

Received/ Makale Geliş 06.08.2023
Published / Yayınlanma 30.09.2023
Volume/ Cilt (Issue/ Sayı) 7 (34)
ss / pp 1108-1121

10.5281/zenodo.8404839
Araştırma Makalesi
ISSN: 2687-5640
Mail: editor@pejoss.com

Murat Gönüldek

<https://orcid.org/0009-0001-4595-3855>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Fatma Birgül Benlikay

<https://orcid.org/0009-0003-1882-9001>
MEB, Eskişehir / TÜRKİYE

Rukiye Sert

<https://orcid.org/0009-0007-1506-0902>
MEB, Rize / TÜRKİYE

Ayşen Mutlu

<https://orcid.org/0009-0008-6235-1531>
MEB, Erzurum / TÜRKİYE

Elif Dorul Bulut

<https://orcid.org/0009-0007-0978-3215>
MEB, Erzurum / TÜRKİYE

Zümrüye Özer

<https://orcid.org/0009-0006-4343-672X>
MEB, Denizli / TÜRKİYE

Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeyleri

School Administrators' Level of Recognition of Human Resources

ÖZET

Okul yöneticilerinin insan kaynağını tanıma ve bunun kişisel özelliklerine göre durumunu ortaya çıkarma amacıyla yapılan bu araştırma tarama modelinde ve nicel bir çalışmadır. 2023-2024 eğitim yılında kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle Denizli merkez ilçelerinde okul müdür ve müdür yardımcılarında istekli ve gönüllü 242 yöneticiden veri toplanmıştır. Analizlerde SPSS programı kullanılmış olup frekans, ortalama, t testi ve varyans analizleri ve Post Hoc Tukey testleri yapılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin insan kaynağını tanıma düzeyleriyle en yüksek düzey "Çok yeterli" düzeyinde "Disiplin sorumlu öğrencilerin farkındayım" maddesindedir. Bu durum okul yöneticilerinin disiplin sorumlu öğrencileri tanıma konusunda en yüksek yeterliğe sahip olduklarını göstermektedir. Bunu "Çok yeterli" düzeyinde "Öğretmenleri alan/branş itibarıyla tanıyorum" maddesi izlerken en düşük ortalama "Yeterli" düzeyinde "Öğretmenlerin özel hayatlarını biliyorum" maddesindedir. Okul yöneticilerinin insan kaynağı alt boyutlara göre tanıma konusunda en yüksek düzey "Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma" boyutunda "Çok yeterli" düzeyindedir. Bunu "Yeterli" düzeyinde "Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma" boyutu izlemiştir. En düşük düzey "Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma" boyutunda ve "Yeterli" düzeyindedir. Diğer boyutlarda insan kaynağını tanıma düzeyleri "Öğretmen ve destek personelini tanıma", "Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma" ve genel tanıma düzeyinin ise "Yeterli" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin yaptıkları görev ve çalıştıkları ilçeye göre anlamlı farklılık göstermediği ancak cinsiyet ve çalıştıkları kademe göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynağı, emek, sermaye, okul, tanıma.

ABSTRACT

This research, which was conducted with the aim of knowing the human resources of school administrators and revealing their situation according to their personal characteristics, is a survey model and a quantitative study. In the 2023-2024 academic year, data was collected from 242 willing and voluntary school principals and deputy principals in the central districts of Denizli with the easily accessible sampling method. SPSS program was used in the analyses, and frequency, mean, t test, variance analysis and Post Hoc Tukey tests were performed. In the research, the highest level of school administrators' level of recognition of human resources is in the item "I am aware of students with disciplinary problems" at the "Very adequate" level. This shows that school administrators have the highest competence in recognizing students with disciplinary problems. This is followed by the item "I know the teachers by their field/branch" at the "Very adequate" level, while the lowest average is for the item "I know the private lives of the teachers" at the "Adequate" level. The highest level of school administrators' recognition of human resources according to sub-dimensions is "Very adequate" in the dimension of "Recognizing other characteristics of teachers and students". This was followed by the "Recognizing disadvantaged and gifted students" dimension at the "Adequate" level. The lowest level is "Recognizing talented students in sports activities and fine arts" and is at the "Adequate" level. In other dimensions, it was determined that the level of recognition of human resources was "Knowing teachers and support staff", "Knowing students and parents in terms of socio-economic aspects" and the general level of recognition was "Adequate". It has been determined that school administrators' level of recognition of human resources does not differ significantly according to their duties and the district they work in, but it varies according to gender and the level they work in.

Keywords: Human resources, labor, capital, school, recognition.

1. GİRİŞ

İnsan kaynağı örgütlerin insan yapısını oluşturan ve örgütün en önemli sermayelerinden biridir. İnsan kaynağının niteliği örgütlerin gelişmesi, kalitesinin artması, rekabet şartlarında ön plana çıkması ve ön planda kalması için son derece önemlidir. Bu nedenle örgütler insan kaynağının seçimi, istihdamı, yetiştirilmesi ve geliştirilmesine önem vermekte ve bu konuda oldukça hassas davranmaktadırlar. İnsan kaynağı ve bu kaynağın tanınması ve geliştirilmesi eğitim örgütleri için çok önemlidir. Eğitim örgütlerinin insana dayalı olması, girdi ve çıktısının insan olması eğitimdeki insan kaynağının çok iyi tanınmasını gerektirmektedir. En temelde okuldaki insan kaynağı olmak üzere eğitimin diğer kademelerindeki insan kaynağının doğru tanınması, istihdamının ve görevlendirmesinin doğru yapılması hem çalışanın veriminin artmasına hem de iş ve kaliteinin artmasına hem de yararlanıcıların en yüksek düzeyde hizmet almasına imkân sağlayacaktır. Bu araştırmada okullardaki insan kaynağını tanımaya yönelik yöneticilerin algıları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

1.1. İnsan Kaynağı/Emek Ögesi

İnsan kaynağı ögesi insan olan kaynaktır. İnsan kaynağı bütün örgütler için hayati önem sahiptir. Bu durum her yönüyle insana dayanan eğitim örgütleri için daha da önemli ve değerlidir. İnsan kaynağı bulma, seçme, tanıma ve kullanma şeklinde bir süreç içinde tam olarak tanınmakta ve bilinebilmektedir (Bal, 2014). İnsan kaynağı bulma, seçme, planlama, bilgi, yetenek, beceri ve motivasyon vb. pek çok süreç ve birikim ile doğru şekilde değerlendirilebilmektedir (Tortop ve diğ., 2010). İnsan kaynağını bulma ve tanıma iş analizi, işin tanımlanması ve işin gereksinimleriyle örtüşmesi ile insan kaynağını bulma ve seçme şeklinde sürmektedir (Bayraktaroğlu ve Dural, 2014). İnsan kaynağına örgütün kurulma aşamasında duyulan gereksinim, iş bırakmadan kaynaklı insan ihtiyacı ile büyüme ve gelişme nedeniyle çalışana ihtiyaç duyulmasıdır (Mucuk, 2005). Örgütlerin insan kaynağına gereksinim duymasının nedeni bunlardan biri ya da birkaçıdır. Örgütlerin gereksinim duydukları insan kaynağını bulmaları, tanımaları, seçmeleri, istihdam etmeler, yetiştirmeleri ve sürekli değişen insan ve özellikleri ile çalışanı tanımları gelişmeleri açısından çok önemlidir (Barutçugil, 2004; Can vd., 2009).

