ASOS JOURNAL
The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 167, Ağustos 2025, s. 332-351

ISSN: 2148-2489 Doi Number: http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.82642

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date *19.06.2025*

Yayımlanma Tarihi / The Publication Date *29.08.2025*

Yaşar ÇELİKTEN
12'nci Hava Ulaştırma Ana Üs ve Garnizon Komutanlığı
celiktenyasar0@gmail.com
Orcid: 0009-0006-2802-3994

Doç. Dr. İbrahim DURAK
Kayseri Üniversitesi
idurak@kayseri.edu.tr
Orcid: 0000-0003-4249-8823

İŞLETMELERDE SÜREKLİ ÖĞRENME KÜLTÜRÜ: İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARINDA EĞİTİM UYGULAMALARININ ROLÜ – TALAS BELEDİYESİ'NDE BİR ÇALIŞMA[1]

Öz

Belediyelerde insan kaynakları departmanları aracılığıyla yürütülen, eğitim uygulamalarının sürekli öğrenme kültürü üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide etkili olan diğer örgütsel faktörleri (iletişim, yapı, ödül sistemleri vb.) analiz etmek amacıyla; 48 sorudan oluşan 5'li Likert Tipi Kurumsal İtibar Ölçeğine ait sorular ile demografik bilgilerin tespitine yönelik 8 adet soru, Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı / SPSS ve Python yazılımı kullanılarak; tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma), faktör analizi, korelasyon tarama modeli kapsamında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve model varsayımları gibi çeşitli grafiklerle test edilmiştir. Sürekli Öğrenme ve Gelişimi, bireylerin yetkinlik temelli gelişim, iç eğitim uygulamaları, kariyer fırsatları,

[1] T.C. Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21.05.2025 Tarihli, Form No: 139529 ve Etik Kurul Form No: 76/2025 olan Etik Kurul İzni sonucunda yazılan tezden türetilmiştir.

kurumsal planlama ve öğrenme kültürüne dair algılarını bütüncül olarak yansıtıyor. Eğitim uygulamaları yalnızca hizmet içi eğitimlerle sınırlı değildir; aynı zamanda görev netliği, fikirlerin değerlendirilmesi, terfi adaleti ve kariyer şeffaflığı ile iç içe geçmiş durumda olduğu, iletişim ile katılım kültürünün güçlü olması, öğrenme kültürünü anlamlı ve olumlu biçimde desteklerken, psikolojik güvenlik durumunun ise doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçlarına varılmıştır.

Anahtar kelimeler: İşletme, Sürekli Öğrenme, İnsan Kaynakları, Eğitim Uygulamaları, Kurumsal Kültür, Belediye.

CONTINUOUS LEARNING CULTURE IN BUSINESSES: THE ROLE OF TRAINING PRACTICES IN HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS – A STUDY IN TALAS MUNICIPALITY

Abstract

In order to determine the effect of training practices carried out by human resources departments in municipalities on continuous learning culture and to analyze other organizational factors (communication, structure, reward systems, etc.) effective in this relationship; questions belonging to 5-point Likert-Type Corporate Reputation Scale consisting of 48 questions and 8 questions for determining demographic information were tested with various graphs such as descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation), factor analysis, multiple linear regression analysis within the scope of correlation scanning model using Statistical Package for the Social Sciences / SPSS and Python software. Continuous Learning and Development reflects the perceptions of individuals regarding competency-based development, internal training practices, career opportunities, institutional planning and learning culture in a holistic manner. It was concluded that training practices are not limited to in-service trainings only; they are also intertwined with task clarity, evaluation of ideas, promotion justice and career transparency, and that the strong communication and participation culture support the learning culture in a meaningful and positive way, while the psychological safety situation does not have a direct and significant effect.

Keywords: Business, Continuous Learning, Human Resources, Educational Practices, Corporate Culture, Municipality.

1.GİRİŞ

Günümüzün dinamik ve hızlı değişen iş dünyasında, şirketlerin rekabet avantajını korumak için yalnızca finansal kaynaklara değil, aynı zamanda bilgi, yetenek ve insan kaynaklarına dayalı stratejilere de ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda, bireylerin ve kuruluşların öğrenme yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekir. Sürekli öğrenme kültürü, bireysel ve kurumsal düzeyde gelişimi teşvik ederek inovasyon, adaptasyon ve rekabet gücü için temel oluşturur. Sürekli öğrenme kültürü, bir kuruluş içindeki bireylerin ve kuruluşların sürekli gelişimini sağlar ve ayrıca rekabet avantajı için temel oluşturur (Argyris & Schön, 1978).

İşte tam bu noktada insan kaynakları departmanının rolü kritik hale geliyor. İnsan kaynakları, çalışanların bilgi ve beceri seviyelerini iyileştirmede, çalışan gelişimini desteklemede ve iş hedefleriyle uyumlu bir öğrenme ortamı yaratmada merkezi bir rol oynuyor. (Noe, 2020). Bu

makale; İnsan Kaynakları departmanlarının eğitim uygulamaları aracılığıyla sürekli öğrenme kültürüne nasıl katkı sağladığı; teorik çerçeveler, uygulama örnekleri ve stratejik yaklaşımlar temelinde analiz edilmektedir.

1.1. Amaç

İşletmelerde Sürekli Öğrenme Kültürü bağlamında, bu araştırmanın temel amacı, belediyelerde insan kaynakları departmanları aracılığıyla yürütülen eğitim uygulamalarının sürekli öğrenme kültürü üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide etkili olan diğer örgütsel faktörleri (iletişim, yapı, ödül sistemleri vb.) analiz etmektir.

1.2. Önem

Bilgi çağında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sürdürülebilir başarı elde etmeleri, büyük ölçüde nitelikli insan kaynağına bağlıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları departmanlarının yürüttüğü eğitim uygulamaları, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama, stratejik hedeflerine ulaşma ve sürekli gelişimi kurumsal bir kültüre dönüştürme süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, T.C. Kayseri İli Talas İlçe Belediyesi Başkanlığı personellerine yönelik olarak çalışma yapılmıştır.

1.3. Literatür

İşletmelerde Sürekli Öğrenme Kültürü: İnsan Kaynakları Departmanlarında Eğitim Uygulamalarının Rolü ile ilgili ulusal ve uluslar arası alanda yapılan geçmiş çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

1.3.1. İşletmelerde Sürekli Öğrenme Kültürü: İnsan Kaynakları Departmanlarında Eğitim Uygulamalarının Rolü İle İlgili Türkiye'de Yapılmış Akademik Çalışmalar

Ertürk, (2024): Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma.

Konusu: Stratejik İKY uygulamalarının bireysel, takım ve örgütsel düzeyde öğrenmeye etkisi, bu süreçte duygu temelli bağlılığın rolü incelenmiştir.

Bulgular: Bireysel öğrenme ile zayıf, takım ve örgütsel öğrenme ile orta kuvvette pozitif ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi 20 yıldan fazla olanlarda öğrenme ve bağlılık düzeyi daha düşük. Stratejik İKY, bireysel düzeyde öğrenmeyi ve bağlılığı destekliyor.

Özer & Aksu, (2022): İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirmenin İş Tatminine Etkisi.

