

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

**ÖRGÜTLERDE E-ÖĞRENMENİN ETKİNLİĞİ VE KURUM
KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ: BİR ÖRNEK UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Çiğdem Oygur**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

Ankara – 2007

ONAY

Çiğdem Oygur tarafından hazırlanan “Örgütlerde E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi: Bir Örnek Uygulama başlıklı bu çalışma, 19.11.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

Doç. Dr. Tengiz ÜÇOK

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yrd. Doç. Dr. Muharrem TUNA

[İmza]

.....

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN

ÖNSÖZ

Günümüzde örgütler için e-öğrenme ve kurum kültürü kavramları son derece önemlidir. Elektronik ortamda gerçekleştirilen eğitimler hem örgütler hem de çalışanlar açısından yararlı olacaktır. Örgütler diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek için e-öğrenme yöntemini göz ardı etmemelidirler. Kurumlar bu yeni eğitim yöntemine uygun bir kurum kültürünü kuruma yerleştirmek ve bunu çalışanlara benimsetmek zorundadırlar. Bu bağlamda üst yönetime büyük görevler düşmektedir. Teknolojik gelişmelerin bu denli hızlı yaşandığı günümüzde örgütler yenilikleri takip etmek zorundadırlar. Örgütler teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan bu eğitim yöntemini uygulamaktan kaçınamazlar.

Bu çalışma, e-öğrenme ve kurum kültürü kavramlarını ayrıntılı bir şekilde ortaya koyduktan sonra araştırma kısmının uygulandığı Garanti Bankası aracılığıyla örgütlerde e-öğrenme yöntemiyle eğitimin uygulanıp uygulanmadığını ve uygulanıyorsa çalışanların bu yöneme yönelik bakış açılarını, verilecek eğitim yönteminde kurum kültürünün ne kadar önemli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Öncelikle tezin her aşamasında bana deneyimleri ile yardımcı olan, beni destekleyen, bilgilerini benimle paylaşan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Belgin Aydın'tan'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Daha sonra da anket formları uygulamasının gerçekleştirildiği Garanti Bankası'nda çalışan ve bu araştırmaya katılan herkese teşekkürü bir borç bilirim. En son olarak, çalışmam süresince hep yanımda olan herkese beni cesaretlendirdikleri için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR CETVELİ	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK E-ÖĞRENME

1.1. E-Öğrenme Kavramı ve Tanımı	5
1.2. E-Öğrenme Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Kullanılan Araçlar	8
1.3. E-Öğrenmeye Başlarken Örgütsel Gereksinimler	11
1.4. E-Öğrenme Süreçleri	14
1.4.1. Senkron (Eşanlı) Eğitim	14
1.4.2. Asenkron Eğitim	15
1.5. Eğitim Tekniklerinin Tarihsel Gelişimi	16
1.5.1. Geleneksel Eğitim Yöntemleri	17
1.5.1.1. Klasik Sınıf Eğitimi.....	17
1.5.1.2 Uzaktan Eğitim	18
1.5.2.Modern Eğitim Yöntemleri.....	19
1.5.2.1.Bilgisayar Destekli Eğitim (Bde)	21
1.5.2.2. İnternet'e Dayalı Uzaktan Eğitim	211
1.5.3. Geleneksel Öğrenme ve E-Öğrenme	23
1.6. Örgütlerin E-Öğrenmeyi Tercih Etme Nedenleri.....	24
1.6.1. E-öğrenmede Tercihleri Etkileyen Faktörler	24
1.6.2. E-Öğrenme Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Ana Eğilimler	25
1.7. E-Öğrenmenin Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller.....	26
1.7.1. E-Öğrenmenin Avantajları.....	26

1.7.1.1. E-öğrenmenin İş Sonuçları Üzerine Etkileri.....	28
1.7.1.2. E-öğrenmenin Eğitim İşlevi Üzerine Etkileri.....	29
1.7.1.3. E-öğrenmenin Çalışanlar Üzerine Etkileri.....	29
1.7.2. E-Öğrenmenin Dezavantajları Ve Önündeki Engeller	30
1.8. Büyük ve Küçük Ölçekli İşletmeler Açısından E-Öğrenme	31
1.9. E-Öğrenmenin İçerik Modelleri.....	33
1.10. E-Öğrenme Projelerinde Uygulama Aşamaları	36

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE E-ÖĞRENMENİN ETKİNLİĞİ

2.1. Kurum Ve Kurum Kültürü Kavramları	43
2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu	47
2.3. Kurum Kültürünün Özellikleri.....	49
2.4. Kurum Kültürünün Boyutları	52
2.5. Kurum Kültürünün İşlevleri	53
2.6. Kurum Kültürünün Unsurları.....	57
2.7. Kurum Kültürün İle E-Öğrenme Arasındaki İlişki:	65
2.8. Türkiye’de Ve Dünyada E-Öğrenme Uygulamaları.	68
2.8.1. Türkiye’de E-Öğrenme Uygulamaları	68
2.8.1.1. Turkcell Learnland Projesi	69
2.8.1.2. Garanti Bankası.....	71
2.8.2. Dünyada E-Öğrenme:	72
2.9. E-Öğrenmenin Etkinliğinin Ölçülmesi	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ÖRNEK UYGULAMA

3.1. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler	77
3.1.1. Türkiye Garanti Bankası A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler	77
3.1.2. Araştırmanın Konusu	78
3.1.3. Araştırmanın Amacı	78
3.1.4. Araştırmanın Önemi	79

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	79
3.1.6. Araştırmanın Kapsamı	79
3.1.7. Anket Formunun Hazırlanması	80
3.1.8. Anketin Uygulanması	81
3.1.9. Veri Analizleri	82
3.2. Araştırma Bulguları	82
3.2.1. Bankada Çalışanların Eğitim Durumları ve E-öğrenme ile Eğitim Almak İsteme Sebeperi	833
3.2.2. Bankanın Çalışanlarına Sunduğu E-Öğrenme Yöntemleri ve Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri	84
3.2.3. E-Öğrenmenin Önündeki Engeller	86
3.2.4. Bankadada E-Öğrenme Proje Grubunun Durumu	87
3.2.5. E-Öğrenme İle Eğitim Verilirken Kullanılan Programlar	88
3.2.6. Bankada Kurum Kültürünün Unsurlarından Olan Değerlere Verilen Önem Dereceleri	88
3.2.7. Bankada Çalışanların E-öğrenme ile Belirlenen Amaçlara, Zamana ve Standartlara Uygun İş Yapılabildiğine Olan İnançları	89
3.2.8. Çalışanların Bankada Ortak Davranış Kalıplarının Varlığına Yönelik İnançları	92
3.2.9. Bankada Var Olan Değerler, Normlar Ve İnançların E-Öğrenmeyi Destekler Nitelikte Olup Olmadığına Yönelik İnanç	93
3.3. Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler	95
3.3.1. Ortalamalar Arasındaki Farkın Test Edilmesi	95
3.3.1.1. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri İle E-Öğrenme İle Eğitim Almak İsteme Nedenleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi	95
3.3.1.2. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri İle E-Öğrenme Yöntemlerine Yönelik Tercihleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi	96
3.3.1.3. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri İle Eğitim Yöntemlerine Yönelik Tercihleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi	97
3.3.1.4. Çalışanların Cinsiyetleri İle İşyerlerindeki Bilgisayarlardan İnternete Kesintisiz Giriş Yapabilmeleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi	97

3.3.1.5. Çalışanların Cinsiyetleri İle E-Öğrenmenin Önündeki Engellerin Sebeplerine İlişkin Bakış Açıları Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	98
3.3.1.6. Çalışanların Cinsiyetleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	99
3.3.1.7. Çalışanların İşyerlerinde Düzenli Olarak Bilgisayara Giriş Yapıp Yapamamaları İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	99
3.3.1.8. Çalışanların Eğitim Durumları İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi..	100
3.3.1.9. Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	101
3.3.1.10. Çalışanların E-Öğrenme İle Eğitim Almak İsteme Nedenleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	102
3.3.1.11. Çalışanların Cinsiyetleri İle E-Öğrenmede Üst Yönetim Desteğine Bakış Açıları Arasındaki Farkın Test Edilmesi.....	103
3.3.1.12. Çalışanların Bankada Çalışma Süreleri İle E-Öğrenme Yöntemini Talep Etme Sebepleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi..	103
3.3.2. Çalışanların E-Öğrenme Uygulamalarına Ve Kurum Kültürüne Verdikleri Öneme İlişkin Yapılan Analizler.....	104
3.3.2.1. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki .	106
3.3.2.2. Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki	107
3.3.2.3. Çalışanların Yaşları İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki	108
3.3.2.4. Çalışanların Eğitim Durumları İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki	108

3.3.2.5. Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki	109
3.3.2.6. Çalışanların İşyerlerinden Bilgisayara Düzenli Olarak Giriş Yapabilmeleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki.....	110
3.3.2.7. Çalışanlara Sunulan E-Öğrenme Yöntemleri İle “E-Öğrenmenin Etkinliği Ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki	112
SONUÇ	113
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	125
EK 1- ANKET FORMU	125
EK 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	131
ÖZET	132
ABSTRACT	134

KISALTMALAR CETVELİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDE	: Bilgisayar Destekli Eğitim
CD-ROM	: Compact Disk-Read Only Memory
EPDS	: Elektronik Performans Destek Sistemleri
EYS	: Eğitim Yönetim Sistemi
E-öğrenme	: Elektronik Öğrenme
GECF	: Genel Electric Consumer Finance Enstitüsü
IDC	: International Data Corporation
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
LMS	: Learning Management System
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
WWW	: World Wide İnternet

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Şekil 3.1.	Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri	84
Şekil 3.2.	Çalışanların talep ettikleri e-öğrenme yöntemleri	85
Şekil 3.3.	Bankanın e-öğrenme proje grubunun durumu	87
Şekil 3.4.	Belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıp ulaşılmadığına olan inanç	89
Şekil 3.5.	İşlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanmasına olan inanç	90
Şekil 3.6.	E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabilmesine olan inanç	91
Şekil 3.7.	Çalışanların bankada ortak davranış kalıplarının varlığına ilişkin inançları	92
Şekil 3.8.	Bankada var olan değerler, normlar, inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olup olmadığına yönelik inanç	93
Şekil 3.9.	E-öğrenmede başarı sağlanmasının üst yönetimin tam desteğine bağlı olması durumu	94
Şekil 3.10.	E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeğinden alınan puanlara göre e-öğrenme ve kurum kültürü sınıflaması	105
Tablo 1.1.	E-öğrenme gereksinim matrisi	16
Tablo 1.2.	Geleneksel öğrenme ile e-öğrenme arasındaki farklar	23
Tablo 1.3.	Büyük ve küçük ölçekli işletmeler için kullanılan e-eğitimler arasındaki farklar	32
Tablo 1.4.	İçerik sunucularının karşılaştırılması	40
Tablo 2.1.	Kurumsal kültür tanımları	46

Tablo 3.1.	Bankadaki personelin eğitim durumu	83
Tablo 3.2.	E-öğrenme ile eğitim almak isteme sebepleri	83
Tablo 3.3.	Personele sunulan e-öğrenme yöntemleri	84
Tablo 3.4.	Çalışanların talep ettikleri e-öğrenme yöntemleri	85
Tablo 3.5.	Çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellere bakış açıları	86
Tablo 3.6.	Bankanın e-öğrenme proje grubunu durumu	87
Tablo 3.7.	E-öğrenme ile verilen eğitimlerde kullanılan programlar	88
Tablo 3.8.	Bankada değerlere verilen önem dereceleri	88
Tablo 3.9.	Belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıp ulaşılamadığına olan inanç	89
Tablo 3.10.	İşlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanabileceğine olan inanç	90
Tablo 3.11.	E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiğine olan inanç	91
Tablo 3.12.	Çalışanların bankada ortak davranış kalıplarının varlığına ilişkin inançları	92
Tablo 3.13.	Bankada var olan değerler, normlar, inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olup olmadığına yönelik inanç	93
Tablo 3.14.	E-öğrenmede başarı sağlanmasının üst yönetimin tam desteğine bağlı olması durumu	94
Tablo 3.15.	E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeğinden alınan puanlara göre e-öğrenme ve kurum kültürü sınıflaması	105

Tablo 3.16.	Çalışanların cinsiyetleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	106
Tablo 3.17.	Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	107
Tablo 3.18.	Çalışanların yaşları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	108
Tablo 3.19.	Çalışanların eğitim durumları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	109
Tablo 3.20.	Çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	110
Tablo 3.21.	Çalışanların işyerlerinden bilgisayara düzenli giriş yapabilmeleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	111
Tablo 3.22	Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki	112
Ek – 1.	Anket Formu	125
Ek – 2.	Güvenilirlik Analizi	131

GİRİŞ

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde örgütler kendilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Örgütler, kuruluşlarından itibaren ayakta kalabilmek, diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve devamlılıklarını sürdürebilmek amacıyla yaşanan teknolojik yeniliklere ayak uydurmaya çalışırlar. Bir örgütün diğer örgütlere karşı sunabileceği en önemli rekabet silahı insan kaynağıdır. İnsan kaynağına bir başka deyişle çalışanlara sunulan eğitimlerin örgütün ihtiyaçlarına cevap verir düzeyde olması gerekmektedir.

Küreselleşme ile birlikte sınırlar ortadan kalkmış, dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan yenilikler takip edilebilir hale gelmiş ve yeni bilgilere ulaşmak kolaylaşmıştır. Dünyanın birçok yerinde şubesi olan örgütler çalışanlara sunacakları eğitimleri artık teknoloji aracılığıyla yeni öğrenme yöntemi olan elektronik öğrenme yöntemi ile verebilmektedirler. Elektronik öğrenme uygulamalarını gerçekleştirebilen örgütler ayakta kalıp rekabet edebilirken diğer örgütler gelişmelerden uzak kalacakları için rekabet edebilmek bir yana varlıklarını bile sürdüremeyecekler ve yok olup gitmeye mahkum olacaklardır.

Değişen demografik özelliklerle birlikte çalışanlar yüksek kalitede işlere yönelmek istemekte ve bu durum çalışanlar arasında büyük bir rekabetin yaşanmasına neden olmaktadır. Bu gelişmelere rağmen bilgili ve yetenekli insan kaynağı eksikliği söz konusudur. Bu durum çalışanların sürekli eğitim almalarını ve kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Elektronik öğrenme ile verilen eğitimlerin hem örgütler hem de çalışanlar açısından avantajları vardır. Örgütler elektronik öğrenme yöntemiyle gereksiz birçok masraftan kurtulabilirler. Geleneksel eğitim yöntemleri, çalışanlara sunulacak eğitimin aynı anda ve belirli bir yerde verilmesini zorunlu kılar. Oysa günümüzde yaşam boyu eğitim kavramı

yerleşmiş durumdadır. Çalışanların eğitimleri ancak sürekli hale getirildiğinde başarı elde edilebilir. Bunu gerçekleştirebilmek amacıyla eğitimler çağın koşulları ve yeni teknolojik gelişmelerle uyumlaştırılmalıdır.

Çalışanlar bu yeni öğrenme yöntemi aracılığıyla, istedikleri anda, istedikleri yerde ve ihtiyaç duydukları kadar eğitim alarak kendilerini geliştirebilirler. Bu öğrenme yöntemi, çalışanların kendi eğitim ihtiyaçlarını kendilerinin saptamalarına olanak verir. Böylece, gereksiz eğitimlerden kaçınılabilecek ve zamandan kazanılacaktır. İşyerlerinde verimli bir şekilde geçirilecek zamanlar bu gereksiz eğitimlerle harcanmış olmayacaktır. E-öğrenme ile artırılabilir ve daha esnek öğrenme sağlanırken daha fazla verim ve zaman artırımı da elde edilebilecektir. E-öğrenme yöntemi aracılığıyla geleneksel öğrenme yöntemi olan sınıf eğitimlerinin ortaya çıkardığı yol ve konaklama masrafları ortadan kaldırılarak örgütün eğitim maliyetleri de azaltılabilirler.

Yeniliklere ayak uydurmak için kurum kültürü çok önemlidir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip olan örgütler yeniliklere çabuk uyum sağlayabilirken; bunu gerçekleştiremeyen örgütler diğer örgütleri hep bir adım geriden takip etmek zorunda kalacaklardır. Kurumlar teknolojiye uyumlu bir kurum kültürünü yaratmak, bunu kuruma yerleştirmek ve çalışanlara benimsetmek zorundadır.

Kurum kültürünün e-öğrenmeye başlarken yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Kurumda bulunan herkes ama özellikle üst yönetim e-öğrenmeyi desteklemeli; çalışanlara yol göstermelidir. Üst yönetim çalışanları bilgilendirip teşvik etmediği sürece; çalışanların yeni yöntemlere sıcak bakmaları ve benimsemeleri beklenemez. Bu durumda kurum kültürü işlevini yerine getiremeyeceği için başarı da sağlanamayacaktır.

Bu çalışmanın amacı; örgütlerde elektronik öğrenmenin uygulanıp uygulanmadığını uygulaniyorsa ne kadar uygulandığını, e-öğrenmenin etkin bir öğrenme yöntemi olup olmadığını, bu bağlamda kurum kültürüne düşen

işlevi ve kurum kültürünün önemini göstermektir. Araştırma yeri olarak Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'inin seçilmesinin nedeni, bu bankanın Türkiye'de e-öğrenme uygulamalarını ilk gerçekleştiren ve halen bu konuda yoğun şekilde çalışanlarına eğitim veren örgütlerden biri olmasıdır. Türkiye'de e-öğrenme uygulamaları hız kazanmaktadır. Bu eğitim yöntemini bünyelerine yerleştirmek ve uygulamaya koymak isteyen kurumlara örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde e-öğrenme kavramı üzerinde durulmuştur. E-öğrenme kavramı ve tanımları ayrıntılı bir biçimde ortaya konulduktan sonra eğitim yöntemlerinin gelişimi ve geleneksel öğrenme yöntemleri ile e-öğrenme yöntemi arasındaki farklar ortaya konularak e-öğrenme yönteminin örgüte sağladığı avantajlar ifade edilmiş, e-öğrenmenin uygulama aşamaları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, öncelikle kurum kültürü kavram tanımları açıklanmıştır. Kurum kültürünün nasıl oluştuğuna yer verildikten sonra kurum kültürü kavramının özellikleri, işlevleri, boyutları ve kurum kültürünün unsurları teker teker ele alınarak incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca e-öğrenme ve kurum kültürü arasındaki ilişki ayrıntılarıyla ortaya konulduktan sonra, Türkiye ve dünyada e-öğrenme uygulamalarından ve son olarak e-öğrenmenin etkinliğinin ölçülmesinden bahsedilecektir.

Son bölüm çalışmanın alan araştırmasından oluşmaktadır. Araştırma yeri olarak Türkiye Garanti Bankası A.Ş. Ankara şubeleri seçilmiştir. Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'de e-öğrenme uygulamalarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine, gerçekleştiriliyorsa bu eğitim yönteminin etkin olup olmadığı ve sahip olunan kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki işlevi ve önemi irdelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla bankanın Ankara'daki şubelerinde bulunan çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırma yeri hakkında bilgiler verildikten sonra araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Anket formalarının nasıl hazırlandığı ve uygulandığına değinilmiştir. Daha

sonra araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular ve bulgulara yönelik yapılan analizler ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Bu çalışmada, kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki etkisi ortaya konulmuştur. E-öğrenmenin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini göstermek ve e-öğrenme uygulamalarının çalışanlar ve örgütler için daha yararlı hale nasıl getirilebileceğini açıklayarak; bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK E-ÖĞRENME

Günümüzde e-öğrenme kavramı örgütler için çalışanların eğitiminde vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Örgütler rekabet avantajını ellerinde bulundurmak için teknolojiye yararlanmak zorundadırlar. Çalışmanın bu bölümünde e-öğrenme kavramı genel olarak açıklandıktan sonra eğitim tekniklerinin tarihsel gelişimi anlatılarak e-öğrenme sürecine nasıl geldiği ifade edilmeye çalışılmıştır.

1.1. E-öğrenme Kavramı ve Tanımı

*“Elektronik öğrenme kavramı, terminolojik olarak İngilizce bir terim olan “e-learning” kavramından Türkçe’ye çevrilmiştir. Söz konusu İngilizce terimin kullanımında önemli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bazı eserlerde elearning, E-learning, e-learning, Elearning, e learning gibi bazı farklı yazım şekilleri oluşmuştur.”*¹ Günümüzde tüm dünyada bu kavram e-learning olarak kabul edilmektedir ve bu terim Türkçe’de Elektronik Öğrenme (e-öğrenme) olarak kullanılmaktadır.²

E-öğrenme ya da doğrudan bağlantılı öğrenme; bilginin, iletişimin, öğrenmenin ve eğitimin doğrudan bağlantılı dağıtımı sayesinde örgütsel bilginin oluşumu ve yayılması olarak tanımlanmaktadır.³

¹ “E-learning, eLearning,”e”Learning, elearning”,<http://www.linezine.com/elearning.htm>(2002)’den naklen Serhat YANIK, ,“Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”,**E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.149–150

² Serhat YANIK, ,“Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”,**E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.150

³ R.H. WILD, K. GRIGGS, T. DOWNING “A Framework for E-learning as a Tool for Knowledge Management”,Industrial Management & Data Systems Vol.102 No.7,s.371-80(2002)’den naklen Catherina COLLINS, Dimitrios BUHALIS, Mike PETERS, “Enhancing SMTEs’ Business

“E-öğrenme, eğitim gören ile eğitiminin farklı ortamlarda bulunmalarına rağmen, eş zamanlı (senkron) ya da ayrı zamanlı (asenkron) çoklu ortam teknolojisi yardımıyla iletişim kurdukları, öğrenme hızına göre öğrenmenin gerçekleştirildiği öğretim sürecidir.”⁴

Davies’e göre e-öğrenme, internet, intranet ve diğer teknoloji tabanlı sistemler aracılığıyla; potansiyel olarak; küresel anlamda geniş kitlelere eğitimin, tecrübenin ve bireysel öğrenme programlarının dağıtılabilmesi için elektronik multimedya teknolojilerinin kullanılmasıdır.⁵

“İnternet/intranet(yerel ağ) ya da bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekan sınır tanımayan, eş-zamanlı ya da eş-zamansız olarak diğer öğrenenler ve öğretenler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilinen, sosyo-ekonomik statü engellerini ortadan kaldıran, bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma olanağı sağlayan bir öğrenmedir.”⁶

E-öğrenme; işteki örgütsel performansı ve bireysel gelişimi arttırmada faydalı veri, bilgi, öğrenme ve anlamayı yaratmak ve dağıtmak için teknolojinin kullanılmasıdır. Teknolojinin kullanılması aracılığıyla öğrenmeye olanak tanınması, öğrenmenin artırılması ve dağıtılmasıdır.⁷

Performance Through the Internet and E-learning Platforms ”,Education+Training,Vol.45 No.8/9,s.485,2003 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00400910310508874> (Erişim 15.12.2005)

⁴Nurhayat VURAL,“Uzaktan Eğitimde E-Pedagoji”,2002 Bilişim Zirvesi Bildirileri TBD’den naklen Mehmet Akif ÇAKIRER,“Bilgi Toplumunda E-öğrenim (E-learning) ve Türkiye’de Uygulanmasının Avantajları”,(2002)(çevrimiçi),<http://inet-tr.org.tr/inetconf8/sunum/65.ppt#8> (çevrimiçi) (Erişim 21.12.2005)

⁵G.H. DAVIS, “Virtual Classroom is the Future” The Sunday Times,s.9, (April 2001)’den naklen Kirsty VAUGHAN, Anna McVIGAR,“Employees’ Pre-implementation Attitudes and Perceptions to E-learning:A Banking Case Study Analysis”Journal of European Industrial Training, Vol.28 No.5,s.401,2004 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090590410533080> (Erişim 15.12.2005)

⁶http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=6 (Erişim 14.06.2007)

⁷Lance DUBLIN, “The Nine Myths of E-learning Implementation”,Industrial and Commercial Training Vol.36 No.7 s.291 2004 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850410563939> (Erişim 15.12.2005)

E-öğrenme, zaman ve uzaklık kavramlarının sınırlarını ortadan kaldırarak evrensel düşünceyi ve kişiler, örgütler ve ülkeler için ihtiyaca bağlı öğrenme fırsatları yaratır.⁸

E-öğrenme, eğitimin dağıtılmasının yeni biçimiyle ilgilidir ve popülerliği de giderek artmaktadır. Birçok eğitim profesyonelinin de kabul ettiği gibi e-öğrenme, geleneksel eğitimle karşılaştırıldığında; hem avantajlara hem de dezavantajlara sahip güvenilir bir eğitim stratejisidir. E-öğrenmenin hedefi, vasıflı işgücü geliştirmeyi ve ekonomik rekabete karşı ilerlemeyi sağlamaktır.⁹ Bir e-öğrenme stratejisi belirli hedefler tarafından yönlendirilmektedir. Bunlar:¹⁰

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve kaydedilmesi (Örnek: Etkileşimli anketler ve testler aracılığıyla),
- Eğitimin dağıtımı (Örnek: Bilgisayar tabanlı eğitim paketleri aracılığıyla), özellikle uzak yerlerde bulunan öğrenen kişilerin desteklenmesi (Örnek: Elektronik posta, video veya bilgisayar konferansları aracılığıyla),
- Bilginin ve vasıfların, bilgisayarlarla dağıtılmış testler aracılığıyla değerlendirilmesi,
- Öğrenmenin ve değerlemenin takip ve kaydedilmesi (Örnek: Kurs katılımlarının ya da test sonuçlarının kaydedilmesi veya öğrenenlerin başarısının diğer bazı eğitim standartları karşısında takip edilmesi aracılığıyla).

⁸ John CHAMBERS, <http://www.cisco.com/warp/public/10wwtraining/e-learning/e-learning.html>'den naklen A. GUNESKARAN, R.D. McNEIL, D.SHAUL, "E-learning: Research and Applications" Industrial and Commercial Training, Vol. 34 No.2, s.46, 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210417528> (Erişim 15.12.2005)

⁹ C. PANTAZIS, "Maximising E-learning to Train the 21st Century Workforce" Public Personnel Management, Vol.31 No.1(2002)'den naklen Tahir M. NISAR, "Organisational Determinants of E-learning" Industrial and Commercial Training Vol.34 No.7 s.256 2002 <http://www.emeraldinsight.com/insight/> (Erişim 15.12.2005)

¹⁰ Tahir M. NISAR, "Organisational Determinants of E-learning" Industrial and Commercial Training Vol.34 No.7 s.256 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210447246> (Erişim 15.12.2005)

1.2. E-öğrenme Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Kullanılan Araçlar

Örgütler, e-öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirirken bazı teknolojik araçlardan faydalanmaktadırlar. Bu teknolojik araçlar; internet, intranet(iç ağ) ve extranettir.

- **İnternet:**

İnternet, ortak yazılım standardı kullanılarak bilgi değiş tokuşu için karşılıklı işbirliğinin gerçekleştirilmesiyle; bilgisayar iletişim ağlarının dünya çapında toplanmasıdır. Telefon kabloları ve uydu bağlantıları aracılığıyla, internet kullanıcıları çeşitli biçimlerde, bilgileri paylaşabilirler.¹¹

İnternet, herkese açık internet sitesi olarak tanımlanabilir. İnternet internet siteleri, sadece çalışanlarla ve müşterilerle değil; örgütün dünya ile iletişimini sağladığı bir noktadır. Örgütler genel internet siteleri aracılığıyla kendi yüzlerini dünyaya gösterebilirler. Bunun aracılığıyla; yeni müşteriler ve çalışanlar edinebilir ve yeni bağlantılar kurabilirler.¹²

İnternet ve onun birleşmiş teknolojileri, farklı birçok öğrenme kaynağını ve olayını güçlü ve bağlı öğrenme yollarına dönüştürmemize izin verir.¹³

İnternet, örgütün öğrenme ve eğitim hedeflerine mantıksal çözümler sunar. Herkes tarafından her yerde, her zaman erişim olanağını sağlar.¹⁴

¹¹http://www.centerspan.org/bilgi_verici_icerikler/net.htm(çevrimiçi)(Erişim 10.12.2007)

¹²http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=2 (çevrimiçi)(Erişim 30.01.2007)

¹³Paul HENRY, "E-learning Technology, Content and Services", Education+Training, Vol.43 No.4, s.251 2001 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EUM0000000005485> (Erişim 15.12.2005)

¹⁴Kirsty VAUGHAN, Anna McVIGAR, "Employees' Pre-implementation Attitudes and Perceptions to E-learning: A Banking Case Study Analysis" Journal of European Industrial Training, Vol.28 No.5,s.401,2004 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090590410533080>(Erişim 15 Aralık 2005)

- **Intranet:**

Bir örgütün dışardan davetsiz misafirlere karşı güvenli iç iletişim ağına intranet denir. Etkili bir intranet, çalışanların bilgiye ve birbirlerine daha yakın olmalarını sağlar. Çalışanlara iş arkadaşlarının dosyalarına, dokümanlara, analiz araçlarına, iç bilgi kaynaklarına, üçüncü şahısların kaynaklarına, müşteri bilgilerine erişebilme olanağı yaratılmış olur.