İnsan kaynağı örgütlerin emek ögesi olarak da ifade edilmektedir (Özer, vd., 2017). İnsan kaynağının ilgi ve becerilerini göz önüne alarak en verimli olacak biçimde kullanılması ve gelişiminin desteklenerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmede en üst düzeyde faydalanılması insan kaynağını tanımayla mümkündür (Akçakaya, 2010). İnsan kaynağını tanıma örgütün amaçlarının sürekli gerçekleşmesinde ve örgütün gelişim ve değişiminin sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Akoğlan Kozak, 2012).

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı işletme ve kuruluşların beşeri kaynakları en doğru, etkin ve en yüksek verimle kullanmaları olduğu ifade edilmiştir (Özer, vd., 2017). Kuruluşların en küçük birimlerinden en büyüklerine kadar, birimlerin tamamında gerçekleştirilen işlerin verimlilik düzeyi ve etkinliği insan kaynaklarının özellikleri ve kalitesiyle doğru orantılıdır. Bundan dolayı insan kaynakları yönetimi, organizasyonlar içindeki görevleri yerine getirebilecek ve işlerdeki devamlılığı sağlayacak olan personellerin istihdam edilmelerinden bu bireylerin motivasyonlarına ve işten çıkarılmalarına kadar bütün faaliyetleri kapsar (Akoğlan Kozak, 2012). İnsan kaynakları yönetimi kapsamındaki uygulamalar, çalışanların problemlerinin çözümü için kullanılacak yöntem ve tekniklerin tamamını içerisindedir (Sabuncuoğlu 2009). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar, kuruluşların birbirleri arasındaki yarışta rekabet üstünlüğü sağlama noktasında son derece kilit roller içermektedir (Yüksel, 2007). Günümüzdeki kuruluşların sık sık karşı karşıya kaldığı ve insan kaynakları yönetiminin önem düzeyini artıran diğer hususların şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Noevd., 1996):

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi

Kurum ve kuruluşların temel amacı kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde kullanmak suretiyle özel sektör bünyesinde kurumları adına kar sağlamak, kamu kuruluşlarında kamu yararı göz önünde bulundurularak kamusal hizmetleri yerine getirmektir. Belirlenen hedeflere ulaşmaya yönelik olarak yapılan faaliyetlerin kurumlara maliyetlerinin düşük olması sağlanmalıdır. Buna karşın mümkün olabilecek en yüksek seviyede verimin sağlanması esas olmalıdır. Bunun için örgütsel yapıların sahip

oldukları kaynakları gözden geçirerek etkili ve verimli hale getirmeleri son derece önemlidir (Akoğlan Kozak, 2012).

Her geçen gün artış gösteren teknoloji kullanımıyla beraber ulusal ölçekte faaliyet gösteren firmaların dışı açılım gösterdiği ve uluslararası ölçekli faaliyetlerde buldukları göze çarpmaktadır. Köklü firmaların başka ülkelerdeki firmalar ve kuruluşlarla içerisine dâhil oldukları ortaklıklar neticesinde iki yönlü etkileşimler meydana gelmiştir. Bu doğrultuda ekonomik, politik ve sosyolojik bakımdan farklı anlayış sahibi olan kurum ve kuruluşların bir araya gelmesiyle beraber insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulama ve faaliyetler ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte uluslararası arenada faaliyet gösteren firmaların bünyelerinde yerli ya da yabancı ülke vatandaşı çalışanlar farklı örgüt kültürleri oluşturmuş, firma ve kuruluşlar farklı kültür, dil, din ve ırka sahip bireylerle beraber aynı çatı altında toplanmaya başlamıştır (Öge, 2016). Bu sayede farklı nitelik ve kültüre sahip olan çalışanların yer aldığı örgütlerde insan kaynakları uygulamaları çok daha geniş kapsamlı ve etkin duruma gelmiştir.

Özellikle batı dünyasında kamu kuruluşlarında devletler küçülerek daha düşük maliyet ve daha sınırlı kaynakla en kaliteli hizmeti sunmaya çalışmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda geleneksel yönetim anlayışından vazgeçilmiş, bu anlayışın yerini hizmet kalitesi, şeffaf uygulamalar, katılımcı ortamlar, çalışanların mutluluğu ve iş doyumunun sağlanması ve verimlilik gibi kavramlar almıştır (Akçakaya, 2010). İnsan kaynakları birimi olmayan kuruluşlarda çalışanların işlerine olan bağlılıklarının tehlikeye atıldığı rahatlıkla söylenebilir. Bunun yanı sıra insan kaynaklarının eksikliğinde çalışan devir hızında yükselme, dolayısıyla verim eksikliği ve yüksek maliyetler oluşabilmektedir. Kamu sektörü içerisinde görev yapan bireylerin haklar ve iş güvencesi bakımından özel sektör bünyesinde görev yapanlara oranla daha avantajlı olsalar da bu durum personelin mutlu olmadığı kurumlarda görevlerini devam ettirmelerini kolaylaştırmamaktadır. Tüm bu olumsuzluklar genel manada yüksek maliyetlere neden olmakta, kurum ve kuruluşların geleceklerine negatif etki yapmaktadır. Dolayısı ile bahsi geçen bu olumsuz tablolar, insan kaynakları yönetimini işletmeler için zorunlu kılmaktadır (Tunçel, 2012). Belirlenen amaçların çizgisinde insan kaynakları biriminin; yönetim süreçlerinin tüm aşamalarında öncelikli olarak insana saygı duyma, çalışanların tamamına eşit mesafeli durma ve çalışanların haklarını gözetme gibi unsurları göz önünde bulundurmalıdır (Fındıkçı, 2012).

Hangi ölçekte ya da hangi türde olursa olsun bütün kurumlar birbirinden farklı niteliklere sahip olan çalışanlar barındırmaktadır. Çalışanların kültür, cinsiyet, ırk, yaş aralığı, eğitim ve sosyal çevre biçiminde pek çok niteliği ile birbirlerinden ayrıldıkları görülmektedir. İşte bu farklılıklar çalışanların kalıplaşmış anlayışlarla değerlendirilmesini ve yönetilmesini imkânsız kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanlardaki bütün bu farklılıkları pozitif çeşitlilikler şeklinde algılamakta; çalışanların tamamına yönelik bütün işlemleri adalet ve evrensel ilkeler bağlamında gerçekleştirmektedir. Bunlarla beraber niteliksel bakımdan çalışanlarda eksiklik fark edilmesi halinde gerekli eğitim ve gelişim programlarının devreye sokularak bireysel ve ekip olarak verimin artırılmaya çalışılması da insan kaynakları biriminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır (Tunçel, 2012).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Bu başlık altında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında yer alan insan kaynakları planlaması, iş analizi, eğitim ve geliştirme, işe alım ve yerleştirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, kariyer yönetimi ve performans değerlendirme gibi hususlardan söz edilecektir. Hem kamu kurumlarında hem de özel sektör içerisinde insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu birimler yer alsa da kamu kurumları bünyesinde söz konusu faaliyetlerin tam olarak işlediğinden söz etmek pek de kolay değildir. Kamusal düzende en fazla başvurulan işlev insan kaynakları planlaması olmaktadır, bu işlev kapsamında sadece istihdam etme, terfi işlemleri ve emekliliğe yönelik işlemler biçimindeki faaliyetler üstünde yoğunlaşmaktadır. Bunların haricindeki fonksiyonlarsa çoğunlukla insan kaynağı planlamasının kapsamında ele alınmaktadır (Acar vd., 2016).