Konusu: Isparta'daki iki firmada çalışan mavi - beyaz yakalı örneklem üzerinden İK eğitimlerinin iş tatminine olan etkisi analiz edilmiştir.

Bulgular: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

Kaçmaz, (2015): Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki.

Konusu: Kamu - özel eğitim kurumlarındaki stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bulgular: Bireysel öğrenme ile zayıf; takım, örgüt ve toplum düzeyinde ise orta kuvvette pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Kuzutürk, Kırkbeşoğlu & Tuzlukaya, (2021): İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi.

Konusu: Türkiye'deki firmalarda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki algısal etkileri araştırılmıştır.

Bulgular: İşe alım, katılımcı karar alma, performans değerlendirme gibi uygulamalar anlamlı etki gösterirken, kurum içi eğitimlerin algılanan performansa etkisi anlamlı bulunmamıştır.

1.3.2. İşletmelerde Sürekli Öğrenme Kültürü: İnsan Kaynakları Departmanlarında Eğitim Uygulamalarının Rolü İle İlgili Türkiye Belediyelerinde Yapılmış Akademik Çalışmalar

Arslan, M. (2023): Creating A Powerful Human Resource In Municipalities: In - Service Training / Belediyelerde Güçlü İnsan Kaynağının Oluşturulması: Hizmet İçi Eğitim, [Makale].

Konu: Belediyelerde insan kaynağını güçlendirmenin önemine vurgu yapılmış, bu amaç doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetimi, personel güçlendirme ve hizmet içi eğitim konularına değinilmiş bugüne kadar ne tür faaliyetler yapıldığı, hizmet içi eğitimin faydaları, karşılaşılan sorunlar, bu alanda nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği belirtilmiştir.

Bulgular: Hizmet içi eğitim sürecinin yetersiz olduğu, planlama yapılırken personel katılımın dikkate alınması gerektiği ve hizmet içi eğitimlerin sürekli olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Nalcı Arıbaş, N., and Doğan, E. (t. y.), (2022): Training And Development Of Human Resources In Public Sector: A Review Through Yeşilyurt Municipality / Kamu Sektöründe İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi: Yeşilyurt Belediyesi Üzerinden Bir İnceleme [Durum Çalışması].

Konu: Malatya ilinin merkezinde yer alan ilçe belediyelerinden biri olan T.C. Yeşilyurt Belediyesi'nde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi uygulamaları incelenmiştir.

Bulgular: T.C. Yeşilyurt Belediyesi'nin eğitim dışındaki geliştirme faaliyetlerinde bulunmadığı, birimlerin talepleriyle belirlenen eğitimlerin içeriğinin ağırlıklı olarak mevzuat bilgisinden oluştuğu, personelin eğitiminde daha çok konferans yöntemini kullandığı, eğitici olarak daha çok kendi personelini tercih ettiği, diğer belediyeler gibi bazı kamu örgütleri ile işbirliği yaptığı, koçluk ve mentorluk gibi geliştirici yöntemleri kullanmadığı bulgularına ulaşılmıştır.

1.3.3. İşletmelerde Sürekli Öğrenme Kültürü: İnsan Kaynakları Departmanlarında Eğitim Uygulamalarının Rolü İle İlgili Dünyada Yapılmış Akademik Çalışmalar

Glance, Hogg & Huberman, (1994): Training and Turnover in Organizations / Organizasyonlarda Eğitim ve İşe Alım.

Konusu: Eğitim yatırımlarının çalışan verimliliği ve turnover üzerindeki uzun vadeli etkileri matematiksel modelle sorgulanmıştır.

Bulgular: Eğitim oranlarındaki küçük artışların bile verimlilikte patlayıcı bir artışa yol açabileceği; ayrıca yüksek verimlilik ile düşük turnover arasında pozitif korelasyon bulunmuştur.

Corbo vd. (2014): A Framework For Transforming Departmental Culture To Support

Educational Innovation / Eğitimsel Yeniliği Desteklemek İçin Bölüm Kültürünü Dönüştürmeye Yönelik Bir Çerçeve.

Konusu: Akademik kurumlarda örgütsel inovasyonu desteklemek için departman kültürünün dönüştürülmesi üzerine bir çerçeve öne sürülmüştür.

Bulgular: Kültürel dönüşümün eğitimin yalnızca bireysel değil, sistematik öğrenmeyi de desteklemesi gerektiği vurgulanarak, kapsamlı uygulamalar önerilmiştir.

2. YÖNTEM

Araştırmamıza yönelik olarak, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kayseri İli, Talas İlçe Belediyesi Başkanlığı'nda çalışan personellere; T.C. Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Abdurrahman Benli Danışmanlığında, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Hasan Öztürk tarafından " Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örmeği " konulu tezde kullanılan ve 48 sorudan oluşan 5'li Likert Tipi Kurumsal İtibar Ölçeği Soruları ile demografik bilgilerin tespitine yönelik 8 adet soru sorulmuştur. **T.C. Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 21.05.2025 Tarihli, Form No: 139529 ve Etik Kurul Form No: 76/2025 olan Etik Kurul İzni sonucunda yazılan tezden türetilmiştir.**

2.1. Araştırma Çerçevesi

Bu araştırmanın evreni; T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kayseri İli, Talas İlçe Belediyesi Başkanlığı'nda çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise ankete katılım sağlayan, 277 personelden oluşmaktadır. Anket yoluyla veri toplanan bu kişiler, farklı yaş grupları, cinsiyet, eğitim düzeyi ve çalışma pozisyonlarından bireyleri kapsamaktadır.

2.2. Araştırma Metadolojisi

Araştırma, nicel yaklaşım temelinde betimsel ve ilişkisel bir modelle yürütülmüştür. Çalışma, faktör analizi ile korelasyonel tarama modeli kapsamında çoklu doğrusal regresyon analizine dayanmaktadır. Bu model aracılığıyla sürekli öğrenme kültürü algısını etkileyen bağımsız değişkenlerin (faktörlerin) etkisi niceliksel olarak test edilmiştir.

2.3. Araştırma Analizleri

Araştırmamızla ilgili olarak, SPSS ve Python yazılımı kullanılarak; tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) , faktör analizi, korelasyon tarama modeli kapsamında çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve model varsayımları [normal dağılım, homoskedasdisite (Artıkların Normal Dağılıma Uygunluğu), Q-Q Plot (Artıkların Normal Dağılıma Uygunluğu)] gibi çeşitli grafiklerle test edilmiştir.

2.3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamıza yönelik olarak, T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kayseri İli, Talas İlçe Belediyesi Başkanlığı'nda çalışan personellere; T.C. Sakarya Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Abdurrahman Benli Danışmanlığında, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Hasan Öztürk tarafından " Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi: Sakarya Büyükşehir Belediyesi Örmeği " konulu tezde kullanılan ve 48 sorudan oluşan 5'li Likert Tipi Kurumsal İtibar Ölçeği Soruları ile

demografik bilgilerin tespitine yönelik 8 adet soru sonucunda elde edilen veriler, tanımlayıcı istatistikler kapsamında değerlendirilmiştir.

2.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, gözlenen değişkenler arasındaki korelasyonları açıklamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir; bu analiz sayesinde gözlenen değişkenler daha az sayıda gizli değişkene (faktöre) indirgenebilir (Tabachnick & Fidell, 2019).

