçiler, işverenler belirli sorumluluklara ve görevlere sahiptir.

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği adına, iş hayatının denetlenebilmesine ilişkin yasal mevzuat bulunmaktadır. Yapılan yasal düzenlemelerin tek bir kaynak altında toplanması adına bahsedilebilecek en önemli yasa, 20 Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'dur. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun 1. Maddesinde de yer aldığı gibi kanunun; *"Bu Kanunun amacı; işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir."* amacı bulunmaktadır. Kanun, meslek hastalığı ve iş kazaları adına düzenlemeleri de kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin koruma fonksiyonu adına iş sağlığı ve güvenliği değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarının aktif ve doğru şekilde devam ettirilebilmesi, çalışanların organizasyondaki çalışma şartlarının sağlıklı ve güvenli şekilde yaratılmasına bağlıdır. Bu doğrultuda; insan kaynakları departmanı, organizasyonda güvenli bir çalışma çevresi yaratılması için sorumlu

birimlerin başında gelmektedir (Fırat, 2008). İnsan kaynakları yönetiminin odak noktalarından biri; iş kazalarına ve meslek hastalıklarına sebebiyet veren etmenleri ve risk faktörlerini belirleyerek, kayıp iş günlerini azaltmak ve işgücü verimliliğini arttırmak olmalıdır.

1.4.2. Endüstri İlişkileri (İşçi-İşveren İlişkileri)

Endüstri ilişkilerinde, ücret teorileri ve politikaları ile işçi faaliyetleri, sendikacılık ve özellikle toplu sözleşmeler yoluyla işçi işveren ilişkisi değerlendirilmektedir (Özkeser, 2019: 806). Armstrong ve Taylor'a (2014: 406) göre işçi-işveren ilişkileri, psikolojik sözleşme kavramının sonuçlarını dikkate alarak istihdam ilişkisini yönetmek ve sürdürmekle de ilgilidir. İşçi-işveren ilişkileri; çalışanlarla ya kendi sendikaları aracılığıyla toplu olarak ya da bireysel olarak ilgilenmekle birlikte; istihdam uygulamalarının, istihdamın hüküm ve koşullarının ve istihdamdan kaynaklanan sorunların ele alınması konularını da kapsamaktadır. Ayrıca, çalışanlara söz hakkı sağlanması ve çalışanlarla sağlıklı iletişim kurulması da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Ülkemizde işçi-işveren ilişkilerini düzenlemek amacıyla 4857 Sayılı İş Kanunu bulunmaktadır. İşçi-işveren sendikaları ile konfederasyonlar ve toplu iş sözleşmeleri üzerine ilişkileri düzenlemek amacıyla ise 18 Ekim 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'ndan yararlanılmaktadır.

Çalışma ilişkilerine sosyal devlet ilkesinin dâhil olmasıyla, iş hukuku alanının geliştiği belirtilmektedir. İş hukukunun kapsamı kamu ve özel sektörde çalışan işçi ve işverenlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, iş hukuku iş yaşamındaki herkesi ilgilendirmekte olan önemli bir alandır. Çalışma ilişkilerinde ekonomik açıdan güçsüz konumda olan işçinin korunması temel noktalardan biridir. Devlet, düzenleyici ve koruyucu müdahaleleri ile çalışma ilişkilerinde yer almaktadır. Bu ilişkilerden hareketle, işçi-işveren ve devlet arasındaki üçlü ilişki çalışma hayatını ifade etmektedir (Alper ve Kılış, 2016: 4 akt. Ertek, 2020). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda işçi ile işveren ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönetilmesi ile ilgili konuların tam ortasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir işlevi,

organizasyonda kurumsal çıkarlar ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkiyi düzenlemek ve tarafların uyumlu bir biçimde işbirliği yapabilmesini sağlamaktır. Bu işbirliği ışığında, işçi-işveren ilişkileri “insan” temeline kurulmuş olan insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018: 272, akt. Ertek, 2020).

1.5. Proaktif Çalışma Davranışı

Günümüz koşullarında yaşanan yapısal, teknolojik ve küresel değişimler sonucu organizasyonlar sürekliliklerini sağlayabilmek ve adaptasyon süreçlerini sağlıklı şekilde yönetebilmek için proaktif davranmak durumundadır. Örgüt içi çevre boyutunda “proaktif davranmak” kelimesi incelendiğinde proaktif çalışma davranışı ön plana çıkmaktadır. Bu kısımda, öncelikle proaktif davranışa değinilerek ardından proaktif çalışma davranışı, bileşenleri ve öğeleri açıklanacaktır.

1.6. Proaktif Davranış Tanımı

Organizasyonlar açısından rekabet avantajı yaratacak kaynaklardan biri olan çalışanlar, proaktif davranışı ortaya koyacak yapı taşlarıdır. Rekabet üstünlüğü, örgütsel verimlilik ve çevik yapıda örgüt yaratılmasında gün geçtikçe daha önemli hale gelen proaktif davranış, proaktiflik özelliklerinin sosyal etkileşim düzlemine yansımalarıdır (Belschak vd., 2010; Chiaburu vd., 2007: 2285; Bjørkelo vd., 2010: 372). Organizasyonel etkililik sağlayan proaktif davranış, mevcut koşullara pasif bir şekilde adapte olmaktan ziyade mevcut koşulları iyileştirmede veya yenilerini yaratmada inisiyatif almak şeklinde de tanımlanmaktadır (Crant, 2000). Kendi kendine başlayan proaktif davranış, sorunlara karşı aktif olarak atağa geçmeyi, iyileştirmeler önermeyi veya uzun vadeli bir sorunun sorumluluğunu üstlenmeyi içeren geleceğe yönelik davranışlardır (Ohly ve Fritz, 2010: 544). Crant (2000) genel eylemler ve bağlama özgü davranışlar olmak üzere iki türde proaktif davranıştan bahsetmektedir. Statükoya meydan okumak, uygun koşullar yaratmak ve fırsatları belirlemek genel proaktif davranış kategorileri olarak açıklanmaktadır. Sosyalleşme davranışı, geribildirim alma isteği, yenilikçi davranış, kariyer yönetimi ve stresle başa çıkma davranışı da bağlama özgü davranışlar arasındadır.

Temelde aslında isteğe bağılı davranışlardan meydana gelen proaktif davranış, kişisel inisiyatif, sorumluluk alma gibi davranışları içerir ve esnek rol yönelimleriyle yakından ilişkilidir (Sonnentag, 2003: 519). Proaktif davranışlar rol içi davranışlar veya rol ötesi davranışlar olarak görülebilmektedir. Çalışanın organizasyondaki rolünü yeniden tanımlama üzerine davranışları rol ötesi davranışlar, temel iş gereklerini gerçekleştirdiği davranışlar ise rol içi davranışlar olarak açıklanmaktadır (Ruder, 2003: 2).

1.7. Proaktif Davranış Öğeleri

Proaktif çalışma davranışını daha iyi anlayabilmek adına proaktif davranışı oluşturan öğeleri kısaca incelemek sağlıklı olacaktır. Proaktif davranışlar; proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol genişlemeli öz yeterlilik ve sorumluluk alma olarak dört yapıda açıklanmaktadır (Crant, 2000). Proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif davranışsal eğilimleri, rol genişlemeli öz yeterlilik ve sorumluluk alma ise bağlamsal eğilimleri açıklamaktadır. Davranışsal eğilimlerin değişen durumlar boyunca istikrarı, dış faktörlerden etkilenme olasılığını ortadan kaldırırken bağlamsal eğilimlerde değişen davranış, dış faktörlerin etkisine açık durumdadır (Ruder, 2003).

1.7.1. Proaktif Kişilik

Proaktif kişilik, bireyin çevresini harekete geçirmeye veya değiştirmeye yönelik davranışsal bir eğilimini açıklamaktadır (Bateman ve Crant, 1993). Çevresel değişimi etkileyen proaktif kişilikte, proaktif bireyler fırsatları belirlemekte, inisiyatif almakta, harekete geçerek anlamlı bir değişim meydana gelene kadar sabırla beklemektedir. Daha az proaktif bireyler ise, fırsatları belirlemek ve koşulları değiştirmek yerine uyum sağlamayı tercih etmektedir (Crant, 2000). Proaktif kişilikte bireyin davranışının, durumun bir işlevi olduğu kadar durumların da bireyin bir işlevi olduğu ve bireyin-çevrenin-davranışın sürekli olarak birbirini etkilediği savunulmaktadır (Fuller ve Marler, 2009).

1.7.2. Kişisel İnisiyatif

Kişisel inisiyatif, aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım sergilenen, resmi iş gereklerinin ve rollerinin ötesine geçilen davranışsal bir modeldir. Kişisel inisiyatif (Crant, 2000):

- Organizasyonel misyonla uyumludur.
- Eyleme ve hedefe yöneliktir.
- Engeller karşısında ısrarcıdır.
- Kendi kendine başlar ve proaktiftir.

Frese vd. (1997) kişisel inisiyatif için hedeflerin/görevlerin yeniden tanımlanması, bilgi toplama, planlama ve uygulama, izleme ve geribildirimden oluşan bir eylem dizisi önermiştir. Bahsedilen dört eylem de çalışanların belirli bir hedefe yönelik engelleri proaktif bir çalışma ile aşarak kendi başına harekete geçme konusunda önemlidir.

1.7.3. Rol Genişlemeli Öz Yeterlilik

Sürekli değişen çevresel canlılık karşısında organizasyonların daha geniş bir rol üstlenebilecek istekli çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Çalışanların sahip olması gereken teknik gerekliliklerin ötesine geçen, proaktif bir dizi görevi hayata geçirme konusundaki algılanan yeteneklerini ortaya çıkarmak amacıyla rol genişlemeli öz yeterlilik kavramı ortaya konulmuştur. Rol genişlemeli öz yeterlilik, önceden belirlenmiş işe yönelik teknik gereksinimlerin ötesine geçen, daha geniş ve daha proaktif bir dizi iş görevini yerine getirme konusunda çalışanların algılanan yeteneklerini ifade etmektedir (Crant, 2000). Rol genişlemeli öz yeterlilik çalışanların kapasitelerinin bilincinde olarak görevlerini gerçekleştirmeleri konusunda da önemlidir (Parker, 1998). Rol genişlemeli öz yeterliliğin çevresel koşullar ve bireyin deneyimlerine göre de değişmesi beklenmektedir (Crant, 2000). Bu sebeple rol genişlemeli öz yeterlilik proaktif çalışma davranışının bir öncülü olarak alanyazında kabul görebilmektedir (Parker ve Collins, 2010).

1.7.4. Sorumluluk Alma

Değişim odaklı ve gelişime yönelik olan sorumluluk alma (Crant, 2000), organizasyonda prosedürleri iyileştirmeye çalışma davranışıyla ilgili olduğu gibi, çalışanların işin nasıl yürütüldüğüne ilişkin olarak organizasyonel anlamda işlevsel değişimi etkilemeye yönelik yapıcı çabalarıyla ilgilidir. Sorumluluk alma; çalışma yöntemleri, politikalar ve prosedürler gibi kurumsal hedeflere ulaşmak için iç araçlara odaklanmaktadır (Parker ve Collins, 2010).

1.8. Proaktif Çalışma Davranışı Tanımı

Organizasyonlar açısından örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak amacıyla, çalışanlarının sorumluluk alarak sorunları dile getirme ve önlemeye yönelik bireysel inovasyonda bulunmaları önem kazanmaya başlamıştır. Parker ve Collins'e (2010) göre; proaktif davranış; organizasyon içi çevre boyutu olan proaktif çalışma davranışı, organizasyonun dış çevreye uyumu olan proaktif stratejik davranış ve bireyin organizasyon çevresine uyumu olan proaktif kişi-çevre uyumu davranışından oluşmaktadır. Organizasyon içindeki değişimi yaratan ve devam ettiren proaktif çalışma davranışı, mevcut durumu değiştirmeyi amaçlayan ileriye dönük faaliyetlere dayanmaktadır (Parker ve Collins, 2010; Parker vd., 2006). Proaktif çalışma davranışı, örgütün iç çevresinin kontrolünü sağlayarak organizasyonda değişiklikler yapmaya odaklanan proaktif davranışlardır (Parker ve Collins, 2010). Proaktif çalışma davranışı, çalışma yöntemlerini ve prosedürlerini değiştirerek hızlı ve geniş çaplı şekilde çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Sonnentag ve Starzyk, 2015: 808). Örgütün iç ortamını değiştirmeyi amaçlayan proaktif çalışma davranışı, isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Sonnentag ve Spsychala, 2012: 414). Parker ve Collins'e (2010) göre ise proaktif çalışma davranışı, farklı proaktif davranış kavramlarına atıfta bulunan daha yüksek dereceli bir kategori olarak görülebilmektedir.

Proaktif çalışma davranışı; sorunları önlemeyi, fırsatları değerlendirmeyi, iş bağlamını ve geleceğini iyileştirmeyi ve değiştirmeyi hedefleyen öz-yönelimli çabaları içeren ileriye dönük eylemlerdir. Aynı zamanda organizasyonlar açısından çalışanların

katkısıyla rekabet gücüne katkıda bulunan kritik bir davranış olarak da açıklanmaktadır (Kuo vd., 2017). Bir performans kavramı olarak da ifade edilen proaktif çalışma davranışında, belirli bir görevi gerçekleştirmeye yönelik tanımlanan performansın aksine çalışanların görevlerinin ötesine geçebileceği ve gerekli inisiyatifleri alabileceği belirtilmektedir (Khatri vd., 2016).

1.9. Proaktif Çalışma Davranışı Bileşenleri

Özellikle 1990’lardan itibaren proaktif olmak ve proaktif davranış kavramları tüm organizasyonel düzeylerde önemli birer etken olarak görüldüğünden proaktif çalışma davranışı biçimleri günden güne önem kazanmaktadır (Parker vd., 2010). İş süreçlerinin geliştirilmesinde ve organizasyonel değişimin hedeflenmesinde ihtiyaç duyulan görüş bildirme, bireysel inovasyon, sorun önleme ve sorumluluk alma önemli proaktif çalışma davranışlarını ifade etmektedir. Proaktif çalışma davranışları geleceğe yönelik değişim yaratma konusunda ortak yapıdadır. Bahsedilen dört proaktif çalışma davranışı da organizasyonel değişime ön ayak olan proaktif davranışlardır (Parker ve Collins, 2010). Bu davranışlar; görüş bildirme, bireysel inovasyon, sorun önleme ve sorumluluk almadır.

1.9.1. Görüş Bildirme

Görüş bildirme; organizasyondaki diğer bireyler aynı fikirde olmasa bile, değişim amacıyla yenilikçi öneriler sunmayı ve standart prosedürlerde değişiklikler önererek yapıcı şekilde organizasyona olumlu katkıda bulunmayı amaçlayan davranışlardır. Bireyin değişim odaklı bir girişimini (Nikolaou vd., 2008) ifade eden görüş bildirme davranışı yalnızca sorunların ifade edilmesini değil; gelişim yaratmak amacıyla yapıcı meydan okumayı açıklamaktadır (Dyne ve LePine, 1998). Görüş bildirme davranışının üç noktayı vurguladığı öne sürülmektedir (Frieder vd., 2015):

- 1) İsteğe bağlı bir eylemdir.
- 2) Sözlü iletişime dayanmaktadır.
- 3) Doğası gereği yapıcıdır ve bireyin iş deneyimlerinde olumlu gelişmeler sağlamaktadır.

Görüş bildirme davranışının odaklandığı alan organizasyonun iç çevresidir (Parker ve Collins, 2010). Görüş bildirmenin, organizasyonlarda ciddi problemlerin erken tespit edilmesinde ve yenilikçi fırsatların oluşumunda yardımcı olduğu öne sürülmektedir (Xie vd., 2014). Görüş bildirme davranışı organizasyonlarda teşvik edici ve yasaklayıcı olmak üzere iki tipte görülebilmektedir. Teşvik edici görüş bildirme, statükoyu iyileştirme odaklı ve organizasyon performansını desteklemek adına yeni fikirler / görüşler önermeye dayalı yolları içermektedir. Yasaklayıcı görüş bildirme ise iş uygulamalarının işlevsiz yönleri hakkında fikirlerin dile getirilmesi ve zararlı uygulamaları önlemeye yöneliktir. Bu iki davranış tipi de yapıcı durumda olup hem çalışanlar hem de organizasyon için olumlu sonuçlar yaratacak yapıdadır. Görüş bildirme davranışı hem bireysel hem de birim düzeyinde performansın iyileştirilmesinde, çalışanların problem çözme yeteneklerinde olumlu sonuçlar yaratmaktadır (Sheng ve Zhou, 2021; Elsaied, 2019).

Görüş bildirme davranışı, başarı için gerekli örgütsel, sosyal veya psikolojik unsurlara odaklanarak başarıya dolaylı olarak katkıda bulunan bir bağlamsal performans biçimi olarak düşünülebilmektedir (Crant vd., 2011: 286). Görüş bildirme davranışı, bağlamsal performansta olduğu gibi çalışanlar tarafından isteğe bağlı olarak ortaya konulan, doğrudan ödüllendirilmeyen veya organizasyon tarafından resmi olarak tanımlanmayan; ancak genel olarak hem dış çevrede hem de iç çevrede organizasyon imajına ve organizasyonel etkililiğe katkıda bulunan davranışlardır (Nikolaou vd., 2008).

Görüş bildirme; fikir, görüş ve bilgilerin ifade edilmesini sağlamaktadır (Sheng ve Zhou, 2021). Çalışanlar görüş bildirme davranışında inisiyatif almaktadır ve organizasyonlar bu davranışın gösterilmesi için çalışanları zorlayamaz. Bu nedenle, görüş bildirme davranışının çalışanların proaktif kişiliği ile yakından ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Sheng ve Zhou, 2021). Çalışanlardan proaktif kişiliği yüksek olanların görüş bildirme davranışı gösterme olasılığının daha yüksek olacağı öne sürülmektedir (Xie vd., 2014). Ancak yine de çalışanların yalnızca güvenli algıladıkları bir ortamda ve etkili sonuçlar vereceğine inandıklarında görüş bildirme davranışı gösterecekleri öne sürülmektedir (Elsaied, 2019).

Yapılan çalışmalarda görüş bildirme davranışı üzerinde bireysel faktörler, bağlamsal faktörler ve yönetici davranışı olmak üzere üç adet belirleyicinin etkili olduğu ortaya konulmuştur. Kişilik, iş tatmini, bireysel tutumlar, psikolojik güvenlik algısı, etnik köken, cinsiyet, görev süresi gibi bireysel faktörlerin; örgüt kültürü, grup büyüklüğü, algılanan örgütsel destek gibi bağlamsal faktörlerin ve ilk yöneticilerin davranışlarının çalışanların görüş bildirme davranışı göstermesinde önemli olduğu öne sürülmüştür (Wang vd., 2014: 432).

1.9.2. Bireysel İnovasyon

Organizasyonların rekabet avantajı sağlaması, çalışanların ise örgütsel ortamda etkin şekilde varlığını sürdürebilmesi için önemli kavramlardan biri bireysel inovasyondur. Bireysel inovasyon, yeni veya benimsenmiş fikirlerin veya çözümlerin üretilmesiyle başlayan bir süreçtir (Crant, 2000). Aynı zamanda bireysel inovasyon, organizasyonda yeni fikirlerin kasıtlı olarak oluşturulması, tanıtılması ve gerçekleştirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Akram vd., 2020). Bireysel inovasyon; fırsat yaratmak, yeni fikirler veya yaklaşımlar üretmek ve yeni fikirleri uygulamak adına gösterilen davranışlardan oluşmaktadır (Parker ve Collins, 2010). Farklı bir tanıma göre bireysel inovasyon davranışı, bir çalışanın kasıtlı olarak yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve prosedürleri kendi iş rolüne, çalışma birimine veya organizasyonuna tanıtması veya uygulaması olarak da daha geniş çaplı şekilde ifade edilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere bireysel inovasyon davranışı organizasyonlara yarar sağlayacak yeni fikirlerin *oluşturulması, tanıtılması ve uygulanması* olmak üzere üç temel işlevsel etmeni ortaya koymaktadır. Yeni fikirlerin oluşturulması aşaması yeni ürünler ortaya koymayı, organizasyonel uygulamaları ve hizmetleri iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Fikirlerin tanıtılma aşaması, üretilen fikirlere etkinlik sağlayarak örgütsel direnci ve değişimin önündeki engelleri kaldırmayı amaçlamaktadır. Fikirlerin uygulanma aşaması, üretilen fikirlerin pratiğe dökülmesi ve sonuçların yeni ürünlerin, hizmetlerin ve iş prosedürlerinin geliştirilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Akram vd., 2020). Farklı bir çalışmaya göre ise bireysel inovasyon davranışı “fikir üretme, fırsat keşfetme, fikir geliştirme ve yeni ürünlere yol açan

uygulama”dan oluşan dört aşamadan meydana gelmektedir (Asurakkody ve Kim, 2020).

Bireysel inovasyon, organizasyonda iç girişimciliğin ve yetenek gelişiminin yaratılmasında kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Kör vd., 2021). Çalışanlar, yenilik yapma çabalarının desteklendiğini ve takdir edildiğini algıladıklarında genellikle daha yüksek düzeyde yenilikçi davranışlar sergilemektedir (Scott ve Bruce, 1994).

Scott ve Bruce (1994) yaptıkları çalışmalarında bireysel inovasyon davranışını; liderlik, çalışma grubu, bireysel özellik ve inovasyon iklimi olarak birbiriyle etkileşim halindeki dört sistemin sonucu şeklinde ifade etmektedir. Odak noktası “yenilik” kavramı olan ve hem sorumluluk alma hem de görüş bildirme davranışlarından farklı olan bireysel inovasyonun, bu iki davranışla ortak noktası ise çalışanın organizasyon içi çevresini etkileme amacına sahip olmasıdır (Parker ve Collins, 2010).

1.9.3. Sorun Önleme

Sorun önleme davranışı iş sorunlarının yeniden ortaya çıkmasını önlemek için kendi kendine yönetilen ve ileriye yönelik eylemlerden oluşmaktadır. Bu davranış, çalışma ortamında meydana gelebilecek engellerin yeniden ortaya çıkmasını önlemeye odaklanmaktadır (Parker ve Collins, 2010). Farklı bir tanıma göre ise sorun önleme, potansiyel olarak sorunlu olabilecek konuların ortaya çıkmadan önce önlenmesini ifade etmektedir (Frese ve Fay, 2001).

Proaktif olmak, olayları gözlemlemek yerine, olayların gerçekleşmesi için kontrolü ele almayı içermektedir. Sorun önleme davranışı; sorunların temel nedenlerinin aranmasını, nedenlerinin analiz edilmesini ve aynı sorunun tekrarlanmaması için süreçlerin ve/veya prosedürlerin yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir (Cha vd., 2017). Proaktif olmak, uzun vadeli bir bakış açısı ile potansiyel sorunlu alanları öngörmeye yardımcı olmaktadır (Frese ve Fay, 2001).

1.9.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, işin yürütülüşüne yönelik çalışanların gösterdiği her türlü olumlu gayret olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda sorumluluk alma davranışı, değişim odaklı olup gelişime yöneliktir (Crant, 2000). İyileştirme odaklı faaliyetleri ifade eden sorumluluk alma, çalışanların ortaya koydukları gönüllü ve yapıcı çabalarıyla ilgilidir (Morrison ve Phelps, 1999). Sorumluluk alma, organizasyon tarafından resmi olarak tanımlanmayan, isteğe bağlı ekstra rol davranışlarının bir sınıfı olan bir örgütsel vatandaşlık davranışı biçimi olarak da tanımlanmaktadır (Kim vd., 2015: 218).

Sorumluluk alma davranışı, sadece çalışanlar tarafından fikir önerilmesi yerine somut eylemler gerçekleştirmeyi içermektedir (Kim vd., 2015: 218). Sorumluluk alma; proaktif, değişim odaklı, aynı zamanda riskli bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple sorumluluk alma davranışı, çalışanların organizasyon ortamına yönelik algılarına, yönetsel uygulamalara ve organizasyondaki liderlik tarzına bağlıdır (Li vd., 2015).

Morrison ve Phelps (1999), organizasyonun sürdürülebilirliğini güçlendirerek yeni bilgiler edinmede önemli bir rolü bulunan sorumluluk alma davranışını etkileyen faktörlerini iki gruba ayırmaktadır. Üst yönetimin şeffaflığı, destekleyici grup normları ve örgütsel adalet gibi etmenler *bağlamsal faktörleri*; öz yeterlik, değişimi kolaylaştırmak için sorumluluk hissetme, uzmanlık yetenekleri, görev duygusu, başarı için çabalama, algılanan rol genişliği, araçsallık, rol etkinliği ve proaktif kişilik gibi etmenler *bireysel faktörleri* oluşturmaktadır (Kim vd., 2015: 218). Sorumluluk alma, bir karar sürecini yansıtmakta ve hem bağlamsal hem de bireysel düzeydeki faktörler bu karar sürecini etkilemektedir (Morrison ve Phelps, 1999).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGISI

Zorlu rekabet koşulları içerisinde varlığını sürdürmeye devam eden organizasyonlar çeşitli değişimler yaşayarak gelişmektedir. Bu değişimler gün geçtikçe daha hızlı olmakla birlikte organizasyonları, organizasyon yapılarında değişime gitmeye yöneltmektedir. Yaşanan tüm değişimlere üst düzeyde uyumun sağlanması ise organizasyonun öğrenme yeteneği ile güçlenmektedir. Organizasyonun dış çevresine uyum sağlayabilmesi, açık sistem olarak yaşamını sürdürmesi ve tepki verebilmesi, öğrenme yeteneğini doğru şekilde kullanabilmesi ile mümkündür.

Garvin (1993) öğrenen örgütü; “*yeni görüş ve bilgileri amacına uygun şekilde davranışlara yansıtmada, bilgiyi yaratmakta, yorumlamakta, transfer etmekte ve yaymakta liyakatli bir örgüt*” olarak tanımlamaktadır. Yeni fikirlerin oluşumu ve devamlılık sağlayan bir süreç içerisinde öğrenen örgütleri anlayabilmek için öncelikle örgüt ve öğrenme kavramlarının incelenmesi doğru olacaktır.

2.1. Örgüt ve Öğrenme Kavramları

Yunanca *organom (organ)* sözcüğünden türetilmiş olan örgüt kavramı TDK’ya göre, “*ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat*” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt; bireylerin ortak çaba ile amaç ve hedeflerine ulaşabilmek amacıyla ortaya koydukları sosyal araçtır (Baransel, 1976). Örgüt, belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına işletmeler tarafından bireysel bazda ya da grupsal bazda oluşturulan teşkilattır (Jones, 1995:4). Aynı zamanda örgütler, çevreleriyle etkileşim halinde olan (çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen), girdi-çıkı sürecinde dış çevre ile alışveriş yapan, canlı sistemler olarak da kabul edilebilmektedir.

Örgütler canlı sistemler olarak görülmektedir. Örgütlerin dış çevreden etkilenmesi ve dış çevreyi etkilemesi sebebiyle öğrenme kavramı önemli görülmektedir. Öğrenme, bireysel bazdan örgütsel baza dönüşmeye başlamış ve örgütsel öğrenme, öğrenen örgütler gibi kavramlar daha önemli hale gelmeye

başlamıştır. Marquardt (1996)'a göre öğrenme kavramı, planlanan amaçlara ulaşmak için değişen davranışların, eylemlerle birlikte bilgiye dönüştürülmesi ve sezgisel bir algılama sürecidir. Thorndike'e göre (Yapıcı ve Yapıcı, 2010) öğrenme ise sorun çözme olarak nitelendirilmektedir. Senge'e (2018) göre öğrenme ile bireyin organizasyondaki yeterlilik seviyesi artmaktadır. Bunun bir sonucu olarak bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ile birlikte örgütsel öğrenmeye doğru evrilmektedir. Bu evrilme ise öğrenen örgütlerin oluşumunda adım oluşturmaktadır. Ancak örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları farklı kavramlar olup kısaca aradaki farklı belirtmek önemlidir. “*Örgütsel öğrenme bir süreç iken öğrenen örgüt, bu süreçte oluşan yapıdır*” (Koçel, 2010: 427). Örgütlerde bireysel öğrenme temeliyle kişiler, sahip oldukları bireysel bilgi ve tecrübelerini paylaşarak öğrenen örgütler oluşturmaktadır (Thomas vd., 2016: 51).

Geçmişten günümüze yaşamın her alanında olan öğrenmeyi, öğrenme ile sonuçlanan değişim sürecini, öğrenmenin doğuştan gelen davranışlar, eğilimler gibi konularla ilişkilerini ve öğrenme üzerine farklı görüşleri anlayabilmek önemlidir. Bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde öğrenmeyi daha iyi anlayabilmek adına öğrenmenin nasıl gerçekleştiğine ve öğrenme kavramına ilişkin kuramlara yer vermek daha açıklayıcı olacaktır.

2.2. Öğrenme Kuramları

Öğrenmenin ne olduğu, öğrenme sürecinin nasıl geliştiği ve gerçekleştiği konularını açıklayabilmek adına çeşitli öğrenme kuramlarından yararlanılmaktadır. Bu kuramlar öğrenmenin doğasını, ne tür şartlarda gerçekleştiğini, nasıl sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Bu kısımda, davranışsal öğrenme kuramları (*klasik koşullanma, edimsel koşullanma*), sosyal öğrenme kuramı, bilişsel öğrenme kuramı, duyuşsal öğrenme kuramı ve beyin temelli öğrenme kuramı açıklanacaktır.

2.2.1. Davranışsal Öğrenme Kuramları

Davranışsal öğrenme kuramı, bireyin çevresindeki çeşitli uyarıcılara tepki göstermesi sonucunda oluşan öğrenmeyi savunmaktadır (Ataseven, 2014). Davranışsal öğrenme kuramında, davranışın şartlanma ile ortaya çıktığı, öğrenme

olgusunun uyarıcı ve davranış arasında ilişki oluşması yoluyla geliştiği ve bunun sonucunda davranış değişikliği yarattığı savunulmaktadır (Aytül Bilgin, 2013). Davranışsal öğrenme kuramları, Pavlov'un (1849-1936) çalışmaları ile başlamış olup; Watson (1878-1958), Thorndike (1874-1949) ve Skinner (1904)'ın çalışmaları ile gelişmiştir (Gençtan, 2018). Davranışçı kurama göre, klasik koşullanma ve edimsel koşullanma olmak üzere davranışın oluşumunda iki süreç bulunmaktadır.

2.2.1.1. Klasik Koşullanma

Klasik koşullanma bireyin, nötr uyarıcıları doğal uyarıcılar ile ilişkilendirerek doğal uyarıcı gibi algılaması ve uyarıcıya karşı koşullu tepki vermesi süreci olarak bilinmektedir. Nötr uyarıcıların koşullu uyarıcılara dönüşerek koşullu tepki üretilmesi sürecine klasik koşullanma adı verilmektedir (Schunk, 2012). Klasik koşullanma kısaca, bireyin çevresindeki olaylar arasındaki ilişkiyi öğrendiği süreçtir. Dış uyarıcılar, belirli tepkileri tetikleyerek davranışı kontrol etmektedir (Brembs, 2009). Klasik koşullanmanın temelinde, *“Davranışlar pekiştirildiği takdirde tekrarlanmaktadır.”* düşüncesi bulunmaktadır. Davranışların nedenlerini anlamak ve kontrol etmek klasik koşullanmanın ilgilendiği önemli konulardır. Thorndike öğrenmenin, uyarıcı ile tepki arasındaki ilişkilendirme olduğunu açıklamaktadır (Schunk, 2012). Thorndike'in çalışmasına göre, her bir pekiştirme davranışın daha fazla tekrarlanmasına sebep olmaktadır (Fer vd., 2011; Schunk, 2012). Klasik koşullanmada zamanlama, tepki-uyarıcı bağlantısı ve tekrar edilme gibi şartların olması gereklidir (Yanar Bayram, 2016: 6).

2.2.1.2. Edimsel Koşullanma

Edimsel koşullanma; Skinner tarafından önerilen, uyarımın neden olduğu koşullu bir refleks davranıştır (Liang vd., 2019). Edimsel koşullanmada, sonuçlar tıpkı klasik koşullanmada olduğu gibi davranışların meydana gelmesine neden olmaktadır. Kısacası, eylemlerin sonuçlarının öğrenildiği bir süreçtir (Brembs, 2009).

Edimsel koşullanma, bir davranışı izleyen sonuçların, o davranışın meydana gelmesinin gelecekteki olasılığını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Edimsel koşullanmada, davranışı izleyen sonuçlar dört temelde ortaya konulmaktadır: olumlu

pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ödül ve cezadır. Hem olumlu hem de olumsuz pekiştirme süreçleri, ödül ve ceza ile davranışın tekrarlanma olasılığı artırabilir veya azalabilir (Thyer, 1998: 38).

2.2.2. Sosyal Öğrenme Kuramı

Bireylerin, gözlem yoluyla öğrenmesi düşüncesine dayanan sosyal öğrenme kuramı (Bandura, 1977), bireylerdeki öğrenme sürecini tanımlamak için davranışsal pekiştirme teorisi ile bilişsel psikolojiyi birleştirmektedir. Sosyal öğrenme kuramı, çevredeki insanların gözlemlerine dayandığı için kişi, davranış ve çevre değişkenlerinin etkileşimi sonucu oluşmaktadır (Lorenzo vd., 2012). Öğrenme; gözlem, taklit ve modelleme yoluyla gerçekleşmektedir. Sosyal öğrenme kuramı öğrenme sürecinin dört temel unsuru bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurlar; dikkat etme, akılda tutma, davranış oluşturma, motivasyondur. Sosyal öğrenme kuramında, öğrenmeyi kontrol eden kişisel değişkenler vurgulanmaktadır (Tadayon Nabavi, 2012; Smith ve Berge, 2009; Stanley vd., 2020). Sosyal öğrenme kuramında öğrenme; gözlemleyerek öğrenilebilmektedir, değişiklik olmadan oluşabilmektedir. Ayrıca, algı önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal öğrenme kuramı, davranışsal ve bilişsel öğrenme kuramı arasında bir geçiş görevindedir (Bayrakçı, 2007: 201).

2.2.3. Bilişsel Öğrenme Kuramı

Bilişsel öğrenme, bireyin tecrübesi sonucu bilgi işleme tarzında değişiklik olması durumu, farklı bir deyişle; tecrübeler sonucu olayların bireyler için anlamlarının değişmesi durumudur. Bilişsel öğrenme kuramı; kişinin çevresinde yaşanılanları anlamlandırması ve kişinin anlama gayretinin sonucu olarak nitelendirilmektedir. Bilişsel öğrenme kuramına göre, insanın direkt gözlemlenemeyen zihinsel süreçleri önemli olup; hafıza, dikkat, algı gibi kavramlar incelenebilmektedir (Morgan, 2011: 87). Bilişsel öğrenme kuramında; anlayarak öğrenme ve algı, öğrenme sürecinde büyük rol oynamaktadır. Ayrıca, yaşantıların öğrenme üzerinde etkisi bulunduğu ileri sürülmektedir (Kulaklıkaya Karaman, 2020: 51-52).

2.2.4. Duyuşsal Öğrenme Kuramı

Paylaşma, değer verme, benimseme, olumlu tutum sahibi olma gibi duyuşsal yönü ön planda olan kuram, duyuşsal öğrenme kuramıdır. Duyuşsal öğrenme kuramı, öğrenmenin kendisinden çok öğrenme sonuçları ile ilgilenmektedir. Duyuşsal öğrenmenin; klasik koşullanma, edimsel koşullanma veya gözlem yolları ile ortaya çıkabileceği öne sürülmektedir. Öğrenme sırasında ortaya çıkan ve öğrenme sürecini pozitif veya negatif yönde etkileyebilen duygusal durumlarla başa çıkma becerisi olan duyuşsal öğrenme aktiviteleri önem taşımaktadır (Gömlüksiz ve Kan, 2012).

2.2.5. Beyin Temelli Öğrenme Kuramı

İnsan beyninin yapısı ve işleyişi temeline dayanan beyin temelli öğrenme kuramı, beyin işleyiş süreci ile tutarlı öğrenme fırsatı oluşturmaktır. Bu kurama göre, bilgiyi beyne almaktan çok, önemli olan beyinde anlamı oluşturma kısmıdır. Bir öğrenme olduğunda birey, önceki öğrendikleri ile sonradan öğrendikleri arasında ilgi kurabilmektedir. Birey, beyin temelli öğrenme kuramında genelleme ve soyutlama yapabilmekte; bilgiyi özümseyebilmekte ve yeni anlam geliştirebilmektedir. Beyin temelli öğrenme; bilgiyi ezberleme odaklı olmayıp, anlamlı ve öğrenme odaklı bir öğrenme kuramıdır. Bu kuramda, bilgi yapılandırılmış olup kalıcıdır (Köksal, 2016).

2.3. Öğrenme Düzeyleri

Örgütler var olmak ve sürdürülebilirliklerini sağlamayı amaçlamaktadır. Varlığını sürdürebilmek için ise örgütlerin aktif olarak öğrenmesi gerekmektedir. Örgütler öğrenmeyi bireyler aracılığıyla sağlamaktadır. Örgütsel olarak öğrenme sağlanabilmesi için öncelikle bireylerin öğrenmeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple bireysel öğrenme örgütler için oldukça önemlidir; ancak tek başına yeterli değildir. Ekipleri oluşturan bireylerin öğrenmeleri takım halinde öğrenmeyi sağlamaktadır. Farklı takımlardan oluşan örgüt ise takımların öğrenmelerinden beslenmektedir. Örgütlerde bireysel öğrenme süreci ile başlayan öğrenme, örgütsel öğrenme ile makro düzeyde devamlılık sağlamaktadır. Bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere, öğrenme birbirleriyle bağlantılı

olan üç temel unsur ile değerlendirilmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Senge, 2018: 33-34, Marquardt, 2002: 40-41; Watkins ve Marsick, 1996). Aşağıda sırasıyla bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme kavramlarına yer verilmektedir.

2.3.1. Bireysel Öğrenme

Örgüt içerisinde öğrenmenin gerçekleşmesi için zincirin ilk halkasını bireysel öğrenme oluşturmaktadır. Örgütler bireylerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Zincirin ilk halkasında öğrenme yeterli derecede gerçekleşmezse örgüt içerisinde öğrenme de yeterli düzeyde olmayacaktır. Bu noktada bireysel öğrenmenin rolü oldukça önemlidir. Bireysel öğrenme, organizasyonun sahip olduğu temel yetkinliklerini arttırmak açısından önem taşımaktadır (Marquardt, 2002: 38). Bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme için ilk adım niteliğinde olduğundan, bireyin öğrenmesini etkileyen doğrudan veya dolaylı unsurlar önem taşımaktadır. Bireyin yaşı, zekâsı, uyarılmışlık düzeyi, dikkat seviyesi ve kaygı durumu, güdülenmesi ve önceki öğrenme deneyimleri önemlidir. Zaman, geribildirim, katılım ve konunun yapısı, fiziksel ortam, öğretmenin alan bilgisi gibi unsurlar da öğrenme konusunda önem taşımaktadır (Kaçmaz ve Barutçu, 2016). Öğrenen bireyler, örgütlerin öğrenen örgüt haline gelmesine olanak sağlamaktadır (Senge, 2018: 33).

2.3.2. Takım Halinde Öğrenme

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında köprü görevindeki takım halinde öğrenme, bilginin yaratıldığı ve takım üyelerince paylaşıldığı bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Dechant ve Marsick, 1993). Takım halinde öğrenme Senge (2018) tarafından da vurgulandığı gibi, *modern örgütlerde temel öğrenme biriminin bireyler değil takımlar olması* sebebiyle önemlidir. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında aracı olan takımlar öğrenmeden, örgütsel öğrenme de ortaya çıkmamaktadır. Kişinin bilgi ve tecrübelerinin takım üyelerince algılanıp benimsenmesi ile takım düzeyinde öğrenme, takım bilgisinin organizasyondaki bireyler tarafından uygulanabilir olması ile örgütsel öğrenme gerçekleşmektedir (Yang ve Chen, 2005: 728).

Takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesi; takım mentorluğu, öğrenme kaynakları, bilgiyi bütünleştirme, potansiyel çözümler yaratma, bulguları değerlendirme, sonuç elde edene dek tekrarlama, mentorluk ve takım sinerjisini kontrol etmekle ilgili bir sürecin tamamıdır. Takım halinde öğrenme; örgütün yapısına, örgüt kültürüne, yöneticilerin takımlarını desteklemelerine, ödüllendirme sistemine, sağlıklı iletişim ortamına, takım halinde paylaşılan bir vizyona, takım üyelerinin öğrenmesine ve paylaşmaya istekli bireyler olmasına bağlıdır (Kaçmaz ve Barutçu, 2016). Bu noktada takım üyeleri ile ilişkiler de önemli görülmektedir. Parker ve arkadaşları (2006), takım üyelerinin iş arkadaşlarına olan güveninin, bireysel düzeyde proaktif çalışma davranışına katılma ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (akt. Williams vd., 2010).

2.3.3. Örgütsel Öğrenme

Öğrenme düzeyinin son halkası olan örgütsel öğrenme; örgütlerde organizasyonel bağlamda olumlu davranış değişiklikleri yaratmak, üretkenlik sağlamak, bilgi yaratmak ve paylaşmak amacıyla meydana gelen bir süreç ve faaliyetler dizisi olarak nitelendirilebilmektedir (Al-Adaileh, 2020). Örgütsel öğrenme; bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin örgüte ve çalışma ortamına aktarılmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme; uzun vadeli örgütsel kapasiteyi geliştirmek için örgütsel hafıza, yapı ve kültür inşa etmek ve kullanmak için bireyler ve gruplarla koordineli bir değişimi süreci olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel öğrenme, örgütün kaynak temelli kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2006: 540). Örgütsel öğrenmenin olabilmesi için örgütte öğrenme ortamının var olup olmaması önemli bir noktadır. Çalışanların karşılıklı olarak bilgi alışverişi yapabileceği, yeni bilgiler ve yetkinlik kazanabileceği bir öğrenme ortamı önemlidir (Skunčikienė vd., 2009).

Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin ve takım öğrenmesinin örgütsel kaynağa nasıl dönüştürülebileceğini incelemektedir. Örgütsel öğrenme; bilgi edinme, yayma ve paylaşmadan oluşan bir süreç olarak karakterize edilmektedir (Armstrong, 2006: 540-541). Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması için tek döngülü öğrenme, çift

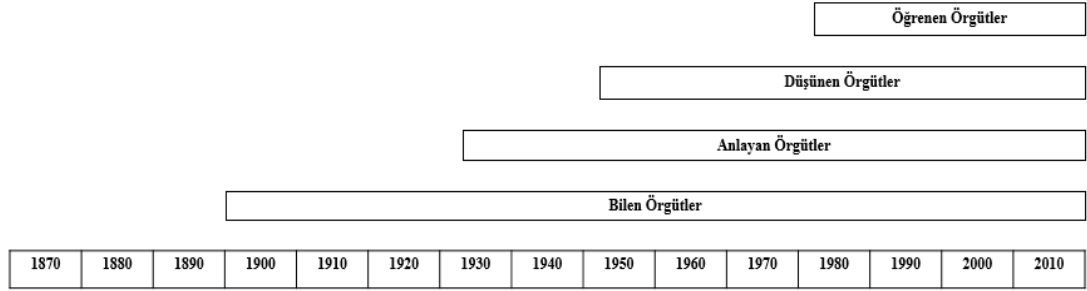
döngülü öğrenme ve ikincil öğrenme olmak üzere üç öğrenme çeşidi önerilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985; Senge, 2018; Armstrong, 2006).

Harrison (1997) tarafından örgütsel öğrenmeyi yaratacak ilkeler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (akt. Armstrong, 2006: 543):

- Stratejik düşünme gerekliliğinin tüm düzeylerde farkındalığını artırmak
- Net bir vizyon bağlamında strateji geliştirmek ve çalışanları bu bağlamda bilgi oluşturmaya yönlendirmek
- Vizyon ve hedefler çerçevesinde sık diyalog ve etkili iletişimde bulunmak
- Bireyler tarafından kabul edilen bilgilerin yeniden gözden geçirilmesi konusunda bilinç oluşturmak
- Elverişli bir öğrenme ve inovasyon iklimi geliştirmek

2.4. Öğrenen Örgüt Kavramı

Hızlı değişim ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde organizasyonların örgütsel yapılarını yaşanan değişimler doğrultusunda uyumlaştırmaları gerekmektedir. Örgütlerin duruma ve çevre şartlarına uyum sağlayabilmeleri, sahip olduğu bilginin kaynağı olan insan kaynağı aracılığıyla gerçekleşmektedir. Örgütler, çalışanlar aracılığıyla bir süreç içerisinde sürekli öğrenmeyi ve gelişime devam etmeyi sürdürmektedir. 1930'lu ve 1940'lı yıllarda eylem öğrenme/eylemli öğrenmenin yaratıcısı olan Revans, çalışanlara öğrenmenin önemini aktararak kendini geliştiren ve öğrenme becerilerine sahip çalışanlardan oluşan işgücünü vurgulamıştır (Hill, 1996). Bu doğrultuda, öğrenen örgüt unsurlarından olan “öğrenme” ve “öğrenen çalışanlar”ın önemi ortaya çıkmaya başlamıştır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda ise Argyris ve Schön tarafından yapılan çalışmalar ile organizasyonlar öğrenen örgüt olarak görülmeye başlanmıştır; fakat ilk defa öğrenen organizasyon olgusu 1990'da Senge tarafından kullanılmıştır. Şekil 3'te bilen-anlayan-düşünen ve öğrenen örgütlerin gelişimleri gösterilmektedir.