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama hayatımızın bütün alanlarından bulunmakla birlikte, yönetim süreçlerinde oldukça sık bir şekilde kullanılmakta olan bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Planlama, oluşum aşamasında belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda gerçekleştirildiğinden dolayı, plansız çabaların hedefe ulaştırmasının mümkün olmayacağı unutulmamalıdır. Bundan dolayı örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerindeki en önemli faktör öncelikli olarak doğru planlamaların yapılması

olmaktadır (Öge, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında yer almakta olan insan kaynakları planlaması (İKP), kurumların verimlilik seviyelerini yükselterek başarılı olabilmeleri adına belli başlı metotlar yardımı ile gereksinimi hissedilen personel sayılarını ve bu personellerin taşınmaları gereken birtakım nitelikleri belirleyen; doğru zaman, doğru yer, doğru iş ve doğru insan gibi ilkeler doğrultusunda çalışanların görev yapmalarını sağlayan faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018; Acar vd., 2016).

Fonksiyonların tamamına düşük ya da yoğun şekilde etkide bulunan insan kaynakları planlaması, iç ve dış olarak nitelendirilen faktörlerden etkilenmektedir. Kurumların içerisinde oluşmakta olan iç faktörlere örnek olarak kurum kültürü ve yapısı, personellerin belli başlı özellikleri, çalışma şartları ve kurum politikalarının verilmesi mümkündür. Bunun yanında kurumun dışında meydana gelen ve makro seviyeli faktörlerse ekonomik ve sosyal çevreler, demografik ve coğrafi özellikler ve hukuki düzenlemeler olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2018). İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tamamıyla oldukça yakından ilişkili ve bu fonksiyonları destekleyici nitelik taşımaktadır. Doğru yapılmış planlamalarla işe personel alımı ve yerleştirme süreçlerinin doğru bir şekilde işlediği, performans ve ücretlendirme yöntemlerinin güvenilir hale geldiği, personellerin işle ilgili eksiklikleri için eğitim ve gelişim programlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlandığı görülmektedir (Fındıkcı, 2012).

1.4.2. İş Analizi

İş analizi; örgütlerin hedefleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen işlerin içeriklerini, çalışma şartlarını, nitelik ve yapıyla şekillerini, bunlarla birlikte bu işleri yerine getirecek bireylerde bulunması icap eden belli başlı özellikleri birtakım tekniklerle inceleyip bu incelemelerin sonucunda veriler edinme işlemidir (Eroğlu, 1999).

İş analizinin tamamlanmasının ardından elde edilmiş olan verilerin ışığında iş tanım formları ile iş gerekleri formları düzenlenmektedir. İş tanım formunda işe yönelik genel özet yapılır, işin içermekte olduğu sorumluluklar listelenir, iş esnasında kullanılan teçhizat ve makinelerin bulunduğu ve iş esnasında meydana gelebilecek risk ve tehlikeler belirtilir. İş şartnamesi ismiyle de anılan iş gerekleri formundaysa gerçekleştirilecek olan işin ne tür eğitim seviyesine, tecrübeye, fiziki ve duygusal özelliklere sahip bireylerce yapılacağı ortaya koyulur (Tortop vd., 2010). Uygulamadaki zorlukları ve yüksek maliyetli bir işlem olması nedeniyle iş analizinin kurumlar tarafından tercih edilmediği görülmektedir. İşletmelerin bazılarında kurulum aşamasında, bazılarında ihtiyaç duyulduğunda, büyük ölçekli bazı işletmelerdeyse genel olarak beş yılda bir bu analizler gerçekleştirilmektedir (Sümer, 2015).

1.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bireylerin doğumları ile başlayıp yaşam boyu devam eden uzun bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bireylerdeki eğitime ve gelişime yönelik ihtiyaç, toplumların sürekli değişim geçirmesiyle yaşam boyunca devam eder. Bu durumun sebebi, yaşanmakta olan global gelişmeler nedeniyle bilginin oldukça hızlı bir şekilde değişime uğraması ve kısa zamanda hızla yayılmasıdır (Ulusoy, 2010). Bu bağlamda örgütsel yapıların başarılı olmalarındaki en kritik ölçüt; meydana gelen gelişme ve değişimleri yakından izleyerek bu gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmek ve gerekli bilgileri en kısa zamanda elde edip yönetim süreçlerine dahil etmektir (Acar vd., 2016).

Kurum ya da şirketlerin yüksek verim ve kalitede üretim faaliyeti yapabilmeleri ya da hizmet verebilmeleri için personellerin belli başlı niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Çalışanların işe alınma sürecinde bu bireylerin işe dair birtakım niteliklere sahip oldukları kabul görse de belli başlı nedenlerden dolayı iş yerlerinde görev değişiklikleri yapılabilen, yeni görevler için farklı niteliklere gereksinim duyulabilmektedir. Bu durumlarda kurumların gerekliliği bulunan eğitim ve geliştirme etkinliklerini tertip etmeleri gerekir. Söz konusu etkinlikler yalnızca istisnai durumlarda değil, çalışan kişilerin iş hayatlarının tamamında devam eden bir süreç niteliğine sahiptir (Bayraktaroğlu, 2003).

Kurumlar tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş başında gerçekleştirilen ve iş dışında gerçekleştirilen eğitimler olmak kaydıyla iki bölüme ayrılması mümkündür. İşbaşı eğitim personellerin görevlerinden uzaklaşmadan iş esnasında aldıkları eğitime karşılık gelmektedir. Bu eğitim kapsamında staj, oryantasyon eğitimi, yetkilendirme ve rotasyon biçimindeki türler yer almaktadır. İş dışında gerçekleştirilen eğitimlerin kapsamındaysa konferans, kurslar ve seminerler gibi

faaliyetler bulunmaktadır. Bunların yanında teknolojiye gelişmelerin neticesinde bilgisayar destekli animasyonlar, videolar ve filmlerden faydalanılmakta; sanal gerçeklik teknolojisi ile çalışmalar yürütülebilmekte ve uzaktan eğitim uygulamalarına başvurulabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2018).

Kurumların eğitim faaliyetlerini düzenlerken dikkat etmeleri gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. Öncelikli olarak eksikliklerin hangi konularda yaşandığının tespiti doğru ve titiz bir şekilde yapılmalıdır. Eğitimleri verecek olan kişilerin konuya yönelik hakimiyetleri ve bilgi düzeylerinin yeterli olmasına çok dikkat edilmelidir. Eğitimcilerin eğitimler öncesi ön hazırlıklarını doğru bir şekilde yapmaları, çalışanların eğitiminde motivasyon unsurunu göz ardı etmemeleri, teorik bilgilerin uygulamaya geçirilmesi noktasında etkili yöntemler kullanmaları gerekir. Eğitimlerin geleneksel yöntemlerle verilmemesi, bu faaliyetlerde teknolojik imkanlardan mümkün olduğu kadar faydalanılması, içeriklerin tekdüze olmaması, ilgi çekici bir şekilde verilmesi son derece önemlidir. Eğitimlerin eğitime tabi tutulacak çalışanların yorgun olmadığı zaman dilimlerinde gerçekleştirilmesi, verilecek eğitimlerin amacına ulaşmasına engel olabilecektir. Bu nedenle bu faaliyetlerin mümkünse mesai dışında düzenlenmesi faydalı olmaktadır (Fındıkçı, 2012).

