

**YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE  
E-ÖĞRENME YÖNTEMİ: BİR  
ELEKTRONİK İŞLETMESİNDE  
ARAŞTIRMA  
Gökçe TAŞ  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2012**

**YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE E-ÖĞRENME YÖNTEMİ: BİR ELEKTRONİK  
İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA**

**Gökçe TAŞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. A. Barış BARAZ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2012**



## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Gökçe TAŞ'ın "Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme Yöntemi: Bir Elektronik İşletmesinde Araştırma" başlıklı tezi 21 Mayıs 2012 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.A.Barış BARAZ

Üye : Doç.Dr.Serap BENLİGİRAY

Üye : Doç.Dr.Dilek BAYBORA

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## Yüksek Lisans Tez Özü

# YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE e-ÖĞRENME YÖNTEMİ: BİR ELEKTRONİK İŞLETMESİNDE ARAŞTIRMA

**Gökçe TAŞ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2012**

**Danışman: Doç. Dr. A. Barış BARAZ**

Eğitim faaliyetlerinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisi ve yönetim işlevinin giderek artan önemi, işletmelerin yönetici eğitimi faaliyetlerine her geçen gün daha fazla önem vermesini sağlamıştır. İşletmeler, yönetici eğitimi faaliyetlerini planlarken; eğitim amaçları, eğitim verilecek konu ve eğitime katılacak kişiler gibi etkenleri göz önünde bulundurarak en uygun eğitim yöntemini seçerler. İş yapma yöntemlerinin değişimi eğitim konusunda da etkili olmuştur. Çalışanlarının beklentilerine cevap verebilmek ve onların ihtiyaç duydukları bilgiyi, istedikleri yer ve zamanda elde etmelerine olanak sağlamak isteyen işletmeler, bu duruma olanak sağlayan bir eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi hızla benimsemiş ve yönetici eğitiminde kullanılan yaygın bir araç haline getirmiştir. Bugün gelinen noktada, çağın ve rakiplerinin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler eğitim stratejilerini oluştururken e-öğrenme uygulamalarına yer vermektedirler. Bu çalışma, e-öğrenmenin yönetici eğitiminde kullanılan bir yöntem olarak incelenmesi ve bu yöntemle eğitim alan yöneticilerin yönetime ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacı taşımaktadır. Çalışmanın bulguları, e-öğrenmenin üstün ve zayıf yönlerini göstermekte ve geleneksel yöntemlerle kıyaslamamıza yardımcı olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Eğitimi, Eğitim Yöntemleri, e-Öğrenme.

## **Abstract**

### **e-LEARNING METHOD IN MANAGER TRAINING: RESEARCH AT AN ELECTRONIC COMPANY**

**Gökçe TAŞ**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University Graduate School of Social Sciences, May 2012**

**Advisor: Doç. Dr. A. Barış BARAZ**

Positive impact on individual and organizational performance of educational activities and the growing importance of the management function has provided to due consideration to the activities of management training. Establishments consider the training aims, training subjects and people who will join the training while planning the activities of manager training and they choose best methods for themselves. Change in methods of doing business has been effective in also about training. While planning the activities of management, establishments choose the most appropriate training methods with considering the factors such as the training aims, training subjects and people who will join the training. The establishments, who wanted their employees to acquire the necessary information on time and wherever they demand, adopted e-learning immediately as a training method and made it a common tool used in manager training in order to enable the case. The establishments, who do not intend to become outdated, give place to e-learning applications while preparing their training strategies. This study aims to investigate e-learning as a method, which is used in manager training and determining the aspects of the individuals, who get trained by this method. Results of the study show the inferior and superior sides of e-learning compared to traditional training methods.

**Key words:** Manager Training, Training methods, e-Learning.

21/05/2012

### **Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Gökçe Taş

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı .....	ii
Öz .....	iii
Abstract .....	vii
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi .....	v
Özgeçmiş .....	vi
Şekiller ve Tablolar Listesi .....	xi
Kısaltmalar Listesi .....	xiii
Giriş .....	1

### Birinci Bölüm

#### Yönetici ve Yönetici Eğitimi

1. Yönetici Kavramı ve Tanımı .....	3
1.1. Yönetici Düzeyleri .....	4
1.1.1. Üst düzey yöneticiler .....	5
1.1.2. Orta düzey yöneticiler .....	5
1.1.3. Alt düzey yöneticiler .....	5
1.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler .....	5
1.2.1. Kavramsal yetenekler .....	6
1.2.2. Beşeri yetenekler .....	6
1.2.3. Teknik yetenekler .....	6
1.3. Yöneticinin Görevleri .....	7
2. Yönetici Eğitimi ve Önemi .....	8
2.1. Yönetici Eğitimi Gerektiren Nedenler .....	15
2.2. Yönetici Eğitiminin Amaçları .....	17
3. Yönetici Eğitim Yöntemleri .....	18
3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri .....	19
3.1.1. Yönetici gözetiminde eğitim .....	21

3.1.2. Yetki devri yoluyla eğitim .....	21
3.1.3. İşe alıştırma eğitimi (Oryantasyon) .....	22
3.1.4. Rotasyon eğitimi .....	22
3.1.5. Takım çalışması eğitimi .....	23
3.1.6. Staj yoluyla eğitim .....	23
3.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri .....	25
3.2.1. Anlatım yöntemi .....	26
3.2.2. Örnek olay yöntemi (Case study) .....	26
3.2.3. Rol oynama yöntemi (Role playing) .....	27
3.2.4. İşletme oyunu yöntemi .....	27
3.2.5. T grup yöntemi .....	27
3.2.6. Beklenen sorunlar eğitimi (In-basket training) .....	28
3.2.7. Açık hava eğitimleri .....	28
3.2.8. Eşbenzetim eğitimleri (Simülasyonlar) .....	29

## İkinci Bölüm

### Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme

1. e-Öğrenme Kavramı .....	31
1.1. e-Öğrenme Süreçleri .....	34
1.1.1. Eş zamanlı öğrenme (Senkron) .....	34
1.1.2. Eş zamansız öğrenme (Asenkron) .....	34
1.2. e-Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi .....	36
1.2.1. Klasik sınıf eğitimi dönemi .....	37
1.2.2. Multimedya dönemi .....	37
1.2.3. Web başlangıç dönemi .....	37
1.2.4. Yeni dönem web .....	38
1.3. e-Öğrenmenin Üstün ve Zayıf Yönleri .....	38
1.3.1. e-Öğrenmenin üstün yönleri .....	38
1.3.2. e-Öğrenmenin zayıf yönleri .....	40
2. Eğitim Yöntemi Olarak e-Öğrenmenin Tercih Edilme Nedenleri .....	44

3. Türkiye’de e-Öğrenme .....	47
3.1. e-Öğrenme uygulamaları .....	50
3.2. e-Öğrenme uygulamalarının çeşitleri .....	52
3.3. e-Öğrenme uygulamalarının içerikleri .....	53
4. e-Öğrenmede Başarı Unsurları .....	56
5. e-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme .....	58

### Üçüncü Bölüm

#### Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme Yöntemi Üzerine Bir Araştırma

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	60
2. Veri Toplama Aracı .....	61
3. Araştırmanın Varsayımları .....	61
4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	62
5. Araştırma Hipotezleri .....	63
6. Veri Analiz Yöntemi .....	64
7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması .....	65
7.1. Demografik Bulgular .....	65
7.2. Bilgisayar Kullanma Olanığı ve İnternet Erişimine İlişkin Bulgular ....	68
7.3. e-Öğrenme Eğitimi Davranışlarına İlişkin Bulgular .....	68
7.4. Araştırma Hipotezleri ile İlgili Bulgular .....	69
7.4.1. Yöneticilerin cinsiyetleri ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi .....	69
7.4.2. Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi .....	70
7.4.3. Yöneticilerin mezun oldukları fakülteler ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi .....	71
7.4.4. Yöneticilerin eğitim durumları ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi .....	72
7.4.5. Çalışma süresi ile e-öğrenme yöntemine ilişkin algı arasındaki farkın test edilmesi .....	72

7.4.6. Çalışma süresi ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü	
arasındaki farkın test edilmesi .....	74
7.4.7. e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yöntemi	
üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi .....	75
7.5. e-Öğrenme Eğitimi Algısına İlişkin Bulgular .....	76
7.6. e-Öğrenme Eğitimi Üstünlüğü Algısına İlişkin Bulgular .....	77
7.7. Araştırma Bulgularının Yorumlanması .....	80
Sonuç .....	85
Ek .....	89
Kaynakça .....	94

## Şekiller ve Tablolar Listesi

Şekil 1. Mintzberg'in Yönetici Rollerini	7
Şekil 2. Yönetici Olmayan Çalışanlara Yönelik Eğitim Programları	11
Tablo 1. Organizasyonlarda Uygulanan En Yaygın Eğitim Çeşitleri	14
Tablo 2. İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri	24
Tablo 3. İş dışı Eğitim Yöntemlerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri	30
Tablo 4. e-Öğrenme Gereksinim Matrisi	36
Tablo 5. e-Öğrenmenin Tarihsel Gelişim Süreci	36
Tablo 6. e-Öğrenmenin Geleneksel Yöntemlerle Karşılaştırılması	43
Tablo 7. e-Öğrenme Tercihini Etkileyen Faktörler	45
Tablo 8. e-Öğrenme-Şirket Büyüklüğü İlişkisi	46
Tablo 9. e-Öğrenmenin 2009 Rakamları	49
Tablo 10. Türkiye'de İşletmelerde e-Öğrenme Uygulama Alanları	54
Tablo 11. e-Öğrenme Kullanım Modeli	55
Tablo 12. Güvenilirlik Analizi	65
Tablo 13. Anlamlılık Analizi	65
Tablo 14. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	67
Tablo 15. Bilgisayar Kullanma Olanğı ve İnternet Erişimine İlişkin Bulgular...	68
Tablo 16. e-Öğrenme Eğitimi Davranışlarına İlişkin Bulgular	69
Tablo 17. Cinsiyet ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi	69
Tablo 18. Farklı Yaş Grupları ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi	70
Tablo 19. Mezun Olunan Fakülteler ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi	71
Tablo 20. Eğitim Durumu ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğünü Arasındaki Farkın Test Edilmesi	72
Tablo 21. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Yöntemine İlişkin Algı Arasındaki Farkın Test Edilmesi	73

<b>Tablo 22. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Üstünlüğü Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi .....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 23. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 24. e-Öğrenme Algısı ile e-Öğrenme Üstünlüğü Algısı Arasındaki Farkın Test Edilmesi .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 25. e-Öğrenme Eğitimi Algısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 26. e-Öğrenme Eğitimi Üstünlüğü Algısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....</b>	<b>79</b>

## Kısaltmalar Listesi

CD-ROM: Compact Disk Read Only Memory

IBM: International Business Machines

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

MYO: Meslek Yüksek Okulu

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

## Giriş

Hızla gelişen teknoloji, insan hayatını kolaylaştırmaya yönelik birçok yeniliği de beraberinde getirmektedir. Her geçen gün hayatımızda daha çok yer edinen teknolojik yenilik ve uygulamalar, kişisel alışkanlıklarımızın ve yaşam tarzlarımızın değişmesine neden olmaktadır. Bireysel olarak tercih ettiğimiz ve pek çoğumuzun hayatında vazgeçilmez bir yeri olan bu uygulamaların, iş hayatında da kendini gösterdiği ve büyük değişimlere neden olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Değişen çevreye uyum sağlamak ve rakiplerinin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, yenilikleri yakından takip etmek durumundadır. Değişime ayak uydurmak, değişen iş yapma yöntemlerini benimsemek ile mümkün olmaktadır. Günümüz iş dünyasında tedarik zinciri yönetiminden müşteri ilişkilerine, ticaretten eğitime kadar pek çok konuda işleyiş ve süreçlerin değişerek yerini online süreçlere bıraktığı görülmektedir. Teknoloji ile şekillenen, hız kazanan ve rekabet gücünü arttırmaya yönelik uygulamalar, her konuda olduğu gibi “eğitim” konusunda da kendini göstermektedir.

Günümüzde bireyler değişen teknoloji alışkanlıklarının da etkisiyle istedikleri bilgiye, istedikleri yer ve zamanda ulaşma isteği içerisindeyler. Çalışanlarının gerekli yeterliliklere sahip olmasını amaçlayan ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilmek isteyen işletmeler, yeniliklere en hızlı şekilde ulaşabilmeye olanak sağlaması açısından e-öğrenme eğitimlerine yönelmişlerdir. Eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilen her organizasyon çalışanlarının ve özellikle yöneticilerinin eğitimi için her geçen gün daha çok çaba göstermekte ve eğitim faaliyetlerinde e-öğrenme uygulamalarına yer vermektedir.

Bu çalışmada işletmelerde yer verilen e-öğrenme uygulamaları ve yöntemin yönetici eğitiminde kullanımı ele alınmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yönetici kavramı açıklanarak, yönetici eğitimini gerektiren nedenler, eğitimler ile amaçlananlar ve yönetici eğitiminde kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, yönetici eğitim yöntemi olarak e-öğrenme ele alınmaktadır. Bu bölümde, e-öğrenme kavramı açıklanarak yöntemin üstün ve zayıf yönleri sıralanmakta ve eğitim yöntemi

olarak e-öğrenmenin tercih edilme nedenleri üzerinde durulmaktadır. Yöntemin ülkemizde yer alan örneklerinden bahsedilerek, hangi içerik ve çeşitlerde olabileceği anlatılmış ve başarı unsurlarına da değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, e-öğrenme yöntemi ile eğitim almış yöneticilere yönelik olarak nicel bir araştırma yapılmış, yöneticilerin eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi tercih edip etmedikleri ve e-öğrenmenin geleneksel yöntemlere kıyasla sahip olduğu özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Sorulara verilen yanıtların istatistiksel analizi yapılarak, hipotezlerin test edilmesi, bulguların değerlendirilmesi ve sonuçların yorumlanması ile bölüm son bulmaktadır.

## Birinci Bölüm

### Yönetici ve Yönetici Eğitimi

#### 1. Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetim, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammaddeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır<sup>1</sup>. Örgütlerin yaşama ve gelişmeleriyle ilgili faaliyetlerin tümünü kapsar. Bu faaliyetler örgütlerde “yönetici” adı verilen çalışanlar tarafından yerine getirilir. Başka bir ifadeyle yönetici; yönetim sürecinin sorumluluklarını üstlenen, işletme kaynaklarını planlayan, örgütleyen, yönlüten, koordine eden ve kontrolünden sorumlu kişidir.

Yöneticiler, işletmenin risk dışındaki sorumluluklarını taşıyan ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için girişimciye karşı sorumluluk sahibi olan işletme çalışanlarıdır<sup>2</sup>. Yöneticiyi “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Hatta bazen yönetici “kişiler arası ilişkileri yöneten kişi” şeklinde de tanımlanmaktadır<sup>3</sup>.

Yönetici, maddi ve maddi olmayan kaynakları hedeflenenlere ulaşmak için bir araya getiren ve bu kaynakları etkili ve verimli bir şekilde yöneten kişidir. Başka bir tanıma göre ise yönetici; emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için işbirliği içinde yönlendiren kişidir. Bu durumda başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği yaparak belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir<sup>4</sup>.

İşletmelerde görevlerin yerine getirilmesi tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. Ancak yöneticiler, genellikle işin yapılmasına doğrudan ve fiziki olarak katılmayabilirler.

<sup>1</sup> E. Eren (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.3.

<sup>2</sup> M. L. Yıldız ve S. C. Saruhan (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.20.

<sup>3</sup> T. Koçel (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi, s.20.

<sup>4</sup> İ. Özalp (1991). Yöneticilikte çeşitli roller: Henry Mintzberg’in yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1-2), s.29.

Görevlerini ve neyin nasıl yapılacağını teknik olarak bilmelerine rağmen genellikle bu işlerin, kendilerine bağlı başka kişilerce yapılmasını sağlarlar<sup>5</sup>. Yani yöneticiler, görevlerin yerine getirilmesi amacıyla diğer çalışanların çabalarını yönlendiren, onlara yön veren kişilerdir.

Yönetici, belli bir zaman dilimi içinde, bir takım amaçlara ulaşmak için; insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını biraraya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim sağlayan ve bu faaliyeti sürdürürken örgütün içinde bulunduğu yakın ve genel çevrenin değişken koşullarını da göz önünde bulunduran kişidir diyebiliriz<sup>6</sup>.

En basit ifadeyle yöneticiler, işletmelerde çalışan kişilerdir. Ancak işletmelerde çalışan herkes elbette ki yönetici değildir. Yapılan yönetici tanımları, bu ayrımın açıklanabilmesi amacıyla, yöneticilerin yerine getirdikleri fonksiyonları ve taşıdıkları özellikleri vurgular<sup>7</sup>. Bu nedenle yönetici kavramından bahsederken; yöneticilerin işletmelerde hangi düzeylerde yer aldıkları, ne tür işler yaptıkları, hangi niteliklere sahip olmaları gerektiği ve hangi görevleri yerine getirdikleri gibi konuların açıklanması yararlı olacaktır.

## 1.1. Yönetici Düzeyleri

Yöneticiler, işletme içerisindeki hiyerarşik yapıya uygun olarak; üst, orta ve alt kademe olmak üzere sıralanırlar. Her bir yönetim düzeyinde görev ve sorumluluklar farklıdır ve bu durum yöneticilerin farklı niteliklere sahip olmasını gerektirir.

### 1.1.1. Üst düzey yöneticiler

Üst düzey yöneticiler, işletmenin genel anlamda tüm birimlerindeki işlerin uygun bir şekilde yönetilmesinden ve birimler arasındaki koordinasyonun sağlanmasından sorumludurlar. Zamanlarının çoğunu planlama ve amaçların saptanması gibi faaliyetler

<sup>5</sup> S. K. Mirze (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.40.

<sup>6</sup> Eren. (2009), s.9.

<sup>7</sup> S. P. Robbins vd. (2010). *Fundamentals of management*. New Jersey: Prentice Hall, s.31.

için harcarlar<sup>8</sup>. İşletme için önem taşıyan kararlar bu düzeydeki yöneticiler tarafından alınır. Genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi pozisyonlar üst düzey yönetim pozisyonlarındanndır.

### 1.1.2. Orta düzey yöneticiler

Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından devredilen görevleri yerine getirir ve alt kademelerinde çalışanlara da görev dağıtırlar. Bölüm amaçlarının saptanması, teknik planların yapılması gibi faaliyetler bu kademe yöneticileri tarafından yürütülür. Orta düzey yöneticiler, bu planların faaliyete geçirilebilmesi için çalışanları yönlendirir ve denetlerler. Bölüm müdürleri ve kısım müdürleri orta düzey yöneticiler arasında sayılabilir.

### 1.1.3. Alt düzey yöneticiler

Alt düzey yöneticiler günlük işlerin yürütülmesini ve daha çok işlerin teknik denetimini sağlarlar. Ürünlerin üretiminde ve hizmetlerin sağlanmasında sorumlu olan çalışanları denetlerler. İşlerin zamanında yapılmasından sorumludurlar. Çalışanların maliyetleri düşürücü, kaliteyi yükseltici yönde çalışmaları için uğraşırlar<sup>9</sup>. Ustabaşları, takım liderleri ve bölüm şefleri bu kademedeki yöneticilerden bazılarıdır.

## 1.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Yöneticilerin sahip oldukları bazı yetenekler başarılı ve verimli çalışmalar yapabilmeleri açısından önemlidir. Robert L. Katz, bu durumu üç temel yetenek yaklaşımıyla açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre; yönetici, başkalarının hareketlerini yöneten, belirli amaçlara ulaşılması için başkalarının çabalarını birleştiren ve sorumluluğu üstlenen birey olarak varsayılmıştır. Bu tanıma göre başarılı yönetici üç

---

<sup>8</sup> G. Dessler (1985). *Management fundamentals*. New Jersey: Prentice Hall, s.5.

<sup>9</sup> Dessler. (1985), s.5.

temel yetenek konusunda yoğunlaşmalıdır. Bunlar kavramsal, beşeri ve teknik yeteneklerdir<sup>10</sup>.

### 1.2.1. Kavramsal yetenekler

Kavramsal yetenekler; yöneticinin çevresel düşünme faktörlerini ve işletme içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yeteneğini içerir. Bu yetenek sayesinde yönetici, örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyebilecek kararlar alır<sup>11</sup>. Bu yetenek işletmede yer alan her düzey yönetici için gerekli olmakla beraber, üst yönetici konumundaki kişilerin sahip olması özellikle önem taşır.

### 1.2.2. Beşeri yetenekler

İnsan ilişkileri yeteneği şeklinde de adlandırabileceğimiz bu yetenek, yöneticinin diğer insanlarla birlikte çalışma kabiliyetiyle ilgilidir. Bir yöneticinin çalışanlarını motive etmede, onlarla iletişim kurmada, kişiler arası koordinasyon sağlamada ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlemedeki başarısı, bu beceriye fazlasıyla bağlıdır<sup>12</sup>. Bu yetenek, farklı yönetim düzeyleri için eşit ölçüde önem taşımaktadır. Tüm işletme yöneticileri bu yeteneğe sahip olmalıdır.

### 1.2.3. Teknik yetenekler

Teknik yetenekler; bir işin başarılması için gerekli olan bilgi ve tecrübeye sahip olmak veya araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olmakla ifade edilebilir. Teknik yetenek, uzmanlaşmış bilgiyi, analitik yeteneği ve belirli görevlerde araç ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir<sup>13</sup>. Bu yetenek görevlerin yerine getirilebilmesi açısından, alt yönetim kademelerinde daha çok önem taşımaktadır.

<sup>10</sup> R. L. Katz (1974). *Skill of on effective administration*. Harvard Business Review'dan aktaran İ. Özalp (2000). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset, s.31.

<sup>11</sup> Eren. (2009), s.13.

<sup>12</sup> Mirze. (2010), s.43.

<sup>13</sup> Özalp. (2000), s.31.

### 1.3. Yöneticinin Görevleri

“Yöneticinin görevleri nelerdir”, “yöneticiler organizasyonlarda hangi görevleri yerine getirir” soruları değişik açılardan ele alınıp farklı yanıtlar verilebilir. Yöneticilerin yerine getirdikleri görevler çeşitli roller olarak düşünülebilir. Henry Mintzberg’in çalışması, bu ve benzeri soruları yanıtlamamıza yardımcı olabilecek bir araştırmadır. Mintzberg, çalışmasında; yöneticilerin organizasyonlarda çok değişik işler yaptıklarını ve çeşitli roller oynadıklarını göstermiştir. Buna göre yöneticiler; “kişiler arası ilişkiler”, “bilgi toplama” ve “karar verme” olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır<sup>14</sup>.

KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER ROLLERİ	BİLGİ TOPLAMA ROLLERİ	KARAR VERME ROLLERİ
1. Temsil Görevi Rolü 2. Lider Rolü 3. İlişki Rolü	1. İzleme-Kontrol Etme Rolü 2. Dağıtma Rolü 3. Sözcülük Rolü	1. Girişimsel Rol 2. Anlaşmazlıkları Çözme Rolü 3. Kaynakları Dağıtma Rolü 4. Müzakere Yapma Rolü

Şekil 1. Mintzberg'in Yönetici Rollerini

**Kaynak:** Coulter vd., 2010: 36.

Yöneticinin **kişiler arası ilişkilerle** ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkilerinden, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurma çalışmalarından ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır<sup>15</sup>. Yöneticiler, yönetsel işlevleri yerine getirirken işletmenin içinde ve dışında kişiler ile ilişki içerisindedirler. **Kişiler arası ilişkiler rolü**, beşeri yeteneklere dayanır ve sahip olunan otoriteden kaynaklanır. Bu roller; temsil görevi rolü, lider rolü ve ilişki rolüdür.

<sup>14</sup> H. Mintzberg (1975). *The manager's job: Folklore and fact*. Harvard Business Review'dan aktaran Koçel. (2005), s.75.

<sup>15</sup> Koçel. (2005), s.75.

**Bilgi toplama rolünün** içinde diğer şirketlerden bilgi toplama, yeni dergileri ve yazılanları okuma, diğer şirketlerin yaptıklarını öğrenme gibi görevler yer alır. Buna Mintzberg izleme rolleri (monitoring roles) adını vermektedir. Aynı zamanda bu bilgilerin örgüt içinde çalışanlara duyurulması ve örgütün dışarıda temsil edilmesi rolü de bu grupta yer almaktadır<sup>16</sup>. Bilgi toplama ile ilgili roller, bilgi akışının sağlanabilmesi ile ilgilidir ve bu roller; kontrol etme rolü, dağıtma rolü ve sözcülük rolü olarak gruplandırılabilir.

Karar alma yöneticilerin en önemli ve temel görevleri arasındadır<sup>17</sup>. **Karar verme rolleri** de işlerinin gereklerini yerine getirirken aldıkları kararlarla ilgilidir. Bu roller yöneticinin örgüt içi ve örgüt dışı değişkenleri göz önüne alarak karar vermesini ve kararların uygulanması için görevlendirme yapmasını sağlar. Bunlar; girişimsel rol, anlaşmazlıkları çözme rolü, kaynakları dağıtma ve müzakere yapma rolüdür.

Yöneticiler de diğer çalışanlar gibi, görevlerini yerine getirirken bazı bilgilere ihtiyaç duyabilir. Söz gelişi, işletmede yeni bir yazılımın kullanılmaya başlanması, o yazılım konusunda eğitim almayı gerekli kılar. Yöneticilerin görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri, yönetici eğitiminin gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Yöneticilerin sahip olduğu nitelikler eğitim yoluyla; yeni bilgiler, deneyimler ve beceriler kazandırılarak geliştirilebilir.

## 2. Yönetici Eğitimi ve Önemi

İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı ve toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi; hem bireysel ve örgütsel hem de toplumsal yönüyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün, özellikle yönetici eğitimi faaliyetlerinin, bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konmakta ve büyük küçük tüm organizasyonların eğitim faaliyetlerine eskisinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Ç. Kirel ve E. Özkalp (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: ETAM A.Ş Matbaa, s.17.

<sup>17</sup> Mirze. (2010), s.44.

<sup>18</sup> C. Uyargil vd. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.161.

Eğitim, yetiştirme ve geliştirme terimleri algılama açısından benzer gibi görülse de anlam açısından bazı farklılıklar taşır. Bu kavramların daha iyi anlaşılabilmesi için öğrenmenin ne ifade ettiğini de anlamak gerekir.

