



# Günümüz Yönetim Anlayışında Eğitim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Planlanması

**Bahadır HAS**

MEB Eğitim Yöneticisi

scorpion2242@gmail.com, ORCID:0009-0006-1464-7624

**Uğur TAŐKIN**

MEB Eğitim Yöneticisi

ugurtaskin34@gmail.com, ORCID:0000-0002-7858-8698

**Őehmuz DelibaŐ**

MEB Eğitim Yöneticisi

sehmuzdelibas@gmail.com, ORCID:0009-0003-1328-3313

**Nazlı AMLI HAS**

Sınıf Öğretmeni

porsuk09@gmail.com, ORCID:0009-0004-1949-559X

## Özet

Yönetim biliminin tarihsel gelişim süreci içinde modern yönetim anlayışına geçilmesiyle birlikte insanın sosyal bir varlık olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Buna bağlı olarak da insan kaynağının önemi her geçen gün artmaya başlamıştır. İşe uygun insan kaynağınıbulmak, eğitmek ve iřte kalmasını sağlamak yoğun rekabet ortamında güç olmaktadır. Günümüz yönetim anlayışı koşullarında organizasyonların birbirlerine rekabet üstünlüğü sağlamaları, kaliteden ödün vermeden, en kısa zamanda minimum maliyetle üretim yaparak insanların memnuniyetini sağlamalarına bağlıdır. Bu noktada eğitim konusu kurumlara rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Bu sebeple insan kaynağının eğitimi günümüzün tartışılması gereken gerçeklerindedir. Eđitim, iřin dizayn edilmesi, personelin sečilmesi, iře alma ve yerleştirme, ödüllendirme, performansının değerlendirilmesi ve endüstri ilişkileri

## *Günümüz Yönetim Anlayışında Eğitim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Planlanması*

gibi organizasyonun rekabet gücünü arttırmada kullanılacak birçok insan kaynağı yönetim uygulamasından biridir. Kurumlarda eğitim, rekabet gücü ve etkinlik sağlayan kilit bir rol oynamaktadır. Rekabet gücü, endüstride pazar payı kazanmada ve sürdürmede organizasyonun yeteneğine karşılık gelir, eğitim uygulamaları, diğer rakiplerin üstünde rekabet üstünlüğü kazanmasına yardım eder. Eğitim uygulamaları, insan kaynağını organizasyonda kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar, onların başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak organizasyonun müşterilerine hizmet vermeye yardım etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlerinden birisi de kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasını sağlamak ve mevcut çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamları oluşturmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Eğitim Yönetimi, İnsan Kaynakları, Planlanma

### **Planning of Human Resources in the Educational Management Process in Today's Management Understanding**

#### **Abstract**

With the transition of management science to modern management understanding in the historical development process, it has begun to be accepted that man is a social being. Accordingly, the importance of human resources has started to increase every day. It is difficult to find a suitable human resource for the job, train it and ensure that it stays at work in an intense competitive environment. In today's management understanding conditions, it is up to organizations to provide competitive advantage to each other, to ensure people's satisfaction by producing at minimum cost in the shortest possible time without compromising on quality. At this point, the subject of education is an important element that provides a competitive advantage to institutions. For this reason, the training of human resources is one of the facts that need to be discussed today. Training is one of many human resource management practices that can be used to increase the competitiveness of the organization, such as job design, personnel selection, recruitment and placement, rewarding, performance evaluation and industrial relations. In organizations, training plays a key role in ensuring competitiveness and effectiveness. Competitiveness refers to the organization's ability to gain and maintain market share in the industry, training practices help it gain a competitive advantage over other competitors. Training practices help serve the organization's customers by providing them with the knowledge and skills to be successful, as well as motivating human resources to stay with the organization and provide good service. One of the most important tasks of human resources management is to ensure the recruitment of employees with a habit of self-improvement and to create suitable environments for current employees to improve themselves.

**Key Words:** Management, Education Management, Human Resources, Planning

## **Giriş**

İnsan kaynaklarının oluşturulması süreci, diğer bir deyişle araştırma aşaması, doğru insan kaynağının bulunması ve organizasyona çekilmesi faaliyetlerini içerir. Uygun niteliklere sahip çalışanların araştırılması ve seçilmesi, bir organizasyonun yaşaması ve gelişmesi açısından son derece önemli bir insan kaynakları etkinliğidir (Kunur, 2014).