İyi, yararlı bir site yaratmak örgüte bağlıdır. Uğraşılması gereken çok fazla gereksiz bilgi olduğunda, sistem yararlı olamaz. Bunun için; materyalleri yararlı ve kolay anlaşılabilir bir şekilde organize etmek gerekir. Bunu gerçekleştirebilen şirketler rakiplerine karşı büyük bir avantaj yakalayacaklardır.¹⁵

Örgütün personeli dünyanın her tarafına dağılmış olsa bile; örgütte iletişimi ve işbirliğini teşvik edebilen, işlemleri uygun hale getirebilen, bilgilerin, personeli için sürekli olarak güncellenmesini sağlayan çok etkili bir araçtır. Büyük örgütlerin insan kaynakları bölümlerine intraneti yerleştirme nedenleri sadece işlevsel yöneticilere ve çalışanlara insan kaynakları bilgi yönetimini transfer etme düşüncesi ile ilişkilendirilemez. Intranetin yerleştirilmesinin sebeplerinden bazıları şunlardır:¹⁶

1. Bilginin toplanması, iletilmesi ve çalışanlarla paylaşılması,
2. Bilgi dağarcığına girişin ve idaresinin otomatikleştirilmesi,
3. Karmaşık bilgilerin, daha çok ayrıntı ve grafiklerle sunularak basitleştirilmesi,
4. Çalışanların amaçlarını başarmalarındaki etkinliklerini artırıcı altyapının inşa edilmesinin sağlanması,

¹⁵ http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=2 (Erişim 30.01.007)

¹⁶ Jose L. GASCO, Juan LLOPIS, M. Reyes GONZALEZ "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study" Vol.28 No.5, s.372 2004 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090590410533062> (Erişim 15.12.2005)

5.Yetenek, bilgi ve deneyimler gibi bazı ölçütlerin esasları üzerinde uzmanlıkları belirlemede yöneticilere yardımcı olması,

6.Özel bir bölgede bir projeye atanan çalışanın örgütün uzmanlarından tavsiye alabilmesini sağlayacak çevrimiçi forum olanaklarının yaratılması.

- **Extranet:**

Extranet, örgüt bilgilerinin ve operasyonlarının tedarikçiler, satıcılar, ortaklar, müşteriler ve diğer işyerleri ile güvenli bir şekilde paylaşılması için internet teknolojisi ve kamu iletişim sistemini kullanan özel iletişim ağıdır.¹⁷

Intranetin teknik altyapısının ve mantığının kullanıldığı ve sadece tanımlanan ve izin verilen kişilerin girebildiği bir sistem olup; iş hayatının bütün unsurlarının, müşterilerin, bayilerin, alıcı ve satıcıların aynı ortamda buluşması sağlanmaktadır. Extranet ile örgüt, sisteme kimi dahil edeceğine, neyi nasıl sunacağına ve bilgilere kimlerin ulaşabileceğine kendisi karar verebilmektedir. Extranetin intranetten farkı; bilgilere ulaşmasına izin verilen kişilerin bu bilgilere sadece şirket içinden değil her yerden ulaşabilmelerinin sağlanmasıdır. Örgütün dışındayken bile, örgüt ile ilgili gelişmeler anında takip edilebilir ve müşteriler ya da bayilerle olan bağlantılar izlenebilir.¹⁸

Intranet ve extranet; kapsamlı öğrenmenin dağıtımı ve performans destekleme ortamı için birçok kapasiteye sahip platform sunar ve bireysel çalışanlar için etkileşimli, kendi hızına uygun çoklu medya eğitimine, bilgi ve yeteneklerin değerlendirilmesine, bilirkişi raporu ve işe yardımcı konular gibi performans destek gereçlerine, eğitmen, uzman ve meslektaşlarla çevrimiçi iletişime erişim sağlar.¹⁹

¹⁷http://searchnetworking.techtarget.com/sDefinition/0,,sid7_gci212089,00.html (çevrimiçi) (Erişim 04.06.2007)

¹⁸<http://www.advancity.net/tr/Hizmetler/intranet.asp>(çevrimiçi)(Erişim 04.06.2007)

¹⁹ A. GUNESKARAN, R.D. McNEIL,D.SHAUL, “E-learning: Research and Applications” Industrial and Commercial Training, Vol.34 No.2, s.45, 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210417528> (Erişim 15.12.2005)

1.3. E-öğrenmeye Başlarken Örgütsel Gereksinimler

Hayata geçirilecek e-öğrenme uygulamalarının başarılı olabilmesi, stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Bu da ancak; örgütsel ihtiyaçların, e-öğrenmeye geçiş aşamasında belirlenmesi ile mümkün olmaktadır.

Bir örgütü e-öğrenmeye hazırlamak için gerekenlerin farkında olmak büyük önem taşımaktadır. Örgütün e-öğrenmeye geçişi için göz önüne alınması gereken örgütsel gereksinimler; eğitim kültürü, liderlik, iletişim, değişim yönetimidir.²⁰

- Eğitim Kültürü

E-öğrenme bir öğrenme modeli olarak; bu öğrenme modelinin kuruma sunabilecekleri, bunu kullanarak öğrenecek çalışanların öğrenmeye verdikleri öneme ve öğrenmenin kurum içindeki değerine bağlıdır.

Çalışanların öğrenmeyi işlerinin bir parçası olarak görmelerini sağlamak eğitim kültürüne katkı sağlar. Çalışanların internet ve intranet gibi kaynaklardan bilgi edinmesi yaygın hale getirilmelidir. Bilgi paylaşımını teşvik edici ödüllendirmeler gerçekleştirilmelidir. Zaman içinde performanslarındaki gelişimi ve yöneticilerin bu konudaki desteğini fark eden çalışanlar öğrenmenin önemini daha iyi anlayacaklardır.²¹

Eğitim kültüründe önemli olan bir konu da eğitimin içeriğidir. Çalışanlar, iyi tasarlanmamış bir içerikle karşılaşılırsa kullanılan teknolojinin son model olması veya örgütün vaat ettiği ödüller hiçbir anlam ifade etmez. Bu durum çalışanların, bir süre içerikte dolaşıp eğitimden çıkmalarına, hatta bir daha geri dönmemelerine neden olmaktadır. Buna neden olmamak için

²⁰ Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.304–305

²¹ Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.305–306

içerik, öğrenme ilkelerine göre geliştirilmeli, iyi organize edilmeli ve görsel anlamda dikkat çekici hale getirilmelidir.²²

- Liderlik

Burada önemli olan ilk konu, üst yönetimin projeye inanarak tam destek vermesidir. Tüm çalışanlar, e-öğrenme projesi ve sonuçlarının yöneticiler tarafından takip edildiğini bilmelidirler.²³

Uygulamanın diğer çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmak için, yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerinden ilk faydalanan kişiler olmaları sağlanmalıdır. Başarılı uygulamalarla elde edilen deneyimler ve yatırımın geri dönüşünü gösteren örnekler sunularak; e-öğrenme yöneticilere göstergelerle açıklanmalıdır.²⁴

Bazı yöneticiler, eğitimi yüksek performans gösterenlere karşı verilen ödül olarak görürken, bazıları eğitimin sadece düşük performanslılara karşı verilmesi gerektiğini düşünebilir. Bu yüzden, yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerine bakış açıları önem kazanmaktadır.²⁵

- İletişim

*“Etkili bir iletişim planı, e-öğrenmenin şirket içinde tanıtılmasında ve uygun öğrenme ve gelişim atmosferinin şirket içinde oluşturulmasında çok önemlidir. Bu amaca yönelik olarak verilecek tüm mesajlar tek bir kaynaktan çıkmalı ve e-öğrenme stratejisi doğrultusunda tutarlı olmalı, kavram kargaşasına yol açmamalıdır.”*²⁶

²²Murat BAHAR, “E-learning Projelerinin Yapı Taşları”(2002) http://enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=72 (çevrimiçi)(Erişim 10.01.2007)

²³ <http://www.ikademi.com/showthread.php?p=1721#post1721>(çevrimiçi)(Erişim 28.05.2007)

²⁴ Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 306

²⁵Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”(2002) http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=62(çevrimiçi) (Erişim 21.12.2006)

²⁶Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”(2002) http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=62 (çevrimiçi)(Erişim 21.12.2006)

- Değişim Yönetimi

Örgütlerin e-öğrenmeyi uyarlama süreçleri çabuk şekilde uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bazı örgütler ilk önce hazırlanma dönemine ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu da değişim yönetimi diye adlandırılan yaklaşımın devreye girmesine neden olmaktadır.

Çalışanların örgütte gerçekleştirilecek bir değişime istekli olup olmamaları önemlidir. Çalışanların isteksizliğinin sebebi araştırılmalıdır. Bunun sebebi iki türlü olabilir. Çalışanlar teknoloji konusunda gerekli yetkinliklere sahip olmadıklarına ve tek başına öğrenemeyeceklerine inanıyor olabilirler ya da konuya karşı ilgisiz olabilirler.

Bakılması gereken bir diğer unsur da, örgütün sahip olduğu kaynakların değişim için yeterli olup olmamasıdır. Örgüt, kullanacağı teknoloji için uygulamanın başından sonuna kadar finansal kaynağa sahip olmalıdır. Aksi takdirde; uygulamanın yarıda bırakılması çalışanların yönetime ve örgüte karşı güvenlerini yitirmelerine neden olabilecektir.

Değişim yönetimi süreci, e-öğrenme uygulamalarından önce başlatılarak çalışanların neyle karşı karşıya olduklarının ve uygulamanın ortaya çıkaracağı faydaların en iyi şekilde önceden görülebilmesi sağlanabilir.²⁷

Etkili bir kurum içi iletişim geliştirilerek verilmek istenen mesajlar hedef kitlelere aktarılmalıdır. Verilecek mesajların somut olmasına dikkat edilmeli ve kurum kültürüne uygun bir iletişim stratejisi geliştirilmelidir. Ayrıca;

²⁷Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler” (2002) [\(http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=62\(çevrimiçi\)\)](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=62(çevrimiçi)) (Erişim 21.12.2006)

eğitimcilerin öğrenmeyi yönetebiliyor olmaları, çalışanları yönlendirebilmeleri ve onlara destek olabilmeleri gerekir.²⁸

1.4. E-öğrenme Süreçleri

Eğitici ile öğrenciler arasında iki yönlü iletişim, internet üzerinden gerçekleştirilen konferanslar ve sanal sınıf uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir.²⁹ Bunlar genel olarak senkron (eşanlı) eğitim ve asenkron (eşanlı olmayan) eğitimlerdir.

1.4.1. Senkron (Eşanlı) Eğitim

Bu yöntem, *“Aynı anda bütün katılımcıların birbirleriyle ve eğitimci ile doğrudan iletişim kurabildikleri, elektronik ortamdaki eğitmen yönlendirmeli eğitim şeklidir.”* Senkron eğitim yöntemleri aşağıda sıralanmaktadır:

“Sanal sınıflar

İşitsel (Audio) ve Görsel (Video) konferanslar

İnternet üzerinden telefon bağlantısı

*Çift taraflı (interaktif) ve canlı uydu yayınları”*³⁰

Senkron eğitim katılımcılara faydalanabilecekleri birçok avantaj sağlamaktadır. Senkron eğitimin sağladığı avantajlar şunlardır:³¹

—Tartışma ortamı yaratmak,

²⁸ Murat BAHAR, a.g.e. Murat BAHAR, “E-learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.310–311

²⁹ Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.165

³⁰ <http://www.İnsankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=285> (çevrimiçi)(Erişim 01.06.2007)

³¹ <http://www.kykonline.com/content/view/114/66/>(çevrimiçi) (Erişim 01.06.2007)

- Soru sorup cevap almak,
- Anında test yapmak,
- Video ve multimedya (çoklu medya) olanaklarından faydalanmak,
- Sunum yapmak,
- Birçok öğrenci ile aynı anda iletişim kurmak,
- Farklı yerlerden ulaşmak olanağının olmasıdır.

1.4.2. Asenkron Eğitim

“Katılımcıların eğitimin gerçekleştirildiği anda değil, belli bir zaman sonra materyalleri kullanmasına ve iletişimine olanak veren eğitim şeklidir. Bu uygulamada eğitim süreci, eğitim zamanından bağımsız olarak çeşitli kaynaklara(video, internet gibi)kaydedilmekte, katılımcıların bu kaynaklara istedikleri zaman ulaşmaları olanağı sunulmaktadır.”³² Asenkron eğitim aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilir;³³

*“Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması,
Videoya çekilen sınıflar,
İşitsel /Görsel olarak internet üzerinde yapılan sunumlar,
Online tartışma grupları.”*

Asenkron eğitimde eğitici, eğitim materyallerini, öğrenme aktivitesi gerçekleşmeden önce hazırlar ve stoklar. Öğrenci stoklanmış olan bu materyallere ne zaman ve nereden ulaşacağına kendisi karar verir.³⁴

Asenkron eğitimle aşağıda sıralanan faaliyetler gerçekleştirilebilir;

³² Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.166

³³<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=285> (çevrimiçi) (Erişim 01.06.2007)

³⁴<http://e-learningtalks.com/2006/05/07/e-ogrenme-senkron-ve-asekron-e-ogrenme/> (çevrimiçi) (Erişim 10.02.2007)

- Duyuruların yapılması,
- Mesajların iletilmesi,
- Test yapılması,
- Video ve görsel, işitsel tasarımlardan faydalanılması,
- Sunum yapılması,
- Zamandan bağımsız hareket edilmesi,,
- Eğitimciye ihtiyaç olmaması,
- Farklı yerlerden ulaşma olanağının olması.³⁵

Asenkron eğitim yöntemi ile senkron eğitim yönteminin örgütsel gereksinimler açısından farkları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

Tablo1.1 E-öğrenme Gereksinim Matrisi

Gereksinimler	Asenkron	Senkron
Öğrenenler için yüksek seviyede yönlendirme ihtiyacı		X
Daha az öğrenme motivasyon düzeyi		X
Yüksek internet bağlantı maliyeti	X	
Eğitimlerin programlanması zor	X	
Sınırlı bilgisayar deneyimi		X

Kaynak:Jennifer De VRIES,E-learning Strategy:A Framework for Success,(2005)
<http://www.learningcircuits.org/2005/aug2005/devries.htm>

1.5. Eğitim Tekniklerinin Tarihsel Gelişimi

Geçmişten günümüze insanlar sürekli öğrenme eğilimi içindedirler. Kuşaklar arasında bilgi aktarımını sağlamak için her seferinde yeni eğitim programları hazırlanmıştır. Öğrenme ve bilgi aktarımının şekillenmesi ilk önce aile içerisinde başlayarak daha sonra da toplumların yapısına ve doğal

³⁵<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=285> (çevrimiçi)(Erişim 01.06.2007)

koşullara bağlı olarak gerçekleşmiştir. Bunlar bazen kurumsal, bazen bölgesel, bazen de ulusal boyutta özellikler taşımışlardır. Bu anlamda ilk planlı eğitim çabaları insanların, korunma amacıyla için gerçekleştirdikleri askeri eğitim örgütleri ve savaş eğitimleri olmuştur. Bir diğer eğitim kurumu ise dini eğitim verilen yerlerdir.

Günümüzde yaşanan gelişmeler, yeni bilgi ve uygulamaların ortaya çıkması bireyler ve kurumlar açısından yaşam boyu sürecek bir eğitim ihtiyacının doğmasına sebep olmuştur. Verilecek eğitim yönteminin belirlenmesinde örgütün kaynak yapısı ve eğitime bakış açısı önem kazanmaktadır.³⁶

1.5.1. Geleneksel Eğitim Yöntemleri

Geleneksel eğitim yöntemleri, klasik sınıf eğitimi ve uzaktan eğitimden oluşmaktadır. Kurumsal eğitim sürecinde, uygulanan geleneksel eğitim yöntemlerinin çoğunu klasik sınıf eğitimleri oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak az da olsa uzaktan eğitim de uygulanmaktadır.³⁷

1.5.1.1. Klasik Sınıf Eğitimi

Geleneksel eğitim yöntemlerinden ilki klasik sınıf eğitimidir. Klasik sınıf eğitimi, yüz yüze eğitim olarak adlandırılır. Sınıfta ya da uygulama alanı içerisinde, öğretici ile öğrenci bir arada bulunur. Süreçteki tüm katılımcılar için eğitim faaliyetleri eş zamanlı olarak (senkron eğitim) yürütülür. Bu yöntem, eğitim içeriğinin geliştirilmesi ve uygulanabilirliği açısından esnek ve hızlı bir

³⁶ Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.151-152

³⁷ Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.152

yöntemdir ancak; eğitici ve öğrencilerin bir araya getirilmesini gerektirir bu da maliyetleri artırır. Klasik sınıf eğitiminde geniş kitlelere ulaşılmasında zorluklar ortaya çıkmaktadır. Klasik sınıf eğitiminin zorlukları şunlardır:

- Eğitim için ayrılan zamanın artması iş süreçlerini kesintiye uğratabilir.
- Her zaman yeterli bilgi düzeyine sahip eğitici bulunamaması durumunda, eğitimlerin bir kısmını ilgili yöneticiler vermek zorunda kalabilir. Bu da işletme açısından önemli bir maliyet unsurudur.
- Eğitimlerin süresi çok uzun bir zaman aralığı gerektirebilir.
- Eğitimler özel eğitim ve danışmanlık kuruluşlarından sağlanabilir. Bu durumda eğitimler için oldukça önemli bedeller ödenir.
- Eğitim konusu ile çalışanların ihtiyaçları arasında paralellik sağlanması gerekir. Ancak; dışarıdan gelen eğitimcilerin çoğunlukla, işletmenin özel koşullarına yönelik özel çözümler üretmeleri ve bu doğrultuda eğitim vermeleri mümkün olmayabilir.

Klasik sınıf eğitimin ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldırmak için 1950'li yıllarda işletmelerde, uzaktan eğitim yöntemi uygulanmaya başlamıştır.³⁸

1.5.1.2 Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitimde eğitici ve öğrenenler fiziksel olarak ayrı ortamlarda bulunurlar. Uzaktan eğitimle e-öğrenme zaman zaman birbirine karıştırılabilir, anımsanması gereken husus uzaktan eğitimin posta yoluyla başlamış olduğudur. Daha sonra radyo-televizyon yayınları kullanılarak uzaktan eğitim gerçekleştirilmiştir.

³⁸ Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ,s.152-153

İlk kuşak uzaktan eğitim, sadece basılı materyallerin kullanıldığı mektup yoluyla gerçekleştirilmekteydi. İkinci kuşak uzaktan eğitim yazılı materyaller, radyo ve televizyon yayınları, ses ve görüntü bantları ile desteklenmiştir. Etkileşim, telefon ve faks ile sağlansa bile, tam anlamıyla bir etkileşimden söz edilemezdi.³⁹

19. yüzyılın başlarında ulaşım olanaklarında ortaya çıkan kolaylıklar ve posta sisteminin gelişmesiyle birlikte, mektupla eğitim uygulamaları yaygınlaşmaya başlamış, farklı coğrafyalarda yaşayan öğrencilere eğitim hizmetleri sunulabilmiştir.⁴⁰

Dünyada ilk uzaktan eğitim uygulaması, 1840 yılında, İngiltere’de, İsaac Pitman tarafından gerçekleştirilmiştir. Pitman, mektupla steno öğretmeye başlamıştır. Bu uygulamada öğrenci başarıları notla değerlendirilmiştir.

1856 yılına gelindiğinde örgütlü girişimler başlamıştır. Charles Toussaint ve Gustav Langenscheid Almanya’da öğretim malzemeleri yayınlayan ve o yıllarda uzaktan eğitim uygulayan dil okulunu kurmuştur.

1884 yılında yine Almanya’da, öğrencileri üniversite giriş sınavına hazırlayan uzaktan öğretim okulu açılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri’nde örgütlü uzaktan eğitim çalışmaları, 1874 yılında başlamıştır. 1892 yılına kadar uzaktan eğitim konusunda çeşitli gelişmeler yaşanmış ve 1892 yılına gelindiğinde Chicago Üniversitesi’nde uzaktan eğitim bölümü oluşturulmuştur.

³⁹Filiz TUTAR, Derviş ÇANAKÇI, “E-öğrenme ve Türkiye’deki Konumu” <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/> (çevrimiçi) (Erişim 30.04.2006)

⁴⁰Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.154

Türkiye’de ilk uzaktan eğitim düşüncesi 1927 yılında düzenlenen bir toplantıda gündeme gelmiş ve halkın okuryazar hale getirilmesinde uzaktan eğitimden yararlanılması gerektiği vurgulanmıştır. Bu uygulama mektupla öğretim şeklinde yapılmak istenmiş ancak; okuryazar oranının çok düşük olması nedeniyle öğretmensiz eğitimin gerçekleştirilemeyeceği düşüncesi ortaya çıkmış ve bu uygulama başlatılamamıştır. Türkiye’deki ilk uzaktan eğitim uygulaması, bankalarda çalışanların mektupla öğrenim görmelerini sağlayan, 1956 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü tarafından başlatılan uygulamadır.⁴¹

Televizyon ve radyo ile eğitim uygulaması 1950’li yıllarda ilk olarak A.B.D. ordusunda askeri eğitim amacıyla hayata geçirilmiştir. Bu dönemden itibaren uzaktan eğitim uygulamaları geleneksel sınıf eğitimine karşı bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır.⁴²

1.5.2.Modern Eğitim Yöntemleri

Bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, eğitimin sağlanmasında bilgisayar kullanımının yerini vazgeçilmez hale getirmiştir. Eğitimin, elektronik ortamda ve internet aracılığı ile verilebilmesi olanağı sağlanmaktadır.⁴³

⁴¹Zeki KAYA, “Uzaktan Eğitim” (çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/egitim/egitim-metodoloji/uzaktan-egitim.htm> (Erişim 04.06.2007)

⁴² Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.155

⁴³Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ,s.157

1.5.2.1. Bilgisayar Destekli Eğitim (BDE)

Kişisel bilgisayar kullanıcılarının artması ile birlikte, 1980'li yıllarda eğitimde bilgisayarın kullanım oranı hızla artmıştır. Özellikle CD-ROM teknolojilerinin katkısıyla, bilgisayar destekli eğitim uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bilgisayar destekli eğitim, asenkron (internete bağlı olmaksızın gerçekleştirilen eğitim) eğitim olarak kabul edilmektedir.

Bilgisayar destekli eğitimin avantajlarına baktığımızda, video ve televizyon yayınlarıyla kıyaslandığında çok daha interaktif bir ortam sunabildiğini, eğitimin içeriğinin öğrencinin ihtiyaçlarına göre değiştirilebildiğini, geniş kitlelere kolayca ulaşılabilirdiğini ve ucuz biçimde yaygınlaştırılabildiğini görmekteyiz. Ancak; bunun yanı sıra bu tip uygulamaların, hazırlanması ve güncellenmesinin zaman alıcı ve pahalı olması gibi dezavantajları da vardır.⁴⁴

1.5.2.2. İnternet'e Dayalı Uzaktan Eğitim

İnternet'e dayalı uzaktan eğitimin birer parçası olarak kullanılan modeller içerisinde internet ağını kullanan tele-konferans görüşmeleri, elektronik postalar, elektronik kitap ve süreli yayınlar yer almaktadır. Günümüzde en yaygın olarak kullanılanı ise internet tabanlı uzaktan eğitim modelidir.⁴⁵

İnternet tabanlı eğitim, internetin ilk ortaya çıktığı yıllarda eğitim materyallerinin internet ortamında metin tabanlı sunumları ile başlamıştır. İlk dönemlerde metin ağırlıklı elektronik kitap formunda hazırlanan eğitsel siteler

⁴⁴Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ,s.157

⁴⁵ Umut AL, R.Orçun MADRAN, İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim Sistemleri: Sahip Olması Gereken Özellikler ve Standartlar s.4, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/publications/internetbaseddistanceeducation.pdf> (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

söz konusuydu.⁴⁶ Ama asıl gelişme internet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin internet ortamına yansıtılmaları ile başlamıştır.⁴⁷

“İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim, internet’in teknolojik özelliklerinden yararlanılarak oluşturulan ve bilgisayar teknolojisi ile desteklenen bir öğretim programı olarak tanımlanmaktadır.”⁴⁸

Gelişmiş teknolojik gereçlerle birbirinden uzak öğrencilerin ve eğitim kadrosunun etkileşimli olarak veri alış verişinde bulunmasıdır.

“Eğitimin www (world wide internet), elektronik posta, dosya aktarım protokolü gibi internetin sahip olduğu çeşitli gereçlerden yararlanılarak gerçekleştirilmesi yöntemidir. İnternet tabanlı eğitimin; geleneksel, posta yoluyla ve CD-ROM destekli eğitimlere göre düşük maliyeti, anında hizmet desteği, başarı takibi ve değerlendirmesi gibi birçok açıdan üstünlükleri bulunmaktadır.”⁴⁹

İnternet tabanlı eğitim metodu, güncellenmesi ve yayımı oldukça kolay, içeriği ilgi çekici, esnek ve interaktif. Ancak; bunun yanında internete bağlanma (ya da dersi takip edebilmek için internetten gerekli dosyaların indirilebilmesi ve bilgisayarda saklanması) zorunluluğunun olması gibi

⁴⁶B.ÖZDEMİR, N.F.ALPARSLAN (2000) İnternet Tabanlı Derslerde Öğrenciye Kılavuzluk Eden Akıllı Bir Ajan, BİTe 2000 Bilişim teknolojileri Işığında Eğitim Konferansı ve Sergisi, BTİE, 71-72 15-17 Mayıs 2000, Ankara’dan naklen Sabahattin ÇALIŞKAN, “Uzaktan Eğitim İnternet sitelerinde Animasyon Kullanımı” http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Sabahattin_Caliskan.doc(çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

⁴⁷Sabahattin ÇALIŞKAN, “Uzaktan Eğitim İnternet sitelerinde Animasyon Kullanımı” http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Sabahattin_Caliskan.doc (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

⁴⁸B.KHAN, İnternet Based Instruction, Education Technology Publication, Enlewood Cliffs, (1997)’den naklen Sabahattin ÇALIŞKAN, “Uzaktan Eğitim İnternet sitelerinde Animasyon Kullanımı” http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Sabahattin_Caliskan.doc(çevrimiçi) (Erişim 14.06.2007)

⁴⁹Hüseyin ODABAŞ, “İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim ve Bilgi ve Belge Yönetimi Birimleri”, Türk Kütüphaneciliği 17, 1, s.3, 2003, http://eprints.rclis.org/archive/00007435/01/Internet_Tabanli_Uzaktan_Egitim.pdf (çevrimiçi) (Erişim 04.06.2007)

dezavantajlara da sahiptir. İletişimin etkinliğinin, teknolojik altyapıya bağlı olmasına neden olmaktadır.⁵⁰

1.5.3. Geleneksel Öğrenme ve E-öğrenme

Geleneksel öğrenme yöntemleri ile e-öğrenme eğitim yöntemleri arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel öğrenme zaman bakımından süreliyen, e-öğrenme uygulamaları yaşam boyu öğrenmeyi hedefler. E-öğrenme teknolojiye bağımlıyken geleneksel öğrenme yöntemi teknolojiden bağımsızdır. Geleneksel öğrenme ile e-öğrenme yöntemi arasındaki farklar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo1.2 Geleneksel Öğrenme ve E-öğrenme Arasındaki Farklar

Faktör	Geleneksel Öğrenme	E-öğrenme
Zaman	Bağımlı, süreli	Bağımsız, yaşam boyu
Mekan	Bağımlı, kısıtlı	Bağımsız, sınırsız
Transfer	Teknolojiye bağımlı Değil	Teknolojiye bağımlı
Hız	Yavaş	Hızlı
Öğrenim Ortamı	Kontrol altında, kurallı, yüz yüze, süre sınırlı	Kontrolsüz, kuralsız, öğrenci öğreticiden uzakta, süre sınırsız
Yetenek ve Kalite	Öğretmenin öğretim yeteneğine, öğrencinin öğrenme hızına bağlı	Öğretim ve öğrenim bilgi düzeyine bağlı değil
Esneklik	Esnek değil yeniden Yapılandırılmaz	Esnek, kişiye, zamana, Mekana, amaca bağımlı olarak yeniden Yapılandırılabilir.
Etkinlik	Duruma ve koşula bağlı	Duruma ve koşula bağlı
Yararlanma	Kısıtlı sayıda öğrenci	teorik olarak sonsuz Yaygın
Yatırım	Pahalı	Göreceli ucuz

Kaynak: İbrahim GÖKDAŞ, Murat KAYRI “E-öğrenme ve Türkiye Açısından Sorunlar, Çözümler Önerileri” Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 2 http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_II/ig_mk.doc (Erişim 03.06.2007)

⁵⁰Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.158

1.6. Örgütlerin E-öğrenmeyi Tercih Etme Nedenleri

Örgütlerin e-öğrenme uygulamalarını gerçekleştirmek istemelerinde bazı faktörler ve eğilimler etkili olmuştur.