**Öğrenme** (Learning), çevreye uyum anlamına gelmektedir. Öğrenme sayesinde bireyler kendi tepkileri, etkinlikleri ve yaşantıları ile çevreye uyum için davranışlar geliştirir<sup>19</sup>. Öğrenme süreci; eğiten kişinin, eğitilen kişiye, gerçekleştireceği hedef davranışı göstererek öğretim görevini ortaya koyması ve eğitilecek kişinin de bunları algılamasıyla başlar<sup>20</sup>. Kısaca öğrenme, eğitim sürecinin temelini oluşturur.

**Eğitim** (Education); bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve istendik davranışlar değiştirmesi sürecidir<sup>21</sup>. Bir başka deyişle eğitim, önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda insanların; düşünce, tutum, davranış ve yaşamlarında, belirli iyileştirme ve gelişmeler sağlayamaya yarayan planlı etkinlikler olarak ifade edilebilir. Eğitim faaliyetleri, işletmelerin rekabet gücünü arttırmak için kullandıkları insan kaynakları uygulamalarının başında yer alır<sup>22</sup>.

**Yetiştirme** (Training) olarak ifade edilen kavram; belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için, gerekli **işleri doğru yapmak** (doing things right) olarak da tanımlayabiliriz<sup>23</sup>.

**Geliştirme** (Development) kavramı ise yetiştirme kavramının tersine, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini ve kendi rolünü daha iyi görebilmesi ve yerine getirebilmesi için

<sup>19</sup> J. Wilson (2005). *Human resource development*. London: Kogan Page, s.202.

<sup>20</sup> İ. E. Başaran (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası, s.153.

<sup>21</sup> Ö. Demirel ve Z. Kaya (2006). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, s.8.

<sup>22</sup> H. Özgen vd. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi, s.154.

<sup>23</sup> M. Silber ve C. Sherman (1974). *Managerial performance and promotability: The making of an executive*. Amacom'dan aktaran T. Koçel. (2005), s.39.

yetiştirilmesini ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin **doğru işler yapması** (doing the right things) için değiştirilmesidir<sup>24</sup>.

Geliştirme eğitimi, çalışanların yetenekleri ile organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması amacı taşır<sup>25</sup>. Yetiştirme ise daha çok bugünkü organizasyonel ihtiyaçların karşılanmasına yöneliktir. Yetiştirme; sınırları saptanmış bir zaman dilimi içerisinde yapılır, geliştirme ise belli bir süre içinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır<sup>26</sup>. Eğitim ve geliştirme; çalışanların, işlerine ilişkin davranışları öğrenmelerini kolaylaştıran ve bu davranışları işlerine yansıtmasını sağlayan bir süreç olarak değerlendirilebilir<sup>27</sup>.

Geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Ancak her ikisi de genel anlamda ele alındığında bir eğitim faaliyetidir. Bu nedenle eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı, çatı bir kavramdır diyebiliriz.

Eğitim ve geliştirme olmadan, çalışanların iş için gerekli yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, deneyimlerini güncellemek ve onların performanslarını arttırmak mümkün değildir<sup>28</sup>. Bir örgütte yer alan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin odak noktasını, örgütsel iyileşme ve gelişmenin sağlanması oluşturur. Ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek işletmeleri gerekse çalışanları ve yöneticileri bu duruma uyum açısından yenilemeye yani eğitime zorlamaktadır<sup>29</sup>.

Eğitim programları, üst düzey yöneticilerden yönetici olmayan diğer çalışanlara kadar, tüm çalışanlar için düzenlenir ve uygulanır. İşletmelerde esas olarak iki grup çalışan vardır. İlk grupta yöneticiler, ikinci grupta ise mavi ve beyaz yakalı çalışanlar yer alır. Yöneticiler, işlerini astlarını yöneterek yapan üst, orta ve alt kademelerden oluşur. Mavi

---

<sup>24</sup> Koçel. (2005), s.39.

<sup>25</sup> L. R. Gomez vd. (2007). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall, s.240.

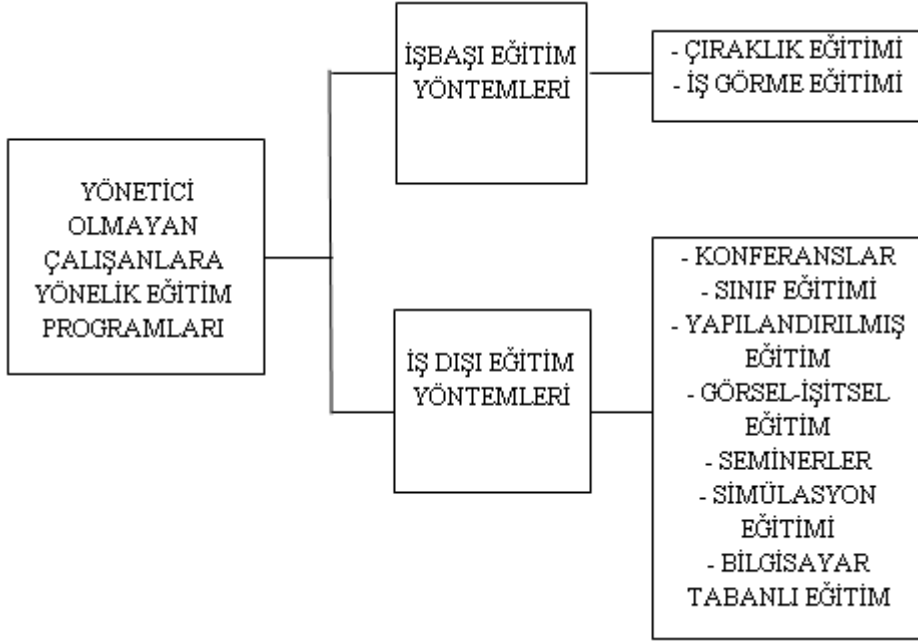
<sup>26</sup> T. Kaynak vd. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:276, s.170.

<sup>27</sup> S. Yazıcı (2004). *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S.Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayıncılık, s.24.

<sup>28</sup> S. K. Mirze (2002). *Introduction to business*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, s.172.

<sup>29</sup> Z. Sabuncuoğlu (2008). *İnsan kaynakları yönetimi: Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım, s.124.

ve beyaz yakalılar ise insanları yönetmeden işlerini gören çalışanlardır. Yönetici olmayan çalışanlar için, bir işin teknik olarak yapılmasıyla ilgili olarak verilen eğitim programları, yöneticilere verilen eğitim programlarından farklı özellikler taşır<sup>30</sup>. Belirli bir işin etkin bir biçimde yapılmasını sağlamak amacıyla yönetici olmayan çalışanlara yönelik olarak uygulanan eğitim yöntemleri Şekil 2.'de yer almaktadır.



Şekil 2. Yönetici Olmayan Çalışanlara Yönelik Eğitim Programları

**Kaynak:** Mirze, 2010: 186.

Yönetici olmayan çalışanlara yönelik olarak uygulanan işbaşı eğitim yöntemleri; çalışanların işi yaparak öğrenmeleri anlamındadır. İş dışı eğitim yöntemleri ise çalışanların işletmede işlerini yaptıkları yerler dışında eğitilmesini sağlayan yöntemlerdir.

Yönetici eğitimi ile ilgili faaliyetler ise oldukça geniş kapsamlıdır ve yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlar. İşletmelerde yöneticinin kendisi bu tür faaliyetlerde bulunabilir ya da işletmeler bu tür faaliyetler düzenliyor olabilir. Bu faaliyetler; kısa-uzun, işletme içi-dışı, formal-informal, sertifika veren-vermeyen, farklı işletmelerde ya da kendi kendine gibi değişik yapılarda olabilir, teknik ve kapsam

<sup>30</sup> Mirze. (2010), s.186.

bakımından farklılıklar gösterebilir. Örneğin yöneticilerin teknik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan programlar, belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin araç ve teknikleri kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Beşeri ilişkiler yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan programlar, insanlarla uyum içerisinde çalışabilmeye, başkalarıyla geçinebilmeye yöneliktir. Kavramsal yetenekleri geliştirmeyi amaçlayan programlar ise işletmeyi bir bütün olarak görebilme, stratejik düşünme gibi işletmenin sınırları dışına taşan bir yeteneği ifade eder<sup>31</sup>.

Üst yönetim kademelerinde beşeri ve kavramsal yetenekleri geliştirmeyi amaçlayan eğitim programları önem taşırken, alt yönetim kademelerinde ise daha çok teknik yetenekleri geliştirmeyi amaçlayan programlar tercih edilir.

Hangi yapıda olursa olsun eğitim faaliyetlerinin örgütsel etkinliği artırması ve verimliliğe katkı sağlayabilmesi için planlanmış bir şekilde yürütülmeleri gerekir. Öncelikle eğitim ihtiyacı belirlenerek ulaşılmak istenen amaçlar saptanır. Amaçlara uygun olarak hazırlanan eğitim programı uygulanır ve son olarak gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunu saptamak amacıyla bir değerlendirme yapılır<sup>32</sup>.

Yönetici eğitimi faaliyetleri; bireylerin, işletmede yüklendikleri ya da yüklenecekleri görevleri, daha etkili ve başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri amacıyla, bu kişilerin mesleki bilgi ufuklarını genişleten; düşünce, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan; bilgi, görgü ve becerilerini arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür<sup>33</sup>. Örgütsel açıdan yönetici eğitimi, sahip olunan insan kaynağında fark yaratarak, çalışanların moral ve motivasyonunun artmasını sağlar; verimliliği arttırarak, rekabet ortamında işletmeye güç kazandırır<sup>34</sup>.

Yönetici eğitimi, profesyonel bir yöneticiye, başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, bu unsurları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı

---

<sup>31</sup> Koçel. (2005), s.40.

<sup>32</sup> G. Dessler (2010). *Fundamentals of human resource management*. New Jersey: Prentice Hall, s.186.

<sup>33</sup> Seçim vd. (1984). *Personel ve insan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, s.148.

<sup>34</sup> Uyargil vd. (2009), s.162.

gösterebilme yeteneğini kazandırma sürecidir, şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca yönetici eğitimi; yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları ve baskı kaynakları hakkında duyarlı hale getirmek olarak ifade edilebilir<sup>35</sup>.

Bir eğitim programının amacına ulaşması için çalışanların ve kurumun hedeflerinin program içeriği ile ilişkilendirilmiş olması gerekir. Yönetici eğitimi faaliyetleri planlanırken, işletmelerin amaçları ve politikaları, işletmelerin büyüklükleri ve yönetici eğitiminin kimler tarafından yürütülüp, yönetileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca eğitim verilecek kişilerin öğrenme istekleri, öğrenme yetenekleri ve bu kişilerin eğitim aldıkları konuyla ilgili olarak uygulama alanı bulabilmeleri eğitim programının başarısını etkileyecek etkenler arasında yer almaktadır.

Tablo 1’de yer alan, Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğunun (American Society for Training and Development) 1999 yılında yayınlamış olduğu Endüstri Raporunda yönetici-yönetici olmayan ayrımı gözetilmeksizin, organizasyonlarda verilen eğitimlerin yaygın olarak hangi konularda olduğu ve uygulama yüzdeleri gözler önüne serilmiştir<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Koçel. (2005), s.41.

<sup>36</sup> Industry Report (1999). American Society for Training and Development’ dan aktaran J. M. Ivancevich (2004). *Human resource management*, NewYork:McGraw Hill/Irwin, s.401.

Tablo1. Organizasyonlarda Uygulanan En Yaygın Eğitim Çeşitleri

Eğitim Konusu	Uygulama Yüzdesi (%)	Kurum İçi (%)	Kurum Dışı (%)	Hem Kurum İçi Hem Kurum Dışı (%)
<i>Yeni Çalışan Oryantasyonu</i>	92	89	2	9
<i>Liderlik</i>	81	22	18	60
<i>Cinsel Taciz</i>	81	49	12	40
<i>Yeni Ekipman Kullanma</i>	80	47	8	46
<i>Performans Değerlendirme</i>	80	75	3	23
<i>Takım Kurma</i>	77	32	9	59
<i>Güvenlik</i>	77	32	9	59
<i>Problem Çözme/Karar Verme</i>	76	33	12	55
<i>Eğitimci Eğitimi</i>	74	27	30	43
<i>Ürün Bilgisi</i>	72	62	4	34
<i>Topluluk Önünde Konuşma ve Sunum Becerileri</i>	70	30	28	43
<i>İşe Alım/Mülakat</i>	70	46	15	39
<i>Zaman Yönetimi</i>	69	29	20	52
<i>Kalite/Süreç Geliştirme</i>	67	41	7	52
<i>Temel Yaşam/İş Becerileri</i>	65	41	11	49
<i>İş/Teknik Yazı Yazma</i>	64	29	37	34
<i>Yönetim Değişimi</i>	64	28	18	54
<i>Stratejik Planlama</i>	61	35	15	50
<i>Müşteri Eğitimi</i>	61	64	8	29
<i>Çeşitlilik</i>	59	39	17	44
<i>Sağlık</i>	57	24	27	49
<i>Yaraticılık</i>	52	33	23	44
<i>Etik</i>	48	46	10	45
<i>Emeklilik</i>	48	41	25	34
<i>Matematik/Aritmetik</i>	35	38	34	28
<i>İngilizce</i>	30	34	40	26

Kaynak: Ivancevich, 2004:399.

## 2.1. Yönetici Eğitimi Gerektiren Nedenler

Eğitim, işletme çalışanlarının, üstlendikleri ya da gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli mesleki bilgilerini artırır; düşünce, karar alma, davranış, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapar; bilgi, görgü ve yeteneklerini geliştirir<sup>37</sup>.

Eğitim, işletmelerin etkinliklerini ve verimliliklerini arttırmalarının yanı sıra nitelikli insanları elde tutmalarının yollarından biridir<sup>38</sup>. Nitelikli çalışanlar, sürekli ve nitelikli eğitim veren işletmeleri tercih ederler.

Yönetim işlevinin giderek artan önemi ve işletmelerin sayıca çoğalmaları, işletmelerdeki profesyonel yönetici ihtiyacını da arttırmıştır. Yönetici eğitimi, yöneticiliğin profesyonel bir meslek haline gelmesi ile önem kazanan konuların başına gelmiştir. Günümüzde teknolojinin izlenmesi zor bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel olarak bir eğitim programına dahil edilmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır<sup>39</sup>.

Artan bilgilenme ve kalite ihtiyacına bağlı olarak işletmelerin ve çalışanların sürekli gelişim ihtiyaçlarına çözümler araması ve çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak ortam ve fırsatları yaratma isteği, işletmelerde yönetici eğitimini gerekli kılan nedenlerin başında gelmektedir. Kaliteli ürün ve hizmetler üretmenin ve pazar içinde başarılı olmanın yolu, insan kaynağının özellikle de yöneticilerin sürekli gelişiminden geçmektedir<sup>40</sup>. Yöneticilerin, yaptıkları işin ve süreçlerin gerekliliklerine göre kendilerini sürekli olarak yenilemeleri, kurumlarında çalışanlarına da bu yönde bir

---

<sup>37</sup> Kaynak vd. (1998), s.170.

<sup>38</sup> S. Benligiray (2006). Bilgi teknolojisi sektöründe insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), s.34.

<sup>39</sup> S. Artan (1976). *Endüstri işletmelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi ve Türkiye’de uygulama*. Eskişehir: EİTİA Yayınları, s.18.

<sup>40</sup> D. Gürüz ve G. Ö. Yaylacı (2005). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları, s.165.

eğitim ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bu, hem bireylerin hem de işletmelerin önemli bir görevidir<sup>41</sup>.

Gelişen teknolojik çevreye uyum sağlayabilmek açısından yöneticinin kendini ne kadar geliştirebildiği de önem taşır. Kendi kendini geliştirme, yöneticilerin performansını artırma sürecinin önemli bir parçasıdır. Yöneticinin çeşitli eğitim programlarına dahil olması, etrafındaki fırsatları yakalayabilmesi, kendini geliştirmede başarılı olmasını etkileyen önemli etkenlerdendir<sup>42</sup>.

Yönetici statüsünde yer alan bireylerin, iş konuları ile ilgili yeterli bilgiye, işleriyle ilgili olarak bir deneyime ve kişilik özellikleri açısından liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekli olmakla beraber yeterli olmamaktadır. Bunların yanı sıra yöneticilik eğitiminde gerek yönetim alanındaki teorik çalışmalar gerekse uygulamalara dayanan deneyimler önemli bir bilgi birikimi oluşturmaktadır. Yıllara dayanan bu birikimlerden yararlanılması gereği sonucu yönetici eğitimi zorunlu hale gelmiştir<sup>43</sup>.

Tüm dünyada, büyük ya da küçük her organizasyon, eğitimin anlamını ve performansa katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına ve yöneticilerine yatırım yapan organizasyonlar, değişime ayak uydurabilmekte hatta değişime öncülük ederek önemli rekabet üstünlükleri elde etmektedirler<sup>44</sup>. Burada gözden kaçırlmaması gereken nokta; asıl amacı, çalışan bireyi çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin, örgütün gereksinimlerine en iyi yanıt verecek şekilde planlanması ve programlanması gerektiğidir<sup>45</sup>.

<sup>41</sup> S. Yanık (2004). Bilgi ve teknoloji devriminin ışığında kurumsal eğitimin gelişimi. *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm*. (Ed: S. Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayınları, s.147-148.

<sup>42</sup> L. J. Mullins (1996). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Pub., s.766.

<sup>43</sup> İ. Fındıkçı (1996). *Bilgi toplumu yöneticilerinde eğitim ve kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleği Vakfı Yayınları, s.119.

<sup>44</sup> Barutçugil. (2002), s.297.

<sup>45</sup> Uyargil vd. (2009), s.161.

## 2.2. Yönetici Eğitiminin Amaçları

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri ve davranışları içerir. Eğitim faaliyetleri ile amaçlanan; eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışları personele kazandırmak ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarını sağlamaktır<sup>46</sup>.

Eğitim, öğrenme zamanını kısaltır. İşe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, deneme-yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük bir maliyetle öğretir. Hataları, başarısızlığı ve bunlardan kaynaklanan maliyetleri azaltır<sup>47</sup>.

Eğitim faaliyetleri, çalışanın moralini ve motivasyonunu artırır, kendine olan güvenini geliştirir, kendini işine adanmasını sağlar. İletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır. İşletme açısından ise, çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar. Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi, işletmenin önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmesi anlamına gelmektedir<sup>48</sup>.

Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçları uyumlaştırmak ve örgütsel etkinliği arttırmak da eğitim programlarının amaçları arasındadır. Çalışanların işlerini daha çok sevmeleri sağlanır, iş tatmini yükselir, organizasyona bağlılıkları artar, moralleri yükselir ve organizasyona ait politika, kural ve düzenlemelere daha fazla uyum gösterirler<sup>49</sup>.

Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi yönetici eğitimi programlarının başlıca amaçları arasındadır<sup>50</sup>.

<sup>46</sup> R. A. Noe (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev: Canan Çetin), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s.4.

<sup>47</sup> Barutçugil. (2002), s.298.

<sup>48</sup> E. Taşkın (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık, s.22.

<sup>49</sup> R. Geylan (1999). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset, s.121.

<sup>50</sup> F. Harrison (1974). *Management and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Co., s.162.

Anlatılanlara paralel olarak yönetici eğitiminin amaçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz<sup>51</sup>:

- Hedeflere ulaşmak ve daha iyi sonuçlar elde etmek üzere, işletme yöneticilerini kendi organizasyon yapısı içinde, sorumlu oldukları görevleri daha bilinçli, etkin ve verimli olarak yapabilecekleri düzeye getirmek,
- Terfi olanakları sunmak ve terfi etmeye hak kazananları üst yönetim kademelerinde başarı ile görev alabilecekleri düzeyde eğitmek.

Eğitim faaliyetleri sonrasında herhangi bir sebeple işletmeden ayrılan bireyin aldığı eğitim, yeni bir iş bulması ve bu işe daha kolay uyum sağlaması konusunda kendisine yardımcı olacaktır. Bu noktada eğitimin amacının kişiselliğinden, bireyin başka bir işletmede ya da toplumdaki başarısında ise toplumsallığından söz edilebilir<sup>52</sup>.

### 3. Yönetici Eğitim Yöntemleri

Geleneksel eğitim yöntemleri; **İşbaşı Eğitim** (On the Job Training) ve **İş dışı Eğitim** (Off the Job Training) yöntemleri olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Bu yöntemler, yeni teknoloji gerektirmemeleri anlamında gelenekseldirler. **e-Öğrenme** (e-Learning) ise; geleneksel eğitim yöntemlerinin dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir yöntem olarak ayrıca ele alınmaktadır.

İş hayatındaki uygulamalarda daha çok işbaşı eğitim yöntemleri tercih edilmektedir. Çünkü bu yöntem, hem uygulama açısından kolaydır hem de ucuzdur. Öğrenilecek becerinin, iş üzerinde öğrenemeyecek kadar kompleks ve karmaşık olduğu durumlarda ise iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulur<sup>53</sup>.

Eğitim faaliyetinin başarılı olmasını sağlayan en önemli etken, uygun yöntem ya da yöntemlerin seçimidir. Eğitim faaliyetlerinde kullanılacak “en iyi yöntem” var

<sup>51</sup> F. Öncü (1998). *Yönetimde eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları, s.47.

<sup>52</sup> Uyargil vd. (2009), s.168.

<sup>53</sup> S. P. Robbins ve M. Coulter (2007). *Management*. New Jersey: Prentice Hall., s.320.

olmamakla birlikte, eğitim faaliyetlerinin amacına, eğitime katılan kişilere ve öğretilmek istenen konuya göre “en uygun yöntemi” seçmek mümkündür. Çünkü; uygun eğitim yönteminin seçimi, uygulanan eğitim programının başarısına önemli ölçüde etki etmektedir<sup>54</sup>.

Eğitilecek kişilerin sahip oldukları özellikler, eğitim yönteminin seçiminde önemli bir etkidir. Yetişkin personele verilecek eğitimde kullanılacak yöntemle, yetiştirilecek personelin eğitiminde kullanılacak yöntem çoğunlukla farklı olmaktadır. Yetişkin personel, genellikle kendisi ve toplum için belli görev ve sorumlulukları yüklenebilecek olan bireylerdir. Bu kişilerin eğitim sırasında rahat olmak istemeleri, kendi görüşlerini belirtme arzuları, bilgi almada somut önerileri ve problem çözücü öğrenimi tercih etmeleri, eğitim yönteminin seçiminde dikkate alınmalıdır<sup>55</sup>. Yetiştirilecek personel için ise; daha teorik bilgiler vermeye yönelik ya da bazı temel pratik uygulamaları esas alan, fazla katılıma dayanmayan bir eğitim yöntemi uygun olabilir<sup>56</sup>.

Eğitilecek kişilerin yanı sıra işletmelerin özellikleri de uygun yöntemin seçiminde rol oynayabilir. Örneğin, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde, toplumsal kültüre dayalı farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitimde mevcut olanaklar, eğitim için uygun yer, gerekli araç, gereç ve malzemeler, eğitim için ayrılan süre ve benzeri hususlar da uygun yöntemin seçiminde etkilidirler. Saydığımız bu etkenler göz önüne alınarak öncelikle eğitimin işbaşında mı yoksa iş dışında mı yapılacağına karar verilmelidir.

### 3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Çalışanların işbaşında ve işletme içinde katıldığı eğitim programlarını içerir. Daha az maliyet gerektirdiği, işbaşında işi yaparak öğrenme olanağı sunduğu, zaman açısından aksaklıklara neden olmadığı, iş ortamının gerekçelerini yansıtması gibi nedenlerle daha çok tercih edilen eğitim yöntemleridir<sup>57</sup>. İşbaşı eğitim yöntemleri, kişilerin işi yaparak

<sup>54</sup> D. Bingöl (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s.200.

<sup>55</sup> H. Taymaz (1981). *Hizmet içi eğitimi; kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:94, Ankara: Sevinç Matbaası, s.3.

<sup>56</sup> Uyargil vd. (2009), s.186.

<sup>57</sup> Gürüz ve Yaylacı. (2005), s.169.

deneyimlemesi ve öğrenmesi amacı taşır. Öğrenme eylemi gerçek zamanlı olarak gerçekleşir<sup>58</sup>. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitime tabi tutulur. Bu tip yöntemlerin uygulanmasında gerçek araç-gereç ve döküman kullanılır.

İşbaşında eğitim; işe yeni alınan personelin eğitimi, yeni teknoloji kullanılmaya başlanıyor ise personelin beceri düzeylerinin yükseltilmesi, personelin bir departman veya iş biriminde çapraz eğitimi ve terfi alan personelin yeni görevlere oryantasyonu konularında yararlıdır<sup>59</sup>.

İşbaşı eğitim yöntemleri, gerçek ve tam zamanlı öğrenme sağlar. Doğası gereği esnek, kişilerin özel öğrenme ihtiyaçlarını karşılayabilir. Yaparak ve uygulayarak öğrenme, öğrenilenlerin daha kolay akılda tutulabilmesini sağlar. İşbaşı eğitim bilinçli ve amaçlı olarak uygulandığında kişinin sürekli gelişimine aktif olarak katkıda bulunarak kişiyi, kendi kendini yöneten bir öğrenci konumuna getirebilir<sup>60</sup>.

Saydığımız yararların dışında, işbaşı eğitim yöntemleri bir takım sakıncalar da doğurabilir. Örneğin, eğitimi veren kişi iyi veya gerçek bir eğitici olmayabilir. Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri, eğitim verilecek konuda yetersiz kalabilir. Öğrenme aşamalarında hatalı, bozuk mal üretime ya da makina ve donanım kaybına neden olabilir. Ayrıca işbaşı eğitim yöntemleri, çok sayıda personelin eğitiminin aynı anda gerçekleştirilmesine elverişli değildir. Bu nedenlerle, çalışanları işbaşında eğitmek için düzenli ve dikkatli bir hazırlık yapılmalıdır. Öncelikle eğitim verecek kişilerin deneyimli ve yetenekli olmasına dikkat edilmeli ve uyumlu bir işbirliği ortamı yaratılmalıdır. Eğitimlerin her aşamasında çalışanlara geri bildirimlerde bulunmak, rehberlik etmek ve işletme çapında bir eğitim kültürü yaratmak, sakıncaların önüne geçerek başarılı bir eğitim için yapılabilecekler arasında yer alır.

İşbaşı eğitim yöntemleri arasında yönetici gözetiminde eğitim, yetki devri, işe alıştırma eğitimi (oryantasyon), rotasyon, takım çalışması ve staj yoluyla eğitim sayılabilir. İşbaşında uygulanan bu yöntemlerin kısaca incelenmesi yararlı olacaktır.