Şekil 3: Örgüt Yapılarının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Koç ve Durmaz, 2018: 737, (Koç tarafından geliştirilmiştir)

Senge'ye göre sürekli bir yolculuk durumunda olan öğrenen örgütler; amaçladıkları sonuçları ortaya koyabilmek için kapasitelerini sürekli geliştiren, yeni düşünce tarzları benimseyen, takım halinde sürekli olarak öğrenmeyi öğrenen organizasyonlardır (Senge, 2018: 21). Öğrenen örgütler, öğrenmenin önündeki engelleri ortadan kaldırarak örgüt stratejisi ile uyumlu yapılar oluşturmaktadır (Serrat, 2017: 59). Watkins and Marsick'e (1993) göre öğrenen örgütler; sürekli öğrenen ve kendini dönüştüren yapılardır. Bireyler, takımlar ve organizasyon etkileşimi ile gerçekleşen öğrenme, sürekli bir süreç olup davranışlarda değişim yaratmaktadır (akt. Visser ve Tosey, 2019). Garvin'e (2000: 11) göre öğrenen organizasyon; bilgiyi yaratan, bilgi edinen, bilgiyi yorumlayan, aktaran, koruyan ve değiştirebilen organizasyondur.

Alanyazında öğrenen örgütler üzerine çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Farklı yazarlar tarafından yapılan bazı öğrenen örgüt tanımları ve açıklamaları Tablo 2'deki gibidir:

Tablo 2: Çeşitli Öğrenen Örgüt Tanımları ve Açıklamaları

Araştırmacı(lar)	Öğrenen Örgüt Tanımı
Senge (1990, akt. Armstrong, 2006: 543)	İnsanların istek duydukları sonuçları oluşturabilme kapasitelerini devamlı şekilde genişlettikleri ve tüm üyelerin sürekli olarak öğrenmeyi öğrendikleri yerdir.

Pedler vd. (1991)	Sürekli olarak kendini yenileyen ve örgütteki bütün bireylerin öğrenme sürecini kolaylaştıran organizasyondur.
Watkins and Marsick, 1993, akt. Visser ve Tosey, 2019	Öğrenmeyi yakalamak, sürekli kılmak ve paylaşmak, kendini dönüştürme kapasitesine sahip olmak için yerleşik sistemlere sahip organizasyondur.
Dodgson (1993)	Örgütsel öğrenmeyi sağlayacak yapı ve stratejiler oluşturan organizasyondur.
Marquardt (1996) akt. Weldy (2009)	Örgütsel başarı için sürekli olarak bilginin toplanması, yönetimi, transferi ve kullanımını sağlayan organizasyondur.
Tsang (1997)	Öğrenmeyi en iyi uygulayan organizasyondur.
Mayo ve Lank (1997)	Sürekli iyileştirme için sürekli öğrenme ve kendini dönüştürme kapasitesi olan örgüttür.
Braham (1998)	Önceliği öğrenmek olan organizasyonlardır.
Walker ve Christenson (2005)	Öğrenen organizasyonlar, çalışanlar tarafından paylaşılan geçmiş deneyimlerden, en iyi uygulamalardan, araçlardan ve tekniklerden yararlanılarak oluşan organizasyonlardır.
Garvin vd. (2008)	Çalışanların yaratıcı öneriler sunmak için örgütsel düzeyde desteklendiği ve açık bilgilerin paylaşıldığı ve bundan en üst düzeyde yararlanmak için ilgili tüm seviyelerde bilgilerin açık şekilde paylaşıldığı bir organizasyondur.
Jamali vd. (2009)	Sürekli olarak kapasitenin genişletildiği, yeni paylaşılabılır düşüncelerin yaratıldığı, bireylerin “sürekli öğrenme” kavramını benimsediği örgütlerdir.

Yukarıda yer verilen öğrenen örgüt tanımlarına bakıldığında “öğrenmek”, “sürekli gelişim”, “bilgiye dönüştürmek”, “paylaşılr olmak” ve “davranış oluşturmak” önemli olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak hemen hemen her tanımda

özellikle “süreklilik” vurgulanmaktadır. Öğrenen örgütlerde öğrenme sürecinin bitmediği, devam eden bir süreç olduğu görülmektedir.

Çevre koşullarında, ekonomik şartlarda, sosyal çevrede ve bilimde yaşanan değişimler ve küreselleşme örgüt yapılarında da değişimi beraberinde getirmiştir. Tüm bu değişimlere yanıt verebilmek için organizasyonlar adım adım, öğrenen örgüt stratejisine yönelmektedir. Zaman içerisinde örgütlerin kapalı sistem ve durağan yapıda olduğu düşüncesinden, canlı varlıklar ve açık sistemler olarak görülmesi düşüncesine geçiş ile birlikte öğrenmek kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Klasik yönetim düşünürlerinden Taylor’ın öğrenmenin etkililiğini artırmak amacıyla örgütsel öğrenmenin çalışanlara transfer edilmesi gerektiğinin altını çizmesi, öğrenme kavramına ışık tutan ilk yaklaşımdır denilebilir (Argyris, 1978; akt. Töremen 2001). Öğrenme kavramı ile ilgili çalışmalar 1970’li yıllarda Argyris ve Schön tarafından örgütsel öğrenmenin “hataların bulunması; düzeltilmesi ve yok edilme süreci” olarak ifade etmesiyle başlamıştır (Yazıcı, 1999). Zaman içerisinde ise bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler olarak gelişim göstermiştir.

2.5. Öğrenen Örgüt Gelişim Süreci ve Aşamaları

Bir organizasyon, öğrenen örgüt olma aşamasına kadar farklı basamaklardan geçmektedir. McGill ve Slocum (1993: 68-73) yaptıkları çalışmalarında, örgütleri gelişim süreci açısından ele aldıklarında; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt olarak incelemişlerdir. Öğrenen örgüt, gelişim sürecinin son aşamasıdır ve bilgi birikimi aracılığıyla örgütler bilen örgüt aşamasından sırası ile ilerleyerek öğrenen örgüt aşamasına geçmektedir.

2.5.1. Bilen Örgütler

Bilen örgütler, çevresel değişime tepki olarak oluşmaktadır. Bilen örgütlerde insan unsuruna önem verilmemektedir ve yönetim otoritesi hâkimdir. Bu açıdan klasik yönetim anlayışı ile paralellik gösteren bilen örgütlerde, hiyerarşik yapı ön plandadır ve sıkı denetim bulunmaktadır. “En iyi tek bir yol”un bulunduğu düşüncesinin hâkim olduğu bilen örgütler, reaktif yapıdadır ve çevre değişimlerine tepki verir (Kıngır ve Mesci, 2007; Tan, 2014; Akat vd. 2002; Koç ve Durmaz, 2018). Bilen örgüt modeli,

organizasyon bilgisinin dağınık olduğunu, bilgi yaratma ve karar verme faaliyetlerinde bilginin gömülü olduğunu ileri sürmektedir. Bilen örgüt, çevreden sinyaller alır. Bu doğrultuda bilgiyi; sezme yeteneği, bilgi üretme ve karar verme aktiviteleri ile amaca yönelik uyarlanabilir davranış oluşturmada kullanmaktadır (Choo ve Johnston, 2004). Bilen örgütler; organizasyon çevresi ve organizasyonun ihtiyaçları hakkında üyelerinin sahip olduğu mevcut bilgi kaynaklarını, becerilerini ve yetkinliklerini kullanarak eylemleri gerçekleştirmektedir. Organizasyonun bilgiyi stratejik bir araç olarak kullanabilmesinin bütünsel bir görünümünü sağlamaktadır (Choo, 1996).

2.5.2. Anlayan Örgütler

Anlayan örgüt, bireylere aidiyet duygusu kazandıracak olan değerler ve inançlar bütününe rehber alma, tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak ve benimsenecek örgüt kültürü yaratma amacındadır. Anlayan örgütlerde “en iyi tek bir yol” yerine örgüt değerlerine, olaylara ve durumlara uygun şekilde birden fazla “en iyi yol”un olabileceği düşüncesi ve yazılı kuralların esas alındığı bir iş yapma tarzı bulunmaktadır. Bu durum sınırlı şekilde değişimi beraberinde getirmiştir. Anlayan örgütlerde, örgüt kültürü yaratılması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gibi amaçlardan da anlaşılabilen gibi insan faktörüne önem verilmektedir. Anlayan örgütler, neo-klasik yaklaşımın özellikleri ile paralellik gösteren bir örgüt yapısıdır. Bu örgüt yapısı ile birlikte; motivasyon, verimlilik, liderlik ve iletişim konuları önem kazanmaktadır (Tan, 2014; Arslan ve Demirci, 2015: 26; Akat vd., 2002; Koç ve Durmaz, 2018).

2.5.3. Düşünen Örgütler

Düşünen örgütler, problemlerin çözülmesi amacıyla yönetim tekniklerini kullanmaktadır; ancak problemlerin sebeplerinin temeline inmemektedir. Bu örgütlerde, problemlerin tekrar ortaya çıkmasını engellemek adına sistematik bir bakış açısı uygulanmaktadır. Düşünen örgütlerde; yaşanan değişimler sonucu, örgütsel uyum sağlanmaktadır. Çalışanların katılımına anlayan örgütlere göre daha çok önem verilmektedir (Koç ve Durmaz, 2018: 736-739).

2.5.4. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, kendi eylemlerini gözlemleyebilen, alternatif eylemlerin etkilerini keşfedebilen ve performansını artırmak için eylemlerini değiştirebilen bilişsel varlıklardır (Robey vd., 2000). Öğrenen örgütler, bir organizasyonun tüm üyelerinin gelişimi ve katılımı yoluyla kendini sürekli olarak dönüştürme becerisine sahip, en yüksek örgütsel öğrenme seviyesidir. Hiyerarşik yapıda olmayan ve takım bazlı olan öğrenen örgütler; bilgi oluşturma, edinme, aktarma ve davranış değiştirme konusunda yetenekli organizasyonlardır. Öğrenen örgütlerde çalışanların davranış biçimlerinde değişimler yaşanması beklenmektedir. Öğrenen örgütler; sistematik problem çözme, yeni bilgi yaratma, hatalardan öğrenmeyi bilme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, çevreden öğrenme, organizasyon içinde/organizasyon dışında iyi iletişim geliştirme ve sistematik düşünme becerileri ile öğrenmeyi sağlamaktadır (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2003). Bir organizasyonun öğrenen örgüt olabilmesi için öğrenen örgüt kültürünün oluşturulması önemlidir. Sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, takım öğrenimi, sistem, sistem bağlantıları, yetkilendirme ve liderlik öğrenen örgüt kültürünün yaratılabilmesinde yardımcı unsurlardır (Watkins ve Marsick, 1993).

2.6. Öğrenen Örgütün Özellikleri

Tüm organizasyon yapılarında olduğu gibi öğrenen örgütlerin de kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler kültürel, yapısal, çalışan odaklı olmak üzere aşağıda yer almaktadır (Anjaria, 2020; Khunsoonthornkit ve Panjakajornsak, 2018; Watkins ve Marsick, 1993; Koç ve Durmaz, 2018; Armstrong, 2006: 544; Ions ve Minton, 2012; Rowley, 1998; Hill, 1996; Luhn, 2016; Yang vd., 2004):

- Yöneticiler öğrenmeyi merkezi bir sorumluluk olarak görmektedir.
- Tüm paydaşlar ile paylaşılan ortak bir vizyona sahiptir.
- Açık ve dinamik sistemlerdir.
- Öğrenme transferini sağlamak için engelleri minimize etmektedir ve öğrenmeye teşvik eden bir kültüre ve ortama sahiptir.
- Bilgiyi organizasyonel kimlik geliştirmek amacıyla kullanmaktadır.

- Yaratıcı gelişim, kişisel gelişim ve yenilik sağlamak amacıyla; eylem odaklıdır.
- Kurum kültürü ve öğrenme bilinci oluşturmak, organizasyonun stratejilerine göre gelişmek ön plandadır.
- Sürdürülebilir çözümler ve sonuçlar yaratma odaklıdır.
- Tüm paydaşlarla “paylaşmak” ögesi önemlidir. Öğrenme fırsatlarını ortaya çıkarmakta ve bunlardan yararlanma kapasitesini geliştirmeye yardımcı olmaktadır.
- Çalışanlar gibi öğrenen örgütler de organik varlıklardır ve öğrenme kapasitesine sahiptir.
- İşbirliği ve takım çalışması çok önemlidir.
- Çalışanların güçlendirilmesi konusuna dikkat edilmektedir.
- Çevreyle sürekli bir bağlantı ve etkileşim bulunmaktadır.
- Organizasyon, stratejik liderlik odaklıdır.
- Sürekli öğrenme, öğrenen örgüt temelini oluşturan etmenlerdendir.
- Organizasyon üyelerine gerçekten istedikleri sonuçları yaratabilme kapasitelerini sürekli olarak genişletme imkânı vermektedir.
- Yeni ve geniş düşünce kalıpları teşvik edilmektedir.
- Tüm seviyelerdeki çalışanları, çalışma ortamlarında düzenli şekilde öğrenmeye teşvik etmektedir.
- Öğrenme kültürü, öğrenen organizasyonun varlığına katkıda bulunmaktadır.
- Öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren bir yapı bulunmaktadır.
- Hiyerarşik olmayan bir yapı bulunduğundan çalışanların katılımı önemlidir.
- Açık, aktif iletişim ve yapıcı diyalog teşvik edilmektedir.
- Örgüt reaktif bir yapıdan çok, proaktif bir yapıdadır. Örgüt, çevreye karşı tepki geliştirmemekte, değişimleri fırsat olarak nitelendirerek çeşitli önlemler almaktadır.
- Öğrenen örgütler, modern yönetim yaklaşımlarından (stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi gibi) yararlanmaktadır.
- Kolektif öğrenmeyi sürekli kılmaya çalışmaktadır.

- Organizasyon bilinçli olarak fırsatlar ve tehditlerden öğrenmeyi gerçekleştirmektedir.
- Öğrenme ve organizasyon stratejisi yakından bağıntılıdır; kritik bilgileri paylaşmakta ve geliştirmektedir.
- Örgütsel hedefler ile bireysel hedeflerin bütünleştirilmesini sağlamaktadır ve öğrenmeyi örgüt hedeflerine ulaşmada aracı olarak kullanmaktadır.

2.7. Öğrenen Örgütün Temel Yetenekleri

Bir yolculuk süreci içerisinde olan örgütlerin, gelişim aşamalarını tamamlayarak öğrenen örgüt olabilmeleri için bazı temel yeteneklere ihtiyacı bulunmaktadır. Sistemik problem çözme, yeni yaklaşımları deneme, önceki tecrübelerden yararlanma, farklı deneyimlerden faydalanma, bilgi aktarma ve proaktif olma öğrenen örgütlerin temel yetenekleri olarak nitelendirilebilir. Bahsedilen temel yeteneklerin açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.

2.7.1. Sistemik Problem Çözme

Temelde “kalite bakış açısı”na dayalı olan sistemik problem çözme, sorunları ortaya çıkarmak için tahminler yerine bilimsel yöntemleri kullanmaktadır. Planla-uygula- kontrol et- önlem al (PUKÖ) döngüsü kullanılan yöntemlerden biridir. Sistemik problem çözmede, gerçeğe dayalı veriler üzerinden hareket etmek önemlidir. Pareto analizi, korelasyon ve neden-sonuç ilişkileri gibi basit istatistikî yollar kullanılmaktadır. Çalışanlar, problem çözme sürecinde daha disiplinlidirler ve ayrıntılara daha özen göstermektedirler. Çalışanlara; fikir üretme ve bilgi toplama, fikir birliğine varma, verileri analiz etme ve planlama alanlarında araçlar sağlanarak organizasyon çapında problem çözmeye yönelik tutarlı bir yaklaşım oluşturulmaktadır (Garvin, 2000; Garvin, 1993).

2.7.2. Yeni Yaklaşımları Deneme

Sistemik problem çözme yeteneği ile paralel yapıda olan yeni yaklaşımların denenmesi, yeni bilgilerin araştırılması ve deneyimlenmesidir. Bu deneyimleme, devam eden projeler ve tek seferlik deneme projeleri olarak iki türde ortaya

çıkabilmektedir. Devam eden projeler, bilgiyi artırmayı sağlayan kazanımlardır. Sürekli yeni fikir akışı sağlamaktadır ve sürekli iyileştirme programlarının çoğunun temel dayanağıdır. Deneme projeleri ise yeni örgütsel yetenekler geliştirmek amacıyla yapılmaktadır. Öğrenmeyi tüm örgütsel düzeylerde sağlamak amacıyla açık stratejiler geliştirmektedir. Buna ek olarak organizasyonun, gelişimini destekleyecek nitelikte bir öğrenme stratejisi ve ilham verici bir öğrenme vizyonuna da açık olması gerekmektedir. Çalışanlar denenmemiş ve bilinmeyenleri keşfetmek için risk almaya teşvik edilmelidir (Garvin, 2000; Garvin, 1993; Garvin vd., 2008; Serrat, 2017). Sürekli iyileştirme ve öğrenmeyi destekleme felsefesinin hâkim olduğu toplam kalite yönetimi de öğrenen örgütlerin benimsedikleri yeni yaklaşımlar arasında bulunmaktadır. Toplam kalite yönetiminin liderlik, müşteri odaklılık, çalışan bağlılığı yaratma, sürekli iyileştirme ve geliştirme, hedeflere göre veri yönetimi, süreç yaklaşımıyla yönetim, önleme odaklı yaklaşım ilkeleri de öğrenen örgütlerle ortak paydaları arasındadır (Alakoç Burma, 2015). Yeni çalışma yöntemlerinin sık sık denenmesi, yeni fikirleri desteklemek ve uygulayabilmek adına resmi süreçlere sahip olunması da bir organizasyonda yeni yaklaşımların denenmesi açısından önemli noktalardır (Garvin vd., 2008).

2.7.3. Geçmiş Deneyimlerden Ders Çıkarma

Başarısızlıklardan ve geçmiş tecrübelerden elde edilenlerin sistematik olarak değerlendirildiği geçmiş deneyimlerden ders çıkarma yeteneği, organizasyonun öğrenme sürecine katkı sağlamaktadır. Öğrenen örgütler geçmişte yaşadıkları başarısızlıkları; sistemleri, süreçleri ve yapıları iyileştirmek için fırsatlar olarak kullanmaktadır. Çalışanların öğrenmelerini sağlamak için geçmiş deneyimlerin değerlendirmeleri, çalışanlar tarafından kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde muhafaza edilmelidir (Garvin, 2000; Garvin, 1993).

2.7.4. Farklı Deneyimlerden Yararlanma

Öğrenmenin yollarından biri, yeni bir bakış açısı kazanmak için yakın çevrede meydana gelen değişimleri ve gelişimleri takip etmektir. Kıyaslama (benchmarking) ise çevreyi takip etmede, analiz etmede ve uygulamada iyi bir öğrenme yöntemi olarak

kabul edilmektedir. İş yapılma şeklinin ve yapılan uygulamaların incelenmesi her bir organizasyon için bir öğrenme sürecidir (Garvin, 2000; Garvin, 1993). Bunun haricinde organizasyonlar, deneyimlerini aktif olarak yansıtan ve pratikte tüm çalışanlar ile bilgi gelişimine katkıda bulunmak için paylaşılan bireylere ihtiyaç duymaktadır. (Serrat, 2017). Çalışanların farklı fikirlerinin farkına varıldığında ve paylaşılması desteklendiğinde de öğrenme gerçekleşmektedir. Rekabet eden işlevsel bakış açılarının ve alternatif dünya görüşlerinin varlığını ve değerini kabul etmek, organizasyon içinde enerjiyi ve motivasyonu artırırken, yeni fikir ve yaklaşımları da harekete geçirmektedir (Garvin vd., 2008).

2.7.5. Bilgi Aktarma

Bilgi, öğrenen örgüt için kritik bir varlıktır. Öğrenme hem bilginin hem de kaynağının bir ürünü olduğu için öğrenen örgüt, bu ikisinin ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğunu kabul ederek bunları yönetmektedir (Serrat, 2017: 61). Açık bir sistem olan öğrenen örgütler, karşılıklı ilişki içinde oldukları çevrelerinin ve organizasyon üyelerinin bilgiye erişimini kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Bilginin örgüt içerisinde hızlı ve verimli bir şekilde yayılması öğrenen örgüt olmanın gereklerinden biri durumundadır. Bilgi, çalışanların zihninde yaratılırken; bireyler, takımlar ve örgütsel olarak bir sosyal iletişim ağı içinde gelişmektedir. Bilginin örgüt içerisinde geniş çapta paylaşımını sağlayan çeşitli eğitim ve öğretim yöntemleri kullanılmaktadır. Bilgi aktarımının sağlanabilmesi için verileri güvenilir ve sürekli bir şekilde yorumlama, toplama ve değiştirme yeteneği örgüt içerisinde önemli bir roldür. Organizasyonel bilgi, öğrenen örgütlerin önemli hedeflerinden biri durumundadır. Organizasyon içindeki uzman ağlarıyla düzenli olarak bilgi paylaşmak, organizasyon dışındaki uzman ağlarıyla düzenli olarak bilgi paylaşmak ve yeni bilgileri hızlı ve doğru bir şekilde anahtar karar vericiye iletmek bilgi aktarma konusunda öğrenen örgütlerin temel süreçleri içerisinde yer almaktadır (Luhn, 2016; Serrat, 2017; Garvin, 2000; Garvin, 1993; Garvin vd., 2008).

2.8. Öğrenen Örgüt Modelleri

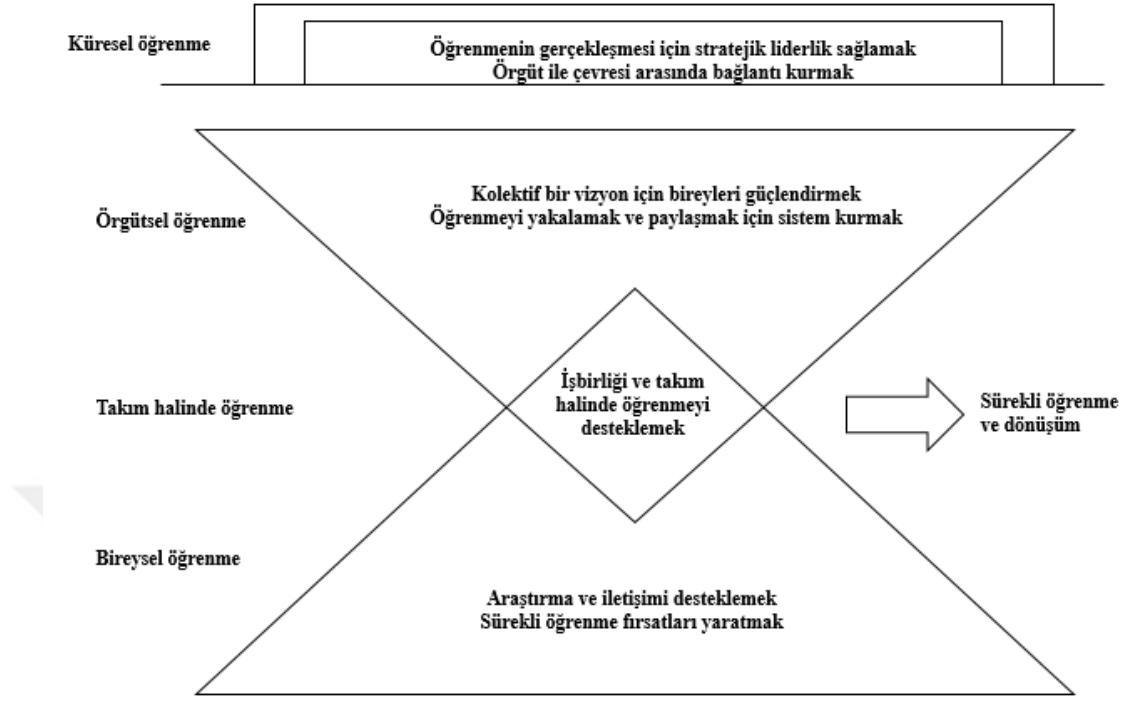
Öğrenen örgüt kavramına ilişkin farklı yazarlar tarafından birçok tanımlama yapılmıştır. Bununla birlikte öğrenen örgütlerin örgütsel öğrenme ile ilişkisi, öğrenen örgüt boyutları, öğrenen örgüte dönüşüm araçları, öğrenen örgüt özellikleri gibi konular farklı modeller ile açıklanmaktadır. Bu bölümde; Armstrong ve Foley Modeli, Watkins ve Marsick Modeli, Birleşmiş Model: Örgütsel ve Bireysel Öğrenme, İki Boyutlu Model, Senge Modeli (5. Disiplin) ve Disiplinleri, INVEST Modeli ve E-Akış Şeması açıklanacaktır.

2.8.1. Armstrong ve Foley Modeli

Armstrong ve Foley (2003) tarafından ortaya konulan model, öğrenme fırsatlarını yaratabilen veya geliştirebilen organizasyonel süreçleri ve yapıları (organizasyon öğrenme mekanizmaları (OLM)) haritalamak amacını taşımaktadır. Model, öğrenen örgütün ortaya çıkabilmesi için organizasyonun gelişimini, iyileştirilmesini ve yenilenmesini kolaylaştıran kültürel ve yapısal yönleri incelemektedir. Yazarlar, organizasyonun öğrenme mekanizmalarını; *öğrenme ortamı, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ve organizasyonda öğrenmeyi uygulamak* olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir ve 65 ifade ve 12 boyuttan oluşan öğrenme ortamı anketi isimli bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte yer alan boyutlar öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapıları göstermektedir. Bu boyutlar; (1) misyon bağlantılı öğrenme, (2) kolaylaştırıcı öğrenme ortamı, (3) misyon desteği, (4) öğrenme kimlik memnuniyeti (çalışma birimleri), (5) öğrenme kimlik memnuniyeti (ilk yönetici), (6) organizasyon desteği, (7) düşük kişisel etki, (8) mentorluk ve koçluk, (9) eğitim memnuniyeti, (10) öğrenme uygulamasının uygunluğu, (11) öğrenme uygulamasının etkililiği ve (12) öğrenme uygulaması sırasında yönetici desteği/geribildirimidir. Bir organizasyonun öğrenen örgüt olabilmek adına ne derece hazır olduğunu ve öğrenen örgütlerin kültürel/yapısal yönlerini ölçmek için oluşturulmuş model; öğrenen örgütleri destekleyen değerleri ve yapıları tasarlamak, analiz etmek ve ilerlemelerini izlemek için bir çerçeve oluşturmaktadır (Armstrong ve Foley, 2003).

2.8.2. Watkins ve Marsick Modeli

Watkins ve Marsick tarafından ortaya konulan modelde, öğrenme ile entelektüel sermaye ve bilgi yönetiminin gelişimi arasındaki ilişkiye odaklanılarak, öğrenen örgütün ana boyutları ve bu boyutların birbirleriyle ilişkileri tanımlanmaktadır. Watkins ve Marsick tarafından bir öğrenen örgütün bireysel, takım ve örgütsel seviyelerde olmak üzere birbirleriyle ilişkili yedi farklı boyuttan oluştuğu ortaya konulmuştur. Sürekli öğrenme, araştırma ve iletişim, takım öğrenmesi, yetkilendirme, yerleşik sistem, sistem bağlantısı ve stratejik liderlik modelin boyutlarını oluşturmaktadır. Sürekli öğrenme, organizasyondaki bütün çalışanlar için öğrenme fırsatlarını sürekli kılma gayretini açıklamaktadır. Araştırma ve iletişim; bir örgütte sorgulama, geri bildirim ve deneyim kültürü yaratmayı ifade etmektedir. Takım öğrenmesi, öğrenmek için işbirliği ruhunu ortaya koymaktadır. Yetkilendirme, bir örgütün ortak bir vizyon oluşturma, paylaşma ve mevcut durum ile yeni vizyon arasındaki boşluk hakkında üyelerinden geri bildirim alma sürecini ifade etmektedir. Yerleşik sistem, öğrenmek ve paylaşmak için sistem kurmayı ifade etmektedir. Sistem bağlantısı, örgütün iç ve dış çevresi ile ilişki içinde olması için küresel düşünce ve eylemleri açıklamaktadır. Stratejik liderlik, liderlerin değişim yaratmak ve organizasyonu yeni yönlere ulaştırmak için öğrenmeyi nasıl kullanabilecekleri konusunda stratejik düşüncelerinden oluşmaktadır. Öğrenen örgüt, sürekli öğrenme ve değişim amacıyla bahsedilen boyutlar ile insanları ve yapıları entegre etmektedir. Şekil 4'te gösterildiği üzere Watkins ve Marsick'in modeli seviyelerden oluşmaktadır. Sürekli öğrenme ile araştırma ve iletişim boyutlarından oluşan seviye, bireysel seviyedir. Takım halinde öğrenme ve işbirliği ile gösterilen boyutlar, takım halinde öğrenme seviyesidir. Yerleşik sistemler, sistem bağlantısı, yetkilendirme ve stratejik liderlik boyutları ise örgütsel öğrenme seviyesidir (Watkins ve Marsick, 1993; Watkins ve Marsick, 1996; Yang vd, 2004; Ghaffari vd., 2011).



Şekil 4: Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Boyutları

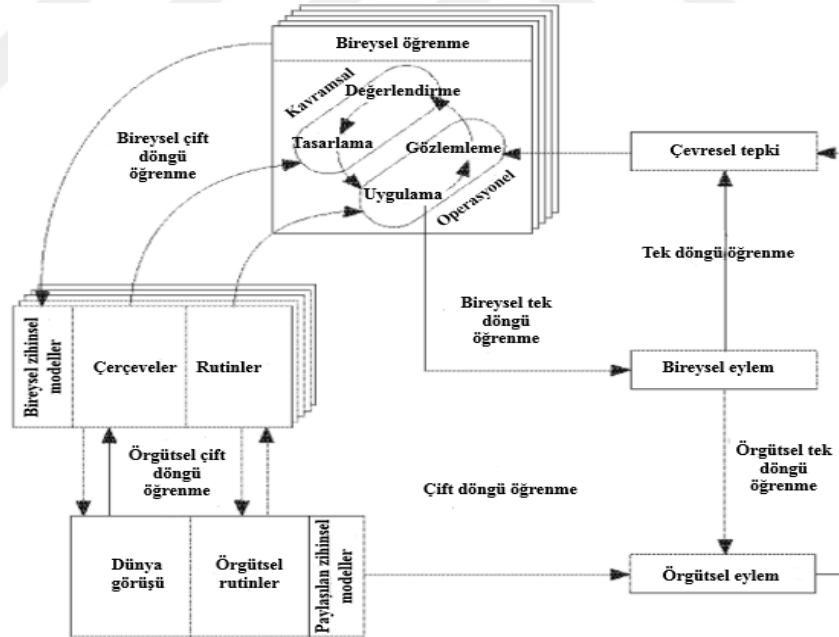
Kaynak: Ghaffari vd., 2011.

2.8.3. Birleşmiş Model: Örgütsel ve Bireysel Öğrenme

Chris Argyris ve Donald Schön tarafından ortaya konulan tek döngü öğrenmeye ve çift döngü öğrenmeye göre, bireyler nasıl davranacaklarına ilişkin zihinsel haritalara sahiplerdir. Zihinsel haritalar; bireylerin eylemlerini planlama, uygulama ve gözden geçirme yöntemlerini içermektedir. Yardımcı bir öğrenme olarak kabul edilen tek döngü öğrenmede, çalışanlar problemleri ortaya çıkarmaktadır. Çift döngü öğrenmede ise çalışanlar örgütün kültürünü, amaçlarını, stratejisini ve yapısını değiştirmeyi amaçlamaktadır (Argyris ve Schön, 1996). Bu açıdan bakıldığında çift döngü öğrenme tek döngü öğrenmeye göre proaktif yapıdadır.

Çift döngü öğrenme, öğrenme sistemlerinin rolüyle ilişkilidir ve belirsiz ortamlarda bilinçli kararlar almayı gerektirmektedir. Bu durum, örgütte ortak fikirlere sahip olunmasını gerekli kılmaktadır. Paylaşılan zihinsel modellerin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kim (1993), örgütsel öğrenmeye ilişkin ortaya attığı modelde gözlemlene-değerlendirme-tasarlama-uygulama (GDTU) döngüsünü paylaşılan

zihinsel modeller, tek döngü ve çift döngü öğrenme ile bir araya getirmiştir. GDTU döngüsü ve paylaşılan zihinsel modeller ile öğrenmenin aktarılabileceğini ortaya koymuştur. Birleşmiş model Argyris ve Schön'un hem bireysel hem de organizasyonel seviyelerde tek döngü ve çift döngü öğrenme kavramlarından yararlanmaktadır. Bireysel çift döngü öğrenme, bireysel zihinsel modeller üzerinde rol oynayarak organizasyonel seviyede öğrenmeyi de etkilemektedir. Organizasyonlar, üyelerinin öğrenmesi ile öğrenmeyi gerçekleştirmektedir. Bu sebeple örgütsel çift döngü öğrenme, bireysel zihinsel modeller ve paylaşılan zihinsel modeller aracılığıyla gerçekleşmektedir. Şekil 5'te verildiği üzere; örgütsel öğrenme, bireysel öğrenme ile değişerek organizasyonel seviyede değişim yaratmaktadır. GDTU – paylaşılan zihinsel modeller döngüsü örgütsel seviyedeki değişimi yaratmak adına, bireysel ve örgütsel seviyede tek ve çift döngü öğrenmeyi içermektedir (Kim, 1993).



Şekil 5: Örgütsel Öğrenme Modeli: GDTU-PZM

Kaynak: Kim, 1993.

2.8.4. INVEST Modeli

Pearn ve arkadaşları (1995) organizasyonların bir bütün olarak nasıl öğrenebileceğini anlamlandırmak adına temeli Senge'nin teorisine dayanan bir model ortaya koymuşlardır. Pearn ve arkadaşları (1995), bir organizasyonun varlığını sürdürmesi ve gelişebilmesi için örgütün genel ortamı ve yapısı ile çalışanlar olmak üzere iki boyutu olduğunu savunmaktadır. Bu iki boyut Pearn ve arkadaşları (1995) tarafından INVEST (*inspired learners, nurturing culture, vision for the future, enhanced learning, supportive management, transforming structures*) olarak kısalttıkları altı faktöre dayandırılmaktadır. Bu altı faktör; ilham veren öğrenenler, besleyici kültür, gelecek vizyonu, gelişmiş öğrenme, destekleyici yönetim ve dönüştürücü yapılardan oluşmaktadır (Hallam vd., 2013; Pearn vd., 1995).

İlham veren öğrenenler; fazladan çaba sarf eden ve işleri doğru yapmak için fazladan yol kat eden, deneyen, test eden ve işlerin yapılış yöntemlerini bireylerdir. Besleyici kültür; açık geri bildirimin olduğu, yaratıcı düşüncenin teşvik edildiği, hataların fark edildiği ve bunlardan öğrenildiği, çalışanların tam potansiyeline ulaşacak şekilde öğrenmenin kolaylaştırıldığı bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Gelecek vizyonu; yapılan hatalardan en verimli şekilde yararlanılması, organizasyonun tamamında deneme ve hatalardan ders alınması amaçlı bir yaklaşımı içermektedir. Gelişmiş öğrenme; yapılan hataların sistematik kullanımı ve sistem düşüncesi, bilgisayar modelleme gibi gelişmiş öğrenme teknikleri ile öğrenmenin sağlanmasıdır. Destekleyici yönetim; öğrenme ve iyileştirme kültürü oluşturabilmek için yönetim rollerinden birinin çalışanlarda öğrenmeyi teşvik etmek olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Destekleyici yönetim; öğrenmenin doğasını bilen, hatalardan öğrenilmesini destekleyen, hatalar sebebiyle çalışanları suçlayıcı davranışlardan kaçınan becerilere sahip olmalıdır. Dönüştürücü yapılar ise; örgütün bürokratik olarak durgunlaşmasını önlemek için gereklidir. Bunun yanı sıra örgütün esnekliğini ve dış çevresindeki değişimlere yanıt verebilecek şekilde adapte olabildiğini sağlamaktadır. (Pearn vd., 1998: 116-118)

2.8.5. E-Akış Şeması

Öğrenen örgüt enerji akışı olarak da bilinen e-akış şeması, Pedler ve arkadaşları (1991) tarafından ortaya konulmaktadır. E-akış modeli, öğrenen örgütlerin on bir özelliğini açıklayarak, örgüt birimlerinin bir arada çalışabilmek için nasıl uyum kurabileceklerini açıklayan bir modeldir. Stratejiye yönelik öğrenme yaklaşımı, katılımcı politika oluşturma, açık bilgilendirme sistemleri, biçimlendirici muhasebe ve kontrol, birimler arası karşılıklı uyum, ödül esnekliği, uyarlanabilir yapılar, çevre tarayıcıları olarak sınırları zorlayan çalışanlar, örgütler arası öğrenme, öğrenen kültür-iklim ve tüm çalışanlar için kendini geliştirme fırsatı öğrenen örgüt oluşturmak için belirlenen on bir özelliktir. On bir özelliğin kısa açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir Pedler ve arkadaşları (1991):

Stratejiye yönelik öğrenme yaklaşımı, kolektif olarak ne yapılacağına karar vermenin ve uygulamanın bir öğrenme süreci olması gerektiğini açıklamaktadır.

Katılımcı politika oluşturma, firmanın çalışanlarının, paydaşlar ile birlikte, politika geliştirme sürecine katkıda bulunmasını ve katılım sağlamasını içermektedir.

Açık bilgilendirme sistemleri, ile bireylerin aktif katılımı sonucu örgüte daha fazla bağlılık ve sahiplenme duygusu hissetmeleri sağlanmaktadır. Örgütün dönüşümünü sağlamak, öğrenmeyi destekleyecek ve bilgi akışını hızlandıracak şekilde çalışanların erişebileceği bilgi kaynakları oluşturabilmek için bilgi teknolojileri kullanılmaktadır.

Biçimlendirici muhasebe ve kontrol, denetim sistemlerinin işleyişinin örgütteki bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilmesini öğretmek için tasarlanmaktadır.

Birimler arası karşılıklı uyum, toplam kalite hareketi ile ilişkilidir. Yukarıdan aşağıya doğru bir kontrol yerine birbirleriyle karşılıklı uyum sağlayarak birimlerin kendilerini denetleme fikri ile ilgilidir. Düzenli diyalog, işbirliği ve koordinasyon önemlidir.

Ödül esnekliği, bireyler için öğrenmeyi pekiştirecek, performansı artıracak şekilde organizasyonlarda ödül ve koşul alternatifleri bulunması ve kazanılması anlamına gelmektedir.

Uyarlanabilir yapılar, kolayca adapte edilebilir ve esnek yapılar olarak kabul edilmektedir.

Çevre tarayıcıları olarak sınırları zorlayan çalışanlar, dış çevreden bilgi toplayan ve kullanılmasını sağlayan organizasyon üyeleridir. Aynı zamanda elde edilen bilgilerin örgüt düzeyinde paylaşılmasını içermektedir.

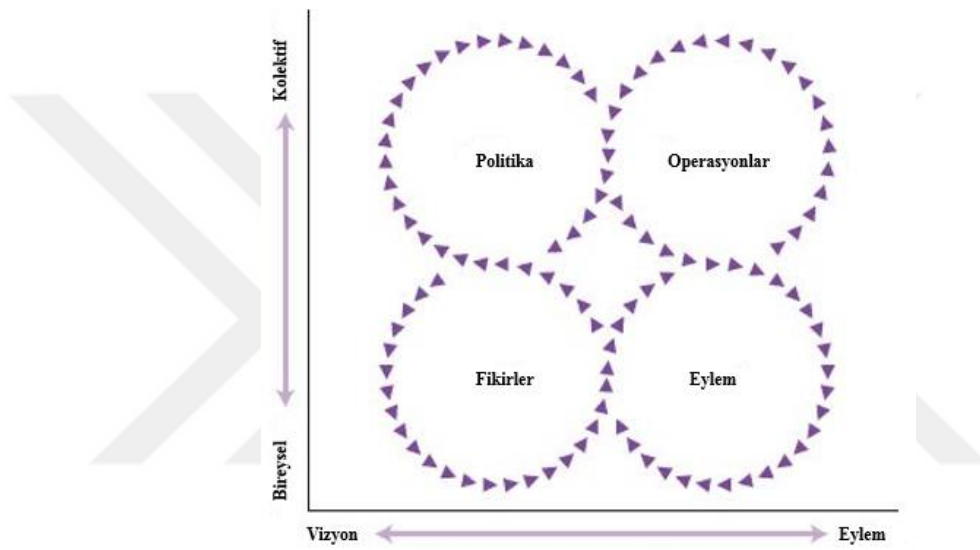
Örgütler arası öğrenme, organizasyonlar arasındaki ilişkileri ve organizasyonun tedarikçileri ile ilişkilerini öğrenmedir. Kıyaslama (benchmarking) da öğrenme yöntemlerinden biri olarak kullanılabilir. Çevre tarayıcıları olarak sınırları zorlayan çalışanlar ve örgütler arası öğrenme ilkeleri daha çok “davranışsal” niteliktedir. Özellikle öğrenen örgütler bir tür kültür ve iklim olarak değerlendirildiğinde bu iki ilke daha çok önem kazanmaktadır.

Öğrenen kültür-iklim, öğrenen örgütün bir kültür ve iklim olarak kabul edildiğini göstermektedir. Öğrenen örgütlerde yapılan hatalar yok sayılmamakta ve hatalardan öğrenilme/ders çıkarma üzerine gelişim yolları aranmaktadır. Geribildirim, sorgulama ve yönetim desteği öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir ortam yaratma araçları olarak kabul edilmektedir.

Tüm çalışanlar için kendini geliştirme fırsatı, çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerinin sorumluluğunu kendilerinin üstlenmesi, öz yönetim ifade etmektedir.

Politika örgütsel düzeyde fikirlerden, operasyonlar ise örgüt düzeyinde eylemlerden oluşmaktadır. Şekil 6’da gösterildiği gibi E-Akış Şeması, kavramların birbirleriyle etkileşimleri ile birlikte bireysel ve örgütsel öğrenme düzeylerini göstermektedir. Açık bilgilendirme sistemleri, birimler arası karşılıklı uyum ve ödül esnekliği akışı dinamik duruma getiren ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayan unsurlardır. Çevre tarayıcıları olarak sınırları zorlayan çalışanlar ve örgütler arası öğrenme dış ilişkiler ile öğrenme sürecinin devamını sağlamaktadır. Öğrenen kültür-iklim ve tüm çalışanlar için kendini geliştirme fırsatı bireysel düzeyde öğrenme

döngüsünü ve stratejiye yönelik öğrenme yaklaşımı ise kolektif düzeyde öğrenme düzeyini yansıtmaktadır. Katılımcı politika oluşturma, eylemler ve operasyonlar için bireysel ve örgütsel düzeyde öğrenmenin kaynağının geribildirimler olduğunu ortaya koymaktadır. Bireysel yönden kolektif yöndeki veya kolektif yönden bireysel yöndeki enerji akışı bireysel eylemlerin kolektif eylemleri tetiklemesini ve örgütsel düzeyde etkin çalışmanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Pedler vd., 1991 akt. Siriwardena, 2015).



Şekil 6: E-Akış Şeması

Kaynak: Pedler vd., 1991 akt. Siriwardena, 2015.

2.8.6. Senge Modeli (5. Disiplin) ve Disiplinleri

Yönetim felsefesine öğrenen örgütler hakkında önemli düşüncelerde ve yaklaşımlarda bulunan yazarlardan biri Senge'dir. Senge (1990) tarafından öğrenen örgüt; bireylerin istedikleri çıktılarını sağlayabilmek adına kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve kapsamlı düşünce sistemlerinin ortaya çıkarıldığı; ortak amaçlara ulaşmaya çalışılan ve çalışanların sürekli birlikte öğrenmeyi öğrendikleri yer olarak tanımlanmaktadır. Senge'nin (1990) öğrenen örgütlere ilişkin ortaya attığı yaklaşım, bir öğrenen organizasyon oluşturmak için gerekli olan bir dizi ilkeyi tanımlamaktadır. “*Kişisel ustalık*”, “*zihinsel modeller*”, “*paylaşılan vizyon*”, “*takım halinde öğrenme*” ve “*sistem düşüncesi*” öğrenen örgütün sahip olması gereken beş

ilkedir. Bu ilkeler organizasyon, öğrenen örgüt düzeyine evrilirken organizasyonun kapasitesini sürekli artıran yol gösterici kılavuzlar olarak değerlendirilmektedir.

2.8.6.1. Kişisel Ustalık

Örgütsel öğrenme için bir anlamda köprü görevinde olan kişisel ustalık; kişisel vizyonu açığa çıkarmayı, bireysel enerjiye odaklanmayı, bilgi ve becerilerini tanıyabilecek şekilde kendini öğrenmeyi sağlayan süreçtir. Kişisel ustalığı geliştirmek, kesintisiz ve sürekli bir çabalamadır. Örgütler, bireysel öğrenme gerçekleşmeden örgütsel öğrenmeyi sağlayamamaktadır. Öğrenen örgütlerde, etkin gücün çalışanın kendisi olduğuna inanılmaktadır. Örgütlerin hedeflediği üretkenlik, gelişim ve büyüme gibi amaçlar çalışanların motivasyonu, kişisel öğrenmesi ve disiplini olmadan gerçekleşmemektedir. Kişisel ustalık, istenilen sonucu ortaya çıkarma yeteneğini sürekli olarak geliştirmektedir. Örgüt üyelerinin her birinin sürekli öğrenme çabaları, öğrenen örgüt ruhunu oluşturmaktadır. Yeteneklerin ve becerilerin ötesinde bir kavram olarak görülen kişisel ustalık, ruhsal gelişimi sağlamaktadır. Kişisel ustalık, mevcut gerçekliği net şekilde anlamak ile kişisel vizyon arasındaki durumun farkına varmayı ve kararlılıkla üretme yeteneğini genişletmeyi öğrenmektir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için de organizasyonun her düzeyinde bu öğrenmeye gereksinim duyulmaktadır (Yang vd., 2004; Senge, 2018: 159-196). Kişisel ustalık düzeyi yüksek olan bireylerin özelliklerinden bazılarına aşağıda yer verilmektedir (Senge, 2018: 159-196):

- Vizyon ve hedeflerin ardında belirli ve açık bir amaca sahip olmak,
- Değişime açıklık,
- Derin şekilde sorgulamak,
- Üstü kapalı varsayımlar üzerine düşünmeyi öğrenmek,
- Farklı görüşleri sorgulamak,
- Yaratıcı sürecin parçası olduğuna inanmak,
- Sürekli öğrenme süreci içerisinde olmak,
- Daha fazla inisiyatif alma isteğinde olmak,
- Sistematik dünya görüşü geliştirmek,

- Daha hızlı öğrenmek ve
- Yüksek sorumluluk duygusuna sahip olmak

Kişisel ustalıkta Senge'ye göre bireysel vizyon, gerçeği görebilmek, yapısal çatışma ve gerçeğe bağlılık önemli noktalar. Bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için harekete geçmeleri ve buna sürekli olarak odaklanmaları bireysel vizyonu ortaya çıkarmaktadır. Mevcut gerçekliği net şekilde anlamak ile kişisel vizyon arasındaki durumun farkına varmak bireyleri harekete geçirdiği için kişisel ustalığın temelindeki noktadır. Bireylerin bilinçaltında yatan güçsüzlük veya değersizlik inancı ile kişisel ustalığa engel şekilde bireyde yapısal çatışma oluşabilmektedir. Bireyin önüne çıkan engellerin üstesinden gelme inancı, vizyonu farklılaştırma veya gerçeğe bağlılık yollarından olabilmektedir. Bireylerin mutlak gerçekliği var olan haliyle daha net şekilde algılayabilecekleri bir çerçeve oluşturmaları gerçeğe bağlılığı oluşturmaktadır. Kişisel ustalığı yüksek bireyler, davranışların altında yatan yapısal çatışmaları ve var olan gerçeği daha iyi görebilmektedir (Senge, 2018: 159-196).