Araştırma süreci, sayı ve nitelik olarak uygun adayların bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri, tutumları ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayların sistematik bir şekilde belirlenmesi çalışmalarını ifade eder (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları yönetiminin temelinde yatan çalışanların değerli öz varlıklar olduğu ve bu değerlerin de eğitim ve gelişmelerine sistematik ve tutarlı bir yaklaşımla artırılması gerektiği yolundadır (Keser, 2005).

İnsan kaynağının toplanması, örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneklerin elde edilmesiyle, insan kaynağının geliştirilmesi, eğitilerek, organizasyon içinde kendilerini geliştirmelerine yardımcı olarak, yetenek ve becerilerini daha iyi kullanmalarına katkıda bulunarak yeteneklerinin artırılması ve güçlendirilmesidir (Demir, 2018).

Bu yüzden insan kaynağının elde edilmesi ve insan kaynakları gelişim politikaları birbirine yakından bağlıdır (Akıncı, 2001).

İnsan kaynaklarının meydana getirilmesi bağlamında aday toplama ve seçim sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Akıncı, 2001):

1. Örgütsel analiz.
2. İş analizi.
3. İş tanımlarının oluşturulması.
4. İş ve kişi spesifikasyonlarının belirlenmesi.
5. Adayların firmaya çekilmesi.
6. Reklâm.

7. Başvuru formlarının toplanması.
8. Seçim.
9. Görüşme.
10. Test.
11. Diğer seçim metotları.
12. Seçim kararının verilmesi.
13. Seçim süreci başarısının gözlenmesi.
14. Göreve getirme.

Organizasyonun finansal yapısı açısından düşünüldüğünde, organizasyonun işleyişinde yapılabilecek en uzun süreli, akılcı ve düşük maliyetli yatırım, baştan uygun elemanı seçmektir (Çuhadaroğlu, 2012).

İşe uygun olmayan çalışanın geliştirilmesi oldukça güç ve maliyetlidir. Buna karşın iyi seçilmiş bir eleman, eğitimlerle daha yeterli hale getirilebilmekte, eksikleri olsa bile bunları giderebilmektedir (Gürsel vd., 2003).

### **İnsan Kaynakları Planlaması**

Eğitim yönetimi sürecinde özellikle plan gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesi işidir. Planlar sayesinde organizasyonlar amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek olan etkenlere karşı önceden önlem alabilirler (Badıllı, 2016).

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilmeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir (Candar, 2018).

Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Adıgüzel, 2013).

İnsan kaynaklarının planlanması, kurumun amaçlarına ulaşması sürecinde ihtiyaç duyulan özelliklerde personelin belirlenmesi ile ilgilidir (Fındıkçı, 1999).

İnsan kaynakları planlamasının avantajları şunlardır:

- 1.Yönetimin insan kaynağında herhangi bir eksiklik ya da fazlalık olması durumunda karşılaşılabilecek sorunları önceden görmesini kolaylaştırır.
- 2.Yönetimin olası problemler için önceden çözüm öneri üretmesini sağlar.
- 3.Nitelik ve miktar olarak ihtiyaç duyulabilecek insan kaynağı ihtiyacının giderilmesine yardımcı olur.
- 4.İnsan kaynağının temin edilebileceği kaynakların analizinde yol gösterir.
- 5.İnsan kaynakları planlarının finansal boyuttaki tahminlerle örtüşmesini gerçekleştirir.

Planlama tüm yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetiminin de hareket noktasıdır. Üzerinde çalışılan konuyla ilgili uygulamaya geçilmeden önce konunun amacı, uygulama koşulları ve ulaşılabilecek sonuçların önceden tasarlanması gerekmektedir. Organizasyonda gerçekleştirilecek işlerin belirli bir plandan yoksun olması işlerin düzensiz ve verimsiz olmasına neden olacaktır (Öncü, 2014).

