

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE
BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI VE
İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA
YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Özlem OKTAL

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI VE
İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Özlem OKTAL /

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof Dr. Güneş BERBEROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Nisan 1999

DOKTORA TEZ ÖZÜ**YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI VE
İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ****Özlem OKTAL****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999****Danışman: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU**

Değişim hızındaki artış, dolaşıma giren bilgi miktarını, dolayısıyla iletişim hacmini zorlamaktadır. Üstelik bilgi ve iletişim hacminin yükselmesi, değişim hızını da körüklemektedir. Bu hızlı yükselişi karşılayabilecek yeni teknolojiler geliştirilmektedir. Bu yeni teknolojiler, insanların birbirleriyle ilişki kurma biçimleri ve insanın bilgiye ulaşmasında yardımcı olması ile ilgili olan bilgi teknolojileridir. Sözü edilen bu bilgi teknolojileri ile, bilginin işlenme hızı ve kullanılabilirliği artmış, dolayısıyla bilgiyi oluşturan veri hacmi de artmıştır. Böylece, işletmelerin planlama, uygulama ve denetleme kapasitelerinde de önemli bir artışa neden olmuştur. Bu teknolojilerden en önemlileri bilgisayar ve İnternet'tir.

Günümüz rekabet koşullarında, yöneticiye ve dolayısıyla yöneticinin gelişen çevresel şartlara uyumu için eğitime verilen önem artmaktadır. Tüm gelişmiş ülkelerde gerek eğitim sektöründe gerekse endüstriyel alanda kullanılan bilgi teknolojilerinden yönetici eğitiminde de yararlanmak zorunlu hale gelmiştir. Bu durumun bir zorunluluk ve ihtiyaç olduğunu benimseyen işletmeler, yönetim ve organizasyon yapılarında bazı değişiklikler yapmak zorundadırlar. Özellikle İnternet tabanlı bir eğitim sistemi kurmak isteyen işletmelerin, teknik altyapıyı oluşturmaları gerekmektedir. Eğitim programı geliştirme süreci iyi bir şekilde tanımlandıktan sonra İnternet üzerinden, programlarla ilgili bilgilerin işlenmesi ve bu bilgilere belirli kişiler tarafından erişimini sağlayan uygun yapının oluşturulması kolaylaşacaktır.

ABSTRACTUSE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN MANAGER'S TRAINING AND
AN INTERNET BASED MODEL PROPOSAL FOR TRAINING PROGRAMME

Özlem OKTAL

Business Administration Department

Anadolu University Institute of Social Sciences, April 1999

Adviser: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Increase in the speed of change puts pressure on the information amount in the circulation, as well as on the volume of communication. Larger volumes of information and communication, in turn, accelerate the change process. In order to cope with such an increase new technologies have been developing. These technologies are related to the forms of interpersonal relationships and the information technologies helping people reach the knowledge. Thanks to these technologies, speed of processing and usefulness of information have improved, leading an increase as well as in the volume of data. Hence, planning, implementing, and controlling capacity of firms have become more effective. Computers and Internet are examples of such technologies mentioned.

In today's competitive environment, importance given to managers and their training which helps them adapt to the changing environmental conditions is ever increasing. It became imperative that using information technologies in managers' training in both education and industrial sectors in developed countries. Firms considering this a need and a must have to make some changes to their organizational structures. Especially companies wishing to establish a training system based on Internet have to form the technological infrastructure in the first place. Having defined the process of training program clearly, it will be easier, through Internet, to process the information concerning programs and to establish an appropriate structure facilitating certain people to access specific information they need.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU
Üye : Prof. Dr. T. KOÇEL
Üye : Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Özlem OKTAL'ın "Yönetici Eğitiminde Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve İnternet Tabanlı Eğitim Programına Yönelik Bir Model Önerisi" başlıklı tezi 14 Haziran 1999 tarihinde, yukarıdaki jüri üyeleri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