Kişisel ustalığın gelişebilmesi için önemli olan noktalardan biri örgütün destekleyici ortamıdır. Çalışan gelişiminin desteklenmesi ve çalışana değer verildiğinin yansıtılması kişisel ustalık için örgütün itici güçleri olacaktır. Örgütün, bireyin kişisel ustalığının gelişimine katkı sağlamak için beş disiplinin hepsini uyum içinde ortaya koyması uygulayabileceği en iyi yöntemdir (Senge, 2018: 159-196).

2.8.6.2. Zihinsel Modeller

Dünyanın işleyişine dair inançlar, zihne yerleşmiş ve kalıplaşmış varsayım ve genellemeler zihinsel modelleri oluşturmaktadır. Bu modeller ise bireylerin davranış biçimlerini etkilemektedir. Zihinsel modeller bireylerin farklı bakış açılarına sahip olmalarını, aynı şeye bakarken farklı şeyler görebilmelerini ortaya çıkarmaktadır. Kişisel farkındalık ve bilişsel becerileri destekleyen araçlar, zihinsel modellerin kullanımı için altyapılar ve sorgulamayı destekleyen kültür arasındaki ilişkiler zihinsel modeller için önemlidir. Öğrenen örgüt yaratabilmek için; var olan zihinsel modellerin ne olduğu ortaya konulmalı, öğrenmeyi öğrenmek için düşünme modelleri

değiştirilmelidir. Öğrenen örgütlerde bireyler kendilerinin ve başkalarının düşünme tarzlarını sorgulayabilme becerisine sahip olmalıdır (Senge, 2018: 197-227).

2.8.6.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon bir fikir olmaktan çok, etkili bir itici güçtür. Paylaşılan vizyon organizasyon üyelerinin ortak duygu ile taşıdıkları resim parçalarıdır ve “ortaklık” duygusuna sahip olmaktan beslenmektedir. Paylaşılan vizyon, öğrenmek için sahip olunması gereken odaklanmayı ortaya çıkarmaktır. Paylaşılan vizyon disiplini, çalışanların bireysel vizyonlarını yansıtan ve tüm üyelerin inandıkları vizyondur. Paylaşılan vizyon, örgüt üyelerine aidiyet duygusu kazandırmakta ve ortak kimlik oluşturmaktadır. Paylaşılan vizyon, öğrenme sürecinde bir rehber görevi görmektedir. Bireysel ve örgütsel eksiklikleri ortaya çıkarmaktadır ve değişim için risk almayı teşvik etmektedir. Paylaşılan vizyonun oluşturulmasında; bireysel vizyon oluşturma, bireysel vizyondan paylaşılan vizyona yayılma, vizyon yaklaşımları ve gerçeğe bağlılık önemli konulardır (Senge, 2018: 228-254).

Paylaşılan vizyonun temelinde bireysel vizyon bulunmaktadır. Örgütler bireysel vizyonun gelişimini desteklemelidir. Paylaşılan vizyonun oluşumunun temelinde bireysel vizyon bulunduğundan kişisel ustalık, vizyon ve mevcut gerçeklik önem kazanmaktadır ve iki disiplin bu bağlamda birbiriyle ilişkilidir (Senge, 2018: 228-254).

Bireysel vizyondan paylaşılan vizyona ulaşma sürecinde örgüt üyelerinin her biri bütünün parçalarını kendi bakış açıları ile ele almakta ve bütüne farklı noktalardan katkı sağlamaktadır. Bu şekilde vizyon daha canlılık, paylaşılabirlik ve gerçeklik kazanmaktadır (Senge, 2018: 228-254).

Öğrenen örgütlerde vizyon, yukarıdan aşağıya doğru hareket etmemektedir. Çünkü örgütlerde bu yönde oluşturulan vizyonlar genellikle bireysel vizyonla bütünleşmemektedir. Öğrenen örgütlerde ortak vizyon, örgüt üyelerinin her birinin bireysel vizyonlarıyla bir şekilde bağ kurana kadar, gerçekleşmiş olarak kabul edilmemektedir. Bunun için, farklı vizyonların bir arada olduğunu kabul etmek, örgüt

üyelerini dinlemek ve bireysel vizyonları birleştiren doğru vizyonun ortaya çıkarılmasını sağlamak önemlidir (Senge, 2018: 228-254).

Örgütün vizyonunun gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin vizyona olan yaklaşımları dikkate alınması gereken bir konudur. Bağlanma, yazılma, gerçekten uyma, biçimsel uyma, gönülsüz uyma, uymama ve apati örgüt vizyonuna karşı geliştirilen yaklaşımlardır. Vizyonun gerçekleşmesini sağlayan ve yapıyı yaratmaya yardımcı olmak bağlanma; vizyonun gerçekleşmesini isteyen ve yapabileceği görevi üstlenmek yazılma durumudur. Vizyonu kavrayarak vizyona uygun davranış göstermek gerçekten uyma; sadece kendisinden bekleneni gerçekleştirmek biçimsel uymadır. Vizyonu kavramamak ancak aynı zamanda işini kaybetmeyi istememek durumu gönülsüz uyma; vizyonu kavramamak aynı zamanda bekleneni yapmamak uymamadır. Son olarak vizyonla ilgilenmemek ve nötr tutuma sahip olmak ise apatidir (Senge, 2018: 228-254). Öğrenen örgüt, gerçeklikten uzak ve hayali vizyonlar oluşturmayı değil, mevcut gerçekliği vizyon merceği ile incelemeyi içermektedir. Aynı zamanda öğrenen örgüt, vizyonu gerçekleştirmeye yönelik yüksek istek duymaktadır.

2.8.6.4. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, bütün olarak işlevde bulunulması ve istenilen sonuca ulaşma kapasitesinin geliştirilmesi sürecidir. Takımlar içerisinde ortak bir amaç ve takım üyelerinin birbirlerinin gayretlerini tamamlama anlayışı bulunduğundan, takım halinde öğrenme paylaşılan vizyon disiplini ile paralellik göstermektedir. Takım halinde öğrenmede, belirli bir yönde ve uyum içerisinde hareket etme ön planda olup, bireysel çıkarlar değil, kolektif çıkarlar gözetilmektedir (Senge, 2018).

Örgütlerde kilit öğrenme birimlerinin takımlar olduğu düşüncesi ön planda olduğundan, takımlar öğrendiğinde örgütsel öğrenme de gerçekleşmeye başlamaktadır. Bu sebeple takım halinde öğrenmenin boyutları önem kazanmaktadır. Karmaşık problemler için içgörüye dayalı düşünme, koordinasyon içerisinde eylem ve takımların diğer takımlar üzerindeki etkisi takım halinde öğrenme için önemlidir. İçgörüye dayalı düşünmede her bir takım üyesinin düşüncesi farklı bakış açıları

sunmaktadır ve takım halinde öğrenmeyi etkilemektedir. Koordinasyon içerisinde eylemde, takım üyeleri birbirlerinin eylemlerini ve eksik yönlerini tamamlayacak şekilde davranmaktadır ve takım üyeleri içerisinde bu duruma güven duyulmaktadır. Takım halinde öğrenmenin kolektif bir durum olduğuna inanılmaktadır. Son boyutta ise, bir takımın diğer takımlar üzerinde etkisi bulunmaktadır ve öğrenen her bir takım diğer takımları da sürekli olarak geliştirmektedir (Senge, 2018).

Takım halinde öğrenmede “Bütün, parçaların toplamından fazladır.” görüşü bulunmaktadır. Bu görüş ile takım üyelerinin farklı bakış açılarına yer verilerek takım üzerinde kalıcı etkiler bırakması ve sinerji oluşturması amaçlanmaktadır. Takımda diyalog ve tartışmanın dengelenmesi önemlidir. Diyalog; farklı bakış açılarının, yeni düşüncelerin ortaya çıkması ve bireysel görüşlerin ötesine geçilebilmesi için bir araçtır. Tartışmada ise farklı görüşler savunularak durum çözümlemesi ile kararlar alınmaktadır. Öğrenen takımlar diyalog ile tartışma arasındaki farkı algılayan, bunları dengeleyerek kendilerini geliştiren ve birlikte öğrenmeyi öğrenen takımlardır (Senge, 2018).

2.8.6.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, çift taraflı ilişkileri görme ve değişim süreçlerini kavrama yeteneğidir (Yang vd., 2004: 32). Sistem düşüncesi, bütünsel görebilme disiplini (Senge, 2018: 93). Sistem düşüncesi, aslında her şeyin birbirine bağlı olması ve etkileşim içinde bulunmasıdır. Senge tarafından ortaya konulan beşinci disiplin düşüncesindeki beşinci disiplin aslında sistem düşüncesidir. Çünkü sistem düşüncesi diğer dört disiplin ile bağıntılıdır ve bu disiplinlerin temelini oluşturarak disiplinleri birbirine bağlamaktadır. Tüm disiplinleri bir bütün olarak görebilmeyi mümkün kılmaktadır.

Sistem düşüncesi; karşılıklı ilişkileri, değişimleri ve var olan yapıları görebilmeyi içermektedir. Bütünü görerek sağlıklı şekilde gelişebilmeyi oluşturan bir çerçevedir. Parçalar yerine bütünü görmeyi; örgüt üyelerini izleyen bireyler olmak yerine, aktif katılımcılar haline getirmeyi; anlık tepkiler göstermek yerine geleceğe

yönelik tepkiler yaratmayı sağlamaktadır. Aynı zamanda sistem düşüncesi, zihniyet değişimini içermektedir (Senge, 2018: 94).

Sistem düşüncesinde, sistem sorumluluğu kolektif olarak paylaşılmaktadır ve geribildirim önemli bir konudur. Eylemlerin birbirleri üzerindeki etkisini anlamada ve eylemleri dengelemede geribildirim iyi bir araçtır. Sistem düşüncesi aynı zamanda karşılıklı etki akışı yaratmaktadır. Çünkü sistem düşüncesinde hiçbir durum tek taraflı olarak hareket etmemekte; bir durum başka bir durumun sebebi farklı bir durumun ise sonucu niteliğinde olabilmektedir (Senge, 2018: 98-100).

Sistem düşüncesi, akıl ve sezginin bütünleştirilmesi, daha geniş bir bakış açısının desteklenmesi, merhamet ve bütüne bağlılığın görülebilmesi için çerçeve yaratmaktadır. Sistem düşüncesi, zihinsel modeller açısından düşünme yollarını değiştirmeye yardımcı olmaktadır. Paylaşılan vizyon disiplininde ise sistem düşüncesi var olan vizyonun nasıl yaratıldığını ve yaratılmak istenen vizyonun çerçevesini görmeyi sağlamaktadır. Takım halinde öğrenme disiplininde ise birlikte öğrenmeyi öğrenme süreci bulunmaktadır ve takım üyeleri sistem düşüncesinin dilini öğrenmeye başladığında öğrenme de gerçekleşmeye başlamaktadır. Öğrenen örgütlerde ve beşinci disiplinde; tüm disiplinler birbirlerini etkileyen güçlü ilişki ağları ile birbirine bağlanmış durumdadır.

2.9. Öğrenen Örgüt Davranışları

Öğrenen örgütlerde Senge (1990) tarafından ortaya konulan beş temel disiplin ve bu disiplinleri destekleyecek şekilde Watkins ve Marsick (1993; 1997) tarafından açıklanan yedi davranış bulunmaktadır. Watkins ve Marsick'in modeli, değişim ve sürekli öğrenme için çalışanlarla örgütün yapı taşlarını bütünleştiren bir sistemdir. Watkins ve Marsick'in (1993; 1996) öğrenen örgüt boyutları modelinde de (Şekil 5) yer aldığı üzere yedi davranış birbiriyle ilişkilendirilmiş ve kısaca açıklanmıştır. Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, güçlendirilmiş çalışanlar, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik yedi temel davranıştır. Çalışmanın araştırma kısmında yararlanılacak öğrenen örgüt algısı ölçeği de bu yedi temel davranış üzerine konumlandırılan boyutlardan oluşmaktadır.

Aşağıda bahsedilen yedi davranış Watkins ve Marsick modelinde şekillendirildiği sıra ile verilmektedir.

2.9.1. Sürekli Öğrenme

Organizasyondaki bütün çalışanlar açısından sürekli öğrenme fırsatları yaratma gayretini açıklamaktadır. Öğrenme olgusu öğrenen örgütlerde değişimin temelidir. Öğrenme; sürekli, stratejik, işle bütünleşik ve işe paralel işleyen bir süreçtir (Marsick ve Watkins, 1996). Öğrenen örgütün varlığından bahsedilebilmesi için sürekli öğrenme ve bireylerin kendini dönüştürme kapasiteleri ve yapıların entegrasyonu önemlidir. Hatalar ve sorunlar tartışmaya açık olmalıdır; çünkü sürekli öğrenme sürecinde hatalardan ve sorunlardan öğrenmek de aracıdır. Sürekli öğrenme, örgütleri daha aktif ve hızlı kararlar alabilen örgütlere dönüştürmektedir. “Sürekli” olan bir öğrenmeden bahsedildiği için öğrenme olgusu uzun dönemlidir. Öğrenme, örgütün belirli seviyelerinde değil her seviyede gerçekleşmelidir (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.2. Diyalog ve Araştırma

Diyalog ve araştırma için örgüt kültürü; sorgulama, geri bildirim ve deneyim yaratma çabası içermelidir. Diyalog ve araştırma, örgüt üyelerinin bakış açılarını ve düşüncelerini açıklayabilmelerini, diğer örgüt üyelerini dinlemeyi ve sorgulamayı geliştirmektedir. Aynı zamanda takım halinde öğretilmenin gerçekleşebilmesi için de diyalog önemlidir. Yaşanılan problemlerin kaynağı bireyler arası diyalog ve araştırma ile bulunabilmekte ve örgüt diyalog aracılığı ile sürekli olarak öğrenmesine katkı sağlamaktadır. Örgüt üyelerinin ve yönetimin diyalog unsuruna inanması, hiyerarşik yapı yerine esnek bir yapının oluşturulması, açık ve sorgulayıcı bir örgüt kültürü yaratılması karşılıklı iletişimin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.3. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme; takımların etkin işleyişini, destekleyen işbirliğini ve işbirliğine dayalı becerileri yansıtmaktadır. Takım halinde öğrenme, bireysel ve

örgütsel öğrenme için aracı durumda ve köprü görevindedir. Takımlar karmaşık problemler üzerine kapsamlı düşünebilmekte; güven ortamı oluşturmaya önem vermekte ve diğer takımları etkileyebilmektedir. İşbirliği ruhu ile birlikte çalışma ortamı yaratılmaktadır. Takım üyelerinin çeşitli bakış açıları ve düşünceleri bir araya getirilerek “öğrenme” oluşturulmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.4. Paylaşımçı Sistemler

Paylaşımçı sistemler; öğrenmeyi sürekli kılmak ve paylaşmak için hem yapısal hem de teknolojik sistemler kurma çabasından ve bu sistemleri işin kendisine entegre etme çabalarından oluşmaktadır. Örgüt üyeleri öğrenmeyi öğrenerek, örgütün geneline bunu sistemler aracılığı ile yaymaktadır. Paylaşımçı sistemler, çift yönlü bir iletişim ortamı yaratmaktadır. Örgüt üyelerinin gereksinim hissettikleri verilere ve bilgilere paylaşılan sistemler ve teknolojik yapılar ile kolaylıkla erişmesi sağlanmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.5. Güçlendirilmiş Çalışanlar

Örgütün paylaşılan vizyon yaratma sürecinde ve var olan durum (gerçeklik) ile vizyon arasındaki boşluk üzerine örgüt üyelerinden geri bildirim alma sürecinde çalışanlar güçlendirilmektedir. Çalışanlar vizyon oluşturma ve vizyonu uygulama süreçlerinde aktif şekilde rol almaktadır. Çalışanlar, öğrenmelerini sağlamak amacıyla karar verme sürecine dahil edilmekte; onlara inisiyatif ve sorumluluk verilmektedir. Çalışanların öğrenme güdülerini yüksek seviyeye çıkarmak amacıyla, örgüt üyeleri paylaşılan vizyon etrafında toplanmaktadır. Çalışanların, görevlerini yerine getirirken gereksinim duydukları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmaları sağlanmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.6. Sistemler Arası Bağlantı

Sistemler arası ilişki, örgütü iç çevreye ve dış çevreye bağlamak için eylemleri yansıtmaktadır. Öğrenen örgütler sürekli geliştikleri, proaktif yapıda oldukları ve çevreden etkilenip çevreyi etkileyebildikleri için açık sistemler olarak kabul

edilmektedir. Öğrenen örgütler açık sistem olduklarından çevre ile etkileşim durumundadır. Çalışanlar yaptıkları işin örgüt ve örgüt çevresi için (iç çevre ve dış çevre için) ne anlam ifade ettiğini bilmektedir. Bununla birlikte çalışanlara örgütteki işlerin örgüt üzerinde ne gibi etkiler yarattığını tanıma fırsatı sağlanmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.9.7. Destekleyici Liderlik

Öğrenen örgütlerin kurulması, bir organizasyonun öğrenen örgüte evrilmesi, çalışanların değişimleri kabul etmesi ve benimsemesi, gerekli yapıların oluşturulması süreçlerinde en önemli nokta yönetim/lider desteğinin olmasıdır. Destekleyici liderlik, değişim yaratmak ve organizasyonu yeni bir yöne taşımak için öğrenmeyi nasıl kullanabilecekleri hakkında liderin stratejik düşüncelerini açıklamaktadır. Öğrenme modeli yaratmada, öğrenme sürecini ve değişimi desteklemede liderler öğrenmeyi aracı olarak kullanmaktadır. Öğrenen örgütlerdeki liderlerin veya yönetimin desteği, çalışanların öğrenme fırsatlarını destekler niteliktedir. Örgüt hakkındaki güncel veri ve bilgiler açıkça çalışanlarla paylaşılmakta, çalışanların bilgilere ulaşabilmesi desteklenmektedir. Destekleyici liderlik ile paylaşılan vizyona ulaşma yolunda, çalışanların güçlendirilmesine ve inisiyatif almalarına, onlara sorumluluk verilmesine imkân tanınmaktadır (Watkins ve Marsick, 1993; 1996; Yang vd., 2004).

2.10. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Proaktif Çalışma Davranışı İle İlgili Çalışmalar

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve proaktif çalışma davranışı ile ilişkili olabilecek çalışmalar alanyazında incelenerek, ulaşılabilen çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

Prieto ve Pe´rez-Santana (2014) tarafından yapılan çalışma sonucunda, İK uygulamalarının yenilikçi çalışma davranışlarını desteklediği ileri sürülmüştür. Yaratıcılık, yenilikçilik ve inisiyatife önem veren bir organizasyon, işe alım sürecinde organizasyona uygun adayları seçmeye odaklanırsa, organizasyonun yenilikçi

yeteneklere sahip kişileri seçmesinin olası olduğu ve bu durumun yenilikçi çalışma davranışlarını sağlayabileceği belirtilmiştir.

Khatri ve arkadaşları (2016) tarafından Amerika'daki 279 hastaneden 421 katılımcı ile yapılan çalışmada, İK yetenekleri oluşturma organizasyonların sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmesine yardımcı olabileceği ileri sürülmektedir. Buna ek olarak çalışma sonucunda, İK yeteneklerinin ve uygulamalarının çalışanlarda proaktif çalışma davranışlarını teşvik ettiği ortaya konulmuştur.

İKY'deki farklı stratejiler, çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermesine sağlayabilmektedir. Sosyal değişim teorisine göre; çalışanlar, İK uygulamalarını organizasyonun kendilerine yaptığı yatırımın göstergesi olarak algıladıklarında, proaktif çalışma davranışı gibi olumlu davranışlar gösterirler (Luu, 2018).

Erdağ ve Yaşlıoğlu tarafından iki havayolu firmasındaki kabin görevlileri ile yapılan çalışmada, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, bilgi ve düşüncelerini paylaşmaya ve proaktif davranışlarda bulunmaya istekli oldukları ortaya konulmuştur (Erdağ ve Yaşlıoğlu, 2020). Bilgi ve düşüncelerini paylaşma davranışının, proaktif çalışma davranışının alt boyutlarından görüş bildirme ile yakından ilgili olduğu göz önüne alındığında, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı gösterilmesinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

İKY uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede temel bir rol oynadığı, işyerinde daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlara yol açtığı belirtilmektedir. Pakistan'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan tam zamanlı 220 çalışanla yapılan bir araştırmada, otel işletmelerinde daha iyi İKY uygulamaları kullanıldığında, çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunmaya yönelik uyumlu ve motivasyonel tutum gösterebilecekleri ortaya konulmuştur (Jan vd., 2021).

Kim (2021) tarafından Güney Kore'deki beş yıldızlı lüks otellerdeki 270 vakanın kullanılması ile yapılan çalışmada, iş gereklilikleri ve esnekliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. İş gerekliliklerinin ve esnekliğin insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında

bulunduğu göz önüne alındığında, farklı insan kaynakları uygulamalarının da benzer şekilde proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

Maat (2012) tarafından bağımlı değişken olarak proaktif çalışma davranışının ele alındığı ve 145 katılımcı ile yapılan araştırmada, iş zenginleştirmenin ve çalışanların kararlara katılımının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Kaynakların korunması teorisine göre proaktivite, mevcut kaynakları korumak ve “*mevcut durum ile referans değeri arasındaki farklılıkları*” azaltarak yeni kaynaklar geliştirmek konularında stratejik bir araç olarak görülmektedir (Strauss ve Parker, 2018). Bu bağlamda, İK sistemi, çalışan proaktifliğinin itici gücü olarak değerlendirilmektedir. Bunun nedeni İK sisteminin; işle ilgili etkili eğitim, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etme konularında çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları sağlaması olarak açıklanmaktadır (Zhang ve Edgar, 2021). İK sistemleri ve uygulamalarının sağladığı bu fırsatlar sonucu çalışanların sorumluluk alma, bireysel inovasyon, görüş bildirme ve sorun önleme davranışlarını gösterebileceği düşünülmektedir.

Alanyazında iş özelliklerinin bir organizasyondaki bireysel motivasyonu ve çalışan davranışlarını etkilediği ileri sürülmektedir. Uygun iş tasarımının, çalışanın kontrol ve verimlilik duygusunu geliştirebileceği ve böylece çalışanların proaktif davranışlarda bulunabileceği savunulmaktadır. Bu doğrultuda; iş özerkliği, iş karmaşıklığı, görev bütünlüğü, kontrol duygusu gibi faktörler çalışanların proaktif çalışma davranışlarını etkileyen faktörler olarak görülmektedir (Li, 2020). Buna ek olarak aynı çalışmada proaktif davranışı geliştirebilecek unsurlar da değerlendirilmektedir. Çalışmada; iş dizaynı yoluyla iş özerkliğinin, iş karmaşıklığının ve işte kontrol duygusunun, çalışanların inisiyatif alma davranışını sağladığı belirtilmektedir. İş zenginleştirmenin ise bireysel öz yeterliliği ve esnek rol yönelimini geliştirerek bireysel girişimi teşvik edebileceği ileri sürülmektedir.

Bir işgücünün proaktif olması için, eğitim sistemlerinin etkili olması gerekmektedir. Proaktif eğilim sergileyen çalışanları organizasyona seçerek veya

proaktif olmayı öğrenmek isteyen çalışanlara eğitimler vererek organizasyonda proaktiflik sergilenebilmektedir. Bu noktada eğitim, çalışanların proaktif eğilimlerini uygulamalarına izin vermek için gereken becerileri geliştirebilmektedir. Bireylerin proaktif davranışlar sergilemek için kendi kapasitelerine yavaş yavaş inanmaya başlayacakları belirtilmektedir. Bir işgücünün proaktif olabilmesi için, organizasyondaki eğitim sistemlerinin etkili olması oldukça önemlidir (Lee vd., 2019: 823).

Farklı bir çalışmada ise, çalışanların İK uygulamalarına ilişkin bireysel olumlu algılarının, daha yüksek proaktivite iklimi algıları ile ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır. İK uygulamalarının, proaktif davranışları teşvik edebileceği ve destekleyebileceği öne sürülmektedir (Russo vd., 2018). Farklı bir görüşe göre, önemli pozisyonlar için yetenekleri çekmeye, çalışanları işe almaya, geliştirmeye ve elde tutmaya güçlü bir şekilde odaklanan insan kaynakları uygulamalarının, organizasyonda yeniliği artırabileceği ifade edilmektedir (Kong vd., 2013).

İnsan kaynakları uygulamalarından olan ücretlendirmenin de, risk alan veya günlük sorunları çözmede yeni fikirler üreten ve yaratıcılık gösteren çalışanları örgüte çekmek ve elde tutmak için teşviklerin kullanımıyla da ilgili olduğu ifade edilmektedir (Jerez-Gómez vd., 2005: 286). Bu noktada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanlara sağlayacağı teşviklerle özellikle bireysel inovasyon davranışını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Çeşitli insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına dayalı çalışmalar incelendiğinde proaktif çalışma davranışına yönelik farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Guo ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada; girdiye dayalı değerlendirme ve görev belirsizliği yüksek olduğunda, bu durumun proaktif çalışma davranışına olumlu bir etki sağladığı ortaya konulmaktadır. Miselytė ve arkadaşları (2019) tarafından çeşitli Litvanya şirketlerinden 386 çalışan ile yapılan araştırmada ise, duygusal iş yükünün proaktif çalışma davranışını tahmin etmede bir öncül olduğu; zihinsel iş yükünün, özerkliğin ve geri bildirimin ise işe bağlılık aracılığıyla proaktif çalışma davranışı ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Yapılan farklı bir çalışmada, organizasyonda oluşabilecek olumsuz veya beklenmedik sonuçlardan korkmadan hareket edebilen çalışanların yeni fikirler bulma, yeni sorunları belirleme ve değişiklikleri başlatma gibi proaktif çalışma davranışları ve öğrenme davranışları gösterebileceği ileri sürülmektedir. Aynı çalışmada, çalışanların daha yüksek düzeyde güvenlik algıladıklarında çeşitli konularda değişiklik önerirken ve başlatırken kendilerini daha rahat hissettikleri ortaya konulmaktadır (Chen vd., 2019).

İnsan kaynakları yönetiminin çalışma yaşamının kalitesini artırma, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını koruma amaçları göz önüne alındığında insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda yukarıda bahsedilen alan yazın taraması sonucu ulaşılan araştırmaların sonuçlarından hareketle, H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

2.11. İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Öğrenen Örgütler İle İlgili Çalışmalar

İK uygulamaları, organizasyonların öğrenme becerisini geliştirmekte ve bu bağlamda öğrenen bir organizasyonu yaratabilmektedir. Bilgiyi etkin yönetebilen ve birçok alana uygulayabilen öğrenen örgüt, insan kaynakları yönetimi uygulamaları aracılığıyla yaratılabilmektedir (Sezer ve Ak, 2017). Öğrenen organizasyonun temel öğeleri; bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanları bu yönde motive etmek, sonuçları “organizasyonun bilgisi” haline getirmek ve edinilen bilgileri problem çözmede kullanabilmektir. Bu doğrultuda, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermeleri gerekmektedir (Koçel, 2007). Öğrenen organizasyonların en önemli gücünün insan kaynağı olan çalışanlar olduğu ve çalışanların güçlendirilmesinin öğrenen organizasyon oluşumuna önemli derecede katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Gözübenli ve Şahin, 2014). İnsan kaynakları liderlerinin organizasyonda bütünleştirici bir görev üstlenerek, organizasyonu öğrenen bir organizasyon yapma sürecinde önemli bir rol aldıkları ortaya konulmaktadır. Bu süreçte insan kaynakları

departmanı organizasyonda diyalog ortamını yaratarak, samimiyet ve açıklık oluşturarak, organizasyonun kolektif zekâyı keşfetmesine ve inşa etmesine yardımcı olabilmektedir (Anderson, 2016). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları öğrenen örgütlerin oluşumu ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir faktördür.

Öğrenen bir organizasyon oluşumunda öncelikle fizibilite çalışmalarının ve altyapı hazırlıklarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Tam bu noktada, insan kaynakları departmanı ve İKY uygulamaları, üst yönetime destek sağlayacak birim pozisyonundadır. Öğrenen organizasyon yapısının oluşturulmasında üst yönetimin bakış açısı oldukça önemlidir. Üst yönetim desteğinin organizasyonun bütününde algılanması ise ancak; insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda, insan kaynakları departmanının tüm birimler ile ve üst yönetimin diğer birimlerle arasında bir bağlayıcı görevi görmesi gerekmektedir (Kökel, 1999; akt. Diker, 2007).

Sphr (1999) tarafından insan kaynaklarının organizasyon kültürü üzerinde güçlü bir etkisi olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynakları departmanının hızla değişen koşullar nedeniyle organizasyonda, öğrenme koşullarının nasıl yaratılacağına odaklanması gerektiği iddia edilmektedir (Wang ve Chuang, 2006). Marsick (1990), bir öğrenen organizasyonun, insanların birlikte çalıştığı bir öğrenme kültürü tarafından desteklendiğinden bahsetmektedir. Bu nedenle, İnsan kaynaklarının organizasyondaki çalışanlar için bir öğrenme ortamı yaratma ve yeni bilgiler sunma konusunda liderlik etmesi önemlidir. Ayrıca insan kaynakları departmanı, çalışanlara organizasyonun vizyonu, değerleri ve sistematik problem çözme teknikleri hakkında tavsiyeler vermekten sorumlu görülmektedir. Çalışanların organizasyon değerlerini inceleme, birlikte vizyon oluşturma, problem çözme yaklaşımlarını yeniden tasarlama ve sistematik düşünme süreçlerinde insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının görev alabileceği savunulmaktadır (Wang ve Chuang, 2006).

İş dünyasında yaşanan hızlı değişimlere adapte olabilmek için insan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda yeni bir işlev kazanmaktadır. Senge (1990), insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının, organizasyonlardaki çalışanların beş disipline ulaşmaları için çeşitli yollar sağlama yeteneğine sahip olduğunu ileri

sürmektedir. Wang ve Chuang (2006), yaptıkları çalışmada beş disiplini insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirmektedir:

Kişisel ustalık: İşe alım, temin-seçim sürecinden sorumlu olan insan kaynakları için, yeni çalışanların, işlerinden bir şeyler öğrenmeye istekli olup olmadıklarını öğrenmek önemli olacaktır. Olumlu bir çalışma tutumuna sahip kişileri işe almanın daha iyi bir kültür oluşturmak için organizasyona fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Çalışanların kendileri hakkında daha iyi bilgi sahibi olmaları amacıyla İKY, kişilik ve ilgi testleri ve öz analiz listeleri ile ilgilenilmektedir. Bunları yaparak, insanların sınırlılıkları ve zorluklarıyla yüzleşmelerinin ve değişimle başa çıkmalarının daha kolay olacağı ileri sürülmektedir.

Zihinsel modeller: İnsan kaynakları, çalışanları zihinsel olarak geliştirebilmek amacıyla duygusal zekâ üzerine çalışmalar yapabilmektedir. Ayrıca insan kaynakları, çalışanları olaylara ve iş arkadaşlarına karşı daha açık ve pozitif olmaya ve yeni zorlukları benimsemeye istekli olmaya teşvik etmek için adil ödüllendirme sistemleri konusunda da öncü konumdadır.

Paylaşılan vizyon oluşturmak: Paylaşılan vizyon oluşturmak amacıyla, İKY'nin iki yönlü iletişim akışı sağlaması ve şirket haber bültenleri yayınlaması gerektiği belirtilmektedir. Böylece çalışanların karşılıklı anlayışlarla ortak gelecek vizyonlarını daha kolay anlayabileceği iddia edilmektedir.

Takım halinde öğrenme: İKY'nin çalışanlara birlikte öğrenme şansı sağlayabilmek için iş başı eğitimleri, grup etkinlikleri veya ilginç projeler düzenlemesi gerektiği belirtilmektedir. Bu eğitimlere veya etkinliklere takım ile birlikte katılmanın; ekiplerin öz farkındalıklarını geliştirmek, başkalarının öğrenmesine yardımcı olmak, çalışanları teşvik etmek ve çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek açısından süreci kolaylaştıracağı savunulmaktadır.

Sistem düşüncesi: Çalışanların daha sistematik düşünmesine yardımcı olmak amacıyla, İKY'nin çalışanlara yönelik genel problem çözme prosedürleri ve kılavuzları oluşturması gerekmektedir. Ayrıca, yeni gelenlerin organizasyon kültürünü

benimsemelerine rehberlik etmek için iyi bir mentorluk sisteminin kurulması yine insan kaynakları departmanı öncülüğünde olacaktır (Wang ve Chuang, 2006).

Tüm bu incelemelerin sonucunda, insan kaynakları yönetiminin; geleneksel organizasyonların öğrenen organizasyon özellikleriyle yeni görünümlere dönüşmesinde ve öğrenen organizasyon oluşum sürecinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Wang ve Chuang, 2006).

Öğrenen organizasyonun temel özellikleri arasında, sistemin ve çevrenin, her çalışanın gelişimini ve refahını sağlamak yer almaktadır. Öğrenen bir organizasyonda eğitim süreçleri organizasyon hedefleriyle uyumlu hale getirilmektedir. Başarılı bir öğrenen organizasyon olmak için organizasyonların sadece eğitime daha fazla önem vermeleri değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetim sistemlerini öğrenmeyi desteklemek için değiştirmeleri gerekmektedir (Kumpikaite, 2008: 26-27). Marchington ve Wilkinson (1996), tarafından öğrenen organizasyonlar *“tüm çalışanların, yönetim tarafından sağlanan açık ve etkili destek mekanizmaları ile kendi gelişimleri için sorumluluk almaya aktif olarak teşvik edildiği”* organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Ancak öğrenen organizasyonun sadece *“çalışanların kendi gelişimleri”* amacı bulunmamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının, organizasyonlarda sürekli öğrenmenin sağlanması ve farklı öğrenme türlerinin kolaylaştırılması gibi amaçları bulunduğu da vurgulanmaktadır (Gardiner vd., 2001).

Öğrenmenin rekabet avantajı açısından organizasyonlar için kritik olduğu savunulmaktadır. Öğrenen örgütün önemli özelliklerinden biri, organizasyon üyelerinin eğitimi ve gelişimidir. Bu sebeple, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin öğrenen bir organizasyon geliştirmeye yönelik değerli bir araç olduğu ve öğrenen organizasyon gelişimine giden yolda ilk adım olabileceği düşünülmektedir (Weldy, 2009).

İnsan kaynakları uygulamalarından bir diğeri ücret yönetimidir. Ücret yönetimi stratejilerinin amaçlarından biri, belirli davranışları ödüllendirerek örgütte baskın davranış kalıpları haline getirmek ve çalışanların şirketin misyon ve değerlerine ilişkin algılarını etkilemektir. Ücret yönetimi stratejisini tasarlamak için kullanılan kriterler, organizasyonun öğrenme kapasitesinin geliştirilmesinde belirleyici bir unsurdur. Öğrenme odaklı örgütlerin; bilginin edinilmesine, yaratılmasına ve aktarılmasına

yönelik davranışları ücret politikası ile desteklemesi gerektiği savunulmaktadır. Yüksek ücret düzeyinin, çalışanların örgütsel öğrenme yeteneğini geliştirmeye olan bağlılığını güçlendirebileceği görüşü ortaya konulmaktadır (Jerez-Gómez vd., 2005).

Mısır'da 285 banka çalışanının katılımıyla insan kaynakları uygulamalarının öğrenen organizasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda insan kaynakları uygulamalarının öğrenen organizasyon üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada; Senge'nin beş disiplininin tümü üzerinde etkisi olan tek uygulama eğitim ve geliştirme fonksiyonu olarak ortaya konulduğundan, öğrenen organizasyonlar için en etkili insan kaynakları uygulamalarının eğitim ve geliştirme olduğu belirtilmektedir. Örgüt geliştirme ve kariyer geliştirme ise öğrenen organizasyon üzerinde etkili olan sırasıyla ikinci ve üçüncü insan kaynakları uygulamaları olarak bulunmuştur (El-Fekey, 2015).

Doğu Java'daki dört yıldızlı bir oteldeki 71 katılımcıyla yapılan çalışmada; işe alım sürecinin, öğrenen organizasyon üzerinde olumlu yönde etkili bulunduğu belirtilmektedir. Şeffaf bir şekilde yürütülen işe alım sürecinin öğrenen organizasyonlar için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Soleh vd., 2021).

Soran ve arkadaşları (2016) tarafından insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel öğrenme üzerine 18 farklı işletmede çalışan 220 katılımcıdan toplanan veriler hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Çalışma sonucunda; performans ölçümü, eğitim ve geliştirme, temin-seçim uygulamaları ve iş-aile desteğini örgütsel öğrenme üzerinde etkili faktörler olduğu bulunmuştur.

Pérez López ve arkadaşları (2006) tarafından 195 İspanyol şirketi ile yapılan çalışmada; işe alma, eğitim, ücretlendirme ve karar verme olmak üzere dört insan kaynakları uygulamasının örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hindistan'daki dört banka üzerinde, ilk aşamada 300 banka çalışanının katılımı ile bir çalışma yapılmıştır. İkinci aşamada ise 300 katılımcının arasından seçilen kişilerle derinlemesine mülakat yöntemi ile yapılan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda; çalışanların öğrenme odaklarının, çalıştıkları organizasyonun

desteklediği öğrenme-geliştirme faaliyetlerinden büyük ölçüde etkilendiği belirtilmektedir (Pillai, 2008).

Kaçmaz ve Serinkan (2016) tarafından yapılan çalışmada, insan kaynakları yönetimine stratejik açıdan yaklaşımla ve insan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme süreci için; öğrenen bir örgüt olma amacıyla olan organizasyonların sahip oldukları insan kaynaklarını “stratejik” nitelikte görmek, geleneksel personel yönetimi uygulamalarından vazgeçmek ve stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından yararlanmak önemli görülmektedir.

Yukarıda yer verilen, ulaşılan araştırmaların sonuçlarından hareketle insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Buradan hareketle, H₂ hipotezi oluşturulmuştur.

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

2.12. Öğrenen Örgütler ve Proaktif Çalışma Davranışı İle İlgili Çalışmalar

Öğrenen örgütler ve proaktif çalışma davranışı üzerine yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, bu iki kavramın doğrudan bir arada ele alındığı çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Öğrenen örgütler üzerine yapılan araştırmalarda daha çok; işletme performansı (Davis ve Daley, 2008; Khunsoonthornkit ve Panjakajornsak, 2018), çalışan dayanıklılığı ve işe bağlılık (Malik ve Garg, 2017), iş tatmini (Dirani, 2009) ve örgütsel bağlılık (Dirani, 2009; Khunsoonthornkit ve Panjakajornsak, 2018) konuları yer almaktadır. Proaktif çalışma davranışı ise daha çok örgütsel bağlılık (Smithikraive ve Suwannadet, 2018), iş yükü (Strauss vd., 2017) ve organizasyon yapısı (Beck vd., 2014) gibi değişkenlerle birlikte çalışılmıştır. Buradan hareketle, öğrenen örgütler ve proaktif çalışma davranışı ile ilişkili olabilecek çalışmalar alanyazında incelenerek, ulaşılabilen çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

Dört Hollandalı firmadan, 108 katılımcı ile yapılan bir çalışmada, öğrenme odaklı bir organizasyonel iklim ile proaktif çalışma davranışlarının alt boyutları olan sorumluluk alma, sorunları önleme ve ifade etme davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmada, çalışanların, öğrenme odaklı organizasyon ortamını değerli olarak algıladıkları ve bu sebeple hataları en aza indirebilecek yeni fikirler veya prosedür değişiklikleri için görüş bildirme davranışı gösterebilecekleri vurgulanmaktadır (Caniëls ve Baaten, 2019).

İstanbul'da farklı endüstri kollarında çalışan 240 katılımcıyla yapılan bir araştırmada, çalışanların öğrenme amacına uyum sağlamalarının, proaktif çalışma davranışı göstermelerinde teşvik edici olduğu ortaya konulmuştur. Günümüzde yöneticiler ve organizasyonlar proaktif çalışma davranışını destekleyerek; çalışanlarından iş tanımlarının sınırlarını aşmalarını beklemektedir. Aynı zamanda yöneticiler; çalışanların kendilerinin başlattığı, ileriye dönük eylemleri temsil eden bireysel yenilik, geri besleme ve sorgulama gibi proaktif davranışlarla karakterize edilebilen proaktif çalışma performansı göstermelerini beklemektedir (Maden, 2015).

Elliden fazla çalışanın bulunduğu 201 Koreli şirketin verileri ile yapılan farklı bir çalışmada, örgütsel öğrenme kültürünün yenilikçi davranışlar üzerinde çok güçlü, olumlu ve doğrudan etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (Şkerlavaj vd., 2010).

Farklı bir inceleme ise; öğrenen örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu (Tseng, 2011; Atak, 2011) sonucunu ortaya koymaktadır. Örgüte bağlı çalışanların ise daha proaktif davranışlar sergiledikleri (Sonnentag, 2003) ve isteğe bağlı çaba gösterdikleri iddia edilmektedir (Kyoung Park vd., 2014).

Alanyazında, liderlerin çalışan davranışları üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır (Li, 2020; Hou ve Huang, 2021). Örneğin bu konuda dönüşümcü liderlerin, çalışanların proaktif eylemler gerçekleştirme olasılıklarının daha yüksek olması için çalışanları sorgulamaya teşvik ettiği ve yetkilendirdiği ileri sürülmüştür (Schmitt vd., 2016 akt. Hou ve Huang, 2021). Wu ve Parker (2017) tarafından Çin ve Amerika'da olmak üzere toplam 350 katılımcı ile proaktif çalışma davranışı ve destekleyici liderlik üzerine yapılan çalışma; lider

desteğinin, çalışanların proaktif çalışma davranışı üzerinde motive edici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Destekleyici liderlik unsurunun öğrenen örgütlerin bir alt boyutu olduğu göz önüne alındığında, çalışanların öğrenen örgüt algılarının proaktif çalışma davranışı göstermelerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Buna ek olarak, konuyla ilgili yapılan farklı çalışmalarda lider desteğinin yaratıcı performansın (Madjar vd., 2002), kişisel inisiyatifin (Ohly vd., 2006) ve yeni fikirlerin uygulanmasının (Axtell vd., 2000) öncülü olduğu ortaya konulmuştur (akt. Wu ve Parker, 2017). Benzer şekilde aynı konuda Tayland'daki kamu ve özel kuruluşlarda çalışan 1161 katılımcı ile yapılan farklı bir çalışmada, psikolojik güçlendirme ve üst/lider ile ilişkilerin proaktif çalışma davranışının öncülleri olduğu ortaya konulmuştur (Smithikrai, 2022). Öğrenen organizasyonların güçlendirme ve destekleyici liderlik alt boyutları dikkate alındığında, çalışanların öğrenen örgüt algılarının proaktif çalışma davranışı göstermelerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmalar, iş özerkliğinin (Biron vd., 2018; Ohly ve Scmitt, 2016), üst düzey yönetim liderliği ve desteğinin (Den Hartog ve Belschak, 2016; Nielsen vd., 2017) bölüm yöneticilerinin proaktif çalışma davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sebeple üst yönetimin ve insan kaynakları departmanının tavsiye ettikleri kurumsal uygulamaların proaktif çalışma davranışında önemli rol oynadığı da belirtilmektedir (akt. Helland vd., 2021).

Güçlendirici liderlik davranışının, çalışanların psikolojik güçlendirme ve davranışsal tutumlarını olumlu yönde etkileyerek bireysel düzeyde ve takım düzeyinde yaratıcı davranışlara ve çalışma sonuçlarına yol açtığı ileri sürülmüştür. 461 katılımcı ile yapılan çalışmada; güçlendirici liderliğin, proaktif çalışma davranışı üzerinde olumlu etkisi bulunduğu ortaya konulmuştur. Yazarlar, çalışmada proaktif çalışma davranışı için güçlendirici liderliği destekleyen sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin teşvik edilmesinin önemini de vurgulamaktadır (Wang ve Yang, 2021).

Dört Hollandalı imalat şirketinden 463 çalışan ile yapılan bir çalışmada, destekleyici liderliğin proaktif çalışma davranışı ile ilişkili olduğu ve bu nedenle çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiğini hissettiklerinde yenilikçi olma eğilimi göstermelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017). Destekleyici liderliğin, öğrenen örgüt boyutlarından biri olduğu

göz önüne alındığında öğrenen örgüt ve proaktif çalışma davranışı ilişkisi varlığından söz edilebilmektedir.

Huang (2017) tarafından Güney Çin'deki 337 yüksek lisans öğrencisinin katılımı ile çalışanların güçlendirilmesi ile proaktif davranışlar arasındaki ilişkisinin incelendiği çalışmada, güçlendirmenin proaktif davranışı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazar, proaktif çalışan davranışını teşvik etmek için çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin ve öz yeterliliği teşvik eden yöneticilerin önemini vurgulamaktadır.