1.4.4. Kariyer Yönetimi

İnsanların tamamı çalışma hayatları başladıktan sonra birtakım basamakları tırmanarak işlerinde yükselme amacını taşırlar. Kariyer ise söz konusu basamakları çıkarak görevde yükselmeye ve uzmanlaşmaya varan sürece karşılık gelmektedir (Midem, 2016). Çalışan bireyler iş yaşamlarında edinmiş oldukları tecrübelerin yardımıyla mesleklerinde yükselip kariyerlerini ilerletebilmektedirler. Meslekte ilerleme süreçlerinin istenen şekilde gerçekleşebilmesiye doğru kariyer yönetimi sayesinde mümkün olabilmektedir. Kariyer yönetimine bağlı kariyer planlamalarını etkili bir şekilde gerçekleştiren çalışanlar yaptıkları işe dair ileriki aşamaları isabetli bir şekilde öngörebilmekte, planlamasını yapabilmekte ve amaçlarına uygun faaliyetleri gerçekleştirebilmektedirler. Örgüt içerisindeki çalışanların kendileri için yapmakta oldukları kariyer planlamalarını örgütler de yakından izlemeli ve bu çabalara destekte bulunmalıdırlar (Kotan, 2019). Örgütler içerisinde gerçekleştirilen kariyer yönetimi faaliyetleri, çalışan bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını yükseltmekte ve hem bireysel hem de örgütsel verim seviyelerinde artışlar meydana gelmektedir (Acar vd., 2016).

Kariyer yapma süreci öncelikli olarak bireylerin kendilerini tanımlarıyla başlamaktadır. Bu aşamada bireyler her şeyden önce kendi niteliklerini anlarlar, zayıf ve güçlü taraflarını öğrenirler, yatkın oldukları ve kariyer yapmak istedikleri alanları tespit ederler. Daha sonra ilerlemeyi istedikleri alanlara yönelik iş bulma çabasına girerler ve işi bulmanın ardından kariyer aşamasına başlarlar. Bu aşamada bireyler çalışma yaşamıyla tanışır ve gelecek dönemlere dair hedeflerini tespit edip bu hedefler için çalışmaya başlarlar. Orta kariyer aşamasına gelen çalışanlar tecrübeli çalışan statüsü elde ederler ve hedefledikleri kariyer odaklarına biraz daha yaklaşmış olurlar (Fındıkçı, 2012). Bu aşamadan sonra geç kariyer ve kariyer sonlanması gelmektedir. Kariyerlerinde ulaşmayı arzuladıkları noktaları görmenin ardından bireyler gelmiş oldukları yaşın da etkisi ile fiziki ve zihinsel bakımdan gerilemeye başlamakta, algılarında da benzer şekilde yavaşlamaya maruz kalmaktadırlar. Bunun sonucundaysa emeklilik süreci gerçekleşmiş olmaktadır. Bu aşamaya varan çalışanlar için işletmelere düşen görev, emeklilik hakkı elde eden ya da bu sürece yaklaşan çalışanları diğer çalışanlardan ayırmamak, hala bu işletmelerin birer değeri olarak gördüklerini bu çalışanlara hissettirmektir.

1.4.5. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirme, gerçekleştirilen iş ve sorumlulukların belli başlı özellikleri doğrultusunda karşılaştırılarak farklılıklarının tespit edilmesi ve bu farklılıklar göz önünde bulundurularak değerlerinin saptanması işlemi olarak tanımlanır. Bu aşama özelinde işi yapan çalışanlardan ziyade işin kendisi odak noktasındadır (Akçakaya, 2010). İş değerlemenin, organizasyonlarda objektif ücret sistemlerinin oluşturulabilmesinde önemli katkısı olduğu ifade edilmektedir (Eroğlu, 1999).

Kurumlar içerisinde adil ücret sistemleri bulunmamasının en derin etkisi çalışan bireylerin verimlilikleri üstünde oluşmaktadır. Kurum çalışanları çabalarının karşılığını adaletli şekilde almadıklarına inandıklarında iş verimlerinde önemli düşüşler meydana gelmekte, kurumlarına duydukları bağlılık ve güvenlerinde hissedilir azalmalar oluşmaktadır (Bakan, 2014). Bundan dolayı iş değerlendirme ve ücret yönetimi uygulamalarının adil, objektif ve standartlar belirlenerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.4.6. İşe Alım ve Yerleştirme

Bütün kurumlar, bünyelerinde yürütülmekte olan işlerde alanında iyi eğitilmiş olan ve işe uygun beceri sahibi çalışanlara ihtiyaç duymakta ve donanımlı kişilerle çalışmak istemektedirler. Kurumlar bu ihtiyaçlarını işe alım ve yerleştirme fonksiyonuyla gidermektedir. Bu fonksiyonun etkili ve başarılı şekilde yürütülmesi için birtakım aşamalardan söz etmek gerekir (Acar vd., 2016).

Doğru çalışanların bulunması ve kurum bünyesine alınma süreci öncelikli olarak kurum içerisinde yapılan iş analizi ve insan kaynakları planlaması ile başlamaktadır. Analiz ve planlamaların neticesinde elde edilen veriler doğrultusunda kurumun ihtiyaç duyduğu çalışan sayısı ve bu çalışanların sahip olması gereken nitelikler tespit edilir. Sonrasında bu tespitler ışığında belli başlı kanallarda ilan verilmek suretiyle başvurular alınır. Bu noktada kurumlar tarafından verilen işe alım ilanlarının anlaşılır, açık ve net olması, işin bütün özelliklerinin eksiksiz bir şekilde belirtilmesi gerekir. İlan sonrasında başvurular toplanır, bu başvurular arasında ön eleme yapılır, elemeyi geçmiş olan adaylar için bir aday havuzu oluşturulur (Acar vd., 2016; Eroğlu, 1999).

Aday havuzunun oluşturulmasının ardından birtakım sınav ya da mülakatlar yoluyla adayların bilgi becerileri ölçülür, işe uygunluk düzeyleri tespit edilir. Bu sınavların birden fazla aşamadan oluşması mümkün olmakla beraber, her aşamada değişik tekniklerin kullanılması da uygun olabilmektedir. Sürecin nihayetinde işe uygun oldukları saptanan adaylar işe alınır ve sürecin son aşaması olan oryantasyon eğitimlerine dahil edilirler. Oryantasyon; işe yeni başlayan çalışanların işe ve iş ortamına uyum sağlamaları ve yapılacak işleri öğrenme ve alışma süreci olarak tanımlanabilir (Bakan, 2014).