Faktör analizi, çok sayıda değişken (sorular, maddeler, ölçümler vb.) arasındaki ilişkileri incelemek ve bu değişkenleri, daha az sayıda gizli boyut veya faktör altında toplamak için kullanılan istatistiksel bir tekniktir.

Bu çalışmada, belediyelerde sürekli öğrenme kültürü algısını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla, faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen " Faktör-4: Eğitime katılım, Öğrenme Fırsatları — Sürekli Öğrenme ve Gelişim " in, hangi boyutlarla temsil edildiği tespit edilerek, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler tespit edilmiştir.

2.3.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi modellemek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Modelin amacı, açıklanan değişkendeki varyansı en iyi açıklayan değişkenleri belirlemektir (Gujarati & Porter, 2021; Field, 2018).

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi, bağımlı değişkeni (Y) açıklamaya veya tahmin etmeye yardımcı olmak için birden fazla bağımsız değişkenin (X1, X2, X3, …, Xn) doğrusal bir modelini kullanan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Diğer tüm değişkenler sabit tutularak, her bir bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçer. Karar verme, tahminde bulunma ve neden-sonuç ilişkilerini test etme amacıyla kullanılır.

Bu çalışmada, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene etkileri tespit edilmiştir.

2.3.4. Model Varsayımları

Artıkların Dağılımı (Histogram + KDE), Q-Q Plot: Artıkların Normal Dağılıma Uygunluğu ve Homoskedasdisite (Tahminler vs Artıklar) grafik yorumlamaları yapılmıştır.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Sürekli öğrenme kültürü, insan kaynakları ve eğitim fonksiyonu, kurumsal öğrenme ile eğitim arasındaki bağlantı konularından aşağıda bahsedilmiştir.

3.1. Sürekli Öğrenme Kültürü

Sürekli öğrenme kültürü, bireylerin ve örgütlerin sistematik ve kalıcı bir biçimde bilgi edindiği, analiz ettiği, paylaştığı ve kullandığı bir kültürdür (Watkins & Marsick, 1993). Peter Senge (1990) tarafından önerilen "öğrenen organizasyon" modeli, bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmeye nasıl dönüştürüldüğünü ortaya koyar. Model, sistem düşüncesini, kişisel ustalığı, zihinsel modelleri, paylaşılan vizyonu ve takım öğrenmesini temel unsurlar olarak belirler ve bu unsurları insan kaynakları stratejileriyle birleştirerek öğrenen bir kurum kültürünün devamlılığını sağlar (Senge, 1990). Öğrenme kültürü, bireyler arasında sürekli öğrenme davranışlarını teşvik etmek ve desteklemek için tasarlanmış, bir organizasyonun nasıl işlediğine ilişkin normlar ve değerler kümesidir (Chanani & Wibowo, 2019).

3.2. İnsan Kaynakları ve Eğitim Fonksiyonu

İnsan kaynakları yönetimi sadece personel alımı ve yönetimden ibaret değildir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanlarının yeteneklerini geliştirerek organizasyonun genel hedefleriyle uyumlu insan sermayesi yaratmayı amaçlar (Ulrich et al., 2012). Bu bağlamda, eğitim ve gelişim fonksiyonu çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlar ve geleneksel yöntemlerin ötesinde çalışanların potansiyellerini keşfetme ve geliştirme mekanizması haline gelmiştir. Eğitim fonksiyonu, teknik becerilerden liderlik yeteneklerine kadar çalışanların her açıdan gelişimini destekler. Oryantasyon eğitimi, teknik eğitim, kişisel gelişim atölyeleri ve liderlik programları bu fonksiyonun önemli bileşenleridir (Armstrong & Taylor, 2014).

Alabdouli (2025), Birleşik Arap Emirlikleri'nde bankacılık sektöründe yürütülen nitel bir çalışmada, yapay zeka destekli öğrenme ve gelişim programlarının çalışanlar, eğitmenler ve yöneticiler tarafından olumlu karşılandığını ve sürekli öğrenme faaliyetlerini geliştirdiğini vurgulamıştır.

3.3. Kurumsal Öğrenme ile Eğitim Arasındaki Bağlantı

Kurumsal öğrenme, bireysel öğrenme deneyimlerini ortak bilgiye ve kurumsal hafızaya dönüştürme sürecini ifade eder. Eğitim faaliyetleri bu dönüşümü tetikleyen temel mekanizmadır (Garvin, 1993). Bir organizasyon içinde planlı, sistematik ve talep odaklı eğitim uygulamaları yalnızca bireysel gelişimi teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun uyum sağlama, yenilikçilik ve rekabet avantajı gibi stratejik yeteneklerini de artırabilir (Marsick & Watkins, 2003). Modern İnsan Kaynakları anlayışı, çalışan deneyimi ve yaşam boyu öğrenme prensibini benimseyerek öğrenme kültürünü sürdürülebilir kılar, başarılı eğitimi destekleyen en önemli İnsan Kaynakları uygulamaları, "ödül/terfi sistemleri" ve sürekli öğrenmeye yapılan vurgudur (Otoo, F.N.K. 2024).

3.4. Eğitim Uygulamalarının Sürekli Öğrenmeye Katkısı

Bağlılık ve motivasyon, yenilik ve uyum yeteneği, performans ve verimlilik, bilgi yönetimi ve kurumsal hafıza ile takım içi öğrenme ve işbirliği ile ilgili konulara aşağıda değinilmiştir.

3.4.1. Bağlılık ve Motivasyon

Eğitim fırsatları çalışanların organizasyona olan bağlılığını artırabilir çünkü eğitim onların kendilerini geliştirmelerine olanak tanır. Deci ve Ryan (2000), öz belirleme teorilerinde, bir bireyin özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma ihtiyaçları karşılandığında içsel motivasyonun arttığını belirtmişlerdir. Eğitim doğrudan bu ihtiyaçları desteklediğinden, çalışan motivasyonunu ve performansını önemli ölçüde artırabilir. Ayrıca, eğitim uygulamaları bireylerin kişisel gelişim hedeflerine ulaşmalarını destekleyebilir ve böylece organizasyon içinde uzun vadeli sadakat oluşturabilir (Noe, 2020).

3.4.2. Yenilik ve Uyum Yeteneği

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve çalışanların yenilikçi düşünceye, yeni bilgiye, yeni becerilere, yeni teknolojilere ve yeni iş modellerine hızla uyum sağlamasını sağlamak için eğitim desteğine ihtiyaçları vardır. OECD (2021), dijitalleşme ve yapay zeka teknolojilerinin popülerleşmesiyle birlikte dijital dönüşüme uyum sağlamak isteyen işletmelerin sürekli eğitim programlarını stratejileştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda, öğrenme kültürüne sahip kuruluşlar, öğrenme alışkanlıkları geliştirerek çalışanların teknolojik ve endüstriyel gelişime daha hızlı uyum sağlamasını sağlayabilir (Marsick & Watkins, 2003).