Farklı endüstri kollarındaki Koreli şirketlerde çalışan 326 katılımcı ile yapılan bir çalışmada, öğrenen organizasyon yapısının bilgi yaratma yeteneği üzerindeki önemi ortaya konularak, bilgiyi yeni bilgi ve anlayışlara dönüştürme konusunda çalışanları teşvik ettiği ileri sürülmektedir (Kyoung Park vd., 2014). Buna ek olarak yüksek düzeyde öğrenme hedefine sahip olduğunda, çalışanların sorumluluk alma ve yenilik yapma gibi proaktif davranışlar sergilemeye daha meyilli olacakları ileri sürülmektedir (Tan vd., 2016 akt. Hou ve Huang, 2021). Sorumluluk alma ve yenilik yapma unsurlarının proaktif çalışma davranışının alt boyutları olduğu düşünüldüğünde, öğrenen organizasyonun bu süreçte önemli bir rolü olduğu görülmektedir.

Yukarıda yer verilen, ulaşılan araştırmaların sonuçlarından hareketle insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerinde etkili olabileceği düşünülmüştür. Buradan hareketle, H₃ hipotezi oluşturulmuştur.

H₃: Öğrenen örgüt algısı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

Alan yazından ulaşılan araştırma sonuçları yönünde oluşturulan H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerinin birbirleri ile ilişkileri ve etkileri doğrultusunda, araştırma amacına uygun olarak H₄ hipotezi oluşturulmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif davranış üzerinde etkili olabileceği ve bu etkide çalışanların öğrenen örgüt algısının ise aracı bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Bu yönde oluşturulan H₄ hipotezine aşağıda yer verilmektedir.

H4: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ ARACI ROLÜ

Bu bölüm içerisinde, araştırma modelinin oluşturulması, araştırma sorularına cevap aranması, ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Proaktif çalışma davranışı genellikle mevcut koşullara pasif bir şekilde uyum sağlamak yerine, mevcut koşulları iyileştirmek veya yeni şeyler yaratmak için inisiyatif alarak statükoya meydan okumayı içermektedir (Syamsudin vd., 2022). Proaktif çalışma davranışının alt boyutlardan olan sorumluluk alabilme, bireysel inovasyon, görüş bildirme ve sorun önleme; öğrenen örgütlerin de birer özelliği niteliğindedir. Aynı zamanda öğrenen örgütlerin bir diğer özelliği bulundukları çevre ile reaktif değil, proaktif bir ilişki içinde olmaları, proaktif davranarak yeni bilgi yaratabilmeleridir. Syamsudin ve arkadaşları (2022) tarafından proaktif çalışma davranışının koşulları dönüştürebildiği, zihniyeti yeniden yapılandırabildiği ve hem sosyal hem de sosyal olmayan mevcut durumu değiştirebildiği savunulmaktadır. Öğrenen örgütlerin sürekli öğrenme, zihinsel modeller gibi alt boyutları göz önüne alındığında proaktif çalışma davranışı görülmesinde önemli olduğu düşünülmektedir. Gösterilen tüm proaktif davranışlar ise örgütün en önemli kaynaklarından olan çalışanları tarafından ortaya konulmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi teorilerinden kaynak temelli yaklaşıma göre organizasyondaki insan kaynağı değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez niteliktedir (Barney, 1991).

Organizasyonlar açısından insan kaynağına sağlanabilecek en önemli desteklerden birisi; bilginin çevreden doğru bir şekilde elde edilebilmesi, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bu noktada, bir aracı olarak öğrenen örgüt kavramı akla gelmektedir. Değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez nitelikte olan insan kaynağını geliştirebilmeleri için organizasyonların, çeşitli uygulamalar ve yaklaşımlarla

alışanlarını desteklemeleri ve gelişimlerini arttırmaları önemli rol oynayacak ve olumlu davranışlara yol açacaktır. Tutarlı ve birbirini destekleyici bir insan kaynakları uygulamaları seti, çalışanların proaktif becerilerinin geliştirilmesine, yapıcı değişiklikler yapma konusunda sorumluluk duygularını teşvik etmelerine ve yönetime olan güvenlerini oluşturmalarına yardımcı olabilmektedir (Lee vd., 2019). Yetenek artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, proaktif eğilime sahip bireylerin işe almakta ve eğitim-gelişim sağlamakta, motivasyon artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanları proaktif şekilde çalışmaya motive etmekte ve fırsat artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ise, çalışanların proaktif potansiyellerini tam olarak ortaya çıkarmalarını ve kullanmalarını desteklemekte önemli olduğu ileri sürülmektedir (Lee vd., 2019: 822). Buna ek olarak, çalışanların öğrenme amacına uyum sağlamalarının, proaktif çalışma davranışı göstermelerinde teşvik edici olduğu ortaya konulmuştur (Maden, 2015: 725).

Bahsedilen ilişkiler doğrultusunda, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışını etkileyebileceği ve çalışanların çalıştıkları rgt, ğrenen örgüt olarak algıladıklarında daha fazla proaktif çalışma davranışı gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, öğrenen örgüt algısının bahsedilen ilişkide aracı rol oynayabileceği, öğrenen örgüt algısının bu ilişkiyi ve ilişkinin gücünü etkilediği düşünülmektedir.

Çalışma; insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolüne yönelik bir araştırmayı konu edinmektedir. Bu konu ışığında; insan kaynakları fonksiyonları, proaktif çalışma davranışı ve öğrenen örgütler alanyazın taramasında değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü incelenecek ve sonuçlara göre değerlendirmelerde bulunulacaktır. Bu amaçla;

- Katılımcıların insan kaynakları uygulamalarına yönelik görüşlerinin tespit edilmesi,
- Katılımcıların ğrenen örgüte ilişkin algılarının saptanması,

- Katılımcıların proaktif çalışma davranışı göstermeleri durumunun tespit edilmesi ve
- Bu tespitler sonucu insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü olup olmadığının ortaya konulması hedeflenmektedir.

Öğrenen örgüt algısının ve proaktif çalışma davranışının çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, departmanları, görevleri, iş hayatındaki toplam deneyimleri ve bulundukları firmadaki toplam deneyimleri gibi demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırma amaçlarındandır.

Bu çalışma İKY uygulamalarının davranışsal sonuçları açısından, *özellikle proaktif çalışma davranışının ortaya çıkması açısından*, alanyazına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Diğer taraftan, çalışma kapsamında elde edilen sonuçlarla, proaktif çalışma davranışını sağlayabilecek faktörleri tanıyabilmek açısından da katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Konu edilen çalışmanın, alanyazına zenginlik kazandıracağı beklenmektedir. Ayrıca proaktif çalışmanın ve sürekli gelişmenin önemli olduğu havayolu yolcu taşımacılığı sektörü üzerinde, çalışmanın değişkenlerinin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmaması sonucu, bu araştırmanın alanyazına katkı sağlayacağı da düşünülmektedir. Özellikle ülkemizde proaktif çalışma davranışı konusu üzerine yapılan çalışmaların az olması göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Verimlilik, sürdürülebilirlik, rekabet avantajı açısından proaktif çalışma davranışı gösterebilen çalışanların gerekliliği, insan kaynakları uygulamalarının çeşitliliği ve öğrenen örgütlerin sürekli gelişimi gibi unsurlar göz önüne alındığında araştırmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın kapsamını; incelenen öğrenen örgüt algısı (43 ifade), İKY uygulamaları (16 ifade) ve proaktif çalışma davranışı (14 ifade) oluşturmaktadır.

Alanyazında İKY uygulamaları farklı şekillerde incelenebilmektedir. Bu noktada özellikle yapılan tez çalışmalarına bakıldığında İKY uygulamaları, İKY fonksiyonları şeklinde ele alınmaktadır. Bu çalışma kapsamında da İKY uygulamaları; tüm İKY fonksiyonlarını ve bir işletmede yer alabilecek tüm insan kaynakları kavramlarını ve uygulamalarını içerebilmesi ve temsil edebilmesi açısından 1. Boyut- *Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları*, 2.Boyut- *Eğitim ve Geliştirme-Performans Yönetimi-Kariyer Yönetimi*, 3.Boyut- *Ücret Yönetimi ve İlkeleri*, 4.Boyut- *İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği* şeklinde ele alınmaktadır. Çalışmanın uygulama kapsamını ise, Türkiye çapında faaliyet göstermekte olan havayolu yolcu taşımacılığı sektöründeki çeşitli departmanlardan çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışma kapsamında ele alınacak temel araştırma soruları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- İKY uygulamaları proaktif çalışma davranışı üzerinde ne derecede etkilidir?
- İKY uygulamaları öğrenen örgüt algısı üzerinde ne ölçüde etkilidir?
- Öğrenen örgüt algısı proaktif çalışma davranışı üzerinde ne ölçüde etkilidir?
- İKY uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının rolü nedir?
- Demografik değişkenlere göre öğrenen örgüt algısı anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Demografik değişkenlere göre proaktif çalışma davranışı anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Çalışmaya yönelik varsayımlar aşağıdaki gibi ele alınabilmektedir:

- Çalışanların anket sorularına objektif, dürüst ve samimi yanıt verdikleri varsayılmaktadır.
- Araştırmada seçilen örneklemin ana kütleyi tam temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Çalışmanın; oluşabilecek araştırmacı hatası ve ön yargısı, katılımcı hatası ve ön yargısı gibi hata kaynaklarından arındırıldığı varsayılmaktadır.

- Araştırma sorularının, konu dışına çıkmayacak ve tüm katılımcılar tarafından anlaşılabilir şekilde hazırlandığı varsayılmaktadır.
- Katılımcıların çalıştıkları örgütlerde, insan kaynakları uygulamaları ölçeğinde yer alan boyut ve değerlendirmelerin uygulandığı varsayılmaktadır.

Araştırma katılımcılarına, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla ulaşılması çalışmanın sınırlılıklarından biridir. İnsan kaynakları uygulamaları ve öğrenen örgüt algısı dışında proaktif çalışma davranışına etki edebilecek olan diğer unsurların araştırma kapsamına dâhil edilmemiş olması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Aynı zamanda araştırma kapsamında kullanılan öğrenen örgüt algısı ölçeği (43 ifade), İKY uygulamaları ölçeği (16 ifade) ve proaktif çalışma davranışı ölçeği (14 ifade) de, çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Son olarak; araştırma, havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe gerçekleştirildiğinden ve bu sektördeki firmaların genel merkezlerinin İstanbul'da bulunması nedeni ile çalışmanın İstanbul ili içerisinde gerçekleştirilmesi araştırmanın en büyük kısıtıdır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, alanyazın incelemesindeki çeşitli araştırmalara dayanarak insan kaynakları uygulamalarının çalışanların proaktif çalışma davranışı göstermelerinde etkili olacağı beklenmektedir. Ayrıca çalışanların, çalıştıkları örgütleri “öğrenen örgüt” olarak algıladıklarında proaktif çalışma davranışı göstermeleri beklenmektedir. Öncelikle insan kaynakları uygulamaları ile proaktif çalışma davranışı arasındaki ilişkiye bakılacaktır. Anlamlı bir ilişki olması durumunda insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt üzerindeki etkisi ve öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi incelenecektir. Ardından öğrenen örgüt algısının bu ilişkide/etkide aracı değişken rolü olup olmadığı ortaya konulacaktır.

Bu amaçla oluşturulan hipotezler;

H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{1a}: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{1b}: Eğitim ve geliştirme-performans yönetimi-kariyer yönetimi proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{1c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{1d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

H_{2a}: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

H_{2b}: Eğitim ve geliştirme-performans yönetimi-kariyer yönetimi öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

H_{2c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

H_{2d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.

H₃: Öğrenen örgüt algısı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3a}: Sürekli öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3b}: Diyalog ve araştırma, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3c}: Takım halinde öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3d}: Paylaşımçı sistemler, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3e}: Güçlendirilmiş çalışanlar, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3f}: Sistemler arası bağlantı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H_{3g}: Destekleyici liderlik, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.

H4: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.

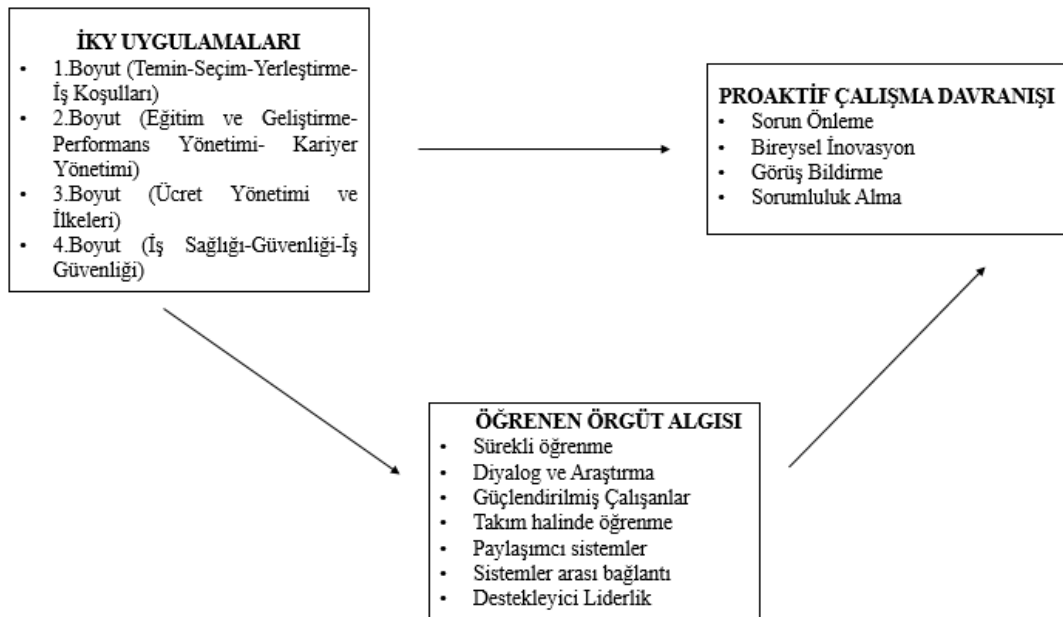
H4a: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H4b: Eğitim ve geliştirme-performans yönetimi-kariyer yönetiminin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H4c: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.

H4d: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli; bağımsız değişken olan insan kaynakları uygulamalarının, bağımlı değişken olan proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısı aracı değişkenini araştırmayı yansıtmaktadır. Tablo 3'te değişkenler detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 3: Araştırmanın Değişkenleri

<u>Bağımsız Değişken:</u>	<u>Bağımlı Değişken:</u>	<u>Aracı Değişken:</u>
İKY Uygulamaları	Proaktif Çalışma Davranışı	Öğrenen Örgüt Algısı
1.Boyut (Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları)	Sorun önleme	Sürekli öğrenme
2.Boyut (Eğitim ve Geliştirme-Performans Yönetimi-Kariyer Yönetimi)	Bireysel inovasyon	Diyalog ve Araştırma
3.Boyut (Ücret Yönetimi ve İlkeleri)	Görüş bildirme	Güçlendirilmiş Çalışanlar
4.Boyut (İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği)	Sorumluluk alma	Takım halinde öğrenme
		Paylaşımçı sistemler
		Sistemler arası bağlantı
		Destekleyici Liderlik

3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Anket, 3 Ölçek ve 4 bölümden meydana gelen, çalışmanın veri toplama aracıdır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan anket; demografik sorularından, insan kaynakları uygulamaları sorularından, proaktif çalışma davranış sorularından ve öğrenen örgüt algısı sorularından meydana gelmektedir.

Birinci bölümde; demografik sorular yer almaktadır: Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan departman, görev, iş hayatındaki toplam deneyim, bulunulan firmadaki çalışma süresi.

İkinci bölümde; öğrenen örgüt algısı ölçeği bulunmaktadır. Ölçek, 43 soru ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır. 5’li Likert ölçeği kullanılan ölçekte; değerlendirmeler “Hiçbir Zaman, Nadiren, Ara Sıra, Sık Sık, Her Zaman” şeklindedir. Ölçek, Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe uyarlaması Basım, Şeşen ve Korkmazyürek (2007) tarafından yapılmıştır (Güzen, 2019).

Üçüncü bölümde; proaktif çalışma davranışı ölçeği bulunmaktadır. Ölçek, 13 soru ve 4 alt boyuttan meydana gelmektedir. Önermelere ait değerlendirmeler “Hiç,

Çok Az, Az, Bazen, Sık, Çok Sık” olmak üzere 6 basamaklı Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Parker ve Collins (2010) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde; insan kaynakları uygulamaları ölçeği bulunmaktadır. Ölçek, 16 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Önermelere ait değerlendirmeler, “Hiç Katılmıyorum, Az Katılmıyorum, Çoğunlukla Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum” ifadelerinden olmak üzere 4’lü Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Ölçeğin Ertuğrul (2018)’in doktora tezinde, 2011 yılında Prof. Dr. Oya Özçelik yönetiminde Hande Özek ve Özgür Umut Şenduran’dan oluşan araştırma grubu ile birlikte hazırlanmış olduğu belirtilmiş olup, ölçek ve ölçek ifadeleri için Ertuğrul (2018)’un doktora tezinden yararlanılmıştır.

3.6. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana hipotezi olarak değerlendirilecek H₄ hipotezinde (*H₄: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.*) yer aldığı gibi özellikle insan kaynakları uygulamalarının aktif yer aldığı işletmelere ulaşılması önemli görülmektedir.

Alanyazında havacılık, havayolu, havayolu yolcu taşımacılığı sektörleri üzerinde yapılan çalışmalarda proaktif/önleyici davranışlara önem verildiği ortaya konulmaktadır. Yıldırım ve Karakaya Şatır (2018) tarafından, Türkiye’deki bir havayolu şirketi ile yapılan çalışma sonucunda; şirket çalışanlarında proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme yeteneğine oldukça önem verildiği ortaya konulmaktadır. Özkan (2019) havayolu işletmelerinin hızlı bir şekilde tepki verebilmesi gerektiğini ve hayatta kalabilmek için, havayollarının proaktif bir bakış açısına sahip olması ve talebe uygun kaynakları tahsis etmesi gerektiğini öne sürmektedir. Åsa (2011), bir organizasyonda iyi işleyen öğrenme sürecinin emniyete yönelik proaktif bir yaklaşıma sahip olmakla ilişkili olduğunu açıklamaktadır.

Dünya çapında havacılık endüstrisinin özellikle güvenlik alanında karşılaştığı zorluklar sebebiyle, proaktif ve sorunları daha ortaya çıkmadan öngörebilen çalışanlara ihtiyaç duyduğu ortaya konulmaktadır. Buna ek olarak, havacılık sektörünün proaktif kişiliğe sahip çalışanları istihdam ederek, yenilikçi çalışma

davranışları sergilemelerine yol açılacağı iddia edilmektedir (AlShamsi ve Zaman Bin Ahmad, 2019). Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO), Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Avrupa Hava Seyrüsefer Güvenliği Örgütü (EUROCONTROL), Dünya Uçuş Güvenliği Fonu (FSF) gibi havacılık kuruluşları daha proaktif yöntemlerin geliştirilmesine önem vermektedir (Honcharenko vd., 2020: 366). Farklı bir çalışmada ise, proaktif davranışın uçuş güvenliği üzerinde olumlu etkisi olduğuna değinilmektedir. Özellikle pilotların proaktif davranışının, uçmanın emniyet performansı için faydalı olduğu öne sürülmektedir (Ji vd., 2018).

Tüm bu çalışmalar sonucunda; araştırmanın ana kütesini İstanbul'da kurumsallaşmış ve aktif insan kaynakları uygulamaları bulunan; proaktif çalışmanın, sürekli gelişimin ve önleyici faaliyetlerin önemli olduğu havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. İki büyük havalimanına sahip olması, sektörün öncü havayolu yolcu taşımacılığı firmalarının genel merkezlerinin ve saha çalışanlarının yoğunluğunun İstanbul'da konumlanmış olması ve firmalara erişilebilirliğin daha olması sebebiyle ana kütle İstanbul'daki hava yolu yolcu taşımacılığı firmalarının çalışanları olması tercih edilmiştir.

Çalışmada kolayda örnekleme kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, en yaygın kullanılan örnekleme stratejisi olup uygun maliyetli bir yöntemdir (Yağar ve Dökme, 2018: 5; Etikan, vd., 2016: 2). Kolayda örnekleme, anakütledeki bireylere kolay erişilebilirlik, coğrafi yakınlık, belirli bir zaman içerisinde erişilebilirlik ve katılımcıların çalışmaya katılma isteği gibi belirli kriterleri karşılayan bireylerin çalışmanın amacına dahil edildiği bir tesadüfi olmayan örnekleme türüdür (Etikan, vd., 2016: 2). Kolayda örneklemede, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesim araştırmacının yargılarınca belirlenmektedir. Kinnear ve Taylor (1996: 413) tarafından, uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının % 53 olduğu açıklanmaktadır. Buna ek olarak, ülkemizde gerçekleştirilen araştırmaların yaklaşık olarak %90'ında kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı belirtilmektedir (Haşiloğlu vd., 2015: 20). Buradan hareketle; kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni; havayolu yolcu taşımacılığı firmalarının sayıca diğer sektörlerle göre daha az olması, zaman ve ulaşılabilirlik açısından daha iyi olanak tanınmasıdır.

Örnekleme yöntemi belirlendikten sonra örneklem büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Alanyazında çeşitli formüller bulunmakla birlikte, Coşkun ve arkadaşları (2017) tarafından, gerekli örneklem büyüklüğüne işaret eden değerler ortaya konulmuştur. Hava yolu taşımacılığı sektöründeki firmalarda çalışan sayıları ortalama olarak incelendiğinde 50.000'den fazla çalışan olduğu (50.000 anakütle için 381 örneklem sayısı); bununla birlikte 10.000.000 anakütle sayısına ilişkin örneklem sayısının 384 olmasının temsil açısından yeterli olacağı belirtilmektedir (Coşkun vd., 2017: 144). Pek çok çalışmada 30-500 sayı aralığındaki örneklemle çalışılması önerilmektedir. 500'den fazla olan örneklemelerin kimi zaman ikinci tip hataya sebebiyet verebileceği ifade edilmektedir (Sekaran, 2003: 295). Farklı bir açıdan ise, ölçekte yer alan ifade sayısının en az 5 veya 10 katının hesaplanmasının uygun örneklem sayısını verebileceği öne sürülmektedir (Bryman ve Cramer, 2001). Araştırmada yararlanılan ölçek ifadelerinin toplamı 72 olduğundan örneklem sayısının en az 360 olmasının yeterli olabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda, araştırma 372 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analiz edilmesinde SPSS 24 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere (frekans, yüzde) yer verilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı istatistiklere (frekans, yüzde) yer verilmektedir.

Verilerin analizinde ölçeklerin güvenirlik analizlerine (Cronbach Alfa); veri setinin ileri düzeydeki analizlere uygun olup olmadığına ilişkin KMO örneklem uygunluğu testi ve normallik testlerine bakılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek adına öncelikle Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Ardından araştırma modelini test edebilmek, hipotezlerin anlamlılığını belirleyebilmek ve aracı etkiyi ortaya koyabilmek adına basit ve çoklu regresyon analizi ile birlikte hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik araştırma sorularına yanıt verebilmek için, değişkenlerin özelliklerine göre; t-testi ve ANOVA'dan yararlanılmıştır. Öğrenen örgüt algısı ve proaktif çalışma davranışı değişkenlerinin katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık içerip içermediğinin ortaya konulması için; t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3.8. Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Bu bölümde araştırma katılımcılarının demografik özellikleri tanıtılmakta, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ele alınmakta, ölçeklerle ilgili tanımlayıcı istatistiklere değinilmekte ve hipotez testlerine ilişkin analizlere yer verilmektedir.

3.8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 372 kişinin 169'u kadın (%45,4), 203'ü (%54,6) erkektir. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, %28'inin 18-25 yaş arası, %31,2'sinin 26-33 yaş arası, %25,5'inin ise 34-41 yaş arası, %15,3'ünün 42 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, 88'inin (%23,6) lisans öncesi, 220'sinin (%59,1) lisans ve 64'ünün (%17,2) lisansüstü eğitim aldığı belirlenmektedir. Dolayısıyla katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans eğitimi alanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında; 40'inin (%10,8) teknik, 41'inin (%11) pazarlama, 36'sının (%9,7) insan kaynakları, 71'inin (%19,1) kabin hizmetleri, 50'sinin (%13,4) operasyon, 28'inin (%7,5) kokpit, 33'ünün (%8,9) bilet satış, 21'inin (%5,6) finans-muhasebe, 23'ünün (%6,2) apron hizmetleri ve 29'unun (%7,8) müşteri hizmetlerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre, 131'inin (%35,2) yönetici, 241'inin (%64,8) çalışan olduğu ortaya konulmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların büyük çoğunluğunun çalışanlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların iş hayatındaki toplam deneyimlerine bakıldığında, 45'inin (%12,1) 1 yıldan az, 76'sının (%20,4) 1-4 yıl arası, 28'inin (%7,5) 4-7 yıl arası, 88'inin (%23,7) 7-10 yıl arası ve 135'inin (%36,3) 10 yıldan fazla deneyime sahip olduğu belirlenmektedir. Katılımcıların çalıştıkları firmadaki deneyimlerine bakıldığında ise,

128'inin (%34,4) 1 yıldan az, 110'unun (%29,6) 1-4 yıl arası, 52'sinin (%14) 4-7 yıl arası, 33'ünün (%8,9) 7-10 yıl arası ve 49'unun (%13,2) 10 yıldan fazla deneyime sahip olduğu belirlenmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerini gösteren bilgilere Tablo 4'te yer verilmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Anakütle	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	372		
Kadın		169	45,4
Erkek		203	54,6
Yaş	372		
18-25		104	28
26-33		116	31,2
34-41		95	25,5
42 ve üzeri		57	15,3
Eğitim Düzeyi	372		
Lisans öncesi		88	23,6
Lisans		220	59,1
Lisansüstü		64	17,2
Departman	372		
Teknik		40	10,8
Pazarlama		41	11
İnsan Kaynakları		36	9,7
Kabin Hizmetleri		71	19,1
Operasyon		50	13,4
Kokpit		28	7,5
Bilet Satış		33	8,9
Finans-Muhasebe		21	5,6
Apron Hizmetleri		23	6,2
Müşteri Hizmetleri		29	7,8
Görev	372		
Yönetici		131	35,2
Çalışan		241	64,8
Toplam Deneyim	372		
1 yıldan az		45	12,1

1-4 yıl arası		76	20,4
4-7 yıl arası		28	7,5
7-10 yıl arası		88	23,7
10 yıldan fazla		135	36,3
Firma Deneyimi	372		
1 yıldan az		128	34,4
1-4 yıl arası		110	29,6
4-7 yıl arası		52	14,0
7-10 yıl arası		33	8,9
10 yıldan fazla		49	13,2

3.8.2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmede yararlanılan faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

3.8.2.1. Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu kısımda çalışanların öğrenen örgüt algısını belirlemede kullanılan ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Öğrenen örgüt algısı ölçeğinin KMO değeri 0,894 olarak belirlenmiştir. Faktör analizini gerçekleştirebilmek için KMO değerinin 0,60'ın üzerinde bulunması örneklemin yeterli olduğuna işaret ederken; Bartlett testindeki anlamlılık değerinin 0,05'ten az bulunması faktör analizi yapılmasının doğru ve uygun olduğunu açıklamaktadır (Durmuş vd., 2013). Bartlett testi anlamlılık değeri sonucu ($p=0,000$) ($p<0,05$) şeklinde belirlenmiş olduğundan değişkenler arası ilişkinlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini söylemek mümkündür.

Faktör analizinde “Communalities (Ortak Yükler)” tablosu da önemli tablolardandır. Ortak yükler tablosundaki “extraction” (çıkarma) sütunundaki değerler, bahsedilen değişkenin faktör yapısıyla paylaşılan varyansı ifade etmektedir. Tüm değerlerin 0,5'den yüksek olması ifadelerin varyanslarının %50'sinden fazlasının

faktör yapısı ile paylaşıldığını göstermektedir. 0,5'in altında ortak varyansı olan değişkenler araştırmadan çıkarılarak faktör analizinin baştan yapılması önerilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 77-78). Faktör analizi sonucu ulaşılan faktör yüklerine bakılırken her bir ölçek ifadesi için yer aldığı faktör boyutundaki faktör yükü değerinin %50 ve üzeri olması gerektiği belirtilirken (Hair vd., 2006; Netemeyer vd., 2003), bu değer %40 ve üzeri çıkmasının da yeterli olabileceğini ifade eden görüşler de bulunmaktadır (Kalaycı, 2005:321). Ek olarak, her bir ölçek ifadesi için oluşan “anti image” değerlerinin 0,40'dan az olması ve iki faktör boyutu arası faktör yükü farkının 0,10'dan az olmaması gerekmektedir (Johnson ve Wichern, 2002:50; akt. Sağlam, 2020). Tüm bu bilgiler doğrultusunda 9., 36. ve 42. ifadeler çıkarılmış ve faktör analizi yapılmıştır. 38 numaralı ifade iki faktör boyutu arası faktör yükleri farklarının 0,10'dan az olması sebebiyle analizden çıkarılmıştır.

Analize göre, ifadelerin özdeğeri 1'den büyük olan yedi faktör şeklinde toplandığı bulunmuştur. Bahsedilen faktörlerin varyansı açıklama oranının %85,161 olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizinde ortaya konulan varyans açıklama oranı, ortaya konulan faktör boyutlarının tek tek ölçeği ne kadarlık bir oranla açıkladığını belirtmektedir. Toplam varyans açıklama oranı ise ölçekte yer alan alt boyutların ölçeği ne oranda açıklayabildiği ile ilişkilidir. Öğrenen örgüt algısına ölçeğine ilişkin elde edilen determinant değeri 0,0001 çıkmıştır. Belirtilen değer, 0,00001'den büyük olduğundan çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığından söz edilebilmektedir. Öğrenen örgüt algısı ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına Tablo 5'te yer verilmektedir.

Tablo 5: Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi

İfadeler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1.Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.	0,897						
2.Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.	0,873						
3.Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	0,689						

4.Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	0,841						
5.Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	0,873						
6.Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	0,894						
7.Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.	0,902						
8.Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.				0,974			
10.Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.				0,950			
11.Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.				0,943			
12.Çalışanlar, birbirine saygılıdır.				0,956			
13.Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.				0,969			
14.Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.							0,816
15.Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.							0,756
16.Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.							0,653
17.Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.							0,408
18.Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.							0,585
19.Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.							0,808
20.Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					0,932		
21.Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					0,681		
22.Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar					0,930		
23.Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					0,678		
24.Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar					0,527		

25.Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					0,902		
26.Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.			0,769				
27.Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.			0,837				
28.Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.			0,821				
29.Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.			0,805				
30.Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.			0,818				
31.Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.			0,818				
32.Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.		0,920					
33.Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.		0,924					
34.Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.		0,888					
35.Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.		0,899					
37.Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.		0,965					
39.Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.						0,871	
40.Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.						0,858	
41.Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.						0,816	
43.Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.						0,817	
			Toplam Varyans Açıklama Oranı: 85,161				
			Kaiser-Meyer-Olkin Testi: 0,894				
			Ki-Kare: 23242,754				
			Serbestlik Derecesi: 741				
			P değeri: 0,000<0,05				

Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliğine bakıldığında, Cronbach Alpha değeri hesaplanmaktadır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve daha fazlası olarak çıkması durumu güvenilirliğin bulunduğuna işaret etmektedir (Durmuş vd., 2013).

Ölçeğin Cronbach α değerinin 0,941 olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan ölçeğin yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin alt boyutlarına bakıldığında; sürekli öğrenme boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,969 olarak ortaya konulmuştur. Diyalog ve araştırma boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,984 olduğu görülmüştür. Takım halinde öğrenme boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,869 olduğu belirlenmiştir. Paylaşımçı sistemler boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,900 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Güçlendirilmiş çalışanlar boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,966 olduğu tespit edilmiştir. Sistemler arası bağlantı boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,962 olduğu görülmüştür. Son olarak destekleyici liderlik boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,911 olduğu bulunmuştur.

3.8.2.2. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu kısımda çalışanların proaktif çalışma davranışına yönelik kullanılan ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Proaktif çalışma davranışı ölçeğinin KMO değeri 0,775 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, faktör analizi uygulanabilir. Bartlett testi anlamlılık değeri sonucu ($p=0,000$) ($p<0,05$) şeklinde belirlenmiş olduğundan değişkenler arası ilişkinlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini söylemek mümkündür. Proaktif çalışma davranışı ölçeğinin determinant değeri 0,0001 çıkmıştır. Belirtilen değer, 0,00001'den büyük olduğundan çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığından söz edilebilmektedir.

Analiz sonucunda ifadelerin özdeğeri 1'den büyük olan dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu faktörlerin varyansı açıklama oranının %86,80 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi

İfadeler	F1	F2	F3	F4
1.Başlangıçta işleyişi yavaşlatsa bile, uzun dönemde işe yarayacak prosedürleri ve sistemleri geliştirmek için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?			0,933	
2.Yanlış giden şeylerin temel sebeplerini bulmak için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?			0,848	
3.Tekrarlayan problemlerin nasıl önleneceğini planlama konusuna hangi sıklıkla zaman ayırırsınız?			0,931	
4.Hangi sıklıkla yaratıcı fikirler üretirsiniz?		0,961		
5.Hangi sıklıkla yeni teknikler, teknolojiler ve/veya ürünle ilgili fikirler araştırırsınız?		0,964		
6.Hangi sıklıkla bir fikri başkalarına karşı destekler ve savunursunuz?		0,968		
7.İşle ilgili konularda, sizinle aynı fikirde olmayan kişilere kendi görüşlerinizi hangi sıklıkla bildirirsiniz?	0,923			
8.Sizi ilgilendiren işlerle ilgili konularda, görüş bildirmeleri için diğer çalışanlarla hangi sıklıkla konuşur ve onları teşvik edersiniz?	0,922			
9.Fikrinizin işyerinize yararlı olabileceği konularda size hangi sıklıkla danışılır?	0,908			
10.Hangi sıklıkla yeni fikirler sunar veya prosedürlerde değişiklikler önerirsiniz?	0,903			
11.İş yerinizdeki prosedürleri geliştirme konusunda hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?				0,966
12.Daha etkili olacak yeni iş yöntemleri oluşturmak için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?				0,587
13.Daha etkili olacak yeni iş yöntemleri oluşturmak için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?				0,965
Toplam Varyans Açıklama Oranı: 86,80				
Kaiser-Meyer-Olkin Testi: 0,775				
Ki-Kare: 6852,903				
Serbestlik Derecesi: 78				
P değeri: 0,000<0,05				

Ölçeğin Cronbach α değerinin 0,842 olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan ölçeğin genel olarak yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Ölçeğin sorun önleme boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,941 olduğu belirlenmiştir. Bireysel inovasyon boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,992 olduğu görülmüştür. Görüş bildirme boyutuna ait Cronbach α değerinin 0,943 olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk alma boyutuna ilişkin olan 4. Boyuta ait Cronbach α değerinin 0,811 olduğu sonucuna varılmıştır.

3.8.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu kısımda çalışanların insan kaynakları uygulamalarına yönelik kullanılan ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin KMO değeri 0,828 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, faktör analizi uygulanabilir. Bartlett testi anlamlılık değeri sonucu ($p=0,000$) ($p<0,05$) şeklinde belirlenmiş olduğundan değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini söylemek mümkündür. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin determinant değeri 0,0001 çıkmıştır. Belirtilen değer, 0,00001'den büyük olduğundan çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığından söz edilebilmektedir.

Ertuğrul (2018) tarafından faktör analizi yapılan ölçek, yazarın çalışmasında dört grup olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda, bu araştırma için dört faktör kısıtı konularak elde edilen faktör yükü sonuçlarında, bu faktörlerin varyansı açıklama oranının %86,97 olduğu tespit edilmiştir. Ancak ölçeğin 1. ifadesinin 1, 3., 4. faktörlere çok yakın oranlarda dağıldığı görülmüştür. Bu sebeple 1. ifade analizden çıkarılmış olup, 15 ifade ile faktör analizi yeniden yapılmıştır. İlgili faktör analizine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Varimax Yöntemiyle Döndürülmüş Faktör Analizi

İfadeler	F1	F2	F3	F4
2. Kurumumuzdaki eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.		0,846		
11. Kurumumuzda insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.		0,856		
12. Kurumumuzda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.		0,863		
13. Kurumumuzda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.		0,728		
14. Kurumumuzda yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.		0,615		

15. Kurumumuzda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum.		0,729		
3. Kurumumuzdaki hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir.	0,971			
4. Kurumumuzda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.	0,940			
6. İşimde benden ne beklediği, iş tanımında açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.	0,966			
7. Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır	0,969			
5. Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum.			0,981	
8. Kurumumuzda “eşit işe eşit ücret” ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur.			0,978	
9. Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir.			0,979	
10. Kurumumuzdaki iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum.				0,761
16. Kurumumuzda çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum.				0,839
Toplam Varyans Açıklama Oranı: 86,970				
Kaiser-Meyer-Olkin Testi: 0,828				
Ki-Kare: 11080,927				
Serbestlik Derecesi: 105				
P değeri: 0,000<0,05				

Faktörlerden F1 olarak nitelendirilen 1. faktörün “2. Boyut (eğitim ve geliştirme-performans ve kariyer yönetimi)”, F2 olarak nitelendirilen 2. faktörün “1. Boyut (Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları)”, F3 olarak adlandırılan 3. faktörün “3. Boyut (ücret yönetimi ve ilkeleri)” ve F4 olarak nitelendirilen 4. faktörün ise “4. Boyut (İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği)” şeklinde Ertuğrul (2018) tarafından adlandırılmış olan alt boyutların isimlerinin kullanımı bu çalışma için de uygun olmaktadır. Planlama fonksiyonuna yönelik sorunun faktör analizi sonucu çıkarılmış olması sebebiyle, faktör isimlendirilmesinde planlama ismi çıkarılarak kullanılmıştır.

Ölçeğin Cronbach α değerinin 0,855 olduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan ölçeğin genel olarak yüksek ölçüde güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Temin-Seçim-

Yerleştirme-İş Koşullarına ilişkin olan 1. Boyuta ait Cronbach α değerinin 0,762 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimine ilişkin olan 2. Boyuta ait Cronbach α değerinin 0,988 olduğu belirlenmiştir. Ücret yönetimi ve ilkelerine ilişkin olan 3. Boyuta ait Cronbach α değerinin 0,997 olduğu tespit edilmiştir. İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliğine ilişkin olan 4. Boyuta ait Cronbach α değerinin 0,758 olduğu görülmüştür.

3.8.3. Normallik Test Sonuçları

Analizlere başlamadan önce, verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin normallik testine bakılmaktadır. Araştırmada kullanılan öğrenen örgüt algısı ölçeği, proaktif çalışma davranışı ölçeği ve insan kaynakları uygulamaları ölçeği normallik testlerine tabii tutularak, basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Söz konusu değerler Tablo 8’de verilmektedir. Sosyal bilimlerde Kurtosis ve Skewness değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında yer alması verilerin normal dağıldığını açıklamaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ayrıca, birçok çalışma için ± 1.0 değerleri arasındaki basıklık değeri mükemmel olarak görülse de, birçok durumda ± 2.0 arasındaki değerler (George ve Mallery, 2010) ve, ± 3.0 arasındaki değerler (Mayers, 2013) de kabul edilebilmektedir. Araştırmada kullanılan verilerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1.5 ve +1.5 aralığında bulunduğu görüldüğünden verilerin normal dağılması sonucu araştırmada parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 8: Normallik Testi

	Öğrenen Örgüt Algısı	Proaktif Çalışma Davranışı	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Skewness (Çarpıklık)	0,301	-0,107	-0,290
Kurtosis (Basıklık)	0,062	0,153	-0,699

3.8.4. Korelasyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan korelasyon analizi, ilişki miktarını gösteren değeri ifade etmektedir. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve derecesi üzerine bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin,

2017). Değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi, ilişkinin kuvvetini göstermekle birlikte, -1 ve +1 arasında değerler almaktadır. Eğer değer -1'e daha yakın şekilde bulundu ise, ölçek alt boyutları arasında çok güçlü ve negatif bir doğrusal ilişkinin varlığına işaret edilmektedir. Eğer değer +1'e daha yakın ise çok güçlü ve pozitif bir doğrusal ilişkinin varlığından bahsedilebilmektedir (Altunışık, vd., 2010). Bu bağlamda, araştırmada kullanılan değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: Öğrenen Örgüt Algısı, Proaktif Çalışma Davranışı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi için Korelasyon Analizi Sonuçları

		Öğrenen Örgüt Algısı	Proaktif Çalışma Davranışı	İnsan Kaynakları Uygulamaları
Öğrenen Örgüt Algısı	Pearson Korelasyon	1	0,344**	0,619**
	p (2-tailed)		0,000	0,000
	N	372	372	372
Proaktif Çalışma Davranışı	Pearson Korelasyon	0,344**	1	0,224**
	p (2-tailed)	0,000		0,000
	N	372	372	372
İnsan Kaynakları Uygulamaları	Pearson Korelasyon	0,619**	0,224**	1
	p (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	372	372	372

N=372, **p<0,01

Tablo 9 incelendiğinde; öğrenen örgüt algısı ile proaktif çalışma davranışı arasında orta kuvvette, öğrenen örgüt algısı ile insan kaynakları uygulamaları arasında yine orta kuvvette ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile proaktif çalışma davranışı arasında ise zayıf düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır. Değişkenler arası anlamlı ilişki ortaya konulduğundan, bir sonraki bölümde hipotez testlerine devam edilmektedir.

Tablo 10’da ise insan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışı ve öğrenen örgüt algısı ölçeklerinin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkilerine yer verilmektedir. Alt boyutlara bakıldığında, genel olarak birbiriyle orta seviyede ilişkili oldukları söylenebilir.



Tablo 10: Öğrenen Örgüt Algısı, Proaktif Çalışma Davranışı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları	Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	Ücret Yönetimi ve İlkeleri	İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği	Sorun Önleme	Bireysel İnovasyon	Görüş Bildirme	Sorumluluk Alma	Sürekli Öğrenme	Diyalog ve Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler Arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik
Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları															
Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi	0,572**	1													
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	0,321**	0,178**	1												
İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği	-0,348**	-0,011	0,137**	1											
Sorun Önleme	0,090	0,116*	0,060	-0,057	1										

Bireysel İnovasyon	0,224**	0,180**	0,106*	-0,191**	0,460**	1									
Görüş Bildirme	0,080	0,039	-0,040	0,047	0,293**	0,146**	1								
Sorumluluk Alma	0,086	0,061	0,508**	0,188**	-0,040	0,008	0,075	1							
Sürekli Öğrenme	0,595**	0,439**	0,333**	-0,512**	0,238**	0,334**	0,087	-0,064	1						
Diyalog ve Araştırma	0,105*	-0,149**	-0,175**	0,057	0,042	0,024	0,355**	0,197**	0,103*	1					
Takım Halinde Öğrenme	0,602**	0,379**	0,488**	-0,276**	0,049	0,167**	0,150**	0,345**	0,512**	0,200**	1				
Paylaşımçı Sistemler	0,323**	0,389**	0,067	-0,207**	0,050	0,231**	0,061	0,035	0,426**	0,094	0,438**	1			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,426**	0,496**	0,174**	-0,292**	0,131*	0,225**	0,084	0,095	0,578**	0,096	0,538**	0,547**	1		
Sistemler Arası Bağlantı	-0,149**	-0,084	0,364**	0,179**	-0,069	-0,010	0,042	0,609**	0,012	0,179**	0,256**	-0,064	-0,057	1	
Destekleyici Liderlik	0,418**	0,772**	0,302**	0,104*	0,147**	0,121*	0,118*	0,365**	0,438**	0,165**	0,340**	0,317**	0,462**	0,096	1

3.8.5. Hipotez Testleri

Regresyon analizleri uygulamadan önce belli varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bunlardan birincisi normal dağılıma uygunluğun sağlanmasıdır. Sonrasında ise değişkenler arasında doğrusallığın sağlanması, çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun olmadığı sonucuna ulaşılması gerekmektedir. Normal dağılım testlerinde ve dağılım tablolarında normalliğin ve doğrusallığın sağlandığı belirlenebilirken, çoklu bağlantı problemi varyans artış faktörleri(VIF) ve otokorelasyon Durbin-Watson (D-W) katsayısı hesaplanarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin ve otokorelasyonun bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Varyans artış faktörlerinin 10'dan az olması ve Durbin-Watson (D-W) katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında değerler alması, değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir (Çokluk vd., 2012:35-36; akt. Sağlam, 2020).

3.8.5.1. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi

İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışına etkisinin ortaya çıkarılması için basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz bulguları Tablo 11'de sunulmaktadır.

Tablo 11: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					
		B	Beta	t	p
Sabit		2,793		13,352	0,000
İnsan kaynakları uygulamaları		0,313	0,224	4,412	0,000
R	0,224				
R ²	0,050				
Düzeltilmiş R ²	0,047				
F	19,466				
p	0,000				

Durbin- Watson	1,248				
-----------------------	-------	--	--	--	--

Tablo 11’de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,466$; $p=0,000 < 0,05$). İnsan kaynakları uygulamalarının, proaktif çalışma davranışı üzerinde %5 oranında ($R^2=0,050$) bir değişimi açıklamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışına pozitif yönde, anlamlı şekilde etki ettiği bulunmuştur ($Beta=0,224$; $p=0,000 < 0,05$). Buna göre insan kaynakları uygulamalarındaki bir birimlik artış proaktif çalışma davranışında 0,313 birimlik artışa neden olmaktadır.

“H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.” hipotezi pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olması nedeniyle kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkisi tespit edildiğinden, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda regresyon analizi yapılmıştır. İlgili regresyon analizine ilişkin sonuçlara aşağıda Tablo 12’de yer verilmiştir.