1.4.7. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş güvenliği, işyerlerinde işlerin yapıldığı esnada meydana gelebilecek ve işçilerin zarar görmesine neden olabilecek gerçekleştirilmesi sırasında oluşabilecek ve işçiye zarar verebilecek durumların önceden tahmin edilip, çalışanların bu tehlike unsurlarından muhafaza edilmesini amaçlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. İş sağlığı kavramıysa iş güvenliğine göre daha geniş kapsamlı bir kavram niteliğine sahiptir. İş sağlığı, çalışan bireylerin işlerini yerine getirebilmeleri için gerekli olan fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip olmaları ve muhafaza edilmesidir (Öge, 2016). Kurumlar içerisinde yürütülen iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin gerek çalışanlar gerekse de kurumlar için önemi hayati düzeydedir. İşçilerin işleri esnasında herhangi bir kazaya uğramaları ve işe devam edemeyecek hale gelmeleri, bu işçilerin kazançlarını ya da işlerini tam anlamıyla kaybetmelerine ve hatta bazı durumlarda can kaybına varacak çok ağır faturalara neden olabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra iş yerinde gerekli iş güvenliği tedbirlerinin alınmadığı, işçilerin her an ciddi tehlike içerisinde bulunduğu kurumlarda çalışanların kurumlarına bağlılık beslemeleri ya da güven duymaları beklenmemelidir (Fındıkçı, 2012).

İş güvenliğine ilişkin sorumluluklarını yerine getirmeyen kurumlar, bu sorumsuzluktan en az çalışanlar kadar zarar görmektedirler. Gerekli önlemlerin alınmadığı kurumlarda bu tebirdsizliklere bağlı olarak gerçekleşebilecek iş kazaları, iş akışı süreçlerine darbe vurmakta ve yapılan faaliyetlerde aksamaya neden olmaktadır. Zincirleme şekilde birbirini izleyen bu olumsuzluk; maliyetlerde artışa (Sadullah, 2015), üretim faaliyetlerinde kalite düşüşüne, hizmetlerin insanlara arzu edilen şekilde sunulmamasına, kurumların saygınlıklarında zedelenmeye sebebiyet vermektedir (Bakan, 2014).

1.4.8. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi anlayışının en mühim fonksiyonları arasında yer almaktadır. Performans değerlendirme sistemi, insan kaynaklarına yönelik faaliyetlerin hangi seviyede geçerliğe sahip olduğunu ölçen bir araç niteliğine sahiptir. Performans değerlendirme; çalışan kişilerin verimlilik düzeylerini ölçen, yeterli seviyede performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesini sağlayan, gereken performanslara ulaşamayan çalışanların performans seviyelerini yükseltmeye yönelik uygulamalar yapılmasını sağlayan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2014). Bu faaliyet neticesinde ücret sistemleri oluşturulmakta, gerekli olan durumlarda eğitimler ve geliştirmeye yönelik faaliyetler tertip edilmekte, terfi ya da iş bıraktırma gibi işlemler yerine getirilmektedir (Fındıkçı, 2012). Kamusal mecralardaysa bu durum daha farklı şekilde ortaya çıkmakta, performans değerlendirme işlemleri genellikle "sicil" kayıtları üstünden yürütülmektedir. Buna karşın, sicil sisteminin performans değerlendirme hususunda bir hayli yetersiz kaldığı düşünülmektedir (Altan, 2005; Coşkun ve Şekercioğlu, 2011). Kuruluş ve şirketler performans değerlemesi yapabilmek adına birtakım yöntemlere başvurumaktadırlar. Bu doğrultuda üst ve astlara ait görüşler, hizmet alan kişi ya da

kurumların geri bildirimleri, amaçların gerçekleştirilme düzeyi, hazırlanan raporlar, üretim kalitesi gibi faktörler çalışanların performanslarıyla ilgili yönetimlere fikir sunmaktadır (Fındıkçı, 2012). Bu yöntemlere başvurulmadan önce, hangi kriterlerin neye göre değerlendirileceğinin tespiti yapılmalı, bu sayede objektif değerlendirme kriterlerinin oluşturulması sağlanmalıdır (Bakan, 2014).

Performans değerlemesi kurumlar için olduğu kadar çalışanlar için de çok önemlidir. Bu değerlendirme uygulaması her iki unsura da pek çok katkıda bulunmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda çalışan kişilerin eksikliklerini fark etmeleri ve eksikliklerini giderecek uygulamalar yapmaları mümkün olmaktadır. Kurumların yönetim katmanları da bu yöntem sayesinde kurumun genel projeksiyonunu görme imkânına sahip olarak, aksaklıklar için politikalar üretme şansını elde ederler (Fındıkçı, 2012).

Araştırmanın amacı okullarda insan kaynağını tanımaya yönelik yöneticilerin düzeylerinin ne olduğu ve bunun yöneticilerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip-göstermediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak alt problemler şöyle belirlenmiştir:

1. Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerin insan kaynağı alt boyutlarını tanıma düzeyleri nedir?
3. Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeyleri okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada veriler ölçek kullanılarak var olduğu haliyle toplancaktır. Bundan dolayı çalışma nicel ve tarama modelindedir. Tarama modelleri mevcut olay veya olguyu olduğu gibi ortaya koymaya yönelik çalışmalardır. Ayrıca tarama çalışmaları konuyla ilgili genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı ya da evrenin özelliklerini gösterebilecek grup ya da örnekleme yapılan çalışmalardır (Karasar, 2016).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Denizli ili merkez ilçelerinde 2023-2024 eğitim yılında resmi okullarda okul müdürü ve müdür yardımcısı olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Evrende yaklaşık 600 okul yöneticisi bulunmaktadır. Evrenin özelliklerini yansıtabilecek niteliklerde 280 yöneticiye kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle ve çevrimiçi ölçek formu ile ulaşılmıştır. Örneklemdeki yöneticilerden istekli ve gönüllü olanlar ölçeği doldurmuşlardır. Böylelikle evreni yansıtabilecek özelliklerde 242 okul yöneticisi ölçek formunu doldurarak çalışmaya destek sağlamıştır.

Araştırmaya istekli ve gönüllü olarak katılan okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Okul Yöneticilerinin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	Yüzde (%)
Görev	Müdür yardımcısı	133	55,0
	Okul müdürü	109	45,0
İlçe	Pamukkale	123	50,8
	Merkezefendi	119	49,2
Cinsiyet	Kadın	105	43,4
	Erkek	137	56,6
Çalıştığı kademe	Okulöncesi	36	14,9
	İlkokul	69	28,5
	Ortaokul	63	26,0
	Lise	74	30,6

Tablo 1’de araştırmaya istekli ve gönüllü olarak katılan okul yöneticilerinin kişisel özelliklere göre dağılımlarına bakıldığında yöneticilerin % 55,0’i müdür yardımcısı ve % 45,0’i ise okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Okul yöneticilerinin % 50,8’i Pamukkale ilçesinde ve % 49,2’si Merkezefendi ilçelerinde çalışmaktadırlar. Okul yöneticilerinin % 56,6’sı erkek ve % 43,4’ü kadınlardan oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin % 30,6’sı liselerde, % 28,5’i ilkokullarda, % 26,0’sı ortaokullarda ve % 14,9’u okulöncesinde görev yapmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için kişisel bilgi formu ile “Yöneticilerin Okuldaki İnsan Kaynağını Tanıma Ölçeği” kullanılmıştır. “Yöneticilerin Okuldaki İnsan Kaynağını Tanıma Ölçeği” Yıldırım ve Tüzel tarafından 2016 yılında geliştirilmiştir. Ölçek 23 madde ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek likert tipi ve Çok yetersiz ile Çok yeterli arasında beş seçeneğlidir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde istatistik programı olarak SPSS programı kullanılmıştır. Verilerin geçerlik analizinde Cronbach’s alpha yapılmış ve güvenilirlik katsayısının ,97 olduğu görülmüştür. Bu değer verilerin güvenilirliğinin çok yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Verilerin normal dağılım analizi basıklık ve çarpıklık testleri ile yapılmıştır. Analize ilişkin bulguları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Verilerin Normallik Analizi