1.6.1. E-öğrenmede Tercihleri Etkileyen Faktörler

“Teknolojik değişmelerin karmaşıklığı ve iş ortamındaki hızı artırması, yetenekli insanların azlığı, rekabetin artması ile ücret üzerindeki baskıların artması, küreselleşmenin sebep olduğu türlü türlü zorluklar, sosyal ve demografik değişmeler, bilgi işçilerinin iş ortamında esnekliğe olan ihtiyacı, öğrenmenin devam eden bir süreç haline gelmesi, internetin çok hızlı gelişerek eğitimlerin verilmesine olanak sağlaması e-öğrenmeye olan ihtiyacı artırmıştır.”⁵¹

- Eğitilecek personel sayısı: E-öğrenmeyle örgütler geniş kitlelere değişik konularda eğitim olanağı sağlarlar.
- Coğrafi dağılım: E-öğrenme örgütün farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan çalışanlarını eğitmesini kolaylaştırır.
- Müşteri ve tedarikçilerin eğitim ihtiyaçları: İşletmeler e-öğrenme uygulamalarını değer zincirinin her aşamasında kullanarak maliyetlerini düşürebilir ve E-öğrenme uygulamalarına müşteri ve tedarikçinin katılımları sağlanarak maliyetler düşürülebilir.
- Değişimin hızı: Örgütler hızla değişen çevre şartlarında faaliyet göstermek zorunda olduklarından örgütlerin öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır.⁵²

⁵¹ http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=6 (çevrimiçi) (Erişim 22.12.2005)

⁵² Esra NEMLİ, “Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.175

1.6.2. E-öğrenme Uygulamalarını Ortaya Çıkaran Ana Eğilimler

- Değişen demografik özellikler: Son yıllarda yüksek kalitede iş bulmak için çalışanlar arasında rekabet ortamının artmasına rağmen yetenekli ve bilgili çalışan kaynağı eksikliği söz konusudur. Bu; tüm dünyada çalışanların eğitim taleplerinde önemli artışlar meydana gelmesine yol açmıştır.
- Teknoloji devrimi: Firmalarda kişi başına düşen bilgisayar sayısındaki artışlar, firmaların ileri teknoloji ürünlerine yatırım yapmaları, internet kullanıcılarının sayılarının artması, teknolojik değişim ve karmaşıklığın, çalışanların yeni eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarması ve bilgi ve öğrenme fırsatlarına ulaşım hızının artması e-öğrenmeye olan talebi artırmıştır. Teknolojik gelişmeler karşısında tüm işletmelerde teknoloji yatırımları artmış ve tüm iş süreçlerinde teknoloji kullanımı önemli bir yer edinmiştir.
- Küreselleşme: Küreselleşme ile birlikte Dünya giderek küçülürken, sınırlar da ortadan kalkmaktadır. Çok dilde kültürel eğitim programlarına ve küresel ekonomide gerekli becerilerin kazandırılması yoluna gidilmektedir.⁵³ Örgütler rekabet edebilmek için hızlı hareket etmek ve yeni stratejilere hızlı uyum sağlamak zorundadırlar. E-öğrenme öğrenme alanında sağladığı esneklik sayesinde örgütlerin öğrenme hızlarını artırmalarını sağlar.⁵⁴
- Birleşme hareketleri: Ülkeler arasında serbest ticaretin artması ve sınırların ortadan kalkması, tüm dünyada şirket birleşmelerini arttırmaktadır. Tüm bunlar hızlı bir şekilde tekrar eğitim almaya olan gereksinimi arttırmaktadır.

⁵³Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.163-164

⁵⁴Murat BAHAR, “Şirketler Neden E-learning ile İlgileniyor?” (çevrimiçi)(2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=107 (çevrimiçi)(Erişim 22.12.2005)

- Dış kaynak kullanımı: Kaliteli eğitim programlarının uygun ücrette verilmesi eğitim firmaları arasında rekabeti arttırarak uzmanlaşmanın artmasını sağlamaktadır.⁵⁵

1.7. E-öğrenmenin Avantajları, Dezavantajları ve Önündeki Engeller

E-öğrenme yöntemi çalışanlara ve örgüte yönelik birçok avantaja sahip olmasına karşın bazı dezavantajlara da sahiptir. Çalışanlara yönelik bu eğitim yönteminin gerçekleştirilmesinin önünde bazı engeller vardır. Örgütün e-öğrenme uygulamalarında başarılı olabilmesi için bu engelleri ortadan kaldırması gerekmektedir.

1.7.1. E-öğrenmenin Avantajları

Genel olarak:

E-öğrenmenin getirdiği avantajları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.⁵⁶

- 1.Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir,
- 2.Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar
- 3.İstenilen yer ve zamanda birey tarafından eğitimin alınmasına olanak verir,
- 4.Birey bir seferde ne kadar çalışmak istediğine karar verebilir, dinlenme aralarını belirleyebilir ve önceden öğrendiklerini gözden geçirebilir,
- 5.Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masraflarını ve diğer harcamaları önemli derecede azaltır,

⁵⁵ Serhat YANIK, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.164

⁵⁶ http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url:38 (çevrimiçi) (Erişim 20.12.2005)

6.Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine olanak verir,

7.Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur,

8.Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir,

9.Sunduğu seçenekler yardımıyla bireye özgü öğrenme olanağı sağlayarak öğrenme kalitesini artırır,

Kısaca; e-öğrenme, arttırılabilir ve daha esnek öğrenme sağlar. Daha çok verim ve zaman artırımını elde edilir. Bu şekilde öğrenme ile eğitime başlamadan önce kontrol edilebilen istikrarlı bir eğitim sunulabilir. Eğitime katılımlar kolaylıkla kontrol edilebilir ve ilerlemeler izlenebilir. Eğitilen kişiler iş ya da ev dışında herhangi bir yere seyahat etmek zorunda kalmazlar. E-öğrenme aynı zamanda doğrudan eğitimin getirdiği maliyetlerin de azalmasına yardımcı olur. Bu, e-öğrenmede arazi maliyetlerinin azalması, seyahat, harcırah ve kurs ücreti masraflarının olmaması aracılığıyla elde edilir.⁵⁷

Günümüzde örgütler tam zamanında eğitim çözümlerine, bir başka deyişle çalışan bir problemle karşılaştığında, bu konuda doğru yerde ve zamanda geliştirilen eğitim çözümlerine ihtiyaç duymaktadırlar. E-öğrenme aracılığıyla; çalışanlar bilgiye ve eğitime ihtiyaç duydukları zamanda ulaşabilmekte ve problemlere hemen çözüm bulunabilmektedir. Elektronik öğrenme, diğer yöntemlere kıyasla çok sayıda avantaja sahiptir. Bu avantajlar iş sonuçları üzerindeki etkiler, eğitim işlevi üzerindeki etkiler ve çalışanlar üzerindeki etkiler olmak üzere üç temel kategoride ele alınabilir.⁵⁸

⁵⁷ Tahir M. NISAR, "Organisational Determinants of E-learning" Industrial and Commercial Training Vol.34 No.7 s.256-257 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210447246> (Erişim 15.12.2005)

⁵⁸ Esra NEMLİ, "Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme" **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.177-178

1.7.1.1. E-öğrenmenin İş Sonuçları Üzerine Etkileri

E-öğrenmenin iş sonuçları üzerine etkilerine baktığımızda ilk olarak e-öğrenmenin eğitim maliyetlerini azalttığını görmekteyiz. Klasik sınıf eğitimlerine oranla bir e-öğrenme programının geliştirilmesi ve yönetilmesi daha ucuza gerçekleşecektir. Aynı anda daha çok kişiye verilebilen hizmet aracılığıyla kişi başına düşen eğitim maliyetleri, katılımcıların seyahat etme zorunluluğunun olmaması aracılığıyla seyahat masrafları da azaltılmış olacaktır. Çok uluslu işletmeler coğrafi olarak çok geniş bir alana yayılmış durumdadırlar. Özellikle bunlar için e-öğrenme maliyetlerin azaltılmasında önemli bir alternatif olmaktadır.⁵⁹ E-öğrenmenin maliyet avantajı, eğitim zamanlarının, seyahat maliyetlerinin ve iş dışında geçirilen sürenin azaltılmasına ve e-öğrenmenin bir kerede birçok kişiye çok az maliyetle hizmet sunma gücüne odaklanmaktadır.⁶⁰

Müşteri eğitimleri kolaylaşmaktadır. Yeni ürünler piyasaya sunulurken müşterilerin bu ürünle ilgili endişeleri, örgütün internet sitesi üzerinden bu ürünler müşterilere tanıtılarak giderilmektedir.⁶¹

Çalışların iş ortamlarından uzakta kalma süresi kısalmaktadır. Hatta çalışanlar internet yardımıyla evlerinden bile bu eğitimlere ulaşabilmektedirler.

⁵⁹ Colin STEED, **İnternet-Based Training**, Hamshire: Gover Publishing, s.31, (1999)'dan naklen Esra Nemli, a.g.e., s.178

⁶⁰ G.KAPROWSKI, "Online Learning the Competitive Edge" Information Week, (Ağustos 2000), J.WARNER, "Look No Classroom BAE's Virtual University" Flexible Working, (Temmuz 1999), R.SCHRIVER, S.GILES, "Real ROI Numbers" Training and Development, (Ağustos 1999)'dan naklen Allan MACHPHERSON, G.HOMAN, K. WILKONSON, "The Implementation and Use of E-learning in the Corporate University" Journal of Workplace Learning, Vol.17 No.1/2, s.36, 2005 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13665620510574441> (Erişim 15.12.2005)

⁶¹ Clark ALDRICH, "Strategic E-learning: Trends and Observations" **2001/2002 ASTD Distance Learning Yearbook**, ed.Karen MANTYLA, John A.WOODS, S.15 (New York: McGraw Hill, 2001)'den naklen Esra NEMLİ, Esra NEMLİ, "Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme" **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.179

Örgütler, daha fazla birikimi olan insan kaynağı aracılığıyla rekabet güçlerini arttırabilmektedirler. E-öğrenme ile eğitim konularının çeşitliliği arttırılarak kişilerin bireysel gelişimlerine olanak verilmektedir.⁶²

1.7.1.2. E-öğrenmenin Eğitim İşlevi Üzerine Etkileri

Geçmişte bir yönetici astlarından birinin eğitime ihtiyacı olduğunu gördüğünde; bu durumu eğitim birimlerine iletmekte ve eğitim birimleri gelen bu talebi inceleyerek verilecek eğitime karar vermektedir. Günümüzde durum değişmiş ve çalışanların kendi ihtiyaçlarının farkına varıp ilgili eğitimleri üstlerinden talep ettikleri bir yapı ortaya çıkmıştır.

Bunun yanı sıra e-öğrenmenin eğitim işlevi üzerine etkilerine baktığımızda eğitimin daha standart hale getirildiğini, eğitim içeriğinin zenginleştirildiğini ve öğrenme derecesinin arttığını görmekteyiz.⁶³

1.7.1.3. E-öğrenmenin Çalışanlar Üzerine Etkileri

E-öğrenmede öğrenme sürecinin sorumluluğu çalışanlara bırakılmaktadır. Katılımcı ne kadar çalışıp ne zaman mola vereceğine kendisi karar verir. Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenmektedir.⁶⁴ Eğitimler bireyseldir ve kişiye kendi hızında öğrenme olanağı tanımaktadır.⁶⁵

⁶² Esra NEMLİ, “Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.179-181

⁶³ Esra NEMLİ, “Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.181-182

⁶⁴ Colin STEED,a.g.e.,s.31, Esra NEMLİ, “Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.183

⁶⁵ Tahir M. NISAR, “Organisational Determinants of E-learning”Industrial and Commercial Training Vol.34 No.7 s.257 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210447246> (Erişim 15.12.2005)

1.7.2. E-öğrenmenin Dezavantajları ve Önündeki Engeller

E-öğrenme taraftarlarının bunun kullanımını geniş alana yaymak istedikleri anda, (e-öğrenmenin öğrenen örgütler için ana görüşü temsil eden bir öğrenme yöntemi olarak kabul edilmesinden önce) çözülmesi gereken bazı dezavantajlara sahip olduğunu fark etmeleri gerekir. Bunlar:⁶⁶

- Çoklu iletişim aracı paketleri ve bilgisayar alımları için yapılan başlangıçtaki yüksek maliyetler üst yönetim tarafından e-öğrenmeye olan talebi azaltabilir.
- E-öğrenme çalışanlar tarafından soğuk ve kişiliksiz olarak görülebilir.
- Teknoloji korkusunun varlığı özellikle kırk yaş üstü birçok kişi açısından hala söz konusudur.
- İnsanlar iş dışına gitmekten ve eğitim kurslarında sosyalleşmekten hoşlanmaları onların e-öğrenmeye olumsuz bakmalarına neden olabilir.
- E-öğrenme aynı zamanda şirketler için çoğu zaman yeniliktir ve hem eğitimci hem de eğitilen kimse üzerindeki baskı yüksek oranda gözle görülürdür. Bu, üst yönetimin bu eğitim yöntemine karşı daha çok maliyet ve kar duyarlılığı göstermesine neden olabilir.
- İyi yapılmış bir e-öğrenme programı kolay şekilde ortaya çıkabilir. Bu da zor yollardan öğrenmekten hoşlanan katılımcıların ve meslektaşlarının gözünde değerinin düşmesine neden olabilir.

E-öğrenmeden beklenen verimin alınamamasının nedenleri:

Sıkıcı ve monoton eğitim içerikleri nedeniyle e-öğrenmeden beklenen verim alınamayabilir. Genel olarak insanlar okuma eylemini kağıt üzerinden yapmayı tercih edebilirler. Bunu ortadan kaldırmak için; bilgisayarla

⁶⁶ Tahir M. NISAR, “Organisational Determinants of E-learning” Industrial and Commercial Training Vol.34 No.7 s.257 2002 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210447246> (Erişim 15.12.2005)

yapılabilen fakat sınıf ortamında yapılamayan anlatış teknikleri kullanılarak, görsel ve işitsel yollarla bilgisayarların sağladığı olanaklar maksimum seviyede kullanılmalıdır. Bununla birlikte öğrenenlerin dikkatlerinin bir nokta da toplanması sağlanır, güdümleri artar, eğitimlerden verim sağlanır ve eğitim eğlenceli hale getirilmiş olur.

E-öğrenmede öğrenenler arasındaki etkileşim olmadığı düşüncesi hakim olabilir. Bu da e-öğrenmenin önündeki bir diğer engeldir. Sınıf eğitimlerinde söz konusu olan yüz yüze gerçekleştirilen etkileşimli öğrenmenin olmadığını düşünülebilir. Bu düşüncüyü ortadan kaldırmak ve diğer öğrenenlerle birlikte olma hissini sağlayabilmek için e-mail, sohbet (chat) veya forumlar kullanılabilir. Bu tür etkileşimli yöntemlerin kullanılmasının yaygınlaştırılması, e-öğrenmenin benimsenmesini kolaylaştırır.

Bir başka engelse maliyet tasarrufu ile ilgilidir. Maliyet tasarrufu önemlidir. Ancak; e-öğrenmenin sadece maliyetler açısından diğer öğrenme yöntemleri ile kıyaslanması yanlış olur. Çalışanların yeni becerileri öğrenmesi de örgüte hesaplanamayan fakat önemi çok büyük değerler getirir.⁶⁷

1.8. Büyük ve Küçük Ölçekli İşletmeler Açısından E-öğrenme

Büyük ölçekli işletmelerin çoğunda e-öğrenme çalışmaları insan kaynaklarının bir işlevi olarak yürütülmektedir. Bu e-öğrenme projelerinde insan kaynaklarını daha etkin kılmak amaçlanmaktadır. Buradaki amaç, sanal toplantılar aracılığıyla ulaşım masraflarının azaltılması, performans izleme sistemleri ile çalışanların eğitim süreçlerinin takip edilmesi ve dokümanların internet üzerinden yayınlanıp bilgi ve belgelere ulaşılmasında zaman

⁶⁷Metin DERYAL, "E-learning'in Önündeki Engeller" (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=108 (çevrimiçi)(Erişim 22.12.2005)

kavramının ortadan kaldırılmasıdır. Bunun aracılığıyla insan kaynaklarının etkili biçimde kullanım olanağı sağlanmış olacaktır.

Küçük işletmelerde e-öğrenmeye farklı bir yaklaşım getirilmiştir. Bu yaklaşıma göre, amaçlanan şey yeni iş hedefleriyle karşılaşmak ya da var olanları geliştirmektir. Büyük işletmelerdekinden bir diğer farkı ise e-öğrenmenin çalışan ve müşterinin bulunduğu her yerde gerçekleştirilebilir olmasıdır. Bu şirketlerde amaçlanan kullanılan sistemler aracılığıyla, çalışanlara yeni siparişlerin nasıl alınacağını ve müşteriye yeni aldığı ürünü nasıl kullanacağını anlatmaktır.⁶⁸

Tablo 1.3. Büyük ve Küçük Ölçekli İşletmeler İçin Kullanılan E-egitimler Arasındaki Farklar

	Büyük İşletmeler İçin E-öğrenme	Küçük İşletmeler İçin E-öğrenme
Amaç	İnsan kaynakları için eğitim sürecini daha etkin kılmak	İş performansını arttırmak
Ölçütler	*Kaynaklardan tasarruf *Belgeleme *Öğrenme yönetim sistemleri Sonuçları *Öğrenenin memnuniyeti	*Arttırılmış satışlar *Daha hızlı servis *Hata oranında azalma
Kalite Testi	Daha önceki şirket içi insan kaynakları çabaları	Aynı endüstrideki firmaların birbirlerine göre durumları
Öğrenciler	Çalışanlar	*Çalışanlar *Partnerler *Tedarikçiler *Müşteriler
Odak	Şirket içi	Sınırsız
Sınırlayıcı Etkenler	Bütçe sistem dışına çıkıldığı oranda şişer	E-öğrenme hizmetini planladığı şekilde ulaştırma hakkında Gereken güven
Etki	Alt sınırlar	Üst sınırlar

Kaynak: http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=137 (çevrimiçi)(Erişim 22.12.2005)

⁶⁸ http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=137(çevrimiçi)(Erişim 22.12.2005)

1.9. E-öğrenmenin İçerik Modelleri

Ana eğitim yöntemlerinden herhangi biri, değerli ve sağlam bir eğitimin belkemiğini meydana getirir. Hangi teknoloji kullanılırsa kullanılsın öğrenen kimselerin elde edecekleri faydaları maksimuma çıkarmak için ayrıntılı eğitim yönteminin kendine özgü güçlü ve zayıf tarafları göz önüne alınmalıdır. E-öğrenmenin içerik modelleri şunlardır:

- Bilgi verici içerikler

Bilgi verici içerikler, en eski ve en yaygın olarak kullanılan eğitim yöntemlerinden biridir. İyi hazırlanmış bir bilgi verici içerikler çalışana bilgi edinme ve rehberlik olanağı sunar. Birçok bilgi verici içerikler esas olarak; içeriğin doğrusal sunumundan meydana gelir.⁶⁹

Kullanıcının yeni teknolojilere kolayca uyum sağlamasına yardımcı olur. Fakat bilgi verici içerikler genelde birinci dereceden öğrenme araçlarıdır. Kullanıcı ile bilgi verici içerikler arasında herhangi bir etkileşim söz konusu değildir. genelde düz metin olarak kağıt, elektronik sayfa-çevirici veya internet tabanlı metin içerikler şeklinde sunulur. Bu da kullanıcının diğer sayfayı çevirmekten başka herhangi bir etkileşimde bulunmamasına neden olur. Bu model, kişiler tarafından sunum biçimi açısından tekdüze ve sıkıcı bulunduğu için öğrenmede etkili bir yöntem değildir.⁷⁰

- Simülasyonlar(Benzetimler)

“Simülasyon, gerçek hayattaki olayların bilgisayar ortamına aktarılması işlemidir. Teorik ya da gerçek fiziksel bir sisteme ait neden-sonuç ilişkilerinin bir bilgisayar modeline yansıtılmasıyla, değişik koşullar altında gerçek

⁶⁹Kevin KRUSE, “Skinning Cats:More than One Mode for E-learning”, http://www.e-learningguru.com/articles/art1_2.htm (çevrimiçi) (Erişim 14.06.2007)

⁷⁰Mehmet Emin BAYRAK, “Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100(çevrimiçi)(Erişim 15.12.2005)

sisteme ait davranışların bilgisayar modelinde izlenmesini sağlayan bir modelleme tekniğidir.”

Gerçek hayata en benzer yöntemlerdir ve motive edici yönleri sahiptirler. Gerçekle simülasyon arasındaki fark; gerçek film-çizgi film, fotoğraf-karikatür arasındaki farklar gibidir. Bu farklılık simülasyonun, gerçek sistemin tüm ayrıntılarını verememesine neden olabilir.⁷¹

“Simülasyonlar, karşılaşılabilecek gerçek durum ile iş koşullarını bir araya getirerek etkili bir öğrenme ortamı sağlarlar. Gerçekçilik simülasyonu tanımlayan anahtar kelimedir. Başarılı simülasyonlar yeterli derecede gerçek durumla örtüşürler. Mesela, bir ofis ortamının canlandırıldığı bir simülasyonda, kullanıcının arka planda telefon sesi duyması, ona cevap vermesi, kullanıcıya öğrenim açısından büyük derinlik katar. Buna iyi bir örnek olarak, kompleks uçuş simülasyonunu gösterebiliriz.”

“Doğru simülasyonlar ve simülasyon tabanlı alıştırmalar, genelde öğrencinin gerçek reaksiyonlarını kolayca açığa vurmasını sağlar. Bu da öğrenmenin hızını artırır.”⁷²

- Elektronik Performans Destek Sistemleri

“Elektronik performans destek sistemleri (EPDS), kullanıcıya gereken zamanda gereken yardımı vermek için kullanılırlar. Bir anlamda bilgi verici içerikler ile zıt taraftadırlar. Performans destek sistemleri kullanıcıdan nerede ve hangi koşulda yardım istediğini belirlemesini bekler. Buna örnek olarak Windows İşletim sistemindeki "yardım" mөнüsünü gösterebiliriz. Nerede ve ne zaman yardım gerekiyor ise, sistem sayesinde anında rehberlik hizmeti

⁷¹Mehmet SÖNMEZ, “Simülasyonlar (Benzetimler)”, 2003 <http://mail.baskent.edu.tr/~20194358/proje1/projelerim/simulasyonlar.ppt> (çevrimiçi) (Erişim 10.06.2007)

⁷²Mehmet Emin BAYRAK, “Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları” (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100(Erişim 15 Aralık 2005)

verilebilir. *İnternet'in ortaya çıkmasıyla elektronik destek daha da yaygınlaşmıştır.*"⁷³

E-öğrenme, gereken zaman ve yerde kılavuzluk görevi üstlenecek destek sistemlerini içermelidir. Yeni kullanıcılar internet tabanlı dersleri öğrenme çalışmaları halinde bağımsız olarak tamamlayabilirler ve gerektiği anda sınırsız bilgiye ulaşabilirler.⁷⁴

- Öğretici Oyunlar

Öğrenmeye, oyunların eklenmesi, öğrenme performansına çoğu zaman olumlu etkiler sağlayabilir.

Oyunların dahil edilmesi kullanıcının dikkatinin artmasını sağlayabilir, kendi kendine öğrenmede kullanıcıya etkili bir yöntem sunabilir ve öğreticiliğin yanında güdülenmenin de artırılmasını sağlar.⁷⁵

Öğretici oyunlarda, öğrenime ek olarak bir takım hedefler ya da motivasyonu arttıracak bir rakip söz konusudur.⁷⁶

- Testler ve Rehberlik

"Çevrimiçi testler öğretimde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biridir. Bilgisayar merkezli test sonuçları aynı anda birçok kişinin öğrenim

⁷³Mehmet Emin BAYRAK, "Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları" (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100 (Erişim 15.12.2005)

⁷⁴Erhan ACACAN, "Teknoloji Tabanlı Eğitim" http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=13 (Erişim 11.06.2007)

⁷⁵ Mehmet Emin BAYRAK, "Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları" (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100 (Erişim 15 Aralık 2005)

⁷⁶Erhan ACACAN, "Teknoloji Tabanlı Eğitim" http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=13 (Erişim 11.06.2007)

durumunun kolayca izlenmesini sağlar. Çeşitli testler ile kullanıcıdan geri-dönüşler alınır, elde edilen raporlara göre eğitimin etkinliği ölçülebilir.”⁷⁷

Çevrimiçi testler, kullanıcının kendini değerlendirmesi için kullanılabileceği gibi bilgisayar tarafından değerlendirilip merkezi yönetime de bildirilebilir. Bu testler aracılığıyla örgütte çalışanların çalışma hayatları boyunca belli işler için rekabet güçleri ölçülebilmekte ve takip edilebilmektedir.⁷⁸

- Öğretim Yöntemlerini Birleştirme

Öğrenen kişilerin e-öğrenme içeriklerinden en fazla faydayı alması genellikle çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması ile sağlanabilir. Her yöntemin öğrenme ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi birbirinden farklıdır. Bazısı çalışanın güdülenmesini artırır, bazısı bilgiye ulaşımı kolaylaştırır, bazısı ise kullanıcının öğrenim durumu hakkında geri dönüş sağlar. Bu yöntemlerin kullanılmasıyla hayata geçirilmiş uygulamalar, kişiyi hem motive etmeli hem de hedeflenen konuda bilgisini artırmalıdır.⁷⁹

1.10. E-öğrenme Projelerinde Uygulama Aşamaları

- Hazırlık Aşaması

E-öğrenme projelerinin sağlıklı olabilmesi için uygulamaya başlamadan önce belirli konularda stratejik bir değerlendirmenin yapılması gerekir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, üst yönetimin eğitime bakış açısı, kullanılacak içeriğin yapısı, ihtiyaç duyulan teknoloji, öğrenecek kişilerin

⁷⁷ Mehmet Emin BAYRAK, “Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları” (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100 (Erişim 15.12.2005)

⁷⁸ Erhan ACACAN, “Teknoloji Tabanlı Eğitim” http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=13 (Erişim 11.06.2007)

⁷⁹ Mehmet Emin BAYRAK, “Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları” (2003) http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100 (Erişim 15.12.2005)

özellikleri ve teknolojiye uyum yetenekleri ve takip-değerlendirme yöntemleri stratejik bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdırlar. Bir diğer düşünülmesi gereken nokta ise, uygulamanın gerçekleştirilme şeklinin planlanmasıdır.⁸⁰ Bunlara ek olarak çalışanların, iş yerinden veya evden internete erişebiliyor olmaları gerekir.

Bu aşamada en önemli olan konu, üst yönetimin projeye inanması ve tam destek vermesidir. Çalışanların, e-öğrenme projesi ve sonuçlarının üst yönetim tarafından takip edildiğini bilmesi gerekir. Beklenen desteğin bir diğer boyutu da; üst yönetimin, projeyi takip eden ve içerikleri başarıyla tamamlayan çalışanları takdir etmesidir.⁸¹

- Strateji Geliştirme

E-öğrenme uygulamalarında farklı durumlara göre geliştirilebilecek birkaç strateji söz konusudur:

İşletmenin herhangi bir e-öğrenme tecrübesi yoksa; proje şirket bütününe değil de spesifik bir probleme yönelmiş alanlarda uygulanabilir.

İşletmede iki veya daha fazla başarılı e-öğrenme gerçekleştirilmiş ise; içerik daha özelleştirilmiş ve simülasyonlar aracılığıyla problem odaklı yeteneklerin kazandırılması yoluna gidilebilir.

Eğer işletmede problem odaklı ve simülasyona dayalı iki veya daha fazla başarılı e-öğrenme projesi gerçekleştirilmiş ise; kuruluş çapında bir e-öğrenme projesi başlatılabilir.⁸²

⁸⁰Selim YAZICI, “E-öğrenme Projesinde Kritik Faktörler” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.194-195

⁸¹ <http://www.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc> (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

⁸² <http://www.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc> (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

Örgütün e-öğrenme stratejisinde eğitimin dağıtılması için seçilen teknoloji hakkında bir hesap özeti hazırlanmalıdır. Seçilen teknolojinin neden seçildiğine, bunun e-öğrenme hedeflerine ulaşmada ne gibi yardımları olacağına dair açıklamalara ve teknoloji donanımı için gereken zaman ve maliyetler de yer verilmelidir.

- Teknoloji ve İçerik Seçimi

E-öğrenme programlarının iki önemli bileşeni bulunmaktadır. Birincisi, öğrenenleri kayıt eden ve izleyen program ki buna Eğitim Yönetim Sistemi (LMS-Learning Management System) denir. İkincisi ise çalışanların öğreneceği içeriktir.

“Eğitim Yönetim Sistemi, eğitim faaliyetlerinin yönetimini elektronik ortamda yapan bir programdır.” Bu program aracılığıyla kullanıcılar ilk önce eğitim programlarına kayıt edilir. Daha sonra; kursların izlenmesi, öğrenciler hakkında bilgilerin toplanması, gelişmelerin takibi, değerlendirmelerin yapılması ve yönetime rapor sunulması gibi faaliyetler gerçekleştirilir. Bunların gerçekleştirilmesi internet veya intranet üzerinden çevrimiçi sağlanır. Bir başka ifadeyle, *“Eğitim Yönetim Sistemi; kullanıcılar ve öğrenme kaynakları arasındaki iletişimi sağlayan programlardır.”*⁸³

EYS'nin en önemli özellikleri arasında çevrimiçi değerlendirme yapılabilmesi, kullanıcılara geri bildirim olanağı sunabilmesi, kişileştirme olanağı vermesi ve gerekli diğer bilgilere ulaşılmasında yardımcı olması gibi özellikler sayılabilir.⁸⁴

⁸³ Marc J.ROSENBERG, **E-learning Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age**,New York:McGreaw-Hill ,s.161,(2001)'den naklen Selim YAZICI, “E-öğrenme Projesinde Kritik Faktörler” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.196-197

⁸⁴ Selim YAZICI, “E-öğrenme Projesinde Kritik Faktörler” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004,s.197

Öncelikle, e-öğrenme altyapısının şirket içinde mi, yoksa şirket dışında mı kurulacağına karar verilmelidir. Birçok örgüt; altyapı, yazılım, teknik personel gibi maliyetlerden kaçınmak için tedarikçi firma tarafından internette örgüt adına bir e-öğrenme sitesi kurularak çalışanların bu site üzerinden sunulan e-öğrenme içeriklere ulaşması olarak tanımlanabilecek bir model olan kiralama modelini tercih etmektedirler. Burada önemli olan konu, e-öğrenme üzerinde belirli standartların sağlanmış olmasına dikkat etmektir.