<sup>58</sup> I. Cunningham vd. (2004). *The Handbook of work based learning*. England: Gower Pub., s.125.

<sup>59</sup> Noe. (1999), s.193.

<sup>60</sup> Cunningham vd. (2004), s.127.

### 3.1.1. Yönetici gözetiminde eğitim

Uygulanması kolay, maliyeti düşük ve en eski eğitim yöntemlerinden biridir. İşletmeye yeni giren ya da iş değiştiren bir çalışan; bilgi, beceri ve tecrübe sahibi başka bir çalışanın gözetiminde eğitilir. Bu kişi yapılan işin niteliğine bağlı olarak bir koç, mentor ya da deneyimli bir usta olabilir ve eğitim alan kişiyi destekleyip cesaretlendirerek işi öğrenmesini sağlar. Küçük işletmelerdeki çıraklık uygulaması bu eğitim yönteminin en güzel ve en basit örneğidir<sup>61</sup>. Genellikle basit işlerin öğretilmesinde kullanılan başarılı bir yöntemdir. Ancak tecrübeli, bilgili ve yetenekli olan üst, birikimlerini aktarma ya da öğretme konusunda başarısız olabilir<sup>62</sup>.

Yöntemin başarılı olabilmesinin temelinde, eğitim veren üstün herşeyden önce astını yetiştirmeyi istemesi yer alır. Üst, astının yetişmesini istemiyorsa; hazırlanan eğitim programı ne kadar başarılı olursa olsun istenen amaca ulaşamaz.

### 3.1.2. Yetki devri yoluyla eğitim

Yetki devri; sorumluluk alma, yetkiyi doğru kullanma, yöneticilik becerilerini kazanma, yöneticilik görevine hazırlanma gibi konularda çalışanlara yardımcı olacak eğitsel bir çalışmadır. Bu eğitsel çalışmanın yararlı olabilmesi için, yönetici ile yetki devredilen çalışan arasında iki yönlü, karşılıklı güvene ve işbirliğine dayalı bir ortamın yaratılması gerekmektedir<sup>63</sup>.

Yetki devri yoluyla çalışana, işletmenin sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Burada amaç, çalışanın yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin gelişmesini

---

<sup>61</sup> D. A. DeCenzo ve S. P. Robbins (2007). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken, N.J.: Wiley, s.211.

<sup>62</sup> B. Baraz (2009). Geleneksel eğitim yöntemleri. *Eğitim ve geliştirme*. (Ed: Z. Tonus), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.100.

<sup>63</sup> Gürüz ve Yaylacı. (2005), s.171.

sağlamaktır<sup>64</sup>. Bu yöntem, astların hem kendilerine hem de işletmeye olan güveninin artmasını sağlar, motivasyonu artırır ve işletme açısından verimli sonuçlar doğurur.

### 3.1.3. İşe alıştırma eğitimi (Oryantasyon)

İşe yeni başlayan veya çalıştığı işletmede bölüm değiştiren personeli; yeni işine alıştırmak, kendine güven kazanmasını sağlamak, işyerine bağlılığını ve verimliliğini arttırmak amacıyla verilen işbaşı eğitimidir. Oryantasyon eğitimi ile çalışanın en kısa sürede işe uyumu amaçlanır<sup>65</sup>.

Oryantasyon yönteminin uygulanmasında; işletmeyi gezdirme, tanıtıcı yayınlar verme, açıklamalar, uyarılar, görsel ve işitsel araçlar kullanılabilir.

### 3.1.4. Rotasyon eğitimi

Rotasyon eğitimi, kişinin çeşitli işlerde belirli bir süre çalıştırılması ve bu işlere yönelik olarak eğitilmesidir. Yöntem; önceden belirlenmiş bir plana göre çalışanlara, işletmenin çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde eğitim vermeyi içerir. Amaç, ileride önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin ve çalışanların işletmede yer alan çeşitli işlevleri ve bu işlevlerin anahtar noktalarını yakından tanınmasını sağlamaktır<sup>66</sup>.

Rotasyon dikey ya da yatay yapıda olabilir. Dikey rotasyon, yeni bir pozisyon için çalışan temin edilmesidir. Yatay yapıdaki rotasyon ise, rotasyon eğitiminde uygulanan kısa süreli yatay geçişleri ifade eder. Yöntem; uzmanlaşmaya olanak tanınması ve rotasyona tabii tutulan kişilerin yeni fikirler, deneyimler kazanarak kendilerini bireysel olarak geliştirebilmelerini sağlaması açısından önemlidir<sup>67</sup>. Bu eğitim yönteminin

<sup>64</sup> D. Taşçı (2007). *Personel eğitimi-insan kaynakları yönetimi*. (Ed: R. Geylan), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.108.

<sup>65</sup> Baraz. (2009), s.101.

<sup>66</sup> N. Özdemir (2002a). *İnsan kaynaklarını geliştirmede kullanılan eğitim yöntemleri 1 (İşbaşı eğitim yöntemleri)*,

<http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-Isbasi.pdf>  
(Erişim Tarihi: 23.12.2010)

<sup>67</sup> DeCenzo ve Robbins. (2007), s.212.

başarılı olabilmesi için farklı bölümlerde yapılacak bir rotasyon yerine, kişinin kendi bölümünde farklı işlerde çalıştırılması daha yararlı olacaktır.

### 3.1.5. Takım çalışması eğitimi

Takım ya da ekip; ortak olarak benimsenip kabul edilmiş ve belirgin bir amaç etrafında belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş çalışanlar topluluğudur. Çalışanların takımlara dahil edilmesi kişilere, birlikte çalışma alışkanlığı, işbölümü, planlama ve organizasyon yapma yeteneği kazandırır. Son yıllarda işletmelerde sıkça kullanılan proje yönetimi ve proje temelli iş organizasyonları da takım çalışmasına dayanan eğitim yöntemlerindedir<sup>68</sup>.

### 3.1.6. Staj yoluyla eğitim

Stajyer; bir işyerindeki işleri genel olarak öğrenmek, bilgisini bir veya birkaç yönde geliştirmek ve derinleştirmek için işverene bağlı ve çoğu zaman ücretsiz olarak çalışan kişidir. Stajyerlik, uzmanlaşma amaçlıdır ve staj yapan kişi geçimini sağlamaktan çok bilgi ve deneyimini arttırmak için çalışır<sup>69</sup>.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin bazı olumlu ve olumsuz özellikleri Tablo 2’de özetlenmektedir.

---

<sup>68</sup> Baraz. (2009), s.102.

<sup>69</sup> M. C. Aldemir vd. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, s.190.

Tablo 2. İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

	Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
<b>Yönetici Gözetiminde Eğitim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basit işlerin öğretilmesinde etkili bir yöntemdir.</li> <li>▪ Düşük maliyetlidir.</li> <li>▪ Deneysel yollarla bir işin öğretilmesinde kolay ve pratiktir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman iyi bir eğitimci olduğu anlamına gelmez.</li> <li>▪ Üst, astına kendi yanlışlarını da doğruymuş gibi aktarıp öğretebilir.</li> <li>▪ Eğitim, gözetimci açısından zaman kaybına neden olabilir.</li> </ul>
<b>Yetki Devri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İki yönlü iletişimi gerektiren basit bir yöntemdir.</li> <li>▪ Maliyetleri düşüktür ve uygulaması kolaydır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yöntemin başarısını yöneticinin yeteneği belirler.</li> <li>▪ Ağırlık yöneticinin üzerinde toplanmıştır.</li> </ul>
<b>İşe Alıştırma (Oryantasyon)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni çalışanların belirsizlik ve bilgisizlikten kaynaklanan şikayetlerini önler.</li> <li>▪ Çalışanın işe ve işletmeye kısa sürede uyumu sağlanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çok iyi planlanmış olmalıdır.</li> <li>▪ Belirli yöneticiler özellikle bu iş için görevlendirilmeli ve bu eğitimi verme konusunda bilinçlendirilmelidirler.</li> </ul>
<b>Rotasyon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yöneticilere ve yönetici adaylarına teknik yeterlilikler kazandırır.</li> <li>▪ Kişilerin başarılı olabileceği işler saptanmış olur.</li> <li>▪ Çalışanların birbirini yedeklemesi sağlanır.</li> <li>▪ Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluğu ortadan kaldırır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çalışan devir hızının yüksek olduğu işletmelerde uygulanması tercih edilmez.</li> <li>▪ İşinde uzmanlaşmış çalışanların başka işlerde de çalışmalarını önermek işletme açısından verimin azalmasına neden olabilir.</li> <li>▪ Birey için sıkıcı, uzmanlaşmayı engelleyici bir süreç haline gelebilir.</li> </ul>
<b>Takım Çalışması</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çalışanların birlikte çalışma alışkanlığı kazanmasını sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Takım içerisinde kimin, hangi konuda ne kadar başarılı olduğu anlaşılabilir.</li> </ul>
<b>Staj Yoluyla Eğitim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çalışan adaylarına hem kuruma hem de işe alışma olanağı sunar.</li> <li>▪ İş dışında kazanılmış bilgi ve becerilerin, işbaşında uygulanarak pekiştirilmesini sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaman alıcı bir yöntemdir.</li> <li>▪ Stajın işletme tarafından önemsenmemesi ve zaman kaybı olarak görülmesi, staj gören kişinin çalışanlardan yeterli ilgi görememesine sebep olabilir.</li> </ul>

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2005:74-175, Uyargil vd., 2009:193-195, Özdemir, 2002a:2-6.

### 3.2. İş dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri; işgörenin işinin başından uzaklaştırılarak, işletmenin içinde veya dışında eğitime katıldığı faaliyetleri ifade eder. Genellikle teorik bilgiler vermeye ve kişiler arası beceriler kazandırmaya yönelik eğitim faaliyetlerinin yapıldığı yöntemlerdir<sup>70</sup>.

İşbaşı eğitim yöntemleriyle kıyaslanacak olursa iş dışı yöntemler, konusunda uzman bir eğitimci tarafından yürütüldüğü için daha etkili olabilir. İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur. Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir. İşbaşı eğitimde, çalışan eğitilirken uygulanan yöntemlerin sadece karşılaşılan olayların çözümlerine yönelik olması, genel ilke ve yöntemlerin öğrenilmesinin önünde bir engel oluşturabilir. İş dışı eğitimde ise bu engel ortadan kalkar. Ayrıca eğitimin maliyeti işbaşı eğitim yöntemlerine göre daha kolay hesaplanabilir<sup>71</sup>.

Eğitime katılanların, işlerinden uzaklaşmaları ve bu durumun üretim kaybına neden olması ise iş dışı eğitim yöntemlerinin olumsuz yanlarındandır. Çalışanlar eğitim sonrası gerçek çalışma koşullarına geçişte, uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler<sup>72</sup>.

Anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunları yöntemi, t grup (duyarlılık eğitimi) yöntemi, beklenen sorunlar eğitimi, açık hava ve eşbenzetim (simülasyon) eğitimleri, iş dışı eğitim yöntemleri arasında yer almaktadır. Aşağıda bu yöntemler kısaca açıklanmaya çalışılmış, bazı olumlu ve olumsuz özellikleri üzerinde durulmuştur.

<sup>70</sup> [http://tutor2u.net/business/gcse/people\\_training\\_types.htm](http://tutor2u.net/business/gcse/people_training_types.htm) (Erişim tarihi: 25.12.2011)

<sup>71</sup> Kaynak vd. (1998), s.195.

<sup>72</sup> N. Özdemir (2002b). *İnsan kaynaklarını geliştirmede kullanılan eğitim yöntemleri 2 (İş dışı eğitim yöntemleri)*, <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2010)

### 3.2.1. Anlatım yöntemi

Anlatım yöntemi; eğiticinin, öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitilecek gruba ya da bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır<sup>73</sup>. Yaygın olarak kullanılan, iletişimin tek yönlü olduğu bir eğitim yöntemidir. Konferans, seminer, kurs, kongre ve panel gibi etkinliklerde kullanılır. Yöntemin etkililiği, eğitimi verecek kişinin bilgisine ve anlatım yeteneğine bağlıdır. Görsel ve işitsel araçlar kullanılarak yöntemin desteklenmesi mümkündür.

### 3.2.2. Örnek olay yöntemi (Case study)

Örnek olay yöntemi ilk kez 1920'li yıllarda Harvard İşletme Okulu tarafından eğitim alanında uygulamaya konulmuş, özellikle genç yöneticileri ve yönetici adaylarını işletme yönetimine alıştırmada konusunda etkili bir yöntemdir<sup>74</sup>. Yöntem, örgütsel bir sorunu yönetici adayına yazılı bir şekilde sunar. Kişi durumu analiz eder, sorunu çözmeye çalışır ve bulduğu çözüm önerilerini diğer adaylarla bir tartışma ortamı içerisinde paylaşır. Yöntemin öncelikli amacı yönetici adaylarına, sorunları tanımlama ve çözümlemede gerçekçi deneyimler kazandırmaktır<sup>75</sup>.

Örnek olay; personel veya organizasyonun, karşılaşılabilecekleri herhangi bir durum karşısında neler yapabileceklerini ve zor bir durumun üstesinden nasıl geleceklerini görmeye yarayan bir betimlemedir<sup>76</sup>. Örnek olay yönteminde temel amaç; “uzun bir tartışma içinde bir durumu ya da sorunu bütün ayrıntıları ile bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir”<sup>77</sup>.

<sup>73</sup> F. E. Bölüktepe (2010). İşletmecilik eğitiminde aktif öğrenme yöntemleri. MYO-ÖS 2010-*Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*, 21-22 Ekim Düzce, s.3, [http://www.myo-os.duzce.edu.tr/dosya/cd/pdf/MYO\\_OS\\_9036.pdf](http://www.myo-os.duzce.edu.tr/dosya/cd/pdf/MYO_OS_9036.pdf) (Erişim Tarihi: 26.12.2010)

<sup>74</sup> Özdemir (2002b), s. 4.

<sup>75</sup> G. Dessler (2006). *A framework for human resource management*. Pearson/Prentice Hall, s.164.

<sup>76</sup> Noe. (1999), s.202.

<sup>77</sup> Sabuncuoğlu. (2008), s.135.

### 3.2.3. Rol oynama yöntemi (Role playing)

Rol oynama yöntemi örnek olaya benzer, ancak rol oynamada katılımcılar adından da anlaşılacağı gibi küçük ekipler halinde, doğaçlama olarak belirli rolleri oynar. Yöneticilerin karşılaştığı sorunlar, doğru ve etkili iletişim yolları, ikna edebilme gibi konularda, işletmelerde nelerin olup bittiğini yansıtması açısından yararlı bir yöntemdir<sup>78</sup>. Zihinsel yeteneklerin ve bilgilerin öğretilmesinin yanı sıra mevcut durumun duygusal içeriğinin anlaşılmasını da sağlar<sup>79</sup>.

Rol oynama yöntemi; insan davranışlarını geliştirmekte ve katılımcılarına toplum içerisinde konuşma becerisi ve sorun çözme yeteneği kazandırmaktadır.

### 3.2.4. İşletme oyunu yöntemi

Özellikle yönetici adaylarının yetiştirilmesinde kullanılan bu yöntemde; katılımcının iş hayatında karşılaşılabileceği bazı sorunlarla yüz yüze olduğu varsayılır ve işletmeyi etkileyecek kararlar vererek tepki göstermesi beklenir. Bir eğitimci gözetiminde katılımcılar gruplara ayrılır ve her grup varsayımsal bir işletmeyi temsil eder. İşletme ve çevresi hakkında bilgilendirilen katılımcılardan bu bilgilere dayanarak işletmeyi yönetmesi istenir. Rol oynamayı da içeren bu yöntem, katılımcıların duygularından çok idari sorunları vurgular<sup>80</sup>. Oyunlar, eğitim alan adayların katılımını sağlamak açısından etkili bir yöntemdir. Katılımcılar yönetim faaliyetlerinin içerisinde kendileri yer aldığından, yöntem iyi bir öğrenme aracıdır<sup>81</sup>.

### 3.2.5. T grup yöntemi

T Grup yani duyarlılık eğitimi olarak da bilinen bu yöntem, ilk kez Amerikalı psikolog K. Lewin ve arkadaşları tarafından 1947 yılında liderlik eğitimi ile ilgili tartışmaların

---

<sup>78</sup> Baraz. (2009), s.106.

<sup>79</sup> Uyargil vd. (2009), s.199.

<sup>80</sup> Özdemir. (2002b), s.7.

<sup>81</sup> Dessler. (2006), s.165.

yapıldığı bir seminer ile ortaya çıkmıştır<sup>82</sup>. Amacı eğitime katılanların teknik bilgi ya da yeteneklerini değil, bu kişilerin davranış yapılarını geliştirmektir. Yöntem, adını İngilizce “training” (eğitim) sözcüğünden almaktadır. Amacı itibariyle iletişime dayanan bir yöntemdir<sup>83</sup>.

### 3.2.6. Beklenen sorunlar eğitimi (In-basket training)

Yönetmel yetenekleri geliştirmeye yönelik bir eğitim yöntemidir. Genel olarak yönetici adaylarının eğitiminde kullanılan bu yöntemde, işletmede olduğu varsayılan yönetici ya da yöneticilerin işten ayrıldığı ve eğitime katılan kişilerin onların yerine geçtiği düşünülerek, katılımcılardan bu işleri yönetmeleri istenir. İşletme politikası ve amaçları, örgüt yapısı, üretim ve faaliyet alanı, işgücü gibi bilgiler katılımcılarla paylaşılır ve sahip oldukları bilgiler ışığında bu sorunlarla ilgili çözüm üretmeleri ve kararlar almaları istenir<sup>84</sup>.

### 3.2.7. Açık hava eğitimleri

Eğitim yöntemleri içerisinde ülkemizde en yeni olanıdır diyebiliriz. Macera öğrenimi olarak da bilinir. Açık hava eğitimleri; öz farkındalık, problem çözme, çatışma yönetimi ve risk alma gibi grup verimliliği ile ilgili becerileri geliştirmede en uygun yöntemlerden biridir<sup>85</sup>. Eğitimler; halat çekme, saklambaç, kayak, dağcılık, rafting ve her türlü spor karşılaşmaları ile çalışanların hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle kaynaklaşmalarını ve eğitimi pratik olarak edinmelerini sağlar<sup>86</sup>.

Yöntemin odak noktası; eğitim alan kişilere takım olmanın ve beraber çalışmanın önemini göstermektir. Yöntem, kişilerin zorlukları nasıl karşıladığını ve bu zorluklar karşısında nasıl hareket ettiğini görmeyi amaçlar<sup>87</sup>.

<sup>82</sup> <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> (Erişim Tarihi: 25.12.2010)

<sup>83</sup> Baraz. (2009), s.105.

<sup>84</sup> Uyargil vd. (2009), s.201.

<sup>85</sup> Noe. (1999), s.210.

<sup>86</sup> Gürüz ve Yaylacı. (2005), s.178.

<sup>87</sup> DeCenzo ve Robbins. (2007), s.213.

### 3.2.8. Eşbenzetim eğitimleri (Simülasyonlar)

Simülasyon; bir şeyin benzeri veya sahtesi, sistem veya süreçlerin modeli anlamına gelmektedir. Mevcut olan ya da mevcut olabilecek durumlar hakkında objektif bilgiler elde etmeyi sağlar. İşletmelerde kullanılan simülasyonlar; yönetim, üretim, işletme ve kişiler arası becerilerin öğretilmesinde kullanılmaktadır. Bu eğitim yöntemi ile katılımcılar, verdikleri kararların etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görebilirler. Ancak simülasyonların geliştirilmesi oldukça pahalı olup, sürekli olarak güncelleştirilmeleri gerekmektedir<sup>88</sup>.

Uygulamalı olarak işi öğretmeyi amaçlayan bu yöntem rol oynama, işletme oyunu ve örnek olay yöntemi gibi diğer iş dışı eğitim yöntemleriyle birlikte kullanılabilir ya da bu eğitim yöntemleri uygulanırken simülasyon yöntemiyle desteklenerek daha başarılı sonuçlar elde edilebilir. Yöntemin en önemli özelliği, yöneticilerin karşılaştıkları gerçek durumları yönetici adaylarına, yapay bir çevrede ve önceden sunma olanağı tanınmasıdır<sup>89</sup>.

Tablo 3’de iş dışı eğitim yöntemlerinin bazı olumlu ve olumsuz özellikleri özetlenmektedir.

---

<sup>88</sup> Özgen vd. (2005), s.147-148.

<sup>89</sup> DeCenzo ve Robbins. (2007), s.213.

Tablo 3. İş dışı Eğitim Yöntemlerinin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

	<b>Olumlu Özellikler</b>	<b>Olumsuz Özellikler</b>
<b>Anlatım Yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kolay ve düşük maliyetlidir.</li> <li>▪ Kısa zamanda çok sayıda katılımcıya ulaşılabilir.</li> <li>▪ Bilgilerin sistemli bir şekilde aktarılmasına olanak tanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İletişim tek yönlüdür.</li> <li>▪ Aktarılan bilgilerin çabuk unutulması olasıdır.</li> <li>▪ Eğitiminin konuya hakim olması ve katılımcıları sıkıkmaması gerekir.</li> </ul>
<b>Örnek Olay Yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katılımcıların etkili iletişim kurma ve karar verme becerilerini geliştirir.</li> <li>▪ Karar verme süreçlerini etkileyen etkenlerin farkına varma olanağı sağlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çözüme ulaşamadığında katılımcılar hayal kırıklığına uğrayabilir.</li> <li>▪ Küçük ve homojen gruplara uygulanabilir.</li> <li>▪ Yavaş bir yöntemdir.</li> </ul>
<b>Rol Oynama Yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kişiler arası becerileri geliştirmeyi sağlar.</li> <li>▪ Eğitime katılanlar kendilerine güven sağlayan geri bildirimler alırlar.</li> <li>▪ Katılımcıları iş yaşamına hazırlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bazı durumlarda ele alınacak konular rol oynamaya uygun olmayabilir.</li> <li>▪ Katılımcıların role girme becerisi sınırlı olabilir ya da ciddiyetlerini kaybedebilirler.</li> </ul>
<b>İşletme Oyunu Yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katılımcılara bilgilerini aktarma ve yönetsel fikirlerini uygulayabilme deneyimi kazandırır.</li> <li>▪ Davranışları düzeltmeye ve değerlendirmeye yardımcı olur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bazı ekipler olayları ciddiye almayabilir. Her ekibin kararlarını ve sonuçlarını incelemek zordur.</li> <li>▪ Pahalı bir yöntem oluşu uygulama olanağını kısıtlamaktadır.</li> </ul>
<b>T Grup Yöntemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katılımcılara kendilerini anlama, davranışlarının nedenlerini bulma ve başkaları üzerindeki etkilerini görme konusunda yardımcı olur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katılımcılar kendi davranışları ile ilgili olumsuz bilgilerden hoşlanmayabilir.</li> <li>▪ Grup içerisinde öfke ve çatışmaya neden olabilir.</li> </ul>
<b>Beklenen Sorunlar Eğitimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Katılımcıların yaptıkları işle ilgili sorunlara çözüm bulma yeteneklerini geliştirmek için kullanılabilir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yöntemin hazırlık ve değerlendirme aşamaları ile eğitimin amacına uygunluğunun sağlanması zaman alıcıdır.</li> </ul>
<b>Açık hava Eğitimleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Takım çalışmasına uyumu ve kişiler arası iletişim becerilerini geliştirir.</li> <li>▪ Oyunlar sırasında oluşan güven duygusu, iş yaşamına da yansır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oyunlar sırasında katılımcılar fiziksel zarara uğrayabilir.</li> <li>▪ Takım oyuncuları arasında oluşan bir güvensizlik, katılımcıların iş yaşamına yansiyabilir.</li> </ul>
<b>Simülasyonlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koşullarının gerçek olmaması, eğitilenlere kendilerini rahat ve güvende hissettirir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yöntem, sanal ortamdan gerçek ortama geçişte kararların isabetliliği konusunda bazı riskler içerebilir.</li> </ul>

**Kaynak:** Gürüz ve Yaylacı, 2005:74-175, Uyargil vd., 2009:193-195, Özdemir, 2002b:2-6.

## İkinci Bölüm

### Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme

“Bireysel ve örgütsel öğrenme” anlayışının gelişimi ve hemen her alanda uygulama bulması, kişisel ve mesleki alanları da kapsayan hayat boyu sürekli öğrenme yaklaşımını doğurarak, teknolojik uygulamaların eğitim ve öğretim ortamlarında kullanımını arttıran “e-öğrenme” kavramını geliştirmiştir<sup>90</sup>.

Günümüz iş dünyasının hızla artan rekabet ortamında, rekabet gücü elde edebilmek isteyen işletmeler için çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi, istedikleri yer ve zamanda elde edebilmeleri önem taşımaktadır. Bu duruma olanak sağlaması açısından “e-öğrenme” işletmeler tarafından hızla benimsenmiş, özellikle yönetici eğitiminde yaygın olarak kullanılan önemli bir araç haline gelmiştir. Bu nedenle e-öğrenme kavramının genel olarak açıklanması, gelişim süreci, üstün ve zayıf yönleri, tercih nedenleri ve ülkemizdeki uygulamaları gibi konuların açıklanması yararlı olacaktır.

#### 1. e-Öğrenme Kavramı

En yalın ifadeyle e-öğrenme; öğretmen ve öğrencinin aynı ortamda, aynı anda bulunmalarına gerek kalmadan, internet teknolojileri aracılığı ile gerçekleştirilen eğitim ve öğrenim faaliyetleridir. e-Öğrenme (e-Learning) ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım yer almakta ve bu tanımların her biri e-öğrenmenin farklı özelliklerini vurgulayarak kavrama açıklık getirmektedir.

Rosenberg, e-öğrenmeyi; “bireysel ve kurumsal performansı arttırmak amacıyla, bilgi kaynaklarına ve çözümlere kolaylıkla ulaşabilmek ve zengin bir öğrenme çevresi oluşturmak için internet teknolojilerinin kullanılması” olarak tanımlamaktadır<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> M. Erdal (2004). Bilişim teknolojilerinin öğrenmedeki yeri ve e-insan kaynakları yönetimi. *e-Öğrenme insan kaynakları yönetiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S. Yazıcı) İstanbul: Alfa Yayınları, s.57.

<sup>91</sup> M. J. Rosenberg (2006). Building a learning and performance architecture’den aktaran D. Tufan (2010). The effectiveness of e-learning in Corporate training programs-how it is managed and evaluated, *IODL&ICEM 2010 Joint Conference Proceedings Book*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.870.