	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Öğretmen ve destek personeli tanıma	-,923	-,124
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	-,535	-,319
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	-,748	-,231
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	-,630	-,414
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	-,546	-,462
Genel tanıma	-,989	-,047

Tablo 2. incelendiğinde verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri -,989 ile -,047 arasındadır. Kalaycı (2016) çalışmasında basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması halinde verilerin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Buna göre veriler normal dağılım göstermektedir. Normal dağılım gösteren verilerin analizinde parametrik testler kullanılmalıdır. Bundan dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Ortalamaların yorumlanmasında aşağıda belirtilen aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

1,00 – 1,80 Çok yetersiz

1,81 – 2,60 Yetersiz

2,61 – 3,40 Orta derecede yeterli

3,41 – 4,20 Yeterli

4,21 – 5,00 Çok yeterli

3. BULGULAR

3.1. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeyleri nedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeyleri

	n	\bar{x}	s	Düzeyi
2. Üstün zekâlı öğrencileri tanıyorum	242	4,06	,77	Yeterli
3. Öğrenme güçlüğü çeken öğrencileri tanıyorum	242	4,20	,70	Yeterli
4. Özel eğitim/öğretime muhtaç öğrencileri tanıyorum	242	4,21	,69	Çok Yeterli
5. Öksüz/yetim öğrencileri tanıyorum	242	4,12	,75	Yeterli
6. Resim becerisi üst düzey öğrencileri tanıyorum	242	3,83	,95	Yeterli
7. Müzik becerisi üst düzey öğrencileri tanıyorum	242	3,83	,99	Yeterli
8. Spor yeteneği üst düzey öğrencileri tanıyorum	242	3,86	,96	Yeterli
9. Disiplin sorunlu öğrencilerin farkındayım	242	4,36	,63	Çok Yeterli
10. Süreç hastalığı (epilepsi gibi) olan öğrencileri tanıyorum	242	4,21	,83	Çok Yeterli
11. Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin farkındayım	242	4,05	,77	Yeterli
13. Yardıma muhtaç öğrencileri tanıyorum	242	4,07	,79	Yeterli
14. Öğretmenleri alan/branş itibarıyla tanıyorum	242	4,24	,77	Çok Yeterli
16. Öğretmenlerin eğitimde kullanılabilecek yeteneklerinin farkındayım	242	4,06	,80	Yeterli
18. Öğretmenlerin özel hayatlarını biliyorum	242	3,64	,10	Yeterli
19. Öğretmenlerin ruhsal/bedensel açıdan sağlık durumlarını biliyorum	242	3,94	,85	Yeterli
20. Öğretmenleri sosyo-kültürel açıdan tanıyorum	242	3,93	,83	Yeterli
21. Destek personelinin (memur/ hizmetli) özgeçmişlerini biliyorum	242	3,93	,96	Yeterli
22. Destek personelinin (memur/hizmetli) sosyo-kültürel açıdan tanıyorum	242	3,89	,93	Yeterli
23. Destek personelinin (memur/ hizmetli) ruhsal ve bedensel açıdan sağlık durumlarını biliyorum	242	3,97	,89	Yeterli
24. Destek personelinin(memur/hizmetli) göreve karşı tutumlarının farkındayım	242	4,21	,76	Çok Yeterli
25. Öğrenci velilerinin eğitim durumlarını biliyorum	242	3,86	,91	Yeterli
26. Öğrenci velilerini sosyo-ekonomik yönden tanıyorum	242	3,86	,90	Yeterli
27. Öğrenci velilerini mesleki (işleri) açıdan tanıyorum	242	3,84	,94	Yeterli

Tablo 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağını tanıma düzeyleriyle ilgili en yüksek ortalama ($\bar{x}=4,36$) ortalama ve “Çok yeterli” düzeyinde “Disiplin sorunlu öğrencilerin farkındayım” maddesindedir. Bu durum okul yöneticilerinin disiplin sorunlu öğrencileri tanıma konusunda en yüksek yeterliğe sahip olduklarını göstermektedir. Bunu ($\bar{x}=4,24$) ortalama ve “Çok yeterli” düzeyinde “Öğretmenleri alan/branş itibarıyla tanıyorum” maddesi izlemektedir. En düşük ortalama ise ($\bar{x}=3,64$) ve “Yeterli” düzeyinde “Öğretmenlerin özel hayatlarını biliyorum” maddesindedir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretmenlerinin özel hayatlarıyla ilgili en düşük bilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Diğer maddelere göre insan kaynağını tanıma düzeyleri şöyledir;

“Üstün zekâlı öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}= 4,06$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğrenme güçlüğü çeken öğrencileri tanıyorum ” maddesine ($\bar{x}=4,20$) ortalamayla “Yeterli”, “Özel eğitim/öğretime muhtaç öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}= 4,21$) ortalamayla “Çok Yeterli”, “Öksüz/yetim öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=4,12$) ortalamayla “Yeterli”, “Resim becerisi üst düzey öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,83$) ortalamayla “Yeterli”, “Müzik becerisi üst düzey öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,83$) ortalamayla “Yeterli”, “Spor yeteneği üst düzey öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,86$) ortalamayla “Yeterli”, “ Süreğen hastalığı (epilepsi gibi) olan öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=4,21$) ortalamayla “Çok Yeterli”, “Öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin farkındayım ” maddesine ($\bar{x}=4,05$) ortalamayla “Yeterli”, “Yardıma muhtaç öğrencileri tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=4,07$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğretmenlerin eğitimde kullanılabilir yeteneklerinin farkındayım” maddesine ($\bar{x}=4,06$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğretmenlerin ruhsal/bedensel açıdan sağlık durumlarını biliyorum” maddesine ($\bar{x}=3,94$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğretmenleri sosyo-kültürel açıdan tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,93$) ortalamayla “Yeterli”, “Destek personelinin (memur/ hizmetli) özgeçmişlerini biliyorum” maddesine ($\bar{x}=3,93$) ortalamayla “Yeterli”, “Destek personelinin (memur/hizmetli) sosyo-kültürel açıdan tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,89$) ortalamayla “Yeterli”, “ Destek personelinin (memur/ hizmetli) ruhsal ve bedensel açıdan sağlık durumlarını biliyorum” maddesine ($\bar{x}=3,97$) ortalamayla “Yeterli”, “Destek personelinin(memur/hizmetli) göreve karşı tutumlarının farkındayım” maddesine ($\bar{x}=4,21$) ortalamayla “Çok Yeterli”, “ Öğrenci velilerinin eğitim durumlarını biliyorum ” maddesine ($\bar{x}=3,86$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğrenci velilerini sosyo-ekonomik yönden tanıyorum” maddesine ($\bar{x}=3,86$) ortalamayla “Yeterli”, “Öğrenci velilerini mesleki (işleri) açıdan tanıyorum ” maddesine ($\bar{x}=3,84$) ortalamayla “Yeterli” düzeylerinde tanıdıklarını belirtmişlerdir.