Standartlar, e-öğrenme sisteminin sürekliliğini, güvenilirliğini ve gelişmesini sağlar; e-öğrenmeye yatırım yapanların yatırımlarını korur ve güvence altına alır. Standartların en temel amacı, farklı örgütler ve farklı platformlarda geliştirilen içeriklerin ve programların, aynı düzlemde birlikte çalışmasını ve iletişim kurmalarını sağlamaktır. Hazırlanan içeriklerin örgütün EYS ile iletişim kurabilmesi için aynı dili konuşuyor olmaları gerekir.⁸⁵

EYS seçiminden sonraki aşama, içeriğin oluşturulmasıdır. Seçilecek içerik için iki alternatif söz konusudur. Bunlardan ilki; içeriğin örgüte özel olarak hazırlanması (örgüt içinden ya da dışından), ikincisi ise var olan ürünlerden ihtiyaca uygun olan bir tanesinin tercih edilmesidir.

Her iki alternatifin hem üstün hem de zayıf yanları mevcuttur. Tablo 1.4.'te içerik sunuları karşılaştırılmakta, üstün ve zayıf yönleri belirtilmektedir.

⁸⁵<http://www.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc> (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

Tablo 1.4. İçerik Sunucularının Karşılaştırılması

	Hazır Paketler Özel Hazırlanan	Şirket İçinde Özel Hazırlatılan	Şirket Dışından Paketler
Maliyet	Düşük-Orta	Orta	Yüksek
Harcanan Çaba	Düşük	Yüksek	Düşük
Risk	Düşük	Yüksek	Düşük

Kaynak: Selim YAZICI, "E-öğrenme Projesinde Kritik Faktörler" **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.201

Hazır paketler; seri olarak üretildikleri için tablodan da anlaşılacağı üzere; maliyet açısından en uygun çözümlerdir. Aynı durum harcanan çaba açısından da söz konusudur ve en kolay çözümdür. Uzmanlar tarafından hazırlanmaları ve denenmiş olmaları nedeniyle risk açısından da en düşük riske sahip içerik sunucularıdır.

- E-öğrenmenin Örgüt İçinde Pazarlanması ve Örgüt Çapında Uygulamaya Geçiş

E-öğrenme, öğrenenler için onların hedefleri doğrultusunda ilgi uyandırmaya ihtiyaç duyar. E-öğrenmenin öğrenenlere çekici, değerli ve üretken bir kaynak olduğunun gösterilmesi önemlidir⁸⁶. Bunu sağlayabilmek için yapılması gereken; e-öğrenme projelerinde üst yönetimin desteği alındıktan sonra onu kullanacak hedef kitleye projenin tanıtılması ve benimsetilmesidir. Bu aşamada bir değişim söz konusu olacağı için, katılımcılardan gelecek bir dirençle karşılaşma ihtimali doğmaktadır. Bu direnci ortadan kaldırabilmek için projeyi, üst yönetimin ve çalışanların ilgisini çekecek hale getirmek gerekmektedir.

⁸⁶ A. GUNESEKARAN, R.D. McNEIL, D.SHAUL, "E-learning: Research and Applications" Industrial and Commercial Training, Vol. 34 No.2, s.47 <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210417528> (Erişim 15.12.2005)

E-öğrenme projelerinin örgüt içinde pazarlanması aşamasında önemli bir diğer konu ise; uygulamaların örgüt içinde başlatılması, yaygınlaştırılması ve takip edilmesi görevini kimin üstleneceğidir. Bunun için yöneticilerden ve eğitim sorumlularından oluşacak bir yürütme komitesi kurulabilir.

E-öğrenme projelerinde; bu sisteme inanan, sistem hakkında bilgi ve tecrübeye sahip kişilerle çalışmak önemlidir. Bunun için bir e-öğrenme proje grubu oluşturulur. Bu proje grubunda; İnsan Kaynakları bölümünde çalışanlar, Bilgi İşlem ve Eğitim bölümünde çalışanlardan oluşturulacak bir ekip yer almalıdır. E-öğrenme projesinin ayrıntılı bir şekilde ekibe aktarılmasından sonra, pilot bir proje ile uygulamaya başlanmalıdır.⁸⁷

Proje öncesinde, hedef grubu yansıtacak kişilerle yapılacak pilot çalışma aracılığıyla, önemli geri bildirimler elde edilir. Bu yolla teknik çalışma, eğitim ve gelişim gibi birçok konuda bilgi toplanır ve projenin doğru şekillenmesi olanaklı hale gelir.⁸⁸

Pilot çalışmaların hassasiyetle gözden geçirilmesi, çalışanlara yeni sistemin önceden tanıtılması ve başlangıç tarihinin duyurulmasından sonra, örgüt çapında uygulama aşamasına geçilir. Bu aşamada, çalışanları çoğu zaman sistemi kullanmaya yönlendirmek gerekir. Bunu sağlamak amacıyla; yapılan duyurularda, çeşitli eğitimlerin sadece çevrimiçi açılacağı veya herhangi bir eğitime katılmak veya terfi etmek için gerekli ön eğitimlerin sadece sistem üzerinden verileceği duyurulabilir.

- Eğitimin Değerlendirilmesi

Bu aşamada dört çeşit değerlendirme söz konusudur. Bunlardan ilki tepkilerin değerlendirilmesidir. Katılımcının tatmin düzeyinde ortaya çıkacak

⁸⁷ Selim YAZICI, a.g.e., s.203-205

⁸⁸ Ahmet Murat HANÇER, "E-öğrenme Projesine Başlarken" Kaynak Dergisi, Sayı 20, Temmuz-Ağustos, 2004 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=311&SAYI=20> (Erişim 15.12.2005)

değişmelerle değerlendirme yapılır ve bunun aracılığıyla ileride programın geliştirilmesine yardımcı olacak çok sayıda fikir elde edilebilir.

Burada gerçekleştirilecek ikinci değerlendirme öğrenmenin değerlendirilmesidir. Eğitim süreci içinde bilgi düzeyinin artırılması, yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili değişmeler değerlendirilir.

Eğitimin değerlendirilmesinde üçüncü aşama davranışların değerlendirilmesidir. Bu aşamada katılımcıların iş performansları değerlendirilir ve öğrenilenlerin ne oranda işe uygulanabildiğine bakılır.

Son aşamada sonuçları değerlendirir. Eğitim süreci ile oluşacak sonuçların ölçümü yapılır. Bunlar; satış rakamlarının yüksekliği, daha yüksek oranda verimliliğe ulaşılması, daha büyük kar elde etme ve daha düşük oranda işgücü devri gibi unsurları içerir.⁸⁹

⁸⁹ <http://www.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc> (çevrimiçi)(Erişim 14.06.2007)

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ VE E-ÖĞRENMENİN ETKİNLİĞİ

Kurumlar için kurum kültürü kavramı çok önemlidir. Her kurum kendine has bir kültüre sahiptir. Bunun aracılığıyla kurumlar birbirinden ayrılırlar. Çalışmanın bu bölümünde kurum kültürü kavramının ne olduğu açıklanarak kurum kültürünün nasıl oluştuğuna yer verilmiş ve kurum kültürü ile e-öğrenme arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. Kurum ve Kurum Kültürü Kavramları

“Kurumlar, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemlerdir.”⁹⁰ Kurumu, belirli bir amacın gerçekleşmesi için kişilerin faaliyetlerin iş bölümü anlayışı içerisinde koordine edildiği ve çevresiyle etkileşim içinde bulunduğu yapı olarak tanımlamak mümkündür.”⁹¹

Kurum kültürü bireyin kurum içindeki davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilediği ve belirlediği için son derece önemlidir.

Kurum kültürü kavramı 1980 yılların başında ortaya çıkmış ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Kültür kavramı ilk defa Amerika’da Pettigrew tarafından 1976’da Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “örgütsel kültürler üzerine çalışırken” adlı makalede yer almıştır.⁹²

Kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu konudaki araştırmaların artmaya başlamasında 3 temel neden rol oynamıştır.

⁹⁰ H. CAN, **Örgüt ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 1999’dan naklen Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya, 2005, s.1

⁹¹ M. IŞIK, **İletişimden Kitle İletişimine**, Selçuk Üniversitesi İletişim Yayınları, No:2, Konya, 2000’den naklen Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Tablet Kitabevi, Konya, 2005, s.1

⁹² A. Rıza TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s.19-20

1. Japon firmalarda yaşanan ekonomik başarı ve 1970'lerin sonlarında Japonya'nın süper güç olmaya başlaması ile birçok araştırmacı bunun nedenlerini araştırmaya yönelmiştir.

2. Japon firmalarının bu yükselişi yaşadığı dönemle eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının giderek Pazar paylarını kaybetmeye başlamaları, Avrupa ve Amerika'da yaşanan artan iflaslar örgütsel başarının doğasını anlama konusunda ilgi uyandırmıştır. Bu ilgi örgütsel kültür ile ilgili bir takım kavramların gelişmesini sağlamıştır.

3. Örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönü ağırlık kazanmaya başlamış ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmeye başlanmıştır.⁹³

Bu kavram literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak dile getirilmiştir. Aşağıda kurum kültürüne ilişkin bazı tanımlar yer almaktadır.

*“Kurum kültürü, bir dizi insanın zaman içerisinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir.”*⁹⁴

Edger Schein'e göre, “ Kurum kültürü, duygusal, davranışsal ve kavrama ile ilgili öğeleri içeren örgütün dış çevreye uyum ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu paylaşılan temel varsayım kalıplarıdır.”⁹⁵

⁹³ A. Rıza TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara,2000, s.19-20

⁹⁴ Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.14, 16, 17

⁹⁵ Mary E. -BRUHN, C.B. GIBSON, R.J. ALDAG, “ Time Flies Like an Arrow:Tracing Antecedents and Consequences of Temporal Elements of Organizational Culture”, **The International Handbook**

Deshpande ve Internetster' e göre ise, “ *kişiy e örgütsel işleyiş i anlamada yardımcı olan ve yine kişiy e örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değ er yargıları ve inançlar düzenidir.*”⁹⁶

“*Kurum kùltürü, kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değ erlerdir.*”

“*Bir baş ka ifade ile kurum kùltürü, örgütü karakterize eden gelenekselleş miş , düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu; üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıstırıcıdır.*”⁹⁷

“*Bir işletmenin tüm ç alış anları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünüdür. Kurum kùltürü genellikle işletmelerde konuşulan konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değ erler ve düşünce biçimlerini kapsar.*”
Bu unsurlar aracılığıyla o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğ i, iş arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimleri belirlenmiş olur.⁹⁸

“*Kurum kùltürü, kurumu diğ er kurumlardan ayıran ve kurum üyeleri tarafından savunulan ortak amaçlardır.*”⁹⁹

of Organizational Culture and Climate ,John Wiley & Sons Ltd. , ed. Cary L. Copper v.d. , Chichester, 2001,s.26

⁹⁶ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım,İstanbul,2001,s.135

⁹⁷ İnci ARTAN, Jülide ÇETİNKAYA, “Bürokratik Yönetim Geleneğ inden Rekabetçi Stratejilere Örgütler”,II. Yönetim Kongresinde Sunulan Bildiri, İzmir 1994,s.5'ten naklen Zeyyat SABUNCUOĞ LU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa,3.Baskı, 2001, s.36

⁹⁸ <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5601> (çevrimiçi) (Eriş im 01.01.2007)

⁹⁹ Stephen P. ROBBİNS, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s.595

Tablo 2.1. Kurumsal Kültür Tanımları

“Bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”	J.C.Spender (1983)
“Güçlü geniş ölçüde paylaşılan değerler”	C.O'Reilly (1983)
“İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar”	T.Deal A. A:Kennedy (1982)
“Kollektif olarak programlanmış düşünceler”	G.Hofstede (1980)
“Kolektif anlamlandırmalar”	J.Van Manen
“İş yaşamında yaratılan ve sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler”	J.M.Kouzes (1983)
“Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”	W.G.Ouchi (1981)
“Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü ”	T.Peters-R.H.Waterman
“Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”	E.H.Shein (1985)

Kaynak: Ricky W. GRIFFIN, Gregory MOORHEAD, Organizational Behavior, Second Edition, Houghton Mifflin Co., USA, 1989, s.494'ten naklen Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi,Bursa,3.Baskı,2001,s.36

Kurum kültürünün ne anlama geldiğine ilişkin birçok farklı görüş vardır. Denison bu konuda dört temel görüş ortaya koymaktadır. Bunlar dört farklı hipotez olarak da adlandırılabilir:

- Tutarlılık Hipotezi: Kurumda yer alanlar tarafından ortaya çıkan ortak bakış açısı, paylaşılan inançlar ve müşterek değerler içsel

koordinasyonu arttıracak, amaçları destekleyecek ve üyelere kurumun bir parçası olma hissini sağlayacaktır.

- Misyon (Görev) Hipotezi: Amaçların, yönetimin ve stratejilerin paylaşılma duygusu, örgüt üyelerini ortak hedefler doğrultusunda canlandırabilir ve koordine edebilir.
- Karışma/Katılım Hipotezi: Karışma ve katılım, sorumluluk ve sahiplik hissi uyandırır bunun sonucu olarak; kurumsal bağlılık ortaya çıkar.
- Uyum Sağlayabilme Hipotezi: Çevreden gelen, içsel kurumsal ve davranışsal değişmelere neden olan işaretlerin kabul görmesi, yorumlanması ve tercümesi konularında; kurumun gücünü arttıran normlar ve inançlar, kurumun hayatta kalmasını sağlayarak büyümesine ve gelişmesine yardımcı olacaktır.

Bu hipotezler kültür hakkında farklı bakış açılarına odaklanmaktadır. Ancak bundan daha önemlisi, hipotezlerin kültürün farklı işlevlerini vurgulamasıdır. İlk iki hipotez istikrarı desteklerken; diğer iki hipotez uyum yeteneği ve değişime izin vermektedir. Birinci ve üçüncü hipotezler kültürü içsel kurumsal dinamiklere odaklanmış olarak görürken; ikinci ve dördüncü hipotezler kurumun dış çevresiyle olan ilişkilerine odaklanmış olarak görürler.¹⁰⁰

2.2. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kurum kurucuları daha önceki felsefelerle kısıtlanmadıkları için, kurucuların sahip oldukları değerler ve inançlar yapılandıracakları kurum üzerinde önemli etkiler yaratır.

¹⁰⁰Kathryn A. BAKER, “Organizational Culture” (2002) ,s.5, <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf> (çevrimiçi) (Erişim 17.06.2007)

Kurucuların rolü yanında çalışanlar da bu kurumsal yapı içerisinde kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Çalışanların toplu yaşamasının bir sonucu olarak kurum kültürünün gelişimi sağlanır.

Schein'e göre kurum kültürünün oluşum aşamaları aşağıdaki gibidir:

- Birinci aşama: Kurumun kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşama: Kurucu bir ya da birden fazla kişiyi kuruma getirir ve görüşlerini paylaşır. Getirilen anahtar kişiler kurucunun bakış açısını taşıyarak kurucunun fikrinin doğru, iyi ve değerli olduğu, biraz risk taşıdığı, zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancına sahip olurlar.
- Üçüncü aşama: Kurucunun bir araya getirdiği kişiler kurum için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışırlar.
- Dördüncü aşama: Bu son aşamada kuruma birçok kişinin dahil edilmesi ile kurum kültürü inşa edilmeye başlanmış olur.¹⁰¹

Kurum liderinin kurum kültürünü oluşturma sürecindeki sorumluluklarına baktığımızda bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Kurumda çalışanlar tarafından benimsenebilecek, çalışanlara yol gösterecek, kalıcı, geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturmak,

¹⁰¹ A. Rıza TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara,2000, s.25

- Bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol model oluşturacak kahramanlar yaratmak,
- Takım ruhunu, birliği ve ait olma duygularını oluşturarak çalışanların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla törenler düzenlemek,
- Kurumun sahip olduğu değerlerin nesilden nesile aktarılmasını sağlamak ve bunu gerçekleştirirken kurum kahramanlarına ilişkin efsaneler yaratmaktır.¹⁰²

Bunların yanı sıra, yönetim çalışanları dinlemeli, istek ve beklentilerini anlamalı ve getirdikleri önerilere değer vermelidir. İlginç ve yararlı fikirler desteklenerek; bu fikirlerin sahipleri takdir edilmelidir. Değişik gruplar ve takımlar arasında iletişim ve işbirliği sağlanmalıdır.¹⁰³

2.3. Kurum Kültürünün Özellikleri

Genel olarak kurum kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;¹⁰⁴

- İformeldir,
- Yazılı değildir,
- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynar ve kuruma bütünlük kazandırır,

¹⁰² Nezahat GÜÇLÜ, “Örgüt Kültürü”, s. 148-149 <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> (çevrimiçi) (Erişim 09.09.2007)

¹⁰³ İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.211

¹⁰⁴ <https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5601> (çevrimiçi) (Erişim 01.01.2007)

- Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir ve kontrol aracıdır,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır,
- Çalışanlara kurumsal bağlılık hissi verir,
- Kurumsal kimliği verir,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır,
- Günlük çalışmalarda rekabet olur ve çalışanların davranış biçimlerini belirler.

Kurum kültürünün özellikleri birçok kişi tarafından farklı şekillerde sınıflamaya tabi tutulmuştur. Bir bakış açısına göre kurum kültürü özellikleri şunlardır:

- Kurum kültürü öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Başka bir ifadeyle; kültürün faaliyet konusu geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst yönetimin dayattığı norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeler bundan etkilenir. Sonuç olarak, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

- Kurum kültürü yazılı bir metin değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında inanç ve değerler olarak yer alır.
- Kurumsal kültür, düzenli olarak tekrarlanan ve ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kurumsal kültür, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapıya sahiptir. Kurum içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları diller, semboller, seremonik hareketler gibi üyelerin çoğu zaman otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıpları vardır.
- Kurum kültürü üyeler arasında paylaşılabılır niteliktedir. Kurumsal kültür her kurum için ayırıcı bir nitelik taşır ve kurumların kendi özelliklerinin ortak ürünüdür.¹⁰⁵

Newstrom ve Davis ise kurum kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar:

- Kurumlar kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Bir başka deyişle, kurum kendine özgü ayırt edici bir kültüre sahiptir.
- Zaman içerisinde yavaş değişir ve dengeli bir yapıya sahiptir.
- Tarihsel oldukları için açık biçimde ifade edilmelerinden çok ima ile anlaşılabilme özelliğine sahiptirler.
- Bütün kurumlara uyarlanabilecek en iyi kurum kültürü yoktur. Bunun nedeni kültürün kurumun amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olmasıdır.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Z. Beril Akıncı VURAL, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2005, s. 55-57

¹⁰⁶ A.R. TERZİ, Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.9'dan naklen Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.21-22

2.4. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde ve belirlenmesinde 10 boyuttan söz edilebilir:

- 1.Bireysel özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip oldukları özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,
- 2.Risk toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,
- 3.Yön: Örgütün çalışanlarına verdikleri açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,
- 4.Bütünleşme: örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,
- 5.Yönetimin desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim yardım ve desteğin derecesi,
6. Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,
- 7.Kimlik: Çalışanların kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,
- 8.Ödül sistemi: Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterlerine dayanan ödüllerin derecesi,
- 9.Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve işçilere verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesi,
- 10.İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığıнын derecesi.¹⁰⁷

Bu boyutlar bir araya geldiğinde kurum kültürünü oluşturmaktadır. Bu boyutlar kurumda işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklendiğine

¹⁰⁷ Z. Beril Akıncı VURAL, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2005, s.60

ilişkin ipuçları vermektedir. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak kurumla ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar.¹⁰⁸

2.5. Kurum Kültürünün İşlevleri

Kurum kültürünün kurumlar ve yönetimleri üzerinde birçok işlevi vardır. Bu işlevler, kurumla kurumun dış çevresi arasında uyumun gerçekleştirilmesine ve iç sistemleri ile süreçlerinin koordine edilmesine yardımcı olurlar.

Dış çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlayabilen bir örgüt, örgüt misyonu ile ilgili üyelerin de oybirliği ile katıldığı bir kültür geliştirebilir. Kurum kültürü üyelerine kurumla özdeşlik hissi kurmaları ve kurumun talimatlarını bütünüyle görebilmeleri konusunda yardımcı olur.

Gelişmiş kurum kültürüne sahip kurumun üyeleri bir şeyler ters gittiğinde sonuçları nasıl karşılayacakları ve eksiklikleri giderecek hareketleri nasıl gerçekleştirecekleri konusunda hem fikirdirler. Eğer bu konularda üyeler hem fikir olmazlarsa, anlaşmazlıkların seviyesi giderek artacaktır. Üyeler arasında bu kadar çok anlaşmazlık olduğunda hızlı eylem gerektiren durumlarda kurumun bunlara cevap vermesi giderek zorlaşır.

Kültür, birçok farklı eylemini etkin bir şekilde koordine etmesini sağlayan kurumun alt sistemleri ve işlevlerinin uyumuna yardımcı olur. İletişimin sağlanması için kültürle birlikte ortak bir dil geliştirilir. Bu da gereksiz ayrıntıların filtrelenmesine ve önemli konular üzerine dikkatin odaklanmasına yardımcı olur.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Nezahat GÜÇLÜ, “Örgüt Kültürü”, s.155, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> (çevrimiçi) (Erişim 09.09.2007)

¹⁰⁹ Joseph E. CHAMPOUX, **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**, Thomson South-Western, New Mexico, 3. Edition, 2006, s.76-77

Kurum kültürünün işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

“1. Kültürünün bir kurumu diğer bir kurumdan ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.

2. Kültür, kurum üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile bütünleştirirler ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.

3. Çalışan bireyler kuruma daha fazla bağlanarak kurum için özveride bulunabilirler.

4. Kurum üyeleri arasındaki dayanışmayı artırabilir.

5. Kurum üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.”¹¹⁰

Schein’e göre kurum kültürünün işlevleri 3 ana başlık altında toplanabilir: ¹¹¹

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme:

- Görev ve Strateji: Açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve işlevlerin çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması birincil işlevidir.
- Amaçlar: Ana hedeften üretilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- Araçlar: Araçlar ve yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.
- Ölçme: Amaçları ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.

¹¹⁰ Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.27

¹¹¹ Z.Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2005, s.64-65

- Düzeltme: Amaçlara ulaşılamaması halinde düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar konusunda anlaşmaya varılması.

2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme:

- Ortak dil ve kavram birliği: Grup üyeleri arasında iletişimin kurulmasını sağlayan bir husustur. Bunun gerçekleşmemesi halinde üyeler birbirlerini anlayamayacağı için sosyal bir grubun varlığından söz edilemez.
- Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri: Kuruma üye olma standartlarının geliştirilmesi çok önemlidir. Bu da kurum kültürü ile gerçekleştirilir. Kurum kültürü aracılığıyla bu standartları belirlenmesi ile üyeler; kurumsal sınırlarla ve kuruma katılma koşullarını, nedenlerini anlarlar.
- Güç ve konum: Kurumlarda hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği bellidir. Kurum kültürü bu konuda kurum üyelerinin uyum sağlamasına yardımcı olur ve ortaya çıkabilecek olası anlaşmazlık ve çatışmaların önlenmesini sağlar.
- Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi: Kurumlarda bireyler arası ilişkileri oluşturmak için gerekli ortamın kuralları oluşturulmalıdır.
- Ödüller ve cezalar: Kurumlarda iyi ve arzu edilen davranışlar ile arzu edilmeyen davranışların neler olduğu, hangi davranışların ödül kazandıracağı, hangi tutumların cezalandırılacağı belirlenmelidir.

3.Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkularını yenme:

Kurumsal kültür, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynar, bu belirsizlikleri azaltır veya en azından hafifletir. Birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını bunlara ulaştıracak araçları bildiği zaman kendine gelen tehditleri ayıklar ve bunlarla başa çıkmak için varsayımlar geliştirir. Bu sayede bireylerin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalır.

Peters ve Waterman, Amerikan firmalarının çoğunun, üstünlük ve özelliklerini anlatırken büyük ölçüde hikaye, slogan, anekdot ve zengin bir mitoloji kullandıklarını gözlemlemişlerdir. Bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olmak başarılı firmaların en önemli özelliğidir. Çalışanlar kendilerine yön veren paylaşılmış değerler, oldukça açık ve kesin olduğu için en zor durumda bile ne yapmaları gerektiğini bilirler.¹¹²

Bir başka sınıflamaya göre üç ana işlevi şu şekildedir:¹¹³

1. Bütünleştirme işlevi: Çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır.
2. Koordinasyon işlevi: Belirgin davranış talimatları sunarak davranışı yönlendirici etkide bulunur ve gerektiğinde bu talimatları koordine eder.
3. Motivasyon işlevi: Güçlü bir kurum kültürü çalışanların kurumları hakkındaki düşüncelerinin iyileşmesine yardımcı olur.

Kurum kültürünün bu üç dahili işlevinin yanı sıra kurumun başarısının sağlanması, kurum imajı ile kurum kimliği gibi harici işlevleri de vardır.

¹¹² Z.Beril Akıncı VURAL, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2005, ,s.67

¹¹³ Z.Beril Akıncı VURAL, Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul, 2005, ,s.68-69

2.6. Kurum Kültürünün Unsurları

Kurum kültürünün unsurlarının neler olduğu konusunda değişik yaklaşımlar vardır.

Pettigrew kurum kültürünün unsurlarını, semboller, ritüeller (adetler), dil, inançlar ve mitler olarak açıklar.

Trice ve Beyer ise kültürü şu ayrımlara tabi tutmuşlardır:

- 1.Semboller: Ortamdaki fiziksel öğeler, çevre ve çalışanların dış görünüşleri
- 2.Dil: Kullanılan jargon, argo, mimikler, beden dili, şakalar, dedikodular, sloganlar
- 3.Hikayeler: Rivayetler, söylentiler
4. Uygulamalar: Törenler, tabular, seremoniler
- 5.Varsayımlar: Doğru ve gerçeğin doğasına ilişkin, bilinçdışına itilmiş kabuller.¹¹⁴

Schein'e göre kurum kültürünün unsurları artifaktlar, temel değerler ve temel varsayımlardır.

Artifaktlar: Artifaktlar gözle görülebilen ancak deşifre edilmesi çok zor olan unsurlardır. Bu artifaktların en önemli özelliğidir. Fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratılar, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler, ritüeller, seremoniler ve törenler artifaktlar içerisinde yer alır. Artifaktlar aynı zamanda grubun görülebilen

¹¹⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa,3.Baskı, 2001, s.42-43

davranışlarını ve rutin hale gelmiş davranışlardan oluşan kurumsal süreçleri de içerir.¹¹⁵

Dyer'e göre artifaktlar üçe ayrılır. Bunlar:

Sözlü artifaktlar: Mitler, hikayeler ve dil,

Davranışsal artifaktlar: Ritüel ve törenlerde yapılan eylemler,

Fiziksel artifaktlar: Teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleridir.¹¹⁶

Temel değerler: Üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler.

Temel varsayımlar: Üyelerin çevreyle ilişkiler, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına dair paylaştıkları temel inançlardır.¹¹⁷

Kurum kültürünün esas öğeleri:

- Değerler

“Kurum içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır.”

Stackman ve diğerlerine göre “ değerler bireylerin eylemlerine yol gösteren, ihtiyaçları tatmin eden veya tatmin edeceğine inanılan standartlar, amaçlar ve şartlardır.”¹¹⁸

¹¹⁵ Edgar H., SCHEİN, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2. Edition, 1992, s. 17

¹¹⁶ A. R. TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.39

¹¹⁷ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 3. Baskı, 2001, s.42

Değerler, kurum içinde gözle görülemeyen ancak, çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algılarını şekillendiren varsayımlardır. Çalışanların ortak çalışma sonucunda erişebilecekleri hedefler ve bağlı kalınması gereken müşterekler kurumda değerler aracılığı ile ortaya konmaktadır.¹¹⁹

Kurumda değerler kültürün tanımlanmasında anahtar unsur olarak görünmektedir. Kurum üyelerine neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini ortaya koyar ve davranışların temelini oluşturur.¹²⁰

Değerler üyelere, ortak çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejileri ortaya çıkarır ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir.¹²¹

“Müşteri velinimetimizdir. Bu kurumda en önemli kaynak insandır şeklindeki düşünce biçimleri bir kurumun sahip olabileceği değer örüntülerine örnek olarak verilebilir.”

Patterson değerlerin biz kimiz, neyi temsil ediyoruz, bizim için önemli olan şey nedir, ulaşmak istediğimiz hedeflerin neresindeyiz gibi soruların cevaplandırılmasına yardım ettiğini ileri sürer.¹²²

Robbins, değerleri taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre şu şekilde sınıflandırılmıştır:

¹¹⁸ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BEDESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004 s.36-37

¹¹⁹ Hüseyin ALTAY, “Örgüt Kültürü”, **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.217

¹²⁰ Ferda ERDEM, **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1996 s.38

¹²¹ Cem M. KOZLU, **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Defne Yayıncılık, 1986 s.64

¹²² A.R.TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 42,45

- 1.Kurumsal Değerler: Kritik, rasyonel yaklaşımlar vasıtasıyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- 2.Ekonomik Değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusuna sahiptirler.
- 3.Estetik Değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- 4.Sosyal Değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilerine dair taşınan değerlerdir.
- 5.Politik Değerler: Güç kazanımına ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- 6.Kutsal Değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.¹²³

Thevenot ise, değerleri dört bölümde inceler:

- 1.Açıklanan Değerler: Kurumun faaliyetlerinde esas alınan kriterlerin bilinmesi için kurumun belgelerinde yer alan değerlerdir.
- 2.Görülen Değerler: Olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanamayan değerlerdir. Önemli bir kişinin yarattığı ya da karşı çıktığı bir değer örnek olarak verilebilir.
- 3.Operasyonel Değerler: Günlük uygulamalarda görülen değerlerdir. İşe alama, kariyer yönetimi bu değerlere ifade eder.
- 4.Tutumlar: Kurumun rekabet, ekonomi, pazar, bürokrasi konusunda sahip olduğu dünya görüşüdür.¹²⁴

- İnançlar:

İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Kişisel özelliklerle kültürel değerler bir sentez oluştururlar. Kadercilik inancının yaygın olduğu toplumlarda, bireylerin inancı daha çok

¹²³ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.39

¹²⁴ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004 s.39-40

geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. Japon kültürünü temsil eden kolektivizm, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin inançla, çalışma yaşamına bireysel kazanım yerine grup eyleminin eklenmesini sağlamıştır.¹²⁵

Bir kurumda çalışanların sağlanan başarının sonucunda ödüllendirileceklerine ilişkin inançları, onlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Çalışanların sahip olduğu inançlar, kurum kültürünün oluşumunu ve hatta devamlılığını sağlayan temel unsurlardandır.¹²⁶

“İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir.”