3.4.3. Performans ve Verimlilik

Yeterli ve etkili eğitim uygulamalarıyla çalışanların bilgi ve becerileri geliştirilir, kişisel performansları da iyileşir ve organizasyonun genel verimliliğinin iyileştirilmesine yardımcı olur. Becker'ın (1993) insan sermayesi teorisi, eğitim yatırımının uzun vadeli organizasyonel getiriler getireceğine inanır. İyi tasarlanmış bir eğitim sistemi, bireysel performansı ve organizasyonun genel verimliliğini iyileştirebilir. Bu bağlamda, stratejik olarak planlanmış eğitim uygulamaları, organizasyon içinde bilgi paylaşımını ve yenilikçi çözümlerin üretilmesini teşvik edebilir ve böylece organizasyonun rekabet avantajını artırabilir (Ulrich vd., 2012).

3.4.4. Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Hafıza

Eğitim uygulamaları yalnızca bireysel bilgiyi geliştirmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal bilgi yönetimi için bir sistem çerçevesi de sağlar. Bir organizasyon içinde bilgi ve deneyim paylaşımı yalnızca çalışanların öğrenmesini teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda kurumsal hafızanın oluşumunu da teşvik eder (Argote, 2013). İnsan kaynakları departmanı, bu süreci destekleyen bilgi yönetim sistemleri kurmak ve çalışanların bu sistemleri etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlamak için stratejiler geliştirmelidir.

Jun Cui (Ocak 2025), Çinli teknoloji şirketleri üzerinde, bir PLS-SEM çalışması yürüttü ve şunları buldu; "Yapay zeka destekli bilgi paylaşımı (KS), bilgi yönetimi dinamik yetenekleri (KMDC), kurumsal destek (KOS) ve kurumsal öğrenmenin (OL) iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.4.5. Takım İçi Öğrenme ve İşbirliği

Sürekli öğrenme kültürünün bir diğer önemli yönü de ekip içinde öğrenmeyi teşvik etmektir. Ekip tabanlı bir öğrenme ortamı, bireylerin yalnızca kendi gelişimlerini değil, aynı zamanda ekip üyelerinin gelişimini de teşvik etmelerine olanak tanır (Edmondson, 1999). Bu yaklaşım, ekip içinde güvene dayalı iletişimi geliştirebilir ve yaratıcı problem çözme süreçlerini destekleyebilir. İnsan kaynakları departmanları, böyle bir öğrenme ortamının yaratılmasını teşvik etmek için ekip dinamikleri ve liderlik geliştirme programları düzenlemelidir.

3.5. İnsan Kaynakları Departmanlarının Stratejik Rolü

Bu bölümde; eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim programlarının tasarımı ve eğitimin etkililiğinin ölçülmesi konularına değinilmiştir.

3.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Analizi

Eğitim programlarının etkili olduğundan emin olmak için, öncelikle organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. İhtiyaç analizi, çalışanların mevcut yetenekleri ile arzu edilen yetenekleri arasındaki boşlukları ortaya çıkarabilir. Performans değerlendirme verileri, geri bildirim sistemleri, çalışan anketleri ve organizasyonun stratejik hedeflerinin analizi (Goldstein & Ford, 2002) bu analizleri destekleyebilir. Ek olarak, bu analitik süreç aynı zamanda sürekli öğrenme kültürünün devamlılığını sağlamak için önemli bir geri bildirim mekanizmasıdır (Watkins & Marsick, 1993).

3.5.2. Eğitim Programlarının Tasarımı

Eğitimin etkili olmasını sağlamak için hedef kitlenin profili, eğitim içeriği, öğretim yöntemleri, uygulama döngüsü ve değerlendirme kriterleri dikkatlice planlanmalıdır. Gagne (1985) tarafından önerilen dokuz adımlı öğrenme modeli, öğrenme sürecini yapılandırmak için

öğreticidir. Ayrıca, harmanlanmış öğrenme ve dijital eğitim teknolojisinin entegrasyonu, öğrenme sürecini daha esnek ve kullanışlı hale getirir. Dijital platformlarda yürütülen eğitim, bireyin öğrenme hızına uygun içerik sağlayarak katılımcıların öğrenme deneyimini derinleştirir (Noe, 2020).

3.5.3. Eğitimin Etkililiğinin Ölçülmesi

Kirkpatrick'in (1996) dört seviyeli değerlendirme modeli, eğitimin etkinliğini kapsamlı bir şekilde ölçmek için bir fırsat sunar. Eğitim sonuçlarının iş performansı üzerindeki etkisini ölçmek, yalnızca eğitimin başarısını değil, aynı zamanda genel insan kaynakları stratejisinin başarısını da ortaya çıkarabilir. Eğitim yatırımının finansal getirisi, yatırım getirisi analizi yoluyla değerlendirilebilir (Phillips, 2003). Ayrıca, bu değerlendirme süreci, sürekli öğrenme kültürünün inşası için kritik bir geri bildirim döngüsü sağlar. Eğitim uygulamalarının başarısı yalnızca bilginin aktarılmasıyla değil, aynı zamanda bilginin davranışa dönüştürülme derecesiyle de ölçülmelidir (Marsick & Watkins, 2003).

3.5.4. Uygulamalı Örnekler

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim uygulamaları ile ilgili Türkiye'den ve dünyadan çeşitli örneklere aşağıda yer verilmiştir.

3.5.4.1. Türkiye'den İyi Uygulama Örnekleri

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim uygulamaları ile ilgili Türkiye'den örnekler aşağıda verilmiştir.

Koç Holding – Koç Akademi

Uygulama: "Koç Akademi" adlı dijital öğrenme platformu ile çalışanlara 7/24 erişilebilir eğitim içerikleri sunulmaktadır.

Hedef: Tüm çalışanların sürekli gelişimini sağlamak ve kurum içinde öğrenme kültürünü yaygınlaştırmaktır.

Öne Çıkan Özellik: Kişiye özel öğrenme yolları, liderlik gelişimi, dijital yetkinlikler ve mesleki eğitim içerikleridir.

Sabancı Holding

Neden Başarılı?: Dijital İnsan Kaynakları dönüşümü ve çalışan deneyimi odağıyla yenilikçi yaklaşımlar benimser.

Uygulamalar: "Sabancı of New Generation" ile genç yeteneklere özel gelişim programları, esnek çalışma modelleridir.

Turkcell – Dijital Yaka Programı

Uygulama: Tüm çalışanlara açık çevrim içi ve yüz yüze eğitimlerin yanı sıra, oyunlaştırılmış içerikler ile öğrenme teşvik ediliyor.

Hedef: Özellikle saha çalışanları için dijital yetkinliklerin artırılmasıdır.

Öne Çıkan Özellik: "Dijital Yaka" ile teknik ve kişisel gelişim eğitimlerinin mobil erişimle sunulmasıdır.

Arçelik – Gelişim Fabrikası

Uygulama: Arçelik çalışanları için kurulan "Gelişim Fabrikası", öğrenme odaklı bir ekosistem sunar.

Hedef: Özellikle liderlik, teknoloji ve inovasyon alanlarında yetkinlik gelişimini sağlamaktır.

Öne Çıkan Özellik: Deneyimsel öğrenme, ters mentorluk ve proje temelli gelişim programlarıdır.

Anadolu Grubu

Neden Başarılı?: İK süreçlerini kurumsal strateji ile entegre eder. Liderlik gelişimi ve kültürel uyumu önceler.

Uygulamalar: Anadolu Kültür Gelişim Programı, rotasyon uygulamaları, yetenek yönetimidir.