Tablo 12: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı								
	R	R²	Düzeltilmiş R²	B	Beta	t	F	p
Sabit				3,156		20,579		0,000
Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları	0,187	0,035	0,032	0,216	0,187	3,664	13,424	0,000
Sabit				3,348		27,026		0,000
Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi	0,154	0,024	0,021	0,118	0,154	2,988	8,931	0,003

Sabit				3,267		24,387		0,000
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	0,173	0,030	0,027	0,136	0,173	3,371	11,362	0,001
Sabit				3,827		15,542		0,000
İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği	0,026	0,001	-0,002	-0,037	-0,026	-0,496	0,246	0,620

Tablo 12’de görüldüğü üzere, iş sağlığı-güvenliği ve iş güvenliği boyutuna yönelik model haricinde, diğer tüm insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarına yönelik modeller istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından temin-seçim-yerleştirme, iş koşulları alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır (Beta=0,187; $p=0,000<0,05$). Temin-seçim-yerleştirme, iş koşulları alt boyutu açısından insan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışı üzerinde %3,5 oranında ($R^2=0,035$) bir değişimi açıklamaktadır. Buna göre ücret yönetimi ve uygulamalarındaki bir birimlik artış proaktif çalışma davranışında 0,187 birimlik artışa neden olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır (Beta=0,154; $p=0,003<0,05$). Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi alt boyutu açısından insan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışı üzerinde %2,4 oranında ($R^2=0,024$) bir değişimi açıklamaktadır. Buna göre ücret yönetimi ve uygulamalarındaki bir birimlik artış proaktif çalışma davranışında 0,154 birimlik artışa neden olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarından ücret yönetimi ve ilkeleri alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır (Beta=0,173; $p=0,001<0,05$). Ücret yönetimi ve ilkeleri alt boyutu açısından insan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışı üzerinde %3 oranında ($R^2=0,030$) bir değişimi açıklamaktadır. Buna göre ücret yönetimi ve uygulamalarındaki bir birimlik artış proaktif çalışma davranışında 0,173 birimlik artışa

neden olmaktadır. İş Sağlığı-Güvenliği ve İş Güvenliği alt boyutunun ($p=0,620>0,05$) ise proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı ortaya konulmaktadır.

Bu doğrultuda aşağıda verilmiş olan H_{1a} , H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olmaları nedeniyle kabul edilmiş olup, yalnızca H_{1d} hipotezi kabul edilmemiştir. Özet sonuç bilgisi aşağıda verilmektedir.

Tablo 13: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu

Alt Hipotez	Sonuç
H_{1a}: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H_{1b}: Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H_{1c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H_{1d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	RED

3.8.5.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi

İnsan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısına etkisinin ortaya konulabilmesi amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Öğrenen Örgüt Algısı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Öğrenen Örgüt Algısı				
	B	Beta	t	p
Sabit	2,005		17,220	0,000
İnsan kaynakları uygulamaları	0,599	0,619	14,144	0,000

R	0,619				
R²	0,383				
Düzeltilmiş R²	0,381				
F	229,343				
p	0,000				
Durbin- Watson	1,672				

Tablo 14’te görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=229,343$; $p=0,000 < 0,05$). İnsan kaynakları uygulamalarının, öğrenen örgüt algısı üzerinde %38,3 oranında ($R^2=0,383$) bir değişimi açıklamaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($Beta=0,619$; $p=0,000 < 0,05$). Buna göre insan kaynakları uygulamalarındaki bir birimlik artış öğrenen örgüt algısında 0,599 birimlik artışa neden olmaktadır.

“H₂: “İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.”
hipotezi pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olması nedeniyle kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısı üzerinde etkisi tespit edildiğinden, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının öğrenen örgüt algısı üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 15’te sunulmaktadır.

Tablo 15: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Öğrenen Örgüt Algısına Olan Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Öğrenen Örgüt Algısı								
	R	R²	Düzeltilmiş R²	B	Beta	t	F	p
Sabit				2,613		29,251		0,000
Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları	0,560	0,313	0,312	0,447	0,560	12,998	168,957	0,000
Sabit				2,896		39,449		0,000

Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi	0,530	0,281	0,279	0,281	0,530	12,024	144,588	0,000
Sabit				3,134		35,625		0,000
Ücret Yönetimi ve İlkeleri	0,350	0,123	0,120	0,190	0,350	7,197	51,804	0,000
Sabit				4,630		28,283		0,000
İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği	0,272	0,074	0,071	-0,267	-0,272	-5,429	29,478	0,000

Tablo 15’te görüldüğü üzere, tüm insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarına yönelik modeller istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının tümü öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Temin-seçim-yerleştirme-iş koşullarının (Beta=0,560; $p=0,000<0,05$) öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Temin-seçim-yerleştirme-iş koşulları, öğrenen örgüt algısı üzerinde %31,3 oranında ($R^2=0,313$) bir değişimi açıklamaktadır.

Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi alt boyutunun (Beta=0,530; $p=0,000<0,05$) öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu görülmektedir. Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi alt boyutu, öğrenen örgüt algısı üzerinde %28,1 oranında ($R^2=0,281$) bir değişimi açıklamaktadır.

Ücret yönetimi ve ilkeleri alt boyutunun (Beta=0,350; $p=0,000<0,05$), öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Ücret yönetimi ve ilkeleri alt boyutu, öğrenen örgüt algısı üzerinde %12,3 oranında ($R^2=0,123$) bir değişimi açıklamaktadır.

İş sağlığı-güvenliği-iş güvenliği alt boyutunun (Beta=-0,272; $p=0,000<0,05$) öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu bulunduğu görülmektedir. İş sağlığı-güvenliği-iş güvenliği alt boyutu ise, öğrenen örgüt algısı üzerinde %7,4 oranında ($R^2=0,074$) bir değişimi açıklamaktadır.

Bu doğrultuda aşağıda verilmiş olan H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} ve H_{2d} hipotezleri, anlamlı etkiye sahip olmaları nedeniyle kabul edilmiştir. Özet sonuç bilgisi aşağıda verilmektedir.

Tablo 16: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Öğrenen Örgüt Algısına Olan Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu

Alt Hipotez	Sonuç
H_{2a}: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	KABUL
H_{2b}: Eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	KABUL
H_{2c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	KABUL
H_{2d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	KABUL

3.8.5.3. Öğrenen Örgüt Algısının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisi

Öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışına etkisinin ortaya konulması amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de sunulmaktadır.

Tablo 17: Öğrenen Örgüt Algısının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı					
		B	Beta	t	p
Sabit		1,840		6,897	0,000
Öğrenen Örgüt Algısı		0,498	0,344	7,040	0,000
R	0,344				
R ²	0,118				
Düzeltilmiş R ²	0,116				
F	49,556				
p	0,000				

Durbin- Watson	1,169				
-----------------------	-------	--	--	--	--

Tablo 17’de görüldüğü üzere, regresyon modeli istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur ($F=49,556$; $p=0,000 < 0,05$). Öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerinde %11,8 oranında ($R^2=0,118$) bir değişimi açıklamaktadır. Öğrenen örgüt algısının proaktif çalışmada davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ($Beta=0,344$; $p=0,000 < 0,05$). Buna göre öğrenen örgüt algısındaki bir birimlik artış proaktif çalışma davranışında 0,498 birimlik artışa neden olmaktadır.

“H₃: “Öğrenen örgüt algısı proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.” hipotezi pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olması nedeniyle kabul edilmiştir.

Öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkisi tespit edildiğinden, öğrenen örgüt algısı alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 18’de sunulmaktadır.

Tablo 18: Öğrenen Örgüt Algısının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı								
	R	R²	Düzeltilmiş R²	B	Beta	t	F	p
Sabit				2,671		12,060		0,000
Sürekli Öğrenme	0,257	0,066	0,064	0,267	0,257	5,120	26,211	0,000
Sabit				2,746		14,677		0,000
Diyalog ve Araştırma	0,261	0,068	0,066	0,252	0,261	5,201	27,054	0,000
Sabit				2,807		15,276		0,000
Takım Halinde Öğrenme	0,250	0,063	0,060	0,245	0,250	4,969	24,688	0,000
Sabit				3,149		16,378		0,000

Paylaşımıcı Sistemler	0,151	0,023	0,020	0,151	0,151	2,938	8,643	0,004
Sabit				3,226		26,684		0,000
Güçlendirilmiş Çalışanlar	0,209	0,044	0,041	0,142	0,209	4,114	16,923	0,000
Sabit				3,107		14,250		0,000
Sistemler Arası Bağlantı	0,143	0,020	0,018	0,143	0,143	2,780	7,728	0,006
Sabit				2,853		17,056		0,000
Destekleyici Liderlik	0,261	0,068	0,065	0,233	0,261	5,193	26,967	0,000

Tablo 18’de görüldüğü üzere, tüm öğrenen örgüt algısı alt boyutlarına yönelik modeller istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Sürekli öğrenmenin ($\text{Beta}=0,257$; $p=0,000<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Sürekli öğrenme, proaktif çalışma davranışı üzerinde %6,6 oranında ($R^2=0,066$) bir değişimi açıklamaktadır.

Diyalog ve araştırmanın ($\text{Beta}=0,261$; $p=0,000<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Diyalog ve araştırma, proaktif çalışma davranışı üzerinde %6,8 oranında ($R^2=0,068$) bir değişimi ifade etmektedir. Takım halinde öğrenmenin ($\text{Beta}=0,250$; $p=0,000<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Takım halinde öğrenme, proaktif çalışma davranışı üzerinde %6,3 oranında ($R^2=0,063$) bir değişimi açıklamaktadır.

Paylaşımıcı sistemlerin ($\text{Beta}=0,151$; $p=0,004<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Paylaşımıcı sistemler, proaktif çalışma davranışı üzerinde %2,3 oranında ($R^2=0,023$) bir değişimi göstermektedir. Güçlendirilmiş çalışanların ($\text{Beta}=0,209$; $p=0,000<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Güçlendirilmiş çalışanlar, proaktif çalışma davranışı üzerinde %4,4 oranında ($R^2=0,044$) bir değişimi açıklamaktadır.

Sistemler arası bağlantının (Beta=0,143; $p=0,006<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Sistemler arası bağlantı, proaktif çalışma davranışı üzerinde %2 oranında ($R^2=0,020$) bir değişimi ifade etmektedir. Destekleyici liderliğin (Beta=0,261; $p=0,000<0,05$) proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Destekleyici liderlik, proaktif çalışma davranışı üzerinde %6,8 oranında ($R^2=0,068$) bir değişimi göstermektedir.

Bu doğrultuda aşağıda verilmiş olan tüm alt hipotezler pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olması nedeniyle kabul edilmiştir. Özet sonuç bilgisi aşağıda verilmektedir.

Tablo 19: Öğrenen Örgüt Algısının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışına Etkisine Yönelik Hipotezlerin Kabul Durumu

Alt Hipotez	Sonuç
H _{3a} : Sürekli öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3b} : Diyalog ve araştırma, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3c} : Takım halinde öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3a} : Paylaşılan sistemler, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3e} : Güçlendirilmiş çalışanlar, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3f} : Sistemler arası bağlantı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL
H _{3g} : Destekleyici liderlik, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	KABUL

3.8.5.4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolü

İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolünü ortaya koyabilmek için çoklu regresyon

analizi yöntemlerinden (Erkutlu vd., 2018) hiyerarşik regresyon analizi yönteminden yararlanılmıştır. Analiz, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi temel alınarak uygulanmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin (insan kaynakları uygulamaları) bağımlı değişken (proaktif çalışma davranışı) ve aracı değişken (öğrenen örgüt algısı) üzerinde bir etkisi bulunmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisinin devam etmesi gerektiği belirtilmektedir (Akkoç vd., 2012). Baron ve Kenny (1986)'e göre, aracılık aşağıdaki koşullarda oluşmaktadır:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (insan kaynakları uygulamaları- proaktif çalışma davranışı)
- Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması (insan kaynakları uygulamaları - öğrenen örgüt algısı)
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir. (öğrenen örgüt algısı - proaktif çalışma davranışı)
- Aracı değişken devreye girdiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşıyorsa tam aracılık, kısmen azalır ancak yine de anlamlı ise kısmi aracılık söz konusudur.

Alanyazında aracılık rolün etkisine dair inceleme yapılan çalışmalarda hiyerarşik regresyon sık kullanılan yöntemlerden biridir (Zorbaz ve Tuzgöl Dost, 2014; Büyüköztürk, 2011; Phaneuf vd., 2016; Seçgin ve Özyer, 2016; Gyensare vd., 2017; Keklik Okul, 2019; Çoban, 2020; Avcı ve Turunç, 2012).

Regresyon analizi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında ilişki saptanması ile ilişkinin matematiksel olarak açıklanmasıdır. Diğer bir ifade ile; bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analizdir. Hiyerarşik regresyon analizinde ise değişkenler analize belli bir sıra çerçevesinde alınmaktadır. Hiyerarşik regresyonda bağımsız değişkenler iki grup halinde regresyona sokulmakta ve böylece

ikinci grup değişkenlerin birinci gruba oranla ne derece etkili olduğu tespit edilmektedir (Büyüköztürk, 2011; Büyüköztürk vd., 2015; Nakip, 2013).

Hiyerarşik regresyon analizi varsayımları olarak; her bir model için normallik varsayımı, doğrusallık, birbirine bağıllığın hataları (interdependence of errors)-otokorelasyon (Durbin-Watson Testi) ve çoklu bağlantılılık (multicollinearity), varyans artış faktörü (VIF) değerlerinin test edilmesi gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007; Field, 2009).

VIF değerinin 10'dan büyük olması bağımsız değişkenler açısından çoklu doğrusal bağıntı problemi olduğuna işaret etmektedir (Akdi, 2011: 494). Tatlıdil ve Ortunç (2011: 35), Gujarati (2004: 362-363.) tarafından önerildiği üzere $VIF > 10$, $Tolerans < 0,2$ kritik değerleri çoklu bağıntının varlığını belirtmektedir (Gazibey vd., 2012). Standart hatalar arasında çoklu doğrusallık sorununu tespit etmek için Durbin-Watson istatistiğinden yararlanılmıştır. Test sonuçlarındaki Durbin-Watson sayısının 2'den az olması, hatalar arası çoklu doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Ayrıca değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantı sorununun var olup olmadığının ortaya konulmasında VIF değerleri incelenmiş, tüm değerlere ilişkin VIF değerlerinin kabul edilebilir sınır olan 10'dan küçük olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı ortaya konulmaktadır. Tablo 20'de gerçekleştirilen analiz bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 20: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Koşullarının Test Sonuçları

Adımlar		Öğrenen Örgüt Algısı				Proaktif Çalışma Davranışı			
		Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p	Düzeltilmiş R ²	Beta	t	p
Adım1	İKU					0,047	0,224	4,412	0,000
Adım2	İKU	0,381	0,619	14,144	0,000				
Adım3	ÖÖA					0,116	0,344	7,040	0,000

Not: İKU: İnsan kaynakları uygulamaları, ÖÖA: Öğrenen Örgüt Algısı

Tablo 21: Hiyerarşik Regresyon Analizine Ait Katsayılar Tablosu

		Düzeltilmiş R ²	B	Standart Hata	Beta	t	p	Tolerans	VIF
Model 1	Sabit		2,793	0,209		13,352	0,000		
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,047	0,313	0,071	0,224	4,412	0,000	1,000	1,000
Model 2	Sabit		1,827	0,271		6,746	0,000		
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	0,114	0,025	0,087	0,018	0,286	0,775	0,617	1,620
	Öğrenen Örgüt Algısı		0,482	0,090	0,333	5,348	0,000	0,617	1,620
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı									

Hiyerarşik regresyon analizi tek tek basit regresyona ilişkin sonuçlar yerine, aracılığa yönelik sonuçları verdiği için öncelikle Tablo 20’de yer aldığı üzere; Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık koşullarına bakılmaktadır. Adım 1’de insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). İnsan kaynakları uygulamaları proaktif çalışma davranışı üzerinde %4,7 oranında etki etmektedir. Adım 2’de insan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısı üzerinde etkili bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). İnsan kaynakları uygulamaları öğrenen örgüt algısı üzerinde %38,1 oranında etki etmektedir. Adım 3’te öğrenen örgüt algısı proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili bulunmuştur ($p=0,000<0,05$). Öğrenen örgüt algısı, proaktif çalışma davranışı üzerinde %11,6 oranında etki etmektedir.

Tablo 21’de ise hiyerarşik regresyon analizine ilişkin katsayılar bakıldığında; insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir (Beta=0,018; $p=0,775>0,01$). Gerçekleştirilen tüm adımlar ve analizler sonucunda öğrenen örgüt algısının bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır. Ek olarak, aracı değişken etkisine ilişkin etkinin gerçekten aracı değişken etkisi olup olmadığının test edilmesi amacıyla Sobel Testi kullanılmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Sobel testinin hesaplanması sonucunda,

aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ($z=3,40$; $p<0.001$) olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, “**H₄**: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir.

3.8.5.5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolü

İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü tespit edildiğinden, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolünün incelenmesine karar verilmiştir. Daha önce yapılmış olan, insan kaynakları uygulamalarının alt boyutlarının proaktif çalışma davranışına etkisinin incelendiği regresyon analizlerinde (Tablo 12), iş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerinde etkisi bulunmadığı ($p=0,620>0,05$) verilmektedir. Bu sebeple, belirtilen boyutun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolüne bakılmamış olup, “**H_{4a}**: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.” doğrulanmamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği, iş güvenliği boyutu dışındaki alt boyutların, proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü incelenmiştir. Öncelikle H_{4a} hipotezine yönelik olarak temin-seçim-yerleştirme-iş koşulları alt boyutu incelenmiştir.

Tablo 22: Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları

Model		Düzeltilmiş R ²	B	Standart Hata	Beta	t	p
1	Sabit		3,156	0,153		20,579	0,000

	Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları	0,032	0,216	0,059	0,187	3,664	0,000
2	Sabit		1,839	0,267		6,883	0,000
	Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları	0,113	-0,009	0,068	-0,008	-1,131	0,896
	Öğrenen Örgüt Algısı		0,504	0,085	0,348	5,898	0,000
Bağımlı Değışken: Proaktif Çalışma Davranışı							

Tablo 22’de hiyerarşik regresyon analizine ilişkin katsayılara bakıldığında; öğrenen örgüt algısı modele dahil edildiğinde, temin-seçim-yerleştirme-iş koşulları alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir (Beta= -0,008; $p=0,896>0,01$). Gerçekleştirilen tüm adımlar ve analiz sonucunda öğrenen örgüt algısının bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır.

Tablo 23: Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları

Model		Düzeltilmiş R ²	B	Standart Hata	Beta	t	p
1	Sabit		3,348	0,124		27,026	0,000
	Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi	0,021	0,118	0,039	0,154	2,988	0,003
2	Sabit		1,818	0,269		6763	0,000
	Eğitim ve Geliştirme-Performans-Kariyer Yönetimi	0,114	-0,031	0,044	-0,040	-0,692	0,490

	Öğrenen Örgüt Algısı		0,528	0,083	0,365	6,332	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı							

Tablo 23'te hiyerarşik regresyon analizine ilişkin katsayılara bakıldığında; öğrenen örgüt algısı modele dahil edildiğinde, eğitim ve geliştirme-performans-kariyer yönetimi alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir (Beta= -0,040; $p=0,490>0,01$). Gerçekleştirilen tüm adımlar ve analiz sonucunda öğrenen örgüt algısının bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır.

Tablo 24: Ücret Yönetimi ve İlkeleri Boyutunun Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolünün Test Sonuçları

Model		Düzeltilmiş R ²	B	Standart Hata	Beta	t	p
1	Sabit		3,267	0,134		24,387	0,000
	Ücret Yönetimi ve İlkeleri	0,027	0,136	0,040	0,173	3,371	0,001
2	Sabit		1,802	0,269		6,706	0,000
	Ücret Yönetimi ve İlkeleri	0,116	0,047	0,041	0,059	1,141	0,254
	Öğrenen Örgüt Algısı		0,468	0,075	0,323	6,196	0,000
Bağımlı Değişken: Proaktif Çalışma Davranışı							

Tablo 24'te ise hiyerarşik regresyon analizine ilişkin katsayılara bakıldığında; öğrenen örgüt algısı modele dahil edildiğinde, ücret yönetimi ve ilkeleri alt boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı tespit edilmiştir (Beta=0,0059; $p=0,254>0,01$). Gerçekleştirilen tüm adımlar ve analiz sonucunda öğrenen örgüt algısının bu ilişkide tam aracılık rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır. Tablo 25'te yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda H₄ hipotezinin alt boyutlarına yönelik hipotez sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 25: İnsan Kaynakları Uygulamalarının Alt Boyutlarının Proaktif Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Öğrenen Örgüt Algısının Aracı Rolüne Yönelik Hipotez Sonuçları

Alt Hipotez	Sonuç
H_{4a}: Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	KABUL
H_{4b}: Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetiminin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	KABUL
H_{4c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	KABUL
H_{4d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	RED

3.8.6. Fark Testleri

Ölçek boyutlarının araştırma değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde fark testlerinden yararlanılmaktadır. Araştırma verileri normal dağılıma uygun olduğu için parametrik testler olan bağımsız iki örneklem t testi ve Anova (F Testi) testleri kullanılmaktadır.

Çalışmada, ölçekte yer alan boyutların ortalama seviyelerinin farklılaşması durumuna bakıldığında eğer değişken iki seçenekli ise bağımsız iki örneklem t testi kullanılmaktadır. Değişkenin ikiden seçenektan fazla yapıyı içermesi durumunda ise tek yönlü varyans analizi (Anova testi) kullanılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2015). Bağımsız iki örneklem t testinde ise, Levene testi varyans eşitliğine ve F testi p değerine bakılması gerekmektedir. Bağımsız iki örneklem t testine ilişkin anlamlılık düzeyinin ve ANOVA F testine ilişkin anlamlılık düzeyinin 0,05'ten az bulunması anlamlı bir farklılaşmanın varlığına işaret etmektedir.

Bu bölümde proaktif çalışma davranışının ve öğrenen örgüt algısının demografik değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, departman, toplam deneyim ve firma deneyimi) farklılaşma durumuna yönelik yapılan analizlere ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda parametrik testlerden yararlanılmış olup, t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır.

3.8.6.1. Öğrenen Örgüt Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının genel Levene testi anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğuna karar verilmektedir ($t_{(370)} = -6,872$; $p > 0,05$). Öğrenen örgüt algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p = 0,000 < 0,05$) görülmektedir. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarına bakıldığında, sadece sistemler arası bağlantı alt boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmaktadır. Öğrenen örgüt algısının anlamlı olan tüm alt boyutlarında kadınların algısının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sürekli öğrenmeye yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($4,0000 > 3,7748$) söylenebilmektedir. Diyalog ve araştırmaya yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,9219 > 3,7133$) yorumlanabilmektedir. Takım halinde öğrenmeye yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,8531 > 3,5222$) görülmektedir. Paylaşımçı sistemlere yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,8738 > 3,5337$) söylenebilmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlara yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,6430 > 3,1650$) görülmektedir. Detekleyici liderliğe yönelik algının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,8432 > 3,5135$) yorumlanabilmektedir.

Tablo 26: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları

		Levene Testi		T testi	
		F	p	t	p (2-tailed)
Öğrenen Örgüt Algısı	Eşit Varyans	0,287	0,592	-6,872	0,000

	Eşit Olmayan Varyans			-6,790	0,000
Sürekli Öğrenme	Eşit Varyans	0,938	0,333	-3,653	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-3,586	0,000
Diyalog ve Araştırma	Eşit Varyans	1,267	0,261	-3,134	0,002
	Eşit Olmayan Varyans			-3,076	0,002
Takım Halinde Öğrenme	Eşit Varyans	4,331	0,038	-5,152	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-5,172	0,000
Paylaşımçı Sistemler	Eşit Varyans	8,466	0,004	-5,429	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-5,447	0,000
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Eşit Varyans	1,918	0,167	-5,157	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-5,177	0,000
Sistemler Arası Bağlantı	Eşit Varyans	1,024	0,312	-1,589	0,113
	Eşit Olmayan Varyans			-1,591	0,112
Destekleyici Liderlik	Eşit Varyans	4,746	0,030	-4,655	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-4,682	0,000

Tablo 27: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	Erkek	203	3,6165	0,38129
	Kadın	169	3,9074	0,43503
Sürekli Öğrenme	Erkek	203	3,7748	0,53372
	Kadın	169	4,0000	0,65521
Diyalog ve Araştırma	Erkek	203	3,7133	0,57607
	Kadın	169	3,9219	0,70782
Takım Halinde Öğrenme	Erkek	203	3,5222	0,62860
	Kadın	169	3,8531	0,60225
Paylaşımçı Sistemler	Erkek	203	3,5337	0,61144
	Kadın	169	3,8738	0,58968
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Erkek	203	3,1650	0,90698
	Kadın	169	3,6430	0,86932
Sistemler Arası Bağlantı	Erkek	203	4,1350	0,62625
	Kadın	169	4,2379	0,61643
Destekleyici Liderlik	Erkek	203	3,5135	0,69928
	Kadın	169	3,8432	0,65622

3.8.6.2. Proaktif Çalışma Davranışının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Proaktif çalışma davranışının genel olarak Levene testi anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğuna karar verilmektedir ($t_{(370)} = -2,520$; $p > 0,05$). T testine göre; proaktif çalışma davranışının cinsiyet açısından anlamlı şekilde farklılaştığı ($p = 0,012 < 0,05$) görülmektedir. Bu doğrultuda, kadınların erkeklere göre genel olarak proaktif çalışma davranışının daha yüksek olduğu ($3,7947 > 3,6321$) söylenebilmektedir. Proaktif çalışma davranışının alt boyutlarından sorun önleme ($p = 0,950 > 0,05$) ve görüş bildiriminin ($p = 0,118 > 0,05$) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmaktadır. Bireysel inovasyon davranışının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($3,4280 > 3,2053$) söylenebilmektedir. Sorumluluk alma davranışının da aynı şekilde kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu ($5,1321 > 4,8867$) şeklinde yorumlanabilmektedir. Tablo 29'da ilgili ortalamalara yer verilmektedir.

Tablo 28: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları

		Levene Testi		T Testi	
		F	p	t	p (2-tailed)
Proaktif Çalışma Davranışı	Eşit Varyans	1,165	0,281	-2,520	0,012
	Eşit Olmayan Varyans			-2,521	0,012
Sorun Önleme	Eşit Varyans	1,445	0,230	-,062	0,950
	Eşit Olmayan Varyans			-,063	0,950
Bireysel İnovasyon	Eşit Varyans	1,088	0,298	-2,043	0,042
	Eşit Olmayan Varyans			-2,062	0,040
Görüş Bildirme	Eşit Varyans	0,270	0,604	-1,567	0,118
	Eşit Olmayan Varyans			-1,569	0,118
Sorumluluk Alma	Eşit Varyans	1,843	0,175	-3,519	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-3,551	0,000

Tablo 29: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	Erkek	203	3,6321	0,62146
	Kadın	169	3,7947	0,61817
Sorun Önleme	Erkek	203	3,3399	1,14799
	Kadın	169	3,3471	1,07666
Bireysel İnovasyon	Erkek	203	3,2053	1,09354
	Kadın	169	3,4280	0,98815
Görüş Bildirme	Erkek	203	3,2303	1,06281
	Kadın	169	3,4024	1,04515
Sorumluluk Alma	Erkek	203	4,8867	0,69871
	Kadın	169	5,1321	0,63331

3.8.6.3. Öğrenen Örgüt Algısının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının yaşa göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 30’da verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak öğrenen örgüt algısı yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F_{(3,368)}=8,082$; $p<0,05$). Ek olarak, Tablo 30’da yer aldığı üzere; öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının yaşa göre farklılaşma durumuna bakılmıştır. Yalnızca paylaşımcı sistemler alt boyutunun yaşa göre farklılık göstermediği ($p=0,989>0,05$) görülmektedir. Sürekli öğrenme ($p=0,000<0,05$), diyalog ve araştırma ($p=0,000<0,05$), takım halinde öğrenme ($p=0,006<0,05$), güçlendirilmiş çalışanlar ($p=0,000<0,05$), sistemler arası bağlantı ($p=0,006<0,05$) ve destekleyici liderlik ($p=0,000<0,05$) alt boyutları yaşa göre farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 31’de verildiği üzere, genel öğrenen örgüt algısının en fazla 18-25 yaş aralığındaki çalışanlarda (3,8597) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sürekli öğrenmeye yönelik algının en fazla 26-33 yaş aralığındaki çalışanlarda (3,9988) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Diyalog ve araştırma algısının en fazla 34-41 yaş aralığındaki çalışanlarda (3,9958) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Takım halinde öğrenmeye dair algının en fazla 26-33 yaş aralığındaki çalışanlarda (3,7960) görüldüğü

belirlenmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlara yönelik algının en fazla 26-33 yaş aralığındaki çalışanlarda (3,6236) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Sistemler arası bağlantıya dair algının ise en fazla 42 ve üzeri yaştaki çalışanlarda (4,3058) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Son olarak destekleyici liderlik algısının en fazla 18-25 yaş aralığındaki çalışanlarda (4,0192) görüldüğü yorumlanabilir.

Tablo 30: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Gruplar arası	4,263	3	1,421	8,082	0,000
	Gruplar içi	64,704	368	0,176		
	Toplam	68,967	371			
Sürekli Öğrenme	Gruplar arası	6,913	3	2,304	6,655	0,000
	Gruplar içi	127,428	368	0,346		
	Toplam	134,341	371			
Diyalog ve Araştırma	Gruplar arası	8,493	3	2,831	7,101	0,000
	Gruplar içi	146,723	368	0,399		
	Toplam	155,216	371			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	4,997	3	1,666	4,203	0,006
	Gruplar içi	145,851	368	0,396		
	Toplam	150,848	371			
Paylaşımçı Sistemler	Gruplar arası	0,049	3	0,016	,041	0,989
	Gruplar içi	144,557	368	0,393		
	Toplam	144,606	371			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	34,966	3	11,655	15,361	0,000
	Gruplar içi	279,230	368	0,759		
	Toplam	314,196	371			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar arası	4,736	3	1,579	4,170	0,006
	Gruplar içi	139,300	368	0,379		
	Toplam	144,036	371			
Destekleyici Liderlik	Gruplar arası	24,171	3	8,057	18,889	0,000
	Gruplar içi	156,971	368	0,427		
	Toplam	181,142	371			

Tablo 31: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	18-25	104	3,8597	0,51257
	26-33	116	3,7944	0,31311
	34-41	95	3,5792	0,39812
	42 ve üzeri	57	3,7355	0,45258
	Toplam	372	3,7487	0,43116
Sürekli Öğrenme	18-25	104	3,9629	0,60870
	26-33	116	3,9988	0,58174
	34-41	95	3,6647	0,53726
	42 ve üzeri	57	3,8271	0,64384
	Toplam	372	3,8771	0,60175
Diyalog ve Araştırma	18-25	104	3,8788	0,75732
	26-33	116	3,6103	0,58909
	34-41	95	3,9958	0,50863
	42 ve üzeri	57	3,7684	0,64674
	Toplam	372	3,8081	0,64682
Takım Halinde Öğrenme	18-25	104	3,7244	0,72323
	26-33	116	3,7960	0,50937
	34-41	95	3,5035	0,58749
	42 ve üzeri	57	3,6082	0,72818
	Toplam	372	3,6725	0,63765
Paylaşımçı Sistemler	18-25	104	3,6827	0,55376
	26-33	116	3,6782	0,65744
	34-41	95	3,7070	0,64856
	42 ve üzeri	57	3,6871	0,65091
	Toplam	372	3,6882	0,62432
Güçlendirilmiş Çalışanlar	18-25	104	3,5577	1,05914
	26-33	116	3,6236	0,63135
	34-41	95	2,8702	0,79306
	42 ve üzeri	57	3,4240	1,02405
	Toplam	372	3,3822	0,92027
Sistemler Arası Bağlantı	18-25	104	4,2947	0,58390
	26-33	116	4,1397	0,43276
	34-41	95	4,0295	0,79143
	42 ve üzeri	57	4,3058	0,65149

	Toplam	372	4,1817	0,62309
Destekleyici Liderlik	18-25	104	4,0192	0,51869
	26-33	116	3,6638	0,65533
	34-41	95	3,3316	0,78757
	42 ve üzeri	57	3,5658	0,62057
	Toplam	372	3,6633	0,69875

3.8.6.4. Proaktif Çalışma Davranışının Yaşa Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının yaşa göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 32’de verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak proaktif çalışma davranışı yaşa göre anlamlı olarak farklılık göstermemektedir ($F_{(3,368)}=1,901$; $p>0,05$). Ek olarak, Tablo 32’de yer aldığı üzere, proaktif çalışma davranışının alt boyutlarının yaşa göre farklılaşma durumuna bakıldığında; sorun önleme ($p=0,049<0,05$) ve sorumluluk alma ($p=0,000<0,05$) davranışlarının anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 33’te verildiği üzere, sorun önleme davranışının en fazla 42 ve üzeri yaştaki çalışanlarda (3,6082) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Sorumluluk alma davranışının ise en fazla 18-25 yaş arası çalışanlarda (5,2147) görüldüğü yorumu yapılabilir. Proaktif çalışma davranışının diğer alt boyutlarının ortalamalarına, anlamlı bir farklılık bulunmadığından bakılmamıştır.

Tablo 32: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Gruplar arası	2,207	3	0,736	1,901	0,129
	Gruplar içi	142,445	368	0,387		
	Toplam	144,653	371			
Sorun Önleme	Gruplar arası	9,712	3	3,237	2,640	0,049
	Gruplar içi	451,252	368	1,226		
	Toplam	460,964	371			

Bireysel İnovasyon	Gruplar arası	2,338	3	0,779	0,703	0,551
	Gruplar içi	407,838	368	1,108		
	Toplam	410,176	371			
Görüş Bildirme	Gruplar arası	3,234	3	1,078	0,965	0,409
	Gruplar içi	411,182	368	1,117		
	Toplam	414,416	371			
Sorumluluk Alma	Gruplar arası	15,846	3	5,282	12,483	0,000
	Gruplar içi	155,709	368	0,423		
	Toplam	171,554	371			

Tablo 33: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	18-25	104	3,8025	0,74060
	26-33	116	3,6353	0,53420
	34-41	95	3,6437	0,63204
	42 ve üzeri	57	3,7773	0,52750
	Toplam	372	3,7060	0,62442
Sorun Önleme	18-25	104	3,3397	1,18602
	26-33	116	3,4080	1,14215
	34-41	95	3,1088	1,06906
	42 ve üzeri	57	3,6082	0,93461
	Toplam	372	3,3432	1,11467
Bireysel İnovasyon	18-25	104	3,3269	1,08335
	26-33	116	3,3420	1,07987
	34-41	95	3,1789	1,00332
	42 ve üzeri	57	3,4094	1,01968
	Toplam	372	3,3065	1,05147
Görüş Bildirme	18-25	104	3,4471	1,11023
	26-33	116	3,2241	0,95290
	34-41	95	3,3105	1,11489
	42 ve üzeri	57	3,2237	1,06033
	Toplam	372	3,3085	1,05689
Sorumluluk Alma	18-25	104	5,2147	0,42550
	26-33	116	4,7040	0,44780
	34-41	95	5,0877	1,00614
	42 ve üzeri	57	5,0526	0,58006

	Toplam	372	4,9982	0,68001
--	--------	-----	--------	---------

3.8.6.5. Öğrenen Örgüt Algısının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 34’te verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak öğrenen örgüt algısı eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılık göstermemektedir ($F_{(2,369)}=0,806$; $p>0,05$). Ek olarak, Tablo 34’te yer aldığı üzere, öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna bakılmıştır. Diyalog ve araştırma ($p=0,001<0,05$), takım halinde öğrenme ($p=0,022<0,05$), paylaşımcı sistemler ($p=0,001<0,05$) ve sistemler arası bağlantı ($p=0,000<0,05$) alt boyutları eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 35’te verildiği üzere, diyalog ve araştırma algısının en fazla lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlarda (3,9906) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Takım halinde öğrenmeye dair algının en fazla lisans eğitim düzeyinde (3,7386) görüldüğü belirlenmektedir. Paylaşımcı sistemler algısı en fazla lisans eğitim düzeyine sahip çalışanlarda (3,7788) görülmektedir. Sistemler arası bağlantıya dair algının ise en fazla lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanlarda (4,3705) görüldüğü ortaya konulmaktadır.

Tablo 34: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Gruplar arası	0,300	2	0,150	0,806	0,447
	Gruplar içi	68,667	369	0,186		
	Toplam	68,967	371			
Sürekli Öğrenme	Gruplar arası	1,004	2	0,502	1,390	0,250
	Gruplar içi	133,337	369	0,361		
	Toplam	134,341	371			
	Gruplar arası	5,445	2	2,723	6,708	0,001

Diyalog ve Araştırma	Gruplar içi	149,771	369	0,406		
	Toplam	155,216	371			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	3,098	2	1,549	3,869	0,022
	Gruplar içi	147,750	369	0,400		
	Toplam	150,848	371			
Paylaşımçı Sistemler	Gruplar arası	5,688	2	2,844	7,554	0,001
	Gruplar içi	138,918	369	0,376		
	Toplam	144,606	371			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	1,363	2	0,681	0,804	0,448
	Gruplar içi	312,834	369	0,848		
	Toplam	314,196	371			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar arası	11,766	2	5,883	16,412	0,000
	Gruplar içi	132,270	369	0,358		
	Toplam	144,036	371			
Destekleyici Liderlik	Gruplar arası	1,512	2	0,756	1,553	0,213
	Gruplar içi	179,629	369	0,487		
	Toplam	181,142	371			

Tablo 35: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	Lisans öncesi	88	3,7418	0,51133
	Lisans	220	3,7682	0,43520
	Lisansüstü	64	3,6911	0,26554
	Toplam	372	3,7487	0,43116
Sürekli Öğrenme	Lisans öncesi	88	3,7841	0,65947
	Lisans	220	3,9032	0,63903
	Lisansüstü	64	3,9152	0,31041
	Toplam	372	3,8771	0,60175
Diyalog ve Araştırma	Lisans öncesi	88	3,9227	0,68577
	Lisans	220	3,7091	0,68813
	Lisansüstü	64	3,9906	0,28603
	Toplam	372	3,8081	0,64682
Takım Halinde Öğrenme	Lisans öncesi	88	3,6364	0,70419
	Lisans	220	3,7386	0,65029
	Lisansüstü	64	3,4948	0,43640
	Toplam	372	3,6725	0,63765

Paylaşımçı Sistemler	Lisans öncesi	88	3,4792	0,61267
	Lisans	220	3,7788	0,63992
	Lisansüstü	64	3,6641	0,51305
	Toplam	372	3,6882	0,62432
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Lisans öncesi	88	3,3996	1,09525
	Lisans	220	3,4136	0,93123
	Lisansüstü	64	3,2500	0,54271
	Toplam	372	3,3822	0,92027
Sistemler Arası Bağlantı	Lisans öncesi	88	3,8188	0,56612
	Lisans	220	4,2118	0,63938
	Lisansüstü	64	4,3705	0,48563
	Toplam	372	4,1817	0,62309
Destekleyici Liderlik	Lisans öncesi	88	3,7216	0,70449
	Lisans	220	3,6114	0,65523
	Lisansüstü	64	3,7617	0,82065
	Toplam	372	3,6633	0,69875

3.8.6.6. Proaktif Çalışma Davranışının Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 36'da verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak proaktif çalışma davranışı eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılık göstermemektedir ($F_{(2,369)}=0,168$; $p>0,05$). Ek olarak, Tablo 36'da yer aldığı üzere, proaktif çalışma davranışının alt boyutlarının eğitim düzeyine göre farklılaşma durumuna bakıldığında; yalnızca sorumluluk alma davranışının eğitim düzeyine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 37'de verildiği üzere, sorumluluk alma davranışının en fazla lisans öncesi eğitim düzeyine (5,2386) sahip çalışanlarda görüldüğü yorumu yapılabilir. Proaktif çalışma davranışının diğer alt boyutlarının ortalamalarına anlamlı bir farklılık bulunmadığından bakılmamıştır.

Tablo 36: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Gruplar arası	0,131	2	0,066	0,168	0,846
	Gruplar içi	144,521	369	0,392		
	Toplam	144,653	371			
Sorun Önleme	Gruplar arası	0,398	2	0,199	0,159	0,853
	Gruplar içi	460,566	369	1,248		
	Toplam	460,964	371			
Bireysel İnovasyon	Gruplar arası	3,034	2	1,517	1,375	0,254
	Gruplar içi	407,141	369	1,103		
	Toplam	410,176	371			
Görüş Bildirme	Gruplar arası	4,749	2	2,374	2,139	0,119
	Gruplar içi	409,667	369	1,110		
	Toplam	414,416	371			
Sorumluluk Alma	Gruplar arası	15,944	2	7,972	18,904	0,000
	Gruplar içi	155,610	369	0,422		
	Toplam	171,554	371			

Tablo 37: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	Lisans öncesi	88	3,7325	0,60726
	Lisans	220	3,6906	0,63850
	Lisansüstü	64	3,7224	0,60625
	Toplam	372	3,7060	0,62442
Sorun Önleme	Lisans öncesi	88	3,3030	1,05244
	Lisans	220	3,3409	1,14563
	Lisansüstü	64	3,4063	1,10390
	Toplam	372	3,3432	1,11467
Bireysel İnovasyon	Lisans öncesi	88	3,1591	1,08981
	Lisans	220	3,3288	1,06914
	Lisansüstü	64	3,4323	0,92139
	Toplam	372	3,3065	1,05147

Görüş Bildirme	Lisans öncesi	88	3,3551	1,01548
	Lisans	220	3,2261	1,08447
	Lisansüstü	64	3,5273	0,99514
	Toplam	372	3,3085	1,05689
Sorumluluk Alma	Lisans öncesi	88	5,2386	0,61888
	Lisans	220	5,0212	0,62952
	Lisansüstü	64	4,5885	0,75064
	Toplam	372	4,9982	0,68001

3.8.6.7. Öğrenen Örgüt Algısının Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının departmanlara göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 38’de verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak öğrenen örgüt algısı departmana göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F_{(9,362)}=24,441$; $p<0,05$). Ek olarak, Tablo 38’de yer aldığı üzere, öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının departmana göre farklılaşma durumuna bakıldığında; tüm alt boyutların departmana göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 39’da verildiği üzere, genel öğrenen örgüt algısının en fazla Teknik departmanında (4,3365) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sürekli öğrenmeye yönelik algının en fazla Kokpitte (4,8010) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Diyalog ve araştırma algısının en fazla Teknik departmanında (4,6150) görüldüğü belirlenmektedir. Takım halinde öğrenmeye dair algının en fazla Kabin Hizmetleri departmanında (4,3125) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Paylaşımci sistemler algısı en fazla Kokpitte (4,4226) görülmektedir. Güçlendirilmiş çalışanlar algısının en fazla İnsan Kaynakları departmanında (4,2458) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Sistemler arası bağlantı algısının en fazla Kokpitte (4,8071) görüldüğü yorumu yapılabilir. Ve son boyut olan destekleyici liderlik algısının ise en fazla Kabin Hizmetlerinde (4,1750) görüldüğü belirlenmektedir.