- Normlar:

“Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve kurum kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler.”

Kurumlarda çalışma davranışlarından hangilerinin onaylandığı ya da onaylanmadığı, o kurumun çalışma normları hakkında bilgi verir. Normlar bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçimde ortaya çıkar. Değer soyut ve genel kavramlardan meydana gelirken, normlar belirgin ve yol göstericidirler.

Genel anlamda normlar uyulması gereken kurallar olarak ifade edilebilir. Zaman zaman açıkça dile getirilmeseler de kurum üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Normlara örnek olarak

¹²⁵ Zeyyad SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa,3.Baskı, 2001, s.47

¹²⁶ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004 s.42

“üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklindeki ifadeler verilebilir.¹²⁷

“Normlar kültürel değerlere dayanır ve bu değerler kişilerin hedefe ulaşmak için seçecekleri yolları sınırlar, neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirler, davranışları yönetir.”¹²⁸

Bireyler grup tarafından grup normlarına uymaları konusunda yaptırımla karşı karşıya kalırlar ve bu yaptırımlar aracılığıyla davranışın kesin bir şekilde oluşması sağlanır. Burada yaptırımdan anlaşılması gereken, grubun bireyden beklediği davranışlara verdiği ödüller ile aykırı davranışlara verdiği cezalardır.

- Semboller:

Semboller, iç ve dış çevreye mesaj iletirler. Kimi zaman kurumun çevresine herhangi bir şey iletmesine gerek kalmaksızın kendiliğinden iletilen mesajlar söz konusudur. Örneğin çalışanın telefona cevap vermesi görünüşte basit ve herkes tarafından gerçekleştirilebilecek bir faaliyet olarak görülebilir. Aslında bu, kurumla kurulan ilk temas, ilk izlenimdir ve dış çevrede kuruma ilişkin bir semboldür.¹²⁹

“Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve kurum üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür.”

¹²⁷ Zeyyad SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa,3.Baskı, 2001, s.46-47

¹²⁸ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Dönence Basım Yayın, 2. Baskı, 1997, s. 133

¹²⁹ Ferda ERDEM, **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara,1996 s.44

Semboller; ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler.¹³⁰

Fairholm'a göre, insanlar belirsizlikle ve kaosla başa çıkabilmek için semboller yaratırlar. Semboller, kurumsal yapı gerçekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar.

- Dil:

Toplumlaşma ile birlikte tarihsel sürekliliği de sağlar. Her kurum kendine özgü bir dile sahiptir. Çalışanlar bu dili öğrenerek kurum kültürünü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar.

Kurumların sahip oldukları bu dile; şarkılar, işaretler, mecazlar örnek olarak verilebilir. Bunlar aracılığıyla grup kimliği kazanılır. Kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardım ettiği gibi o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktördür.¹³¹

Dil, kurum kültürünü yansıtan bir aynıdır ve kültürün öğrenilmesini sağlar. Bir iletişim aracı olarak kültürün nesilden nesile ve yeni üyelere aktarılmasını sağlar.

Pondy, liderliği bir dil oyunu olarak görürken; Trice ve Beyer de lideri bir muhasebeci olmaktan çok bir hatip olarak görmüşlerdir. Bu anlamda liderlerin yönetsel faaliyetlerde başarılı olabilmeleri için konuşma, yazma, jest, mimik gibi iletişim becerilerini geliştirmeleri gerekli görülmüştür.¹³²

¹³⁰ Zeyyad SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa,3.Baskı, 2001, s.47-48

¹³¹ A. R. TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara,2000, s.55-56

¹³² İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul,2004, s.53-54

- Törenler:

“Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.”

Kurumsal törenler içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, yemek toplantıları sayılabilir.¹³³

Fairholm'a göre törenleri çeşitli işlevleri vardır. Bu işlevler şu şekilde ifade edilebilir:¹³⁴

1. Kurumsal düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- 2.Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- 3.Sembolik mesajları kurum üyelerine aktarır.
- 4.Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

- Ritüeller:

Kurum içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemler ritüelleri oluştururlar. Bunlar içerisinde değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları sayılabilir.

Trice ve Beyer ritüelleri özenle planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen, sosyal sonuçları olan etkinlikler şeklinde ifade etmektedirler.

¹³³ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.53-54

¹³⁴ A. R. TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara,2000, s.48-49

- Mitler:

Mitleri oluşturan efsane ve öyküler, bir kültürün gerçekliği görme biçimini ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını uyarlama biçimlerini anlamada anahtar işlevi görürler. Bir anlamda tutucu kuvvetlerdir ve mevcut inançları kutsallaştırırlar. Kurum tarihindeki olay ve kişilere ilişkin efsaneler şeklinde nesilden nesile aktarılırlar.¹³⁵

Mitler gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen, kültürün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayelerdir.¹³⁶

Mitler çarpıcı hikayeler ya da kurumun geçmişi hakkında hayal edilen olaylar olarak da ifade edilebilir. Kuruma ait efsanelere katkıda bulunurlar, grupları birleştirmeye yardımcı olurlar ve rekabet edebilme avantajı yaratırlar.¹³⁷

2.7. Kurum Kültürün İle E-öğrenme Arasındaki İlişki:

Küreselleşmenin etkisiyle; yerel ekonomileri kuşatan vasıflı işgücü gelişimi daha önceden hiç olmadığı kadar uluslararası merak uyandıran bir konu haline gelmiştir. İnsan kaynağı, ekonomik değerler arasında ana kaynak haline gelmiştir ve birçok çalışan için eğitim ve öğrenim hayat boyu süren bir çabaya dönüşmüştür. Kurumlar bundan böyle; eğitimi rahatsız edici bir maliyet faktörü olarak değil; daha çok rekabet silahı olarak görmeye başlamışlardır. Kurumların başarısı, daha yüksek kaliteli çalışan performansına dayanmaktadır. Bu da daha çok eğitimi gerektirmektedir. Kurum yöneticileri, çalışanların vasıflarının artırılmasının rekabet avantajı

¹³⁵ İsmail BAKAN, T.BÜYÜKBEŞE, H.Ç.BELESTENCİ **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü : Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.57

¹³⁶ A. R. TERZİ, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayınları, Ankara,2000,.s. 52

¹³⁷ Andrew J. DUBRİN, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Canada, South-Western, 3.Edition, 2005, s.295

yaratma yolunda anahtar işlevi olduğunu farkına varmışlardır. Günümüzde teknoloji yardımıyla; eğitimler çalışanlara daha hızlı, daha etkili ve daha az harcama yapılarak verilebilmektedir.¹³⁸

Küreselleşmeyle birlikte kurum kültürü, kurumların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynar hale gelmiştir. Kurum kültürü kurumun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşumunda etki yapma gücüne sahiptir. Aynı zamanda yöneticiler açısından bakıldığında seçilen stratejinin yürütülmesi konusunda kolaylaştırıcı bir araç olabileceği gibi zorlaştırıcı bir araçta olabilir.

Kurum kültürü derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanır. Dolayısıyla bir kurumun misyon ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir öğedir.

Kurumlar güçlü bir kurum kültürüne sahip olduklarında, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Ancak; zayıf kurumsal kültüre sahip kuruluşlarda bunlar gerçekleşmeyeceğinden kurumda zaman kaybı oluşur. Başarılı kurumların en önemli özelliği, bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır.¹³⁹

Günümüzde çeşitli sektörlerde varlık gösteren pek çok kurum teknolojinin ön plana çıktığı internet dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için ne gibi stratejiler izlemeleri gerektiğini araştırmaktadırlar. Kurum kültürü bu bağlamda ayakta kalmayı sağlayacak en önemli araçlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Kurumlar, teknolojiyle uyumlu bir kurum kültürü yaratmak zorunda kalmaktadırlar.

¹³⁸Steve DOWNEY v.d. , “The Relationship Between National Culture and The Usability of an E-learning System”, Human Resource Development International, Vol. 8 No. 1, March 2005, s. 47 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16471753&site=BSI-live> (Erişim 17.05.2007)

¹³⁹ Nevin ŞİMŞEK, Mehmet FİDAN, **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005, s.24-25

Değişimin olağan karşılandığı bu dönemde yöneticiler dış çevreye uyumlu bir değişim sağlamak zorundadırlar. Kurumlar için başarılı olmak kullandıkları teknolojiden değil, teknolojiden faydalanma düzeylerinden geçmektedir. Müşterilerine en iyi hizmeti götürmek için kurum kültürlerinde değişikliğe gitmeleri ve öğrenmeyi sağlamaları gerekmektedir. Kurum kültürünün öğrenmeyi teşvik edecek şekilde değiştirilmesi, rekabet avantajı kazanılmasını ve bu avantajın korunmasını sağlayarak kurumların değişme ayak uydurmalarını kolaylaştıracaktır.

Kurum kültürünün öğrenmeyi teşvik eder biçimde yeniden yapılandırılması, e-öğrenmeye başlarken üzerinde düşünülmesi gereken temel konulardan biridir.

E-öğrenme ile birlikte kurumlarda öğrenme modeli tamamen değişmektedir. Daha önceden var olan yöneticinin astlarının eğitim ihtiyacını belirleyip, bu talebi eğitim bölümüne aktardığı ve çalışanların önceden yapılan planlar çerçevesinde sınıf eğitimlerine katıldığı geleneksel eğitim modeli, katılımcıların pasif bir rol üstlendiği bir modeldir. E-öğrenme ile birlikte katılımcılar daha aktif bir rol üstlenerek kendi eğitim ihtiyaçlarını ve eğitim zamanlarını kendilerinin belirlediği bir modele geçmişlerdir. Kurum kültürü böyle bir ortama geçilmesine izin vermediği takdirde yeni model başarılı olamayacaktır.

E-öğrenme projesini başarıya götüren ve kalıcı olmasını sağlayan şey güçlü bir öğrenme kültürünün varlığıdır. E-öğrenmede sürekli öğrenmenin çalışanların günlük işlerinin bir parçası haline geldiği bir ortamın varlığı gereklidir. Öğrenme iş yapma kültürünün bir parçası haline gelmelidir.

Günümüzde bazı kurumlar e-öğrenme için gerekli teknolojik yatırımı yapmalarına rağmen, uygulamaya geçtikten sonra kurum kültürüne uygun olmadığı için sistemin çalışmadığını fark etmektedirler. Bu uygulamaların başarılı sonuçlar vermesi için, kurum kültürünün içinde öğrenmeye özel bir

önem verilmesi, öğrenmenin üretici bir faaliyet olarak görülmesi ve zaman kaybı olarak nitelendirilmemesi gerekmektedir.¹⁴⁰

2.8.Türkiye’de ve Dünyada E-Öğrenme Uygulamaları

Dünyada e-öğrenme uygulamaları Türkiye’den önce gerçekleşmiştir. Türkiye’de e-öğrenme uygulamalarını gerçekleştiren başarılı kurumlar vardır. Bu uygulamalarının nasıl başladığı anlatıldıktan sonra bu kurumlardan ikisine değinilecektir. Daha sonra dünyada e-öğrenmenin gelişimine yer verilecektir.

2.8.1 Türkiye’de E-öğrenme Uygulamaları

Ülkemizde e-öğrenme uygulamaları 2000’li yılların başından itibaren gelişme göstermektedir. Uluslararası ortaklarla çalışan örgütlerde, finans ve bilişim sektörü gibi sürekli eğitimin önem kazandığı kurumlarda bu uygulamalardan sıkça yararlanılmaktadır.

Türkiye Bankalar Birliği tarafından alt yapısı hazırlanan Bankacılık Eğitim Sitesi kurumsal e-öğrenme konusunda büyük çaplı çalışmalardan biridir. Bunun yanında Koç Holding bünyesinde hayata geçirilen Koç Holding Sanal Kampüs uygulaması da çok sayıda kullanıcıya hizmet vermektedir.

Kurumsal e-öğrenme uygulamalarını gerçekleştiren diğer bazı kuruluşlar Başak Emeklilik, Pfizer İlaçları, Garanti Bankası, Anadolu Hayat Emekliliktir.¹⁴¹

¹⁴⁰Esra NEMLİ, “E-öğrenmede Kurum Kültürü ve Motivasyon”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.227-233

¹⁴¹ Selim YAZICI, “Türkiye’de E-öğrenmenin Geleceği ” **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed.Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul,2004, s.469-470,473

Türkiye’de gerçekleştirilen başarılı e-öğrenme uygulama örneklerinden ikisi şunlardır.

2.8.1.1. Turkcell Learnland Projesi

Turkcell e-öğrenme kültürünü oluşturmak ve e-öğrenmeye geçişi sağlamak amacıyla e-öğrenme projesinin ilk lansmanını 2000 yılında Turkcell Sanal Kampus adıyla gerçekleştirmiştir. 2003 yılı genişletilmiş lansmanında ise proje Turkcell Learnland Projesi olarak sunulmuştur.

Turkcell projesi, senkron (eş zamanlı) ve asenkron (eş zamanlı olmayan) e-öğrenme modellerini kapsayan Türkiye’nin ilk kurumsal uzaktan eğitim projesidir. 2000 yılında yaklaşık 2.500 Turkcell çalışanına yönelik oryantasyon eğitimleri, performans değerlendirme eğitimleri gerçekleştirilmiştir. 2001 yılına gelindiğinde projede müşteri ilişkileri, bilgisayar kullanımı ve uygulama açıklama eğitimleri de projeye katılmıştır.¹⁴²

Learnland Projesinde önceki eğitimlere ek olarak kişisel ve profesyonel gelişim eğitimlerine de yer verilmiştir. 2004 yılında, Turkcell çalışanları tarafından kullanılan yazılımların e-öğrenme eğitim içerikleri de proje kapsamında sunulmuştur.¹⁴³

Projenin hedefleri şunlardır:¹⁴⁴

- Şirket bünyesinde e-öğrenme kültürüne geçişin sağlanması,
- Kurum eğitim stratejisine e-öğrenme yönteminin entegrasyonu (uyumu) ile eğitim verimliliğinin artırılması,

¹⁴² <http://probil.com/ss.aspx?id=29> (çevrimiçi)(Erişim 19.09.2006)

¹⁴³ <http://probil.com/ss.aspx?id=29> (çevrimiçi)(Erişim 19.09.2006)

¹⁴⁴ <http://enocta.com/tr/referanslar.asp> (çevrimiçi)(Erişim 19.09.2006)

- Şirket bünyesinde e-öğrenme içerik üretim ekibi ve yetkinliklerin oluşturulması,
- Şirket bünyesinde verilmekte olan gerek yazılım kullanım eğitimi ve gerekse prosedür veya hizmet içi teknik eğitimleri, e-öğrenme modeline uygun olarak tasarlanması ve üretilmesi,
- Çalışanların Microsoft yazılımlarını daha etkin ve verimli kullanmalarının sağlanması,
- Şirket bünyesinde verilmekte olan oryantasyon eğitimlerini e-öğrenme modeline uygun olarak tasarlanması ve üretilmesi, bu yolla oryantasyon eğitimlerinin etkinliğinin artırılması ve sürelerinin kısaltmasının sağlanması,
- Sanal sınıflar ile etkin senkron e-öğrenme modelinin uygulanması,

Projede gerçekleştirilen çalışmalardan bazıları şu şekildedir:¹⁴⁵

- E-Learning Akademi eğitim programı ile eğitim uzmanlarına ve proje ekibine yönelik, yaklaşık 55 gerçek sınıf saatinden oluşan, e-öğrenme içerik geliştirme ve e-öğrenme proje yönetimi yetkinliği ve becerisi kazandırma eğitim programı gerçekleştirilmiştir. 15 adet Turkcell personeline enocta e-Learning Akademi programının ikinci mezunları olarak sertifikaları Mayıs 2003'de yapılan bir törenle verilmiştir.
- Turkcell LearnLand projesi, yaklaşık 3.000 adet çalışana hizmet sunmaktadır. Ağustos 2003 tarihine kadar intranetten sunulan bu platform, Ağustos 2003'den bu yana internet üzerinden de hizmet vermeye başlamıştır.

¹⁴⁵ <http://enoceta.com/tr/referanslar.asp> (çevrimiçi)(Erişim 19.09.2006)

2.8.1.2. Garanti Bankası

Garanti Bankası'nda işe yeni girenlere uygulanan başlangıç eğitimleri ve mevcut çalışanların gelişimi için uygulanan farklı eğitim programları düzenlenmektedir. Garanti Bankası Merkezi'ndeki performans danışmanları, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını tespit etmektedirler.¹⁴⁶

Garanti Bankası'nda eğitim programlarında e-öğrenmeyi kullanma düşüncesi 1998 yılında başlamıştır.¹⁴⁷

Türkiye Garanti Bankası Eğitim Müdürlüğü'nce e-öğrenme ile ilgili olarak ön çalışmalar yapılmıştır. Bu ön çalışmalarda; sınıf içi eğitimlerde kullanılandan daha gelişmiş yapıda bir eğitim yönetim sistemine ihtiyacın var olduğu, kullanılacak teknoloji ile mevcut altyapı arasında uyum olması gerektiği, katılımcıların e-öğrenmeye adapte olmalarının sağlanması ve e-öğrenme uygulamasının sınıf içi eğitimin yeri almayacağı gibi tespitler yapılmıştır.¹⁴⁸

Garanti bankasında gerçekleştirilen e-öğrenme uygulamaları aşağıdaki gibidir:

- Başvuru bazlı internet tabanlı eğitimler:

İnternet üzerinden başvuru yapan katılımcıların başvuruların değerlendirilmesi yapıldıktan sonra belirli bir süre için katılımcılara bu eğitimler açılmaktadır.

- Temel gişe eğitim programları:

¹⁴⁶ Erkan DÜNDAR, "E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, a.g.e., Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.408

¹⁴⁷ Erkan DÜNDAR, "E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, a.g.e., Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.409

¹⁴⁸ Erkan DÜNDAR, "E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, a.g.e., Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.409-410

Temel giş e eğitim programı dahilindeki katılımcılar program sonunda Eğitim Yönetim Sistemi (EYS) üzerinden online sınava alınmaktadırlar. Bu sınavlara yine EYS üzerinden verilen temel muhasebe ve genel ekonomi eğitimlerini alarak hazırlanırlar.

- Yönetici geliştirme eğitim programları:

Bu programlar bünyesinde karma model eğitim tasarımları uygulanarak iletişim, duygusal zeka, müşteri ilişkileri ve takım çalışması gibi eğitimler e-öğrenme yolu ile verilmiştir.

- Online sınavlar:

Dönem dönem uygulanan çeşitli sınavlarda Türkiye'nin her yerinden birçok katılımcının aynı saatte bilgisayarları karşısına geçerek sınava katılımları sağlanmaktadır.

Bu uygulamaların yanı sıra Garanti Bankasında temel finans eğitimleri banka içi iş akışı ve ekran kullanımı eğitimleri ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) lisanslama sınavları hazırlık eğitimleri de e-öğrenme yöntemiyle verilmektedir.¹⁴⁹

2.8.2. Dünyada E-öğrenme:

Günümüzde, dünyadaki kişisel bilgisayarların sayısı 600 milyonu aşmış durumdadır. Bunların %45'i evlerde kullanılmaktadır. Kayıtlı alan adı sayısı 28.8 milyondur. İnternet kullanıcısı sayısı dünyada 550 milyon civarındayken, 180 milyon İnternet kullanıcısı ile Kuzey Amerika başı çekmekte ve onu 171 milyon kullanıcı ile Avrupa, 158 milyon kullanıcı ile Asya-Pasifik ülkeleri takip etmektedir. Ülkemizde ise, 2 milyon civarında abone, 4 milyon civarında kullanıcı, 110 bin civarında bilgisayar, 27 bin alan adı ve 15 bin civarında internet sitesi bulunmaktadır. Türkiye genel anlamda

¹⁴⁹ Erkan DÜNDAR, "E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.420-426

bilişim teknolojileri kullanımında gelişmiş ülkelerin gerisine düşmüştür ve bu nedenle eğitim alanında ortalamaları yakalamak ve geçmek zorundadır. Bilgisayarların toplum için vazgeçilmez olması, öğrencilerin olabildiğince erken bilgisayarlar okuryazarı olmasını gerektirmektedir. Bilgisayar kullanımı, öğrencilerin bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme, etkin ve yaratıcı sonuçları üretme yeteneklerini artırmaktadır.

Uluslararası Veri Şirketi'nin (IDC) yayınladığı ve ülkelerin "bilgi çağına" hazır olma durumuna göre yapılan sıralamada, Amerika birinci sırayı almış, İsveç 2., Danimarka 3., Norveç 4., Finlandiya 5. ve Yeni Zelanda 9. sırada yer almışlardır. Sonuçlar küçük ülkelerin bilişim teknolojilerini eğitime uyumlaştırmada daha başarılı olduklarını göstermektedir. İsveç 1994'te, Finlandiya 1995'te, ABD 1996'da, İrlanda ve Kore 1997'de, özel sektörün de devrede olduğu Japonya ve Yeni Zelanda 1998'de ulusal temel bilişim politikalarına ilişkin planlarını uygulamaya koymuşlardır.¹⁵⁰

2007 yılında Asya'da internet kullanıcısı sayısı 479 milyonken, Avrupa'da 337 milyon, Kuzey Amerika'da 234 milyon, Latin Amerika'da ise 115 milyon olarak tespit edilmiştir.¹⁵¹

Avrupa'da e-öğrenme uygulamalarının uyumlaştırılması ve gelişimi en iyi şekilde İngiltere, Hollanda ve İskandinavya'da gerçekleştirilmektedir. Bilgi teknolojilerinin altyapılarının oluşturulması açısından Amerika Birleşik Devletleri'ndeki firmaların diğer ülkelere oranla daha çok yatırım yaptığı görülmektedir.¹⁵²

¹⁵⁰ Onur ÇAĞLAYAN, "E-öğrenimin Gelişimi ve Türkiye'deki Durumu" (çevrimiçi) http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=16 (Erişim 19.9.2007)

¹⁵¹ <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

¹⁵² Nick VAN DAM, Eileen ROGERS, "E-learning Cultures Around The World: Make Your Globalized Strategy Transparent", E-learning, Vol..3 No.5, May 2002, s.30 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6678733&site=BSI-live> (Erişim 17.05.2007)

Hindistan’da internet kullanıcı sayısı 2006 yılında 37 milyonken 2007 yılında bu rakam 42 milyona ulaşmıştır. Çin’de ise 2007 yılında kullanıcı sayısı 162 milyon kişi olarak tespit edilmiştir. Bu rakamlar sırasıyla Amerika’da 211 milyon, İngiltere’de 38 milyon, Almanya’da 50 milyon, Türkiye’de ise 16 milyon olarak gösterilmektedir.¹⁵³

Avrupa’da özellikle okullarda e-öğrenme yerleşmiş ve aynı zamanda bilgisayar destekli eğitim amaçlı yatırımlarda yapılmıştır. Ülkelerin gelişmişliği tanımında kişisel bilgisayar ve mobil iletişim kavramlarının önemli bir rol oynadığı görülmektedir. İsveç, Kanada, ABD gibi e-öğrenme konusunda önemli bir yol kat eden ülkeler internet erişebilirliğini ve teknolojik alt yapılarını tamamlamışlardır. Hayat boyu eğitim sloganı benimsenmiş ve bu bakış açısı halkın eğitim seviyesinin de yükselmesine yardımcı olmuştur.

“Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker’ın da belirttiği gibi, endüstri toplumlarında çalışanların kullandıkları bilgiler yaklaşık üç yıl içerisinde, hızla gelişen bilgi çağıının gerisinde kalmaktadır. Bunu önleyebilmenin tek yolu ise, çalışanların bilgilerini hızlı ve etkili bir yöntemle güncelleyebilmesidir. Bu nedenle e-öğrenme Avrupa’da hayat boyu eğitimde önemli bir araç haline gelmiştir. “

Avrupa Birliği, 5 Aralık 2003 tarihinde aldığı kararlarla e-öğrenmeye 44 milyon Avro ayıracağını açıklamıştır. Bu kararlar uyarınca, 2004’ün Ocak ayında başlayan e-öğrenme destekleme uygulamasının, 2006 yılı Aralık ayına kadar süreceği belirtilmiştir. AB “E-öğrenme: Gelecekteki Eğitim Hakkında Düşünceler Sloganı İle Yola Çıkmıştır. Burada ulaşılması istenen hedef, eğitimde bilişim teknolojilerinin kullanılmasıdır.¹⁵⁴

¹⁵³ <http://www.internetworldstats.com/stats.com/top20.htm> (çevrimiçi) (Erişim 10.12.2007)

¹⁵⁴ Selim YAZICI, “E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.5-6

2.9. E-öğrenmenin Etkinliğinin Ölçülmesi

E-öğrenme uygulanmalarının amacına ulaşp ulaşmadığı, güçlü ve zayıf yönleri, tekrarlanabilir olup olmadığı noktalarda karar verirken, ölçme yöntemlerinin oldukça iyi seçilmiş olması gerekir.¹⁵⁵

E-öğrenme etkinliğinin değerlendirilmesinde dört aşama söz konusudur. Bunlar;¹⁵⁶

- Tepkilerin Değerlendirilmesi:

Tepkinin ölçülmesinin en temel yolu, katılımcının tatmin düzeyinde ortaya çıkmaktadır. Bunun değerlendirilmesinin iki önemli nedeni vardır. Üst yönetim çalışanlara nelere ihtiyaç duyduklarını öğrenmek için fikirlerini sorarak onların daha etkin çalışabilmelerini sağlarlar. Gelen görüşler doğrultusunda eğitim ile ilgili kararlar alırlar. İkinci neden ise katılımcıları öğrenmeye teşvik ederek bu konuya olan ilgilerinin artmasını sağlamaktır. Katılımcılar uygulanan e-öğrenme uygulamalarından memnun olmadıkları durumlarda küçük bazı değişikliklere giderek onların ilgilerini yeniden kazanmaya çalışırlar.

- Öğrenmenin Değerlendirilmesi:

Bu aşamada bilgi düzeyinin artırılması, yetenek ve davranışların geliştirilmesi ile ilgili değişimler incelenir ve diğer adı bilgi değerlendirme basamağıdır ve katılımcıların neler öğrendiği konusunda analizler yapılır.

¹⁵⁵ Başak TURAN, “ E-öğrenme’de Ölçme ve Değerlendirme”, “E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.254

¹⁵⁶ Başak TURAN, “ E-öğrenme’de Ölçme ve Değerlendirme”, “E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı., Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, ,s.263-271

Öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında eğitimin tamamlanmasının ardından uygulanan son testlerle de, katılımcıların olduğu kadar eğitimcilerin de değerlendirilmesi yapılabilmektedir.

- Davranışların Değerlendirilmesi:

Üçüncü aşamada, iş performansının değerlendirilmesi yapılır ve katılımcının öğrendiklerini, ne oranda işinde uygulayabildiği ölçülmeye çalışılır. İşi bilmekle uygulamak arasındaki farkın, iş başarısında ne denli önemli olduğu ortaya çıkar.

- Sonuçların Değerlendirmesi:

Bu son aşamada, daha yüksek oranda verimliliğe ulaşılması, daha büyük kar elde etme ve daha az oranda işgücü devri gibi unsurları içeren sonuçların ölçümü yapılır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİR ÖRNEK UYGULAMA

Çalışmanın uygulama bölümünde Araştırma hakkında genel bilgilere yer verildikten sonra araştırmanın bulguları yapılan analizler yardımıyla ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.1. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma yapılan örgüt hakkında genel bilgiler verildikten sonra; araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, anket formlarının hazırlanması ve uygulanması hakkında bilgi verilecektir.

3.1.1. Türkiye Garanti Bankası A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

Türkiye Garanti Bankası A.Ş. 1946 yılında Ankara’da kurulmuş ve 1983 yılında Doğuş Holding bünyesine katılmıştır. 14 Aralık 2001 tarihinde Osmanlı Bankası ile birleşmiştir. Bankanın şube sayısı 1983’te 297 iken 2007–1. çeyrek sonunda 515 şubeye yükselmiştir. Bankanın 11.600’ün üzerinde çalışanı bulunmaktadır.

Banka 6,3 milyonun üzerinde müşteriye bankacılığın her alanında müşteri odaklı ve teknoloji yoğun bir yaklaşımla hizmet vermektedir. 510 yurt içinde olmak üzere yurtdışında Lüksemburg, Malta, KKTC’de şubeleri bulunmakta; Türkiye ve yurt dışında yerleşik kurumsal, ticari ve bireysel bankacılık, leasing, faktoring, yatırım, portföy yönetimi hizmetleri, genel sigortacılık ve bireysel emeklilik alanlarında faaliyet göstermektedir.

Doğuş Grubu ile General Electric Consumer Finance (GECF) arasında 22 Aralık 2005 tarihinde eşit ortaklık prensibi çerçevesinde stratejik ortaklık

anlaşması imzalanmıştır. General Electric Consumer Finance bankanın %25,5'ini satın alarak eşit ortaklık hakkına sahip olmuştur.¹⁵⁷

3.1.2. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu örgütlerde kurum kültürünün etkisiyle birlikte e-öğrenme uygulamalarının örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

3.1.3. Araştırmanın Amacı

Günümüz bilgi toplumunda örgütlerin, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmelerine bağlıdır. Örgütler çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilecek yenilikler yaratmalıdırlar.