Henry'e göre; "organizasyonda öğrenmeyi, yetkinlik ve bilgi birikiminin yönetilmesini ve iletilmesini destekleyecek uygun internet uygulamaları ve teknolojileri" e-öğrenme adını alır<sup>92</sup>. Bir diğer tanıma göre ise e-öğrenme; eğitim ve öğrenimin yayılımında internetin yanı sıra diğer bilgi toplama ve dağıtım teknolojilerinin de kullanıldığı bir süreç olarak ifade edilmektedir<sup>93</sup>.

e-Öğrenme; "İnternet/İntranet (şirket içi yerel ağ) veya bir bilgisayar ağı üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekân sınırı tanımayan, eş-zamanlı ya da eş zamansız olarak diğer öğrenenler ve öğretenler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilen, sosyo-ekonomik statü engellerini ortadan kaldıran, bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma ortamı sağlayan bir öğrenme ortamıdır" şeklinde de tanımlanabilir<sup>94</sup>.

e-Öğrenme; içerik, insan ve araç öğelerinin ve bu öğelerin birbirleri ile ilişkilerinin oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistem, teknolojik olanaklardan yararlanmanın ve değişik sunum teknikleri kullanmanın ötesinde bir işleyiş ve planlama gerektirir. Planlama, tasarım, üretim, değerlendirme, bakım-onarım dahil olmak üzere çeşitli e-öğrenme süreçlerinin yönetimi e-öğrenme yönetimi adını alır<sup>95</sup>.

e-Öğrenme, geniş iletişim ağları (Wide Area Networks; WAN) ya da yerel iletişim ağları (Local Area Network; LAN) desteği ile Web tabanlı olarak uzaktaki bütün bireylere ulaşabilen bir eğitim sistemi olarak düşünülebilir<sup>96</sup>. e-Öğrenme, elektronik ortam kullanılarak, ağırlıklı olarak da bilgisayar kullanarak kendi kendine öğrenme

<sup>92</sup> P. Henry (2001). e-Learning technology, content & services. *Education & Training*, Vol:43 No:4, s.245.

<sup>93</sup> K. Fry (2001). e-Learning market and providers: Some issues and prospects. *Education & Training*, Vol:43 No:4/5, s.233.

<sup>94</sup> [http://cevrimici.anadolu.edu.tr/genel\\_bilgiler/sub01.htm](http://cevrimici.anadolu.edu.tr/genel_bilgiler/sub01.htm) (Erişim Tarihi: 03.01.2011)

<sup>95</sup> B. K. Khan (2005). Managing e-learning: Design, delivery, implementation, and evaluation. *Information Science Publishing*, s.104.

<sup>96</sup> İ. Gökdaş ve M. Kayri (2006). e-Öğrenme ve Türkiye açısından sorunlar, çözüm önerileri. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:2, s.8, <http://efdergi.yyu.edu.tr> (Erişim Tarihi:01.11.2011)

yöntemidir. İşletme e-öğrenme süreçleri; çevrimiçi (online) ve çevrimdışı (offline) şekilleri içermektedir.

**Çevrimiçi (online) öğrenme** kapsamında e-öğrenme, kurumsal ağ yapısını yani intraneti veya interneti kullanarak öğrenme anlamını taşımakta ve bu durum **Web Tabanlı Eğitim/Öğrenme (Web Based Training/Learning)** olarak tanımlanmaktadır.

**Çevrimdışı (offline) öğrenme** açısından ise e-öğrenme, CD-ROM ve bilgisayar kullanılarak öğrenme yani **Bilgisayar Tabanlı Eğitim/Öğrenme (Computer Based Training/Learning)** şeklinde ifade edilmektedir<sup>97</sup>.

e-Öğrenme, internet teknolojileri aracılığıyla öğreten ve katılımcının aynı zamanda ve aynı ortamda bulunmalarına gerek kalmadan gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. İnternet ya da intranet üzerinden çalışan, belli bir zaman ve mekândan bağımsız, ağ tabanlı öğrenme programları genel olarak “e-öğrenme” adını almaktadır.

e-Öğrenme ile öğrenciler sunulan ders içeriklerine istedikleri zaman ulaşabilir, e-mail veya tartışma odaları gibi etkileşim araçları ile kendi aralarında veya eğitimcileri ile iletişim kurabilirler<sup>98</sup>. Yeni teknolojilerle istenildiği zamanda, istenildiği yerde ve ihtiyaç duyulduğu kadar eğitim olanağı sunan bu yöntem, bilgiye erişimin engellerini de ortadan kaldırmaktadır.

e-Öğrenmenin en belirgin özelliği, içerik sunumlarında kullanılan etkileşimlerdir. Etkileşim; öğrenenin ilgisini, katılımını ve uğraşını öğrenme sürecine dahil etmek için kullanılan içerik sunum tekniğidir ve e-öğrenmenin başarısını etkileyen önemli bir değişkendir<sup>99</sup>. e-Öğrenme ortamları, etkileşim açısından geleneksel eğitim ortamlarına göre çok daha yoğun ve zengindir. İçeriğe uygun tasarlanmış etkileşimler; öğreneni, öğrenme aktivitesinin merkezinde, öğrenme sürecini yönlendiren aktif bir kullanıcı

---

<sup>97</sup> Erdal. (2004), s.60-61.

<sup>98</sup> <https://www.myenocata.com/abb/Default.asp> (Erişim Tarihi: 03.01.2011)

<sup>99</sup> M. J. Nicholson (2005). *Designing interactive activities an overview*.  
<http://iit.bloomu.edu/online/Interactive%20Activities/interactivity.htm> (Erişim Tarihi: 04.01.2011)

durumuna getirmektedir<sup>100</sup>. e-Öğrenmede etkileşim ile amaçlananlar; öğrenenin ilgisini konunun üzerinde toplamak, toplanan ilginin devamlılığını sağlamak, bilgiyi aktarmak ve bilginin hatırlanmasını kolaylaştırmaktır<sup>101</sup>.

### 1.1. e-Öğrenme Süreçleri

Öğrenme faaliyetlerinin zamanlaması açısından e-öğrenme; eş zamanlı (senkron) ve eş zamansız (asenkron) olarak gerçekleştirilebilir. Eş zamanlı ve eş zamansız öğrenme başlıkları altında bu süreçlerin özellikleri ve uygulamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.1.1. Eş zamanlı öğrenme (Senkron)

Öğrenen ve eğitmenin canlı olarak bilgisayar ortamında buluşmaları ile gerçekleşir. Bireyler arasındaki iletişim aynı anda gerçekleşir ve bilgiye anında erişilir. Olumlu özellikleri; etkileşimin canlı gerçekleşiyor olması ve geribildirimim hemen alınabilmesidir.

Yöneticiler ve çalışanlar, yoğun iş trafiklerine en uygun yöntem olarak eş zamanlı eğitimi görürler. Çünkü yöntem eğitimi, çalışanın en çok ihtiyaç duyduğu yere ve en hızlı şekilde ulaştırır. Bu durum işletmeler açısından da verimlilik ve kazanç sağlamaktadır<sup>102</sup>. Eş zamanlı öğrenme; sanal sınıflar, işisel ve görsel konferanslar, internet üzerinden telefon bağlantısı, çift taraflı ve canlı uydu yayınları gibi yöntemlerle gerçekleştirilebilir.

#### 1.1.2. Eş zamansız öğrenme (Asenkron)

Kişilerin bilgisayar başında kendi kendilerine eğitim almaları anlamına gelir. Katılımcıların yalnızca eğitimin gerçekleştirildiği anda değil, belli bir zaman sonra da eğitim materyallerini kullanmasına ve iletişimine olanak veren eğitim şeklidir. Bu

<sup>100</sup> M. Yacci (2000). *Interactivity demystified: A structural definition for distance education and intelligent CBT*. <http://www.ist.rit.edu/~may/interactiv8.pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2011)

<sup>101</sup> <http://www.elearnspace.org/Articles/Interaction.htm> (Erişim Tarihi: 07.01.2011)

<sup>102</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=42&T=5> (Erişim Tarihi: 10.01.2011)

uygulamada eğitim süreci, eğitim zamanından bağımsız olarak çeşitli kaynaklara (video, internet gibi) kaydedilmekte ve katılımcıların bu kaynaklara istedikleri zaman ulaşmaları sağlanmaktadır<sup>103</sup>.

Eş zamansız eğitimin tercih edilme nedenlerinin başında maliyet unsuru yer almaktadır. Yapılan çalışmalar, eş zamansız eğitimin işbaşı zaman kaybından tasarruf sağlaması nedeniyle geleneksel eğitim yöntemlerine göre daha az maliyetli bir eğitim yöntemi olduğunu göstermektedir. Ayrıca eş zamansız yöntem ile daha fazla sayıda insana, standart bir yapıda ve en az iş yükü ile eğitim verilebilir. Eğitim sunulan kişilerin başarı gelişimlerini takip edebilme ve raporlama yapabilme olanağı sağlar<sup>104</sup>.

Ülkemizde ağırlıklı olarak eş zamansız e-öğrenme modellerinin tercih edildiği söylenebilir. Kişinin kendi kendine internet ve CD-ROM vasıtasıyla kurslar alması, videoya çekilen sınıflar, işitsel-görsel olarak web üzerinde yapılan sunumlar ve online tartışma grupları eş zamansız eğitim yöntemlerinin örneklerindedir<sup>105</sup>.

Eş zamanlı ve eş zamansız eğitim yöntemleri örgütsel açıdan farklı gereksinimlere sahiptir. Bu farklar Tablo 4’de gösterilmiştir<sup>106</sup>.

---

<sup>103</sup> Yanık. (2004), s.166.

<sup>104</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=42&T=5> (Erişim Tarihi: 10.01.2011)

<sup>105</sup> A. Baltas (2009). *İnsana ve işe değer katan yeni ik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.242.

<sup>106</sup> J. Vries (2005). E-Learning strategy: A framework for success  
[http://www.astd.org/LC/2005/0805\\_devries.htm](http://www.astd.org/LC/2005/0805_devries.htm) (Erişim Tarihi: 18.10.2011)

Tablo 4. e-Öğrenme Gereksinim Matrisi

Gereksinimler	Eş zamanlı Öğrenme (Senkron)	Eş Zamansız Öğrenme (Asenkron)
Öğrenenler için yüksek seviyede yönlendirme ihtiyacı	X	
Daha az öğrenme motivasyon düzeyi	X	
Yüksek internet bağlantı maliyeti		X
Eğitimlerin programlanma zorluğu		X
Sınırlı bilgisayar deneyimi	X	
Kişiler arası becerilere bağlı içerik	X	

**Kaynak:** Vries, 2005.

Tüm eğitim yöntemlerinde olduğu gibi e-öğrenmede de en önemli nokta, eğitimlerin kişilerin öğrenme süreçlerine uygun olarak tasarlanması gerektiğidir. Başarılı ve etkin bir e-öğrenme içeriğinde, doğal öğrenme süreçlerini destekleyen öğretimsel yöntemler kullanılır<sup>107</sup>.

## 1.2.e-Öğrenmenin Tarihsel Gelişimi

e-Öğrenme uygulamalarını tarihsel açıdan incelemek gerekirse bu süreci dört bölümde ele alabiliriz.

Tablo 5. e-Öğrenmenin Tarihsel Gelişim Süreci

Klasik Sınıf Eğitimi Dönemi	Multimedya Dönemi	Web Başlangıç Dönemi	Yeni Dönem Web
1983 ve öncesi	1984-1993	1994-1999	2000 ve sonrası

**Kaynak:** Enocta.

<sup>107</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=402&T=5> (Erişim Tarihi: 12.01.2011)

### 1.2.1. Klasik sınıf eğitimi dönemi

Öğretici ile öğrencinin bir arada, sınıfta ya da bir uygulama alanı içerisinde bulunduğu eğitim faaliyetlerini kapsayan dönemdir. Bu faaliyetler, süreçteki tüm katılımcılar için eşzamanlı olarak gerçekleşir. Bu eğitim yönteminde, birçok değişik eğitim metodu ve teknolojik araç kullanılabilir. Ancak yöntemin en belirgin özelliği; sürecin, öğrenci ve öğretmenin bir arada bulunarak yürütülmesidir. Yöntem, eğitim içeriğinin geliştirilmesi ve uygulanabilirliği açısından esnek ve hızlı olmasına rağmen eğitici ve öğrencilerin bir araya getirilmesini gerektirdiği için maliyetli olmaktadır. Klasik sınıf eğitiminin ortaya çıkardığı sorunları ortadan kaldırmak için 1950'li yıllarda işletmelerde, uzaktan eğitim yöntemi uygulanmaya başlamıştır<sup>108</sup>.

### 1.2.2. Multimedya dönemi

Teknolojik gelişmelerin yaşanmaya başlandığı dönemdir. Bu dönemde, eğitimi taşınabilir hale getirmek ve görsel olarak çekici kılmak için bilgisayar tabanlı eğitim programları CD-ROM aracılığıyla sunulmuştur. Zaman ve maliyet açısından CD-ROM'ların herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda bulunabilmesi üstünlük sağlamıştır. Ancak eğitim içeriğinin sabit oluşu ve eğitimciyle öğrenen arasında etkileşim yaratmaması ilgi çekmemesine neden olmuştur<sup>109</sup>.

### 1.2.3. Web başlangıç dönemi

Web'de yaşanan gelişmelere bağlı olarak ve yeni teknolojiler kullanılarak eğitimin geliştirildiği dönemi ifade eder. İnternet ortamında ses ve görüntü aktarımı, web tarayıcıları ve e-mailin ortaya çıkışı, multimedya eğitiminin şeklini değiştirerek; e-mail yoluyla eğitimciye ulaşan, basit grafik ve metinler içeren bilgisayar tabanlı ve web tabanlı eğitimin ortaya çıkmasını sağlamıştır<sup>110</sup>.

<sup>108</sup> Yanık. (2004), s.152-153.

<sup>109</sup> <http://www.infinityteknoloji.com/icerik/e-learning-e-tarihsel-bakis.html> (Erişim Tarihi: 18.01.2011)

<sup>110</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=3&T=5> (Erişim Tarihi: 18.01.2011)

#### 1.2.4. Yeni dönem web

Zenginleştirilmiş ses ve görüntü aktarımı, yüksek erişim hızı ve gelişmiş web sitesi dizaynı gibi teknolojik gelişmeler eğitim endüstrisinin de gelişimine olanak sağlamıştır. Günümüzde web aracılığıyla canlı sınıf eğitimi, eşzamanlı danışmanlık, geliştirilmiş eğitim hizmetleri ve etkili öğrenme ortamları yaratmak mümkün olmaktadır. Bu yeni uygulamalar daha çok maliyet üstünlüğü yaratmakta ve yüksek kalitede öğrenme olanağı sağlamaktadır<sup>111</sup>.

e-Öğrenmenin gelişimine bakıldığında, önceleri sadece bilgi kazanmak amacıyla gerçekleştirilen eğitimlerin, giderek pekiştirme amaçlı eğitimleri de içerir duruma geldiği ve günümüzde diğer eğitim yaklaşımlarıyla beraber; tasarım ve iletişim akışına sahip uygulamalar ile birlikte yer aldığı görülmektedir<sup>112</sup>.

#### 1.3. e-Öğrenmenin Üstün ve Zayıf Yönleri

Yöntem, çalışanlara ve işletmelere yönelik birçok üstünlük sağlar. Ancak bazı durumlarda, yöntemin gerçekleştirilmesinin önünde yer alan engeller, e-öğrenmenin zayıf yönleri olarak karşımıza çıkabilir. Aşağıda yöntemi üstün kılan özellikler ve yöntemin zayıf yönleri açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 1.3.1. e-Öğrenmenin üstün yönleri

Öğrenmeyi gerçekleştirecek olan bireyi merkeze yerleştiren bu yöntem, klasik sınıf eğitiminin ve bilgisayar tabanlı eğitimin üstün yönlerini bünyesinde barındırmaktadır. Geleneksel yöntemlerde bulunmayan ve eksikliği hissedilen birçok unsur e-öğrenme

<sup>111</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=3&T=5> (Erişim Tarihi: 18.01.2011)

<sup>112</sup> M. B. Gündoğan (2011). e-Öğrenmenin e'si: Ekolojik tasarım. *Türkiye'de e-öğrenme gelişmeler ve uygulamalar 2*. (Ed: B. Demirci, G. Yamamoto, U. Demiray), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.26.

sayesinde giderilmektedir<sup>113</sup>. e-Öğrenme ile bilgi parça parça alınabilir ve etkileşimli eğitimler ile çalışanların bilgiyi daha iyi kazanmaları sağlanabilir.

Eğitimlerde görsel nesnelere ve simülasyonlar kullanılarak daha kalıcı bir öğrenme gerçekleştirilir. Ayrıca eğitim süresinde %50'lere varan düşüşler gözlemlenmektedir. Bu durum, çalışanların iş ortamlarından uzakta kalma süresini kısaltmaktadır. Herkes kendi hızında ya da kendini rahat hissettiği zaman ve mekânda konuyu öğrenebilir. Ayrıca eğitime katılan kişilerin aynı standartlarda eğitim alması, eşit düzeyde bilgiye erişimi sağlar<sup>114</sup>.

e-Öğrenme, eğitimi bireyselleştirerek çoklu öğrenme (multi-learning) ortamına zemin hazırlar. Öğretim programları ve ders içerikleri sürekli olarak sanal ortamda bulunduğu için, eğitim alan kişiler tarafından tekrar edilebilir. Böylece eğitim sürekli bir fonksiyon haline gelmektedir. İçeriğin görsel öğelerle desteklenebilir olması; anlaşılabilirliği kolaylaştırarak öğretme-öğrenme sürecine olumlu katkılar sağlar.

Özellikle çokuluslu işletmeler için e-öğrenme, maliyetlerin azaltılmasında önemli bir seçenek olmaktadır. Eğitim alacak kişilerin seyahat etmelerine gerek olmadığından seyahat masraflarını azaltır. Ayrıca e-öğrenme yöntemi ile aynı anda daha fazla kişinin eğitilebilmesi eğitim masraflarını düşürmektedir<sup>115</sup>.

e-Öğrenme süreçlerinde öğrenenlerin sürece etkin bir şekilde katılıyor olmaları, etkili öğrenmenin gerçekleşmesi açısından önem taşır. e-Öğrenme, öğrenenin üstlendiği rolü değiştirerek; öğrenciyi eğitimin merkezine koymakta, öğrencinin konuyu öğrenene kadar çalışabilmesine olanak sağlamakta böylece eğitime katılan kişilerin konuyu kendi hızlarında öğrenebilmesi sağlanmaktadır<sup>116</sup>.

<sup>113</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=4&T=5> (Erişim Tarihi: 16.01.2011)

<sup>114</sup> N. Duran vd. (2006). *e-Öğrenme ve kurumsal eğitimde yeni yaklaşım: Öğrenim yönetim sistemleri*. Akademik Bilişim Bildiriler Kitabı, s.97-101.

<sup>115</sup> Steed. (1999), s.31.

<sup>116</sup> Duran vd. (2006), s.97-101.

e-Öğrenmenin sahip olduğu üstün yönleri şu şekilde özetleyebiliriz<sup>117</sup>:

- Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
- Eğitim masrafları içerisinde önemli bir yer tutan yol masrafları ve diğer harcamalar önemli ölçüde azaltılabilir.
- Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
- Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak sunar.
- Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.
- Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir.
- İnteraktif bir ortam sayesinde, eğitime katılanlar arasında etkileşimi arttırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar.
- Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması mümkündür.
- Web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla, eğitimi çekici hale getirir, eğitime olan ilgiyi ve öğrenmeyi arttırır.
- Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızla değişen iş dünyasına uyumunu arttırır.

### 1.3.2. e-Öğrenmenin zayıf yönleri

Genel olarak; ekonomik nedenler, teknik eleman sorunu, altyapı eksikliği (yazılım, donanım gibi), toplumun bu yönde bilinçlendirilmemiş olması, bilişim teknolojilerinden yararlanma düzeyine ilişkin farklılıklar gibi birçok etmen e-öğrenmenin önündeki engeller olarak görülmektedir<sup>118</sup>. Bunların yanı sıra e-öğrenme için gerekli teknik altyapı yatırımlarının yüksek bir bütçe gerektirmesi, e-öğrenme başlangıç maliyetlerinin

<sup>117</sup> Advantages and disadvantages of e-learning. Iowa State University <http://www.dso.iastate.edu/dept/asc/elearner/> 'dan aktaran B. Baraz ve E. Turhan (2010). Comparison of e-MBA programs of universities: Turkey case. *IODL&ICEM 2010 Joint Conference Proceedings Book*. 6-8 October Eskişehir, s.158.

<sup>118</sup> Gökdaş ve Kayri. (2006), s.17.

yüksek olmasına neden olmakta ve bu durum yöntemin olumsuz özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

e-Öğrenme uygulamaları zaman zaman çeşitli nedenlere bağlı olarak, işletme içerisinde kültürel dirençle karşılaşılıp başarısızlıkla sonuçlanabilir. Eğitim alan çalışanların elektronik ortamda öğrenmeye alışkın olmaması, kültürel direnç yaratan nedenlerin başında gelmektedir. Bazı şirketlerin mevcut kültürel yapıları gereği çalışanları e-öğrenme uygulamalarına yabancılaşmalarını çekmezken, bazı şirketlerin ise kültürel olarak hem kendilerini hem de çalışanlarını bu sürece hazırlamaları gerekmektedir<sup>119</sup>.

Çalışanların direnç gösterme nedenlerinden biri de yüzyüze iletişim eksikliğidir. e-Öğrenme eğitimlerine katılan kişiler sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında kendilerini yalıtılmış ve yalnız hissedebilir ve bu durum motivasyonun düşmesine neden olabilir.

Yapılan araştırmalar, sınıf eğitimlerine katılanların %15-20'sinin eğitimleri yarıda bıraktığını, e-öğrenmede ise bu oranın %70'lere vardığını göstermektedir. Bu durumun nedenlerinden ilki; öğrenen insanlarla olmanın ve onların öğrendiğine tanık olmanın, kişide öğrenme isteği uyandırmasıdır. İkincisi ise; başkalarının deneyimlerinden yararlanmanın ve öğrendiklerini yansıtmının, öğrenme miktarını arttırmasıdır. Bu nedenler sınıf ortamında gerçekleştirilen eğitimlerin devam yüzdelerini arttırırken, kişinin kendi kendine eğitime katıldığı bir ortam yaratan e-öğrenme eğitimlerinde devamsızlığa neden olmaktadır. Ayrıca öğrenme malzemesinin, öğrenen yetişkinin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir<sup>120</sup>. Yüksek oranda yazı içeren ve kitap okur gibi takip edilen eğitim içerikleri, özellikle motivasyonu düşük kişilerin bu eğitimleri yarıda bırakmalarına neden olabilir<sup>121</sup>.

---

<sup>119</sup> Nemli. (2004), s.183.

<sup>120</sup> Baltaş. (2009), s.244.

<sup>121</sup> E. Başaran (2002). e-Learning proje bileşenleri. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.304.

Forrester Analyst Grup tarafından yapılan bir araştırmada e-öğrenmenin önündeki engeller<sup>122</sup>:

- Etkileşim eksikliği (%56),
- Kültürel direnç (%41),
- Bant genişliği (%36),
- Yatırımların geri dönüşündeki ölçümleme ve sıkıntılar (%8),
- Tarayıcı problemleri (%5),
- Güvenlik duvarları (%3),
- Standartların olmayışı (%3) olarak sıralanmıştır.

Bu engellerin önlenmesi için iletişim, motivasyon ve algılama-ikna süreçlerinin net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir<sup>123</sup>. İletişim; eğitimlere değil, özellikle çalışanlara ve onların ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Başarılı uygulamalarla elde edilen deneyimlerin ve yatırımların geri dönüşünü gösteren örneklerin, çalışanlara sunulması, olumsuz etkileri azaltmada yararlı olabilir<sup>124</sup>.

e-Öğrenmenin zayıf yönleri şu şekilde özetlenebilir<sup>125</sup>:

- e-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.
- e-Öğrenmenin teknik boyutu, bazı durumlar için belirleyici unsur olabilir. Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.
- e-Öğrenme sorumluluk ve disiplin gerektirmektedir. Düşük motivasyona ve kötü çalışma alışkanlıklarına sahip kişiler, e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.
- Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.
- Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulmasını gerekli kılar.

<sup>122</sup> R. Seth (2003). Avatar technology: Giving a face to the e-learning interface. *The e-Learning Developers' Journal*, s.8. <http://www.elearningguild.com/pdf/2/082503DES-H.pdf> (Erişim Tarihi: 13.11.2011)

<sup>123</sup> Erdal. (2004), s.69.

<sup>124</sup> M. Bahar (2002). e-Learning'e başlarken organizasyonel gereksinimler. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.298-300.

<sup>125</sup> T. Aytaç (2003). Geleceğin öğrenme biçimi: e-Öğrenme. *Bilim ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi*. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm> (Erişim Tarihi: 17.01.2011)

e-Öğrenme yöntemini geleneksel yöntemlerden farklı kılan noktalar Tablo 6 yardımıyla özetlenmeye çalışılmıştır<sup>126</sup>.