B i r i n c i B ö l ü m

YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

I. YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE AÇIKLAMALAR	4
A. EĞİTİM VE BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI	4
1. Eğitim Kavramı	5
2. Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları	8
B. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI	11
1. Yönetici Eğitimi	11
2. Yönetim Geliştirme	13
3. Örgüt Geliştirme	14
C. YÖNETİCİLERDE KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER PLANLAMASI	16
II. YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI GELİŞTİRME SÜRECİ	20
A. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ	21
1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi	22
2. İş İhtiyaçları Analizi	22
3. Kişisel İhtiyaçlar Analizi	22
B. EĞİTİM AMAÇLARININ BELİRLENMESİ	23
C. EĞİTİM PROGRAMLARININ SEÇİMİ	24
1. Konuların Belirlenmesi	25
2. Öğrenme İlkelerinin Gözden Geçirilmesi	25
3. Yöntemlerin Seçimi	27

3.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri	28
a. İş rotasyonu	28
b. Koçluk	29
c. Yetki devri yöntemi	30
d. Bölüm toplantıları	30
3.2. İşdışında Eğitim Yöntemleri	30
a. Konferanslar	30
b. Lidersiz grup tartışmaları	31
c. Rol oynama yöntemi	31
d. Simülasyon	31
e. Programlı öğrenme yöntemi	32
f. Bilgisayar destekli eğitim	32
g. Videokonferans	33
h. Laboratuvar eğitimi yöntemi	34
ı. Kendi kendine çalışma yöntemi	34
D. DEĞERLENDİRME	34

İkinci Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

I. BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDEKİ ROLÜ	36
A. BİLGİ TEKNOLOJİSİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR	37
1. Temel Kavramlar ve Tanımlar	37
1.1. Bilgi Toplumunun Gelişimi	37
1.2. Bilgi ve Bilgi Teknolojisi Kavramları	38
2. Bilgi Tabanlı ve Öğrenen Organizasyonlar	42
B. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ROLÜ	44
1. Yönetici Eğitiminde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı	45
2. Yönetici Eğitiminde Yararlanılan Araçlar	45
2.1. Basılı Materyaller	46
2.2. Görsel Yardımcılar	46
2.3. Görsel/İşitsel Araçlar	46
2.4. Bilgisayarlar ve İnternet	47
C. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UZAKTAN EĞİTİM YÖNTEMİNİN KULLANILABİLİRLİĞİ	48

II. BİLGİ TEKNOLOJİSİ OLARAK İNTERNET KULLANIMI.....	53
A. İNTERNET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAM VE AÇIKLAMALAR.....	53
1. İnternet Kavramı	53
2. Türkiye’de İnternet Kullanımı	56
3. İnternette Bilgisayarlara Erişim Hizmetleri.....	58
3.1. Telnet	58
3.2. NFS.....	58
4. İnternette Bilgiye Erişim Hizmetleri	59
4.1. FTP	59
4.2. WAIS	59
4.3. Archie	60
4.4. Gopher	60
4.5. WWW	61
5. İnternette İletişim Hizmetleri.....	62
5.1. E-mail	62
5.2. Talk Programı	62
5.3. E-mail Lists.....	62
5.4. Usenet Newsgroups	63
5.5. IRC.....	63
B. İNTERNETİN ORGANİZASYONLARDA KULLANIM ALANLARI...	64
1. Satış ve Pazarlama Uygulamaları	67
2. Ürün Geliştirme Uygulamaları	68
3. Müşteri Hizmetleri ve Destek Uygulamaları.....	68
4. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	69
5. Finans Uygulamaları.....	72
III. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI.....	73

Üçüncü Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMINA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMA VE İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