İnsan kaynakları planlaması, personelin tanınması, analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının organizasyonun içinde bulunduğu ve duruma göre düzenlenmesidir (Polat, 2017).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının personel devrini, transferleri, emeklilikleri veya terfileri önceden tahmin eder. İnsan kaynakları planlaması, belli özelliklere sahip personelin organizasyonda hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur (Manewitz, 2007).

## *Günümüz Yönetim Anlayışında Eğitim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Planlanması*

Eğitim; insan kaynakları planlamasıyla belirlenen elemanların mevcut işlerdeki sorumluluklarının arttırılmasında, terfilerde, yatay hareketlerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir (Noe, 1999).

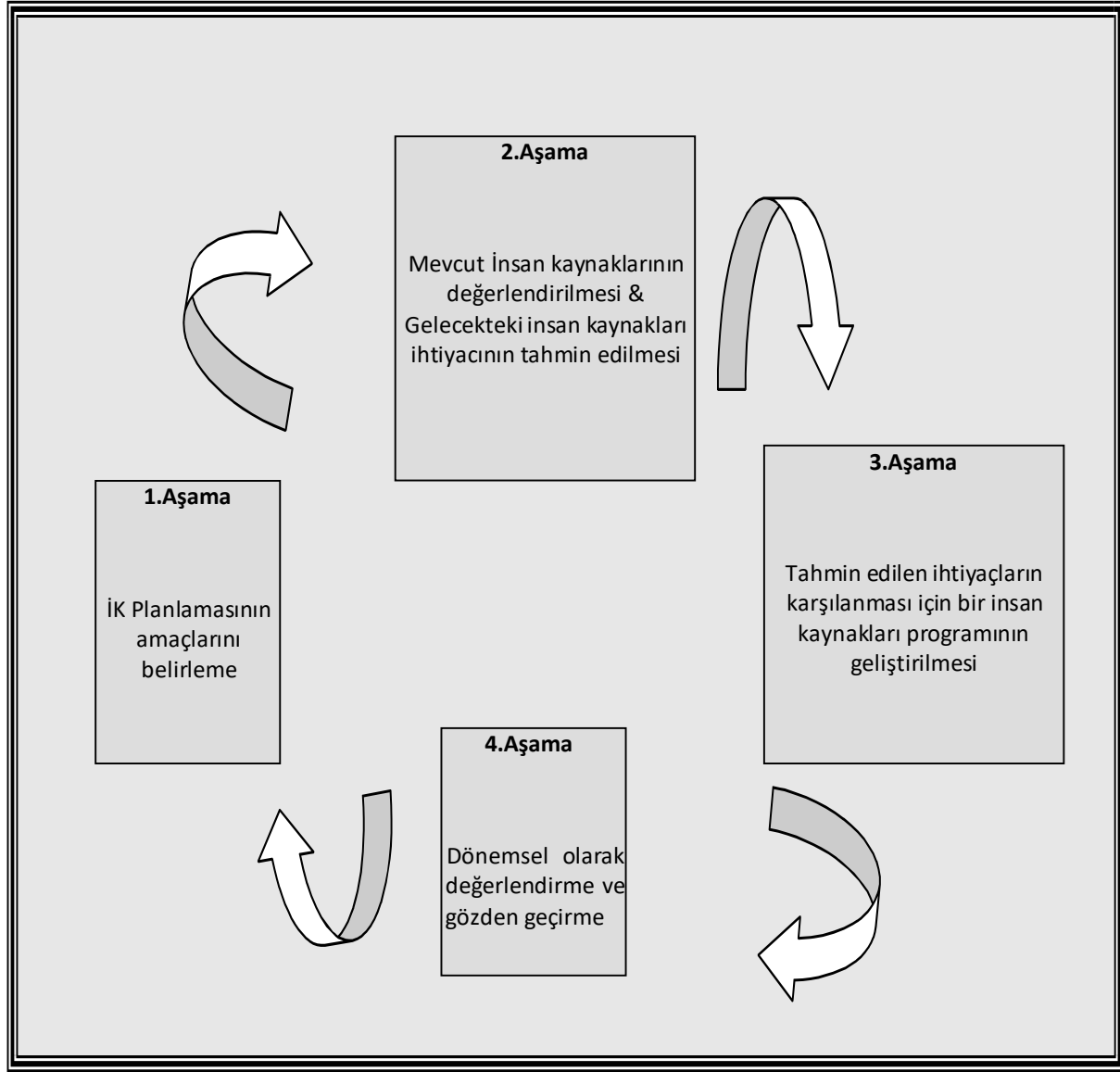
### **Planlamanın Amaç ve Fonksiyonları**

İnsan kaynakları planlaması yapmanın amaçları, daha doyumlu ve yetişmiş personele sahip olmak ve bunu etkin ve verimli bir şekilde kullanmaktır (Polat, 2017).