Tablo 6. e-Öğrenmenin Geleneksel Yöntemlerle Karşılaştırılması

Faktör	e-Öğrenme	Geleneksel Yöntemler
<b>Zaman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bağımsız</li> <li>▪ Yaşam boyu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bağımlı</li> <li>▪ Süreli</li> </ul>
<b>Mekân</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bağımsız</li> <li>▪ Sınırsız</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bağımlı</li> <li>▪ Kısıtlı</li> </ul>
<b>Transfer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknolojiye bağımlı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teknolojiye bağımlı değil</li> </ul>
<b>Hız</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hızlı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yavaş</li> </ul>
<b>Öğrenim Ortamı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontrolsüz</li> <li>▪ Kuralsız</li> <li>▪ Öğrenci öğreticiden uzakta</li> <li>▪ Süre sınırsız</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontrol altında</li> <li>▪ Kurallı</li> <li>▪ Yüz-yüze</li> <li>▪ Süre sınırlı</li> </ul>
<b>Yetenek-Kalite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öğretim yeteneğine bağlı değil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öğrencinin öğrenme hızına, öğretmenin öğretim yeteneği, bilgi ve beceri düzeyine bağlı</li> </ul>
<b>Esneklik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esnek</li> <li>▪ Kişiyeye, zamana, amaca bağlı olarak yeniden yapılandırılabilir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esnek değil</li> <li>▪ Yeniden yapılandırılmaz</li> </ul>
<b>Etkinlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durum ve koşula bağlı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duruma ve koşula bağlı</li> </ul>
<b>Ölçeklendirme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mümkün</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Çoğunlukla mümkün değil</li> </ul>
<b>Yararlanma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teorik olarak sonsuz, yaygın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kısıtlı, belirli sayıda kişi</li> </ul>
<b>Yatırım</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Göreceli ucuz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pahalı</li> </ul>
<b>İşletim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ucuz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pahalı/Ucuz</li> </ul>

Kaynak: Cebeci 2004.

e-Öğrenme yöntemi katılımcılara esneklik, ulaşılabilirlik ve uygunluk gibi kolaylıklar sunmakta ve geleneksel eğitim yöntemlerine kıyasla; zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Güncellenebilmesi ve yeniden gözden geçirilebilmesi de geleneksel yöntemlere göre daha kolaydır. Öğretme ve öğrenme her yerde, her zaman mümkün olabilmektedir. Ancak teknolojik yetersizlikler, eğitimlerin geliştirilmesindeki yüksek

<sup>126</sup> Z. Cebeci (2004). Türkiye’de e-öğrenim sorular, sorunlar ve bazı öneriler. *Akademik Bilişim Konferansı* 11-13 Şubat 2004. KTÜ, Trabzon.

maliyetler ve katılımcıların yaşayabileceği kültürel uyumsuzluklar; olumsuzluklar olarak karşımıza çıkabilir<sup>127</sup>.

Sınıf tabanlı eğitime alternatif olarak düşünülen e-öğrenme, teknolojinin olanaklarından faydalanılarak sınıf tabanlı eğitimleri tamamlayıcı bir şekilde kullanılırsa daha verimli sonuçlara ulaşılabilir.

## 2. Eğitim Yöntemi Olarak e-Öğrenmenin Tercih Edilme Nedenleri

Teknolojideki hızlı değişimler ve bilgi yoğunluğunun artması, bilgiye ihtiyaç duyduğu anda ulaşmanın yollarını arayan bir neslin gelişmesine yol açmıştır. “Y nesli, internet nesli, Y kuşağı ya da dijital nesil” gibi adlarla anılan, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerle büyüyen bu yeni nesil, öğrenme tercihlerindeki farklı özellikler ile dikkat çekmektedir<sup>128</sup>.

Bu kişiler öncelikle, bilgiye ihtiyaç duydukları anda ulaşmak ve hedefledikleri sonuçları elde etmek isterler. Benimsedikleri yüksek tempolu yaşam anlayışı, bilgiye farklı kaynaklardan, eş zamanlı olarak ve hemen ulaşabilmelerini gerektirir. Bilgiyi depolamak yerine, ihtiyaç anında ulaşmayı tercih etmelerinin bir sonucu olarak, problem tabanlı öğrenmeye yatkındırlar. Sınıf içi, eğitici odaklı ve tek yönlü öğrenme ortamları yerine tartışmaya ve bilgi alışverişine olanak tanıyan ortamları tercih ederler<sup>129</sup>.

Saydığımız bu özellikler ve yeni neslin öğrenme tercihleri, işletmelerin eğitim uygulamalarında yeni yöntemlere yönelmelerine neden olmuş ve e-öğrenmeyi sıkça tercih edilen bir yöntem haline getirmiştir. Bu tercihte, sadece yeni neslin özellikleri değil, iş hayatında yer alan her nesilden çalışanın kişisel bilgisayar ve internet kullanma alışkanlıkları da etkili olmuştur.

<sup>127</sup> B. Turan (2004). e-Öğrenmede ölçme ve değerlendirme. *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S.Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayıncılık, s.255.

<sup>128</sup> J. Feiertag ve Z. L. Berge (2008). *Training generation N: how educators should approach the net generation*, s.457. <http://www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm> (Erişim Tarihi: 20.01.2011)

<sup>129</sup> Feiertag ve Berge. (2008), s.458-459.

En güçlü rekabet üstünlüğünün, yetkin insan kaynağı olduğunun farkında olan organizasyonlar, çalışanların bilgiyi hızla alıp istenen yetkinliklere dönüştürebileceği yeni ve daha hızlı eğitim yollarının arayışı içine girmiş ve bu arayışa cevap veren yeni bir yöntem olarak da e-öğrenmeyi hızla benimsemişlerdir<sup>130</sup>.

Teknolojik uygulamaların eğitim ve öğretim ortamlarında kullanımının artması “e-öğrenme” kavramının günden güne gelişimini sağlamıştır. İşletmelerin eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi hızla benimsemelerinin bir diğer nedeni de, yöntemin çok sayıda insanı aynı anda ve ihtiyaç duyulan konularda eğitebilmeye olanak tanınmasıdır. Fiziksel açıdan eğitime katılanların bir araya gelmesinin zorunlu olmadığı e-öğrenme ortamları, özellikle coğrafi olarak farklı bölgelere dağılmış işletmeler için büyük üstünlük sağlar.

Maliyet ve ulaşım kolaylığı gibi etkenler, diğer önemli tercih nedenleridir. Bunun yanı sıra yöntemin tercih edilme nedenleri arasında; eğitime katılacak çalışanların eğitimi istedikleri yer ve zamanda alabilmesi, güncel bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmalarına olanak tanınması ve etkili bir eğitim sağlaması gibi etkenler yer alır<sup>131</sup>.

Tablo 7. e-Öğrenme Tercihini Etkileyen Faktörler

<b>Eğitilecek Personel Sayısı</b>	e-Öğrenme; geniş kitlelerin etkin bir biçimde eğitilmesini sağlar. Çok fazla sayıda çalışanını, değişik konularda eğitime ihtiyacı duyan şirketler, e-öğrenme yatırımlarından fayda sağlamaktadırlar.
<b>Coğrafi Dağılım</b>	e-Öğrenme; şirketlerin çok farklı coğrafi bölgelere dağılmış bulunan çalışanlarını eğitmesini kolaylaştırır.
<b>Değişimin Hızı</b>	Hızla değişen çevre şartlarında faaliyet göstermek durumunda olan işletmelerin öğrenme ihtiyaçları da daha fazla olmaktadır.
<b>Müşteri ve Tedarikçilerin Eğitim İhtiyaçları</b>	e-Öğrenme uygulamaları değer zincirinin her aşamasında kullanılarak maliyetler düşürülebilir, müşteri ve tedarikçilerin katılımı sağlanabilir.

Kaynak: Nemli 2004:175.

<sup>130</sup> A. Hamid (2002). E-Learning is it the ‘e’ or the learning matters?. *The Internet and Higher Education*, Vol:4, s.311.

<sup>131</sup> M. C. Minton (2000). *Is your organization ready for e-learning?* <http://www.comproj.com/Minton.htm> (Erişim Tarihi: 30.10.2011)

Yapılan araştırmalar e-öğrenme kullanımının şirket büyüklüğü ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır. 2000 yılında yayınlanan LearnFrame Raporu'na göre; çalışan sayısı 10.000 kişiden fazla olan şirketlerin %38'i e-öğrenmeyi kullanırken, çalışan sayısı azaldıkça bu rakamın azaldığı görölmektedir. Bu konudaki veriler Tablo 8'de yer almaktadır<sup>132</sup>.

Tablo 8. e-Öğrenme-Şirket Büyüklüğü İlişkisi

Çalışan Sayısı	e-Öğrenme Kullanan Şirket Yüzdesi
10.000 ve daha fazla	%38
9.999 – 2.500 kişi	%31
2.449 – 1.000 kişi	%28
1.000 kişiden az	%24

**Kaynak:** LearnFrame Raporu (2000).

e-Öğrenme kavramının işletme ortamında gelişmesine olanak tanıyan faktörleri “talep bazlı faktörler” ve “arz bazlı faktörler” olarak iki başlıkta toplayacak olursak, talep bazlı faktörler; bilgi ve eğitimin eskime hızı, tam zamanında eğitime erişim ihtiyacı, küresel olarak dağıtılmış işgücünün eğitim ihtiyaçlarını düşük maliyetle karşılama arayışı ve hayat boyu öğrenme için esnek erişim olarak sıralanabilir<sup>133</sup>.

Diğer taraftan e-öğrenme proje ve uygulamalarının yaygınlaşmasını kolaylaştıran teknolojik gelişmeleri “arz bazlı faktörler” başlığı altında değerlendirmek mümkündür. Bu faktörler ise; iş ve ev ortamında internet erişiminin standart hale gelmesi, yüksek kalitedeki e-öğrenme ürün ve hizmetlerinin seçimi, e-öğrenme platformlarının daha çekici hale gelmesi şeklindedir<sup>134</sup>.

<sup>132</sup> LearnFrame (2000). *Facts, figures & forces behind e-learning*, s.69.

<http://w.learnframe.com/aboutelearning/elearningfacts.pdf> (Erişim Tarihi:15.11.2011)

<sup>133</sup> A. T. Urdan ve C. Weggen (2000). *Corporate e-learning: Exploring a new frontier*, s.4.

<http://www.astd.org/NR/rdonlyres/E2CF5659-B67B-4D96-9D85-BFAC308D0E28/0/hambrecht.pdf> (Erişim Tarihi: 24.01.2011)

<sup>134</sup> Urdan ve Weggen. (2000), s.4.

Çağın ve rakiplerinin gerisinde kalmak istemeyen işletmeler, çalışanlarını yeniliklere hazırlamak durumundadırlar. Çalışanların değişimlere uyumu ve bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi e-öğrenme ile başarılı bir şekilde sağlanabilir. İşletmelerin eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi tercih etmeleri; nitelikli insan gücünü eğitmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklardan yararlanma seviyelerine ve eğitim politikalarına bağlılık gösterir<sup>135</sup>.

Özellikle maliyetleri azaltması, zamandan tasarruf sağlaması ve denetleme olanağı sunması gibi özellikleri, e-öğrenmeyi işletmeler tarafından daha çok tercih edilir duruma getirmektedir. Her yaş grubundan çalışan kişilerin e-öğrenmeye gösterdikleri ilgi, e-öğrenme teknoloji ve içeriklerinin kullanımının gelecekte daha da yaygınlaşacağına işaret etmektedir<sup>136</sup>. Bu teknolojilerin kullanımının ve e-öğrenme uygulamalarının temel amacı; hızlı bilgi alış-verişini sağlamak, verimliliği yükseltmek, işletme ve çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmaktır<sup>137</sup>.

### 3. Türkiye’de e-Öğrenme

Ülkemiz işletmelerinin e-öğrenme ile tanışmaları oldukça yenidir. Bilgisayar teknolojilerinin özellikle 1980’lerden sonra hayata girmesi ve 1990’lı yıllardan sonra internet kullanımının artmasıyla Türkiye’de e-öğrenme sürecine başlanmıştır diyebiliriz<sup>138</sup>. Bazı uluslararası şirketler, merkez ofislerinin desteği sayesinde e-öğrenme ile biraz daha önce tanışmış olsalar da, çoğu işletmenin bu sistem ile olan tanışıklığı 1990’ların sonlarına rastlamaktadır. Bu gecikmenin nedenleri olarak; internet teknolojisinin ülkemizde kullanımının çok eski olmaması, teknolojik alt yapının yeterli olmaması ve öğrenme kültürümüz gösterilebilir<sup>139</sup>. Ancak bugün işletmeler eğitim stratejilerini oluştururken, yöntemin tercih edilmesi başlığı altında saydığımız etkenlerin

<sup>135</sup> Ö. Aslan (2006). Öğrenmenin yeni yolu: e-Öğrenme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), s.129.

<sup>136</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=533&T=5> (Erişim Tarihi: 24.01.2011)

<sup>137</sup> Erdal. (2004), s.59.

<sup>138</sup> Z. Çınar (2010). *Türkiye ve e-öğrenme*. <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/turkiye-ve-e-ogrenme.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2011)

<sup>139</sup> Yazıcı. (2004), s.3.

de etkisiyle, e-öğrenme yöntemini göz önünde bulundurarak, e-öğrenme uygulamalarına da yer vermektedirler.

Economist Intelligence Unit (EIU) ve IBM'in hazırlamış olduğu, The 2003 e-Learning Readiness Rankings (e-Öğrenmeye Hazır Olma Sıralaması) adıyla Şubat 2004'te yayınlanan araştırmada; 60 ülkenin e-öğrenme yaklaşımları "internet erişim potansiyeli", "eğitimin önemi", "içeriği" ve "kültür yapıları" olmak üzere dört farklı kritere göre incelenmiştir. Raporda e-öğrenme konusunda en başarılı ülkeler olarak İsveç, Kanada, A.B.D., Finlandiya ve Güney Kore öne çıkarken Türkiye'nin 10 üzerinden 4.46 puan ile 60 ülke arasında 50. sırada yer aldığı görülmektedir<sup>140</sup>.

Genel sıralamada 50. sırada yer alan Türkiye; eğitim alanında e-öğrenme kullanımında 47., endüstri ve işletmelerdeki kullanımda 50., devletin e-öğrenme kullanımında 48. ve sosyal alandaki kullanımda ise 39. sırada yer almaktadır<sup>141</sup>. Bu araştırmaya göre; ülkemizin e-öğrenme konusunda henüz gelişme aşamasında olduğunu, ancak hızlı bir büyüme potansiyeline de sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

İstanbul Sanayi Odası'nın 2001 yılında hazırlamış olduğu Türkiye'nin En Büyük 500 Şirketi raporunda yer alan ilk 100 şirket arasında, 2005 yılında yapılan araştırma; şirketlerin e-öğrenmeye nasıl baktıkları ve e-öğrenme uygulamalarına ne kadar hazır oldukları konusunda önemli veriler içermektedir. Buna göre; araştırmaya katılan şirketler kendilerini e-öğrenme için hazır hissetmekte ancak e-öğrenmeyi başarıyla uygulayabilmek için kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Ayrıca sonuçlar, şirketlerin teknoloji tabanlı eğitim konusunda deneyimli çalışanlara ve yeterli insan kaynaklarına sahip olmadığını göstermektedir<sup>142</sup>.

Türkiye Bilişim Şurası 2002 yılı Raporu'na göre; Türkiye'deki e-öğrenme uygulamaları değerlendirildiğinde üç temel sorun göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki kalite ve

<sup>140</sup> The 2003 e-learning readiness rankings. *The Economist Intelligence Unit Limited and IBM Corporation*, s.17. [http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The\\_Economist.pdf](http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The_Economist.pdf) (Erişim Tarihi: 25.01.2011)

<sup>141</sup> [http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The\\_Economist.pdf](http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The_Economist.pdf) (Erişim Tarihi: 25.01.2011)

<sup>142</sup> C. H. Aydın ve D. Taşçı (2005). Measuring readiness for e-learning: Reflections from an emerging country. *Educational Technology and Society*, 8 (4), s.244-257.

standardizasyon yetersizliği, ikincisi kurumsallaşamama ve marka olamama, üçüncüsü ise yaygınlaşamamadır. Aynı raporda e-öğrenmenin yaygınlaşamamasının nedenleri olarak; internet altyapısındaki eksiklik, mevzuatın yetersizliği, alana özgü teşviklerde istenen düzeyin yakalanamaması, bu alana yönelik ar-ge yatırımlarının azlığı, kamuoyu oluşturulamaması, karar vericilerin konuyla ilgili olarak yeterince bilgilendirilememeleri ve gereksinim duyulan teknik insan gücünün yetersizliği gösterilmektedir<sup>143</sup>. Ayrıca bireylerin bilgisayar kullanımından korkmaları ve bu durumun e-öğrenmeye geçişte sorun yaratması da olumsuz bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır.

e-Öğrenme, tüm dünyada ve Türkiye’de de kurumsal çevreler tarafından artan bir ilgiyle karşı karşıyadır. Özellikle ekonomik krizler gibi olumsuz etkenlerin, şirketlerin eğitim bütçelerini azaltmasına neden olmasına rağmen, e-öğrenme tercihlerinin her geçen gün arttığı görölmektedir. 1997 yılında ölkemizde e-öğrenmeden yararlanan kişi sayısı 10 bin iken, 2009 yılı verilerine göre bu rakam 1 milyona ulaşmış durumdadır. Tablo 9’da; 2009 yılında Türkiye’de e-öğrenmeden yararlanan kişi sayısı sektörel olarak yer almaktadır<sup>144</sup>.

Tablo 9. e-Öğrenmenin 2009 Rakamları

Sektör	Toplam Kullanıcı Sayısı	Tamamlanan Eğitim Adedi	Geçirilen Toplam Süre (Saat)
Telekomünikasyon	60.000	90.000	180.000
Banka	150.000	500.000	1.000.000
Sigorta	25.000	40.000	80.000
Emeklilik	7.000	15.000	30.000
Perakende	5.000	20.000	40.000
<i>Toplam</i>	<i>247.000</i>	<i>665.000</i>	<i>1.330.000</i>

**Kaynak:** Aktay, 2010.

<sup>143</sup> TBŞ. (2002), Bilgi toplumuna doğru taslak rapor, eğitim çalışma grubu (Ed: S. Korkut). *Türkiye Bilişim şurası*, Ankara.

<sup>144</sup> E. Aktay (2010). Kısılan bütçeler e-eğitime yaradı. [http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/kisilan\\_butceler\\_e-egitime\\_yaradi.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/kisilan_butceler_e-egitime_yaradi.html) (Erişim Tarihi: 30.09.2011)

### 3.1. e-Öğrenme Uygulamaları

Ülkemizdeki ilk e-öğrenme uygulaması, 1999 yılında başlatılan Turkcell Sanal Sınıf programıdır. Bu projede eşzamanlı sanal sınıf ve eşzamanlı olmayan e-öğrenme modeli birlikte uygulanmıştır. Aynı yıl başlatılan bir diğer uygulama ise, Garanti Bankası ve Doğu Grubu şirketlerine e-öğrenme içerikleri sunan Humantinas Sanal Eğitim Merkezi olmuştur. 2000 yılı içinde adımları atılan İş Bankası e-öğrenme projesi de Türkiye'nin ilk e-öğrenme uygulamaları arasında sayılabilir. Kurumsal e-öğrenme uygulamalarında ise Pfizer e-Kampüs uygulaması ve Başak Emeklilik ilkler arasındadır<sup>145</sup>.

Türkiye'deki ilk uygulamalarına daha çok bankacılık ve ticaret sektöründe rastlanan e-öğrenme, devletin çeşitli birimlerinde de önemsenmeye başlanmıştır. İnternet, devletin farklı kurumlarının işleyişinde ve özellikle eğitim konusunda çeşitli olanaklar sunmaktadır. Birey için her zaman ve her yerde öğrenme anlamı taşıyan e-öğrenme uygulamaları, devlet için de her zaman ve her yerde eğitim olanağı sunması anlamına gelmektedir<sup>146</sup>.

Kurumsal e-öğrenme konusunda gerçekleştirilen büyük çaplı uygulamalardan biri, Türkiye Bankalar Birliği tarafından altyapısı hazırlanan ve 100.000'in üzerinde bankacıyı eğitmeyi amaçlayan "Bankacılık Eğitim Sitesi"dir<sup>147</sup>.

Saydığımız ilk örneklerin dışında ülkemizde hayata geçirilmiş e-öğrenme uygulamalarından bazıları;

- Koç Holding bünyesinde 14.000 çalışanın eğitilmesi hedefiyle hayata geçirilen, kişisel gelişim eğitimlerinin yanı sıra çalışanlarına, temel finans ve microsoft office eğitimleri de sunan "Koç Holding Sanal Kampüs" uygulaması<sup>148</sup>,
- Türkiye genelindeki bayiilerine uzaktan eğitim vermeyi amaçlayan Tofaş/Fiat grubunun Fiat Doblo satış eğitimleri<sup>149</sup>,

<sup>145</sup> Baltaş. (2009), s.241.

<sup>146</sup> Gökdaş ve Kayri. (2006), s.2.

<sup>147</sup> <http://www.tbb-bes.org.tr/tbb/DesktopDefault.aspx?tabid=1&tabindex=0> (Erişim Tarihi: 16.10.2011)

<sup>148</sup> <http://proje.capital.com.tr/blearning-donemi-basliyor-haberler/17658.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>149</sup> <https://tofasakademi.com.tr/login.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)



- Türkiye'nin 7 bölgesinde 81 ilde bulunan 3.000 Vestel bayisi çalışanına internet üzerinden sağlanan ürün eğitimleri<sup>150</sup>,
- 4.500 personelin aynı anda erişip kullanabilmesine olanak sağlayan Dışbank e-Öğrenme Sistemi<sup>151</sup>,
- Siemens Sosyal Sorumluluk Projesi kapsamında geliştirilen ve çalışanlarının beğenisi üzerine herkesin yararlanmasına olanak sağlayacak şekilde internet üzerinden paylaşılan Deprem Eğitimleri<sup>152</sup>,
- Vitra Eczacıbaşı çalışanlarına Vitra Akademi eğitim portalı üzerinden sunulan eğitim içerikleri<sup>153</sup>,
- Yaklaşık 1.000 kişilik Müşteri Hizmetleri departmanı çalışanına uygulanan sınavların internet üzerinden online olarak yapılmasına olanak sağlayan Avea Kampüs uygulaması<sup>154</sup>,
- İnternet üzerinden ulaşılabilir olan ve yaklaşık 500 çalışanına hizmet sunan Arkas Holding Sanal Eğitim Merkezi<sup>155</sup>,
- Mesleki ve teknik eğitimlerde sınıf eğitimlerini e-öğrenme modeli ile desteklemenin yanı sıra çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik hazır e-öğrenme içerikleri sunan Türk Telekom Akademi<sup>156</sup> olarak sıralanabilir.

Bu örneklerin yanı sıra, kurumsal e-öğrenme konusunda çalışmalar yapan diğer kuruluşlardan bazıları; Anadolu Hayat Emeklilik, Teknosa, Migros Türk A. Ş., Doğuş Grubu, Sabancı Holding, Abdi İbrahim İlaç, Acıbadem Sağlık Grubu, Digiturk, Akbank, Finansbank, Vakıfbank, Garanti Sigorta, Yapı Kredi Sigorta, Mercedes Benz Türk A.Ş., Borusan Holding, Loreal Türkiye ve Mey İçki olarak sayılabilir<sup>157</sup>.

<sup>150</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=348&T=1> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>151</sup> <http://www.capital.com.tr/disbankin-ornek-eogrenme-modeli-haberler/16022.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>152</sup> [http://www.turhanerbas.com/2011/11/16/siemens\\_deprem\\_egitimi](http://www.turhanerbas.com/2011/11/16/siemens_deprem_egitimi) (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>153</sup> <http://www.halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=1409> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>154</sup> <http://www.aveakampus.com/index.asp> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>155</sup> <http://www.enocta.com/web2/ShowSinglePages.asp?PageName=arkas&T=4> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>156</sup> <https://www.turktelekomakademi.com.tr/Default.asp> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<sup>157</sup> Yazıcı. (2004), s.469-473.

### 3.2. e-Öğrenme Uygulamalarının Çeşitleri

e-Öğrenme uygulamaları; bilgiye yönelik, yönetime yönelik ya da problem çözümüne yönelik olarak tasarlanabilir.

**Bilgiye yönelik (informative) eğitimler;** performans arttırmaya yönelik olmayıp yalnızca çalışanların bilgilendirilmesini amaçlar. Yeni ürünleri, yeni mevzuatları tanıtan ya da yeni yazılım özelliklerini ele alan e-öğrenme uygulamaları bilgiye yönelik eğitimlere örnek verilebilir<sup>158</sup>.

**Yönetime yönelik (procedural) eğitimler;** çalışanların işi nasıl yapacaklarını öğrenmelerini amaçlayan eğitimlerdir. Örneğin; kuruma özgü bir yazılımda bir işlemin nasıl yapılacağına çalışanlara anlatıldığı bir eğitim, yönetime yönelik olarak gerçekleştirilmektedir<sup>159</sup>.

**Problem çözümüne yönelik (decision making) eğitimler;** çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları sorunlara yönelik olarak gerçekleştirilen, karşılaşılan sorunları çözmek için uygulanabilecek yöntemler sunan bir eğitim türüdür. Satış ve müşteri ilişkileri eğitimleri bu tür eğitimlere örnek verilebilir<sup>160</sup>.

Bugün gelinen noktada, e-öğrenme Türkiye’de yeni nesil öğrenme ve gelişim modeli olarak kendine yer edinmiş bulunmaktadır. İşletmeler sunacakları eğitimin türüne ve içeriğinin özelliklerine göre farklı e-öğrenme uygulamalarına gidebilirler. Yaygın olarak kullanılanlar ise şunlardır<sup>161</sup>:

**Sanal sınıf:** Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır. Artan internet hızlarına bağlı olarak sanal sınıf uygulamalarının da arttığı ve geliştiği görülmektedir.

<sup>158</sup> <http://www.articulate.com/rapid-elearning/are-you-building-the-right-type-of-e-learning-course/> (Erişim Tarihi: 21.01.2011)

<sup>159</sup> <http://www.articulate.com/rapid-elearning/are-you-building-the-right-type-of-e-learning-course/> (Erişim Tarihi: 21.01.2011)

<sup>160</sup> <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=592&T=5> (Erişim Tarihi: 21.11.2011)

<sup>161</sup> W. Horton ve K. Horton (2003). *E-learning tools and technologies*. New York: Wiley, s.26-32.

**Bağımsız Kurslar:** Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.

**Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar):** Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı faaliyetlerle öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmakta ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.

**Katılaştırılmış e-Öğrenme:** e-Öğrenme etkinliklerinin; bilgisayar programı, tanı koymaya yönelik prosedürler ya da çevrimiçi yardım gibi farklı sistemlerin içine katılaştırılmış olduğu uygulamalardır.

**Harmanlanmış e-Öğrenme:** e-Öğrenmenin farklı biçimlerinin sınıf içi yüz yüze öğrenme ile bir arada kullanılmasıdır. Kullanıcıların bilgi ve tecrübelerini gerek sanal dünyada ve gerekse sınıf ortamlarında yüz yüze paylaşmalarını sağlayarak, öğrenmenin etkinliğini arttırmaktadır<sup>162</sup>.

**Mobil Öğrenme:** Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder. Bu uygulamalar ile bilgiye ve bilgi kaynaklarına her yerden ulaşmak mümkündür<sup>163</sup>.

### 3.3. e-Öğrenme Uygulamalarının İçerikleri

İşletmelerde tercih edilen e-öğrenme yönteminin, kavramın kapsamı ve kullanıcılara sağladığı esnek eğitim ortamı nedeniyle daha çok bilişim teknolojileri ile ilgili yetkinliklerin kazandırılması konusunda uygulama bulduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar e-öğrenme uygulamalarının içeriklerinin; yönetim, liderlik, takımdaşlık, iletişim, müşteri hizmetleri, kalite yönetimi gibi yönetsel becerilerin

---

<sup>162</sup> Baltaş. (2009), s.243.