I. FORD OTOSAN VE TUSAŞ UÇAK MOTORLARI A.Ş.'DE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMINA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI.....	80
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	80
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	80
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	81
D. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELER HAKKINDA BİLGİ.....	82
1. FORD OTOSAN A.Ş.	82
2. TUSAŞ UÇAK MOTORLARI A.Ş.	84
E. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ	85
1. Yöneticilerin Eğitim Programları İle İlgili Görüşleri ve Değerlendirmesi.....	86
2. Eğitim Uzmanlarının Eğitim Programları İle İlgili Görüşlerinin Değerlendirmesi	100
3. Araştırma Sonuçlarının Genel Yorum ve Değerlendirmesi	104
II. İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ	106
A. MODELİN AMACI VE KAPSAMI	106
B. MODELİN ORGANİZASYONU	107
1. Hedef Kitlenin Seçimi	107
2. Yazılım Edinme	108
3. Donanım Edinme	109
4. Yöneticilerin Bilgisayar ve İnternet Konusunda Eğitilmesi	109
C. MODELİN TEMEL BİLEŞENLERİ	110
1. Ana Sayfa	111
2. Eğitim ve Geliştirme	112

D. EĞİTİM VE GELİŞTİRME MODÜLÜNDE KULLANILACAK TEMEL BİLEŞENLER	113
1. Üyelik	113
1.1. Yeni şifre alma.....	114
1.2. Şifre değiştirme	115
2. Sorgulama	115
3. Diğer Hizmetler	115
4. Eğitim ve Geliştirmenin Ana Sayfası	116
4.1. Kayıt	122
4.2. Kayıt sil.....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
EKLER	130
KAYNAKÇA	136

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Domain Adresi İçerisinde İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Kısaltmaları	56
Tablo 2.2. Ükelere İlişkin Kişi Başına Bilgi Teknolojileri Harcamaları	75
Tablo 3.1. OTOSAN’da Eğitim Programları İle İlgili Yargılara Katılım Düzeyleri	88
Tablo 3.2. TUSAŞ’ta Eğitim Programları İle İlgili Yargılara Katılım Düzeyleri.....	89
Tablo 3.3. Yöneticilere yönelik hangi konularda eğitim programları düzenleniyor?	90
Tablo 3.4. Düzenlenen eğitim programlarına katılım isteğe mi bırakılıyor yoksa zorunlu mu tutuluyor?	91
Tablo 3.5. Eğitim programları hangi kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir?	91
Tablo 3.6. Eğitim programlarının sonucunda eğitim sertifikası v.b. belge veriliyor mu?	92
Tablo 3.7. Eğitim sonucunda programın yararlı olup olmadığına ilişkin herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu?	92
Tablo 3.8. Hangi değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır?	93
Tablo 3.9. Yönetici eğitim programlarının nedenleri sizce nedir?	93
Tablo 3.10. Yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarının caydırıcı özellikleri sizce nedir?	94
Tablo 3.11. Eğitim programlarında en çok kullanılan araçlar hangileridir?	94
Tablo 3.12. İşyerinizde kendinize ait bilgisayarınız var mı?	95
Tablo 3.13. İşyeriniz İnternet’c bağlı mı?	95
Tablo 3.14. Günde kaç saat İnternet’e bağlanıyorsunuz?	96
Tablo 3.15. İnternet’i hangi amaçla kullanıyorsunuz?	96
Tablo 3.16. İşletmenizde yöneticilere yönelik eğitim programlarında İnternet kullanılıyor mu?	97
Tablo 3.17. Eğitim programlarının İnternet aracılığıyla verilmesine yönelik olarak ilgili bölümlere öneride bulundunuz mu?	97
Tablo 3.18. İnternetin eğitim programlarında kullanılmamasının nedenleri nelerdir?	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Geliştirme İle İlgili Yaklaşımlar	10
Şekil 1.2. Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme Süreci.....	19
Şekil 1.3. Öğrenme Sürecinde Etkileşim	27
Şekil 1.4. Değerlendirme Süreci	35
Şekil 2.1. Ağların Ağı : İnternet.....	55
Şekil 2.2. İnternet'in Organizasyonlarda Kullanımı	67
Şekil 3.1. İşletme İçi Donanım ve Yazılım Organizasyonu.....	109
Şekil 3.2. HTML Örneği	110
Şekil 3.3. İşletmenin Ana Sayfasında Yer Alan Bileşenler.....	112
Şekil 3.4. Eğitim ve Geliştirme Modülünün Temel Bileşenleri.....	113
Şekil 3.5. Kayıt Formunun Yapısı	114
Şekil 3.6. Sorgulama Bileşeninin Yapısı	116
Şekil 3.7. Diğer Hizmetler Bileşeninin Yapısı.....	117
Şekil 3.8. Eğitim ve Geliştirme Modülünün Ana Sayfası.....	117
Şekil 3.9. Eğitim Veren Kuruluşdaki Eğitim Konuları Listeleri.....	118
Şekil 3.10. Eğitim Konusu İle İlgili Bilgiler ve İçeriğe Erişim.....	119
Şekil 3.11. İnternet Tabanlı Yönetici Eğitimine Yönelik Hazırlanan Derse Erişim	120
Şekil 3.12. Dersin Yapısı	121
Şekil 3.13. Eğitim Programlarına Kaydolma.....	122
Şekil 3.14. Kayıt İşleminin Aşamaları	124
Şekil 3.15. Modelin Genel Yapısı.....	125