İhtiyaç duyulan insan kaynağının miktar ve nitelikleri bilinmeden bir eğitim programının planlanması ve gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Eğitim etkinliğinin etkin ve verimli olabilmesi için insan kaynağının planlanması gereklidir. Günümüzde yalnız üniversite eğitimi yeterli olmamaktadır (Adıgüzel, 2013).

Bu nedenle yönetimlerin insan kaynağını ihtiyacını planlarken ve bunu karşılarken ileride adaylardan en yüksek verimi alabilmek için onlara vermeleri gereken eğitimleri ve bunların maliyetlerini de dikkate almaları gereklidir (Tümer, 2020).

### Şekil 1. İnsan Kaynakları Planlaması Sürecinde Aşamalar



Kaynak: Manewitz, 2007.

Şekil 1’de görüldüğü gibi insan kaynakları planlama süreci dört aşamadan oluşur. İlk olarak organizasyonun misyon, vizyon ve uzun dönemli hedefleri göz önüne alınarak insan kaynakları planlamasının amaçları belirlenir.

Daha sonra organizasyondaki mevcut insan kaynağının durumu değerlendirilir ve gelecekte olabilecek insan kaynağı ihtiyacı tespit edilir. Tahmin edilen ihtiyacın karşılanması için gerekli

## *Günümüz Yönetim Anlayışında Eğitim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Planlanması*

eylem planları yapılır, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için neyin ne zaman kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır (Tümer, 2020).

Geliştirilen bu programlar daha sonra mevcut çalışanların eğitimleri ve kariyer planları ile ilgili kararlarda temel oluşturur. Son aşamada planların uygulanması ile elde edilen sonuçlar değerlendirilir (Yaylacı, 2019).

Planlama ve uygulamanın değerlendirilmesi, varsa hataların giderilmesi ve daha sonraki dönemde aynı hataların yapılmaması açısından önemlidir (Tümer, 2020).

İnsan kaynakları planlaması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Adıgüzel, 2013).

İnsan kaynaklarının planlanması diğer bir ifade ile, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Yaylacı, 2019).

### **Eğitim ve Geliştirme İhtiyacında Planlamanın Önemi**

Günümüzde son derece hızlı bir bilgi artışı, değişme ve gelişmelerin yaşandığı göz önünde bulundurulacak olursa bu hızlı gelişmelerle başa çıkacak, uyum sağlayacak insan gücünün ve dolayısıyla insan kaynaklarının planlanmasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Fındıkçı, 1999).

Günümüzde iki üç yılda bir bilgi iki katına ulaşmaktadır. Bu hızlı bilgi artışı aynı biçimde hızlı bilgi gereksinmesine de neden olduğundan bir mesleğin ya da işin yapılması için gerekli bilgi ve beceriler de hızla değişmektedir (Yaylacı, 2019).

Söz konusu değişim, insan gücünün bilgilenme ihtiyacının büyümesine yol açmış ve çoğu çalışanın kısa sürede işinde yetersiz olmasına yol açmıştır. İşte insan kaynakları konusundaki etkin planlama, kurumun ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması ve geliştirilmesine çalışmalar yapar (Adıgüzel, 2013).



İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödül sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir. İnsan kaynaklarını planlamanın diğer bir gereği, çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanmasıdır (Yaylacı, 2019).

Eğitim ve geliştirme ihtiyacı özellikle planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur. Çalışanların istekleri ve kişisel gelişime ihtiyaçları da insan kaynakları merkezinin insan kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerinde belirleyici rol oynar (Yaylacı, 2019).

Çalışanın bireysel isteği ve gelişme ihtiyacı, işindeki başarısını etkiler. Dolayısıyla çalışanın işine yönelik beklentilerinin dinlenmesi ve isteklerinin önemle göz önünde bulundurulması gereklidir (Fındıkçı, 1999).