Tablo 38: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Gruplar arası	26,068	9	2,896	24,441	0,000
	Gruplar içi	42,900	362	0,119		
	Toplam	68,967	371			
Sürekli Öğrenme	Gruplar arası	63,636	9	7,071	36,201	0,000
	Gruplar içi	70,705	362	0,195		
	Toplam	134,341	371			
Diyalog ve Araştırma	Gruplar arası	51,190	9	5,688	19,793	0,000
	Gruplar içi	104,026	362	0,287		
	Toplam	155,216	371			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	45,746	9	5,083	17,507	0,000
	Gruplar içi	105,103	362	0,290		
	Toplam	150,848	371			
Paylaşımçı Sistemler	Gruplar arası	23,830	9	2,648	7,936	0,000
	Gruplar içi	120,776	362	0,334		
	Toplam	144,606	371			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	67,791	9	7,532	11,066	0,000
	Gruplar içi	246,405	362	0,681		
	Toplam	314,196	371			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar arası	44,046	9	4,894	17,718	0,000
	Gruplar içi	99,989	362	0,276		
	Toplam	144,036	371			
Destekleyici Liderlik	Gruplar arası	14,220	9	1,580	3,427	0,000
	Gruplar içi	166,921	362	0,461		
	Toplam	181,142	371			

Tablo 39: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	Teknik	40	4,3365	0,56709
	Pazarlama	41	3,8299	0,24378
	İK	36	3,5926	0,28413

	Kabin hizmetleri	71	3,6356	0,22133
	Operasyon	50	3,5738	0,43692
	Kokpit	28	4,1694	0,23012
	Bilet satış	33	3,6061	0,23516
	Finans-Muhasebe	21	3,4701	0,37019
	Apron hizmetleri	23	3,5017	0,33927
	Müşteri hizmetleri	29	3,7489	0,37317
	Toplam	372	3,7487	0,43116
Sürekli Öğrenme	Teknik	40	4,5464	0,76821
	Pazarlama	41	3,9652	0,16219
	İK	36	3,8929	0,34213
	Kabin hizmetleri	71	3,8249	0,33995
	Operasyon	50	3,4657	0,41706
	Kokpit	28	4,8010	0,50296
	Bilet satış	33	3,4286	0,47380
	Finans-Muhasebe	21	3,5510	0,43866
	Apron hizmetleri	23	3,4658	0,46033
	Müşteri hizmetleri	29	3,8276	0,34863
	Toplam	372	3,8771	0,60175
Diyalog ve Araştırma	Teknik	40	4,6150	0,64432
	Pazarlama	41	3,6000	0,73621
	İK	36	4,0278	0,25367
	Kabin hizmetleri	71	3,5859	0,56500
	Operasyon	50	3,7840	0,67108
	Kokpit	28	3,0429	0,19135
	Bilet satış	33	3,9636	0,39514
	Finans-Muhasebe	21	4,0000	0,00000
	Apron hizmetleri	23	3,7826	0,35117
	Müşteri hizmetleri	29	3,7448	0,62082
	Toplam	372	3,8081	0,64682
Takım Halinde Öğrenme	Teknik	40	3,5469	0,33945
	Pazarlama	41	3,9187	0,49177
	İK	36	3,3843	0,49733
	Kabin hizmetleri	71	4,3125	0,75597
	Operasyon	50	3,3100	0,65293
	Kokpit	28	4,2321	0,15275
	Bilet satış	33	3,7374	0,43905
	Finans-Muhasebe	21	3,1508	0,64097
	Apron hizmetleri	23	3,4130	0,62537

	Müşteri hizmetleri	29	3,7011	0,65219
	Toplam	372	3,6725	0,63765
Paylaşımıcı Sistemler	Teknik	40	3,7542	0,53374
	Pazarlama	41	3,8577	0,51983
	İK	36	3,6435	0,45973
	Kabin hizmetleri	71	3,5657	0,53414
	Operasyon	50	3,6867	0,75791
	Kokpit	28	4,4226	0,58176
	Bilet satış	33	3,5000	0,57130
	Finans-Muhasebe	21	3,3889	0,55361
	Apron hizmetleri	23	3,3188	0,53398
	Müşteri hizmetleri	29	3,7299	0,63685
	Toplam	372	3,6882	0,62432
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Teknik	40	3,0231	0,62380
	Pazarlama	41	3,7642	0,49997
	İK	36	4,2458	1,18212
	Kabin hizmetleri	71	3,3685	0,53816
	Operasyon	50	3,1300	1,10415
	Kokpit	28	3,8214	0,46243
	Bilet satış	33	3,0909	0,79832
	Finans-Muhasebe	21	2,7143	0,98339
	Apron hizmetleri	23	2,8478	0,95599
	Müşteri hizmetleri	29	3,3793	0,89962
	Toplam	372	3,3822	0,92027
Sistemler Arası Bağlantı	Teknik	40	4,7300	0,43335
	Pazarlama	41	3,9366	0,42057
	İK	36	3,5889	0,58738
	Kabin hizmetleri	71	3,9239	0,35676
	Operasyon	50	4,2840	0,65663
	Kokpit	28	4,8071	0,32878
	Bilet satış	33	4,1394	0,65857
	Finans-Muhasebe	21	4,2857	0,78376
	Apron hizmetleri	23	4,3043	0,58113
	Müşteri hizmetleri	29	4,2345	0,49877
	Toplam	372	4,1817	0,62309
Destekleyici Liderlik	Teknik	40	3,6444	0,74841
	Pazarlama	41	3,6707	0,74883
	İK	36	3,6181	0,95335
	Kabin hizmetleri	71	4,1750	0,63599

	Operasyon	50	3,5050	0,40874
	Kokpit	28	3,7232	0,19649
	Bilet satış	33	3,5379	0,80555
	Finans-Muhasebe	21	3,3810	0,49129
	Apron hizmetleri	23	3,5978	0,66460
	Müşteri hizmetleri	29	3,6638	0,68555
	Toplam	372	3,6633	0,69875

3.8.6.8. Proaktif Çalışma Davranışının Departmana Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının departmanlara göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 40’da verilen analiz sonuçlarına göre, genel olarak proaktif çalışma davranışı departman açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır ($F_{(9,362)}=8,318$; $p<0,05$). Ek olarak, Tablo 40’da yer aldığı üzere, proaktif çalışma davranışının alt boyutlarının departmana göre farklılaşma durumuna bakıldığında; tüm alt boyutların departmana göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 41’de verildiği üzere, genel proaktif çalışma davranışının en fazla Teknik departmanında (4,2846) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sorun önleme davranışı en fazla Kabin Hizmetlerinde (3,8889) görülmektedir. Bireysel inovasyon davranışının en fazla Kokpitte (4,1548) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Görüş bildirme davranışının en fazla Teknik departmanında (3,9250) görüldüğü belirlenmektedir. Sorumluluk alma davranışı ise en fazla Kokpitte (5,8667) görülmektedir.

Tablo 40: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Gruplar arası	24,787	9	2,754	8,318	0,000
	Gruplar içi	119,865	362	0,331		
	Toplam	144,653	371			
Sorun Önleme	Gruplar arası	27,189	9	3,021	2,521	0,008

	Gruplar içi	433,774	362	1,198		
	Toplam	460,964	371			
Bireysel İnovasyon	Gruplar arası	48,098	9	5,344	5,343	0,000
	Gruplar içi	362,077	362	1,000		
	Toplam	410,176	371			
Görüş Bildirme	Gruplar arası	42,895	9	4,766	4,644	0,000
	Gruplar içi	371,520	362	1,026		
	Toplam	414,416	371			
Sorumluluk Alma	Gruplar arası	63,219	9	7,024	23,472	0,000
	Gruplar içi	108,335	362	0,299		
	Toplam	171,554	371			

Tablo 41: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Departmana Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	Teknik	40	4,2846	0,72416
	Pazarlama	41	3,7411	0,63450
	İK	36	3,5705	0,57809
	Kabin hizmetleri	71	3,5352	0,53759
	Operasyon	50	3,5077	0,56825
	Kokpit	28	3,8077	0,54614
	Bilet satış	33	3,8718	0,37273
	Finans-Muhasebe	21	4,0293	0,14074
	Apron hizmetleri	23	3,5117	0,72740
	Müşteri hizmetleri	29	3,4191	0,62749
	Toplam	372	3,7060	0,62442
Sorun Önleme	Teknik	40	3,7500	1,29375
	Pazarlama	41	3,3821	1,11196
	İK	36	3,4630	1,14719
	Kabin hizmetleri	71	3,8889	0,30429
	Operasyon	50	3,2067	0,89059
	Kokpit	28	3,5238	1,34387
	Bilet satış	33	3,3838	0,88632
	Finans-Muhasebe	21	3,1878	1,16392
	Apron hizmetleri	23	3,0435	1,13398
	Müşteri hizmetleri	29	2,8161	1,12188
	Toplam	372	3,3432	1,11467

Bireysel İnovasyon	Teknik	40	3,7167	1,15606
	Pazarlama	41	3,3740	1,00331
	İK	36	3,2037	0,90948
	Kabin hizmetleri	71	3,2066	0,98136
	Operasyon	50	2,9867	1,00782
	Kokpit	28	4,1548	1,00812
	Bilet satış	33	3,5253	0,81663
	Finans-Muhasebe	21	3,4286	0,59761
	Apron hizmetleri	23	2,8116	1,04362
	Müşteri hizmetleri	29	2,8046	1,24886
	Toplam	372	3,3065	1,05147
Görüş Bildirme	Teknik	40	3,9750	1,04114
	Pazarlama	41	3,1951	1,12987
	İK	36	3,3750	0,98832
	Kabin hizmetleri	71	3,2570	1,02118
	Operasyon	50	2,9050	1,21627
	Kokpit	28	2,8571	0,61021
	Bilet satış	33	3,5833	0,96150
	Finans-Muhasebe	21	3,9524	0,21822
	Apron hizmetleri	23	3,2391	1,12684
	Müşteri hizmetleri	29	3,0690	1,03488
	Toplam	372	3,3085	1,05689
Sorumluluk Alma	Teknik	40	5,0119	0,21242
	Pazarlama	41	5,1951	0,53216
	İK	36	4,3056	0,70991
	Kabin hizmetleri	71	4,5822	0,61649
	Operasyon	50	5,1333	0,38095
	Kokpit	28	5,8667	0,30940
	Bilet satış	33	5,0909	0,75126
	Finans-Muhasebe	21	4,8730	0,62784
	Apron hizmetleri	23	5,0435	0,58865
	Müşteri hizmetleri	29	5,1034	0,50477
	Toplam	372	4,9982	0,68001

3.8.6.9. Öğrenen Örgüt Algısının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının genel Levene testi anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğuna karar verilmektedir ($t_{(370)} = 0,096$; $p > 0,05$). Öğrenen örgüt algısının göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p = 0,923 > 0,05$) görülmektedir. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarına bakıldığında, diyalog ve araştırma ($p = 0,000 < 0,05$), paylaşımcı sistemler ($p = 0,000 < 0,05$) ve destekleyici liderlik ($p = 0,000 < 0,05$) alt boyutlarının göreve göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, diyalog ve araştırma alt boyutunun ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların diyalog ve araştırma konusundaki algısının yöneticilere göre daha yüksek ($3,9012 > 3,6366$) olduğu görülmektedir. Paylaşımcı sistemler alt boyutunun ortalama değerleri incelendiğinde, yöneticilerin paylaşımcı sistemler konusundaki algısının çalışanlara göre daha yüksek ($3,8906 > 3,5781$) olduğu görülmektedir. Destekleyici liderlik alt boyutunun ortalama değerleri incelendiğinde, çalışanların destekleyici liderlik konusundaki algısının yöneticilere göre daha yüksek ($3,7521 > 3,5000$) olduğu görülmektedir. İlgili analizlere Tablo 42'de ve Tablo 43'te yer verilmektedir.

Tablo 42: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları

		Levene Testi		T testi	
		F	p	t	p (2-tailed)
Öğrenen Örgüt Algısı	Eşit Varyans	0,244	0,622	0,096	0,923
	Eşit Olmayan Varyans			0,097	0,923
Sürekli Öğrenme	Eşit Varyans	0,504	0,478	1,775	0,077
	Eşit Olmayan Varyans			1,718	0,087
Diyalog ve Araştırma	Eşit Varyans	10,975	0,001	-3,838	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			-3,734	0,000
Takım Halinde Öğrenme	Eşit Varyans	7,539	0,006	-0,896	0,371
	Eşit Olmayan Varyans			-0,873	0,384
Paylaşımcı Sistemler	Eşit Varyans	0,525	0,469	4,742	0,000
	Eşit Olmayan Varyans			4,588	0,000

Güçlendirilmiş Çalışanlar	Eşit Varyans	0,374	0,541	0,110	0,912
	Eşit Olmayan Varyans			0,112	0,911
Sistemler Arası Bağlantı	Eşit Varyans	13,569	0,000	0,382	0,703
	Eşit Olmayan Varyans			0,360	0,719
Destekleyici Liderlik	Eşit Varyans	14,907	0,000	-3,369	0,001
	Eşit Olmayan Varyans			-3,524	0,000

Tablo 43: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar

	Görev	N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	Yönetici	131	3,7516	0,42404
	Çalışan	241	3,7471	0,43584
Sürekli Öğrenme	Yönetici	131	3,9520	0,64295
	Çalışan	241	3,8364	0,57543
Diyalog ve Araştırma	Yönetici	131	3,6366	0,67336
	Çalışan	241	3,9012	0,61349
Takım Halinde Öğrenme	Yönetici	131	3,6323	0,67391
	Çalışan	241	3,6943	0,61739
Paylaşımcı Sistemler	Yönetici	131	3,8906	0,65070
	Çalışan	241	3,5781	0,58194
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Yönetici	131	3,3893	0,89194
	Çalışan	241	3,3783	0,93711
Sistemler Arası Bağlantı	Yönetici	131	4,1985	0,70536
	Çalışan	241	4,1726	0,57482
Destekleyici Liderlik	Yönetici	131	3,5000	0,62095
	Çalışan	241	3,7521	0,72349

3.8.6.10. Proaktif Çalışma Davranışının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının genel Levene testi anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyük olduğundan varyansların homojen olduğuna karar verilmektedir ($t_{(370)} = -0,364$; $p > 0,05$). Proaktif çalışma davranışının göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($p = 0,716 > 0,05$) görülmektedir. Proaktif çalışma davranışının alt boyutlarına bakıldığında, sadece görüş bildirme alt boyutunun ($p = 0,017 < 0,05$) göreve göre

anlamli bir farklılık gösterdiği ortaya konulmaktadır. Bu doğrultuda, görüş bildirme alt boyutunun ortalama değeri incelendiğinde; çalışanların görüş bildirme davranışının yöneticilere göre daha yüksek olduğu ($3,4046 > 3,1317$) yorumlanabilmektedir. İlgili analizlere Tablo 44’te ve Tablo 45’te yer verilmektedir.

Tablo 44: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik t-Testi Sonuçları

		Levene Testi		T Testi	
		F	p	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Eşit Varyans	0,385	0,535	-0,364	0,716
	Eşit Olmayan Varyans			-0,372	0,710
Sorun Önleme	Eşit Varyans	1,021	0,313	0,848	0,397
	Eşit Olmayan Varyans			0,866	0,387
Bireysel İnovasyon	Eşit Varyans	1,234	0,267	1,398	0,163
	Eşit Olmayan Varyans			1,381	0,168
Görüş Bildirme	Eşit Varyans	0,015	0,901	-2,394	0,017
	Eşit Olmayan Varyans			-2,371	0,018
Sorumluluk Alma	Eşit Varyans	0,005	0,946	-0,069	0,945
	Eşit Olmayan Varyans			-0,069	0,945

Tablo 45: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Göreve Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Ortalamalar

	Görev	N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	Yönetici	131	3,6900	0,59507
	Çalışan	241	3,7147	0,64085
Sorun Önleme	Yönetici	131	3,4097	1,06262
	Çalışan	241	3,3071	1,14251
Bireysel İnovasyon	Yönetici	131	3,4097	1,07701
	Çalışan	241	3,2503	1,03527
Görüş Bildirme	Yönetici	131	3,1317	1,07208
	Çalışan	241	3,4046	1,03819
Sorumluluk Alma	Yönetici	131	4,9949	0,67303
	Çalışan	241	5,0000	0,68516

3.8.6.11. Öğrenen Örgüt Algısının Toplam Deneyime Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının çalışanların toplam deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 46’da verilen analiz sonuçlarına göre genel olarak öğrenen örgüt algısı, çalışanların firmadaki deneyimlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F_{(4,367)}=12,105$; $p<0,05$). Ek olarak, Tablo 46’da yer aldığı üzere, öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının çalışanların toplam deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakıldığında; tüm alt boyutların çalışanların toplam deneyimlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 47’de verildiği üzere, genel öğrenen örgüt algısının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,9717) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sürekli öğrenme algısı en fazla 7-10 yıl arası deneyimlilerde (4,2062) görülmektedir. Diyalog ve araştırma algısının ise en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (3,9429) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Takım halinde öğrenmeye yönelik algı en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,8882) görülmektedir. Paylaşımci sistemlere yönelik algının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,8925) görüldüğü yorumu yapılabilir. Güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutuna yönelik algının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (4,0504) görüldüğü söylenebilir. Sistemler arası bağlantı boyutuna yönelik algının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (4,4711) görüldüğü ortaya konulmaktadır. Ve son boyut olan destekleyici liderlik boyutuna ilişkin algının en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (4,5000) görüldüğü yorumu yapılabilir.

Tablo 46: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Gruplar arası	8,039	4	2,010	12,105	0,000
	Gruplar içi	60,929	367	0,166		
	Toplam	68,967	371			
Sürekli Öğrenme	Gruplar arası	18,993	4	4,748	15,107	0,000
	Gruplar içi	115,349	367	0,314		

	Toplam	134,341	371			
Diyalog ve Araştırma	Gruplar arası	13,239	4	3,310	8,555	0,000
	Gruplar içi	141,977	367	0,387		
	Toplam	155,216	371			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	15,504	4	3,876	10,510	0,000
	Gruplar içi	135,345	367	0,369		
	Toplam	150,848	371			
Paylaşımçı Sistemler	Gruplar arası	9,082	4	2,270	6,148	0,000
	Gruplar içi	135,524	367	0,369		
	Toplam	144,606	371			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	70,977	4	17,744	26,775	0,000
	Gruplar içi	243,219	367	0,663		
	Toplam	314,196	371			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar arası	6,733	4	1,683	4,499	0,001
	Gruplar içi	137,303	367	0,374		
	Toplam	144,036	371			
Destekleyici Liderlik	Gruplar arası	63,632	4	15,908	49,684	0,000
	Gruplar içi	117,509	367	0,320		
	Toplam	181,142	371			

Tablo 47: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	1 yıldan az	45	3,5578	0,42448
	1-4 yıl arası	76	3,9717	0,40772
	4-7 yıl arası	28	3,7784	0,26740
	7-10 yıl arası	88	3,8310	0,38711
	10 yıldan fazla	135	3,6270	0,43679
	Toplam	372	3,7487	0,43116
Sürekli Öğrenme	1 yıldan az	45	3,5619	0,40681
	1-4 yıl arası	76	3,9474	0,66182
	4-7 yıl arası	28	4,0051	0,31702
	7-10 yıl arası	88	4,2062	0,57505
	10 yıldan fazla	135	3,7016	0,57129
	Toplam	372	3,8771	0,60175
Diyalog ve Araştırma	1 yıldan az	45	3,9200	0,37755
	1-4 yıl arası	76	3,7763	0,82879

	4-7 yıl arası	28	3,9429	0,49846
	7-10 yıl arası	88	3,4932	0,63532
	10 yıldan fazla	135	3,9659	0,56227
	Toplam	372	3,8081	0,64682
Takım Halinde Öğrenme	1 yıldan az	45	3,3222	0,68663
	1-4 yıl arası	76	3,8882	0,57503
	4-7 yıl arası	28	3,6964	0,36866
	7-10 yıl arası	88	3,8769	0,59182
	10 yıldan fazla	135	3,5296	0,64449
	Toplam	372	3,6725	0,63765
Paylaşımçı Sistemler	1 yıldan az	45	3,3889	0,62865
	1-4 yıl arası	76	3,8925	0,37387
	4-7 yıl arası	28	3,4524	0,55714
	7-10 yıl arası	88	3,7481	0,72846
	10 yıldan fazla	135	3,6827	0,62952
	Toplam	372	3,6882	0,62432
Güçlendirilmiş Çalışanlar	1 yıldan az	45	2,8704	1,09400
	1-4 yıl arası	76	4,0504	0,53887
	4-7 yıl arası	28	3,0595	0,62561
	7-10 yıl arası	88	3,6761	0,67917
	10 yıldan fazla	135	3,0519	0,93873
	Toplam	372	3,3822	0,92027
Sistemler Arası Bağlantı	1 yıldan az	45	4,4711	0,55129
	1-4 yıl arası	76	4,0895	0,51162
	4-7 yıl arası	28	4,0714	0,26227
	7-10 yıl arası	88	4,2841	0,51168
	10 yıldan fazla	135	4,0933	0,77104
	Toplam	372	4,1817	0,62309
Destekleyici Liderlik	1 yıldan az	45	3,5944	0,38542
	1-4 yıl arası	76	4,2368	0,33140
	4-7 yıl arası	28	4,5000	0,55694
	7-10 yıl arası	88	3,3182	0,45126
	10 yıldan fazla	135	3,4148	0,75629
	Toplam	372	3,6633	0,69875

3.8.6.12. Proaktif Çalışma Davranışının Toplam Deneyime Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının çalışanların firmadaki deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 48’de verilen analiz sonuçlarına göre genel olarak proaktif çalışma davranışı çalışanların toplam deneyimlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(4,367)}=2,071$; $p>0,05$). Ek olarak, proaktif çalışma davranışının alt boyutlarının çalışanların toplam deneyimlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmaktadır. Sorun önleme ($F_{(4,367)}=3,012$; $p=0,018<0,05$), bireysel inovasyon ($F_{(4,367)}=2,714$; $p=0,030<0,05$) ve sorumluluk alma ($F_{(4,367)}=10,169$; $p=0,000<0,05$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 49’da verildiği üzere, sorun önleme davranışı en fazla 4-7 yıl arası deneyimli çalışanlarda (3,8810) görülmektedir. Bireysel inovasyon davranışının en fazla 1-4 yıl arası deneyimli çalışanlarda (3,5076) olduğu görülmektedir. Sorumluluk alma davranışının ise en fazla 1-4 yıl arası deneyimli çalışanlarda (5,2149) görüldüğü yorumlanabilir.

Tablo 48: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Eşit Varyans	3,193	4	0,798	2,071	0,084
	Eşit Olmayan Varyans	141,459	367	0,385		
	Eşit Varyans	144,653	371			
Sorun Önleme	Eşit Olmayan Varyans	14,652	4	3,663	3,012	0,018
	Eşit Varyans	446,312	367	1,216		
	Eşit Olmayan Varyans	460,964	371			
Bireysel İnovasyon	Eşit Varyans	11,783	4	2,946	2,714	0,030
	Eşit Olmayan Varyans	398,393	367	1,086		
	Eşit Varyans	410,176	371			
Görüş Bildirme	Eşit Olmayan Varyans	4,663	4	1,166	1,044	0,384
	Eşit Varyans	409,753	367	1,116		
	Eşit Olmayan Varyans	414,416	371			
	Eşit Varyans	17,117	4	4,279	10,169	0,000

Sorumluluk	Eşit Olmayan Varyans	154,437	367	0,421		
Alma	Eşit Varyans	171,554	371			

Tablo 49: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Toplam Deneyime Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	1 yıldan az	45	3,5504	0,70386
	1-4 yıl arası	76	3,8644	0,64283
	4-7 yıl arası	28	3,7390	0,56656
	7-10 yıl arası	88	3,6722	0,56376
	10 yıldan fazla	135	3,6838	0,62504
	Toplam	372	3,7060	0,62442
Sorun Önleme	1 yıldan az	45	3,0148	1,15460
	1-4 yıl arası	76	3,4035	1,13831
	4-7 yıl arası	28	3,8810	0,90819
	7-10 yıl arası	88	3,4167	1,16489
	10 yıldan fazla	135	3,2593	1,05854
	Toplam	372	3,3432	1,11467
Bireysel İnovasyon	1 yıldan az	45	2,9407	0,99058
	1-4 yıl arası	76	3,5076	1,11070
	4-7 yıl arası	28	3,3214	1,09048
	7-10 yıl arası	88	3,4342	1,00814
	10 yıldan fazla	135	3,2222	1,02052
	Toplam	372	3,3065	1,05147
Görüş Bildirme	1 yıldan az	45	3,2444	1,13254
	1-4 yıl arası	76	3,5197	1,03904
	4-7 yıl arası	28	3,1518	1,05484
	7-10 yıl arası	88	3,2500	0,93157
	10 yıldan fazla	135	3,2815	1,11571
	Toplam	372	3,3085	1,05689
Sorumluluk Alma	1 yıldan az	45	5,1037	0,24435
	1-4 yıl arası	76	5,2149	0,42758
	4-7 yıl arası	28	4,7976	0,27725
	7-10 yıl arası	88	4,6553	0,54772
	10 yıldan fazla	135	5,1062	0,90571
	Toplam	372	4,9982	0,68001

3.8.6.13. Öğrenen Örgüt Algısının Firma Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Öğrenen örgüt algısının çalışanların firmadaki deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 50’de verilen analiz sonuçlarına göre genel olarak öğrenen örgüt algısı çalışanların firmadaki deneyimlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır ($F_{(4,367)}=11,413$; $p<0,05$). Ek olarak, Tablo 50’de yer aldığı üzere, öğrenen örgüt algısının alt boyutlarının çalışanların firmadaki deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakıldığında; tüm alt boyutların çalışanların firmadaki deneyimlerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda, Tablo 51’de verildiği üzere, genel öğrenen örgüt algısının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,8501) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sürekli öğrenme algısının en fazla yine 1-4 yıl arası deneyimlilerde (4,0416) görüldüğü yorumu yapılabilir. Diyalog ve araştırma algısının ise en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (4,0654) görüldüğü yorumu yapılabilir. Takım halinde öğrenmeye yönelik algının en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (3,8237) görüldüğü yorumu yapılabilir. Paylaşımcı sistemlere yönelik algının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,9121) görüldüğü yorumu yapılabilir. Güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutuna yönelik algının en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde (3,7197) görüldüğü yorumu yapılabilir. Sistemler arası bağlantı boyutuna yönelik algının en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (4,3269) görüldüğü yorumu yapılabilir. Ve son boyut olan destekleyici liderlik boyutuna ilişkin algının en fazla 4-7 yıl arası deneyimlilerde (4,0385) görüldüğü yorumu yapılabilir.

Tablo 50: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Öğrenen Örgüt Algısı	Gruplar arası	7,630	4	1,908	11,413	0,000
	Gruplar içi	61,337	367	0,167		
	Toplam	68,967	371			
Sürekli Öğrenme	Gruplar arası	8,686	4	2,171	6,342	0,000

	Gruplar içi	125,656	367	0,342		
	Toplam	134,341	371			
Diyalog ve Araştırma	Gruplar arası	11,852	4	2,963	7,585	0,000
	Gruplar içi	143,364	367	0,391		
	Toplam	155,216	371			
Takım Halinde Öğrenme	Gruplar arası	6,191	4	1,548	3,927	0,004
	Gruplar içi	144,657	367	0,394		
	Toplam	150,848	371			
Paylaşımçı Sistemler	Gruplar arası	11,314	4	2,829	7,788	0,000
	Gruplar içi	133,291	367	0,363		
	Toplam	144,606	371			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Gruplar arası	42,269	4	10,567	14,262	0,000
	Gruplar içi	271,927	367	0,741		
	Toplam	314,196	371			
Sistemler Arası Bağlantı	Gruplar arası	8,170	4	2,042	5,517	0,000
	Gruplar içi	135,866	367	0,370		
	Toplam	144,036	371			
Destekleyici Liderlik	Gruplar arası	41,835	4	10,459	27,553	0,000
	Gruplar içi	139,307	367	0,380		
	Toplam	181,142	371			

Tablo 51: Öğrenen Örgüt Algısının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Öğrenen Örgüt Algısı	1 yıldan az	128	3,7418	0,47487
	1-4 yıl arası	110	3,8501	0,37128
	4-7 yıl arası	52	3,8250	0,49864
	7-10 yıl arası	33	3,8345	0,26547
	10 yıldan fazla	49	3,4003	0,23875
	Toplam	372	3,7487	0,43116
Sürekli Öğrenme	1 yıldan az	128	3,8549	0,60662
	1-4 yıl arası	110	4,0416	0,62265
	4-7 yıl arası	52	3,9093	0,66045
	7-10 yıl arası	33	3,8658	0,32525
	10 yıldan fazla	49	3,5394	0,47939
	Toplam	372	3,8771	0,60175
Diyalog ve Araştırma	1 yıldan az	128	3,8031	0,66687

	1-4 yıl arası	110	3,5764	0,69321
	4-7 yıl arası	52	4,0654	0,64561
	7-10 yıl arası	33	4,0606	0,37244
	10 yıldan fazla	49	3,8980	0,42841
	Toplam	372	3,8081	0,64682
Takım Halinde Öğrenme	1 yıldan az	128	3,6979	0,74293
	1-4 yıl arası	110	3,7258	0,54210
	4-7 yıl arası	52	3,8237	0,62571
	7-10 yıl arası	33	3,6061	0,45034
	10 yıldan fazla	49	3,3707	0,57862
	Toplam	372	3,6725	0,63765
Paylaşımçı Sistemler	1 yıldan az	128	3,5417	0,63988
	1-4 yıl arası	110	3,9121	0,56201
	4-7 yıl arası	52	3,5385	0,64644
	7-10 yıl arası	33	3,8939	0,57103
	10 yıldan fazla	49	3,5884	0,56119
	Toplam	372	3,6882	0,62432
Güçlendirilmiş Çalışanlar	1 yıldan az	128	3,4180	1,05430
	1-4 yıl arası	110	3,7197	0,61742
	4-7 yıl arası	52	3,2532	1,03137
	7-10 yıl arası	33	3,4545	0,65653
	10 yıldan fazla	49	2,6190	0,66406
	Toplam	372	3,3822	0,92027
Sistemler Arası Bağlantı	1 yıldan az	128	4,3016	0,56177
	1-4 yıl arası	110	4,1182	0,58876
	4-7 yıl arası	52	4,3269	0,52697
	7-10 yıl arası	33	4,1636	0,44004
	10 yıldan fazla	49	3,8694	0,88558
	Toplam	372	4,1817	0,62309
Destekleyici Liderlik	1 yıldan az	128	3,6191	0,56988
	1-4 yıl arası	110	3,8114	0,62184
	4-7 yıl arası	52	4,0385	0,82007
	7-10 yıl arası	33	3,9091	0,68127
	10 yıldan fazla	49	2,8827	0,37535
	Toplam	372	3,6633	0,69875

3.8.6.14. Proaktif Çalışma Davranışının Firma Deneyimine Göre Farklılaşma Durumuna Yönelik Bulgular

Proaktif çalışma davranışının çalışanların firmadaki deneyimlerine göre farklılaşma durumuna bakılması amacıyla ANOVA testi incelenmiştir. Tablo 52’de verilen analiz sonuçlarına göre genel olarak proaktif çalışma davranışı çalışanların firmadaki deneyimlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır ($F_{(4,367)}=2,029$; $p>0,05$). Sadece proaktif çalışma davranışının alt boyutlarından sorumluluk alma ($F_{(4,367)}=6,770$; $p<0,05$) anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 53’te verildiği üzere, en fazla 7-10 yıl arası deneyime sahip çalışanların (5,2626) sorumluluk alma davranışı gösterdiği yorumu yapılabilir.

Tablo 52: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Farklılığına Yönelik Analiz Bulguları

ANOVA						
		Kareler Toplamı	Ser. Der.	Kareler Ort.	F	p
Proaktif Çalışma Davranışı	Eşit Varyans	3,130	4	0,782	2,029	0,090
	Eşit Olmayan Varyans	141,523	367	0,386		
	Eşit Varyans	144,653	371			
Sorun Önleme	Eşit Olmayan Varyans	3,037	4	0,759	0,608	0,657
	Eşit Varyans	457,927	367	1,248		
	Eşit Olmayan Varyans	460,964	371			
Bireysel İnovasyon	Eşit Varyans	3,969	4	0,992	0,896	0,466
	Eşit Olmayan Varyans	406,207	367	1,107		
	Eşit Varyans	410,176	371			
Görüş Bildirme	Eşit Olmayan Varyans	2,870	4	0,717	0,640	0,634
	Eşit Varyans	411,546	367	1,121		
	Eşit Olmayan Varyans	414,416	371			
Sorumluluk Alma	Eşit Varyans	11,789	4	2,947	6,770	0,000
	Eşit Olmayan Varyans	159,766	367	0,435		
	Eşit Varyans	171,554	371			

Tablo 53: Proaktif Çalışma Davranışının ve Alt Boyutlarının Firma Deneyimine Göre Ortalama Düzeyleri

		N	Ortalama	Std. S.
Proaktif Çalışma Davranışı	1 yıldan az	128	3,7230	0,65694
	1-4 yıl arası	110	3,6755	0,57341
	4-7 yıl arası	52	3,8447	0,61717
	7-10 yıl arası	33	3,7995	0,68044
	10 yıldan fazla	49	3,5196	0,58867
	Toplam	372	3,7060	0,62442
Sorun Önleme	1 yıldan az	128	3,3854	1,12277
	1-4 yıl arası	110	3,2758	1,20808
	4-7 yıl arası	52	3,5192	1,07540
	7-10 yıl arası	33	3,2929	1,01980
	10 yıldan fazla	49	3,2313	0,98414
	Toplam	372	3,3432	1,11467
Bireysel İnovasyon	1 yıldan az	128	3,3255	1,06274
	1-4 yıl arası	110	3,3909	1,08258
	4-7 yıl arası	52	3,3013	1,00383
	7-10 yıl arası	33	3,3333	1,10240
	10 yıldan fazla	49	3,0544	0,96549
	Toplam	372	3,3065	1,05147
Görüş Bildirme	1 yıldan az	128	3,2637	1,07555
	1-4 yıl arası	110	3,3159	0,91976
	4-7 yıl arası	52	3,4567	1,11443
	7-10 yıl arası	33	3,4318	1,24573
	10 yıldan fazla	49	3,1684	1,11265
	Toplam	372	3,3085	1,05689
Sorumluluk Alma	1 yıldan az	128	5,0703	0,49786
	1-4 yıl arası	110	4,8394	0,61369
	4-7 yıl arası	52	5,2308	0,56606
	7-10 yıl arası	33	5,2626	0,63332
	10 yıldan fazla	49	4,7415	1,09980
	Toplam	372	4,9982	0,68001

Tablo 54’te, elde edilen bulgulara yönelik öğrenen örgüt algısının ve proaktif çalışma davranışının demografik özelliklere istatistiksel olarak anlamlı bir Farklılaşma

Durumuna Yönelik özet verilmektedir. Anlamlı farklılık gösteren demografik değişkenler “✓” ile gösterilmiş olup, farklılık göstermeyen değişkenlerin hücreleri ise boş bırakılmıştır.

Tablo 54: Öğrenen Örgüt Algısı ve Proaktif Çalışma Davranışının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

	Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Departman	Görev	Toplam Deneyim	Firma Deneyimi
Öğrenen Örgüt Algısı	✓	✓		✓		✓	✓
Sürekli Öğrenme	✓	✓		✓		✓	✓
Diyalog ve Araştırma	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Takım Halinde Öğrenme	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Paylaşımçı Sistemler	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Güçlendirilmiş Çalışanlar	✓	✓		✓		✓	✓
Sistemler Arası Bağlantı		✓	✓	✓		✓	✓
Destekleyici Liderlik	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Proaktif Çalışma Davranışı	✓			✓			
Sorun Önleme		✓		✓		✓	
Bireysel İnovasyon	✓			✓		✓	
Görüş Bildirme				✓	✓		
Sorumluluk Alma	✓	✓	✓	✓		✓	✓

3.8.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Özeti

Bu çalışmanın araştırma kısmında yapılmış olan tüm analizlere ilişkin özet bilgiler aşağıda yer almaktadır.

3.8.7.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulguların Özeti

Araştırma verileri, havayolu yolcu taşımacılığı sektöründeki çeşitli departmanlarda çalışmakta olan toplam 372 katılımcıdan elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan “insan kaynakları uygulamaları”, “proaktif çalışma davranışı” ve “öğrenen örgüt algısı” ölçekleri keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizinde, insan kaynakları uygulamalarının ($\alpha=0,855$) dört faktörde toplandığı görülmektedir. Proaktif çalışma davranışının ($\alpha=0,842$) dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Ve öğrenen örgüt algısı ölçeğinin ise, ($\alpha=0,941$) yedi faktör altında toplandığı ortaya konulmaktadır.

3.8.7.2. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi ardından; regresyon analizleri ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

“H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.” hipotezini test edebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, H₁ hipotezi kabul edilmiştir. H₁ hipotezinin alt hipotezlerini (H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d}) test edebilmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre temin-seçim-yerleştirme ve iş koşulları, eğitim ve geliştirme, performans-kariyer yönetimi ve ücret yönetimi ve ilkelerinin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu doğrultuda, H_{1a}, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiş olup, yalnızca H_{1d} hipotezi kabul edilmemiştir.

“H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.” hipotezini test edebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, insan kaynakları uygulamalarının öğrenen örgüt algısını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂ hipotezinin alt hipotezlerini (H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}) test edebilmek adına regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu yönde, insan kaynakları uygulamalarının tüm alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu yönde; H_{2a}, H_{2b}, H_{2c} ve H_{2d} alt hipotezleri doğrulanmıştır.

“H₃: Öğrenen örgüt algısı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.” hipotezini test edebilmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, öğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, H₃ hipotezi kabul edilmiştir. H₃ hipotezinin alt hipotezlerini (H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e}, H_{3f}, H_{3g}) test edebilmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; öğrenen örgüt algısının tüm alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu doğrultuda H₃ hipotezinin tüm alt hipotezleri kabul edilmiştir.

“H₄: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.” hipotezini inceleyebilmek üzere hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizde insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinin (%4,7), öğrenen örgüt algısının aracı etkisiyle anlamlı bir şekilde arttığı (%11,4) görülmüştür. Bu doğrultuda, H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

H₄ hipotezinin alt hipotezlerine (H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{4d}) bakıldığında; Baron ve Kenny (1986) tarafından öne sürülen aracılık ilkelerine göre “temin-seçim-yerleştirme-iş koşulları”, “eğitim ve geliştirme, performans-kariyer yönetimi” ve “ücret yönetimi ve ilkeleri” alt boyutlarının proaktif çalışma davranışı üzerinde etkisi bulunduğundan, H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri için analiz yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; bahsedilen bu üç alt boyutun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 55: Araştırmada Test Edilen Hipotezlerin Kabul Edilme Durumlarının Özeti

Hipotezler	Kabul/Red
H₁: İnsan kaynakları uygulamaları, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{1a}: Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{1b}: Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetiminin proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{1c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{1d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Red
H₂: İnsan kaynakları uygulamaları, öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	Kabul
H_{2a}: Temin-Seçim-Yerleştirme-İş Koşulları boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	Kabul
H_{2b}: Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetiminin öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	Kabul
H_{2c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	Kabul
H_{2d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutu öğrenen örgüt algısını etkilemektedir.	Kabul
H₃: Öğrenen örgüt algısı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3a}: Sürekli öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3b}: Diyalog ve araştırma, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3c}: Takım halinde öğrenme, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3d}: Paylaşılan sistemler, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3e}: Güçlendirilmiş çalışanlar, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3f}: Sistemler arası bağlantı, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H_{3g}: Destekleyici liderlik, proaktif çalışma davranışını etkilemektedir.	Kabul
H₄: İnsan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H_{4a}: Temin-seçim, yerleştirme, iş koşulları boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H_{4b}: Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetiminin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H_{4c}: Ücret yönetimi ve ilkeleri boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	Kabul
H_{4d}: İş Sağlığı-Güvenliği-İş Güvenliği boyutunun proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunmaktadır.	Red

3.8.7.3. Demografik Özelliklere İlişkin Fark Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Öğrenen örgüt algısının ve proaktif çalışma davranışının, araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görev, departman, toplam deneyim, firmadaki deneyim) göre istatistiksel olarak farklılaşıp farklılaşmadığına bakmak için, bağımsız iki örneklem t-testi ve ANOVA analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız iki örneklem t-testi sonuçlarına göre; öğrenen örgüt algısının ve proaktif çalışma davranışının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Öğrenen örgüt algısının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Proaktif çalışma davranışının da, kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu belirlenmektedir. Diğer bağımsız iki örneklem t-testi sonuçlarına göre; öğrenen örgüt algısının ve proaktif çalışma davranışının göreve göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

ANOVA testi sonuçlarına göre öğrenen örgüt algısı; yaş, departman, toplam deneyim ve firma deneyime göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Öğrenen örgüt algısının en fazla 18-25 yaş aralığındaki çalışanlarda görüldüğü belirlenmiştir. Departmana göre farklılaşmaya bakıldığında, öğrenen örgüt algısının en fazla Teknik departmanında olduğu ortaya konulmuştur. Öğrenen örgüt algısının 1-4 yıl arası toplam deneyimlilerde en yüksek görülmüştür. Toplam deneyime benzer şekilde; öğrenen örgüt algısının 1-4 yıl arası firma deneyimine sahip çalışanlarda en fazla görüldüğü ortaya konulmuştur.

Proaktif çalışma davranışı için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; demografik özelliklerden yalnızca departmana göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Proaktif çalışma davranışının en fazla Teknik departmanında görüldüğü ortaya konulmaktadır. Alt boyutlar açısından; sorun önleme davranışı en fazla Kabin hizmetlerinde, bireysel inovasyon davranışı en fazla kokpitte, görüş

bildirme davranışı en fazla teknik departmanında ve sorumluluk alma davranışı ise en fazla kokpitte görülmektedir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Organizasyonlarda gerçekleşen inovasyonlar, özyönetimin ön plana çıktığı kariyer süreçleri ve organizasyon yapılarının değişim göstermesi (Parker vd., 2006) çalışan davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, çalışanların çeşitli kritik davranışlar göstermelerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların inisiyatif kullanabilmeleri, sorumluluk üstlenmeleri, ortaya çıkabilecek problemleri proaktif bir bakış açısıyla öngörebilmeleri iş yaşamında giderek daha önemli hale gelmektedir (Spychala ve Sonnentag, 2011).

Proaktif çalışma davranışının ortaya çıkmasında sürekli olarak gelişim gösteren, yenilenen ve dinamik olan öğrenen organizasyonlar akla gelmektedir. Öğrenen örgüt; aynı zamanda yaratıcılığı ve proaktif olmayı da desteklemektedir (Öneren, 2008). Tanımlamadan da görülebileceği gibi, öğrenen örgütlerin temelinde proaktif olmak önemli bir rol taşımaktadır. Öğrenen örgütlerin bir özelliği bulundukları çevre ile reaktif değil, proaktif bir ilişki içinde olmaları, proaktif davranarak yeni bilgi yaratabilmeleridir. Tüm bu proaktif davranışlar ise örgütün “insan kaynağı” tarafından ortaya konulmaktadır. “İnsan kaynağı” denildiğinde ise doğrudan insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları uygulamaları akla gelmektedir.

İnsan kaynakları uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede temel bir rol oynadığı, işyerinde daha yaratıcı ve yenilikçi davranışlara yol açtığı belirtilmektedir (Jan vd., 2021). Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamalarının amaçlarından biri çalışma yaşamının kalitesini yükseltmektir (Sadullah, 2015). Çalışma yaşam kalitesinde görülebilecek olumsuzlukların ise doğrudan proaktif çalışma davranışını etkilediği ileri sürülmektedir (Aslan ve Uyar, 2020a). Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin ve uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi önemli görülmektedir.

Öğrenen organizasyonun temel öğeleri; “organizasyonun bilgisi” yaratmak ve edinilen bilgileri problemlerle karşılaştığında kullanabilmektir. Bu doğrultuda, organizasyonların üyelerine önem vermeleri ve stratejilerini geliştirmeleri

gerekmektedir (Koçel, 2007). Ek olarak, öğrenen organizasyonların en önemli gücünün insan kaynağı olan çalışanlar olduğu ve çalışanların güçlendirilmesinin öğrenen organizasyon oluşumuna önemli derecede katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Gözübenli ve Şahin, 2014).

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamaları ile proaktif çalışma davranışı arasında ilişki olup olmadığını ve insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisini incelemektir. Buna ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolünü belirlemek de çalışmanın bir diğer amacıdır. Çalışmanın bir alt amacı ise, katılımcıların demografik özelliklerine göre öğrenen örgüt algısı ve proaktif çalışma davranışı farklılığının ortaya konulmasıdır.

Kolayda örneklem ve anket yöntemiyle ulaşılan 372 katılımcının yer aldığı çalışmanın analizleri SPSS 24 paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Çalışmanın uygulama kapsamını ise, Türkiye çapında faaliyet göstermekte olan havayolu yolcu taşımacılığı sektöründeki çeşitli departmanlardan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırma, havayolu yolcu taşımacılığı sektöründe gerçekleştirildiğinden ve bu sektördeki firmaların genel merkezlerinin İstanbul'da bulunması nedeni ile çalışmanın İstanbul ili içerisinde gerçekleştirilmesi araştırmanın en büyük kısıtıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olmasıdır.

Araştırma sonuçlarına göre; insan kaynakları uygulamaları ile proaktif çalışma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Genel olarak insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışını anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları tek tek incelendiğinde ise; temin-seçim-yerleştirme-iş koşullarının; eğitim ve geliştirme, performans-kariyer yönetiminin ve ücret yönetimi ve ilkelerinin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkileri bulunduğu görülmüştür. Alanyazında, insan kaynakları uygulamalarından olan ücretlendirmenin, risk alan veya günlük sorunları çözmede yeni fikirler ve yaratıcılık gösteren çalışanları çekmek ve elde tutmak için teşviklerin kullanımıyla da ilgili olduğu ortaya konulmaktadır (Jerez-Gómez vd., 2005: 286). İşle ilgili etkili eğitim, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirme,

Çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etme konuları alanyazında proaktifliğin itici gücü olarak görülmektedir (Zhang ve Edgar, 2021). Alanyazından edinilen bilgiler ve araştırma sonuçları göz önüne alındığında, insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışı göstermesinde motive edici bir faktör olduğu ileri sürülebilir.

Çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının ve tüm alt boyutlarının öğrenen örgüt algısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları uygulamalarının alt boyutları değerlendirildiğinde, temin-seçim-yerleştirme-iş koşullarının; eğitim ve geliştirme, performans-kariyer yönetiminin öğrenen örgüt algısı üzerinde önemli olduğu görülmektedir. Prez Lpez ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada eğitimin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Soran ve diğerlerinin (2016) ortaya koyduğu araştırmada ise, performans ölçümü fonksiyonu ile eğitim ve geliştirme fonksiyonunun örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. El-Fekey (2015) tarafından yapılan çalışmada, Senge'nin beş disiplini tek tek incelendiğinde, tümü üzerinde etkisi olan tek uygulama eğitim ve geliştirme fonksiyonu olarak ortaya konulduğundan, öğrenen organizasyonlar için en etkili insan kaynakları uygulamalarının eğitim ve geliştirme olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının genel olarak öğrenen örgüt üzerindeki etkisini belirlemede; örgüt geliştirmenin ve kariyer geliştirmenin sırasıyla ikinci ve üçüncü insan kaynakları uygulamaları olduğu açıklanmaktadır. ÖĞrenen örgütlerin sürekli öğrenme, bilgiyi yayma ve paylaşma gibi önemli özellikleri göz önüne alındığında “eğitim ve geliştirme” fonksiyonunun da yer aldığı bu alt boyutun öğrenen örgüt algısında etkili olması anlamlı bir sonuç olarak görülmektedir. Bu yönde ulaşılan sonuç, alanyazındaki çalışmaların sonuçları ile paralelik göstermektedir.

Çalışmada, Ğrenen örgüt algısının proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. ÖĞrenen rgt algısının alt boyutları açısından değerlendirildiğinde; tüm alt boyutların proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Alt boyutlardan birkaçına bakıldığında; sürekli öğrenme sürecinde hatalardan ve sorunlardan öğrenmek bir aracı olarak görülmektedir. Organizasyonda tanımlanamayan zorluklarla karşılaşıldığında, proaktif bakış açısıyla değişime uyum sağlayarak sorunları çözebilmek için çalışanlara verilecek tek seferlik

eğitimler yeterli olmamaktadır. Bu doğrultuda öğrenmeyi, uzun dönemli ve sürekli bir olgu olarak görmek önemlidir. Organizasyonda diyalog ve araştırma ortamıyla birlikte, aktif ve sağlıklı bir iletişim ortamının olması da önemlidir. Çalışanların bakış açılarını, düşüncelerini açıklayabilmeleri, problemlerin kaynağını açıkça tartışabilmeleri ileride yaşanabilecek problemler açısından proaktif davranabilmeyi güçlendirecektir. Özellikle üst yönetim/yönetici ile diyalog, çalışanların kendilerini daha rahat ve güvende hissetmelerini sağlayarak proaktif çalışma davranışı göstermelerinde motive edici faktörlerden olabilir. Öğrenen örgüt alt boyutlarından destekleyici liderliğe bakıldığında ise; araştırma sonuçları, alanyazında destekleyici liderliğin proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisine yönelik çeşitli araştırma sonuçlarını (Bos-Nehles ve Veenendaal, 2017; Wu ve Parker, 2017; Madjar vd., 2002; Axtell vd., 2000; Wang ve Yang, 2021) destekleyici niteliktedir. Bu çalışma sonucuna ve alanyazında yer alan araştırmaların sonuçlarına göre; çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiğini hissettiklerinde daha fazla proaktif çalışma davranışı gösterebileceği düşünülmektedir.