Örgütlerin rekabet avantajları elde edebilmeleri kurum kültürünün öğrenmeyi teşvik ettiği oranda gerçekleşecektir. Bu da değişmelere ayak uydurabilmelerini kolaylaştıracaktır.

Küreselleşen dünyada elektronik ortamda öğrenme önem kazanmaktadır. Bu süreçte örgütler çalışanları için gerekli olan öğrenmeyi sağlamak zorundadırlar. Örgütler için öğrenme bir vakit kaybı olarak görülmemeli; aksine değerli bir aktivite olarak görülmelidir.

Araştırmanın amacı, kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koymak; e-öğrenmenin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

¹⁵⁷ http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim.html (çevrimiçi) (Erişim 31.08.2007)

3.1.4. Araştırmanın Önemi

Küreselleşen dünyada örgütlerin en büyük sorunlarından biri de çalışanların eğitim seviyelerinin yetersiz olmasıdır. İnsan kaynakları bölümleri çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimi sağlamalıdır. Bunu sağlamanın yollarından biri de elektronik öğrenme yöntemidir. E-öğrenme ile örgütler daha hızlı ve daha az maliyetle eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler.

Çalışanların kalifiye hale getirilmesini sağlayan bu eğitim modeli örgütlerde yaygın hale getirilirse; bundan hem çalışan hem de örgüt fayda sağlayacaktır. Örgütler çalışanlara yönelik eğitimleri e-öğrenme yöntemiyle gerçekleştirdiklerinde rekabet avantajlarını ellerinde bulundurabilecekler. Bu yolla zaman tasarrufu da elde edebileceklerdir. Gereksiz maliyetleri de en aza indirme olanağına erişebileceklerdir. Çalışanlar da eğitimlerden istedikleri zamanda ve yerde yararlanabileceklerdir.

Her örgüt çevresindeki rakiplerinin bulunduğu düzeye yetişmek hatta bu düzeyi geçmek ister. Kurum kültürü ile uyumlaştırılmış bir e-öğrenme yönteminin getireceği avantajlar ortaya konulduğunda iş dünyasındaki örgütlerin bu yöntemi benimsememeleri düşünülemez.

Bu araştırma, örgütte e-öğrenme uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğini, kurum kültürünün e-öğrenme uygulamaları üzerinde ne derece önemli olduğunu ve bu uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkilerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Coğrafi olarak sınırlandırılmıştır. Bu araştırma Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'inin Ankara ilinde faaliyet gösteren şubelerinde e-öğrenme yöntemiyle eğitim gören 73 kişi ile sınırlıdır. Araştırmada bankanın

Ankara ilinde faaliyet gösteren şubelerinde e-öğrenme ile eğitim gören herkesin değerlendirmeye katılması istenmiş ancak banka tarafından bu istek uzun, zaman alıcı ve zor bir çalışma olacağı için karşılanamamıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar sadece bu 73 kişi ile sınırlı olup bütün e-öğrenme ile eğitim görenler için geçerli değildir. Ancak araştırma ile elde edilen sonuçlar kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki işlevi ve e-öğrenmenin etkili bir öğrenme yöntemi haline getirilebilmesi için gerekenler hakkında bilgi içermektedir.

3.1.6. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma yönetimi alan araştırmasıdır. Araştırmamız e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi üzerine olduğu için Türkiye’de e-öğrenme uygulamalarını en yoğun şekilde gerçekleştirdiği düşünülen bankalardan biri olan Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’inde anket uygulaması tercih edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı bankanın Ankara ilinde faaliyet gösteren şubelerinde 700 çalışanı bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini 700 kişi oluşturmaktadır. Yukarıda belirtilen sınırlılıklar nedeniyle araştırmanın örneklemi bankanın Ankara ilinde faaliyet gösteren şubelerinde bulunan, tesadüfi yöntemle belirlenen, e-öğrenme ile eğitim gören 73 kişi oluşturmaktadır.

3.1.7. Anket Formunun Hazırlanması

Anket soruları hazırlanırken tezin teorik kısmı esas alınarak sorulacak sorular belirlenmiştir. Öncelikle anketi dolduracak olan yetkiliyi tanıtıcı demografik sorular sorulmuştur. Bu soruların ardından örgütte e-öğrenme uygulamalarına ve kurum kültürüne yönelik bilgileri içeren 22 soru sorulmuştur. Daha sonra tezin teorik kısmı da dikkate alınarak ve daha önceden bu konuda hazırlanmış tezler ve bilimsel araştırmalardan da

yararlanarak örgütün e-öğrenme uygulama düzeyi ve kurum kültürüne verilen önemi yansıtacak 18 soru çıkarılmış ve ölçeğe dönüştürülmüştür. Bu ölçeğe “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği ” ismi verilmiştir.

Ankete katılan çalışanların e-öğrenmenin etkinliğine ve bu bağlamda kurum kültürünün önemine ne kadar inandıklarını belirleyebilmek için anketin “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden alınabilecek puanlar hesaplanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 18 iken, en yüksek puan 54 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan, ölçekte üç düzey olduğu için üçe bölünmüş ve çalışanların e-öğrenme uygulamalarına ve kurum kültürüne verdikleri önem için üç düzey belirlenmiştir. Ankete katılan çalışanlar ölçekten aldıkları puanlara göre bu düzeylerde sınıflandırılmıştır. Bu düzeyler ve düzeylere karşılık gelen puanlar aşağıdaki gibidir.

18–29,6	E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine inanmıyor
30,6–42,2	E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine kısmen inanıyor.
43,2–54	E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine tamamen inanıyor.

Anket formunda yer alan soruların hepsi kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada anket sorularının açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Anketi dolduracak kişiyi yönlendirecek soru ifadelerden kaçınılmıştır. Anket formunun hazırlanması aşamasında bu konuda daha önceden hazırlanmış tez ve bilimsel araştırmalar incelenmiş ve bunlardan da yararlanılmıştır.

3.1.8. Anketin Uygulanması

Garanti Bankası'nın Ankara ilinde faaliyet gösteren şubelerinde bulunan yetkililere anket formları dağıtılmış ve anketler tesadüfi yöntemle seçilmiş 73 çalışana uygulanmıştır. Çalışanlardan anket formları doldurulduktan sonra bankanın ilgili birimine veya yetkilisine anketlerin teslim edilmesi istenmiştir.

3.1.9. Veri Analizleri

Anketler sonucu elde edilen verilerin analizi için SPSS (Statistical Packages For Social Sciences) programının 11.0 versiyonu kullanılmıştır. Öncelikle ölçek soruları için güvenirlik analizi yapılmış ve yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin genel güvenirliği 0,8389 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliği artar. Araştırmadan çıkan değer 1'e yakın olduğu için analizden tüm sorular için olumlu sonuç alınmıştır. Sonra, ilişki kurulabilecek sorular ile ölçek arasında fark testleri yapılmıştır. Bu aşamada iki bağımsız örnek için t testi ve tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılarak, soru ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, ilişki kurulabilecek sorularla ölçekten alınan puanlar sonucu yapılan sınıflamalar arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bu son aşamada Ki- Kare analiz yöntemi kullanılmıştır.

Analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş, 0.10 düzeyinde anlamlı çıkan sorular ayrıca belirtilmiştir.

3.2. Araştırma Bulguları

Anket çalışması elde edilen bulgular ve bunlara ilişkin tablo ve grafikler aşağıdaki gibidir.

3.2.1. Bankada Çalışanların Eğitim Durumları ve E-öğrenme ile Eğitim Almak İsteme Sebepleri

Bankada çalışanların eğitim durumlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.1. Bankadaki personelin eğitim durumu

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	2	2,7
Lise	9	12,3
Üniversite	49	67,1
Yüksek lisans	13	17,8
Toplam	73	100

Bankada çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında; üniversite mezunlarının ağırlıkta olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak yüksek lisans mezunları da göz önüne alındığında eğitilmiş personel sayısının, toplam personel sayısına oranla daha fazla olduğu sonucuna varılmaktadır. Görülüyor ki, bankanın eğitilmiş çalışana olan talebi yüksektir.

Bankada çalışanların e-öğrenme uygulamaları ile eğitim almak isteme sebeplerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.2. E-öğrenme ile eğitim almak isteme sebepleri

Talep sebebi	Frekans	Yüzde
Gereksinimler	9	12,3
Kariyer	21	28,8
Başarı	4	5,5
Yeni bilgi	22	30,1
Kariyer+başarı+yeni bilgi	8	11
Referans+kariyer+başarı+bilgi	4	5,5
Gereksinim+kariyer+başarı+bilgi	5	6,8
Toplam	73	100

Bankada çalışanların e-öğrenme ile eğitim almak isteme sebepleri birbirinden farklıdır. Ancak; çalışanların büyük bir bölümü kariyer ve yeni bilgi edinme düşüncesi doğrultusunda e-öğrenme uygulamaları ile eğitim almak istemektedirler. Buradan hareketle çalışanların büyük bir bölümünün kariyer

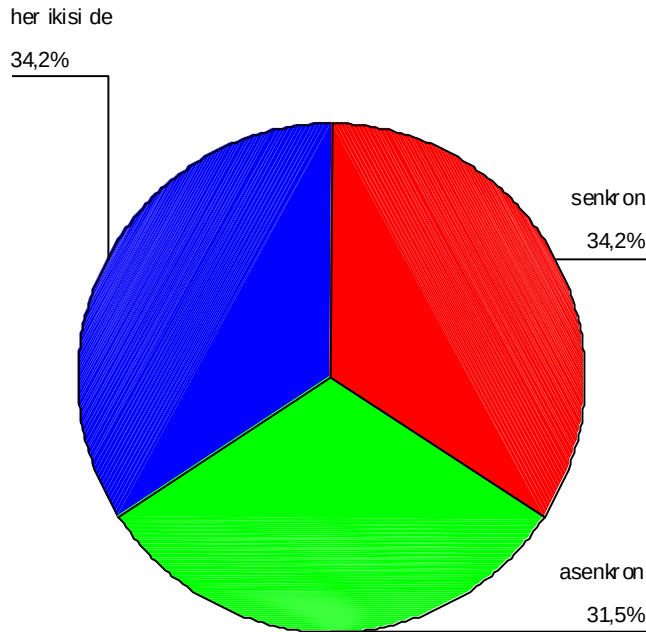
gelişimine önem vermekte olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca çalışanlar yeni bilgi ve beceriler ile kendilerini geliştirmek istemektedirler. Bunları elde edebilmek için de e-öğrenme ile eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

3.2.2. Bankanın Çalışanlarına Sunduğu E-öğrenme Yöntemleri ve Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri

Bankanın çalışanlarına sunduğu e-öğrenme yöntemlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.3. Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri

E-öğrenme yöntemleri	Frekans	Yüzde
Senkron	25	34,2
Asenkron	23	31,5
Her ikisi de	25	34,2
Toplam	73	100



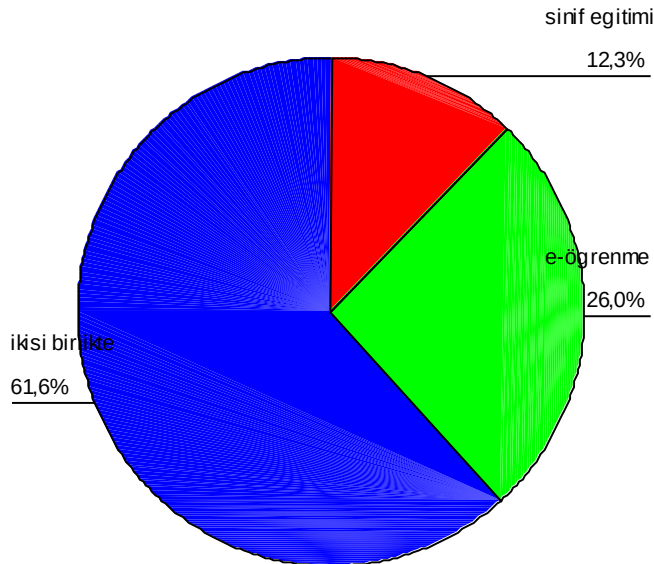
Şekil 3.1. Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri

Çalışanların % 34,2'si senkron (eş zamanlı) eğitim yöntemi ile, %31,5'i asenkron (eş zamanlı olmayan) eğitim yöntemi ile, %34,2'si ise her iki yöntemle birden eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Buradan çıkan sonuçtan da anlaşıldığı gibi bankada çalışanlara durumlarına göre her iki yöntemle de eğitim verilmektedir.

Çalışanların eğitimlerini almak istedikleri eğitim yöntemlerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.4. Çalışanların talep ettikleri eğitim yöntemleri

Eğitim yöntemleri	Frekans	Yüzde
Sınıf eğitimi	9	12,3
E-öğrenme	19	26
İkisi birlikte	45	61,6
Toplam	73	100



Şekil 3.2. Çalışanları talep ettikleri eğitim yöntemleri

Çalışanların % 12,3'ü sınıf eğitimi ile eğitim almayı tercih ederken; %26'sı e-öğrenme ile; %61,6'sı ise hem sınıf eğitimleri ile hem de e-öğrenme yöntemleri ile eğitim almayı tercih etmektedirler. Çalışanların büyük çoğunluğu her iki yöntemle de eğitim almak istemektedirler. Sonuçlardan anlaşılacağı üzere, sadece e-öğrenme ile eğitim almak isteyenler sadece sınıf eğitimleri yolu ile eğitim almak isteyenlere oranla daha fazladır. Görülüyor ki; çalışanlar e-öğrenme ile eğitim alırken sınıf eğitimlerinden de vazgeçmek istememektedirler. Çalışanlar yeni tekniklerle eğitim verilmesine sıcak bakmaktadırlar. Ancak geleneksel yöntemlerden biri olan sınıf eğitimleri de hala önemini korumaktadır.

3.2.3. E-öğrenmenin Önündeki Engeller

Bankanda çalışanlarının e-öğrenme uygulamalarının önündeki engellere bakış açılarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo3.5. Çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellere bakış açıları

E-öğrenmenin önündeki engeller	Frekans	Yüzde
Kültürel direnç	2	2,7
Teknik açıdan hazır olmama	5	6,8
Yüz yüze iletişim eksikliği	1	1,4
Vakit kaybı	3	4,1
Sıkıcı	22	30,1
İletişim eksikliği+sıkıcı	8	11
Direnç+iletişim eksikliği+sıkıcı	32	43,8
Toplam	73	100

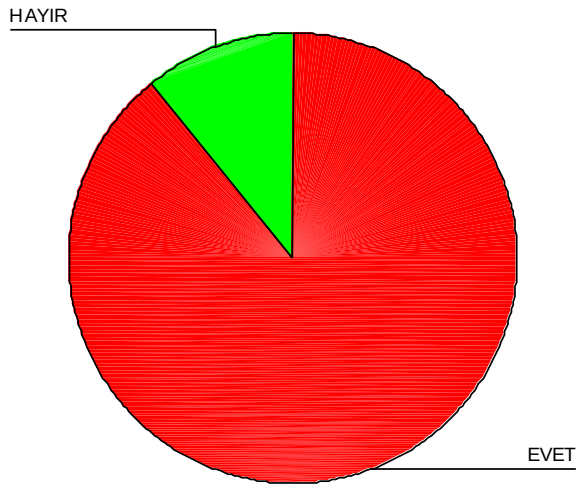
Çalışanların % 30,1'i sıkıcı ve monoton eğitim içeriklerini e-öğrenmenin önündeki engeller olarak görürlerken; % 43,8 'i ise kültürel direnç, yüz yüze iletişim eksikliği, sıkıcı ve monoton eğitim içeriklerinin hepsini e-öğrenmenin önündeki engel olarak görmektedirler. E-öğrenmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için örgütlerin bunu eğlenceli hale getirip sıkıcı ve monoton görünmesini engellemesi gerekir.

3.2.4. Bankada E-öğrenme Proje Grubunun Durumu

Bankada bir e-öğrenme proje grubunun varlığına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.6. Bankanın e-öğrenme proje grubunun durumu

Proje grubu	Frekans	Yüzde
Evet	65	89
Hayır	8	11
Toplam	73	100



Şekil 3.3. Bankanın e-öğrenme proje grubunun durumu

E-öğrenme projelerinde sisteme inanan ve bu sistem hakkında bilgi sahibi olan kişilerle çalışmak önemlidir. Bunun için çeşitli bölümlerden seçilecek kişilerle bir e-öğrenme proje grubu oluşturulur. Araştırmadan çıkan sonuca göre bankada çalışanların % 89'u bankanın bir e-öğrenme proje grubuna sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

3.2.5. E-öğrenme ile Eğitim Verilirken Kullanılan Programlar

Bankada e-öğrenme ile verilen eğitimlerde kullanılan programların kaynağına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.7. E-öğrenme ile verilen eğitimlerde kullanılan programlar

Programların Kaynağı	Frekans	Yüzde
Hazır paket Programlar	26	35,6
İşletmeye özgü yazılımlar	47	64,4
Toplam	73	100

E-öğrenme ile verilen eğitimlere ilişkin çıkan sonuçlara bakıldığında çalışanların % 64,4'ü eğitimlerde işletmeye özgü yazılımların kullanıldığını belirtirken % 35,6'sı hazır paket programların kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu durumda bankada iki tür kaynağın da kullanıldığı ancak; çoğunlukla eğitimler için işletmeye özgü yazılımların yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Banka zaman zaman hazır paket programları kullanmaktadır. Ancak; çoğunlukla işletmenin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeni yazılımlarla eğitim vermek istemektedir.

3.2.6. Bankada Kurum Kültürünün Unsurlarından Olan Değerlere Verilen Önem Dereceleri

Bankada değerlere verilen önem derecelerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.8. Bankada değerlere verilen önem dereceleri

Değerler	Frekans	Yüzde
Kurumsal değerler	39	53,4
Politik değerler	3	4,1
Ekonomik değerler	26	35,6
Sosyal değerler	4	5,5
Kutsal değerler	1	1,4
Toplam	73	100

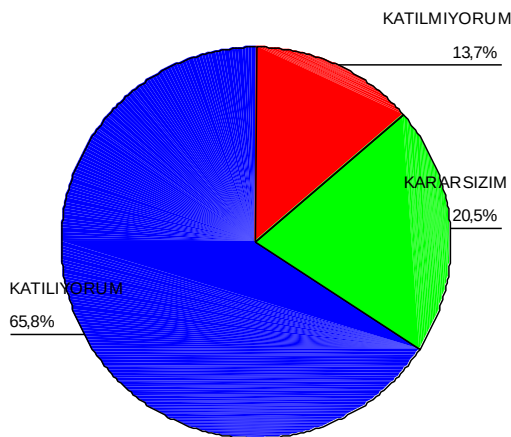
Bankada çalışanların % 53,4'ü kurumsal değerlere, % 35,6'sı ekonomik değerlere, % 5,5'i sosyal değerlere, % 4,1'i politik değerlere, % 1,4'ü kutsal değerlere önem verildiğini söylemektedirler. Görülüyor ki, çalışanlara göre örgütte en çok kurumsal değerlere ve daha sonra da ekonomik değerlere göre hareket edilmektedir. Sosyal, kutsal ve politik değerlere çok fazla önem verilmediği sonucuna varılmaktadır.

3.2.7. Bankada Çalışanların E-öğrenme ile Belirlenen Amaçlara, Zamana ve Standartlara Uygun İş Yapılabildiğine Olan İnançları

Çalışanların belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıp ulaşılmadığına olan inançlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo3.9. Belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıp ulaşılmadığına olan inanç

Örgütün belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaştığına inanıyorum.	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	10	13,7
Kararsızım	15	20,5
Katılıyorum	48	65,8
Toplam	73	100



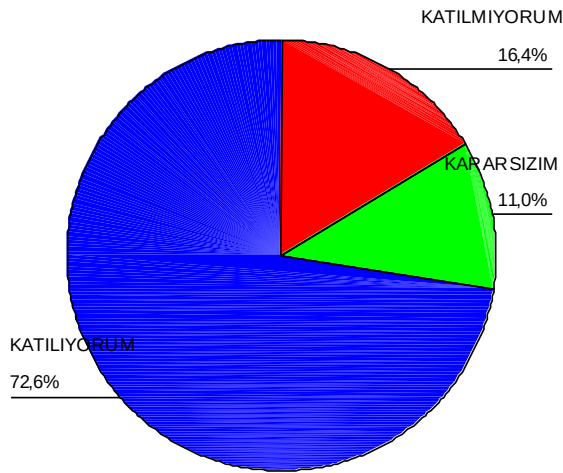
Şekil 3.4. Belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıp ulaşılmadığına olan inanç

Örgütte çalışanların % 65,8'i örgütte belirlenen amaçlara e-öğrenme eğitimleri ile ulaştığına inanırken, % 20,5'i ulaşıldığına inanmamaktadır. Çalışanların % 13,7'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Görülüyor ki, çalışanların büyük çoğunluğu örgütün belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaştığına katılmaktadır.

Çalışanların işlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanabilmesine olan inançlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.10. İşlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanmasına olan inanç

E-öğrenme ile işler belirlenen zamanda tamamlanabilmektedir.	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	12	16,4
Kararsızım	8	11
Katılıyorum	53	72,6
Toplam	73	100



Şekil 3.5. İşlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanmasına olan inanç

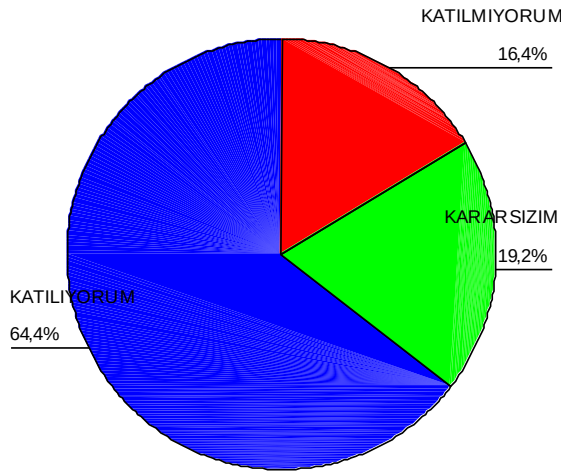
Örgütte çalışanların % 72,6'sı işlerin belirlenen zamanda e-öğrenme eğitimleri ile tamamlanabileceğine inanmaktadır. Çalışanların % 16,4'ü bu görüşe katılmazken % 11'i ise kararsız kalmaktadır. Araştırmadan çıkan

sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğu e-öğrenme eğitimleri aracılığıyla işlerin zamanında bitirilebileceği inancına sahiptir.

Çalışanların e-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiğine olan inançlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11. E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiğine olan inanç

E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılmaktadır.	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	12	16,4
Kararsızım	14	19,2
Katılıyorum	47	64,4
Toplam	73	100



Şekil 3.6. E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiğine olan inanç

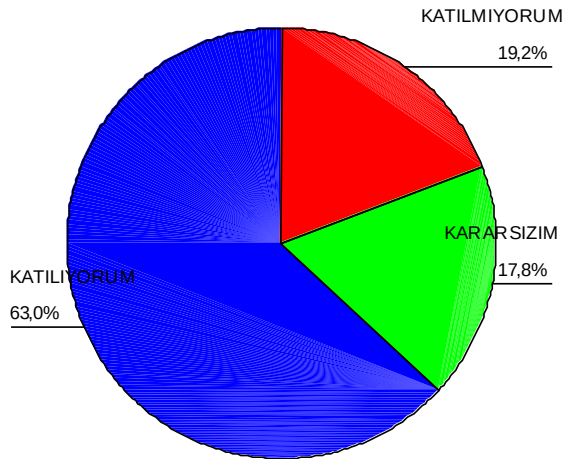
Bankada çalışanların % 64,4'ü e-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiği görüşündeyken %16,4'ü e-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılamadığı görüşünü savunmaktadır. Çalışanların 19,2'si bu konuda kararsız olduklarını belirtmektedirler. Araştırma sonucunda, çalışanların çoğunluğunun e-öğrenme ile standartlara uygun iş yapıldığı inancına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.2.8. Çalışanların Bankada Ortak Davranış Kalıplarının Varlığına Yönelik İnançları

Çalışanların bankada uymaları gereken ortak davranış kalıplarının var olup olmadığına yönelik inançlarına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.12. Çalışanların bankada ortak davranış kalıplarının varlığına ilişkin inançları

Organizasyonunuzda çalışanlar arasında sürekli kullanılan ortak dil, sembol, seremonik hareketler gibi çoğu zaman üyelerin sorgulamadan kabullendikleri ortak davranış kalıpları vardır.	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	14	19,2
Kararsızım	13	17,8
Katılıyorum	46	63
Toplam	73	100



Şekil 3.7. Çalışanların bankada ortak davranış kalıplarının varlığına ilişkin inançları

Çalışanların % 63'ü örgütte çalışanlar arasında sürekli kullanılan ortak dil, sembol, seremonik hareketler gibi çoğu zaman üyelerin sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıpları vardır görüşündeyken, %

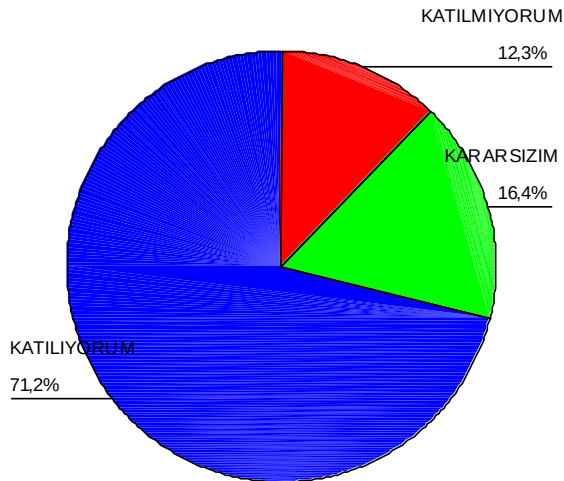
19,2'si bu görüşe katılmamakta ve % 17,8'i de kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.9. E-öğrenmede Başarı Sağlamanın Örgütte Var Olan Değerler, Normlar, İnançlara ve Üst Yönetiminin Desteğine Bağlı Olup Olmamasına Yönelik İnanç

Örgütte var olan değerler, normlar ve inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olup olmadığına yönelik inançla ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.13. Bankada var olan değerler, normlar ve inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olup olmadığına yönelik inanç

Bankada var olan değerler, normlar, inançlar e-öğrenmeyi destekler niteliktedir	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	12,3
Kararsızım	12	16,4
Katılıyorum	52	71,2
Toplam	73	100



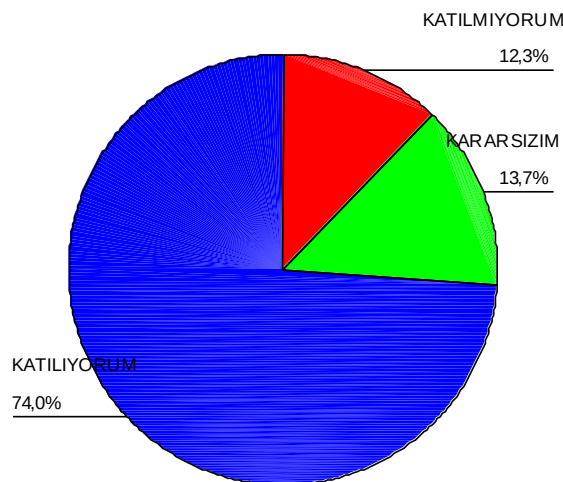
Şekil 3.8. Bankada var olan değerler, normlar, inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olup olmadığına yönelik inanç

Çalışanların % 71,2'si örgütte var olan değerler, normlar ve inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olduğu düşüncesini paylaşmaktadır. Çalışanların sadece % 12,3'ü e-öğrenmeyi destekler nitelikte normlar, inançlar ve değerlere sahip olunmadığı görüşündeyken % 16,4'ü bu konuda kararsız kalmaktadır. Görülüyor ki; bankada çalışanların çoğunluğu e-öğrenmenin örgütün sahip olduğu değerler, normlar ve inançlarla desteklendiği fikrine katılmaktadır.

Çalışanların e-öğrenmede başarı sağlamalarının üst yönetimin tam desteğine bağlı olduğu düşüncesine katılma oranına ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.14. E-öğrenmede başarı sağlanmasının üst yönetimin tam desteğine bağlı olması durumu

Çalışanın e-öğrenmede başarı sağlaması üst yönetimin tam desteğine bağlıdır.	Frekans	Yüzde
Katılmıyorum	9	12,3
Kararsızım	10	13,7
Katılıyorum	54	74
Toplam	73	100



Şekil 3.9. E-öğrenmede başarı sağlanmasının üst yönetimin tam desteğine bağlı olması durumu

Bankada çalışanların % 74'ü e-öğrenmede başarı sağlamalarının üst yönetimin kendilerine gösterecekleri tam destekle olabileceği görüşündedir. Araştırmadan çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğu üst yönetimden kendilerine gelecek tam destek olmadan e-öğrenme eğitimlerinde başarı sağlayamayacakları düşüncesini paylaşmaktadır. Görülüyor ki üst yönetimin e-öğrenme eğitimlerinde çalışanlara hem destek olması hem de öncü olması önemlidir.

3.3. Araştırma Bulgularına Yönelik Analizler

Araştırmanın bulgularına yönelik yapılan analizler aşağıdaki gibidir. Burada iki bağımsız örneklem için t testi, ANOVA ve Ki-Kare bağımsızlık testleri uygulanmıştır.