Organizasyonlar gerçekleştirdikleri eğitimlerle oluşturdukları olumlu kurum imajı sayesinde gerekli niteliklere sahip yeterli sayıda insan kaynağını kazanabilirler. Gerçekleştirilen eğitim programları organizasyonu harekete geçirecek ve itici gücü oluşturacak yüksek performanslı insanların dikkatini ve ilgisini çekerek, onların başvurmalarını sağlayacaktır (Adıgüzel, 2013).

Artık insan kaynakları fonksiyonları, iş için en doğru kişiyi işe alma, çalışanların yetkinlik ve becerilerini organizasyonun uzun vadeli stratejik hedeflerine doğrudan hizmet edecek seviyeye getirebilmek için eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi faaliyetlere öncelik tanımaktadır (Yaylacı, 2019).

Konuya çalışan tarafından bakıldığında ise, çalışanların sürekli gelişme ve öğrenme beklentisi içerisinde oldukları, maddi beklentilerinin yanı sıra motivasyon ve iş tatmini gibi konuların ön plana çıktığı görülmektedir (Manewitz, 2007).

Çalışanların işten ayrılmasında öncelikli nedenlerin arasında, sadece ücrete değil, kariyer ve kişisel gelişim olanaklarının azlığına da rastlanmaktadır (Adıgüzel, 2013).

Konuyla ilgili daha önce yapılmış ve yayınlanmış bir araştırmanın sonuçlarına göre araştırma katılımcılarının %15'i bir iş teklifi aldıkları zaman bu teklifi kabul etmelerindeki en önemli etkenin “kariyer olanakları” olduğunu belirlemekte, “ücret” %13 ile ikinci sırada yer almaktadır. İş teklifini kabul etmede etkili diğer konular arasında eğitim olanakları, organizasyonun yönetim anlayışı, performans ve ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır (Manewitz, 2007).

## **Eğitim Sürecinde İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi**

Günümüzde tüm dünyada özellikle eğitim yönetimi sürecinde eğitim kurumlarında deneyimli ve yetenekli çalışana ihtiyaç duyulması, yeni elemanları bulup eğitmenin maliyetlerinin çok yüksek olması ve çalışanlardan gerektiği gibi verimli yararlanamaması ile beraberinde gelen sorunlar, insan kaynakları planlamasının önemini arttırmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, kurumun bir bütün olarak etkinlikleri ile bu etkinlikleri gerçekleştiren insan gücü arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve çalışma sürecinin gözden geçirilmesini sağlar (Manewitz, 2007).

İnsan kaynağı konusundaki mevcut ihtiyaçlar ile organizasyonun etkinliklerinin karşılaştırılması, insan kaynakları birimi kadar organizasyonun üst düzey yöneticileri, birim yöneticileri ve bireysel olarak çalışanlara da çeşitli bilgiler sağlar. Yapılan bu çalışmalarla belirlenen insan kaynağı ihtiyacının daha da netleştirilmesi için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır (Fındıkçı, 1999).

Belirlenen insan kaynağı ihtiyacı daha çok sayısal verilere dayanan genel bilgilerdir. Belirlenen bu ihtiyacın ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin detaylandırılması gerekmektedir (Fındıkçı, 1999).

İnsan kaynakları ihtiyacı konusunda hazırlanan raporlarda belirtilen işler ve kişilerin özellikleri üst yönetime, insan kaynakları yöneticilerine ve birim yöneticilerine çalışanların eğitim ve gelişimi ile ilgili alacakları kararlarda ve uygulamalarda faydalı olacak bilgiler sağlar (Adıgüzel, 2013).

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi sürecinde yer alan temel aşamalar şunlardır (Fındıkçı, 1999):

1. İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi.
2. İş analizi.
3. Görev tanımı.
4. Organizasyon el kitabının hazırlanması.
5. İnsan kaynakları eylem planının hazırlanması.