3.5.4.2. Dünyadan İyi Uygulama Örnekleri

İnsan kaynakları yönetiminde eğitim uygulamaları ile ilgili dünyadan örnekler aşağıda verilmiştir.

Google – 20% Time ve Google School For Leaders

Uygulama: Çalışanlara zamanlarının %20'sini kendi öğrenme ve projelerine ayırma hakkı verilmiştir.

Hedef: İnovatif düşüncenin ve öğrenme motivasyonunun desteklenmesidir.

Öne Çıkan Özellik: Google School for Leaders programı ile liderlik seviyesinde sürekli öğrenme teşvik edilir.

Microsoft

Neden Başarılı?: "Growth Mindset" (gelişim odaklı zihin yapısı) yaklaşımı İK stratejisine yön verir.

Uygulamalar: Sürekli geri bildirim kültürü, global yetenek yönetimi, LinkedIn Learning entegrasyonudur.

IBM – Think Academy

Uygulama: Her seviyede çalışan için dijital öğrenme içerikleri ve mikro öğrenme modülleri sunan kurumsal eğitim platformudur.

Hedef: Teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ve çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştirmektir.

Öne Çıkan Özellik: Yapay zekâ ve veri analitiği gibi çağdaş alanlara yönelik içeriklerle öğrenmenin güncelliği korunur.

Unilever – U-Learn Platformu

Uygulama: Kapsayıcı ve erişilebilir bir dijital öğrenme ortamı sunar. LinkedIn Learning ve Coursera gibi platformlarla entegredir.

Hedef: Global ölçekte öğrenme fırsatlarını demokratikleştirmektir.

Öne Çıkan Özellik: Çalışanların kendi öğrenme yollarını belirleyebildiği esnek bir sistemdir.

SAP

Neden Başarılı?: Teknoloji tabanlı İK çözümleri sunmakla kalmaz, kendi organizasyonunda da uygular.

Uygulamalar: SAP SuccessFactors, sürekli geri bildirim kültürü, mentor-mentee programlarıdır.

Türkiye'de ve Dünyada İnsan Kaynakları Yönetiminde Uygulanan Eğitim Uygulamalarının Ortak Başarı Faktörleri

Bu uygulamaların başarılı olmasında aşağıdaki faktörler etkilidir:

- Liderlik desteği ve öğrenmeyi stratejik öncelik haline getirmek.
- Dijital ve hibrit öğrenme ortamlarının yaygınlaştırılması.
- İnsan Kaynakları departmanlarının stratejik iş ortağı rolü üstlenmesi.
- Öğrenmeyi performans sistemiyle ilişkilendirmek.
- Sürekli geri bildirim ve öz değerlendirme mekanizmaları.

3.5.5. Eğitim Yatırımlarının Kuruma Sağladığı Somut Faydalar

İyi eğitimli bir iş gücü, rakiplerin taklit etmesinin zor olduğu avantajlara sahiptir. Özellikle bilgi yoğun endüstrilerde, iyi eğitimli personel stratejik avantajlar sağlayabilir. Günümüz rekabetinde, bilgi ve insan kaynaklarına yatırım, sürdürülebilir avantajlar yaratmak için temel bir araçtır (Barney, 1991).

Yaratıcılığı ve problem çözme becerilerini geliştiren eğitimler, kurumsal inovasyonu geliştirmede özellikle faydalıdır. Yeni fikirlerin ve süreç iyileştirmelerinin üretilmesini teşvik edebilirler. Kurumsal eğitimler, bir inovasyon kültürünü canlandırabilir; çalışanlar bilgilerini yeni çözümler yaratmak için kullanabilirler. Öğrenen organizasyonel yapılara sahip şirketler, değişen piyasa koşullarına daha hızlı uyum sağlayabilir ve yenilikçi çözümler geliştirme potansiyeline sahiptir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bir şirketin stratejik esnekliğini artırarak sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmasını sağlayabilir (Garvin, 1993).

Eğitim fırsatları, çalışanların değerli hissetmelerini sağlar ve organizasyona olan bağlılıklarını artırır. Çalışmalar, eğitim alan çalışanların daha düşük ciro oranlarına sahip olduğunu göstermiştir. Eğitime yapılan yatırımlar, çalışan katılımını ve içsel motivasyonu artırabilir, böylece devamsızlık ve ciroyu azaltabilir (Meyer, Allen, 1997).

Yönetici geliştirme programları liderlerin daha stratejik ve etkili kararlar almasını sağlar. Bu, organizasyonun uyum hızını ve kriz yönetimi yeteneklerini artırır. Liderlik geliştirme, yalnızca bireysel çevikliği değil aynı zamanda kurumsal çevikliği de artıran kritik bir süreçtir (Yukl, 2013).

Eğitime yapılan yatırımlar, çalışanların işlerini daha verimli ve doğru bir şekilde yapmalarını sağlayarak üretkenliği artırır (Noe, 2017).
İyi eğitimli çalışanlar müşteri ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilir ve daha iyi çözümler sağlayabilir. Bu doğrudan müşteri memnuniyetine yansır. Hizmet sektöründe eğitim programlarının uygulanması müşteri memnuniyetini %20'ye kadar artırabilir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2018).

Eğitim, mesleki kazaları ve hastalıkları önlemeye yardımcı olur ve özellikle mesleki sağlık ve güvenlik alanında farkındalığı artırmada faydalıdır. Eğitim programlarının uygulanmasından sonra, mesleki kaza oranı %25'e kadar azaltılmıştır (ILO, 2019).

Eğitime yapılan yatırımlar çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek iş süreçlerindeki performanslarını iyileştirir. Bu, üretim hatalarını azaltır, çabanın tekrarlanmasını önler ve üretkenliği artırır. Eğitim programlarına yapılan yatırımlar üretkenliği %10 ila %30 oranında artırabilir (Noe, 2020).

Müşterilerle temas halinde olan departmanlardaki çalışanlara eğitim verilmesi, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırabilir. Müşteri hizmetleri eğitimi alan çalışanlar daha iyi hizmet sunabilir ve böylece müşteri sadakatini artırabilir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2020).

Sürekli gelişim fırsatları alan çalışanlar kendilerini daha değerli hisseder ve kuruluşa daha güçlü bir aidiyet duygusuna sahip olurlar. Bu, işten ayrılma ve kayıp oranlarını azaltabilir. Kurumsal eğitim programları, kuruluşların yetenekleri elinde tutması için kritik öneme sahip olan çalışan katılımını önemli ölçüde artırır (SHRM, 2021).

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırma sonucunda tespit edilen verilere aşağıda değinilmiştir.