Yapılan alanyazın taraması sonucunda bağımsız değişken olan insan kaynakları uygulamalarının aracı değişken olan öğrenen örgüt algısı üzerinde etkili olduğuna dair ilişkiler bulunmuştur. Ek olarak, yine alanyazın taramasında; aracı değişken olan öğrenen örgüt algısının bağımlı değişken olan proaktif çalışma davranışı üzerinde etkili olduğu yönünde çalışmalara rastlanmıştır. Çift rolü bulunan aracı değişken, hem bir çıktı olarak bağımlı değişken, hem de bir öncül olarak bağımsız değişken olarak değerlendirilmektedir (Avcı Vardar, 2019). Bu doğrultuda, araştırmada bir aracı değişken yer almakta olup, bu yönde bir hipotez bulunmaktadır. Çalışma sonucunda; insan kaynakları uygulamalarının proaktif çalışma davranışına etkisinde öğrenen örgüt algısının aracı rolü bulunduğu ortaya konulmaktadır.

Çalışanların öğrenen örgüt algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik yapılan analizlerde, öğrenen örgüt algısının eğitim düzeyi ve görev haricinde, araştırmada yer alan diğer tüm demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Öğrenen örgüt algısının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenen örgüt algısı üzerine yapılmış bir çalışmada, öğrenen örgüt algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği ortaya

konulmuştur. Ancak aynı çalışmada, öğrenen örgüt alt boyutlarından olan güçlendirilmiş çalışanlar algısının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Seymen ve Kaygın, 2017). Yine benzer bir sonuç olarak, öğretmenler ile yapılmış bir çalışmada güçlendirilmiş çalışanlar algısının kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zengin ve Gündüz, 2018). Yapılan farklı bir çalışmada ise; diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme ve paylaşımcı sistemler alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı belirtilmektedir. Bahsedilen çalışmaya göre; erkeklerin kadınlara göre adı geçen alt boyutlarda daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları ortaya konulmuştur (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2015). 112 Acil servis çalışanlarının katılımı ile yapılan bir çalışmada ise, sürekli öğrenme alt boyutu ve takım halinde öğrenme alt boyutunun cinsiyet açısından farklılaştığı belirtilmektedir. Aynı çalışmada, her iki alt boyut için de erkeklerin algıları kadınlara göre daha yüksek düzeyde tespit edilmiştir (Uçar Yenihayat, 2019). Buradan görülebileceği gibi, alanyazında ulaşılabilen sonuçlarda öğrenen örgüt algısında ve alt boyutlarına yönelik katılımcıların algılarında cinsiyete göre bir netlik söz konusu değildir. Bu doğrultuda, öğrenen örgüt algısının ve alt boyutlarına yönelik algının cinsiyete göre farklılaşmasının genellenemeyeceğini, sektörden sektöre ve hatta katılımcı gruplarına göre değişebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Öğrenen örgüt algısının yaşa göre farklılık gösterme durumuna bakıldığında; öğrenen örgüt algısının yaşa göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği ortaya konulmaktadır. Çalışma sonucuna göre; genel öğrenen örgüt algısının en fazla 18-25 yaş aralığındaki çalışanlarda görüldüğü yorumu yapılabilir. Hemşirelerle örgütsel öğrenme üzerine yapılmış olan bir çalışmanın sonuçlarına göre; hemşirelerin örgütsel öğrenme boyutuna ilişkin değerlendirmelerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya konulmuştur (Erigüç ve Yalçın Balçık, 2007). Tekstil sektöründe yapılan farklı bir çalışmada destekleyici liderlik, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme ve güçlendirilmiş çalışanlar alt boyutlarının yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Aynı çalışmada, yaş ortalaması arttıkça, çalışanların iş ortamındaki diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme ve destekleyici liderlik algılarının da olumlu düzeyde arttığı belirtilmektedir (Fettahlıoğlu ve Afşar, 2015). Öğretmenlerle yapılan farklı bir çalışmada, öğrenen örgüt algısının ve alt boyutlarına

yönelik algının yaşa göre farklılaşma durumuna bakılmıştır. Aynı çalışmada destekleyici liderlik alt boyutu haricinde tüm alt boyutların yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı açıklanmaktadır (Yumuşak ve Yıldız, 2011). 112 Acil servis çalışanlarının katılımı ile yapılan bir çalışmada ise, öğrenen örgüt alt boyutlarının yaşa göre anlamlı şekilde bir farklılık göstermediği belirtilmiştir (Uçar Yenihayat, 2019). Buradan anlaşılabileceği üzere, alanyazında ulaşılabilen sonuçlarda öğrenen örgüt algısında ve alt boyutlarına yönelik katılımcıların algılarında yaşa göre genelleme yapılabilecek bir netlik söz konusu değildir. Bu doğrultuda, öğrenen örgüt algısının ve alt boyutlarına yönelik algının yaşa göre farklılaşmasının genellenemeyeceğini, sektörden sektöre ve hatta katılımcı gruplarına göre değişebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Öğrenen örgüt algısının departmana göre farklılık gösterme durumuna bakıldığında; öğrenen örgüt algısının departmana göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği ortaya konulmaktadır. Bu çalışmaya göre, öğrenen örgüt algısı en yüksek departman Teknik departman olarak bulunmuştur. 112 Acil servis çalışanlarının katılımı ile yapılan bir çalışmada, öğrenen örgüt alt boyutlarının çalışılan departmana göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Aynı çalışmada, öğrenen örgüt alt boyutlarının hiçbirinde çalışılan departmana göre anlamlı şekilde bir farklılık görülmediği belirtilmiştir (Uçar Yenihayat, 2019). Elbette doğası gereği sağlık sektörü ve havayolu yolcu taşımacılığı sektörü birbirinden çok farklı dinamiklere sahip olsalar da, öğrenen örgüt algısının departmanlara göre farklılaşmasını incelemek adına bahsi geçen çalışma bir örnek olarak verilmiştir.

Öğrenen örgüt algısının göreve göre farklılık gösterme durumuna bakıldığında; öğrenen örgüt algısının göreve göre anlamlı olarak farklılık göstermediği ortaya konulmaktadır. Ancak öğrenen örgüt alt boyutları açısından değerlendirildiğinde; diyalog ve araştırma, paylaşımcı sistemler ve destekleyici liderlik alt boyutlarında anlamlı şekilde farklılık görülmüştür. Diyalog ve araştırma ile destekleyici liderlik alt boyutlarında çalışanların algıları yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Paylaşımcı sistemler alt boyutunda ise yöneticilerin algıları çalışanlara göre daha yüksektir. Paylaşımcı sistemlerde, öğrenmeyi sürekli kılmak ve paylaşmak için hem yapısal hem de teknolojik sistemler kurma çabası ve bu sistemleri işin kendisine entegre etme çabası önemlidir. Bu görev çalışanlardan daha çok yöneticilere

düşmektedir. Bu doğrultuda, paylaşımcı sistemler algısının yöneticilerde daha fazla görülmesi beklenen bir sonuç olarak görülebilir. Destekleyici liderlikte ise liderin stratejik düşünceleri, çalışanların güçlendirilmesi, inisiyatif ve sorumluluk verilmesi, önemlidir. Bu doğrultuda, destekleyici liderlik algısının çalışanlarda daha yüksek görülmesi yine beklenen bir sonuç olarak görülebilir. 112 Acil servis çalışanlarının katılımı ile yapılan bir çalışmada, öğrenen örgüt alt boyutlarının yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına göre anlamlı şekilde farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Aynı çalışmada; destekleyici liderlik alt boyutu için anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada, yönetici olmayanların, yöneticilere göre destekleyici liderlik algısının daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Uçar Yenihayat, 2019). Destekleyici liderliğe ilişkin sonuç, çalışma sonucumuzla paralellik göstermektedir.

Öğrenen örgüt algısının toplam deneyime göre farklılık gösterme durumuna bakıldığında; öğrenen örgüt algısının toplam deneyime göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği ortaya konulmaktadır. Öğrenen örgüt algısı en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde görülmüştür. Sürekli öğrenme algısı 7-10 yıl arası deneyime, diyalog ve araştırma ile destekleyici liderlik 4-7 yıl arası deneyimlilerde en fazla görülmüştür. Takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar ve sistemler arası bağlantı algıları en fazla 1-4 yıl arası deneyimlilerde görülmüştür. Çalışma sonuçlarında öğrenen örgüt algısı en az 1 yıldan az deneyimlilerde görülmüştür. Buradan hareketle, öğrenen örgüt algısı alt boyutları açısından farklı deneyim sürelerine göre çeşitlilik gösterse de, çalışanın iş hayatında belirli bir zaman geçirmiş olmasının da önem arz ettiği düşünülmektedir. Öğretmenlerle yapılan bir çalışmada, öğrenen örgüt algısının ve alt boyutlarına yönelik algının meslekte bulunulan süreye (kıdeme) göre farklılaşma durumuna bakılmıştır. Bu çalışmaya göre; öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinde bulundukları süre ile öğrenen örgüt boyutlarından paylaşımcı sistemler ve sistemler arası bağlantı alt boyutlarında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir (Yumuşak ve Yıldız, 2011).

Öğrenen örgüt algısının firma deneyimine göre farklılaşmasına bakıldığında; öğrenen örgüt algısının ve tüm alt boyutlarının çalışanların firmadaki deneyimlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğrenen örgüt algısının 1-4 yıl arası

çalışanlarda en fazla görüldüğü ortaya konulmaktadır. Öğrenen örgüt algısının alt boyutlarına göre incelendiğinde ise, genellikle 1-4 yıl arası ve 4-7 yıl arası firma deneyimine sahip çalışanların öğrenen örgüt algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer konuda yapılmış bir çalışmanın sonuçlarına göre; öğrenen örgüt alt boyutlarının personellerin kurumda çalıştıkları süreye göre farklılık göstermediği ortaya konulmuştur (Kılıç ve Çiftçi Aytekin, 2010). Öğretmenlerle yapılan farklı bir çalışmada, öğrenen örgüt algısının ve alt boyutlarına yönelik algının kurumda çalışılan süreye göre farklılaşma durumuna bakılmıştır. Öğretmenlerin kurumda çalıştıkları süre ile güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir (Yumuşak ve Yıldız, 2011).

Proaktif çalışma davranışının demografik özelliklere göre farklılaşmasına yönelik gerçekleştirilen analizlerde, proaktif çalışma davranışının cinsiyete ve departmana göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Proaktif çalışma davranışı ortalaması kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olarak sonuçlanmıştır. Aynı zamanda, bireysel inovasyon ve sorumluluk alma alt boyutları da cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermekte olup, bu iki alt boyut için de kadınların ortalaması erkeklere göre daha yüksek olarak ortaya konulmuştur. 705 Sağlık çalışanıyla yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre; proaktif çalışma davranışı cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Aynı çalışmada, erkeklerin proaktif çalışma davranışı ortalamalarının kadınlara göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Aslan ve Uyar, 2020b). 208 katılımcıyla yapılan farklı bir çalışmada proaktif çalışma davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir (Permata ve Mangundjaya, 2021). 127 çalışanın katılımıyla yapılan başka bir çalışmada ise, proaktif çalışma davranışının cinsiyete göre farklılık göstermediği ileri sürülmüştür. Aynı çalışmada, cinsiyet eşitliğini destekleyen iş uygulamalarının benimsenmesinin, işyerinde bireysel inovasyon ve proaktif olma yolunda iyi bir adım olabileceği belirtilmektedir. İşyerinde cinsiyet çeşitliliğinin, yeni fikirleri teşvik edebilecek yaratıcı ve proaktif bir iş gücü yaratabileceği ileri sürülmektedir (Duncan vd., 2017). Bu çalışmanın sonuçlarına ve alanyazın taramasından elde edilen sonuçlara bakıldığında, proaktif çalışma davranışı için bir genellemenin mümkün olmadığı; örnekleme göre farklılık gösterebileceği

düşünülmektedir. Sosyal rol teorisine göre erkeklerin ve kadınların, sosyal ve yapısal etkilerin bir sonucu olarak farklı davranış kalıpları geliştirebilecekleri ileri sürülmektedir (Ouyang vd., 2015). Bu doğrultuda; kadınların ve erkeklerin proaktif çalışma davranışı göstermeleri konusunda anlamlı bir farklılık görülebileceği; ancak hangi cinsiyetin bu davranışı daha fazla ortaya koyabileceğinin değişkenlik gösterebileceği düşünülmektedir.

Çalışma sonucunda, genel proaktif çalışma davranışının en fazla Teknik departmanında görüldüğü ortaya konulmuştur. Sorun önleme davranışı en fazla Kabin Hizmetlerinde, bireysel inovasyon davranışı en fazla Kokpitte, görüş bildirme davranışı en fazla Teknik departmanında ve sorumluluk alma davranışı ise en fazla Kokpitte görülmüştür. Sorun önleme davranışı, iş ortamında meydana gelen sorunların tekrar oluşmasını önlemeye odaklanmaktadır (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017). Risklerin yoğun olduğu havacılık sektöründe kabin hizmetlerinin ve çalışanların rolü oldukça büyük bir öneme sahiptir. *“Kabin bölümü çalışanlarının farkındalık ve dikkat sahibi olması, karşılaşılabilecek anormallikleri mümkün olduğunca hızlı fark edebilmesi, zamanında ve etkili müdahalelerde bulunması, krizleri çözebilmesi gereklidir.”* (Akduman ve Karahan, 2020). Bu noktada özellikle kabin hizmetlerinde çalışanların problem çözme becerisine sahip olmaları da gerekmektedir. Bu çalışmada, sorun önleme davranışının en fazla kabin hizmetlerindeki çalışanlarda görülmüş olması yaptıkların işin doğasının gereği olarak önemli bir sonuç olarak görülmektedir. *“Bireysel inovasyon davranışı; yeni veya uyarlanabilir düşünce üretmeyle başlamaktadır.”* (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017). Hava araçlarındaki pilotluk; çevredeki verileri algılama ve işleme, karar verme, kararı uygulama ve aynı döngüyü yeni kararlarla devam ettirebilme becerilerini içermektedir (Akalın, 2019). Bireysel inovasyon davranışının en fazla görüldüğü kokpitte (bu çalışmada pilotlar) özellikle karmaşık ve ileri düzeyde teknolojiyle çalışmak, hızlı karar vermek, problemleri tanımlamak ve gerektiğinde anında yeni çözümler sunabilmek önemli proaktif davranışlar olarak görülmektedir. Görüş bildirme davranışı ise; motor bakımı, elektronik sistemlerin kontrolü, bakımı ve onarımı gibi işlerin yapıldığı teknik departmanda en fazla görülmüştür. Özellikle arızaların yaşanmaması adına uçuş öncesinde elektronik sistemlere ve teknik detaylara ilişkin görüşlerin paylaşıldığı bu

departmanda görüş bildirme davranışının en fazla görülmüş olması muhtemel bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Sorumluluk alma davranışı, yapıcı çabaların bulunduğu bir ekstra rol davranışdır (Uncuoğlu Yolcu ve Çakmak, 2017). Bu çalışmada sorumluluk alma davranışı en fazla, uçuş emniyetinden birincil derecede sorumlu olan pilotlarda görülmüştür. Uçuş operasyonundan, hava aracından ve uçaktaki herkesin emniyetinden sorumlu olan kokpit departmanı (pilotlar), uçuşla ilgili tüm kararların sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu doğrultuda, sorumluluk alma davranışının en fazla kokpitte görülmüş olması işin doğasının bir gereği olarak görülmektedir.

Bu çalışma sonucunda, proaktif çalışma davranışının yaş, eğitim düzeyi, görev, toplam deneyim ve firma deneyimine göre farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. Ancak alanyazında çeşitli çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Örneğin; Aslan ve Uyar (2020b) tarafından sağlık çalışanları ile yapılan çalışmada proaktif çalışma davranışının eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği; ancak kurumdaki çalışma süresine ve yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konulmuştur. 208 katılımcıyla yapılan farklı bir çalışmada ise, proaktif çalışma davranışının yaşa göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir (Permata ve Mangundjaya, 2021). Bu doğrultuda, bu çalışma sonucunun yaş, eğitim düzeyi, görev, toplam deneyim ve firma deneyimi bazında alanyazındaki çalışmalarla kısmen paralellik gösterdiği söylenebilir.

Çalışmanın sonuçlarına genel olarak bakıldığında, iş yaşamında arzu edilen davranışlardan olan proaktif çalışma davranışının ortaya konulabilmesi için organizasyonun insan kaynakları uygulamaları ve çalışanların öğrenen örgüt algıları önemli görülmektedir. Proaktif davranışlar sergilemeye eğilimli bireyleri işe alım sürecinde belirleyebilmek ve onları işe almak, insan kaynakları uygulamaları adına iyi bir ilk adım olabilir. Üst yönetimin ve insan kaynakları departmanının tavsiye ettikleri kurumsal uygulamaların proaktif çalışma davranışında önemli rol oynadığı belirtilmektedir (akt. Helland vd., 2021). Bu doğrultuda üst yönetim tarafından proaktif davranışlar maddi veya maddi olmayan ödüllerle desteklenebilir. Ödüllendirme, daha fazla proaktif çalışma davranışı görülmesinde çalışanlar için bir motivasyon aracı olabilir. Liderlerin, karşılıklı güven sağlayacak davranışlar

sergilemesi ve çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri ortam yaratması önemli görülmektedir.

Araştırma değişkenlerinin daha derinlemesine araştırılmasının ve özellikle proaktif çalışma davranışı öncüllerinin belirlenmesinin organizasyonlar, araştırmacılar ve çalışanlar için faydalı olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, gelecekteki araştırmalar için bu ilişkinin diğer olası araçlarını ve/veya düzenleyicilerini keşfetmek önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- 4857 Sayılı İş Kanunu : (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>,
Erişim Tarihi: 21.12.2021
- 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu : (Çevrimiçi)
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6331.pdf>,
Erişim Tarihi: 06.01.2022
- ABDULLAH, H. 2009 : “Major Challenges to the Effective Management of Human Resource Training And Development Activities”, **The Journal of International Social Research**, 2 / 8 Summer, 11-25.
- ACAR, A.C. 2007 : **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayınları:521.
- ACAR, A.C. 2015 : “İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” (içinde) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (87-157), Beta İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı.
- ADDY, D., SKINNER, N., SHOOBRIDGE, J., FREEMAN, T., ROCHE, A. M., PIDD, K., WATTS, S. 2004 : The Work Practice Questionnaire (WPQ): A Training Evaluation Measurement Tool.
- ADEOYE, A.O., FIELDS, Z. 2014 : “Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria”, **Journal of Social Sciences**, 41/3, 345-352.
- AGGARWAL, A., THAKUR, G.S.M. 2013 : “Techniques of Performance Appraisal-A Review”, **International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)**, 2/3, 617-621.
- AKALIN, Z.D. 2019 : “Pilotlar Üzerindeki Stres Faktörleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKAT İ., BUDAK, G., BUDAK, G. 2002 : **İşletme Yönetimi**, İzmir: Şafak Matbaacılık.
- AKDUMAN, G., KARAHAN, G. 2020 : “Kabin Memurunun Sahip Olması Gereken Yetkinlikler: Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Mezunu İstihdam Edilen Kişilerle Bir Alan Araştırması”, **Türk Hava Kurumu**

Üniversitesi Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 1/1, 7-32.

- AKDİ, Y. 2011 : **Matematiksel İstatistiğe Giriş**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- AKKOYUN, B. 2016 : “Performans Değerlendirme”, (içinde) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed. Ali Akdemir- Harun Demirkaya, Ankara, Orion Yayınları.
- AKRAM, T., LEI, S., HAIDER, M.J., HUSSAIN, S.T. 2020 : “The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing”, **Journal of Innovation & Knowledge**, 5/2, 117-129.
- AKTHER, S., TARIQ, J., ISLAM, N. 2019 : “Measurement of the Effectiveness of Off-the-Job Training Methods in Commercial Banks of Bangladesh”, **International Journal of Business and Management**, 14/9, 160-172.
- AL-ADAILEH, R.M. 2020 : “Managerial and Organizational Factors Influencing Organizational Learning”, **International Journal of Recent Technology and Engineering**, 8/6, 2066-2071.
- ALAKOÇ BURMA, Z. 2015 : “New Management Approaches in Business: Learning Organization Concept”, **European Journal of Business and Management**, 7/6, 87-96.
- ALLI, B.O. 2008 : **Fundamental Principles of Occupational Health and Safety**. International Labour Office (ILO), Geneva, 2. Baskı.
- ALPER, Y., KILKIŞ İ. 2016 : “**İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku**”, Dora Yayınları.
- ALSHAMSI, S., ZAMAN BIN AHMAD, K. 2019 : “The Impact of Proactive-Personality on Innovative Work Behavior and Work Engagement in the UAE Aviation Industry”, **International Conference On Advances In Business Management And Law**, Cilt 2, 108-112. <https://doi.org/10.30585/icabml-cp.v2i1.245>
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. 2010 : **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- AMPONSAH-TAWIAH, K. : “Occupational Health and Safety: Key Issues and Concerns in Ghana”, **International Journal of Business and Social Science**, 2/14, 119-126.

DARTEY-BAAH, K.
2011

AMPONSAH-TAWIAH, K., OPATA, J., TETTEH, S. 2018 : “Time Management: Presenteeism Versus Management-by-Objectives”, **International Journal of Law and Management**, 60/6,1470-1484.

ANDERSON, C. 2016 : (Çevrimiçi), “How HR Can Help the Organization Learn to Learn”, **Talent Management & HR**, <https://www.tlnt.com/how-hr-can-help-the-organization-learn-to-learn/>, Erişim Tarihi: 09.03.2022

ANJARIA, K. 2020 : “Negation and Entropy: Effectual Knowledge Management Equipment for Learning Organizations”, **Expert Systems with Applications**, 157/1.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. 1978 : **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**, USA: Addison-Wesley,.

ARGYRIS, C., SCHÖN, D.A. 1996 : **Organizational Learning II**, New York, Addison-Wesley Pub.Comp.

ARMSTRONG, M., 2000 : **Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines**. ABD, Kogan Page.

ARMSTRONG, A., FOLEY, P. 2003 : “Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms”, **The Learning Organization**, 10/2, 74-82.

ARMSTRONG, M. 2006 : **A Handbook of Human Resource Management Practice**, ABD: Kogan Page.

ARMSTRONG, M., BARON, A. 2006 : **Performance Management A Strategic and Integrated Approach to Achieve Success**, Jaico Publishing.

ARMSTRONG, M. 2009 : **Armstrong’s Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering**, ABD, Kogan Page.

ARMSTRONG, M. 2010 : **Armstrong’s Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management**, Kogan Page.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2014 : **Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice**, ABD: Kogan Page.

ARSLAN, R., DEMİRCİ, K. 2015 : “Örgütlerde Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Kamu Kurumunda Bir

Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 43, 24-38.

ASLAN, Ş., UYAR, S. : “Çalışma Yaşam Kalitesi ve Proaktif Çalışma Davranışının Bireysel Ve Kurumsal Değişkenlerle İlişkileri”, **BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2020, 20/3, 779-811.

ASLAN, Ş., UYAR, S. : “Bireysel ve Kurumsal Değişkenlerin Sosyo-Demografik Açıdan Farklılıkları”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18/2, 380-402.

ASURAKKODY, T.A., KIM, S.H. 2020 : “Effects of Knowledge Sharing Behavior on Innovative Work Behavior among Nursing Students: Mediating Role of Self-Leadership”, **International Journal of Africa Nursing Sciences**, Cilt 12.

ATAAY, İ.D., ACAR, A.C. 2015 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınevi.

ÅSA, E. 2011 : “Safety Culture and Proactivity for Safety in Ground Handling”, in **13th Annual Ground Handling International 2011 Conference** (pp. 46-50)

ASMARE KASSA, B. 2020 : “A Decision Support Model for Salary Structure Design”, **Compensation & Benefits Review**, 52/3.

ATAK, M. 2011 : “A research on the Relation Between Organizational Commitment And Learning Organization”, **African Journal of Business Management**, 5/14, 5612-5616.

ATASEVEN, N. 2014 : “Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğrenme Stilleri ve Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

AVCI, U., TURUNÇ, Ö. 2012 : “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 4/2, 45-55.

AVCI VARDAR, E. 2019 : “Aracı ve Düzenleyici Etkilerin Modellenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

AXTELL, C. M., HOLMAN, D. J., UNSWORTH, K. L., WALL, T. D., : “Shopfloor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, 265-285.

WATERSON, P. E.,
HARRINGTON, E.
2000

AYTÜL BİLGİN, L. : “Öğrenme Psikolojisi” (içinde) **Davranış Bilimleri II**.
2013 Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

BAGDADLI, S., : “Organizational Career Management Practices and Objective
GIANECCHIN, M. Career Success: A Systematic Review and Framework”,
2018 **Human Resource Management Review**,
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

BAKAN, İ. 2014 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi.

BANDURA, A. 1977 : **Social Learning Theory**, New Jersey, Englewood Cliffs.

BARANSEL, A. 1976 : **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul
Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 2684, 1. Cilt, Fatih
Matbaası, İstanbul.

BARNEY, J. 1991 : “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”,
Journal of Management, 17/1, 99-120.

BARON, R. M., : “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social
KENNY, D.A. 1986 Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical
Considerations”, **Journal of Personality and Social
Psychology**, 51/6 1173-1182.

BARUCH, Y., : “Career Management Practices: An Empirical Survey and
PEIPERL, M. 2000 Implications”, **Human Resource Management**, 39/4, 347-
366.

BARUTÇUGİL, İ. : **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer
2004 Yayıncılık.

BASIM, H. N., ŞEŞEN, H., : “A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the
H.,
KORKMAZYÜREK, **World Applied Sciences Journal**, 2/4, 368-374.
H. 2007

BATEMAN, T.S., : “The Proactive Component of Organizational Behavior: A
CRANT, J.M. 1993 Measure and Correlates”, **Journal of Organizational
Behavior**, 14, 103-118.

BAYRAKCI, M. 2007 : “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması”, **SAÜ
Eğitim Fakültesi Dergisi**, 198-210.

- BAYRAKTAROĞLU, : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
S. 2008
- BAYRAKTAROĞLU, : “Transforming Hotels into Learning Organisations: A New
S., ÖZEN KUTANİS, Strategy for Going Global”, **Tourism Management**, 24/2,
R. 2003 149-154.
- BECK, J.A., CHA, J., : Evaluating Proactive Behavior in lodging Revenue
KIM, S., KNUTSON, Management, **International Journal of Contemporary
B. 2014 Hospitality Management**, 26/8, 1364-1379.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0351>
- BELSCHAK, F.D., : “Exploring Positive, Negative and Context-Dependent
DEN HARTOG, D.N., Aspects of Proactive Behaviours at Work”, *Journal of
FAY, D. 2010 Occupational and Organizational Psychology*, 83/2, 267-273.
- BHATTACHARYYA, : **Compensation Management**. Oxford University Press. 2.
D.K. 2014 Baskı.
- BİNGÖL, D. 2006 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Denizli, Arıkan Basım Yayım
Dağıtım Ltd. Şti.
- BİNGÖL, D. 2016 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul, Beta Yayınları.
- BIRON, C., PARENT- : “Do as You Say: The Effects of Psychosocial Safety Climate
LAMARCHE, A., on Managerial Quality in an Organizational Health
IVERS, H. AND Intervention”, **International Journal of Workplace Health
BARIL-GINGRAS, G. Management**, 11/4, 228-244. <https://doi:10.1108/IJWHM-01-2018-0009>
2018
- BJØRKELO, B., : “Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring the Role
EINARSEN, S., of Personality as an Antecedent of Whistleblowing
MATTHIESEN, S.B. Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational
2010 Psychology**, 83, 371-394.
- BOS-NEHLES, A.C., : “Perceptions of HR Practices and Innovative Work Behavior:
VEENENDAAL, The Moderating Effect of an Innovative Climate”, **The
A.A.R. 2017 International Journal of Human Resource Management**,
30/18, 2661-2683.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- BOXALL, P. 1996 : “The Strategic HRM Debate and the Resourcebased View of
the Firm”, **Human Resource Management Journal**, 6/3, 59-
75.
- BRAHAM, B. 1998 : **Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak** (Creating an Learning
Organization), İstanbul, Rota Yayıncılık.

- BRYMAN, A., : **Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13: A Guide for Social Scientists**, Londra ve New York, Taylor and Francis Group.
- CRAMER, D. 2001
- BREMBS, B. 2009 : “Operant Conditioning”, (içinde) **Encyclopedia of Neuroscience**, (3031-3033).
- BUCATA, G. 2018 : “The Challenges of Organizational Management”, **Land Forces Academy Review**, 23/4, 275-281.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. : **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Ankara, Pegem Akademi.
- 2011
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. : **Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem K. ÇAKMAK, E. Akademi Yayıncılık.
- AKGÜN, Ö. E.
- KARADENİZ, Ş.
- DEMİREL, F. 2015
- CANIËLS, M.C.J., : “How a Learning-Oriented Organizational Climate is Linked to Different Proactive Behaviors: The Role of Employee Resilience”, **Social Indicators Research**, 143, 561-577.
- BAATEN, S.M.J. 2019
- CASCIO, W. F. 1995 : **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**.ABD, McGraw-Hill.
- CHA, J., KIM, S.H., : “Predictors of Career Success Among Lodging Revenue Managers: Investigating Roles of Proactive Work Behaviors”, **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 18/4, 474-490.
- BECK, J., KNUTSON, B.J. 2017
- CHEN, S., JIANG, W., : “Spiritual Leadership on Proactive Workplace Behavior: The Role of Organizational Identification and Psychological Safety”, **Organizational Psychology**, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01206>
- ZHANG, G., CHU, F. 2019
- CHIABURU, D. S., : “Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation, and Social Context”, **Personality and Individual Differences**, 43, 2282-2293.
- MARİNOVA, S. V.,
- LIM, A. S. 2007
- CHIANG, C.F., BACK, : “The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 4/2: 99-118.
- K.J., CANTER, D. D. 2005
- CHOO, C.W. 1996 : “The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and

- Make Decisions”, **International Journal of Information Management**, 16/5, 329-340.
- CHOO, C. W. : “Innovation in the Knowing Organization: A Case Study of an E-Commerce Initiative”, **Journal of Knowledge Management**, 8/6, 77-92.
- JOHNSTON, R. 2004
- CHOPRA, R. 2017 : “360 Degree Performance Assessments: An Overview”, **Global Journal of Enterprise Information System**, 9/3, 102-105.
- CHOURASIYA, A. : “A Comparative Analysis of Age Based Career Stage Models Needs and Characteristics at Various Career Stages”, **IJRAR-International Journal of Research and Analytical Reviews**, 6/2, 87-91.
- AGRAWAL, V. 2019
- COSTEN, W. M. : “The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 10/3, 273-284.
- SALAZAR, J. 2011
- COŞKUN, R., : Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ALTUNIŞIK, R.,
- YILDIRIM, E. 2017
- CRANT, J.M. 2000 : “Proactive Behavior in Organizations”, **Journal of Management**, 26/3, 435-462.
- CRANT, J.M., KIM, : “Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior”, **Journal of Business Psychology**, 26, 285-297.
- T.Y., WANG, J. 2011
- ÇALIŞMA VE : (Çevrimiçi) <https://www.csgeb.gov.tr/asgari-ucret/asgari-ucret-2022/>, Erişim Tarihi: 03.01.2022
- SOSYAL GÜVENLİK
- BAKANLIĞI
- ÇAM, S. 2011 : **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Hayat Yayın Grubu.
- ÇETİN, C., DİNÇ : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- ELMALI, E.,
- ARSLAN, M.L. 2018
- ÇOBAN, C. 2020 : “Zorunlu Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hatay Mustafa Kemal

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.

- ÇOKLUK, Ö., : **Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli SPSS ve LISREL**
ŞEKERCİOĞLU, G., **Uygulamaları**, Pegem Akademi Yayıncılık.
VE BÜYÜKÖZTÜRK, S. 2012
- DAFT, R. L. 2001 : **Management**. Project Management Elm Street Publishing Services, Houghton Mifflin Comp
- DAVIS, D., DALEY, : The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors
B.J. 2008 in Firms' Performance, *Human Resource Development International*, 11/1, 51-66.
<https://doi.org/10.1080/13678860701782352>
- DECENZO, D. A., : **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri** (Fundamentals of
ROBBINS, S. P. Human Resource Management), Ankara: Nobel Academic
VERHULST, S. L. Publishing.
2017
- DECHANT, K., : **Team Learning Survey and Facilitator Guide**, King of
MARSICK, V. 1993 Prussia, PA: Organization Design & Development.
- DEMİRKAYA, H., : "Eğitim ve Geliştirme", (içinde) **İnsan Kaynakları**
DEMİRKAYA **Yönetimi**, (Ed. Ali Akdemir ve Harun Demirkaya), Ankara,
GÜLER, B. 2016 Orion Kitabevi.
- DEN HARTOG, D.N., : "Leadership and Employee Proactivity", (içinde) (Ed) Parker,
BELSCHAK, F.D. S.K. Bindl, U.K., **Proactivity at Work: Making Things**
2016 **Happen in Organizations**, Londra, Routledge, 411-433.
- DENBY, S. 2010 : "The Importance of Training Needs Analysis", **Industrial and Commercial Training**, 42/3, 147-150.
- DESSLER, G. 2011 : Human Resource Management, Pearson Yayınları.
- DIRANI, K.M. 2009 : Measuring the Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Lebanese Banking Sector, *Human Resource Development International*, 12/2, 189-208. <https://doi.org/10.1080/13678860902764118>
- DİKER, İ. 2007 : "Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları (İstanbul Tıp Fakültesi Örneği)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

- DODGSON, M. 1993 : “Organizational Learning: A Review of Some Literatures”, **Organization Studies**, 14/3.
- DRUCKER, P. F. 1954 : **The Practice of Management**. New York, Harper & Brothers.
- DUNCAN, S., CHELOTI-MAPELU, I., SEPULA, M. 2017 : “Relationship Between Gender and proactive Work Behaviour in the Kenya’s Hotel Industry”, **African Journal of Tourism, Hospitality and Leisure Studies**, 3/1, 1-5.
- DURMUŞ, B., YURTKORU, E.S., ÇİNKÖ, M. 2013 : **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. İstanbul, Beta Yayıncılık, 5. Baskı.
- DYNE, L.V., LEPINE, J.A. 1998 : “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, **Academy of Management Journal**, 41/1, 108-109.
- EL-FEKEY, S.F. 2015 : “The Effect of Human Resource Development Practices on Creating Learning Organizations: An Empirical Study on the Banking Sector in Egypt”, **Journal of Business and Management Sciences**, 3/4, 130-137.
- ELSAIED, M.M. 2019 : “Supportive Leadership, Proactive Personality and Employee Voice Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety”, **American Journal of Business**, 34/1, 2-18.
- ERARSLAN, D., DENİZ, N., YILDIRIM, H., İNEL, M.N. 2013 : “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 10/39, 11-21.
- ERDAĞ, T., YAŞLIOĞLU, M. 2020 : “Farklı Rekabet Stratejileri Benimseyen İki Havayolu İşletmesinin Kabin Görevlileri Tarafından Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğe Etkisinin Karşılaştırması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 12/4, 3383-3404. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1047>
- ERİĞÜÇ, G., YALÇIN BALÇIK, P.: 2007 : “Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 10/1, 75-106.
- ERKUTLU, H.V., ÖZDEMİR, H.Ö., USLU, B.B. 2018 : “Otantik Liderlik ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10/4, 68-96.

- ERTEK, M.Y. 2020 : Çalışma İlişkileri Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) Aidiyeti, **1 Mayıs Uluslararası Kongresi**, 2. Cilt, 156-183, Ankara.
- ERTUĞRUL, O. 2018 : “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tükenmişlik Sendromu Üzerindeki Etkisinde Örgüt İkliminin Düzenleyici Rolüne Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- ETIKAN, I., MUSA, S.A., ALKASSIM, R.S. 2016 : “Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling”, **American Journal of Theoretical and Applied Statistics**, 5/1: 1-4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- EVANS, P. 1993 : “Dosing the Glue: Applying Human Resource Technology to Build the Global Organization”, **Research in Personnel and Human Resource Management**, 73-87.
- EVERS, A., ANDERSON, N., VOSKUIJL, O. 2005 : **The Blackwell Handbook of Personnel Selection**. Blackwell Publishing Ltd.
- FER S., CIRIK İ., ALTUN S., ÇOLAK E., ÖZKILIÇ R., ŞAHİN E., AVCI S., YÜKSEL S., TURAN H. 2011 : **Öğrenme Öğretme Kuram ve Yaklaşımları**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- FERECOV, R. 2015 : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Yöntemleri”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 133-153.
- FETTAHLIOĞLU, Ö.O., AFŞAR, A. 2015 : “Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Algılamaların, Entelektüel Sermaye Algılaması Üzerindeki Yansımaları”, **The Journal of Academic Social Science Studies**, 35, 503-516.
- FINDIKÇI, İ. 2000 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları.
- FIOL, C. M., LYLES, M. 1985 : Organizational Learning, **Academy of Management Review**, 10/4, 803-813.
- FIRAT, Z. 2008 : “İnsan Kaynakları Yönetiminin İş Güvenliğine Yaklaşımı, Paradoks”, **Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 4/1.

- FİDAN, O. 2016 : “Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- FIELD, A. 2009 : **Discovering Statistics Using SPSS**, Kaliforniya, Sage Publications Ltd.
- FRESE, M., FAY, D. : “Personal Initiative (PI): An Active Performance Concept for Work in the 21st Century, **Research in Organizational Behavior**, 23, 133-187.
- FRESE, M., FAY, D., HILBURGER, T., LENG, K., TAG, A. : “The Concept of Personal Initiative: Operationalization, Reliability and Validity in Two German Samples”, **Journal of Organizational and Occupational Psychology**, 70, 139-161.
- FRYER, K., ANTONY, J., OGDEN, S. 2009 : “Performance Management in the Public Sector”, **International Journal of Public Sector Management**, 22/6, 478-498.
- FRIEDER, R.E., HOCHWARTER, W.A., DEORTENTIIS, P.S. 2015 : “Attenuating the Negative Effects of Abusive Supervision: The Role of Proactive Voice Behavior and Resource Management Ability”, **The Leadership Quarterly**, 26/5, 821-837.
- FULLER, B., MARLER, L.E. 2009 : “Change Driven by Nature: A meta-Analytic Review of the Proactive Personality Literature”, **Journal of Vocational Behavior**, 75/3, 329-345.
- GARDINER, P. LEAT, M., SADLER-SMITH, E. 2001 : “Learning in Organizations: HR Implications and Considerations”, **Human Resource Development International**, 4/3, 391-405.
<https://doi.org/10.1080/13678860126433>
- GARVIN, D.A. 1993 : “Building a Learning Organization”, **Harvard Business Review**, 71, 78-91. <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>, 20.11.2020
- GARVIN, D.A. 2000 : **Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work**. Boston, Harvard Business School Press.

- GARVIN, D.A., : “Is Yours a Learning Organization?”, **Harvard Business Review**, 86/3, 109-116.
EDMONDSON, A.C.,
GİNO, F. 2008
- GAZİBEY, Y., : “Yerel Enerji Fiyatlarının Ülkelerin Doğrudan Yabancı
TÜREN, U., Yatırım Çekebilme Gücü Üzerindeki Etkisi”, **Niğde
GÖKMEN, Y. 2012 Üniversitesi İİBF Dergisi**, 5/2,181-194.
- GENÇTAN, E. 2018 : **Çağdaş Yaşam ve Normaldışı Davranışlar**, İstanbul, Metis Yayınları.
- GEORGE, D., : **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and
MALLERY, M. 2010 Reference**, Boston, Pearson.
- GHAFFARI, S., : “The Analysing of Marsick and Watkins Theory in
FAZAL, J., JADOON, Comparison with other Learning Theories”, **Academy of
I.A., SHAH, I.M. 2011 Human Resource Development (AHRD), 10 International
Conference of the Asia Chapter**, December 3-6, 2011, Malezya.
- GOLD, J. 2007 : “Human Resource Planning”, (içinde) **Human Resource
Management Theory and Practice**, Brattan, J.; Gold, J., 195-237. New York, Palgrave Macmillan
- GÖMLEKSİZ, M.N., : “Eğitimde Duyuşsal Boyut ve Duyuşsal Öğrenme”, **Turkish
KAN, A. 2012 Studies - International Periodical For The Languages,
Literature and History of Turkish or Turkic**, 7/1, 1159-1177.
- GÖZÜBENLİ, M., : “Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Emniyet Teşkilatında
ŞAHİN, İ. 2014 Uygulanması”, (içinde) **Güvenlik Sektöründe Taktiksel
Yöneticilik**, (Ed) Harmancı, F. M.; Gözübenli, M.; Dağlar, M., (263-291). Nobel Yayınevi.
- GUAN, Y., WEN, Y., : “When Do Salary and Job Level Predict Career Satisfaction
CHEN, S.X., LIU, H., and Turnover Intention Among Chinese Managers? The Role
SI, W., LIU, Y., of Perceived Organizational Career Management and Career
WANGİ Y., FU., R., Anchor”. **European Journal of Work and Organizational
ZHANF, Y., DONG, Z. Psychology**, 23/4, 596-607.
2014 <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.763403>
- GUJARATI, D.N. 2004 : **Basic Econometrics**, New York, McGraw-Hill.
- GUO, L., WONG-ON- : “Input-Based Performance Evaluation, Incentive Intensity,
WING, B., LUI, G. and Proactive Work Behavior”, **Advances in Management
2013 Accounting**, 2/22, 185-224.

- GUO, W., WANG, L., : “Research on the impact of career management fit on career success”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 59/2, WANG, N. 2019 279-304. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12236>
- GUSKEY, T.R. 2000 : **Evaluating Professional Development**, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- GUSKEY, T.R. 2002 : “Does It Make a Difference? Evaluating Professional Development”, **Educational Leadership**, 59/6, 45-51.
- GÜNEY, S. 2015 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- GÜRBÜZ, S. 2017 : **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜZEN, H. 2019 : Yönetici ve Liderlerin Öğrenen Örgüt Algısı ve Karşılaştıkları Engeller: Konya Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GYENSARE, : “Linking Transformational Leadership to Turnover Intent in KUMEDZRO, LE, the Public Sector: The Implications of Participation, SANDA, A., BOSO, N. Emotional Commitment, and The Psychological Climate”, 2017 **African Journal of Economic and Management Studies**, 8/3, 314-337.
- HAIR JR. F. J., BLACK : **Multivariate Data Analysis**. New Jersey, Prentice Hall Inc. C. W., BABIN J. B., ANDERSON E. R., TATHAM L. R. 2006
- HALLAM, G., : “Conceptualising the Learning Organisation: Creating A HISKENS, A., ONG, R. Maturity Framework to Develop A Shared Understanding of 2013 the Library’s Role in Literacy and Learning”, **Bibliothek Forschung und Praxis**, 39/1.
- HARRISON, R.: 1997 : “Employee Development”, Londra, Institute of Personnel and Development.
- HARVEY, D., : **Human Resource Management: An Experiential BOWIN, R. B. 1996 Approach**, New Jersey: Prentice Hall.
- HASLINDA, A. 2009 : “Evolving Terms of Human Resource Management and Development”, **The Journal of International Social Research**, 2/9, 180-186.

- HAŞILOĞLU, S.B., : “Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere
BARAN, T., AYDIN, Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli
O. 2015 Ölçek Maddeleri”, **Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi**, 2/1, 19-28.
- HATCH, M. J., : **Organization Theory: Modern, Symbolic, and**
CUNLIFFE, A.L. 2006 **Postmodern Perspectives**, New York, Oxford University Press.
- HELLAND, E., : Line Managers’ Middle-Levelness and Driving Proactive
CHRISTENSEN, M., Behaviors in Organizational Interventions. **International**
INNSTRAND, S.T., **Journal of Workplace Health Management**, 14/6. 577-592.
NIELSEN, K. 2021 <https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2020-0136>
- HERNAUS, T., : “Organizational Career Management Practices the Role of the
PAVLOVIC, D., Relationship Between HRM and Trade Unions”, **Employee**
KLINDZIC, M. 2019 **Relations**, 41/1, 84-100. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>
- HILL, R. 1996 : “A Measure of the Learning Organization”, **Industrial and Commercial Training**, 28/1, 19-25.
- HOMMELHOFF, S., : “The Experience of Personal Growth in Different Career
SCHRÖDER, C., Stages: An Exploratory Study”, **Organisationsberat**
NIESSEN, C. 2020 **Supervision Coach**, 27, 5-19.
<https://doi.org/10.1007/s11613-020-00634-y>
- HONCHARENKO, Y., : “The Method of Proactive Risk Assessment for Flight Safety
MARTYYNIUK, O., Based on the Rate of Dangerous Events”, **Advances in**
RADKO, O., **Military Technology**, 15/2, 365-377.
OPEN’KO, P. 2020 <https://doi.org/10.3849/aimt.01424>
- HOU, X., HUANG, R. : “The Literature Review of Proactive Behavior at Work”,
2021 **Proceedings of the 2021 International Conference on Modern Education and Humanities Science (ICMEHS 2021)**, **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, Cilt 522.
- HUANG, J. 2017 : “The Relationship Between Employee Psychological Empowerment And Proactive Behavior: Self-Efficacy as Mediator”, **Social Behavior And Personality**, 45/7, 1157-1166.
- HUBER, S.G. 2011 : “The Impact of Professional Development: A Theoretical Model for Empirical Research, Evaluation, Planning and Conducting Training and Development Programmes”. **Professional Development in Education**, 37/5, 837-853.