<sup>163</sup> Horton ve Horton. (2003). s.30.

sağlanması, arttırılması ve işle ve kişiler arası ilişkilerle ilgili bazı yetkinliklerin kazandırılması ile ilgili konulara yönelik olduğunu göstermektedir<sup>164</sup>.

Bir e-öğrenme şirketi olan Enocta'nın Grup Koordinatörü Enis Behar, şirketlere sundukları eğitimlerin büyük çoğunluğunun ürün teknoloji eğitimlerinden oluştuğunu, bunların arasında ise, Ms Office gibi bilgisayar kullanım eğitimlerinin daha fazla talep edildiğini söylemektedir. Sonraki aşamada oryantasyon ve kişisel gelişim eğitimlerine odaklanıldığını, örneğin zaman açısından saatler alan oryantasyon eğitimlerinin ya da performans yönetimi ve problem çözme gibi farklı alanlardaki kişisel gelişimi destekleyen eğitimlerin e-öğrenme ile verilebildiğini belirtmektedir<sup>165</sup>.

Şirketlerde yaygın olarak tercih edilen e-öğrenme içerikleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

*Tablo 10. Türkiye'de İşletmelerde e-Öğrenme Uygulama Alanları*

e-Öğrenme İçerik Konu Başlığı	Yüzde (%)
Bilişim Teknolojileri	65
Hizmetiçi Teknik Konular	50
Finans	47
Kişisel ve Profesyonel Gelişim	44
Oryantasyon	35
Satış ve Müşteri İlişkileri	32
Ürün/Hizmet Tanıtımı	26
Kurum İçi Yazılımların Kullanımı	18
İngilizce	12

**Kaynak:** Baltaş, 2009: 242.

<sup>164</sup> B. A. Çiftçioğlu ve M. Saraç (2010). Örgütlerde e-öğrenme açılımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:29 Sayı:1, s.29-52.

<sup>165</sup> E. Behar (2002). Size istemediğiniz bir elbiseyi giydiremeyiz. *Düşünceден sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.309.

Tablo 10’da yer alan konu başlıklarındaki e-öğrenme uygulamaları, finans ve üretim sektöründe ağırlık kazanmakla birlikte, telekomünikasyon, ilaç, dağıtım, ulaşım ve öğretim kurumları gibi sektörlerde de yaygın olarak görülmektedir<sup>166</sup>.

Ülkemizde işletmelere e-öğrenme uygulamaları sunan pek çok şirket bulunmaktadır. UP İnsan Kaynakları Eğitim ve Yönetim Hizmetleri, Blue Teknoloji, Dracolex Yaratıcı e-Öğrenme Çözümleri, Medyasoft, İdea Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Bilgi Kurdu, Bilge Adam ve Enocta bunlardan bazıları olmakta birlikte örneğin Enocta, 180 şirketin toplam 700 bin çalışanına e-öğrenme çözümleri sunmakta, çok sayıda özel ve kamu kurumlarına, üniversitelere 2001 yılından bu yana e-öğrenme alanında hizmet vermektedir. Şirketin Genel Müdürü Ahmet Hançer dünyada kurumsal eğitimlerin yüzde 30–40’ının e-öğrenme ile gerçekleştirildiğini, Türkiye’de de kullanımın gün geçtikçe arttığını söylemekte<sup>167</sup> ve e-öğrenmeyi “sınıf eğitimlerinin tamamlayıcısı değil alternatifi” olarak tanımlamaktadır<sup>168</sup>.

İşletmeler, e-öğrenme uygulamaları sunan bu şirketler aracılığıyla tercih ettikleri uygulamaları satın alabilir ya da kiralayabilirler. Tablo 11’de işletmelerin yüzde kaçının e-öğrenme uygulamalarını satın aldığı, kiraladığı ya da online sınav gibi uygulamalardan yararlandığı yer almaktadır.

*Tablo 11. e-Öğrenme Kullanım Modeli*

e-Öğrenme Kullanım Modeli	Yüzde (%)
Eğitim yönetim sistemi satın alma	59
Eğitim yönetim sistemi kiralama	41
Online sınav kullanımı	53

**Kaynak:** Baltaş, 2009: 242.

<sup>166</sup> Baltaş. (2009), s.243.

<sup>167</sup> Tufan. (2010), s.870.

<sup>168</sup> G. Güzelay (2006). Hürriyet İK.

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=331&T=1> (Erişim Tarihi: 10.10.2011)

Eğitim içeriklerinin dağıtılmasını sağlayan teknolojilerin uygulanması ve işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda uyarlanması gerekir. Bu noktada işletmelerin karar vermesi gereken konu, dış kaynak kullanıp kullanmayacaklarıdır. Bazı şirketler dış kaynak kullanarak daha az maliyetli ve esnek çözümleri hayata geçirebilirler. Bazı şirketler kendi teknoloji platformlarına sahip olmayı tercih ederken bazıları ise bu platformları Uygulama Servis Sağlayıcılığı (ASP) modeli ile kullanmayı tercih etmektedirler. ASP modeli ile şirketler herhangi bir yazılım veya donanım yatırımı yapmaksızın, ASP sağlayan şirketin sunucuları aracılığı ile gerekli yazılımlara ve eğitim içeriklerine ulaşabilirler<sup>169</sup>.

Kendi içinde e-öğrenme içerikleri geliştirmek isteyen işletmelere yönelik eğitimler de mevcuttur. Örneğin; e-öğrenme alanında faaliyet gösteren şirketlerden biri olan Enocta, “e-Learning Academy” adını verdikleri eğitim dizisi ile bu işletmelere, e-öğrenme eğitim içeriği hazırlama metodolojilerini sunmaktadır<sup>170</sup>.

#### 4. e-Öğrenmede Başarı Unsurları

Her yöntemde olabileceği gibi e-öğrenme yönteminde başarısızlıkla sonuçlanan, işletme ve çalışanlar açısından beklenen sonuçlara ulaşmayan pek çok örnek uygulaması mevcuttur. Bu uygulamaların başarısızlıkla sonuçlanmasının temel nedeni uygulamalarda çok fazla teknolojiye odaklanılmasıdır.

e-Öğrenme sürecinde ön plana çıkan kriterlerden ilki; sürecin bir network'e (internet/intranet) bağlı olmayı gerektirmesidir. Bu sayede eğitim içerikleri sürekli olarak güncellenebilir ve farklı coğrafi bölgelerde çalışanlara aktarılmayı mümkün kılar. Ancak e-öğrenme sadece eğitimin elektronik ortamda gerçekleşmesiyle ilgili bir süreç değildir. Sürecin yalnızca teknoloji açısından ele alınması ve bu şekilde algılanması yöntemi başarısız kılar<sup>171</sup>.

<sup>169</sup> Başaran. (2002), s.305.

<sup>170</sup> Behar. (2002), s.313.

<sup>171</sup> M. J. Rosenberg (2000). *e-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*, USA: McGraw Hill, s.28.

Organizasyonel gereksinimlerin göz ardı edilmesi sonucunda ortaya çıkan başarısız uygulamalar, e-öğrenmenin sadece bir “teknoloji” uygulaması olmadığını kanıtlamaktadır. İşletmeler e-öğrenme uygulamalarında başarılı olabilmek için eğitim kültürü, liderlik, iletişim ve değişim yönetimi gibi organizasyonel gereksinimlere de ihtiyaç duymaktadırlar<sup>172</sup>.

İşletmenin mevcut eğitim kültürünün e-öğrenmeyi destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılması öncelikli gereksinimdir. Gerekli diğer unsurlar; işletme yönetiminin tam desteğinin sağlanması, işletme içi iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve e-öğrenme uygulamalarıyla birlikte meydana gelen süreç ve insan kapsamındaki değişime yön verebilmek için işletmenin e-öğrenmeye ne kadar hazır olduğunun belirlenmesidir<sup>173</sup>.

e-Öğrenme uygulamaları üç temel yapı taşından oluşmaktadır. Bunlar; organizasyonel değişim, eğitim içeriği ve teknolojidir. Organizasyonel değişim; kurumda uygulanacak yeni eğitim yönteminin, kurumda kullanılmakta olan eğitim stratejileriyle uyumu ve çalışanların bu yeni yönteme alışması konularını kapsar. Eğitim içeriği; ilgi çekici öğrenme ürünlerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Teknoloji ise öğrenmenin yönetilmesi ve eğitim içeriğinin dağıtılması için gerekli olan yazılım ve donanım bileşenlerini kapsar<sup>174</sup>.

Uygulamaların başarısındaki önemli noktalardan biri; çalışanlara sağlanacak motivasyon desteğidir. Yapılan araştırmalar; çalışanların öğrenme yönünde motive edilmesinin ve öğrenme süreçlerinin takibinin, eğitimlerin tamamlanma oranını arttırdığını göstermektedir. Çalışanların e-öğrenme motivasyonunu arttıracak diğer etkenler; ödüllendirme sistemi, kurum içi sertifika veya kredi uygulamalarıdır<sup>175</sup>.

e-Öğrenme eğitimlerinden yararlanan ilk kişilerin yöneticiler olması, uygulamaların diğer çalışanlar tarafından benimsenmesi açısından önem taşır. e-Öğrenmenin şirket

---

<sup>172</sup> Bahar. (2002), s.296-297.

<sup>173</sup> Bahar. (2002), s.296-297.

<sup>174</sup> Başaran. (2002), s.302.

<sup>175</sup> Başaran. (2002), s.303-304.

içerisinde tanıtılması ve uygun öğrenme ortamının oluşturulması da uygulamaların başarısını etkileyen faktörler arasındadır. Çünkü e-öğrenme her ne kadar teknolojinin imkânlarından yararlanan birey merkezli bir eğitim yöntemi olsa da ancak bu yöntemi destekleyen bir organizasyon yapısı ve kültürü ile başarıya ulaşabilir<sup>176</sup>.

e-Öğrenme uygulamalarının başarılı olabilmesi;

- Katılımın arttırılması,
- Bireysel gelişim kültürünün yaratılması,
- Yatırım ve kaynak tahsisi,
- Entegre bir yaklaşım,
- Proje yönetiminin geliştirilmesi gibi yönetsel zorunluluklara bağlıdır<sup>177</sup>.

e-Öğrenme sistemini başarıya ulaştıracak temel bileşenler; insan kaynakları altyapısı, örgütsel yapı ve teknik sistemdir<sup>178</sup>. Başarılı bir e-öğrenme altyapısı<sup>179</sup>:

- Etkileşimli içeriğe sahip olmalıdır.
- Kaynaklara ve öğrenme malzemelerine doğrudan erişim sağlamalıdır.
- Bilgi, beceri ve tutum geliştirmeye yönelik olmalıdır.
- Ölçme ve değerlendirme yapabilme olanağı sunmalıdır.
- Katılımcılara, konunun uzmanları, öğretmenler ve meslektaşları ile çevrimiçi (online) iletişim sağlamalıdır.

## 5. e-Öğrenmede Ölçme ve Değerlendirme

Eğitim programları; hedef, içerik, eğitim ve değerlendirme süreci olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır<sup>180</sup>. Değerlendirme süreci; e-öğrenme uygulamalarının başarısının ölçülmesi, hedeflere ne kadar ulaşıldığının belirlenmesi, eğitimin kalitesinin

---

<sup>176</sup> Bahar. (2002), s.299.301.

<sup>177</sup> Erdal. (2004), s.72.

<sup>178</sup> G. Hoppe ve M. H. Breitner (2003). *Business models for e-learning*, s.3. <http://www.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere/dp-287.pdf> (Erişim Tarihi:18.11.2011)

<sup>179</sup> C. Steed (1999). *Web-based training*. Hampshire: Gower Publishing, s.27.

<sup>180</sup> Turan. (2004), s.253.

arttırılması ve yatırımın kârlılığının hesaplanması gibi konularda önem taşımakta ve bu konularda bilgi edinmeye olanak tanımaktadır<sup>181</sup>.

Değerlendirmeye yönelik olarak oluşturulan eğitim programlarının sonuçlarının alınmasında ölçme yöntemleri kullanılır. İyi bir ölçme aracı; geçerli, güvenilir, objektif, ayırdedici, kullanışlı ve örnekleyici olmalıdır<sup>182</sup>. Uygulanan eğitim programlarının değerlendirilmesindeki en önemli amaç; programın gerçekten etkin işleyip işlemediğinin anlaşılmasıdır. e-Öğrenme uygulamalarında veri toplama, geleneksel yöntemlere oranla daha kolaydır. Verilerin taranması ve analizi konularında ise zaman kazancı sağlanmaktadır<sup>183</sup>.

e-Öğrenmede değerlendirme yapılmasını gerekli kılan ve değerlendirmenin hangi açılardan önemli olduğunu gösteren noktalar şunlardır<sup>184</sup>:

e-Öğrenmede değerlendirme yapılması;

- e-Öğrenme sürecinin güçlü ve zayıf yönlerinin,
- e-Öğrenmenin amaçlarını başarıya ulaştırıp ulaştırmadığının,
- Gelecekteki uygulamalara kimlerin katılacağıının,
- e-Öğrenme uygulamasından kimin ne kadar fayda elde ettiğinin ve
- e-Öğrenme yatırımının kârlılığının belirlenmesini sağlar.

e-Öğrenme uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile maliyet- getiri analizi yapılabilir. Değerlendirme sonunda uygulamanın olumlu ve olumsuz yanları belirlenerek, hangi konuların geliştirilmesi gerektiği ve eğitime katılanlar açısından sağladığı yararlar anlaşılabilir.

---

<sup>181</sup> M. V. Champagne ve A. W. Robert (2001). Online evaluation of distance learning: Benefits, practices and solution. *The 2001/2002 ASTD Distance Learning Yearbook*. (Ed: K. Mantyla ve J. A. Woods), McGraw-Hill, s.361.

<sup>182</sup> Turan. (2004), s.254.

<sup>183</sup> J. J. Philipps vd. (2002). Evaluation the return on investment of e-learning. *The ASTD E-Learning Handbook*. (Ed: A. Rosset), McGraw-Hill, s.388.

<sup>184</sup> Philipps vd. (2002), s.388.

## Üçüncü Bölüm

### Yöneticilerin e-Öğrenme Yöntemine İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde yönetici eğitiminde e-öğrenme kullanımı ve yöneticilerin yönetime ilişkin algısının belirlenmesine yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı ve önemi açıklanarak, araştırmaya ve araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yöneticilerin yetiştirilmesi ve eğitilmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve bu üstünlüğü koruyabilmeleri açısından önem taşır. Bu durum işletmeler tarafından yönetici eğitimi konusuna gereken önemin verilmesini sağlamıştır. Yönetici eğitiminde kullanılacak yöntemler çok çeşitli olmakla beraber, eğitim yönteminin seçiminde; eğitilecek kişiler, eğitim verilecek konu, işletmenin büyüklüğü ve kültürel yapısı gibi etkenler de önem taşımaktadır.

İletişim teknolojilerinin gelişimi nasıl ki bireylerin kişisel alışkanlıklarının değişmesine neden oluyor ise, örgütler açısından da birtakım değişikliklere neden olmaktadır. Günümüzde bireyler, ihtiyaç duydukları bilgiye, herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda ve herhangi bir araçla kolaylıkla ulaşabilme olanağına sahiptirler. Günlük yaşantılarında bu olanaklardan yararlanan kişiler, görev aldıkları organizasyonlar içerisinde de aynı olanaklara sahip olmak isterler. Rakiplerinin gerisinde kalmamak ve çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilmek isteyen işletmeler, teknolojiyi yakından takip etmek ve yeniliklere açık olmak zorundadırlar. Bu durum işletmeleri özellikle eğitim konusunda, çalışanlarının bilgiye daha kısa sürede ve daha kolay ulaşabilmelerine olanak sağlayan yöntemlere yöneltir.

e-Öğrenme; eğitim içeriği ve öğrenme deneyimlerinin elektronik teknolojisi aracılığı ile dağıtımı ve alımını tanımlamakta, yaşam boyu öğrenme talepleri doğrultusunda etkili

bir eğitim seçeneği olarak değerlendirilmektedir. Tüm dünyada hızla artan bir öneme ve uygulama payına sahip olan bu yöntem, ülkemizde de oldukça geniş uygulama alanlarına kavuşmuştur. Yöntemin, yönetici eğitimlerinde yaygın olarak kullanılması, yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini önemli kılar. Bu çalışmanın amacı, e-öğrenme yönteminin diğer eğitim yöntemlerine kıyasla hangi üstün ve zayıf yönleri sahip olduğunu belirlemektir. Çalışma, yöneticilerin e-öğrenme yöntemi kullanılarak almış oldukları eğitimler hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

## 2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket formu hazırlanırken benzer araştırmaların soruları değerlendirilmiş ve ortak bir soru seti çıkarılmıştır. Birbirini tekrar eden ve eksik anlaşılan ifadeler değiştirilip, sadeleştirilerek elde edilen anket formunda 28 soru yer almaktadır. 5’li Likert tipi ölçek ile düzenlenmiş ifadeler; “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Likert ifadelerden ilk 6’sı e-öğrenme, sonraki 13’ü ise e-öğrenme üstünlüğü algısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgi elde edebilmek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mezun olunan fakülte soruları sorulmuştur. Bu sorulara ek olarak kaç yıldır yönetici pozisyonunda çalıştıkları, bilgisayar kullanma ve internet erişimi olanağına sahip olup olmadıkları, eğitim yöntemi seçimindeki tercihlerinin ne olduğu ve e-öğrenme eğitimlerini hangi zamanlarda gerçekleştirdikleri soruları yer almaktadır.

## 3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımı ankete katılan kişilerin, e-öğrenme yöntemini değerlendirebilecek ve yöntemin özelliklerini geleneksel yöntemlerle kıyaslayabilecek yeterlilikte olduklarıdır. Anket, daha önce hem geleneksel yöntemler hem de e-öğrenme yöntemi ile eğitim almış yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmanın bir diğer varsayımı ise, ankete katılan kişilerin sorulara içtenlikle ve yanıltıcı olmayan yanıtlar vermiş olduklarıdır.

#### 4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma amacıyla İstanbul Sanayi Odası raporları incelenerek, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu listesinde 13. sırada yer alan ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir işletme seçilmiştir<sup>185</sup>. İşletmenin seçilme nedenlerinin ilki, e-öğrenme yöntemini kullanıyor olması, ikincisi ise bu güne kadar yaklaşık 3000 çalışanına e-öğrenme yöntemi ile eğitim vermiş olmasıdır. İşletme, elektronik sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen Fatih Projesi kapsamında öğrencilerin; elektronik kitaplar, akıllı tahtalar ve tabletler kullanarak eğitim alabilmesi amaçlanmakta ve seçmiş olduğumuz işletme, proje kapsamındaki okullara ve öğrencilere uygun araçların sağlanmasında aktif bir şekilde rol almaktadır. İşletmenin eğitim faaliyetlerine sadece kendi bünyesinde değil toplumsal anlamda da önem ve destek veriyor olması işletme seçimimizde önemli bir etken olmuştur.

Anketlerin yöneticilere uygulanabilmesi için öncelikle işletmenin eğitim geliştirme departmanı yöneticisi ile görüşülerek onay alınmış ve anket taslağı bir grup yöneticiye uygulanmıştır. Öntest sonucu alınan görüşler doğrultusunda anket soruları güncellenip sadeleştirilmiş ve uygulanan formatına ulaşmıştır.

İşletme bugüne kadar yaklaşık olarak 3000 çalışanına e-öğrenme eğitimi vermiş olmasına rağmen bunların sadece 300 kadarı yönetici pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sayı içerisinde servis, bayii, mağaza yöneticileri ve genel müdürlük bünyesinde çeşitli alanlarda yönetici olarak görev yapan kişiler yer almaktadır. Servis, bayii ve mağaza yöneticilerine çeşitli illerde görev yapmaları ve iletişim bilgilerindeki yetersizlikler nedeniyle ulaşılamaması nedeniyle ankete yalnızca genel müdürlük bünyesindeki yöneticilerin katılımı sağlanabilmiştir. Bahsedilen bu sınırlılık nedeniyle araştırmanın örneklemini genel müdürlük bünyesinde yönetici pozisyonunda görev yapan 85 kişi oluşturmaktadır.

<sup>185</sup> <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (Erişim Tarihi: 15.01.2012)

## 5. Araştırma Hipotezleri

Yönetici eğitiminde e-öğrenme yönteminin kullanımının diğer yöntemlere kıyasla hangi üstün ve zayıf yönleri sahip olduğunu araştırmayı amaçlayan bu çalışma, tanımlayıcı araştırma modeli ile hazırlanmıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda geliştirilip, araştırma sonucu elde edilen veriler esas alınarak test edilen hipotezler şunlardır:

H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>2</sub>: Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri mezun oldukları fakülterlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>3</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri mezun oldukları fakülterlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>6</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H<sub>0</sub>: e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H<sub>7</sub>: e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

## 6. Veri Analiz Yöntemi

Anket formları işletmenin İstanbul'da yer alan genel müdürlüğündeki çalışanlara mail yoluyla gönderilmiş ve aynı şekilde yanıt alınmıştır. Toplam 85 yönetici pozisyonundaki çalışana yanıtlanmak üzere anket gönderilmiş ancak 9 tanesi anketi yanıtlamak konusunda çekimser davranmıştır.

Veriler, SPSS 19 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde 5'li likert ölçeği kullanılmış, ölçeğin değerlendirilmesinde dağılım ortalaması;

1 - 1.49'a kadar olanlar "Kesinlikle katılmıyorum",

1.50 - 2.49'a kadar olanlar "Katılmıyorum",

2.50 - 3.49'a kadar olanlar "Kararsızım",

3.50 - 4.49'a kadar olanlar "Katılıyorum",

4.50 ve üstü olanlar "Kesinlikle katılıyorum" şeklinde algılanarak yorumlanmıştır.

Tablo 12. Güvenilirlik Analizi

<b>Cronbach's Alfa</b>	0,891
<b>Ortalama</b>	3,81
<b>S. sapma</b>	0,64

Yapılan analiz sonucu Cronbach Alfa katsayısı 0,891 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerinin 0,7'den büyük olması güvenilirliğin bir işaretidir. Buna göre yapılan çalışma güvenilir bir çalışmadır.

Tablo 13. Anlamlılık Analizi

<b>N</b>	76
<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	2,022
<b>Anlamlılık değeri (p)</b>	0,001

Araştırmada kullanılan veri setinin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve hesaplanan anlamlılık değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu durum bize veri setinin normal dağılıma uygun olmadığını göstermektedir. Bu nedenle yapılan çözümlenelerde daha sağlıklı sonuçlar elde edebilmek amacıyla parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Analiz kapsamında sıklık tabloları, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, Kruskal Wallis H testi, Mann Whitney U testi, Spearman korelasyon analizi ve Kolmogorov Smirnov normallik testlerinden yararlanılmıştır.

## 7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlanması

### 7.1. Demografik Bulgular

Araştırmada yer alan katılımcılar demografik özellikleri bakımından incelendiğinde katılımcıların;

- %40,8'i kadın, %59,2'si erkek yöneticilerden oluşmaktadır.
- %3,9'u 24 yaşından küçük, %56,6'sı 25-32 yaş aralığında, %31,6'sı 35-44 yaş aralığında ve %7,9'u ise 45-54 yaş aralığındadır. Bu durum araştırma yapılan işletmenin genç bir yönetici profiline sahip olduğunu göstermektedir.
- %2,6'sı lise, %7,9'u ön lisans, %53,9'u lisans ve %35,5'i ise yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu yöneticilerin ağırlıklı olması, işletmede görev yapan yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir.
- Öğrenim görülen fakülte türü bakımından incelendiğinde %40,5 ile Mühendislik Fakültesi mezunu yöneticiler ilk sırada yer alırken, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu yöneticilerin ise %37,8 ile sıklık bakımından ikinci sırayı oluşturdukları görülmektedir. İlk iki sırada yer alan Mühendislik ve İktisadi İdari Bilimler Fakültesi mezunu yöneticilerin ardından %5,4'er ile Fen-Edebiyat fakültesi ve Meslek Yüksek Okulu mezunları yer almaktadır. Geri kalan yöneticiler ise %4,1 ile iletişim fakültesi, %2,7 ile eğitim fakültesi ve %1,4'erlik oranlar ile Hukuk, Dil-Tarih-Coğrafya ve Veterinerlik Fakültesi mezunlarından oluşmaktadır.
- Yönetici pozisyonunda çalışma süresi bakımından incelendiğinde ise yöneticilerin %30,2'sinin 1 yıl ve daha az, %39,6'sının 1-5 yıl arası ve %30,2'sinin ise 5 yıldan daha fazla yöneticilik deneyimine sahip olduğu görülmektedir. İşletmenin genç yöneticilere sahip olmasına da bağlı olarak yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasında değiştiği saptanmıştır.

Tablo 14. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

<b>Cinsiyet</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	31	40,8
Erkek	45	59,2
<b>Yaş</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18-24	3	3,9
25-32	43	56,6
35-44	24	31,6
45-54	6	7,9
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise	2	2,6
Ön Lisans	6	7,9
Lisans	41	53,9
Yüksek Lisans/Doktora	27	35,5
<b>Fakülte</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İİBF	28	37,8
Mühendislik Fakültesi	30	40,5
Fen-Edebiyat Fakültesi	4	5,4
İletişim Fakültesi	3	4,1
Eğitim Fakültesi	2	2,7
MYO	4	5,4
Hukuk Fakültesi	1	1,4
Veterinerlik Fakültesi	1	1,4
Dil-Tarih-Coğrafya Fakültesi	1	1,4
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1 yıl ve daha az	23	30,2
1-5 yıl arası	30	39,6
5 yıl ve daha çok	23	30,2
<i>Toplam</i>	<i>76</i>	<i>100</i>

## 7.2. Bilgisayar Kullanma Olanığı ve İnternet Erişimine İlişkin Bulgular

- Ankete katılan yöneticilerin %96,1'lik çoğunluğunun düzenli olarak bilgisayar kullanma olanağına,
- %98,7'sinin ise kesintisiz internet erişimine sahip olduğu görülmektedir.