4.1. Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkek personellerin sayısının 200 ve kadın personellerin sayısının 77 olduğu tespit edilmiştir. Örneklem grubunda; 18-30 yaş aralığında, 63 personel; 31-40 yaş aralığında, 124 personel; 41-50 yaş aralığında, 69 personel ve 51-65 yaş aralığında ise 138 personel vardır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; 196 personel evli, 72 personel bekâr ve 5 personel ise boşanmıştır. Örneklem grubunun eğitim durumu incelendiğinde; 13 personelin ilkokul, 47 personelin lise, 25 personelin üniversite, 177 personelin lisans/yüksekokul ve 8 personelin ise lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Örneklem gruplarının çalışma biçimlerine bakıldığında; 96 personel sözleşmeli, 121 personel memur ve 58 personel ise işçi statüsündedir. Yapılan araştırmada işe giriş biçimi olarak; 116 personel, tanıdıklar vasıtasıyla; 99 personel merkezi sınavlar (KPSS) ile 52 personel diğer sebeplere bağlı bir şekilde de 5 personel ise kurum içi sınavlar ile işe girmiştir. Yapılan çalışmada örneklem grubuna, "T.C. Talas Belediyesi Başkanlığı'nda Çalışma Süreleri" sorulduğunda; T.C. Talas Belediyesi Başkanlığı'ndaki personellerin; 19 personel, 0-1 yıl arası; 8 personel, 1-5 yıl arası;49 personel, 6-10 yıl arası; 88 personel, 11-15 yıl arası; 49 personel, 16-10 yıl arası, 58 personel, 16-20 yıl arası; 8 personel, 21-25 yıl arası ve 19 personel ile 26-30 yıl arası çalışma geçmişine sahiptir. Örneklem grubuna, "Ekonomik Gelirleri" sorulduğunda ise 36 personel, 22.104,67 TL-30.000 TL arasında;44 personel, 30.000 TL-40.000 TL arasında; 16 personel, 40.000 TL-50.000 TL arasında; 99 personel, 50.000 TL-60.000 TL arasında ve 88 personel ise 60.000 TL ve üzerinde aylık ücret almaktadır.

4.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör-4: Eğitime katılım, Öğrenme Fırsatları — Sürekli Öğrenme ve Gelişimi, bireylerin yetkinlik temelli gelişim, iç eğitim uygulamaları, kariyer fırsatları, kurumsal planlama ve öğrenme kültürüne dair algılarını bütüncül olarak yansıtıyor. Eğitim uygulamaları, sadece iş başında eğitim faaliyetleriyle sınırlı değildir. Bunun yerine, bu konu çalışanların net iş tanımları,

yenilikçi fikirleri değerlendirme süreçleri, terfi sistemlerinde algılanan adalet ve şeffaf kariyer yolu yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarının genel yapısı aracılığıyla ele alınmaktadır.

4.3. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonucu elde edilen dört bağımsız faktörün, Sürekli Öğrenme Kültürü Skoru üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 1.

Regresyon Modeli Özeti

Ölçüt	**Değer**
R-Kare	0.863
Düzeltilmiş R-Kare	0.861
F (4,267)	419.3
p (F-Testi)	< .001
Gözlem Sayısı	277

- **Bağımlı Değişken:** Faktör-4: Eğitime katılım, Öğrenme Fırsatları — Sürekli Öğrenme ve Gelişim.

Bağımsız Değişkenler ise;

- **Faktör-1:** Organizasyon yapısı, prosedürler, zaman yönetimi — Yapısal Düzen ve Süreç Yönetimi.
- **Faktör-2:** Üstlerle iletişim, fikirlerin değerlendirilmesi — İletişim ve Katılım Kültürü.
- **Faktör-3:** Sosyal imkanlar, ücret memnuniyeti — Çalışan Memnuniyeti ve Ödüllendirme.
- **Faktör-5:** Güven, adalet, disiplin — Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Adalet.
- **R-Kare:** 0.863 → Model, öğrenme kültürü skorundaki değişimin %86'sını açıklıyor. Çok güçlü bir modeldir.
- **F İstatistiği** (p < .001): Modelin genel olarak anlamlı olduğunu gösteriyor.

Tablo 2.

Bağımsız Değişkenlerin Etkisi

Faktör	**Katsayı**	**Anlamlılık**	**Yorum**
Faktör-1	-0.306	<0.001	Yapısal süreçler arttıkça öğrenme algısı azalıyor.
Faktör-2	+0.065	<0.001	İletişim ve katılım arttıkça öğrenme kültürü güçleniyor.

Faktör-3	-0.079	<0.001	Ücret/ödüllendirme tatmini arttıkça öğrenme kültürü az da olsa olumsuz etkileniyor.
Faktör-5	+0.010	0.249 (anlamsız)	Psikolojik güvenliğin doğrudan anlamlı etkisi yoktur.

- Yapısal düzen (Faktör-1); baskın ve katıysa, öğrenme kültürü olumsuz etkileniyor olabilir.
- İletişim ve katılım (Faktör-2); öğrenme kültürünün güçlü yordayıcısıdır. Bu alanın güçlendirilmesi önerilir.
- Ücret ve ödül (Faktör-3); aşırı ödül odaklı yapı öğrenme motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.
- Psikolojik güvenlik (Faktör-5); öğrenme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermedi.

Araştırma; sürekli öğrenme kültürünün %86'sını açıklayarak oldukça güçlü bir yapı sunmuştur. Bulgulara göre:

- Yapısal süreçlerin (örneğin prosedürler, organizasyon yapısı) katı ve merkeziyetçi olması, çalışanların öğrenme ve gelişim algısını olumsuz etkilemektedir.
- İletişim ve katılım kültürünün güçlü olması, öğrenme kültürünü anlamlı ve olumlu biçimde desteklemektedir.
- Ücret ve ödüllendirme sistemleri, aşırıya kaçtığında öğrenmeye değil, dışsal motivasyona odaklanmaya neden olarak olumsuz etki yaratabilmektedir.
- Psikolojik güvenlik, modelde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmamıştır; bu, güven ortamının öğrenme üzerinde dolaylı etkili olabileceğini göstermektedir.

4.4. Model Varsayımlarının Yorumlanması

Artıkların Dağılımı, Artıkların Normal Dağılıma Uygunluğunun ve Tahminler vs Artıkların grafik ile yorumlarına aşağıda değinilmiştir.

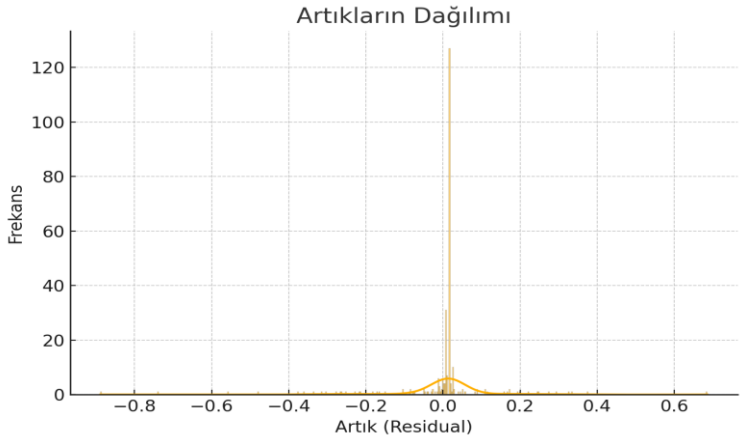
4.4.1. Artıkların Dağılımı (Histogram + KDE) Yorumlanması

Artıkların Dağılımı (Histogram + KDE), regresyon analizinde bir modelin hata teriminin (artıklar) yapısını analiz etmek için kullanılan grafiksel bir tekniktir. Bu grafikler, normallik varsayımının geçerliliğini kontrol etmek ve modelin doğruluğunu değerlendirmek için özel olarak tasarlanmıştır.