3.2. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Okul yöneticilerin insan kaynağı alt boyutlarını tanıma düzeyleri nedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağı Alt Boyutlarını Tanıma Düzeyleri

	n	\bar{x}	s	Düzeyi
Öğretmen ve destek personelinin tanıma	242	3,94	,77	Yeterli
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	242	4,16	,65	Yeterli
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	242	3,90	,81	Yeterli
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	242	3,84	,93	Yeterli
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	242	4,22	,65	Çok Yeterli
Genel tanıma	242	4,00	,70	Yeterli

Tablo 4’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağı alt boyutlara göre tanıma konusunda en yüksek düzeyin “Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma” boyutunda ($\bar{x}=4,22$) “Çok yeterli” düzeyde oldukları görülürken bunu ($\bar{x}=4,16$) ortalama ve “Yeterli” düzeyinde “Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma” boyutu izlemiştir. En düşük düzey ise ($\bar{x}=3,84$) ortalamayla “Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma” boyutunda ve “Yeterli” düzeyinde olmuştur. Diğer boyutlarda tanıma düzeyleri ise “Öğretmen ve destek personelinin tanıma” boyutunda ($\bar{x}=3,94$) ortalama “Yeterli”, “Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma” ($\bar{x}=3,90$) ortalama “Yeterli” ve Genel tanıma düzeyinin ise ($\bar{x}=4,00$) ortalama “Yeterli” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma alt boyutlarına göre yeterli ve çok yeterli düzeyde insan kaynağını tanımları hem örgütleri hem öğretmen, öğrenci ve veliler açısından son derece önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir.

3.3. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerini Kişisel Özelliklerine Göre Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeyleri okul yöneticilerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır? şeklinde olup problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeylerinin göreve göre analiz sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerinin Göreve Göre Analizi

	Görev	n	\bar{x}	ss	sd	t	p
Öğretmen ve destek personelini tanıma	Müdür yardımcısı	133	3,91	,80	240	-,70	,48
	Okul müdürü	109	3,99	,74			
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	Müdür yardımcısı	133	4,13	,65	240	-,87	,38
	Okul müdürü	109	4,20	,65			
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	Müdür yardımcısı	133	3,92	,82	240	,45	,64
	Okul müdürü	109	3,88	,81			
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	Müdür yardımcısı	133	3,83	,95	240	-,19	,84
	Okul müdürü	109	3,85	,91			
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	Müdür yardımcısı	133	4,22	,65	240	-,09	,92
	Okul müdürü	109	4,23	,66			
Genel tanıma	Müdür yardımcısı	133	3,99	,71	240	-,40	,69
	Okul müdürü	109	4,03	,69			

* p<0,05

Tablo 5’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin yaptıkları göreve göre öğretmen ve destek personelini tanıma ($t_{(240)}=-,70$; $p>0,05$), dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=-,87$; $p>0,05$), öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma ($t_{(240)}=,45$; $p>0,05$), sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=-,19$; $p>0,05$), öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma ($t_{(240)}=-,09$; $p>0,05$) boyutlarında ve genel tanımada ($t_{(240)}=-,40$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bulgular okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin okulda müdür yardımcısı ya da okul müdürü olarak görev yapmaya göre farklılık göstermediğini aksine benzer olduğunu göstermektedir.

Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeylerinin ilçeye göre analiz sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerinin İlçeye Göre Analizi

	İlçe	n	\bar{x}	ss	sd	t	p
Öğretmen ve destek personelini tanıma	Pamukkale	123	3,89	,73	240	-1,14	,25
	Mekezeferdi	119	4,00	,81			
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	Pamukkale	123	4,08	,64	240	-1,89	,06
	Mekezeferdi	119	4,24	,66			
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	Pamukkale	123	3,86	,79	240	-,83	,40
	Mekezeferdi	119	3,95	,84			
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	Pamukkale	123	3,79	,85	240	-,91	,35
	Mekezeferdi	119	3,90	,97			
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	Pamukkale	123	4,15	,62	240	-1,82	,06
	Mekezeferdi	119	4,30	,67			
Genel tanıma	Pamukkale	123	3,95	,66	240	-1,37	,17
	Mekezeferdi	119	4,07	,73			

* p<0,05

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin çalıştıkları ilçeye göre öğretmen ve destek personelini tanıma ($t_{(240)}=-1,14$; $p>0,05$), dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=-1,89$; $p>0,05$), öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma ($t_{(240)}=-,83$; $p>0,05$), sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=-,91$; $p>0,05$), öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma ($t_{(240)}=-1,82$; $p>0,05$) boyutlarında ve genel tanımada ($t_{(240)}=-1,37$; $p>0,05$) anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bulgular okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin çalıştıkları ilçeye göre farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde çalışan yöneticilerin insan kaynaklarını tanıma düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeylerinin cinsiyetlerine göre analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerinin Cinsiyete Göre Analizi

	Cinsiyet	n	\bar{x}	ss	sd	t	p
Öğretmen ve destek personelini tanıma	Kadın	105	4,23	,79	240	5,36	,00*
	Erkek	137	3,73	,67			
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	Kadın	105	4,43	,61	240	5,91	,00*
	Erkek	137	3,96	,61			
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	Kadın	105	4,22	,76	240	5,57	,00*
	Erkek	137	3,66	,78			
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	Kadın	105	4,16	,93	240	4,90	,00*
	Erkek	137	3,59	,85			
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	Kadın	105	4,51	,52	240	6,42	,00*
	Erkek	137	4,00	,66			
Genel tanıma	Kadın	105	4,30	,68	240	6,08	,00*
	Erkek	137	3,78	,63			

* p<0,05

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin cinsiyete göre öğretmen ve destek personelini tanıma ($t_{(240)}=5,36; p<0,05$), dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=5,91; p<0,05$), öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma ($t_{(240)}=5,57; p<0,05$), sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma ($t_{(240)}=4,90; p<0,05$), öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma ($t_{(240)}=6,42; p<0,05$) boyutlarında ve genel tanımda ($t_{(240)}=6,08; p<0,05$) anlamlı farklılık görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlarda ve genel olarak erkeklere göre kadınların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre insan kaynağını tanıma konusunda erkeklere göre kadın yöneticilerin daha yüksek düzeyde oldukları söylenebilir.

Okul yöneticilerin insan kaynağını tanıma düzeylerinin çalıştıkları kademelere göre analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Tanıma Düzeylerinin Çalıştıkları Kademeye Göre Analizi

	Kademe	n	\bar{x}	ss	sd	F	p	Fark
Öğretmen ve destek personelini tanıma	Okulöncesi	36	4,48	,63	3;238	8,42	,00*	1-2; 1-3; 1-4; 2-4
	İlkokul	69	4,08	,70				
	Ortaokul	63	3,82	,61				
	Lise	74	3,67	,86				
Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma	Okulöncesi	36	4,59	,55	3;238	6,64	,00*	1-2; 1-3; 1-4
	İlkokul	69	4,19	,63				
	Ortaokul	63	3,98	,55				
	Lise	74	4,08	,72				
Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma	Okulöncesi	36	4,42	,74	3;238	7,45	,00*	1-3; 1-4
	İlkokul	69	4,02	,81				
	Ortaokul	63	3,73	,64				
	Lise	74	3,69	,87				
Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma	Okulöncesi	36	4,44	,77	3;238	7,76	,00*	1-2; 1-3; 1-4
	İlkokul	69	3,96	,92				
	Ortaokul	63	3,58	,80				
	Lise	74	3,65	,98				
Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma	Okulöncesi	36	4,56	,57	3;238	5,70	,00*	1-2; 1-3
	İlkokul	69	4,17	,67				
	Ortaokul	63	4,03	,65				
	Lise	74	4,27	,61				
Genel tanıma	Okulöncesi	36	4,50	,62	3;238	7,88	,00*	1-2; 1-3; 1-4
	İlkokul	69	4,09	,69				
	Ortaokul	63	3,84	,56				
	Lise	74	3,84	,73				