GİRİŞ

Yeni gelişmelerin odak noktasını, insanın insana ve insanın bilgiye ulaşması sürecinin yeniden tanımlanmasına yol açan teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Tüm dünyayı saran iletişim ve bilgisayar ağları, yaşam tarzını değiştirmekte ve biçimlendirmektedir. Bu dönüşüm ile birlikte, haber akışı hızlanmakta, gereksinim duyulan bilginin yapısı değişmektedir. İlişkilerin, hizmetlerin, üretimin, eğitimin, iletişimin kısacası gündelik yaşamın niteliğini değiştiren teknolojik gelişmeler, işletmelerin de işlerini kolaylaştırmakta, hızlandırmakta ve yeni taleplerle, yeni yapılarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bilgi teknolojisi, mekanik ve teknik açılardan karmaşık sistemleri ve araçları beraberinde getirmekle birlikte temel etkisini organizasyon içerisindeki insanlar üzerinde göstermekte ve işletme içi ilişkileri değiştirmektedir.

Bilginin artması işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetlerde çeşitliliğin artmasına neden olmakta, beraberinde de beklentilerin çeşitlilik kazanmasını getirmektedir. Bu durum, işletmeler arasında yoğun rekabet yaşanmasına neden olmaktadır. Her işletme, rekabet savaşında üstünlük kazanabilmek için her alanda meydana gelen değişiklikleri yakından izlemek hatta uygulamak zorundadır.

Günümüzde işletmelerin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal çevrede meydana gelen değişimleri benimseyip uyum sağlayabilmesi için, eğitim ve geliştirme konusuna dikkatli ve özenli bir şekilde eğilmesi gerekmektedir. Hızlı gelişmelerden işletmelerin de yararlanabilmesini sağlamada en önemli rol yöneticilere düşmektedir. Bu değişimleri yöneticiler benimserse, tüm işletme çapında da yaygınlaştırılması kolaylaşacaktır. Bu çalışmanın birinci bölümünde, eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları hakkında genel bilgiler verilmekte, yönetici eğitimi, yönetim ve örgüt

geliştirme kavramları ile karşılaştırılması, eğitim programı geliştirme süreci ele alınmaktadır.

Hızla değişen çağa ayak uydurabilmek için geliştirilen teknolojilerden yararlanmak zorunlu hale gelmektedir. Eğitimde eskiden beri kullanılan araçların yanısıra gelişmiş bilgi teknolojilerinden de yararlanılmaktadır. Bilgisayar ve İnternet, etkileşimli video, video konferans eğitimde kullanılan bilgi teknolojilerinden birkaçıdır. Yaşadığımız son 20-30 yıllık bir dönem, yaşamın bütün alanlarının bilgisayarlaştığı bir dönemdir. Bilgisayar uygulamalarının sadece izleyicisi olmak durumunda olan geniş kitleler, sözkonusu bilgisayarlaşmayı kavramakta güçlük çekmektedir. Aslında bilgisayarlaşma, ekonomik ve toplumsal yapılanmaya bağlı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İkinci bölüm, bu bilgi teknolojilerinin, yönetici eğitimi programlarında kullanılabilirliği, özellikle son yıllarda sadece iletişim alanında değil, eğitimde de oldukça sözügeçen İnternet teknolojisi ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde ise; işletmelerde, yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programları geliştirme süreci, eğitim programlarının nedenleri, etkileri, eğitim konuları, kullanılan bilgi teknolojileri hakkında bilgiye sahip olmak için Eskişehir çevresinde faaliyet gösteren iki işletmede mevcut durum saptaması niteliğinde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilen veriler değerlendirilerek, yaşamımızın her alanında kullanılan İnternet'in, işletmelerde yönetici eğitim programlarında da kullanılabileceğini gösteren bir model geliştirilmiştir.