3.3.1. Ortalamalar Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Anket uygulaması sonucunda ortalamalar arasındaki farkın test edilmesinde sorunun şekline göre iki bağımsız örnek için t testi veya tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir.

3.3.1.1. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri ile E-öğrenme ile Eğitim Almak İsteme Nedenleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi

İlk olarak bay ve bayan çalışanların ortalamaları arasında e-öğrenme ile eğitim almak isteme nedenleri açısından farklılık olup olmadığına bakmak amacıyla iki bağımsız örnek için t testi kullanılmıştır.

H_0 : Bankada çalışanların e-öğrenme ile eğitim almak isteme sebepleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Bankada çalışanların e-öğrenme ile eğitim almak isteme sebepleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan t testi sonucu, P değeri 0,189 bulunmuştur. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle kadın ve erkek çalışan ortalamaları arasında e-öğrenme ile eğitim almak isteme nedenleri açısından farklılık söz konusu değildir. Görülüyor ki bay ve bayan çalışanlar genel olarak aynı sebeplerle e-öğrenmeyle eğitimi talep etmektedirler.

3.3.1.2. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri ile E-öğrenme Yöntemlerine Yönelik Tercihleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Bankada çalışanların e-öğrenme yöntemlerine yönelik tercihlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Bankada çalışanların e-öğrenme yöntemlerine yönelik tercihlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan Bağımsız örneklem için T testi sonucu, P değeri 0,403 bulunmuştur. Bulunan P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilemedi. Bir başka ifadeyle kadın ve erkek çalışan ortalamaları arasında e-öğrenme yöntemlerine yönelik tercihleri açısından farklılık yoktur diyebiliriz. Çalışanların e-öğrenme yöntemlerinden olan senkron ve asenkron eğitim yöntemlerine olan tercihleri bay ve bayan olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

3.3.1.3. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri ile Eğitim Yöntemlerine Yönelik Tercihleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Bankada çalışanların eğitim yöntemlerine yönelik tercihlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Bankada çalışanların eğitim yöntemlerine yönelik tercihlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotezlerin analizi için iki bağımsız için t testi kullanılmıştır. T testinin sonucuna göre P değeri 0,025 bulunmuştur. P değeri $< \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Eğitim yöntemlerinden olan sınıf eğitimi ve e-öğrenme yöntemlerine yönelik tercihler kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılık göstermektedir. Araştırmadan çıkan sonuca göre iki yöntemle birlikte eğitimi tercih edenler açısından bakıldığında bayan çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha yüksektir. Sadece sınıf eğitimi tercih edenler açısından bakıldığında ise; erkek çalışanlarda kadınlara oranla daha fazla kişinin bu yöntemi tercih ettiği görülmektedir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre ankete katılan kadın çalışanların eğitim durumlarının erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.3.1.4. Çalışanların Cinsiyetleri ile İşyerlerindeki Bilgisayarlardan İnternete Kesintisiz Giriş Yapabilmeleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların işyerlerindeki bilgisayarlardan internete kesintisiz giriş yapabilmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların işyerlerindeki bilgisayarlardan internete kesintisiz giriş yapabilmeleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yine yapılan T testi sonucuna göre P değeri 0,005 olarak bulunmuştur. P değeri $< \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Bankada çalışanların işyerlerindeki bilgisayarlardan internete kesintisiz giriş yapabilmeleri kadın ve erkek olmalarına göre farklılık göstermektedir. Burada ortalamalara bakıldığında bayanların ortalaması 1,02 iken erkeklerin ortalaması 1,25 olduğu görülmektedir. Bu durumda test sonuçlarına göre erkek çalışanların işyerlerindeki bilgisayarlardan internete kesintisiz giriş yapabilme oranları bayanlara göre daha yüksektir şeklinde yorumlanabilir.

3.3.1.5. Çalışanların Cinsiyetleri ile E-öğrenmenin Önündeki Engellerin Sebeplerine İlişkin Bakış Açıları Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellerin sebeplere yönelik bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellere sebeplere yönelik bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan T testi sonucu P değeri 0,109 olarak bulunmuştur. Bulunan P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi reddedilemedi. Bir başka ifadeyle, çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellere bakış açıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buradan kadın ve erkek çalışanların e-öğrenmenin önündeki engellerin sebeplerine ilişkin bakış açılarının genel olarak aynı olduğu sonucuna varabiliriz.

3.3.1.6. Çalışanların Cinsiyetleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların erkek ya da kadın olmaları, “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların erkek ya da kadın olmaları, “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Burada yine T testi uygulanmıştır. Buna göre, P değeri 0,897 bulunmuştur. Bulunan P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi reddedilemedi. Bir başka deyişle, kadın ve erkek çalışan ortalamaları arasında “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık yoktur diyebiliriz.

3.3.1.7. Çalışanların İşyerlerinde Düzenli Olarak Bilgisayara Giriş Yapıp Yapamamaları ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların işyerlerinde düzenli olarak bilgisayara giriş yapabilmeleri “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların işyerlerinde düzenli olarak bilgisayara giriş yapabilmeleri “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık göstermektedir.

Analizler için SPSS programının 11.0 versiyonunda uygulanan T testi sonucunda P değeri 0,06 olarak bulunmuş ve $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinden çok büyük olmadığı için burada anlamlılık düzeyi $\alpha = 0.10$ olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucunda Bulunan P değerinin $\alpha = 0.10$ anlamlılık

düzeyinden büyük olmadığı görülmektedir. Bu durumda H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi reddedilir ve H_1 kabul edilir. Bir başka deyişle, çalışanların işyerlerinde düzenli olarak bilgisayara giriş yapabilme ortalamaları arasında “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından farklılık göstermektedir diyebiliriz. İşyerlerinde bilgisayara düzenli giriş yapabiliyor musunuz? Sorusuna evet cevabı veren çalışanların “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden aldıkları puanların diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Elektronik ortamda öğrenme bilgisayarlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İşyerlerinde bilgisayara giriş yapabilen çalışanlar teknoloji ve yeniliklerden daha çok haberdar olabildikleri için e-öğrenme yönteminin etkinliği ve kurum kültürünün önemine olan inançlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir. Bazı çalışanlar teknolojiye ve yeniliklere kendilerini hazır hissetmiyor olabilirler. Bilgisayara sürekli giriş yapamayan çalışanlar yeniliklerden daha uzak kalacakları için elektronik ortamda gerçekleştirilen eğitimlere yönelik bakış açılarının daha farklı olabileceği düşünülmektedir.

3.3.1.8. Çalışanların Eğitim Durumları ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

“E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların eğitim durumları arasında fark olup olmadığı tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilecektir. Hipotezler aşağıdadır.

H_0 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların eğitim durumları arasında fark yoktur.

H_1 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların eğitim durumları arasında fark vardır.

Burada ilk önce levene testi yardımıyla varyansların eşit olup olmadığına bakılmış ve P değeri 0,211 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için grupların varyansları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bir başka deyişle; grupların varyanslarının eşit olduğu sonucuna varılmıştır. Bundan sonra tek faktörlü varyans analizi uygulanmış ve P değeri 0,224 çıkmıştır. Bu değer $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bu durumda çalışanın eğitim durumunda “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından fark yoktur.

3.3.1.9. Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri arasında fark yoktur.

H_1 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri arasında fark vardır.

Yapılan tek faktörlü varyans analizine göre P değeri 0,085 bulunmuştur. Burada $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır ve buna göre P değeri bu değerden küçüktür. Bu nedenle için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilir. Yerine H_1 hipotezi kabul edilir. “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri arasında farklılık vardır. Grup ortalamaları arasında farklılık bulduktan sonra hangi grup veya grupların diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için “çoklu karşılaştırma testleri” uygulanır. Bu analizde çoklu karşılaştırmalar için Scheffe testi kullanıldı. Scheffe testi sonuçlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde sınıf eğitimi ile ikisi birlikte grupları arasında farklılık bulunmuştur. Sınıf eğitimi ile eğitimi tercih edenler ile hem sınıf eğitimi hem de e-

öğrenmeyi birlikte tercih eden çalışanların “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden aldıkları puanların birbirinden anlamlı ölçüde farklı olduğu görülmektedir. Hem e-öğrenme hem de sınıf eğitimi ile eğitim almayı tercih eden çalışanların “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden aldıkları puanların sadece sınıf eğitimi tercih edenlerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda görülüyor ki, her iki eğitim yöntemini tercih eden çalışanların e-öğrenmenin etkinliğine daha çok inandıklarını söyleyebiliriz. E-öğrenme yöntemini tercih eden çalışanların e-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine daha çok inanmalarının nedeni yeniliklere daha kolay alışabileceklerini düşünmeleri olabilir. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuca göre çalışanların çoğunluğu kariyer elde etmek ve yeni bilgilere ulaşabilmek için e-öğrenmeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla hem e-öğrenme hem de sınıf eğitimleri ile eğitimi tercih eden çalışanlar kariyer ve yeni bilgiler elde edebileceklerini düşündükleri için diğer yöntemi tercih eden çalışanlara oranla e-öğrenmenin etkinliğine ve bu bağlamda kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki işlevine, kendilerine getireceği kazançlara daha çok inanıyor olabilirler.

3.3.1.10. Çalışanların E-öğrenme ile Eğitim Almak İsteme Nedenleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların e-öğrenmeyle eğitimi tercih etme nedenleri arasında fark yoktur.

H_1 : “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların e-öğrenmeyle eğitimi tercih etme nedenleri arasında fark vardır.

Yapılan tek faktörlü varyans analizine göre P değeri 0,516 olarak tespit edilmiştir. Bu değer $\alpha = 0.05$ 'den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak

reddedilemedi. Bu durumda “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” açısından çalışanların e-öğrenmeyle eğitimi tercih etme sebepleri arasında fark yoktur diyebiliriz. Bir başka ifadeyle, çalışanların “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden aldıkları puanların tercih sebepleri ne olursa olsun birbirinden anlamlı ölçüde farklı olmadığı görülmektedir.

3.3.1.11. Çalışanların Cinsiyetleri ile E-öğrenmede Üst Yönetim Desteğine Bakış Açıları Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların e-öğrenme uygulamalarında üst yönetimin desteğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların e-öğrenme uygulamalarında üst yönetimin desteğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotezler için T testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda P değeri 0,289 olarak bulunmuştur. Bu değer $\alpha = 0.05$ ’den büyük olduğu için H_0 (yokluk hipotezi, sıfır hipotezi) hipotezi 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak reddedilemedi. Bir başka deyişle kadın ve erkek çalışanlar açısından çalışanların e-öğrenmede üst yönetimin desteğine ilişkin görüşleri açısından anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Buradan da anlaşıyor ki erkek ya da kadın çalışan olsun ikisi de e-öğrenmede başarı sağlanmasını üst yönetimin tam desteğine bağlamaktadır.

3.3.1.12. Çalışanların Bankada Çalışma Süreleri ile E-öğrenme Yöntemini Talep Etme Sebepleri Arasındaki Farkın Test Edilmesi

H_0 : Çalışanların e-öğrenme yöntemini talep etme sebepleri bankada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların e-öğrenme yöntemini talep etme sebepleri bankada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu hipotezlerin analizi için tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Analize göre P değeri 0,005 olarak bulunmuştur. P değeri $\alpha = 0.05$ 'den küçük olduğu için H_0 reddedilir. H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların e-öğrenme yöntemi talep etme sebepleri bankada çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Grup ortalamaları arasında farklılık bulduktan sonra hangi grup veya grupların diğerlerinden farklı olduğunu bulmak için “çoklu karşılaştırma testleri” uygulanır. Bu analizde çoklu karşılaştırmalar için Scheffe testi kullanıldı. Scheffe testi sonuçlarına göre 0-5 sene grubu ile 11-15 sene grubu ve 6-10 sene grubu ile 11-15 sene grubu arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların ankette sıralanan e-öğrenmeyi talep etme sebepleri bankada çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Çalışanların eğitimlerden elde etmeyi beklediği hedefler farklılık gösterebilir. Kurumda çalışma süreleri daha kısa olan ve diğerlerine göre daha yeni olan çalışanların sadece iş gereksinimlerini düşünerek e-öğrenmeyi talep ettikleri düşünülebilirken daha uzun süredir kurumda bulunanların kariyer elde etmek ya da işlerinde başarılar kazanmak için e-öğrenmeyle eğitimi tercih ettikleri düşünülebilir.

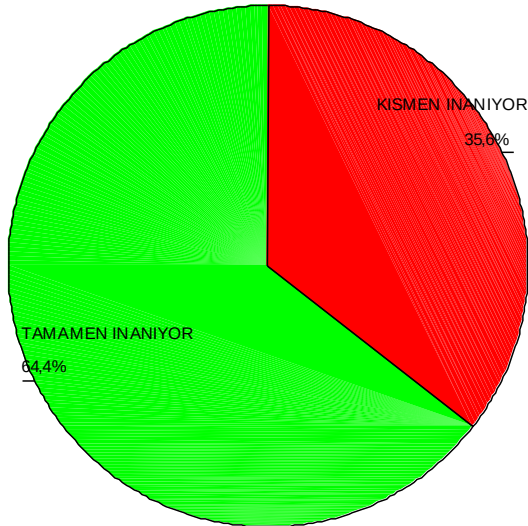
3.3.2. Çalışanların E-öğrenme Uygulamalarına ve Kurum Kültürüne Verdikleri Öneme İlişkin Yapılan Analizler

Çalışanların e-öğrenme uygulamalarına ve kurum kültürüne verdikleri önemin test edilmesi için e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan e-öğrenme ve kurum kültürü sınıflamasından yararlanılmıştır.

Bu sınıflamalara göre oluşan tablo ve grafik aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.15. E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeğinden alınan puanlara göre oluşan e-öğrenme ve kurum kültürü sınıflaması

E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine duyulan inanç	Frekans	Yüzde
E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine kısmen inanıyor.	26	35,6
E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine tamamen inanıyor.	47	64,4
Toplam	73	100



Şekil 3.10. E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeğinden alınan puanlara göre e-öğrenme ve kurum kültürü sınıflaması

Yukarıdaki tablo ve grafikte görüldüğü gibi, çalışanların % 36,6'sı e-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine kısmen inanıyorken, % 64,4'ü tamamen inanmaktadır. Bu sonuçlar banka açısından önemlidir. Çünkü çalışanların e-öğrenme uygulamalarına olumlu bakmaları bankanın yararına olan bir durumdur. Banka çalışanlarına vereceği eğitimleri elektronik ortamdan sağladığında maliyetlerini de düşürebilecektir. Aynı zamanda

kurum kültürünün önemine inanan çalışanlara sahip olduğu için bankada kurum kültürünün de yerleşmiş olduğunu görmekteyiz.

“E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği”nden alınan puanlara göre yapılan bu sınıflama ile yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir. Bu analizlerde Ki-Kare bağımsızlık testi uygulanmıştır.

3.3.2.1. Bankada Çalışanların Cinsiyetleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanların cinsiyetleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların cinsiyetleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.16. Çalışanların cinsiyetleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count			
	Sınıflama		Toplam
	Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Cinsiyet kadın	14	23	37
erkek	12	24	36
Toplam	26	47	73

Burada Ki-Kare bağımsızlık testi yapılmıştır. Bu analize göre, Yapılan Ki-Kare testine göre P değeri 0,402 olarak bulunmuştur. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için H_0 reddedilemedi. Çalışanların cinsiyetleri ile “E-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında herhangi bir ilişki yoktur. Bankadaki çalışanları e-öğrenme etkinliği ve kurum kültürünün önemine duyulan inanç konusunda cinsiyetleri açısından bir sınıflamaya tabi tutamayız. Çalışanların cinsiyetleri e-öğrenmeye ve kurum

kültürünün önemine duyulan inancı artırıcı ya da azaltıcı bir etkiye sahip değildir.

3.3.2.2. Çalışanların Kurumda Çalışma Süreleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların kurumda çalışma süreleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.17. Çalışanların kurumdaki çalışma süreleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Çalışma süreleri	0-5 sene	17	21	38
	6-10 sene	7	17	24
	11-15 sene	1	8	9
	21-25 sene	1	1	2
Toplam		26	47	73

Ki-Kare bağımsızlık testi sonucuna göre P değeri 0,226 bulunmuştur. P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için H_0 reddedilemedi. Bir başka deyişle, çalışanların kurumda çalışma süreleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur. Çalışanların bankada çalışma sürelerinin az ya da çok olması e-öğrenmeye ve kurum kültürünün önemine duyulan inancı artırıcı ya da azaltıcı bir etki yaratmamaktadır.

3.3.2.3. Çalışanların Yaşları ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanların yaşları ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların yaşları ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.18. Çalışanların yaşları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflaması		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Yaş	18-24	5	5	10
	25-34	17	26	43
	35-44	3	14	17
	45-54	1	2	3
Toplam		26	47	73

Ki-Kare testinden çıkan sonuca göre, P değeri 0,319 olarak bulunmuştur. Bu değer $> \alpha = 0.05$ olduğu için H_0 reddedilemedi. Bir başka deyişle, bankada çalışanların yaşları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasında ilişki yoktur diyebiliriz. Çalışanların yaşlarının büyük ya da küçük olması çalışanların ölçekten alacakları puanlarda anlamlı bir değişikliğe neden olmamaktadır. Bu nedenle; bankanın bünyesinde genç personelleri ya da daha yaşlı personeli istihdam etmesi bankada e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemine yönelik çalışan inancını değiştirmeyeceği sonucuna varabiliriz.

3.3.2.4. Çalışanların Eğitim Durumları ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanların eğitim durumları ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların eğitim durumları ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.19. Çalışanların eğitim durumları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Eğitim durumu	ilköğretim	2		2
	lise	2	7	9
	üniversite	17	32	49
	yüksek lisans	5	8	13
Toplam		26	47	73

Burada hipotezleri yine Ki-Kare Bağımsızlık testi uygulanmıştır. P değeri 0,223 olarak bulunmuştur. Bulunan P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi) reddedilemedi. Bir başka ifadeyle, çalışanların eğitim durumları ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasında ilişki yoktur diyebiliriz. Tablo 3.19.’dan da görüldüğü gibi eğitim durumu ne olursa olsun e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemine tamamen inanların sayısı 47 iken kısmen inanların sayısı 26’dır. E-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine inanmayan kimsenin olmaması da dikkat çekicidir.

3.3.2.5. Çalışanların Tercih Ettikleri Eğitim Yöntemleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H₀: Çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H₁: Çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.20. Çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Eğitim yöntemleri	sınıf eğitimi	6	3	9
	e-öğrenme	6	13	19
	ikisi birlikte	14	31	45
Toplam		26	47	73

Yapılan Ki-Kare bağımsızlık testine göre P değeri 0,115 olarak bulunmuştur. Bu değer $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi) reddedilemedi. Bir başka deyişle, çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasında herhangi bir ilişki yoktur. Dolayısıyla, çalışanların tercih ettikleri eğitim yöntemi ölçekten aldıkları puanları etkilememektedir diyebiliriz. Burada sınıf eğitimi tercih edenler açısından bakıldığında ölçekten daha düşük puan almaları beklenebilir. Analiz sonucunda böyle bir ilişkinin çıkmamış olması çalışanların sınıf eğitimlerini tercih etseler bile e-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine inanıyor olmaları ile açıklanabilir.

3.3.2.6. Çalışanların İşyerlerinden Bilgisayara Düzenli Olarak Giriş Yapabilmeleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanların işyerlerinden bilgisayara düzenli olarak giriş yapabilmeleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanların işyerlerinden bilgisayara düzenli olarak giriş yapabilmeleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.21. Çalışanların işyerlerinden bilgisayara düzenli olarak giriş yapabilmeleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
Bilgisayara giriş yapabilme	evet	20	43	63
	hayır	6	4	10
Toplam		26	47	73

Yine yapılan Ki-Kare bağımsızlık analizine göre P değeri 0,083 olarak bulunmuştur. Burada P değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden çok da büyük olmadığı için $\alpha = 0.10$ anlamlılık düzeyi dikkate alınmıştır. Buna göre, P değeri 0,10 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Bu nedenle H_0 yokluk hipotezi reddedilir yerine H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışanların işyerlerinden bilgisayara düzenli giriş yapabilmeleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasında istatistiksel bir ilişki vardır. Bu ilişkinin kuvvetini belirlemek için Cramer's V testi kullanılır. Bu test sonucuna göre Cramer's V= 0.203 bulunmuş olup, bu iki değişken arasında orta kuvvette bir ilişki vardır. Bir başka ifadeyle, işyerlerinde bilgisayara düzenli olarak giriş yapabilen çalışanların e-öğrenmenin etkinliğine ve kurum kültürünün önemine duydukları inanç daha yüksek olmaktadır. Bilgisayara düzenli giriş yapabilen çalışanların elektronik ortamda eğitimin ve bu bağlamda kurum kültürünün ne kadar önemli olduğunun bilincinde oldukları düşünülebilir. Bilgisayara giriş yapabilen çalışanların bilgisayara dolayısıyla e-öğrenme yöntemiyle verilen eğitimlere daha çok aşina olabilecekleri düşünülürse bu yöntem ve bunun kendilerine yönelik getirilerine olan inançlarının da yüksek olabileceği düşünülebilir.

3.3.2.7. Çalışanlara Sunulan E-öğrenme Yöntemleri ile “E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi Ölçeği” Sınıflaması Arasındaki İlişki

H_0 : Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki vardır.

Tablo 3.22. Çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ile e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği sınıflaması arasındaki ilişki

Count		Sınıflama		Toplam
		Kısmen inanıyor	Tamamen inanıyor	
E-öğrenme eğitim yöntemleri	senkron	10	15	25
	asenkron	8	15	23
	her ikisi de	8	17	25
Toplam		26	47	73

Yapılan Ki-Kare testine göre P değeri 0,836 olarak bulunmuştur. Bulunan P değeri $> \alpha = 0.05$ olduğu için $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyinde H_0 (yokluk hipotezi) reddedilemedi. Bir başka deyişle, çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ile “e-öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemi ölçeği” sınıflaması arasında ilişki yoktur. Bu durum çalışanlara sunulan e-öğrenme yöntemleri ister asenkron ister senkron isterse ikisi birlikte olsun çalışanların ölçekten aldıkları puanlara etki etmemektedir şeklinde de yorumlanabilir.

SONUÇ

Küreselleşmenin hız kazandığı günümüzde örgütlerin teknoloji çağına ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler için en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağına ve onun gelişimine önem vermeyen örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Bu yeni süreçte çalışanların bilgi ve yeteneklerinin en üst seviyeye getirilmesi gerekmektedir. Çağın koşullarına göre yetiştirilmeyen çalışanlardan örgütler kendilerine bir yarar sağlayamazlar. Bu durumda rekabet avantajına da hiçbir zaman sahip olamazlar.

Elektronik öğrenme çalışanların eğitiminde gelecekte bir numaralı silah haline gelecektir. Bunu göremeyen ve çalışanlarını bu eğitim yöntemiyle geliştiremeyen örgütler diğer örgütlerin ve çağın hep gerisinde kalacaklardır. E-öğrenme yöntemiyle verilen eğitimler sayesinde çalışanların gelişimi sürekli takip edilebilecek ve çalışanların ihtiyaçlarına daha çok cevap verebilme olanağına da sahip olunabilecektir.

Örgütlerde insan kaynağı için yaşam boyu eğitim hedeflenmelidir. Çalışanların sürekli gelişimi için teknoloji aracılığıyla eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde eğitimler yenilenmelidir. Burada üst yönetime çok büyük görevler düşmektedir. Üst yönetim e-öğrenme yöntemini benimsemediği sürece çalışanların da benimsemesi düşünülemez. E-öğrenme uygulamalarına üst yönetimin öncülüğünde başlanılırsa çalışanın bu yöneme daha olumlu gözle bakması da sağlanabilecektir. E-öğrenme eğitimlerinden sonra yapılacak değerlendirmeler aracılığıyla başarılı olan çalışanlar üst yönetim tarafından ödüllendirilerek bu uygulamanın kurumda yerleşmesi sağlanabilir. Bir başka deyişle yapılacak ödüllendirmelerle üst yönetim tarafından desteklendiğini farkına varan çalışanlar bu öğrenme yöntemine daha fazla tutunabileceklerdir.

E-öğrenme yöntemi ile birlikte kurumların öğrenme modeli de değişmektedir. Daha önceden çalışanların eğitim ihtiyaçları üst yönetim

tarafından belirlenirken bu eğitim yöntemiyle birlikte bilinçli çalışanlar ortaya çıkmakta ve kendi eğitim ihtiyaçlarını çalışanlar kendileri belirlemektedirler. Bir başka deyişle çalışanlar pasif rolden aktif bir role geçiş yapabilmektedirler. Kurum kültürü böyle bir ortama izin vermediği takdirde yeni eğitim modeli başarılı olamayacaktır.

E-öğrenme uygulamalarını başarıya götüren ve kalıcı olmasını sağlayan şey güçlü bir öğrenme kültürünün varlığıdır. Kurum kültürünün yeniliklere uygun hale getirilmesi gerekir. Çalışanlar öğrenmeyi günlük işlerinin bir parçası olarak görmelidirler. Burada kurum kültürüne büyük rol düşmektedir. Kurum kültürü buna izin verebilecek bir ortamı yaratmalıdır.

Bazı kurumlar e-öğrenme için gerekli teknolojik yatırımı yapmalarına rağmen, uygulamaya geçtikten sonra kurum kültürüne uygun olmadığı için sistemin çalışmadığını fark etmektedirler. Bu duruma sebebiyet vermemek için kurum kültürünün uyumlaştırılması gerekir. Kurumlar e-öğrenmeyi maliyet ve zaman kaybı olarak görmekten vazgeçmeli, aksine üretici bir faaliyet olduğunu farkına varmalıdırlar.

Günümüzde, dünyadaki kişisel bilgisayarların sayısı 600 milyonu aşmış durumdadır. Bunların %45'i evlerde kullanılmaktadır. Kayıtlı alan adı sayısı 28,8 milyondur. İnternet kullanıcısı sayısı dünyada 550 milyon civarındayken, 180 milyon İnternet kullanıcısı ile Kuzey Amerika başı çekmekte ve onu 171 milyon kullanıcı ile Avrupa, 158 milyon kullanıcı ile Asya-Pasifik ülkeleri takip etmektedir. Ülkemizde ise, 2 milyon civarında abone, 4 milyon civarında kullanıcı, 110 bin civarında bilgisayar, 27 bin alan adı ve 15 bin civarında İnternet sitesi bulunmaktadır. Türkiye genel anlamda bilişim teknolojileri kullanımında gelişmiş ülkelerin gerisine düşmüştür ve bu nedenle eğitim alanında ortalamaları yakalamak ve geçmek zorundadır. Bu gelişmelerin bu kadar hızlı yaşandığı günümüzde Türkiye her alanda teknolojiyi kullanacak ve diğer ülkelerle rekabet edebilecek duruma gelmelidir.

Çalışmanın araştırma bölümünden çıkan sonuçlara göre ankete katılan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında eğitilmiş çalışan sayısının oldukça fazla olduğu dikkat çekmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi anketin yapıldığı örgüt çalışanların eğitime önem vermektedir. Günümüzde artık kaliteli ve yüksek eğitilmiş çalışanların talep edildiği sonucuna varılabilmektedir.

Ankete katılanların % 12,3'ü sınıf eğitimi ile eğitim almayı tercih ederken, %26'sı e-öğrenme ile ve %61,6'sı da hem sınıf eğitimleri ile hem de e-öğrenme yöntemleri ile eğitim almayı tercih etmektedirler. Çalışanların büyük çoğunluğu her iki yöntemle de eğitim almak istemektedirler. Sonuçlardan anlaşılabileceği üzere sadece e-öğrenme ile eğitim almak isteyenler sadece sınıf eğitimleri yolu ile eğitim almak isteyenlere oranla daha fazladır. Görülüyor ki; çalışanlar e-öğrenme ile eğitim alırken sınıf eğitimlerinden de vazgeçmek istememektedirler. Çalışanlar yeni tekniklerle eğitimlerinin verilmesine sıcak bakmaktadırlar ancak; geleneksel yöntemlerden biri olan sınıf eğitimleri de hala önemini korumaktadır. E-öğrenme açısından sevindirici bir gelişme ise sadece sınıf eğitimlerini tercih eden çalışan sayısının çok düşük seviyede kalmasıdır. Burada önemli olan üst yönetimin çalışanları teşvik ederek çalışanların e-öğrenmeyi daha olumlu görmelerini sağlamaktır.

Ankete katılanların % 64,4'ü e-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılabildiği görüşünderken %16,4'ü e-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılamadığı görüşünü savunmaktadır. Çalışanların 19,2'si bu konuda kararsız olduklarını belirtmektedirler. Örgütte çalışanların % 65,8'i örgütte belirlenen amaçlara e-öğrenme eğitimleri ile ulaştığına inanırken, % 20,5'i ulaşıldığına inanmamaktadır. Çalışanların % 13,7'si ise bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Örgütte çalışanların % 72,6'sı işlerin belirlenen zamanda e-öğrenme eğitimleri ile tamamlanabileceğine inanmaktadır. Çalışanların % 16,4'ü bu görüşe katılmazken % 11'i ise

kararsız kalmaktadır. Araştırmadan çıkan sonuca göre çalışanların büyük çoğunluğu e-öğrenme eğitimleri aracılığıyla belirlenen standartlarda uygun iş yapıldığını, belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaşıldığını ve işlerin belirlenen zamanda e-öğrenme ile tamamlanabileceği görüşündedirler. Buradan anlaşılabileceği gibi kurum kültürü e-öğrenmeyi destekler bir şekilde kurulmuş ve çalışanların çoğuna bu durum benimsetilebilmiştir.