*p<0,05

1. Okulöncesi

2. İlkokul

3. Ortaokul

4. Lise

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin çalıştıkları kademeye göre öğretmen ve destek personelini tanıma boyutunda ($F_{(3;238)}=8,42; p<0,05$), dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda ($F_{(3;238)}=6,64; p<0,05$), öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma ($F_{(3;238)}=7,45; p<0,05$), sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma ($F_{(3;238)}=7,76; p<0,05$), öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma ($F_{(3;238)}=5,70; p<0,05$), genel tanımda ($F_{(3;238)}=7,88; p<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılık gösteren grupların tespiti amacıyla yapılan Post Hoc TUKEY analizi sonucunda farkın öğretmen ve destek personelini tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ilkokullarda çalışanlarla

liselerde çalışanlar arasında ve ilkokullarda çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda fark okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar ve ortaokullar çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Genel tanımda ise okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin insan kaynağını tanıma düzeyleriyle en yüksek düzey “Çok yeterli” düzeyinde “Disiplin sorunlu öğrencilerin farkındayım” maddesindedir. Bu durum okul yöneticilerinin disiplin sorunlu öğrencileri tanıma konusunda en yüksek yeterliğe sahip olduklarını göstermektedir. Bunu “Çok yeterli” düzeyinde “Öğretmenleri alan/branş itibarıyla tanıyorum” maddesi izlerken en düşük ortalama “Yeterli” düzeyinde “Öğretmenlerin özel hayatlarını biliyorum” maddesindedir.

Okul yöneticilerinin insan kaynağı alt boyutlara göre tanıma konusunda en yüksek düzey “Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma” boyutunda “Çok yeterli” düzeyindedir. Bunu “Yeterli” düzeyinde “Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma” boyutu izlemiştir. En düşük düzey “Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma” boyutunda ve “Yeterli” düzeyindedir. Diğer boyutlarda insan kaynağını tanıma düzeyleri “Öğretmen ve destek personelini tanıma”, “Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma” ve genel tanıma düzeyinin ise “Yeterli” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma alt boyutlarına göre yeterli ve çok yeterli düzeyde insan kaynağını tanımaları hem örgütleri hem öğretmen, öğrenci ve veliler açısından önemli bir avantajdır.

Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin yaptıkları görev ve çalıştıkları ilçeye göre anlamlı farklılık göstermediği ancak cinsiyet ve çalıştıkları kademeye göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin cinsiyete göre öğretmen ve destek personelini tanıma, dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma, öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma, sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma, öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma boyutlarında ve genel tanımda anlamlı farklılık görülmüştür. Ortalamalar incelendiğinde bütün boyutlarda ve genel olarak erkeklere göre kadınların ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin insan kaynağının tanıma düzeylerinin çalıştıkları kademeye göre öğretmen ve destek personelini tanıma boyutunda, dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda, öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma, sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma, öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma, genel tanımda anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmen ve destek personelini tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ilkokullarda çalışanlarla liselerde çalışanlar arasında ve ilkokullarda çalışanlar lehine yüksek olduğu görülmüştür. Dezavantajlı ve üstün yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda fark okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Öğrenci ve veliyi sosyo-ekonomik yönden tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Sportif faaliyetler ve güzel sanatlarda yetenekli öğrencileri tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu

görülmüştür. Öğretmen ve öğrencilerin diğer özelliklerini tanıma boyutunda okulöncesinde çalışanların ilkokullar ve ortaokullar çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu görülmüştür. Genel tanımda ise okulöncesinde çalışanların ilkokullar, ortaokullar ve liselerde çalışan öğretmenlerle arasında anlamlı farklılık olduğu ve farkın okulöncesinde çalışan yöneticiler lehine yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler olarak;

Okul yöneticilerinin insan kaynağını tanıma düzeylerini arttırmak için çeşitli sosyal etkinlikler yapılabilir. Yöneticilerin insan kaynağını tanıma ve en üst düzeyde verim elde etmesini sağlamaya yönelik eğitimler düzenlenebilir. Yöneticilerin insan kaynağını tanıma ve geliştirmesini desteklemeleri amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlemeleri teşvik edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. K., Aydın, V., Atatorun, M. (2016). Adalet MYO Mezunlarına Yönelik İstihdam Politikası Tartışmalarına Bir Katkı; Adalet Bakanlığı Stratejik Planlarının, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Analizi. *Vizyoner Dergisi*, 7(16), 48-60.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro*. Adalet Yayınevi.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. 4. Baskı. Detay Yayıncılık
- Altan, Y., (2010). Kalkınma Planlarında Türk Kamu Personel Rejimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 423-439.
- Bakan, İ., (2014), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi.
- Bal, C. G. (2014). “İnsan kaynağını bulma, seçme ve yerleştirme.”, İ. Bakan. (Editör). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Birinci Baskı). Gazi Kitapevi, 171-185.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (Birinci Baskı). Kariyer Yayıncılık, 31-446.
- Bayraktaroğlu, S., Dural, E. (2014). Türk İKY anlayışı ile japon iky anlayışı arasındaki işe alma yöntemleri farklılıkları. “*İş, Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16(3), 19-34.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayınevi.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi* (Birinci Baskı). İzmir: Fakülteler Kitapevi, 1-451.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (Altıncı Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi, 3-448.
- Coşkun, B.-Şekercioğlu, L. S., (2011), Belediyelerde Bireysel Performans Değerlendirme: İzmir İli İlçe Belediyelerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), ss. 43-64.
- Eroğlu, U., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. İstanbul: Alfa Yayınları Yönetim Dizisi Kotan, A., (2019), *Stratejik Halkla İlişkiler Bağlamında İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine E-İşe Alım Örneğinde Bir İnceleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Atatürk Üniversitesi.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil.
- Karasar, N. (2016), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınları
- Midem, G., (2016), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon (2000’li yıllardan Günümüze İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişim Süreci)*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern işletmecilik* (On beşinci Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi, 313-348.

- Noe, Raymond A, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, ve Patrick M. Wright. (1996). *Human Resource Management*. 2. Irvin McGraw-Hill
- Öge, H. S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. Eğitim Kitabevi
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M. M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö., (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 1-47). İstanbul, Beta Yayınları.
- Sümer, M., (2015). *İş Analizi Nedir, Ne Zaman ve Neden Yapılmalıdır?*, <https://iksgk.wordpress.com/2015/10/06/is-analizi-nedir-ne-zaman-ve-nedenyapilmalidir/>
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi* (Üçüncü Baskı). Ankara: Nobel Yayınları, 9-149.
- Tunçel, P. (2012). Değişen İKY Anlayışında Kariyer Yönetimi. *On dokuz Mayıs Üniversitesi EBF Dergisi*, 2012: 203-233.
- Ulusoy, Y., (2010), Eğitim ve Geleceğimiz, yilmazulusoy.com/tr/makaleler/egitim-ve-gelecegimiz
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Gazi Kitabevi.