Bilgisayar kullanımı ve internet erişimine ilişkin olarak elde edilen veriler, yöneticilerin bilgisayar okuryazarlığının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 15. Bilgisayar Kullanma Olanığı ve İnternet Erişimine İlişkin Bulgular

Bilgisayar Kullanma Olanığı	Sıklık	Yüzde (%)
Var	73	96,1
Yok	3	3,9
Kesintisiz İnternet Erişimi	Sıklık	Yüzde (%)
Var	75	98,7
Yok	1	1,3
<i>Toplam</i>	76	100

## 7.3. e-Öğrenme Eğitimi Davranışlarına İlişkin Bulgular

- Ankete katılan yöneticilerin %84,2'sinin eğitim yöntemi olarak hem geleneksel yöntemleri hem de e-öğrenme yöntemini tercih ettikleri görülmektedir. Tek başına geleneksel yöntemlerin ya da e-öğrenmenin tercih yüzdeleri oldukça düşüktür. Bu durum yöneticilerin, her iki yöntem bir arada kullanılarak verilen eğitimleri tercih ettiklerini göstermektedir.
- %68,4'lük çoğunluğun ise e-öğrenme eğitimlerini hem çalışma saatleri içinde hem de çalışma saatleri dışında gerçekleştirdiği ortaya çıkmıştır.

Tablo 16. e-Öğrenme Eğitimi Davranışlarına İlişkin Bulgular

Tercih Edilen Eğitim Yöntemi	Sıklık	Yüzde (%)
Geleneksel Yöntemler	7	9,2
e-Öğrenme Yöntemi	5	6,6
Her ikisi de	64	84,2
e-Öğrenme Eğitimleri için Tercih Edilen Zaman	Sıklık	Yüzde (%)
Çalışma saatleri içinde	8	10,5
Çalışma saatleri dışında	16	21,1
Her ikisi de	52	68,4
<i>Toplam</i>	<i>76</i>	<i>100</i>

#### 7.4. Araştırma Hipotezleri ile İlgili Bulgular

##### 7.4.1. Yöneticilerin cinsiyetleri ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

H<sub>0</sub>: Kadın ve erkek yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

H<sub>1</sub>: Kadın ve erkek yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 17. Cinsiyet ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Cinsiyet	N	Sıra Ort.	MWU	p
Kadın	31	40.79	626,500	0,452
Erkek	45	36.92		

Kadın-erkek gibi 2 grup arasındaki parametrik olmayan verileri karşılaştırmak amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucu p değeri 0,452 bulunmuştur. P değeri  $> 0,05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Bir başka deyişle kadın ve erkek yöneticiler arasında e-öğrenme eğitimi üstünlüğü algısına ilişkin görüşler bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. .

#### 7.4.2. Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

$H_0$ : Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.

$H_2$ : Farklı yaş gruplarındaki yöneticiler arasında e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark vardır.

Tablo 18. Farklı Yaş Grupları ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Yaş	N	Sıra Ort.	Ki kare	p
18-24	3	34.00		
25-32	43	42.12		
35-44	24	33.56	2,677	0,444
45-54	6	34.58		

Parametrik olmayan 2'den fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan Kruskal Wallis H testi sonucu p değeri 0,444 bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten büyük olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı yani yöneticilerin yaş gruplarına bağlı olarak e-öğrenme yöntemi üstünlüğü algısının anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

### 7.4.3. Yöneticilerin mezun oldukları fakülteler ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

$H_0$ : Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri mezun oldukları fakülterlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_3$ : Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri mezun oldukları fakülterlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 19. Mezun Olunan Fakülteler ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Fakülte	N	Sıra Ort.	Ki kare	p
İİBF	28	38.68		
Mühendislik Fak.	30	33.85		
Fen -Edebiyat Fak.	4	49.38		
İletişim Fak.	3	31.00		
Eğitim Fakültesi	2	28.00	8,254	0,409
MYO	4	34.00		
Hukuk Fak.	1	74.00		
Veteriner Fak.	1	53.00		
Dil Tarih ve Coğrafya Fak.	1	67.00		

Kruskal Wallis H testi sonucu elde edilen  $p=0,409 > 0,05$  değerine göre  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Başka bir ifadeyle farklı fakültelerden mezun olmuş yöneticiler arasında e-öğrenme yöntemi üstünlüğüne ilişkin görüşler bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

#### 7.4.4. Yöneticilerin eğitim durumları ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme eğitiminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>4</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme eğitiminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 20. Eğitim Durumu ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğünü Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	Ki kare	p
Lise	2	18.25		
Ön Lisans	6	35.25		
Lisans	41	38.10	2,279	0,517
Yüksek Lisans / Doktora	27	41.33		

Kruskal Wallis H testi sonucu elde edilen  $p=0,517 > 0,05$  değerine göre  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Buna göre, farklı eğitim durumuna sahip yöneticiler arasında e-öğrenme yöntemi üstünlüğüne ilişkin görüşler bakımından anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

#### 7.4.5. Çalışma süresi ile e-öğrenme yöntemine ilişkin algı arasındaki farkın test edilmesi

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>5</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan Kruskal Wallis H testi sonucuna göre p değeri 0,012 olarak hesaplanmıştır.  $P < 0,05$  değerine göre  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_5$  hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle farklı çalışma sürelerine sahip yöneticiler arasında e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyleri bakımından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Yöntemine İlişkin Algı Arasındaki Farkın Test Edilmesi

Çalışma Süresi	N	Sıra Ort.	Ki kare	p
1 yıl ve daha az	23	20.22		
1-5 yıl arası	30	34.62	8,839	0,012
5 yıl ve üzeri	23	36.94		

Söz konusu farklılığın kaç yıldır yönetici pozisyonunda çalışan kişiler arasında olduğunu belirleyebilmek amacıyla Mann Whitney U testi ile çalışma süreleri ikili karşılaştırmalara tabi tutulmuş ve Tablo 22’de yer alan veriler elde edilmiştir.

Buna göre, çalışma süresi 1 yıl ve daha az olan yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin görüşlerinin, 1 yıldan daha fazla olanlara kıyasla daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, 1 yıldan daha az süredir yönetici pozisyonunda görev yapan yani yöneticiliğe yeni başlamış kişilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin görüşlerinin, daha uzun yıllardır yönetici olarak görev yapan kişilere kıyasla olumsuz olduğu söylenebilir. Yönteme ilişkin algı düzeyleri bakımından tespit edilen bu farklılık, yöntemin üstünlüğüne ilişkin algıda söz konusu olmamaktadır.

Tablo 22. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Üstünlüğü Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi

	<i>Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Sıra ortalaması</i>	<i>MWU</i>	<i>Anlamlılık değeri (p)</i>
1. Karşılaştırma	1 yıl ve daha az	23	16.50	128,000	0,009
	1-5 yıl	30	27.23		
2. Karşılaştırma	1 yıl ve daha az	23	12.22	59,500	0,008
	5 yıl ve üzeri	23	20.78		
3. Karşılaştırma	1-5 yıl	30	22.88	221,500	0,665
	5 yıl ve üzeri	23	24.66		

#### 7.4.6. Çalışma süresi ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

H<sub>0</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H<sub>6</sub>: Yöneticilerin e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 23. Çalışma Süresi ile e-Öğrenme Yönteminin Üstünlüğü Arasındaki Farkın Test Edilmesi

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Ki kare</i>	<i>p</i>
1 ve daha az	16	26.84		
1-5 yıl arası	30	33.30	1,451	0,884
5 yıl ve üzeri	16	32.78		

Kruskal Wallis H testi sonucu elde edilen p değerinin 0,05'den büyük olması nedeniyle  $H_0$  hipotezi reddedilemez. Bu durum, e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyinin, yöneticilerin görev yaptıkları süreye göre farklılık göstermediğini ifade etmektedir.

#### 7.4.7. e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yöntemi üstünlüğü arasındaki farkın test edilmesi

$H_0$ : e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

$H_7$ : e-Öğrenme yöntemine ilişkin algı ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 24. e-Öğrenme Algısı ile e-Öğrenme Üstünlüğü Algısı Arasındaki Farkın Test Edilmesi

		e-öğrenme algı	e-öğrenme üstünlük
e-öğrenme algı	Korelasyon katsayısı	1.000	.646**
	P	.	0.000
	N	76	76
e-öğrenme üstünlük	Korelasyon katsayısı	0.646**	1.000
	P	.000	.
	N	76	76

Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre  $p < 0,05$  değeri elde edilmiştir. Buna göre;  $H_0$  hipotezi reddedilerek,  $H_7$  hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin e-öğrenmeye ilişkin tutumları ile e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Korelasyon katsayısının 1'e yakınlığı değerlendirildiğinde güçlü sayılabilecek pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Yani yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin tutumu olumluya gittikçe e-öğrenme yönteminin üstünlüğüne ilişkin algı düzeyleri de olumlu yönde artmaktadır.

### 7.5. e-Öğrenme Eğitimi Algısına İlişkin Bulgular

Tablo 25'de ankete katılan yöneticilerin, kendilerine yöneltilen yargılara verdikleri yanıtlar ve yanıt ortalamaları yer almaktadır. Bu bağlamda ankette yer alan yargılara verilen yanıtlar sırasıyla incelendiğinde;

- “e-Öğrenme eğitimi mesleki açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.” yargısına 4,09,
- “e-Öğrenme eğitimi kişisel açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.” yargısına 4,01,
- “e-Öğrenme eğitimi ile amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığıma inanıyorum.” yargısına 3,90,
- “e-Öğrenme eğitimi ile ilgili gerekli bilgilendirmeler önceden yapıldı.” yargısına 3,76,
- “e-Öğrenme eğitiminin sunumunu ve eğitim ortamını beğendim.” yargısına 3,89,

- “e-Öğrenme deneyimimden memnun kaldım.” yargısına 3,90 yanıt ortalaması ile katıldıkları görülmektedir.

*Tablo 25. e-Öğrenme Eğitimi Algısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler*

	Minimum	Maksimum	Ortalama	S. sapma	Görüş
<b>YARGILAR</b>					
e-Öğrenme eğitimi mesleki açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.	1.00	5.00	4.0921	0.8355	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimi kişisel açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.	1.00	5.00	4.0132	0.8868	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimi ile amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığıma inanıyorum.	2.00	5.00	3.9079	0.7514	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimi ile ilgili gerekli bilgilendirmeler önceden yapıldı.	1.00	5.00	3.7632	0.9362	Katılıyor
e-Öğrenme eğitiminin sunumunu ve eğitim ortamını beğendim.	1.00	5.00	3.8947	0.7759	Katılıyor
e-Öğrenme deneyimimden memnun kaldım.	1.00	5.00	3.9079	0.8193	Katılıyor

Yukarıda yer alan veriler; yöneticilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin görüşlerinin, aldıkları eğitimlerin kendilerini mesleki ve kişisel açıdan geliştirerek, bilgi ve beceriler kazandırdığı yönünde olduğunu göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin e-öğrenme eğitimlerinde kullanılan sunum ve eğitim ortamlarını beğenerek, deneyimlerinden memnun kaldıkları da söylenebilir.

#### **7.6. e-Öğrenme Eğitimi Üstünlüğü Algısına İlişkin Bulgular**

Ankete katılan yöneticilerin, geleneksel eğitim yöntemlerine kıyasla yanıtladıkları yargılara ilişkin yanıt ortalamaları Tablo 26’da yer almaktadır. Yargılara ilişkin yanıt ortalamalarına bağlı olarak yöneticilere göre, e-öğrenme eğitimlerini geleneksel yöntemlerden üstün kılan özelliklerin başında;

- 4,21 ve 4,14 yanıt ortalamaları ile mekân ve zaman esnekliği tanınması gelmektedir.

- Mekân ve zaman esnekliği üstünlüğünü, 4,13 yanıt ortalaması ile zaman tasarrufu sağlaması izlemektedir.
- Eğitimler ile kazanılan bilgi ve becerilerin işte uygulanabilir nitelikte olması ise 4.00 yanıt ortalaması ile üstünlük sağlamaktadır.

Yönteme ilişkin diğer üstünlükler ise sırasıyla;

- Eğitimin planlanan sürede tamamlanması (3,96),
- Eğitim içeriklerinin anlaşılır bir dille aktarılması (3,94),
- Önceden hedeflenen eğitim amaçlarına ulaşılması ( 3,81),
- Eğitimlerin öğrenme gereksinimlerini karşılar nitelikte olması (3,80),
- Eğitimlerin ilgi çekici olması (3,78),
- Eğitimlerle ile kazanılan bilgi ve becerilerin iş dışında da kullanılabilir nitelikte olması (3,67 yanıt ortalaması ile) şeklindedir.

Katılımcıların olumlu görüşlere sahip oldukları yargıların yanı sıra “e-Öğrenme eğitimleri kurum açısından maliyetlidir” yargısına 2,19 yanıt ortalamasıyla katılmadıkları görülmektedir. Katılımcılar, “e-Öğrenme sürecinde fikirlerimi yazarak paylaşmak (e-posta, forum vb.) işimi zorlaştırdı” yargısına 2,85, “e-Öğrenme yöntemi ile daha hızlı öğreniyorum” yargısına ilişkin olarak ise 3,32 yanıt ortalaması ile kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 26. e-Öğrenme Eğitimi Üstünlüğü Algısı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	S. sapma	Görüş
<b>YARGILAR</b>					
e-Öğrenme eğitimleri ile kazandığım bilgi ve beceriler işte uygulanabilir niteliktedir.	2.00	5.00	4.0000	0.6928	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimleri ile kazandığım bilgi ve beceriler iş dışında kullanılabilir niteliktedir.	1.00	5.00	3.6711	0.9148	Katılıyor
e-Öğrenme yöntemi ile eğitim planlanan sürede tamamlandı.	1.00	5.00	3.9605	0.9721	Katılıyor
e-Öğrenme yöntemi ile önceden hedeflenen eğitim amaçlarına ulaşıldı.	1.00	5.00	3.8158	0.8749	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimlerinde içerik anlaşılır bir dille aktarıldı.	1.00	5.00	3.9474	0.9365	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimleri öğrenme gereksinimlerini karşılar niteliktedir.	2.00	5.00	3.8026	0.8488	Katılıyor
e-Öğrenme yöntemi ile daha hızlı öğreniyorum.	1.00	5.00	3.3289	1.1001	Kararsız
e-Öğrenme eğitimlerini ilgi çekici buluyorum.	1.00	5.00	3.7895	1.0747	Katılıyor
e-Öğrenme eğitimleri ile zaman tasarrufu sağladım.	1.00	5.00	4.1316	0.9844	Katılıyor
e-Öğrenme sürecinde fikirlerimi yazarak paylaşmak (e-posta, forum vb.) işimi zorlaştırdı.	1.00	5.00	2.8553	1.2404	Kararsız
e-Öğrenme eğitimleri kurum açısından maliyetlidir.	1.00	5.00	2.1974	1.0200	Katılmıyor
e-Öğrenme yöntemi mekân esnekliği tanıdı.	1.00	5.00	4.2105	0.8841	Katılıyor
e-Öğrenme yöntemi zaman esnekliği tanıdı.	1.00	5.00	4.1447	0.8279	Katılıyor

### 7.7. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma, yönetici eğitiminde e-öğrenme yöntemi kullanımının yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ve yöntemin diğer eğitim yöntemlerine kıyasla hangi üstün ve zayıf

yönlerinin bulunduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin genel profili çıkarılarak, e-öğrenme yöntemi ve yöntemin üstünlüğüne ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler ağırlıklı olarak 25-32 yaş aralığındaki kişilerden oluşmaktadır. e-Öğrenmenin bilgisayar ve internet teknolojileri yardımıyla uygulanan bir eğitim yöntemi olduğu göz önüne alındığında genç nüfusun teknoloji alışkanlıkları da yöntemin kullanımı konusunda önem kazanmaktadır.

Ankete katılan yöneticilerin düzenli olarak bilgisayar kullanma olanağına ve internet erişimine sahip olduğu görülmektedir. Bilgisayar okuryazarlığı yüksek, düzenli olarak bilgisayar ve internet kullanma alışkanlıklarına sahip kişiler tarafından e-öğrenme yöntemi daha kolay benimsenebilmekte ve yöntemle ilişkin algı düzeylerinin bu kişilerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Genç bireylerin teknolojik uygulamalara gündelik hayatlarında da yer veriyor olması bu kişilerin eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi tercih etmelerini kolaylaştırır. Ancak yaş ortalaması yüksek, bilgisayar ve internet kullanma alışkanlıkları düşük yöneticiler, eğitim yöntemi olarak teknoloji gerektirmeyecek uygulamalara yönelebilirler.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Lisans mezunlarından sonra yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitime sahip yöneticilerin yer alması, eğitim faaliyetlerine kişisel olarak verilen önemin bir göstergesidir. Kişisel olarak eğitimin anlamı ve önemini bilen kişiler, işletmelerde uygulanan eğitimlere de önem vermektedirler. Bu durum eğitim yöntemlerine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir etken olmaktadır.

İşletmede görev alan kişilerin yönetici pozisyonunda çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 1-5 yıl arasında değiştiği ve bu kişilerin e-öğrenme yöntemine ilişkin görüşlerinin, yöneticiliğe yeni başlayan kişilere kıyasla daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Deneyim süresi arttıkça e-öğrenme yöntemine ilişkin algı düzeyi de artmaktadır.

Araştırma sonucunda e-öğrenme yöntemine ilişkin algıya yönelik olarak elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin e-öğrenme yöntemi ile aldıkları eğitimlerin kişisel ve mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerine katkı sağladığı ve eğitimler ile kazanılması amaçlanan bilgi ve becerileri kazandıkları belirlenmiştir. Yöneticiler, e-öğrenme yöntemi ile alacakları eğitimlerle ilgili olarak önceden gerekli bilgilendirmelerin yapıldığı görüşünde hemfikirlerdir. Ayrıca eğitimlerin sunumu ve eğitim ortamı yöneticiler tarafından beğenilmekte ve genel olarak e-öğrenme eğitimlerine katılan yöneticiler bu deneyimlerinden memnun kaldıklarını belirtmektedirler.

Çoğu zaman e-öğrenme yönteminin diğer eğitim yöntemlerine kıyasla daha maliyetli olabileceği düşünülmektedir. Ancak araştırma sonuçları yöneticilerin e-öğrenme yönteminin daha maliyetli olduğunu düşünmediğini göstermektedir. İşletmenin eğitim geliştirme yöneticisi ile yapılan görüşmede bu konudaki fikirleri alınmış ve geleneksel yöntemler ile gerçekleştirilen eğitimlerin her seferinde işletmeye artı bir maliyet getirmesine karşılık, e-öğrenme eğitimlerinin yalnızca başlangıç maliyetlerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Başlangıçta maliyet gerektiren e-öğrenme eğitimleri, daha sonra işletmeye artı bir yük getirmemekte hatta çoğunlukla eğitim maliyetlerini azalttığı görülmektedir.

Yöneticilerin e-öğrenme yöntemi ile almış oldukları eğitimleri ne zaman gerçekleştirdikleri sorusuna vermiş oldukları yanıtların %68,4'ünü hem çalışma saatleri içinde hem de çalışma saatleri dışında seçeneği oluşturmaktadır. e-Öğrenme yöntemi, çalışanların eğitimlerini istedikleri yerde ve istedikleri zamanda alabilmesine olanak sağlar. Yöntemin bu özelliği eğitimin yöneticiler tarafından her zaman ve her yerde gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmaktadır.

Yöntemin üstünlüğüne ilişkin elde edilen sonuçlar, yöneticilere sağladığı zaman ve mekân kolaylıklarını ön plana çıkarmaktadır. Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi yöneticiler e-öğrenme eğitimlerini kişisel tercihlerine bağlı olarak çalışma saatlerinde, çalışma saatleri dışında ya da herhangi bir zamanda gerçekleştirebilirler. Başka bir ifadeyle yöntemin sağladığı bu esneklik, yöneticilerin iş yerlerinde ya da işyerleri dışındaki herhangi bir mekânda eğitimlerini gerçekleştirebilmesine olanak tanır.

Yöneticilerin içinde buldukları iş dünyasının yoğun rekabet ortamı ve hızın bu konudaki önemi, zaman ve mekân esnekliğini yöntemin en önemli üstünlüğü haline getirmektedir.

Bu esnekliğin bir sonucu olarak kişi, eğitimlerini kendisi için en uygun zamanlarda gerçekleştirebilir ve bu durum zamanın daha verimli kullanılmasını sağlar. Eğitimler için harcanan zamanın bu amaç doğrultusunda kullanılıyor olması, e-öğrenme eğitimlerinin planlanan sürede tamamlanabilmesini sağlamaktadır. Araştırma sonuçları yöneticilerin, e-öğrenme yöntemi ile eğitimlerini planlanan sürede tamamlayabildiğini ve önceden hedeflenen eğitim amaçlarına ulaşıldığını göstermektedir. Ankete katılan kişilerin e-öğrenme eğitimlerinin, öğrenme gereksinimlerini karşılama niteliğini diğer eğitim yöntemlerine kıyasla daha üstün bulduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Zaman tasarrufu sağlaması ise yöntemin bir diğer üstün yönüdür. Bireylerin kendi kendilerine gerçekleştirdikleri e-öğrenme eğitimleri ile herkes kendi hızında öğrenebilir ve bu sayede gereksiz zaman kaybının önüne geçilebilir. Geleneksel yöntemlerle gerçekleştirilen eğitimlerde eğitim veren ve eğitim alan kişilerin bir arada bulunması zorunluluğu vardır. e-Öğrenme yöntemi ile bu zorunluluk ortadan kalkmakta ve bu durum eğitimlerden önce ya da sonra harcanan gereksiz zamanların önüne geçerek, eğitim süresinin kişinin eğitimi gerçekleştirdiği zaman dilimi ile sınırlı olmasını sağlamaktadır.

Eğitim alan yöneticiler kişisel ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda eğitim materyallerine daha sonra da ulaşabilir ya da eğitimleri istedikleri sıklıkta gerçekleştirebilirler. Ancak bu durum e-öğrenme yöntemi ile yöneticilerin daha hızlı öğrendiği sonucunu doğurmamaktadır. Araştırma sonuçları yöneticilerin, yöntemin öğrenme hızı üstünlüğü yargısına ilişkin görüşlerinde kararsız olduklarını göstermektedir. Bu durum öğrenme hızı ve öğrenme yeteneklerinin kişiden kişiye değiştiği gerçeğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmakta ve yöntemin bir özelliği olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Yöneticilerin kararsız kaldıkları bir diğer konu ise, e-öğrenme sürecinde fikirlerin e-posta ve forum gibi yollarla yazarak paylaşımının zorluğuna ilişkin yargıdır. Yöneticilerin bu yargıya ilişkin olarak olumlu ya da olumsuz bir görüş belirtmemelerinin nedeni, almış oldukları eğitimlerde her zaman için bu tarz uygulamalara yer verilmemesi olarak gösterilebilir. Bunun yanı sıra yöneticiler kişisel bazı nedenlerle bu uygulamaların işlerini zorlaştırdıklarını düşünebilir ancak eğitim açısından ise bu uygulamaları gerekli bulabilirler.

e-Öğrenme eğitimlerinde kullanılan etkileşimli içerikler ve görsel materyaller, eğitimleri ilgi çekici kılmaktadır. Bu durum eğitimler ile aktarılan bilgilerin akılda kalıcılığını arttırarak yöneticilerin eğitimlerden daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlar. Başarı ile tamamlanan eğitimler, kazanılan bilgi ve becerilerin yöneticiler tarafından işlerine aktarımını kolaylaştırır. Araştırma sonuçları yöneticilerin e-öğrenme eğitimleri ile kazandıkları bilgi ve becerileri diğer eğitim yöntemlerine kıyasla işlerinin yanı sıra iş dışında da uygulanabilir nitelikte bulduklarını göstermektedir. Ayrıca yöneticiler e-öğrenme eğitimlerinin ilgi çekici olmasını artı bir özellik olarak kabul etmekte ve bu durum eğitimlere olan ilgiyi arttırdığı gibi eğitimlerin kalitesi ve başarısı üzerinde de etkili olmaktadır.

İlgi çekicilikle birlikte ele alınması gereken bir diğer özellik eğitim içeriklerinin anlaşılır ve sıkıcı olmayan bir dille aktarılması gerekliliğidir. Çok fazla yazıyla ya da bilgiyle dolu, sıkıcı ve anlaşılmayan eğitim içerikleri yöneticiler tarafından ilgi çekici bulunmadığı gibi, bu niteliklere sahip eğitimlerin tercih edilmediği de görülmektedir. Sınıf eğitimlerinde, eğitim veren kişinin gerçek bir eğitici olmaması ya da öğretme yeteneğine sahip olmayarak karşısındakilere eğitim içeriklerini anlaşılır bir dille aktaramaması gibi olumsuzluklar karşımıza çıkabilmektedir. Ancak e-öğrenme yöntemi ile aktarılan içeriğin eğiticinin özellikleri gibi etkenlere bağlı olmaması, yöntemi bu açıdan üstün kılar.

Yöneticiler eğitim yöntemi olarak tek başına e-öğrenmeyi ya da geleneksel yöntemleri tercih etmek yerine her iki yöntemin bir arada kullanıldığı eğitimleri almak

istemektedirler. Araştırma sonucunda yöneticilerin %84,2'sinin e-öğrenme yöntemini geleneksel yöntemlerle beraber kullanmayı tercih ettiği sonucu elde edilmiştir.

Anketlerin yöneticilere uygulanmasından önce, işletmenin eğitim ve geliştirme yöneticisi ile bir ön görüşme yapılmış ve bu konudaki görüşleri alınmıştır. Yapılan ön görüşme sonucunda yüz yüze eğitimin yerinin ayrı olduğu ve e-öğrenme eğitimlerinin yüz yüze eğitimlerle desteklenerek karma uygulamalara gidilmesi ile daha başarılı sonuçlar elde edileceği anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra ankete katılan yöneticilerden bazıları mail yoluyla bu konuya ilişkin görüşlerini paylaşarak; eğitim yöntemi olarak e-öğrenmeyi tercih ettiklerini ancak yöntemin sınıf eğitimleriyle desteklenerek uygulanması ile daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve yöneticilerin bu konudaki görüşleri birbirini destekler niteliktedir.

## Sonuç

Global ekonomideki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler eğitime gereken önemi verir ve eğitim faaliyetlerinin çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek niteliklere sahip olmasını isterler. Yönetim işlevinin giderek artan önemi işletmelerin yönetici eğitimi faaliyetlerine daha çok yönelmelerine neden olmuştur.