Histogram, belirli bir değer aralığında artıkların ne sıklıkla meydana geldiğini gösteren bir çubuk grafiktir. Frekans dağılımları sezgisel bir şekilde sunulmaktadır. Artıklar normal dağılmışsa histogram çan eğrisi şeklinde olacaktır. Eğrilik, basıklık ve aykırı değerlerin varlığı kolayca tespit edilebilir.

Kernel Density Estimation / Çekirdek Yoğunluğu Tahmini (KDE), histogram üzerinde düzgün bir yoğunluk eğrisi çizilir; artıkların dağılımı sürekli bir fonksiyonla yaklaşık olarak ifade edilir. KDE, veri dağılımının şeklini daha düzgün bir şekilde görüntüleyebilir. Çizilen KDE eğrisinin

normal dağılım eğrisine benzerliği incelenerek normal dağılıma uyup uymadığı açıklanmaya çalışılır.

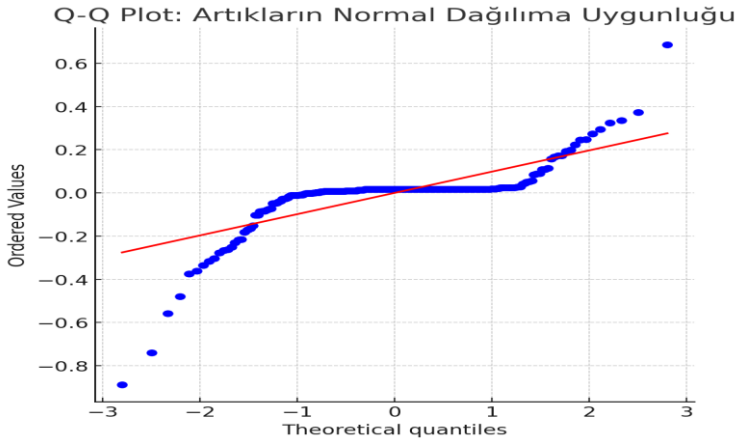


Grafik 1. Artıkların Dağılımı

- Dağılım yaklaşık çan eğrisi şeklinde ama biraz sola çarpık (negatif skew).
- Bu, model artıklarının normal dağılıma yakın olduğunu ancak tam simetrik olmadığını gösterir.

4.4.2. Q-Q Plot: Artıkların Normal Dağılıma Uygunluğunun Yorumlanması

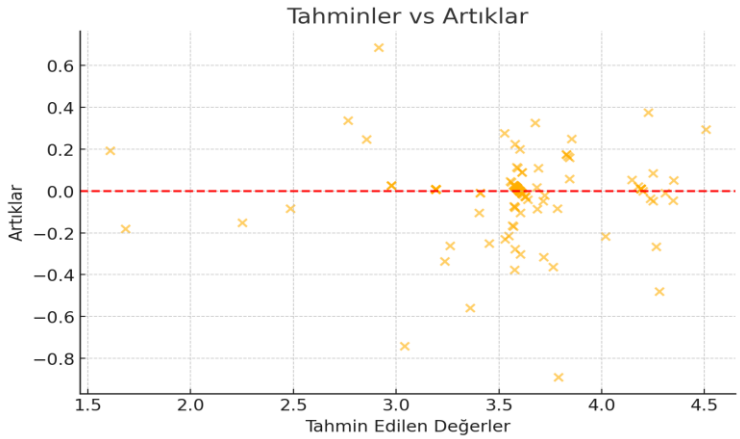
Quantile-Quantile (Q-Q) Plot grafiği, iki dağılımın kuantillerini (yüzdeliklerini) karşılaştırarak, örnek verilerinin (genellikle artıkların) teorik bir dağılıma (genellikle normal dağılım) ne kadar iyi uyduğunu görsel olarak gösteren grafiksel bir araçtır (Field, 2018).



- Noktaların çoğu diyagonal çizgi üzerinde ama uçlarda sapmalar var.
- Artıklar genel olarak normal dağılmış, fakat uç değerlerde bazı sapmalar mevcut.

4.4.3. Tahminler vs Artıkların (Homoskedastisite) Yorumlanması

Tahminler vs Artıkların (Homoskedastisite) ifadesi, regresyon analizinde önemli bir varsayım olan homoskedastisite ilkesini ve bu varsayımın grafiksel olarak test edilmesini ifade etmektedir. Homoskedastisite, bağımsız değişkenlerin, tüm değerleri için hata teriminin varyansının sabit olması anlamına gelir (Gujarati & Porter, 2021).



- Artıklar rastgele dağılmış, belirli bir desen göstermiyor.
- Bu durum, varyansın sabit olduğunu (homoskedastisite) ve modelin tutarlı olduğunu gösterir.

Sonuçta; çalışma istatistiksel olarak güçlüdür ve varsayımların çoğunu karşılamaktadır. Ufak negatif çarpıklık dışında belirgin bir sorun görünmemektedir. Bu model, belediyelerde sürekli öğrenme kültürünü etkileyen yapısal ve örgütsel faktörleri analiz etmek için oldukça uygundur.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli öğrenme kültürü, günümüz organizasyonlarının sürdürülebilirliği ve rekabet gücü açısından vazgeçilmez bir faktördür. Bu kültürün kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları departmanlarının rolü kritik düzeydedir. Eğitim yoluyla bireysel ve örgütsel gelişim desteklenirken, aynı zamanda yenilikçilik, uyum yeteneği ve stratejik hedeflere ulaşma kapasitesi artırılmaktadır.

Araştırma, istatistiksel olarak güçlüdür ve varsayımların çoğunu karşılamaktadır. Ufak negatif çarpıklık dışında belirgin bir sorun görünmemektedir. Bu model, belediyelerde sürekli öğrenme kültürünü etkileyen yapısal ve örgütsel faktörleri analiz etmek için oldukça uygundur.

İşletmelere Şu Öneriler Sunulabilir:

- Eğitim politikalarının stratejik planlama süreçlerine entegre edilmesi,
- Dijital öğrenme platformlarının yaygınlaştırılması,
- Eğitim ihtiyaç analizlerinin periyodik olarak yapılması,
- Eğitimin çıktılarını ölçen sistematik değerlendirme modellerinin uygulanması,
- Eğitici ve katılımcı geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi,
- Kurumsal bilgi yönetimi ve takım içi öğrenmeye yönelik uygulamaların yaygınlaştırılması.

Bu doğrultuda geliştirilecek bir öğrenme kültürü, işletmelerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasını ve sürdürülebilir başarı elde etmesini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Alabdouli, H. H. (2025). AI in L&D – Birleşik Arap Emirlikleri Bankacılık Sektörü.

Armstrong, M., and Taylor, S.(2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. / Armstrong'un İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları El Kitabı. Kogan Sayfası.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, / Sağlam Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı. Yönetim Dergisi, 17(1), 99–120.

Becker, G. S. (1993). Human Capital / İnsan Sermayesi: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press / Eğitime Özel Referansla Teorik ve Ampirik Bir Analiz. Chicago Üniversitesi Yayınları.

Chanani, Umu Latifatul & Wibowo, Udik Budi. (2019), " A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization / Öğrenen Bir Organizasyon İçin Öğrenme Kültürü ve Sürekli Öğrenme".

Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, 5th ed. / IBM SPSS İstatistiklerini Kullanarak İstatistik Keşfetmek, 5. baskı.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2021). Basic Econometrics (6th ed.). McGraw-Hill Education / Temel Ekonometri (6. basım). McGraw-Hill Education.

Kirkpatrick, D. L. (1996). Evaluating Training Programs / Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi: The Four Levels / Dört Seviye. Berrett-Koehler.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace / İşyerinde Bağlılık: Theory, Research, and Application. SAGE Publications / Teori, Araştırma ve Uygulama. SAGE Yayınları.

OECD. (2021). Skills Outlook / Beceri Görünümü 2021:Learning for Life. OECD Publishing / Yaşam Boyu Öğrenme. OECD Yayınları.

Phillips, J. J. (2003). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs / Eğitim ve Performans Geliştirme Programlarında Yatırım Getirisi. Butterworth-Heinemann.

SHRM (Society for Human Resource Management). (2021). The Business Case for Employee Training and Development / İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği. (2021). Çalışan Eğitimi ve Gelişimi için İşletme Analizi.

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline / Beşinci Disiplin: The Art and Practice of the Learning Organization / Öğrenen Organizasyonun Sanatı ve Uygulaması. Doubleday.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). Using Multivariate Statistics (7th ed.). / Çok Değişkenli İstatistik Kullanımı (7. baskı). Pearson.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., and Younger, J. (2012). HR Competencies / Yeterlilikler: Mastery at the Intersection of People and Business.

Society for Human Resource Management / İnsanlar ve İşletmelerin Kesişiminde Ustalık. İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu.

Watkins, K. E., and Marsick, V. J. (1993). Sculpting the Learning Organization / Öğrenen McGraw-Hill Organizasyonu Şekillendirmek. Jossey-Bass.

Kitap Bölümü

Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry / Hedef arayışlarının "ne" ve "neden"i: İnsan ihtiyaçları ve davranışın kendi kendini belirlemesi. Psikolojik Soruşturma, 11(4), 227–286.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization / Öğrenen bir organizasyon inşa etmek. Harvard Business Review, 71(4), 78–91.

Goldstein, I. L., and Ford, J. K. (2002). Training in Organizations / Kuruluşlarda Eğitim: Needs Assessment, Development, and Evaluation (4th ed.) / İhtiyaç Değerlendirmesi, Gelişim ve Değerlendirme (4. baskı). Wadsworth.

International Labour Organization (ILO). (2019). Training for prevention: Global trends and patterns / Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2019). Önleme eğitimi: Küresel eğilimler ve modeller.

Birden Fazla Baskısı Olan Eserler

Argote, L. (2013). Organizational learning / Örgütsel öğrenme: Creating, retaining and transferring knowledge (2nd ed.). Springer / Bilginin yaratılması, saklanması ve aktarılması (2. basım). Springer.

Gagné, R. M. (1985). The Conditions of Learning (4th ed.) / Öğrenme Koşulları (4. basım). Holt, Rinehart & Winston.

Noe, R. A. (2017). Employee Training and Development (7th ed.) / Çalışan Eğitimi ve Gelişimi (7. Baskı). McGraw-Hill Education.

Noe, R. A. (2020). Employee Training and Development (8th ed.) / Çalışan Eğitimi ve Gelişimi (8.ci Baskı). McGraw-Hill Education.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.) / Organizasyonlarda Liderlik (8. Basım). Pearson.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., and Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.) / Hizmet Pazarlaması: Müşteri Odaklılığın Şirket Geneline Entegre Edilmesi (7. Baskı). McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., and Gremler, D. D. (2020). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.) / Hizmet Pazarlaması: Müşteri Odaklılığın Şirket Geneline Entegre Edilmesi (7. Baskı). McGraw-Hill.

Çok Ciltli Eserler

Argyris, Chris ve Schön, Donald A. (1978). Bir Eylem Perspektifi Teorisi . Cilt 1.

Elektronik Dergiden Makale

Arslan, M.(2023). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(1), 271–282. https://doi.org/10.21547/jss.1140515.

Corbo, J. C., Reinholz, D. L., Dancy, M. H., Deetz, S., and Finkelstein, N. D. (2014). A framework for transforming departmental culture to support educational innovation. Physical Review Special Topics - Physics Education Research / Eğitimsel Yeniliği Desteklemek İçin Bölüm Kültürünü Dönüştürmeye Yönelik Bir Çerçeve. Fiziksel İnceleme Özel Konuları, Fizik Eğitimi Araştırması, 10(1), 010106. https://doi.org/10.1103/PhysRevSTPER.10.010106.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly / Çalışma ekiplerinde psikolojik güvenlik ve öğrenme davranışı. İdari Bilimler Dergisi, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999.

Glance, N. S., Hogg, T., and Huberman, B. A. (1994). Training and Turnover in Organizations. Organization Science / Organizasyonlarda Eğitim ve Ciro. Organizasyon Bilimi, 5(4), 488–501. https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.488.

Jun Cui, Ocak 2025. The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance: Evidence from Chinese Technological Companies / Bilgi Yönetimi Dinamik Yeteneklerinin, Yapay Zeka Destekli Bilgi Paylaşımının, Bilgi Tabanlı Örgütsel Desteğin ve Örgütsel Öğrenmenin İş Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Çinli Teknoloji Şirketlerinden Kanıtlar, Solbridge International School Of Business, Woosong University, Ph.D., Daejeon, Republic of Korea, / Solbridge Uluslararası İşletme Okulu, Woosong Üniversitesi, Doktora, Daejeon, Kore Cumhuriyeti, jcui228@student.solbridge.ac.kr.

Kuzutürk, T., Kırkbeşoğlu, E., ve Tuzlukaya, Ş. (2021). İnsan Kaynakları Uygulamalarının Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi. Akademik Bakış Dergisi, 90, 146–160. https://dergipark.org.tr/tr/pub/abk.

Marsick, V. J., and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture:The dimensions of the learning organization questionnaire. Advances in Developing Human Resources / Bir organizasyonun öğrenme kültürünün değerini göstermek: Öğrenen organizasyon anketinin boyutları. İnsan Kaynaklarını Geliştirmedeki Gelişmeler, 5(2), 132–151. https://doi.org/10.1177/1523422303005002002.

Nalcı Arıbaş, N., and Doğan, E. (t.y.), (2022): Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, https://doi.org/10.30798/MAKUIIBF.910049.

Otoo, F.N.K. (2024), " The mediating role of organizational learning culture in the nexus of human resource development practices and employee competencies ", *African Journal of Economic and Management Studies*, Vol. 15 No. 4, pp. 720-763. / İnsan kaynakları geliştirme uygulamaları ve çalışan yetkinlikleri arasındaki bağlantı noktasında örgütsel öğrenme kültürünün aracılık rolü", Afrika Ekonomi ve Yönetim Çalışmaları Dergisi, Cilt 15 No. 4, s. 720-763. https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2023-0387.

Özer, M., ve Aksu, A. (2022). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirmenin İş Tatminine Etki:Isparta Örneği. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 10(30), 540–560. https://doi.org/10.33692/ejosat.1123456.

Tezler

Ertürk, H. (2024). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı. Tez No: 899768

Kaçmaz, M. (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı. Tez No: 412122