- ILO, 95 No'lu : (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377265/lang--tr/index.htm#:~:text=Bu%20S%C3%B6zle%C5%9Fme%20bak%C4%B1m%C4%B1ndan%20tabiri,ve%20nakden%20de%C4%9Ferlendirilmesi%20kabil%20olup, Erişim Tarihi: 21.12.2021.
- Ücretlerin Korunması Sözleşmesi
- ILO, İşyerinde Sağlığın : (Çevrimiçi) Improving health in the workplace: ILO's framework for action, İyileştirilmesi: ILO'nun Eylem Çerçevesi https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_329350/lang--en/index.htm , Erişim Tarihi: 05.01.2022.
- IONS, K., MINTON, A. : “Can Work-Based Learning Programmes Help Companies to Become Learning Organisations?”, **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, 2/1, 22-32.
- ITIKA, J.S. 2011 : **Fundamentals of Human Resource Management**, African Studies Centre, University of Groningen / Mzumbe University.
- JAMALI, D., SIDANI, Y., ZOUËIN, C. 2009 : “The Learning Organization: Tracking Progress in A Developing Country: A Comparative Analysis Using the DLOQ”, **The Learning Organization**, 16/2, 103- 121.
- JAN, G., ZAINAL, S.R.M., LEE, M.C.C. 2021 : “HRM Practices and Innovative Work Behavior within the Hotel Industry in Pakistan: Harmonious Passion as a Mediator”, **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, <https://doi.org/10.1080/15332845.2021.1959803>
- JEREZ-GÓMEZ, P., CÉSPEDES-LORENTE, J., VALLE-CABRERA, R. 2005 : “Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry”, **Human Resource Management**, 44/3, 279-299. <https://doi.org/10.1002/hrm.20071>
- JI, L., HUANG, J. , LIU, Z. , ZHU, H., CAI, Z. 2011 : “The Effects of Employee Training on the Relationship Between Environmental Attitude and Firms' Performance in Sustainable Development”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23/14, 2995-3008.
- JI, M., XU, Q., XU, S., DU, Q., LI, D. 2018 : “Proactive Personality and Situational Judgment among Civil Flying Cadets: The Roles of Risk Perception and Cognitive Flexibility”, **Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour**, 59/A, 179-187. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2018.08.021>

- JOHNSON, R. A., : **Applied Multivariate Statistical Analysis**, New Jersey, Prentice Hall Inc. 2002
- JONES, GARETH R. : **Organizational Theory**, New York, Addison-Wesley Publishing. 1995
- KAÇMAZ, R., : “Takım Halinde Öğrenme ve Takım Temelli Proje Çalışmaları Üzerine Eğitim Kurumlarında Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21/2, 363-382.
- BARUTÇU, E. 2016
- KAÇMAZ, R., : “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumları Örneği”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 5/1, 132-157.
- SERİNKAN, C. 2016
- KAHYA, E. 2018 : “A Wage Model Consisted of job Evaluation Employee Characteristics and Job Performance”, **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, 24/4, 720-729. <https://doi.org/10.5505/pajes.2017.92609>
- KALAYCI, Ş. 2005 : **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- KAUFMANN, P., : “Levels of Evaluation: Beyond Kirkpatrick”, **Human Resource Development**, Quarterly, 5/4, 371-380.
- KELLER, J.M. 1994
- KAZLAUSKAITE, R., : “The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage”, **Engineering Economics**, 5/60, 78-85.
- BUČIUNIENE, I. 2008
- KEKLİK OKUL, F. : “Pozitif Psikolojik Sermayenin Duygusal Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Klimakterik Dönem ve Yaş Faktörünün Düzenleyici Rolü: Özel Hastane Sektöründe Kadın Çalışanlar ile Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- 2019
- KESKİN, U. 2017 : “Performans Değerlendirme Hatalarının Adler Ekolü Açısından İncelenmesi”, **Kesit Akademi Dergisi**, 3/9, 18-35.
- KHATRI, N., GUPTA, V., VARMA, A. 2016 : “The Relationship Between HR Capabilities and Quality of Patient Care: The Mediating Role of Proactive Work Behaviors”, **Human Resource Management**, 56/4, 673-691. <https://doi.org/10.1002/hrm.21794>

- KHOURSHED, N.F. : “Process Concept to Performance Management”, **International Journal of Business and Management Studies**, 4/1, 147-156.
- KHUNSOONTHORN KIT, A., PANJAKAJORNSAK, V. 2018 : “Structural Equation Model to Assess the Impact of Learning Organization and Commitment on the Performance of Research Organizations”, **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 39/3, 457-462.
- KILIÇ; R., ÇİFTÇİ AYTEKİN, G. 2010 : “Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 8/14, 151-168.
- KIM, D. H. 1993 : “The link between Individual and Organizational Learning”, **Sloan Management Review**, 35/1, 37-50.
- KIM, T.Y., LIU, Z., DIEFENDORFF, J. M. 2015 : “Leader-Member Exchange and Job Performance: The Effects of Taking Charge and Organizational Tenure”, **Journal of Organizational Behavior**, 36, 216-231.
- KINGIR, S., MESÇİ, M. 2007 : “Öğrenen Organizasyonlar”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6/19, 63-81.
- KINNEAR, T. C., TAYLOR, J. R. 1996 : **Marketing Research An Applied Approach**, McGraw Hill.
- KIRKPATRICK, D.L : “**Evaluating Training Programs: The Four Levels**”, CA: Berrett-Koehler Yayınları.
- KO, C.P., KO, C.C., CHIU, S.C. 2010 : “Engaging Employees In Organizational Commitment: The Training Quality In Industrial Management”, **IEEE International Conference**, Macao, (7-10 Aralık 2010)., 1840-1844.
- KOÇ, S., DURMAZ, V. 2018 : “Öğrenen ve Öğreten Örgütler Açısından Yönetim”, (içinde) **Örgütlerin Yönetimi – Kavramsal Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim**, (Ed.) Ali Akdemir, İstanbul, Beta Yayınları.
- KOÇEL, T. 1999 : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- KOÇEL, T. 2007 : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- KOÇEL, T. 2010 : **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- KONG, E., CHADEE, D., RAMAN, R. 2013 : “Managing Indian IT professionals for Global Competitiveness: The Role of Human Resource Practices in Developing Knowledge and Learning Capabilities for

- Innovation”, **Knowledge Management Research & Practice**, 11/4, 334-345.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2012.21>
- KONG, H., OKUMUŞ, F., BU, N. 2019 : “Linking Organizational Career Management with Generation Y Employees’ Organizational Identity: The Mediating Effect of Meeting Career Expectations”, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, 29/2, 164-181.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1616644>
- KOSINE, N.R., LEWIS, M.V. 2008 : “Growth and Exploration: Career Development Theory and Programs of Study”, **Career and Technical Education Research**, 33/3, 227-243.
- KÖKEL, F.D. 1999 : “Öğrenen Organizasyon İlkelerinin Kurum Kültürü ile İlişkisi”, **Human Resources**.
- KÖKSAL, N. 2016 : “Beyin Temelli Öğrenme”, (içinde) **Eğitimde Yeni Yönelimler** (111-121).
- KÖR, B., WAKKEE, I., SİJDE, P.V.D. 2021 : “How to Promote Managers’ Innovative Behavior at Work: Individual Factors and Perceptions”, **Technovation**, Cilt 99, 102-127.
- KUBIAK, E. 2020 : Increasing Perceived Work Meaningfulness by Implementing Psychological Need-Satisfying Performance Management Practices, **Human Resource Management Review**.
- KULAKLIKAYA KARAMAN, K. 2020 : “Öğrenme Kuramları Bağlamında Korku Çekiciliği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KUMARI, N. 2012 : “A Study of the Recruitment and Selection Process: SMC Global”, **Industrial Engineering Letters**, 2/1, 34-44.
- KUMPIKAITE, V. 2008 : “Human Resource Development in Learning Organization”, **Journal of Business Economics and Management**, 9/1, 25-31. <https://doi.org/10.3846/1611-1699.2008.9.25-31>
- KUO, C.C., YE, Y.C., CHEN, M.Y., CHEN, L.H. 2017 : “Psychological Flexibility at Work and Employees’ Proactive Work Behaviour: Cross-Level Moderating Role of Leader Need for Structure”, **Applied Psychology**, 67/3, 454-472.
- KYOUNG PARK, Y., HOON SONG, J., WON YOON, S., KİM, J. 2014 : “Learning Organization and Innovative Behavior: The Mediating Effect of Work Engagement”, **European Journal of Training and Development**, 38/1-2, 75-94.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2013-0040>

- LATHAM, G.P. 1988 : "Human Resource Training and Development", **Annual Review of Psychology**, 39/1, 545-582
- LAUVER, K. J., KRISTOF-BROWN, A. 2001 : "Distinguishing between Employees's Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit", **Journal of Vocational Behaviour**, 59/3, 454-470.
- LEE, H.W., PAK, J., KIM, S. LI, L.Z. 2019 : "Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation", **Journal of Management**, 45/2, 819-846.
<https://doi.org/10.1177/0149206316680029>
- LI, S.L., HE, W., YAM, K.C., LONG, L.R. 2015 : "When and Why Empowering Leadership Increases Followers' Taking Charge: A Multilevel Examination in China", **Asia Pacific Journal of Management**, Cilt 32, 645-670.
- LI, X. 2020 : "The Preliminary Literature Review of Proactive Behavior", **American Journal of Industrial and Business Management**, 10, 915-919.
- LIAN, J.C.K., SHA'ARI, S.C., DASAN, J. 2017 : "Exploring the Factors Influencing the Employee career Planning and Development in Star-Rated Hotels in Malaysia". **BIMP-EAGA Journal for Sustainable Tourism Development**, 6/1, 49-60.
- LIANG, Y., LI, M., YANG, L., SHANG, Z., WAN, H. 2019 : "Functional Connection Analysis in Nidupallium Caudolaterale of Pigeons During the Operant Conditioning Learning Process", **12th International Congress on Image and Signal Processing, BioMedical Engineering and Informatics (CISP-BMEI)**.
- LONDON, M., SMITHER, J.W. 2002 : "Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process", **Human Resource Management Review**, 12/1, 81-100.
- LORENZO, O., KAWALEK, P., RAMDANI, B. 2012 : "Enterprise Applications Diffusion within Organizations: A Social Learning Perspective", **Information & Management**, 49, 47-57.
- LUDEMAN, K. 2000 : "How to Conduct Self Directed 360", **Training & Development**, 54/7, 44-47.
- LUHN, A. 2016 : "The Learning Organization", **Creative and Knowledge Society**, 6/1, 1-13.
- LUU, T. 2018 : "Discretionary HR Practices and Proactive Work Behaviour: The Mediation Role of Affective Commitment and the

- Moderation Roles of PSM and Abusive Supervision”. **Public Management Review**, 20/6, 789-823. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1335342>
- MAAT, B.J. 2012 : “Managing Employees with Control, Commitment or with Both: What Leads to More Affective Commitment and Proactive Work Behavior?”, Yüksek Lisans Tezi, Universiteit Twente, Psychology, Specialization Work and Organization, Hollanda.
- MADEN, C. 2015 : “Linking High Involvement Human Resource Practices to Employee Proactivity-The Role of Work Engagement and Learning Goal Orientation”, **Personnel Review**, 44/5, 720-738. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
- MADJAR, N., OLDHAM, G. R., PRATT, M. G. 2002 : “There’s No Place Like Home? The Contributions of Work and Non-Work Creativity to Support Employee’s Creative Performance”, **Academy of Management Journal**, 45, 757-767.
- MAHADEVAN, A., YAP, M.H. 2019 : “Impact of Training Methods on Employee Performance in a Direct Selling Organization, Malaysia”, **IOSR Journal of Business and Management** 21/10, 07-14.
- MALIK, P., GARG, P. 2017 : “Learning Organization and Work Engagement: The Mediating Role of Employee Resilience”, **The International Journal of Human Resource Management**, 31/5, 1-24.
- MARCHINGTON, M., WILKINSON, A. 1996 : **Core Personnel and Development**, London, Institute of Personnel Development.
- MARCIANO, V.M. 1995 : The Origins and Development of Human Resource Management, **Academy of Management**, 1995/1.
- MARSICK, V. 1990 : **Action Learning and Reflection in the Workplace**. (içinde) Mezirow, J. Associates, Fostering Critical Reflection in Adulthood, pp.23-46. San Francisco: Jossey-Bass.
- MARSICK, V., WATKINS, K. 1996 : “A Framework for the Learning Organization. in Action: Creating the Learning Organization, **American Society For Training And Development**, Alexandria Va, 3-12.
- MARQUARDT, M. J. 1996 : **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, New York: McGraw-Hill.

- MARQUARDT, M. J. : Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning. 2002
- MATHIS, R.D., JACKSON, J.H. 2006 : **Human Resources Management**, ABD, Thomson/South-Western.
- MATTHEWS, R.J. : “A Theory for Everything? Is a Knowledge of Career Development Theory Necessary to Understand Career Decision Making?”, **European Scientific Journal**, 13/7, 320-334. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2017.v13n7p320>
- MAYERS, A. 2013 : **Introduction to Statistics and SPSS in Psychology**, Harlow, Pearson Education Limited.
- MAYO, A., LANK, E. 1997 : **The Power of Learning: A Guide to Gaining Competitive Advantage**, UK, The Institute of Personnel and Development.
- MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W. 1993 : “Unlearning The Organization”, **Organizational Dynamics**, 22/2, 67-79.
- MEJIA, G., BERRONE, P., SANTOS, M.F. 2015 : **Compensation and Organizational Performance**, New York, Routledge.
- MISELYTĖ, M., BAGDŽIŪNIENĖ, D., JAKUTĖ, V. 2019 : “Job Requirements, Resources and Proactive Behavior at Work: The Role of Work Engagement and Stress”, **Psichologija**, Cilt 59, 8-22. <https://doi.org/10.15388/Psichol.2019>
- MOORE, M.L., DUTTON, P. 1978 : “Training Needs Analysis: Review and Critique”, **Academy of Management Review**, 532-545.
- MORGAN, C.T. 2011 : **Psikolojiye Giriş**, (Ed.) Sirel Karakaş, Rükzan Eski. Bölüm Çeviren: İffet Dinç. Konya, Eğitim Akademi Yayınları.
- MORRISON, E. W., PHELPS, C. C. 1999 : “Taking Charge at Work: Extra Role Efforts to Initiative Workplace Change”. **Academy of Management Journal**, 42, 403-419.
- MUIJS, D. 2004 : “Evaluating PD: An Overview”. (içinde) **International Handbook on the Continuing Professional Development of Teachers**, (Ed) Day, C. ve Sachs, J. (291-310). Buckingham, Open University Press.
- MUIJS, D. LINDSAY, G. 2007 : “Where Are We at? An Empirical Study of Levels and Methods of Evaluating Continuing Professional

Development”, **British Educational Research Journal**, 34/2, 195-211.

- NAKİP, M. 2013 : **Pazarlamada Araştırma Teknikleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- NCDA, 2003 : **National Career Development Association**. Career development: A policy statement of the National Career Development Association board of directors.
- NETEMEYER, R., G. : **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Thousand BEARDEN, W. O., Oaks, CA: Sage Publication. SHARMA, S. 2003
- NIELSEN, K., : “Do Different Training Conditions Facilitate Team RANDALL, R., Implementation? A Quasi-Experimental Mixed Methods CHRISTENSEN, K.B. Study”, **Journal of Mixed Methods Research**, 11/2, 223-2017 247, <https://doi:10.1177/1558689815589050>
- NIKOLAOU, I., : “Who Speaks Up at Work? Dispositional Influences on VAKOLA, M., Employees’ Voice Behavior”, **Personnel Review**, 37/6, 666-BOURANTAS, D. 679. 2008
- NOE, R.A., : **Human Resource Management: Gaining A Competitive HOLLENBECK, J.R., Advantage**, ABD, McGraw-Hill. GERHART, B., WRIGHT, P.M. 2007
- OBEDGIU, V. 2017 : “Human Resource Management, Historical Perspectives, Evolution and Professional Development”, **Journal of Management Development**, 36/8, 986-990.
- OHLY, S., FRITZ, C. : “Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and 2010 Proactive Behavior: A Multi-Level Study”, **Journal of Organizational Behavior**, 31, 543-565.
- OHLY, S., SCMITT, A. : “Work Design and Proactivity”, (içinde) **Proactivity at 2016 Work: Making Things Happen in Organizations**, (Ed.) Parker, S.K. ve Bindl, U.K. Londra, Routledge, 387-410.
- OHLY, S., : “Routinization, Work Characteristics and their Relationships SONNENTAG, S., With Creative and Proactive Behaviors”, **Journal of PLUNTKE, F. 2006 Organizational Behavior**, 27, 257-279.

- OKAKIN, N. 2008 : **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- OMAR, M., GEREIN, N., TARIN, E., BUTCHER, C., PEARSON, S., HEIDARI, G. 2009 : “Training Evaluation: A Casestudy Of Training Iranian Health Managers”, **Human Resources for Health**, 7/20, 1-14.
- OUTILA, V., FEY, C.F. 2021 : “We Have Performance Appraisal Every Day and Every Hour”: Transferring Performance Management to Russia, **Journal of International Management**, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100901>
- OUYANG, K., LAM, W., WANG, W. 2015 : “Roles of Gender and Identification on Abusive Supervision and Proactive Behavior”, **Asia Pacific Journal of Management**, 32, 671-691.
- ÖNAL, İ.G., TARCAN KUMKALE, G. 2021 : “Effectiveness of Source-Monitoring Training in Reducing Halo Error and Negativity Bias in a Performance Appraisal Setting”, **International Association of Applied Psychology**, 1-19. <https://doi.org/10.1111/apps.12350>
- ÖNEREN, M. 2008 : “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4/7, 163-178.
- ÖZÇELİK, O. 1996 : “Eğitim ve Geliştirme” İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ü. Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, Eskişehir, 1.Baskı.
- ÖZÇELİK, O. 2015 : “Eğitim ve Geliştirme” (içinde) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (163-206), Beta İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı.
- ÖZER, M. A. 2009 : “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performans Ölçümü ve Değerlendirmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 73, 3-30.
- ÖZKAN, T. 2019 : “Farklılaştırılmış ve Düşük Maliyetli Strateji Uygulayan Havayolu İşletmelerinin Müşteri Değeri Yaratma Anlayışlarının İncelenmesi”, **Bucak İşletme Fakültesi Dergisi**, 2/2, 209-223.
- ÖZKESER, B. 2019 : “Impact of Training on Employee Motivation in Human Resources Management”. **3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)**, Procedia Computer Science, 158, 802-810.

- PABLOS, P.O., : “Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage”, **Journal of Knowledge Management**, 12/6, 48-55.
- LYTRAS, M.D. 2008
- PARKER, S. K. 1998 : “Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions”, **Journal of Applied Psychology**, 83, 835-852.
- PARKER, S. K., : “Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation”, **Journal of Management**, 36, 827-856.
- BINDL, U. K.,
STRAUSS, K. 2010
- PARKER, S.K., : “Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors”, **Journal of Management**, 36/3, 633-662.
- COLLINS, C.G. 2010
- PARKER, S. K., : “Modeling the Antecedents of Proactive Behaviour at Work”, **Journal of Applied Psychology**, 91, 636-652.
- WILLIAMS, H. M.,
TURNER, N. 2006
- PEARN, M., : **Learning Organizations in Practice**, Londra, McGraw-Hill.
- RODERICK, C.,
MULROONEY, C.
1995
- PEARN, M., : **Ending the Blame Culture**, İngiltere, Gower Publishing.
- MULROONEY, C.,
PAYNE, T. 1998
- PEDLER, M., : **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, New York, McGraw-Hill.
- BURGOYNE, J.,
BOYDELL, T. 1991
- PÉREZ LÓPEZ, S., : “Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning”, **Management Learning**, 37/2, <https://doi.org/10.1177/1350507606063443>
- MONTES PEÓN, J.M.,
VAZQUEZ ORDÁS, C.J. 2006
- PERMATA, F.D., : “The Role of Work Engagement in the Relationship of Job Autonomy and Proactive Work Behavior for Organizational Sustainability”, **The 1st Journal of Environmental Science and Sustainable Development Symposium, IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science**, 716, 1-11.
- MANGUNDJAYA, W.L. 2021
- PHANEUF, J. É., : “Personality and Transformational Leadership: The Moderating Effect of Organizational Context”, **Personality and Individual Differences**, No:102, 30-35.
- BOUDRIAS, J. S.,

ROUSSEAU, V.,
BRUNELLE, É. 2016

PILLAI, P.R. 2008 : “Influence of HRD Climate on the Learning Orientation of Bank Employees”, **Indian Journal of Industrial Relations**, 43/3, 406-418.

PRIETO, I.M., : “Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human
PE’REZ-SANTANA, Resource Practices”, *Personnel Review*, 43/2, 184-208.
M.P. 2014

PULAKOS, E.D. 2004 : **Performance Management A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems**, ABD, SHRM Foundation.

RAMYA (2016) : “The Effect of Training on Employee Performance”,
International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME), 1/1, 697-706.

READ, C.W., : “Techniques which Training Methods Are Effective?”,
KLEINER, B.H. 1996 **Management Development Review**, 9/2, 24-29.

RIZANUDDIN, H. : “Influences of Career Planning, Leadership and
2020 Organizational Culture towards Employee Work Effectiveness”, **Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) Humanities and Social Sciences**, 3/3, 1791-1799.

ROBBINS, S. P. 2002 : **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice–Hall.

ROBEY, D., : “Information Technology and Organizational Learning: A
BOUDREAU, M.C., Review and Assessment of Research”, **Accounting,**
ROSE, G. M. 2000 **Management and Information Technologies**, 10/2, 125-155.

ROTICH, K.J. 2015 : “History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective”, **Global Journal of Human Resource Management**, 3/3, 58-73.

ROWLEY, J. 1998 : “Creating A Learning Organisation in Higher Education”,
Industrial and Commercial Training, 30/1, 16-19.

RUDER, G.J. 2003 : “The Relationship among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy”, *Doktora Tezi*, Virginia Polytechnic Institute and State University, ABD.

- RUSSO, S.D., : “Individual Perceptions of HR Practices, HRM Strength and
MASCIA, D., Appropriateness of Care: A Meso, Multilevel Approach”, **The
MORANDI, F. 2018 International Journal of Human Resource Management**,
29/2, 286-310.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1165276>
- SABUNCUOĞLU, Z. : **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetisel Teknikler**, 2.
1984 Baskı, A.Ü., Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları
Vakfı Yayın No:1984.
- SABUNCUOĞLU Z. : **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, Bursa, Alfa
2005 Aktüel Basım.
- SABUNCUOĞLU, Z. : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları.
2011
- SADULLAH, Ö.Z. : “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, (içinde) **İnsan
2015 Kaynakları Yönetimi**, Beta İstanbul Üniversitesi İşletme
Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim
Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı.
- SAĞLAM, M. 2020 : “Öğrenen Örgüt Anlayışının ve Entelektüel Sermayenin,
Örgütsel Uсталık ve Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi
Üzerindeki Etkisi: Hizmet ve Üretim Sektörü Yönetici
Algılarının Karşılaştırmalı Analizi”, İstanbul Ticaret
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim
Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- SAMPAYO : Proposal of a Salary Structure for Positions at Productos
CASTELLANOS, L., Caribe S.A.S in Cartagena-Colombia, **Proceedings of the
VILLARREAL International Conference on Industrial Engineering and
SABALZA, E., Operations Management Sao Paulo**, Brazil, April 5 - 8,
GUALDRON, C. 2021 2021. 2294-2305.
- SCHMITT, A. DEN : “Transformational Leadership and Proactive Work Behavior:
HARTOG, D.N., A Moderated Mediation Model Including Work Engagement
BELSCHAK, F.D. and Job Strain”, **Journal of Occupational & Organizational
2016 Psychology**, 588-610.
- SCHUNK D. H. 2012 : **Learning Theories An Educational Perspective**, Pearson,
6. Baskı.
- SCOTT, S.G., BRUCE, : “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of
R.A. 1994 Individual Innovation in the Workplace”, **Academy of
Management Journal**, 37/3, 580-607.

- SEÇGİN, Y., ÖZYER, K. 2016 : “Kontrol Odağının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü: Ankara İl Merkezindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, **International Journal Of Eurasia Social Sciences**, 7/22, 249-277.
- SEKARAN, U. 2003 : **Research Methods for Business, A Skill Building Approach**, New Jersey, John Wiley&Sons.
- SENGE, P.M. 1990 : **The Fifth Discipline-The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.
- SENGE, P. 2018 : **Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- SERRAT, O. 2017 : “Building a Learning Organization”, (içinde) **Knowledge Solutions**, 57-67.
- SEYMEN, S., KAYGIN, E. 2017 : “Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi**, 2/2, 135-151.
- SEZER, Ö., AK, M. 2017 : “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18/2, 205-226.
- SHENG, X., ZHOU, H. 2021 : “The Effect of Decent Work on Voice Behavior: The Mediating Role of Thriving at Work and the Moderating Role of Proactive Personality”, **Current Psychology**. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01173-6>
- SIRIWARDENA, M.L. 2015 : “Organisational Learning in Construction: A Framework from the Process Improvement Perspective”, University of Salford, Doktora Tezi.
- SKUNČIKIENĖ, S., BALVOČIŪTĖ, R., BALČIŪNAS, S. 2009 : “Exploring Characteristics of a Learning Organization as Learning Environment”, **Social Research**, 1/15, 64-75.
- SNELL, S.A. 1992 : “Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information”, **The Academy of Management Journal**, 35/2, 292-327.
- SONNENTAG, S., SPYCHALA, A. 2012 : Job Control and Job Stressors as Predictors of Proactive Work Behavior: Is Role Breadth Self-Efficacy the Link?. **Human Performance**, 25/5, 412-431. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721830>

- SONNENTAG, S., : “Perceived Prosocial Impact, perceived Situational Constraints, and Proactive Work Behavior: Looking at Two Distinct Affective Pathways, **Journal of Organizational Behavior**, 36, 806-824.
- STARZYK, A.: 2015
- SPHR, R.W. 1999 : **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- SPYCHALA, A., : The Dark and the Bright Sides of Proactive Work Behaviour and Situational Constraints: Longitudinal Relationships with Task Conflicts. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 20/5, 654-680.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.487646>
- SONNENTAG, S. 2011
- SINGH, P. 2008 : “Job Analysis for A Changing Workplace”, **Human Resource Management Review**, 18/2, 87-99.
- ŠKERLAVAJ, M., : “Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms”, **Expert Systems with Applications**, 37/9, 6390-6403.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.02.080>
- SONG, J.H., LEE, Y. 2010
- SMITH, M., BERGE, : “Social Learning Theory in Second Life”, **MERLOT Z.L.** 2009
Journal of Online Learning and Teaching, 5/2, 439-445.
- SMITHIKRAI, C. 2022 : “Antecedents and Consequences of Proactive Work Behavior Among Thai Employees”, **The Journal of Behavioral Science**, 17/1, 43-57.
- SMITHIKRAI, C., : “Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment”, **The Journal of Behavioral Science**, 13/2, 94-106.
- SUWANNADET, J. 2018
- SOLEH, M., : “The Effects of Entrepreneurial Leadership, Recruitment and Innovation on Learning Organization and Organizational Performance of Four Star Hotels in East Java”, **International Journal of Entrepreneurship and Business Development**, 4/6, 845-864.
- BRAHMASARI, I.A.,
BRAHMA RATIH, I.A. 2021
- SONNENTAG, S. 2003 : “Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work”, **Journal of Applied Psychology**, 88/3, 518-528.
- SORAN, S., SERİN, E. : “İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 17/1, 1-14.
- BALKAN, M.O. 2016

- STANLEY, M.J., : “Operationalization of Bandura’s Social Learning Theory to
BANKS, S., Guide Interprofessional Simulation”, **Journal of Nursing**
MATTHEW, W., **Education and Practice**, 10/10, 61-67.
BROWN, S. 2020
- STOREY, J. 1992 : “Developments in the Management of Human Resources”.
Management Research News, 11/(1/2), 27-27.
<https://doi.org/10.1108/eb027943>
- STRAUSS, K., : “Intervening to Enhance Proactivity in Organizations:
PARKER, S.K. 2018 Improving the Present or Changing the Future”, **Journal of**
Management, 44/3,
<https://doi.org/10.1177/0149206315602531>
- STRAUSS, K., : “When Does Proactivity Have A Cost? Motivation at Work
PARKER, S.K., Moderates the Effects of Proactive Work Behavior on
O’SHEA, D. 2017 Employee Job Strain”, **Journal of Vocational Behavior**, 100,
15-26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.001>
- SUDIARDHITA, : “The Effect of Compensation, Motivation of Employee and
K.IR., MUKHTAR, S., Work Satisfaction to Employee Performance PT. Bank XYZ
HARTONO, B., (Persero) TBK”, **Academy of Strategic Management**
HERLITAH, **Journal**, 17/4, 1-14.
SARIWULAN, T.,
NĪKENSARĪ, S.I. 2018
- SUPER, D. E. 1957 : **The Psychology of Careers; An Introduction to Vocational**
Development. Oxford, Harper & Bros.
- SUPER, D. E. 1980 : “A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development,”
Journal of Vocational Behavior, 16, 282-298.
- SYAMSUDIN, N., : “Are Job Satisfaction and Role Breadth Self-Efficacy the
ELIYANA, A., Links to Proactive Work Behavior?”, **Heliyon**, 8/1,
NURDIN, N., <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08710>
SUDRAJAT, A.,
GIYANTO, B., EMUR,
A.P., ZAHAR, M. 2022
- TABACHNICK, B. G., : **Using Multivariate Statistics**, Boston, Pearson Education,
FIDELL, L. S. 2007 Inc.
- TABACHNICK, B. G., : **Using Multivariate Statistics**, Boston, Pearson Education,
FIDELL, L. S. 2013 Inc.

- TADAYON NABAVI, R. 2012 : “Bandura’s Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory”, **Theory of Developmental Psychology**, 1-23.
- TAN, F.Z. 2014 : “Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım”, **Business & Management Studies: An International Journal**, 2/2, 188-217.
- TAN, K.W.T., AU, A.K.C., COOPER-THOMAS, H.D., AW, S.S.Y. 2016 : “The Effect of Learning Goal Orientation and communal Goal Strivings on Newcomer Proactive Behaviors and Learning”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, 89/2, 420-445.
- TATLIDİL, H., ORTUNÇ, B. 2011 : “Kredi Temerrüt Swaplarının Fiyatlama Yöntemleri ve Fiyatlamayı Etkileyen Finansal Göstergelerin Regresyon ve Panel Veri Analizleri İle Belirlenmesi”, **Bankacılar Dergisi**, 77, 25-43.
- TAYLOR, P.J., O’DRISCOLL, M. P. 1998 : “A New Integrated Framework for Training Needs Analysis”, **Human Resource Management Journal**, 8/2, 29-50.
- THYER, B.A. 1998 : “Social Learning Theory”, **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, 1/1, 33-52.
- THOMAS, M.V.D. 2016 : “Learning Organization Orientation in Gender-Based Categories of Schools”, **Journal of Research and Reflections in Education**, 10/1, 51-68.
- TOPNO, H. 2012 : “Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models”, **IOSR Journal of Business and Management**, 5/2, 16-22.
- TORTOP, N., İŞBİR, E. G., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M. A. 2010 : **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- TOY ARAY, S. 2008 : Effects of Perceived Sufficiency of HRm Practices on Organizational Commitment and Intent to Quit, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TÖREMEN, F. 2001 : **Öğrenen Okul**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- TSANG, E. 1997 : “Organisational Learning and the Learning Organisation: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research”, **Human Relations**, 50/1, 73-89.
- TSENG, C. 2011 : “The Influence of Strategic Learning Practices on Employee Commitment”, **Journal of Multidisciplinary Research**, 3/1, 5-23.
- TURGUT, S. : “The Relationship Between Dispositional Resistance to Change and Individual Career Management: A Matter of Occupational Self-Efficacy and Organizational Identification?”, **Journal of Change Management**, 20/2, 171-188. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1720774>
- NEUHAUS, A.E. 2020
- TÜREN, U., : “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme
GÖKMEN, Y., Performansına Etkisi”, **Business and Economics Research
JOURNAL**, 4/4, 103-129.
- TOKMAK, İ. 2013
- TÜRKER, P. 2016 : “Beyin Temelli Öğrenme ve Oyun Temelli Öğrenme”, İstanbul, Abaküs Yayınları.
- TÜZÜNER, V.L. 2018 : **İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçme ve Değerlendirme**, İstanbul, Beta Yayınları.
- TYSON, S. 2006 : **Essentials of Human Resource Management**, USA: Elsevier.
- UÇAR YENİHAYAT, : “112 Sağlık Çalışanlarının Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- C. 2019
- UNCUOĞLU YOLCU, : “Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi
İ., ÇAKMAK, A.F. Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi”, **Uluslararası
Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 13/2, 425-438.
- 2017
- UYARGİL, C. 1994 : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- UYARGİL, C. 2015 : “İş Analizi ve İş Dizaynı” (içinde) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (49-84), Beta İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı.
- UYARGİL, C. 2015 : “Performans Değerlendirme” (içinde) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (212-264), Beta İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı Öğretim Üyeleri, Yenilenmiş 7. Baskı.

- ÜLGEN, H., MİRZE, S. : “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Yayınları. K. 2018
- ÜZÜM, B., UÇKUN, S. : “Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10/2, 254-275.
- VASANTHI, S., BASARIYA, S.R. : “On the Job Training Implementation and Its Benefits”, **International Journal of Research and Analytical Reviews**, 6/1, 210-215.
- VISSER, M. TOSEY, P. : “Learning in the Learning Organization: Concepts and Antecedents”, (içinde) **The Oxford Handbook of the Learning Organization** (125-135), Oxford University Press.
- VOS, A.D., DEWETTINCK, K., BUYENS, D. : “The Professional Career on the Right Track: A Study on the Interaction between Career Self-Management and Organizational Career Management in Explaining Employee Outcomes”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 18/1, 55-80. <https://doi.org/10.1080/13594320801966257>
- YUAN, F., WOODMAN, R.W. : “Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”, **Academy of Management Journal**, 53/2, 323-342. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49388995>
- WALKER, D.H.T., CHRISTENSON, D. : “Knowledge Wisdom and Networks: A Project Management Centre of Excellence Example”, **The Learning Organization**, 12/3, 275-291. <https://doi.org/10.1108/09696470510592520>
- WALKER-DONNELLY, K., SCOTT, D.A., CAWTHON, T.W. : “Introduction: Overview and Application of Career Development Theories”, **New Directions for Student Services**, 2019/166, Special Issue: Managing Career Transitions Across the Lifespan for the Student Affairs Practitioner, 9-17. <https://doi.org/10.1002/ss.20303>
- WANG, Q., WENG, Q., MCELROY, J.C., ASHKANASY, N.M., LIEVENS, F. : “Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender”, **Journal of Vocational Behavior**, 84, 431-441.
- WANG, C.J., YANG, I-H. : “Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel Employees”, **International**

- Journal of Environmental Research and Public Health**, 18, 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052386>
- WANG, P.Y., CHUANG, H. 2006 : “Human Resource Management Plays a New Role in Learning Organizations”, **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, 52-56.
- WATKINS, K. E., MARSICK, V. J. 1993 : **Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- WATKINS, K. E., MARSICK, V. J. 1996 : **In action: Creating the learning organization**. Alexandria, VA: American Society for Training and Development
- WATKINS, R., LEIGH, D., FOSHAY, R., KAUFMAN, R. 1998 : “Kirkpatrick Plus: Evaluation and Continuous Improvement with a Community Focus”, **Educational Technology Research and Development**, 46/4, 90-96.
- WEBBER, S., CHEN, G., PAYNE, S.C., MARSH, S.M., ZACCARO, S.J. 2000 : “Enhancing Team Mental Model Measurement with Performance Appraisal Practices”, **Organizational Research Methods**, 3, 307-322.
- WELDY, T. G. 2009 : “Learning Organization And Transfer: Strategies For Improving Performance”, **The Learning Organization**, 16/1, 58-68. <https://doi.org/10.1108/09696470910927678>
- WHO, Dünya Sağlık Örgütü : (Çevrimiçi) <https://www.who.int/health-topics/occupational-health> , Erişim Tarihi: 05.01.2022
- WILLIAMS, H.M., PARKER, S.K., TURNER, N. 2010 : “Proactively Performing Teams: The Role of Work Design, Transformational Leadership, and Team Composition”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 83, 301-324.
- WILSON, J.P. 1999 : **Human Resource Development - Learning for individuals and organizations**, Londra: Kogan Page.
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G.C., MCWILLIAMS, A. 1994 : Human resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, **International Journal of Human Resource Management**, 5/2, 301-326.
- WU, C.H., PARKER, S.K. 2017 : “The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior”, **Journal of Management**. 43/4, 1025-1049. <https://doi.org/10.1177/0149206314544745>

- YAĞAR, F., DÖKME, S. 2018 : “Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik”, **Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 3/3, 1-9.
- YANAR BAYRAM, B. 2016 : “Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- YANG, J.S., CHEN, C.Y. 2005 : “Systemic Design for Improving Team Learning Climate and Capability: A Case Study”, **Total Quality Management**, 16/6, 727-740,
- YANG, B., WATKINS, K.E., MARSICK, V. J. 2004 : “The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation”, **Human Resource Development Quarterly**, 15/1, 31-55.
- YAPICI Ş., YAPICI M. 2010 : **Eğitim Psikolojisi**, Anı Yayıncılık.
- YAŞLIOĞLU, M.M. 2017 : “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **Istanbul University Journal of the School of Business**, 46/Özel Sayı, 74-85.
- YAZICI, S. 1999 : “Toplam Kalite Felsefesi ve Öğrenen Organizasyonlar”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20.
- YILDIRIM, C. 2013 : “Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Erzurum.
- YILDIRIM, O., KARAKAYA ŞATIR, Ç. 2018 : “Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8/3, 651-662.
- YILMAZ, R. 2018 : “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret ve eğitim Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İstanbul.
- YUMUŞAK, S., YILDIZ, H. 2011 : “Eğitim Örgütleri Öğrenen Organizasyon Özellikleri Göstermekte Midir? Kamu ve Özel İlköğretim Okullarının

Balıkesir İli Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Analizi”, **Business and Economics Research Journal**, 2/4, 159-177.

- ZENGİN, T., : “Ortaokul Öğretmenlerine Göre Öğrenen Örgüt Algısı”,
GÜNDÜZ, H. B. 2018 **Yıldız Journal of Educational Research**, 3/1, 62-76.
- ZHANG, D. LIAO, M., : “Development and Validation of an Instrument in Job
WANG, P., CHIU, H.C. Evaluation Factors of Physicians in Public Hospitals in
2021 Beijing, China”, **PLoS ONE** 16/1, 1-14, e0244584.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244584>
- ZHANG, J.A., : “HRM Systems, Employee Proactivity and Capability in the
EDGAR, F. 2021 SME Context”, **The International Journal of Human
Resource Management**,
<https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>
- ZORBAZ, O., : “Lise Öğrencilerinin Problemlı İnternet Kullanımının
TUZGÖL DOST, M. Cinsiyet, Sosyal Kaygı ve Akran İlişkileri Açısından
2014 İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Dergisi**, 29/1, 298-310.
- XIE, J., CHU, X., : Proactive Personality and Voice Behavior: The Influence of
ZHANG, J., HUANG, Voice Self-Efficacy And Delegation, **Social Behavior and
J. 2014 Personality**, 42/7, 1191-1200.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Sayın katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Altan DOĞAN danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan “İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ve ÖĞRENEN ÖRGÜT ALGILARININ ARACI ROLÜ” isimli doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirileceği için isminizi ve çalıştığınız kurumu belirtmeniz istenmeyecek olup, elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmaya katkıda bulunduğunuz ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Nihan YAVUZ AKSAKAL İ.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Doktora Öğrencisi

1) Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek

2) Yaşınız?

() 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42 ve üzeri

3) En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi?

() Lisans öncesi () Lisans () Lisansüstü

4) Şu an bulunduğunuz firmada çalışmakta olduğunuz departman?

5) Göreviniz?

() Yönetici (en az 1 astı olan) () Çalışan (astı bulunmayan)

6) İş hayatındaki toplam deneyiminiz?

() 1 yıldan az () 1-4 yıl arası () 4-7 yıl arası () 7-10 yıl arası () 10 yıldan fazla

7) Bulunduğunuz firmada ne kadar süredir çalışmaktasınız?

() 1 yıldan az () 1-4 yıl arası () 4-7 yıl arası () 7-10 yıl arası () 10 yıldan fazla

8) Aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. **(Lütfen sadece bir şıkla işaretleyiniz.)**

Öğrenen Örgüt Algısı Ölçeği Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1) Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır.					
2) Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.					

3) Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.					
4) Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.					
5) Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.					
6) Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.					
7) Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.					
8) Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir.					
9) Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.					
10) Çalışanlar, "neden" sorusunu açıklıkla sorabilir.					
11) Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar.					
12) Çalışanlar, birbirine saygılıdır.					
13) Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.					
14) Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.					
15) Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır.					
16) Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır.					
17) Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.					
18) Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.					
19) Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.					
20) Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.					
21) Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.					
22) Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.					
23) Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.					
24) Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.					
25) Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar.					
26) Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.					
27) Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.					
28) Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder.					
29) Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.					
30) Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.					
31) Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar.					
32) Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.					
33) Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.					
34) Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.					
35) Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.					
36) Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.					
37) Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.					
38) Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.					
39) Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır					

40) Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir.					
41) Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.					
42) Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.					
43) Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.					
Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.	Hiç	Çok Az	Az	Bazen	Sık Çok Sık
1) Başlangıçta işleyişi yavaşlatsa bile, uzun dönemde işe yarayacak prosedürleri ve sistemleri geliştirmek için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?					
2) Yanlış giden şeylerin temel sebeplerini bulmak için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?					
3) Tekrarlayan problemlerin nasıl önleneceğini planlama konusuna hangi sıklıkla zaman ayırırsınız?					
4) Hangi sıklıkla yaratıcı fikirler üretirsiniz?					
5) Hangi sıklıkla yeni teknikler, teknolojiler ve/veya ürünle ilgili fikirler araştırırsınız?					
6) Hangi sıklıkla bir fikri başkalarına karşı destekler ve savunursunuz?					
7) İşle ilgili konularda, sizinle aynı fikirde olmayan kişilere kendi görüşlerinizi hangi sıklıkla bildirirsiniz?					
8) Sizi ilgilendiren işlerle ilgili konularda, görüş bildirmeleri için diğer çalışanlarla hangi sıklıkla konuşur ve onları teşvik edersiniz?					
9) Fikrinizin işyerinize yararlı olabileceği konularda size hangi sıklıkla danışılır?					
10) Hangi sıklıkla yeni fikirler sunar veya prosedürlerde değişiklikler önerirsiniz?					
11) İş yerinizdeki prosedürleri geliştirme konusunda hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?					
12) Daha etkili olacak yeni iş yöntemleri oluşturmak için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?					
13) Organizasyonunuzdaki acil sorunlara çözüm getirmek için hangi sıklıkla çaba gösterirsiniz?					
İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	
1) Kurumumuzda insan kaynakları planlamasının yeterli sayıda ve nitelikte elemanı istihdam edecek şekilde yapıldığını düşünüyorum.					
2) Kurumumuzdaki eleman temin ve seçim süreci, her zaman işe en uygun elemanın seçimini sağlayacak niteliktedir.					
3) Kurumumuzdaki hem örgütsel hem de bireysel ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak eğitim planlaması yapılmakta ve buna uygun olarak gerekli eğitimler verilmektedir.					
4) Kurumumuzda doğru ve hakkaniyete uygun olarak çalışanların başarılarını ölçen bir performans değerlendirme sistemi mevcuttur.					
5) Performans değerlendirme sonuçlarının ücret, terfi, nakil ve bunun gibi insan kaynaklarıyla ilgili kararlarda etkin bir şekilde kullanıldığını düşünüyorum.					
6) İşimde benden ne beklendiği, iş tanımında açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir.					
7) Çalışanların kariyer planları hem bireylerin hem de kurumun ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmaktadır					

8) Kurumumuzda "eşit işe eşit ücret" ödenmesini sağlayan adaletli bir ücret yapısı mevcuttur.				
9) Ücret dışında sağlanan yan haklar (prim, ikramiye, özel sağlık sigortası, cep telefonu, araç vb.) tatmin edici düzeydedir.				
10) Kurumumuzdaki iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarının, çalışanları iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu nitelikte olduğunu düşünüyorum.				
11) Kurumumuzda insan kaynakları bölümü; çalışanlar sağlık sorunlarıyla karşılaştığında, çözüm için gerekli desteği sağlamaktadır.				
12) Kurumumuzda insan kaynakları bölümünün; çalışanların motive edilmesi için, gerekli çabayı gösterdiğini düşünüyorum.				
13) Kurumumuzda insan kaynakları bölümü tarafından takip edilen, çalışanların şikâyetlerini ve önerilerini iletebileceği etkin bir sistem mevcuttur.				
14) Kurumumuzda yemek, ulaşım ve bunun gibi hizmetler en iyi şekilde sunulmaktadır.				
15) Kurumumuzda personel özlük işlerinin, çalışanlara herhangi bir sorun yansıtmayacak şekilde yapıldığını düşünüyorum.				
16) Kurumumuzda çalışanları istihdamı ve işten çıkarılması sırasında yasal düzenlemelere ve hakkaniyete uygun bir süreç işletildiğini düşünüyorum.				

Anketimize katılım gösterdiğiniz için teşekkürler...

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini tamamladıktan sonra 2010 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans öğrenimine başladı ve 2014 yılında mezun oldu. Yüksek Lisans öğrenimini İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Altan DOĞAN danışmanlığında “İş-Yaşam Dengesi ile İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi” adlı tez ile 2018 yılında tamamladı. Aynı yıl, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda doktora öğrenimine başladı. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularında ulusal ve uluslararası dergilerde ve kitaplarda çeşitli akademik yayınları bulunmaktadır. 2016 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü'nde görev yapmaktadır.