Yönetici eğitimi faaliyetleri bireysel ve örgütsel başarı üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel açıdan yönetici eğitimi; sahip olunan insan kaynağında fark yaratır, çalışanların moral ve motivasyonunu artırır ve rekabet ortamında işletmeye güç kazandırır. Yönetici eğitiminde kullanılacak yöntem seçilirken; işletmelerin amaçları, büyüklükleri ve yönetici eğitiminin kimler tarafından yürütölüp, yönetileceği gibi etkenler göz önünde bulundurulur. İşletmeler pek çok faktörün de etkisiyle eğitim yöntemi olarak geleneksel yöntemleri ya da e-öğrenmeyi tercih edebilirler.

Yeni teknolojiler sosyal hayatımızda olduğu gibi iş hayatında da değişimlere yol açarak iş yapma yöntemlerini değiştirmiştir. Eğitim hizmetlerinin çalışanlara sunulması da bu değişimden payını almıştır. e-Öğrenme yöntemini kullanarak bilgiler daha etkin bir şekilde çalışanlara aktarılabilmektedir.

e-Öğrenme; kişilere ve organizasyonlara, değişimlere ayak uydurabilme ve rekabet üstünlüğü elde etme olanağı sunması bakımından yönetici eğitimi faaliyetlerinde sıkça tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Yöntem, yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde gelişimini tamamlamış, öğrenme araçları ve yöntemleri içerisinde hızla yerini almıştır. e-Öğrenme faaliyetleri her geçen gün gelişmekte ve bilişim teknolojilerinin kullanımı ile daha fazla etkinlik kazanmaktadır. Özellikle insan kaynaklarının eğitimi ve öğretiminde, e-öğrenmenin, zaman ve mekân sınırlılıklarını ortadan kaldırarak istenilen yer ve zamanda eğitime olanak tanıyor olması yöntemin işletmeler tarafından hızla benimsenmesini sağlamıştır.

Eğitimler, kişinin ihtiyaç duyduğu zamanlarda alınabilir ve katılımcıların zamanı daha verimli kullanılabilmesine olanak sağlar. e-Öğrenme eğitimi alan kişiler eğitim içeriğine zaman ve mekândan bağımsız olarak ulaşabilirler. Eğitim herhangi bir yerde, herhangi bir zamanda gerçekleştirilebilir, eğitim içerikleri kolaylıkla ve hızla güncellenebilir. Bu durum yöntemi geleneksel yöntemlerden daha hızlı kılar. Araştırma sonucunda ankete katılan yöneticilere göre, e-öğrenmeyi geleneksel yöntemlerden üstün kılan en önemli özellik zaman ve mekân esnekliği tanınması olarak belirlenmiştir. Yöntem tanıdığı bu esneklikle zamandan tasarruf sağlar ve eğitimlerin planlanan sürede tamamlanmasını mümkün kılar.

e-Öğrenme çok çeşitli iletişim teknolojilerini eğitimin hizmetine sunabilen bir yöntemdir. Eğitime katılan kişiler bir konuyu unuttuklarında ya da tekrar etmek istediklerinde eğitim içeriğine kolaylıkla ulaşabilir, defalarca aynı eğitimi tekrar edebilirler. Böylelikle işletmeler kendi eğitim ihtiyaçlarını kendileri belirleyebilen yöneticilere sahip olmaktadır. Geleneksel yöntemlerin, konuyu tekrar edebilme olanağı sunmaması eğitimlerin etkinliğinin az ve hatırlanma oranlarının düşük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler, tercihlerini etkinliği yüksek bir yöntem olan e-öğrenmeden yana kullanırlar.

Eğitime katılacak kişi sayısının çok olduğu durumlarda e-öğrenme eğitimlerinin yönetimi daha kolay olmaktadır. Özellikle geniş coğrafik alanlara yayılmış organizasyonlarda katılımcılar ve eğitimciler için harcanan seyahat, konaklama gibi masraflar, e-öğrenme eğitimleri ile önemli ölçüde azalmakta ve bu durum maliyet açısından tasarruf sağlamaktadır.

e-Öğrenme yöntemi ile gerçekleştirilen eğitimler; belli bir fikrin göz önünde canlandırılmasını kolaylaştıran içeriklerde hazırlanabilir. Karmaşık konuların basite indirgenerek ve ilgi çekici hale getirilerek sunulması, öğrenme arzusunu ve öğrencilerin dikkatini artırır. e-Öğrenme eğitimleri interaktif ve yaratıcıdır. Bu durum konunun akılda kalıcılığını da artırarak eğitimlerin yöneticiler tarafından ilgi çekici bulunmasını sağlamaktadır.

e-Öğrenme tasarımı farklı teknik yapılar ve yöntemler kullanılarak gerçekleştirilebilir. e-Öğrenme eğitim içerikleri kolay anlaşılır olmalı, öğrenciyi sıkmayacak ve öğrenme isteğini arttıracak şekilde hazırlanmalıdır. Anlaşılır bir dille aktarılmayan, sıkıcı ve karışık eğitim içerikleri, yöneticilerin eğitimleri tamamlamayı yarıda bırakması ya da tamamlasalar bile eğitim amaçlarına ulaşamaması gibi sonuçlar doğurabilir. Eğitim içeriği hazırlanırken görselliğin ve ilgi çekiciliğin yanı sıra eğitim hedeflerinin göz önünde bulundurulması da önem taşır. Eğitim hedefleri önceden belirlenmeli ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak bir kapsam ve akış hazırlanmalıdır. Eğitimin iyi kurgulanmış öğretici bir içeriğe sahip olması ve öğrenilenleri uygulama olanağı sunması yöntemin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler e-öğrenme eğitimlerini öğrenme gereksinimlerini karşılar nitelikte bulmakta, eğitimlerle kazanılan bilgi ve becerileri işte uygulayabilme olanağına sahip olduklarından, e-öğrenme yöntemi ile eğitim amaçlarına daha başarılı bir şekilde ulaşıldığını düşünmektedirler.

e-Öğrenme eğitimlerinin, eğitim veren kişi ile katılımcılar arasında yüz yüze iletişime olanak sağlamaması yöntemin zayıf yönlerindedir. Bu olumsuz özelliği ortadan kaldırmak için işletmeler karma eğitimleri kullanmayı tercih edebilirler. Karma eğitim; online ve yüz yüze eğitimin üstün yönlerini biraraya getiren bir yöntemdir. Bilgi içeriği e-öğrenme ile aktarılıp, ardından bilginin pratiğe döküldüğü ve katılımcıların biraraya geldiği eğitimlerle gerçekleştirilir. Araştırmaya katılan yöneticiler eğitim yöntemi olarak hem geleneksel yöntemleri hem de e-öğrenmeyi tercih etmekte ve her iki yöntemin de birbirini destekler şekilde kullanımı ile daha başarılı sonuçlar elde ettiklerini belirtmektedirler. Buradan yola çıkarak, e-öğrenme eğitimlerinin yüz yüze eğitimlerle desteklenerek karma uygulamalara gidilmesi ile daha başarılı sonuçlar elde edileceği sonucuna varılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması düşük, eğitim seviyeleri yüksek ve gelişmiş teknolojik alışkanlıklara sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırma sonuçları bu kişilerin e-öğrenme yöntemine daha sıcak baktıklarını ve yönteme ilişkin algı düzeylerinin daha olumlu olduğunu göstermektedir. Araştırmada yer alan yöneticiler e-öğrenme yöntemi ile aldıkları eğitimlerin mesleki ve kişisel açıdan kendilerini geliştirdiği konusunda hemfikirdirler. Yöneticilerin düzenli olarak bilgisayar

kullanma ve internet erişimi olanaklarına sahip oluşunun başka bir ifadeyle bilgisayar okuryazarlıklarının yüksekliğinin, yönteme ilişkin algıda etkili olduğu sonucuna varılabilmektedir.

e-Öğrenme eğitimleri, şirket içi eğitim programlarının bir parçası olduğunda, eğitime katılan kişiler desteklenip, ödüllendirildiğinde ve eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapıldığında daha başarılı sonuçlar elde edilebilir. Eğitimlerden sonra yapılacak değerlendirmelerle başarılı çalışanlar ödüllendirilebilir ve desteklendiğini gören çalışanların bu eğitimlere daha fazla önem vermesi sağlanabilir. Ayrıca işletmenin eğitim faaliyeti ile başarılı sonuçlar elde edip etmediği, yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı gibi konular, yapılacak değerlendirmeler ile anlaşılabilir.

Sonuç olarak; günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, işletmelerde uygulanan iş yapma yöntemleri ve iş süreçleri üzerinde etkili olarak değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlerden etkilenen konuların başında eğitim gelir. Geleneksel eğitim yöntemleri bu değişimlerden etkilenerek, yerini daha etkili ve daha hızlı uygulamalara bırakmakta ve işletmeler ihtiyaçlarına daha iyi cevap alabildikleri e-öğrenme uygulamalarına her geçen gün daha çok yönelmektedirler. Çağa ayak uydurmak, kendisinin ve çalışanlarının gelişimini sağlamak ve yeniliklere yer vermek isteyen işletmeler, eğitim faaliyetleri içerisinde e-öğrenme uygulamalarına da yer vererek başarılı sonuçlar elde edebilirler.

Araştırmanın sonuçları e-öğrenme yönteminin iş hayatında ciddi bir şekilde önemsendiğini ortaya koymaktadır. Bu yüzden insan kaynakları eğitiminde e-öğrenme yönteminin nasıl daha etkin bir şekilde kullanılabileceği konusunda daha fazla ve kapsamlı araştırmalara ihtiyacımız olduğu görülmektedir.

## Ek

### Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme Yöntemi Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket yöneticilik eğitiminde e-öğrenme kullanımının diğer yöntemlere kıyasla hangi üstün ve zayıf yönleri sahip olduğunu araştırmayı amaçlayan bir çalışmadır. Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı çerçevesinde hazırlanmakta olan Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme Yöntemi başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma bölümü olarak sunulacaktır.

Ankette vereceğiniz cevaplar üçüncü şahıs ve kurumlara verilmeyecek, çalışma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Bu nedenle vereceğiniz cevapların doğruluğu, araştırmanın tarafsız ve bilimsel sonuçlar elde etmesi açısından önem taşımaktadır. Zaman ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Tez Öğrencisi: Gökçe Taş

Tez Danışmanı: Doç. Dr. A. Barış Baraz

#### 1. Yaşınız

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 ve üzeri

#### 2. Cinsiyetiniz

- K
- E

### 3. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

### 4. Mezun olduğunuz fakülte

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
- Mühendislik Fakültesi
- Fen-Edebiyat Fakültesi
- İletişim Fakültesi
- Eğitim Fakültesi
- Diğer \_\_\_\_\_ (Lütfen belirtiniz.)

5. Kaç yıldır yönetici pozisyonunda görev yapmaktasınız? \_\_\_\_\_ (Lütfen belirtiniz.)

6. Düzenli olarak bilgisayar kullanma olanağına sahip misiniz?

	Evet	Hayır
Çalışma saatleri içinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma saatleri dışında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kesintisiz internet erişimine sahip misiniz?

	Evet	Hayır
Çalışma saatleri içinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma saatleri dışında	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Eğitimlerinizde hangi yöntemi kullanmayı tercih edersiniz?

- Geleneksel eğitim yöntemleri
- e-Öğrenme
- Hem geleneksel yöntemler hem e-öğrenme

9. e-Öğrenme eğitimlerinizi ne zaman gerçekleştirmenizdir?

- Çalışma saatleri içinde
- Çalışma saatleri dışında
- Hem çalışma saatleri içinde hem çalışma saatleri dışında

Aşağıda e-öğrenme eğitimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size uygun olanı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. e-Öğrenme eğitimi mesleki açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. e-Öğrenme eğitimi kişisel açıdan kendimi geliştirmeme katkı sağladı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. e-Öğrenme eğitimi ile amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığıma inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. e-Öğrenme eğitimi ile ilgili gerekli bilgilendirmeler önceden yapıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. e-Öğrenme eğitiminin sunumunu ve eğitim ortamını beğendim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15. e-Öğrenme deneyimimden memnun kaldım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki sorulara e-öğrenme yöntemini diğer eğitim yöntemleriyle kıyaslayarak cevap veriniz. Diğer eğitim yöntemleri ile kıyaslandığında;

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16. e-Öğrenme eğitimleri ile kazandığım bilgi ve beceriler işte uygulanabilir niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. e-Öğrenme eğitimleri ile kazandığım bilgi ve beceriler iş dışında kullanılabilir niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. e-Öğrenme yöntemi ile eğitim planlanan sürede tamamlandı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. e-Öğrenme yöntemi ile önceden hedeflenen eğitim amaçlarına ulaşıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. e-Öğrenme eğitimlerinde içerik anlaşılır bir dille aktarıldı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21. e-Öğrenme eğitimleri öğrenme gereksinimlerini karşılar niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. e-Öğrenme yöntemi ile daha hızlı öğreniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. e-Öğrenme eğitimlerini ilgi çekici buluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. e-Öğrenme eğitimleri ile zaman tasarrufu sağladım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. e-Öğrenme sürecinde fikirlerimi yazarak paylaşmak (e-posta, forum vb.) işimi zorlaştırdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. e-Öğrenme eğitimleri kurum açısından maliyetlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. e-Öğrenme yöntemi mekân esnekliği tanıdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. e-Öğrenme yöntemi zaman esnekliği tanıdı.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Kaynakça

- Aldemir, M. C.; Ataoğlu, A. ve Budak G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Artan, S. (1976). *Endüstri işletmelerinde yöneticilerin yetiştirilmesi ve Türkiye’de uygulama*. Eskişehir: EİTİA Yayınları.
- Aslan, Ö. (2006). Öğrenmenin yeni yolu: e-Öğrenme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 129.
- Aydın, C. H. ve Taşçı, D. (2005). Measuring readiness for e-learning: Reflections from an emerging country. *Educational Technology and Society*, 8 (4), 244-257.
- Bahar, M. (2002). e-Learning’e başlarken organizasyonel gereksinimler. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss.298-300.
- Baltaş, A. (2009). *İnsana ve işe değer katan yeni ik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baraz, B. (2009). Geleneksel eğitim yöntemleri. *Eğitim ve geliştirme*. (Ed: Z. Tonus), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 96-109.
- Baraz, B. ve Turhan, E. (2010). Comparison of e-MBA programs of universities: Turkey case. *IODL&ICEM 2010 Joint Conference Proceedings Book*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.158.
- Başaran, E. (2000). *Örgütsel davranış*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, E. (2002). e-Learning proje bileşenleri. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss.304.

- Behar, E. (2002). Size istemediğiniz bir elbiseyi giydiremeyiz. *Düşünceden sonuca insan kaynakları*. (Ed: F. Tahiroğlu), İstanbul: Hayat Yayıncılık, ss.309.
- Benligiray, S. (2006). Bilgi teknolojisi sektöründe insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 34.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Cebeci, Z. (2004). Türkiye’de e-öğrenim sorular, sorunlar ve bazı öneriler. *Akademik Bilişim Konferansı*, KTÜ, Trabzon.
- Champagne, M. V. ve Robert, A. W. (2001). Online evaluation of distance learning: Benefits, practices and solution. *The 2001/2002 ASTD Distance Learning Yearbook*. (Ed: K. Mantyla ve J. A. Woods), McGraw-Hill, ss.361.
- Cunningham, I.; Dawes, G. ve Bennett B. (2004). *The Handbook of work based learning*. England: Gower Pub.
- Çiftçioğlu, B. A. ve Saraç, M. (2010). Örgütlerde e-öğrenme açılımı. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 29-52.
- DeCenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of human resource management*. Hoboken, N.J. : Wiley.
- Demirel, Ö ve Kaya, Z. (2006). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dessler, G. (2010). *Fundamentals of human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1985). *Management fundamentals*. New Jersey: Prentice Hall.

- Dessler, G. (2006). *A framework for human resource management*. Pearson/Prentice Hall.
- Duran, N.; Önal, A. ve Kurtuluş, C. (2006). e-Öğrenme ve kurumsal eğitimde yeni yaklaşım: Öğrenim yönetim sistemleri. *Akademik Bilişim Bildiriler Kitabı*, ss.97-101.
- Erdal, M. (2004). Bilişim teknolojilerinin öğrenmedeki yeri ve e-insan kaynakları yönetimi. *e-Öğrenme insan kaynakları yönetiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S. Yazıcı) İstanbul: Alfa Yayınları, ss.57.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumu yöneticilerinde eğitim ve kendini geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları.
- Fry, K. (2001). e-Learning market and providers: Some issues and prospects. *Education & Training*, 43 (4/5), 233.
- Geylan, R. (1999). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gomez, L. R.; Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gündoğan, M. B. (2011). e-Öğrenmenin e'si: Ekolojik tasarım. *Türkiye'de e-öğrenme gelişmeler ve uygulamalar 2*. (Ed: B. Demirci, G. Yamamoto, U. Demiray), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.26.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2005). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Hamid, A. (2002). E-Learning is it the 'e' or the learning matters?. *The Internet and Higher Education*, Vol:4, 311.

Harrison, F. (1974). *Management and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Henry, P. (2001). e-Learning technology, content & services. *Education & Training*, 43 (4), 245.

Horton, W. ve Horton, K. (2003). *E-learning tools and technologies*. New York: Wiley.

Ivancevich, J. M. (2004). *Human resource management*. New York: McGraw Hill/Irwin.

Kaynak, T.; Adal, Z.; Atalay, İ.; Uyargil, C.; Sadullah, Ö.; Acar, A.; Özçelik, O.; Gönen, D. ve Uluhan, R. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:276.

Khan, B. K. (2005). *Managing e-learning: Design, delivery, implementation, and evaluation*. Information Science Publishing.

Kırel, Ç. ve Özkalp, E. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: ETAM A.Ş Matbaa.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Mirze, S. K. (2002). *Introduction to business*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Mullins, L. J. (1996). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Pub.

Noe, R. A. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çev: C. Çetin), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Öncü, F. (1998). *Yönetimde eğitim*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.

Özalp, İ. (1991). Yöneticilikte çeşitli roller: Henry Mintzberg'in yaklaşımı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1-2), 29.

Özalp, İ. (2000). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Özçelik, O. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.Yayımları.

Özgen, H.; Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Phillips, J. J.; Phillips, P. P.; Duresky, L. Z. ve Gauet, C. (2002). Evaluation the return on investment of e-learning. *The ASTD E-Learning Handbook*. (Ed: A. Rosset), McGraw-Hill, ss.384-388.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2007). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P.; Coulter, M. ve DeCenzo, D. A. (2010). *Fundamentals of management*. New Jersey: Prentice Hall.

Rosenberg, M. J. (2000). *e-Learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*. USA: McGraw Hill.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi: Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım.

Seçim, H.; Sabuncuoğlu, Z. ve Baysal, A. C. (1984). *Personel ve insan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, No:440.

Steed, C. (1999). *Web-based training*. Hampshire: Gower Publishing..

- Taşçı, D. (2007). *Personel eğitimi-insan kaynakları yönetimi*. (Ed: R. Geylan), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme yönetiminde eğitim ve geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet içi eğitimi; kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Tufan, D. (2010). The effectiveness of e-learning in Corporate training programs-how it is managed and evaluated. *IODL&ICEM 2010 Joint Conference Proceedings Book*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss.870.
- Turan, B. (2004). e-Öğrenmede ölçme ve değerlendirme. *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S.Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayıncılık, ss.255.
- Türkiye Bilişim Şurası. (2002). *Bilgi toplumuna doğru taslak rapor, eğitim çalışma grubu* (Ed: S. Korkut). Ankara.
- Uyargil, C; Adal, Z.; Ataay, İ. D.; Acar, A. C.; Özçelik, O.; Dündar, G.; Sadullah, Ö. Ve Tüzüner, L. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Wilson, J. (2005). *Human resource development*. London: Kogan Page.
- Yanık, S. (2004). Bilgi ve teknoloji devriminin ışığında kurumsal eğitimin gelişimi. *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm*. (Ed: S. Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayınları, ss.147-148.
- Yazıcı, S. (2004). *e-Öğrenme insan kaynakları eğitiminde stratejik dönüşüm* (Ed: S.Yazıcı), İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Yıldız, M. L. ve Saruhan, S. C. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

### İnternet Kaynakları

Aktay, E. (2010). Kısılan bütçeler e-egitime yaradı. [http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/kisilan\\_butceler\\_e-egitime\\_yaradi.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/kisilan_butceler_e-egitime_yaradi.html) (Erişim Tarihi: 30.09.2011)

Aytaç, T. (2003). Geleceğin öğrenme biçimi: e-Öğrenme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.html> (Erişim Tarihi: 17.01.2011)

Bölüktepe, F. E. (2010). İşletmecilik eğitiminde aktif öğrenme yöntemleri. *MYO-ÖS 2010-Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu*. 21-22 Ekim Düzce. [http://www.myo-os.duzce.edu.tr/dosya/cd/pdf/MYO\\_OS\\_9036.pdf](http://www.myo-os.duzce.edu.tr/dosya/cd/pdf/MYO_OS_9036.pdf) (Erişim Tarihi: 26.12.2010)

Çınar, Z. (2010). [Türkiye ve e-öğrenme](http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/turkiye-ve-e-ogrenme.htm). <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/turkiye-ve-e-ogrenme.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2011)

Feiertag J. ve Berge Z. L. (2008). Training generation N: how educators should approach the net generation. <http://www.emeraldinsight.com/0040-0912.htm> (Erişim Tarihi: 20.01.2011)

Gökdaş, İ. ve Kayri, M. (2006). e-Öğrenme ve Türkiye açısından sorunlar, çözüm önerileri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2 Sayı:2. <http://efdergi.yyu.edu.tr> (Erişim Tarihi:01.11.2011)

- Güzelay, G. (2006). Hürriyet İK. <http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=331&T=1> (Erişim Tarihi: 10.10.2011)
- Hoppe, G. ve Breitner, M. H. (2003). Business models for e-learning. <http://www.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere/dp-287.pdf> (Erişim Tarihi:18.11.2011)
- LearnFrame (2000). Facts, figures & forces behind e-learning. <http://w.learnframe.com/aboutelearning/elearningfacts.pdf> (Erişim Tarihi:15.11.2011)
- Minton, M. C. (2000). Is your organization ready for e-learning? <http://www.comproj.com/Minton.htm> (Erişim Tarihi: 30.10.2011)
- Nicholson, M. J. (2005). Designing interactive activities an overview. <http://it.bloomu.edu/online/Interactive%20Activities/interactivity.htm> (Erişim Tarihi: 04.01.2011)
- Özdemir, N. (2002a). İnsan kaynaklarını geliştirmede kullanılan eğitim yöntemleri 1 (İşbaşı eğitim yöntemleri), <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-Isbasi.pdf> (Erişim Tarihi: 23.12.2010)
- Özdemir, N. (2002b). İnsan kaynaklarını geliştirmede kullanılan eğitim yöntemleri 2 (İş dışı eğitim yöntemleri), <http://www.okyanusbilgiambari.com/GG/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf> (Erişim Tarihi: 25.12.2010)
- Seth, R. (2003). Avatar technology: Giving a face to the e-learning interface. *The e-Learning Developers' Journal*. <http://www.elearningguild.com/pdf/2/082503DES-H.pdf> (Erişim Tarihi: 13.11.2011)

The 2003 e-learning readiness rankings. *The Economist Intelligence Unit Limited and IBM Corporation*. [http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The\\_Economist.pdf](http://www.dokeos.com/doc/thirdparty/The_Economist.pdf) (Erişim Tarihi: 25.01.2011)

Urdan, A. T. ve Weggen C. (2000). Corporate e-learning: Exploring a new frontier. <http://www.astd.org/NR/rdonlyres/E2CF5659-B67B-4D96-9D85-BFAC308D0E28/0/hambrecht.pdf> (Erişim Tarihi: 24.01.2011)

Vries, J. (2005). E-Learning strategy: A framework for success [http://www.astd.org/LC/2005/0805\\_devries.htm](http://www.astd.org/LC/2005/0805_devries.htm) (Erişim Tarihi: 18.10.2011)

Yacci, M. (2000). Interactivity demystified: A structural definition for distance education and intelligent CBT. <http://www.ist.rit.edu/~may/interactiv8.pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2011)

[http://cevrimici.anadolu.edu.tr/genel\\_bilgiler/sub01.htm](http://cevrimici.anadolu.edu.tr/genel_bilgiler/sub01.htm) (Erişim Tarihi: 03.01.2011)

<http://proje.capital.com.tr/blarning-donemi-basliyor-haberler/17658.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

[http://tutor2u.net/business/gcse/people\\_training\\_types.htm](http://tutor2u.net/business/gcse/people_training_types.htm) (Erişim tarihi: 25.12.2011)

<http://www.articulate.com/rapid-elearning/are-you-building-the-right-type-of-e-learning-course/> (Erişim Tarihi: 21.01.2011)

<http://www.aveakampus.com/index.asp> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<http://www.capital.com.tr/disbankin-ornek-eogrenme-modeli-haberler/16022.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<http://www.elearnspace.org/Articles/Interaction.htm> (Erişim Tarihi: 07.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=1&ContentID=348&T=1>

(Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=3&T=5>

(Erişim Tarihi: 18.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=42&T=5>

(Erişim Tarihi: 10.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=42&T=5>

(Erişim Tarihi: 10.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=402&T=5>

(Erişim Tarihi: 12.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=4&T=5>

(Erişim Tarihi: 16.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=592&T=5>

(Erişim Tarihi: 21.11.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=533&T=5>

(Erişim Tarihi: 24.01.2011)

<http://www.enocta.com/web2/ShowSinglePages.asp?PageName=arkas&T=4> (Erişim

Tarihi: 13.12.2011)

<http://www.halklailiskiler.com.tr/yazi.php?id=1409> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm> (Erişim Tarihi: 25.12.2010)

<http://www.infinityteknoloji.com/icerik/e-learninge-tarihsel-bakis.html> (Erişim Tarihi: 18.01.2011)

<http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (Erişim Tarihi: 15.01.2012)

<http://www.macs.hw.ac.uk/~rjr/dolweb/docs/laurillardmoddoc.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2011)

<http://www.tbb-bes.org.tr/tbb/DesktopDefault.aspx?tabid=1&tabindex=0> (Erişim Tarihi: 16.10.2011)

[http://www.turhanerbas.com/2011/11/16/siemens\\_deprem\\_egitimi](http://www.turhanerbas.com/2011/11/16/siemens_deprem_egitimi) (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<https://tofasakademi.com.tr/login.aspx?ReturnUrl=%2fdefault.aspx> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)

<https://www.myenocta.com/abb/Default.asp> (Erişim Tarihi: 03.01.2011)

<https://www.turktelekomakademi.com.tr/Default.asp> (Erişim Tarihi: 13.12.2011)