Araştırmadan çıkan bir diğer sonuca göre, ankete katılanların % 30,1'i sıkıcı ve monoton eğitim içeriklerini e-öğrenmenin önündeki engeller olarak görürlerken; % 43,8 'i ise kültürel direnç, yüz yüze iletişim eksikliği, sıkıcı ve monoton eğitim içeriklerinin hepsini e-öğrenmenin önündeki engel olarak görmektedirler. E-öğrenmenin önündeki engelleri ortadan kaldırmak için örgütlerin bunu eğlenceli hale getirip sıkıcı ve monoton görünmesini engellemesi gerekir. Bu konuda yapılabilecek her türlü destekle örgütlerde e-öğrenmenin önü açılabilir ve bu engeller aşılabilecektir.

Ankete katılanların % 63'ü örgütte çalışanlar arasında sürekli kullanılan ortak dil, sembol, seremonik hareketler gibi çoğu zaman üyelerin sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıpları olduğu görüşünderken, % 19,2'si bu görüşe katılmamakta ve % 17,8'i de kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum göstermektedir ki kurumda çalışanların çoğu var olan kurum kültürünün farkındadırlar. Aynı zamanda çalışanların % 71,2'si örgütte var olan değerler, normlar ve inançların e-öğrenmeyi destekler nitelikte olduğu düşüncesini paylaşmaktadır. Çalışanların sadece % 12,3'ü e-öğrenmeyi destekler nitelikte normlar, inançlar ve değerlere sahip olunmadığı görüşünderken % 16,4'ü bu konuda kararsız kalmaktadır. Görülüyor ki; bankada çalışanların çoğunluğu e-öğrenmenin örgütün sahip olduğu değerler, normlar ve inançlarla desteklendiği fikrine katılmaktadır. Üst yönetimin desteğini gören bu çalışanlar e-öğrenmenin etkinliğine daha çok inanacak ve bu yöntemi benimsemeleri de daha kolay olacaktır.

Sonuç olarak günümüzde e-öğrenme kavramı örgütler için son derece önemli bir kavramdır. Küreselleşmenin etkisi ve hızlı bir şekilde gerçekleşen teknolojik gelişmeler ışığında örgütlerin çağa ayak uydurmaları, sürekli kendilerini geliştirebilecek yeniliklere tutunmaları gerekmektedir. E-öğrenmeyi destekler nitelikte bir kurum kültürü yerleştirilmeli ve bu yöntemin uygulamasına izin verecek ortam yaratılmalıdır. Ayrıca çalışanların bu kurum kültürüne sahip çıkmaları sağlanmalıdır. Günümüzde ayakta kalmak ve rekabet edebilmek isteyen bütün örgütlerin ortaya çıkan bu gelişmeleri dikkatle izlemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde örgütün varlığını sürdürmesi bile düşünülemez. Dünya standartlarında bilgi ve yeteneğe sahip çalışanlar yetiştirebilmek için çalışanların sürekli ve yaşam boyu eğitimleri sağlanmalıdır. Dünyada hızlı bir şekilde bu gelişmeler yaşanırken Türkiye'deki örgütlerin bu gelişmelere sırtlarını dönmesi ve bu gelişmeleri görmezden gelmesi düşünülemez. Türkiye'deki örgütler dünyada gerçekleşen bu gelişmeleri kendi bünyelerine ancak, kendi kurum kültürleriyle de bağdaşabilecek şekilde yerleştirmelidirler. Ancak bu şekilde dünyadaki diğer örgütlerle ve gelişmelerle başa çıkabilir ve rekabet edebilirler.

KAYNAKÇA

ACACAN, Erhan; "Teknoloji Tabanlı Eğitim"
http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=13
(Erişim tarihi 11.06.2007)

AL, Umut, R.O. MADRAN; "İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim Sistemleri: Sahip Olması Gereken Özellikler ve Standartlar" s.4,
<http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/publications/internetbaseddistanceeducation.pdf>
(Erişim tarihi 14.06.2007)

ALTAY, Hüseyin; "Örgüt Kültürü", **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, ed. Mehmet Tikici, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

BAHAR, Murat; "E-learning'e Başlarken Örgütsel Gereksinimler", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2. Baskı, 2002.

_____; "E-learning'e Başlarken Örgütsel Gereksinimler", Temmuz 11, 2002,
http://www.enocta.com.tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=62
(Erişim tarihi 21.12.2006)

_____; "E-öğrenme Projelerinin Yapı Taşları", Ağustos 21, 2002,
http://www.enocta.com.tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=72
(Erişim tarihi 10.01.2007)

_____; "Şirketler Neden E-learning ile İlgileniyor?", Ocak 23, 2003
http://www.enocta.com.tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=107
(Erişim tarihi 22.12.2005)

BAKAN, İsmail, T. Büyükbeşe, H.Ç. BEDESTENCİ; **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004.

BAKER, Kathtyn A. ; " Organizational Culture" 2002, s. 5,
<http://www.wrennetwork.net/resources/benchmark/11organizationalculture.pdf>
(Erişim tarihi 17.06.2007)

BARUTÇUGİL, İsmet; **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004.

BAYRAK, M. Emin; "Farklı E-learning İçerik Modelleri ve Uygulamaları", Şubat 02, 2003,
http://www.enocta.com.tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=100
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

COLLINS, Catherina, D. BUHALIS, M. PETERS; "Enhancing SMTEs' Business Performance Through the Internet and E-learning Platforms" Education+Training, Vol.45 No.8/9, 2003, s.485
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00400910310508874>
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

CHAMPOUX, Joseph E. ; **Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations**, New Mexico Thomson South-Western, 3. Edition, 2006.

ÇAĞLAYAN, Onur; "E-öğrenimin Gelişimi ve Türkiye'deki Durumu"
http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=16
 (Erişim tarihi 19.9.2007)

ÇAKIRER, M. Akif; "Bilgi Toplumunda E-öğrenim (E-learning) ve Türkiye'de Uygulanmasının Avantajları" Nisan 03, 2002,
<http://www.inet-tr.org.tr/inetconf8/sunum/65.ppt#8>
 (Erişim tarihi 21.12.2005)

ÇALIŞKAN, Sabahattin; "Uzaktan Eğitim İnternet sitelerinde Animasyon Kullanımı"
http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Sabahattin_Caliskan.doc
 (Erişim tarihi 14.06.2007)

DERYAL, Metin; "E-learning'in Önündeki Engeller", Ocak 23, 2003,
http://www.enocta.com.tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=108
 (Erişim tarihi 22.12.2005)

DOWNEY, Steve v.d. ; "The Relationship Between National Culture and The Usability of an E-learning System", Human Resource Development International, Vol. 8 No. 1, March 2005, s. 47
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=16471753&site=BSI-live>
 (Erişim tarihi 17.05.2007)

DUBLİN, Lance; "The Nine Myths of E-learning Implementation", Industrial and Commercial Training, Vol.36 No.7, 2004, s.291
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/001978504/0563939>
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

DUBRİN, Andrew J. ; **Fundamentals of Organizational Behavior**, Canada, South-Western, 3. Edition, 2005, s.295

DÜNDAR, Erkan; “E-öğrenmeye Geçişte Önemli Noktalar: Garanti Bankası Örneği, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

ERDEM, Ferda; **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1996

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Dönence Basım Yayın, 2. Baskı, 1997

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.

GASCO, J.L., J. LLOPIS, M.R. GONZALEZ; “The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study”, Journal of European Industrial Training, Vol. 28 No.5, 2004
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/030900410533062>
(Erişim tarihi 15.12.2005)

GÖKDAŞ, İbrahim, Murat KAYRI “E-öğrenme ve Türkiye Açısından Sorunlar, Çözüm Önerileri”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 2, 2005,
http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_II/ig_mk.doc
(Erişim 03.06.2007)

GUNESEKARAN, A., R.D. McNEILD, D. SHAUL; “E-learning Research and Application”, Industrial and Commercial Training, Vol. 34 No.2, 2002, s.45-47
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210417528>
(Erişim tarihi 15.12.2005)

GÜÇLÜ, Nezahat; “Örgüt Kültürü”, s.148,149,155
<http://www.manas.kg/pdf/sbd.pdf6/Guclu.pdf>
(Erişim tarihi 9.9.2007)

HANÇER, A.M.; “E-öğrenme Projesine Başlarken”, Kaynak Dergisi, Sayı 20, Temmuz-Aralık, 2004,
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=311&SAYI=20>
(Erişim tarihi 15.12.2005)

KAYA, Zeki; “Uzaktan Eğitim”
<http://www.canaktan.org/egitim/egitim-metodoloji/uzaktan-egitim.htm>
(Erişim 04.06.2007)

KOZLU, Cem M. ; **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya, ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, İstanbul, Defne Yayıncılık, 1986

KRUSE, Kevin; "Skinning Cats: More Than One Mode For E-learning"
http://www.e-learningguru.com/articles/art1_2.htm
 (Erişim tarihi 14.06.2007)

MACHPHERSON, Allan, G.HOMAN, K. WILKONSON; "The Implementation and Use of E-learning In the Corporate University", Journal of Workplace Learning, Vol.17 No.1/2, 2005, s.36
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/1366562051057444>
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

NEMLİ, Esra; "Kurumsal Eğitimlerde E-öğrenme", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, Ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

_____; "E-öğrenmede Kurum Kültürü ve Motivasyon", **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, Ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

NISAR, Tahir; "Organizational Determinants of E-learning", Industrial and Commercial Training, Vol.34 No.7, 2002, s. 256-257
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850210447246>
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

ODABAŞ, Hüseyin; "İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim ve Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümleri", Türk Kütüphaneciliği, 17,1, s.3, 2003,
http://eprints.rclis.org/archive/00007435/01/Internet_Tabanli_Uzaktan_Egitim.pdf
 (Erişim tarihi 04.06.2007)

PAUL, Henry; "E-learning Technology, Content nad Services", Education +Training, Vol.43 No.4, 2001,s.251
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EUM0000000005485>
 (Erişim tarihi 15.12.2005)

ROBBİNS, Stephen P. ; **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall, 1998.

SABUNCUOğLU, Zeyyat, Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 3.Baskı, 2001

SCHEİN, Edgar H. ; **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2. Edition, 1992.

SÖNMEZ, Emin; "Simülasyonlar (Benzetimler)", 2003
<http://mail.baskent.edu.tr/~20194358/proje1/projelerim/simulasyonlar.ppt>
 (Erişim tarihi 10.06.2007)

ŞİMŞEK, Nevin, Mehmet FİDAN; **Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

TERZİ, A.R.; **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

TURAN, Başak; “E-öğrenme’de Ölçme ve Değerlendirme”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004

TUTAR, Filiz, Derviş ÇANAKÇI, “E-öğrenme ve Türkiye’deki Konumu”
<http://www.bilgiyonetimi.org/cm>
(Erişim tarihi 30.04.2006)

VAN DAM, Nick, Eileen ROGERS; “E-learning Cultures Around The World: Make Your Globalized Stratrgy Transparent”, E-learning, Vol..3 No.5, May 2002,s.30
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6678733&site=BSI-live>
(Erişim tarihi 17.05.2007)

VAUGHAN, Kirsty, A. McVIGAR; “Employees’ Pre-implamentation Attitudes and Perceptions to E-learning: A Banking Case Study Analysis” Journal of European Industrial Training, Vol.28 No.5, 2004, s.401
<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090590410533080>
(Erişim tarihi 15.12.2005)

VRİES, J.De; “E-learning Strategy: A Framework for Success”, 2005
<http://www.learningcircuits.org/2005/aug2005/devries.htm>
(Erişim tarihi 15.07.2007)

VURAL, Z. Beril Akıncı; **Kurumsal Kültür ve Örgütsel İletişim**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2. Baskı, 2005.

YANIK, Serhat; “Bilgi ve Teknoloji Devrimi Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi: E-öğrenme”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

YAZICI, Selim; “E-öğrenme Projesinde Kritik Faktörler”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

_____,“Türkiye’de E-öğrenmenin Geleceği”, **E-öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, ed. Selim Yazıcı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2004.

ZELLMER-BRUHN, Mary , E. C.B. GIBSON, R.J. ALDAG,“ Time Flies Like an Arrow:Tracing Antecedents and Consequences of Temporal Elements of Organizational Culture”, **The International Handbook of Organizational Culture and Climate** , ed. Cary L. Copper v.d. , Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 2001.

<http://www.advancity.net/tr/Hizmetler/intranet.asp>
(Erişim tarihi 04.06.2007)

<http://e-learningtalks.com/2006/05/07/e-ogrenme-senkron-ve-asen-kron-e-ogrenme/>
(Erişim tarihi 10.02.2007)

http://www.centerspan.org/bilgi_verici_icerikler/net.htm
(Erişim tarihi 10.12.2007)

<http://enoceta.com/tr/referanslar.asp>
(Erişim tarihi 19.09.2006)

http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makaleler_detay.asp?url=2
(Erişim tarihi 30.01.2007)

http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=6
(Erişim tarihi 22.12.2005)

http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=38
(Erişim tarihi 20.12.2005)

http://www.enoceta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=137
(Erişim tarihi 22.12.2005)

http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=6
(Erişim tarihi 14.06.2007)

http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim.html
(Erişim tarihi 31.08.2007)

<http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=285>
(Erişim tarihi 01.06. 2007)

<https://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=5601>
(Erişim tarihi 01.01.2007)

<http://www.ikademi.com/show/thread.php?p=1721#post1721>
(Erişim tarihi 28.05.2007)

<http://www.kykonline.com/content/view/114/66>
(Erişim tarihi 01.06.2007)

<http://probil.com/ss.aspx?id=29>
(Erişim tarihi 19.09.2006)

<http://www.searchnetworking.techtarget.com/sDefinition/0,,sid7gci212089,00.html>
(Erişim tarihi 04.06.2007)

<http://www.internetworldstats.com/stats.com/top20.htm>
(Erişim tarihi 10.12.2007)

<http://www.torpil.com/torpil/torpilpaylas/kategori/isletme/461926.doc>
(Erişim tarihi 14.06.2007)

EKLER

EK 1- Anket Formu:

Örgütlerde Elektronik Ortamda Öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Öneminin Belirlenmesi

Bu anket örgütlerde elektronik ortamda öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün önemini araştırmayı amaçlayan akademik bir çalışmadır. Bu çalışma Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi olarak sunulacaktır. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır.

Araştırma iki anket formundan oluşmaktadır. Birinci anket formu elektronik ortamda öğrenmenin örgütte uygulanmasına yönelik sorulardan, diğer anket formu ise elektronik ortamda öğrenmenin etkinliği ve kurum kültürünün öneminin belirlenmesine yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Ankette çalıştığınız yerin ismi sorulmadığından hangi bilginin hangi şubeye ait olduğu zaten anlaşılmayacaktır. Ayrıca ankette vereceğiniz yanıt ve bilgiler de üçüncü şahıs ve kurumlara verilmeyecek veya çalışma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu amaçla vereceğiniz cevapların doğruluğu araştırmanın tarafsızlığı ve bilimselliği açısından çok önemlidir.

Soru formlarını doldurduktan sonra ilgili birime veya kişiye teslim edebilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Gazi Üniversitesi İşletme /İKY
Yüksek Lisans Öğrencisi
Çiğdem Oygur

Demografik Bilgi Formu

1. Eğitim Durumunuz

İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

2. Kaç Senedir Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?

0-5 Sene() 6-10 Sene() 11-15 Sene() 16-20 Sene() 21-25 Sene() 26-...Sene()

3. Cinsiyetiniz

K () E ()

4. Yaşınız

18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55-... ()

5. Neden e-öğrenme ile eğitim almak istiyorsunuz?(bu seçeneklerden sizin için uygun olanı/olanları seçiniz)

- a) Referans olsun diye
- b) Şimdiki iş gereksinimleri
- c) Kariyer gelişimi
- d) İşimde başarılarımı arttırmak
- e) Yeni bilgi ve beceriler ile kendimi geliştirmek

6. İş yerinizde düzenli olarak bilgisayara giriş yapıyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

7. İşyerinizdeki bilgisayarınızla internete kesintisiz giriş sağlayabiliyor musunuz?

- a) Evet b) Hayır

8. E-öğrenme ile eğitimler ne zaman verilmektedir?

- a) İş saatleri içinde
b) İş saatleri dışında
c) Hem iş saatleri içinde hem iş saatleri dışında

9. E-öğrenme uygulamalarını nasıl gerçekleştiriyorsunuz?

- a) Kendi bünyeniz içinde oluşturduğunuz birim ile
b) Dışarıdan e-öğrenme alanında faaliyet gösteren eğitim kuruluşları ile
c) Kendi biriminiz ve dışarıdan e-öğrenme eğitim kuruluşları ile birlikte

10. E-öğrenme ile çalışanlara eğitim nasıl verilmektedir?

- a) Senkron eğitim(iletişimin aynı anda olduğu)
b) Asenkron eğitim(iletişimin aynı anda olmadığı)
c) Her ikisi de

11. E-öğrenme ile verilen eğitim değerlemesi hangi aşamalarda yapılmaktadır?

- a) Eğitim süresince
b) Eğitim sonunda
c) Eğitim süresince ve sonunda

12. E-öğrenme ile bir eğitim için verilen süre ne kadardır?

- a) 1 gün
b) 1 hafta
c) 1 ay
d) Diğer.....

13. Eğitimlerinizin hangi yöntemlerle verilmesini istersiniz?

- a) Sınıf eğitimi ile
b) E-öğrenme ile
c) Hem sınıf eğitimi hem de e-öğrenme yöntemleri ile

14. Aşağıdakilerden hangisini ya da hangilerini e-öğrenmenin önündeki engeller olarak görmektesiniz?

- a) Kültürel direnç
b) Çalışanların teknik açıdan hazır olmamaları
c) Yüz yüze iletişim eksikliği
d) Kurumun eğitimi bir vakit kaybı olarak görmesi ve öğrenmenin ve kişisel gelişimin üst yönetim tarafından desteklenmemesi
e) Sıkıcı ve monoton eğitim içerikleri

15. Sizce günümüzde örgütlerde e-öğrenmeye yönelik talebin artmasında aşağıdakilerden hangisi/hangilerinin etkisi daha fazla olmuştur?

- a) Değişen demografik özellikler(rekabet ortamında yetenekli ve bilgili insan kaynağı eksikliği)
- b) Teknolojik devrim(teknolojik yatırımların artması)
- c) Küreselleşme(sınırların oradan kalkması)
- d) Birleşme hareketleri
- e) Dış kaynak kullanımı
- f) Eğitim maliyetlerinden tasarruf etme isteği

16. Kurumunuz e-öğrenme proje gurubuna sahip mi?

- a) Evet
- b) Hayır

17. Kurumunuz kaç senedir e-öğrenme uygulamalarını gerçekleştirmektedir?

- a) 1 sene
- b) 2 sene
- c) 3 sene
- d) 4 sene
- e) 5 sene
- f) Diğer.....

18. Kurumunuzda görmüş olduğunuz e-öğrenme uygulamaları aşağıdakilerden hangisi ya da hangileridir?

- a) Başvuru bazlı internet tabanlı eğitimler
- b) Temel gişe eğitim programları
- c) Yönetici geliştirme eğitim programları
- d) Online sınavlar
- e) Temel finans eğitimleri
- f) Kurum içi iş akışı ve ekran kullanımı eğitimleri
- g) SPK lisanslama sınavlarına hazırlık eğitimleri
- h) Karma eğitim tasarımları

19. E-öğrenme ile verilen eğitimler için;

- a) Hazır paket programlar kullanılıyor
- b) İşletmenize özgü yazılım yapılıyor

20. Sizce e-öğrenme ile eğitim ne zaman verilmelidir?

- a) İş saatleri içinde
- b) İş saatleri dışında
- c) Hem iş saatleri içinde hem dış saatleri dışında

21. E-öğrenmede kullanılan kaynakların finansmanı nerden sağlanmaktadır?

- a) Şirketin kendi bütçesi
- b) Var olan kaynakların kullanımı
- c) Dış kaynaklar

22. Çalışanlarla iş saatleri ya da iş saatleri dışında iletişiminizi sağlayacak sohbet odalarına sahip misiniz?

- a) Evet
- b) Hayır

23. Örgütünüzde kullanılan e-öğrenme içerik modeli hangisidir?

- a) (bilgi verici içerikler)
- b) Simülasyonlar(gerçek hayat senaryoları)
- c) Elektronik performans destek sistemleri
- d) Öğretici oyunlar
- e) Testler ve rehberlik
- f) Öğretim yöntemlerini birleştirme

24. Örgütünüzde değerlendirme aşamasında e-öğrenme uygulamalarında kullanılan test ve sınavlarda hangi tür sorular kullanılmaktadır?

- a) Çoktan seçmeli sorular
- b) Boşluk doldurma şeklinde sorular
- c) Doğru/yanlış soruları
- d) Yorum, araştırma soruları
- e) Resim veya grafik seçme soruları
- f) Sürükle ve bırak soruları
- g) Vaka çalışması ve simülasyon soruları

25. Örgütünüz e-öğrenme modelinde eğitimin etkinliğini ölçmek için kullanılabilecek yöntemlerden hangisi ya da hangilerini kullanmaktadır?

- a) İnternet ortamında yapılan sınavlar
- b) Zaman zaman kişiden istenecek araştırma veya yazı tipi sınavlar
- c) Düzenlenecek sınıf eğitimi veya eğitim toplantılarında yapılan değerlemeler
- d) Kurumsal e-öğrenme uygulamasında yer alması önerilen sanal sınıflarda gerçekleştirilecek değerlemeler
- e) Periyodik olarak yapılacak performans değerlemeleri
- f) 360 derece değerlemeler

26. Değerler örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedir. Örgütunuzda aşağıdaki şekilde gruplandırılmış olan değerlerden hangisine ya da hangilerine daha çok önem verilmektedir?

- a) Kurumsal değerler
- b) Estetik değerler
- c) Politik değerler
- d) Ekonomik değerler
- e) Sosyal değerler
- f) Kutsal değerler

Bundan sonraki soruları ölçek üzerinde size uygun olan seçeneğin altına X koyarak cevaplandırınız.

	KATILIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM
Örgütün belirlenen amaçlara e-öğrenme ile ulaştığına inanıyorum			
E-öğrenme ile işler belirlenen zamanda tamamlanabilmektedir			
E-öğrenme ile belirlenen standartlara uygun iş yapılmaktadır			
Kurs dersleri uygulanabilir, gerçekçi ve öğrenme gereksinimlerimi karşılar nitelikteydi			
E-öğrenme ile verilen eğitim öğrenme biçimime uygundur			
E-öğrenme ile eğitim daha çok ilgimi çekiyor			
E-öğrenme ile daha hızlı öğreniyorum			
Genel olarak eğitim programlarının e-öğrenme ile verilmesinin uygun olacağını düşünüyorum			
E-öğrenme ile verilen eğitimde hata yaptığım an hatam düzeltiliyor			
E-öğrenme ile verilen eğitimde doğru yaptığım zaman doğru cevap onaylanıyor			

	KATILYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM
E-öğrenmede sınıf eğitiminde gerçekleşen yüz yüze iletişimin var olmaması nedeniyle eğitimden sağlanacak başarının tam olmayacağına inanıyorum			
E-öğrenme ile aldığım eğitimler işimle paralel gerçekleştiğinden eğitimleri işime uygulayabiliyorum			
E-öğrenmenin örgüte olduğu kadar çalışana da fayda sağladığına inanıyorum			
Örgütünüzde çalışanlar arasında sürekli kullanılan ortak dil, sembol, seremonik hareketler gibi çoğu zaman üyelerin sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıpları vardır			
Örgütünüzde var olan değerler, normlar, inançlar e-öğrenmeyi destekler niteliktedir			
E-öğrenme projesinin bir örgütte başarılı bir biçimde uygulanması ve kalıcı olması için örgüt kültürünü oluşturan unsurların var olmasına bağlıdır			
Çalışanın e-öğrenmede başarı sağlaması üst yönetimin tam desteğine bağlıdır			
Normlar uygulanması gereken kurallardır. Örgütünüzde“ üstlerinle tartışma” şeklinde ifade sizin davranışlarınız üzerinde önemli etkiye sahip normlar mevcuttur			

EK 2: Güvenilirlik Analizi

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AMAC	42,3288	43,5293	,5244	,8266
ZAMAN	42,2877	42,9300	,5586	,8246
STANDART	42,3699	44,1530	,4287	,8312
GERKSNM	42,1507	45,5186	,3850	,8334
OGR_BCM	42,2466	44,4106	,4827	,8290
ILGI	42,5342	42,1134	,5984	,8220
H1Z	42,4247	43,0533	,4906	,8279
UYGNLK	42,5616	42,9996	,4889	,8280
HATA	42,3425	44,0339	,4544	,8299
ONAYLAMA	42,1644	45,4170	,3357	,8356
ILETISIM	42,9178	47,7154	,0401	,8548
UYGLYBLM	42,1918	43,1294	,5850	,8238
FAYDA	42,2329	43,5700	,5860	,8244
DVR_KLPL	42,4110	44,1621	,4050	,8325
DESTEK	42,2603	44,5285	,4341	,8310
ORGT_KLT	42,3014	45,3246	,3206	,8365
UST_YNTM	42,2329	44,5422	,4357	,8310
NORMLAR	42,4795	44,6975	,3800	,8337

Reliability Coefficients

N of Cases = 73,0

N of Items = 18

Alpha = ,8389

ÖZET

OYGUR, Çiğdem. Örgütlerde E-öğrenmenin Etkinliği ve Kurum Kültürünün Önemi: Bir Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmeler de hız kazanmakta ve örgütlerde eğitilmiş insan kaynağına olan ihtiyaç günden güne artmaktadır. Örgütler çalışanlarına sürekli eğitim vererek onları geliştirmelidirler. Örgütler ancak bu sayede ayakta kalabilir ve diğer örgütlerle rekabet edebilir.

Çalışanlar yeni eğitim yöntemlerini reddedebilirler. Bunu önlemek için kurum kültürü, yaşanan teknolojik gelişmelere göre yeniden yapılandırılmalıdır. Kurumlar e-öğrenmeyi bir maliyet ve zaman kaybı olarak görmekten vazgeçmeli, aksine üretici bir faaliyet olduğunu farkına varmalıdırlar. Kurum kültürü ve üst yönetim yeni eğitim yöntemleri konusunda çalışanları teşvik ederlerse çalışanların bu yöntemlere uyum sağlamaları ve benimsemeleri daha kolay olacaktır.

Bu çalışmanın amacı kurum kültürünün e-öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koyarak e-öğrenmenin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu çalışmada, öncelikle e-öğrenme kavramı çeşitli tanımlarla açıklanmış e-öğrenme ile ilgili kavramlar ayrıntılı bir şekilde ele alınarak gelişim süreci ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra e-öğrenme yönteminin sağlayacağı avantajlara ve önündeki engellere yer verilmiştir. İkinci bölümde kurum kültürü kavramı tanımlarına yer verilmiş, kurum kültürünün özellikleri, işlevleri, boyutları ve unsurlarına değinilmiştir. Bu bölümde e-öğrenme yöntemi ve kurum kültürü arasındaki ilişki, Türkiye’de ve dünyada e-öğrenme uygulamaları hakkında bilgilere yer verilmiştir. En son bölümde seçilen örgütte yapılan araştırmanın bulguları, sonuçları ve sonuçlara ilişkin yapılan analizler ve yorumlar bulunmaktadır. Araştırma yeri olarak Türkiye Garanti Bankası Ankara şubeleri seçilmiş ve bu şubelerde bulunan 73 kişiye anket uygulaması yapılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlara göre örgütlerin eğitimli insan kaynağına duydukları ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Üst yönetim tarafından desteklenen ve kurum kültürüyle uyumlaştırılan e-öğrenme yöntemi örgütlere başarı kazandıracak ve çalışanların bu öğrenme yöntemini benimsemesine yardımcı olacaktır.

Anahtar Sözcükler

1. E-öğrenme
2. Bilgisayar Destekli Öğrenme
3. İnternet Tabanlı Eğitim
4. Kurum Kültürü
5. Kurum Kültürünün Unsurları

ABSTRACT

OYGUR, Çiğdem. The Efficiency Of E-learning And Importance Of Corporation Culture In Organizations: Implement An Example, Master's Thesis, Ankara, 2007

Technological developments have gained speed with globalization and the need of qualified human resources is increasing recently in organizations. For this reason, organization should give continuous education to their employees since they compete against other organizations.

Employees might refuse new training methods. To prevent this, organizational culture have to be constructed according to the recent technological improvements. Organizations must stop perceiving e-learning as a cost or time loss. On the contrary, they must realize that it's a very productive activity. If organizational culture and the top management encourages the employees about the new training methods, it will be so easy for employees to adopt to the new methods.

The purpose of this study is to expose the effect of e-learning over organizational culture and to research the affects of e-learning for both organizations and employees. In this study, firstly various definitons of e-learning are given, basic concepts of e-learning are explained in detail and developing process of e-learning is described. Afterwards, the advantages and the difficulties of application of e-learning are explained. In the second part, descptions of organizational culture are given and characteristics, functions, dimensions and elements of organizational culture are explained. In this section the relationship between e-learning and organizational culture and the information about e-learning practices in Turkey and the world are mentioned. In the last section, research findings, research results, analyseses and comments concerning these results of the selected organization are

explained. The research area is Turkish Garanti Bank's Branch in Ankara. 73 employees in these banks are inquired.

According to the research results, the need of qualified human resources in organizations is increasing recently. By supporting of top management and adaptation with organizational culture, e-learning will obtain success to organizations and this will help employees to adopt e-learning.

Key Words

1. E-learning
2. Computer Based Learning
3. Internet Based Training
4. Corporation Culture
5. Factors Of Corporation Culture