## 6.Kadrolama stratejisi.

İnsan gücü ihtiyacının belirlenmesi, iş analizinin yapılması, görev tanımının oluşturulması, organizasyon el kitabının hazırlanması, insan kaynakları eylem planının hazırlanması ve kadrolama stratejisinin oluşturulması; organizasyonda insan kaynağının değerlendirilmesi ve bu konudaki çalışmalara ışık tutacak planlamanın yapılmasından sonra insan kaynağına ilişkin en önemli adımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **Sonuç**

Eğitim uygulamaları, insan kaynağını organizasyonda kalmaya ve iyi hizmet vermeye motive etme kadar, onların başarılı olmaları için bilgi ve beceri sağlayarak organizasyonun müşterilerine hizmet vermeye yardım etmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlerinden birisi de kendini geliştirme alışkanlığı olan çalışanların işe alınmasını sağlamak ve mevcut çalışanların kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamları oluşturmaktır.

Eğitim yönetimi sürecinde özellikle plan gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesi işidir. Planlar sayesinde organizasyonlar amaçlarına ulaşmalarını engelleyecek olan etkenlere karşı önceden önlem alabilirler.

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilmeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, personelin tanınması, analiz edilmesi, tahminlerde bulunulması ve insan kaynaklarının değişen ihtiyaçlarının organizasyonun içinde bulunduğu ve duruma göre düzenlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının personel devrini, transferleri, emeklilikleri veya terfileri önceden tahmin eder. İnsan kaynakları planlaması, belli özelliklere sahip personelin organizasyonda hangi pozisyonlarda görev alabileceğinin düzenlenmesine yardımcı olur.

## *Günümüz Yönetim Anlayışında Eğitim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynaklarının Planlanması*

Eğitim, insan kaynakları planlamasıyla belirlenen elemanların mevcut işlerdeki sorumluluklarının arttırılmasında, terfilerde, yatay hareketlerde, transferlerde ve aşağıya doğru iş fırsatlarında kullanılabilir.

İnsan kaynakları planlaması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir.

İnsan kaynaklarının planlanması diğer bir ifade ile, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir.

Günümüzde son derece hızlı bir bilgi artışı, değişme ve gelişmelerin yaşandığı göz önünde bulundurulacak olursa bu hızlı gelişmelerle başa çıkacak, uyum sağlayacak insan gücünün ve dolayısıyla insan kaynaklarının planlanmasının önemi de kendiliğinden ortaya çıkmaktadır

### **Kaynakça**

Adıgüzel, Cem. (2013). “Çalışanların Elde Tutulması ve Motivasyon”, Anahtar Dergisi, Sayı 103, İstanbul.

Badıllı, Hakan. (2016) “Performans Değerlendirmenizi Yönetin”, <http://www.insankaynaklari.com>. (22.11.2023)

Candar, Aslı. (2018). “Endüstriyel Klinik Psikolojisi”, <http://www.insankaynaklari.com>. (23.10.2023)

Çuhadaroğlu, Dursun. (2012), “Kendi Yolunu Çizmek”, <http://www.makalem.com>. (26.09.2023)

Demir, Yavuz. (2018). “Performans Değerlendirme Yöntemleri”, <http://www.insankaynaklari.com>. (09.11.2023),

Fındıkçı, Yasin. (1999). “Performans Değerlendirme Mevsimi”, Activeline Dergisi, Sayı 19, Ankara.

Keser, Aşkın. (2005), “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, Önce Kalite Dergisi, İstanbul.

Kunur, Aslı. (2014). “Siemens Balanced Scorecard Uygulaması”, Yönetimde Kalite Dergisi, Sayı 41, İstanbul.

Manewitz, Marilyn. (2007). “When Should You Call A Consultant?”, <http://www.shrm.org/hrmagazine/article/1097con.htm>. (17.11.2023)

Martinez, Margaret. (2009). “What is personalize Learning?”, The e-Learning Developers’ Journal of Sciense, Volume 4(17)

Öncü, Ayşe N. (2014), “Performans Yönetim Sistemi Üzerine”, Yönetim Dergisi, Sayı 19, İzmir.

Polat, Dilek. (2017), “Outdoor Eğitimleri”, Activeline Dergisi, Sayı 19, Ankara.

Tümer, Sedat. (2020), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş Organizasyon Yapısı”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Eğitim Yönetiminde Kariyer Yönetimi”, Eğitim Dünyası, Yıl 14, Sayı 81, İstanbul.