Birinci Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

Çağdaş yönetim anlayışının benimsendiği günümüzde, insan kaynağını daha etkin hale getiren gelişmelerin meydana gelmesiyle, eğitim ve geliştirmenin önemi ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarını en verimli ve etkin bir şekilde kullanmak, işletmelerin rakiplerine karşı elde ettikleri artı bir değerdir. İşletmelerin etkinlik ve verimliliğini sağlama yolunda yöneticilerin üzerine düşen önemli görevler vardır. Bu durumda, işletmelerin hızlı rekabet ve değişim ortamından azami faydayı sağlayabilmelerinin yollarından birisi de yöneticilerin eğitilmesi ve geliştirilmesidir.

İnsan kaynaklarının işletmeler için önemli bir unsur olmaya başlaması ile insan kaynakları yönetimi faaliyetinin de gözardı edilemeyeceği gerçeği ile karşı karşıya kalınmıştır. İşletmeler ellerindeki insan kaynaklarından en yüksek faydayı sağlayabildikleri ölçüde çevresinde olabilecek değişmelere daha kolay uyum sağlayabilecek; ancak bu şekilde amaçlarına daha hızlı ulaşabileceklerdir.

Bu bölümde; çalışanların, işletmenin ve toplumun daha iyi bir duruma gelmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi ile ilgilenen insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan eğitim ve geliştirme işlevinin yönetici eğitimi, eğitim programları

ile ilgili genel bilgiler ele alınacaktır. Öncelikle yönetici eğitimi ile ilgili tanım ve açıklamalar başlığı altında; eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları ile yönetici eğitimi, yönetim ve örgüt geliştirme konuları üzerinde durulacaktır.

I – YÖNETİCİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ TANIM VE AÇIKLAMALAR

Modern işletmelerde çalışan her bilgi işçisi, konumu ya da bilgisi nedeniyle işin gerçekleştirilmesinde ve sonuçlara ulaşmada işletmenin kârını etkileyen bir katkı sağlama çabasıdır. Yöneticinin işletmeye sağlayacağı katkı, işletmenin yeni bir ürün yaratması veya pazarda büyük bir pay elde etmesi yönünde olabileceği gibi bir hastanenin hastalarına yeterli sayıda yatak imkânı sağlama hizmeti de olabilir.

Yaşadığımız toplumda bilgiye dayalı bir organizasyon, karar verme ve otorite konumunu üstlenebilecek yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle yöneticinin daha doğru, uygun ve hızlı bir şekilde karar verebilmesi için sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Yönetici eğitimi konusunu ele almadan önce eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları üzerinde durmak yararlı olacaktır. Daha sonra yönetim geliştirme ve örgüt geliştirme konularına açıklık getirerek yönetici eğitimi ile aralarındaki fark incelenecektir.

A. EĞİTİM ve BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

Personelin, işinde daha etkin ve verimli olmasını, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyumunu sağlamak için bilgi, yetenek ve beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Birbirlerinden tamamen farklı anlamları olmayan ve genellikle karışıklığa neden olan eğitim, yetiştirme ve geliştirme gibi kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle sözüedilen üç kavrama açıklık getirmekte yarar görülmektedir.

1. Eğitim Kavramı

Eğitim kavramının diğer benzer kavramlarla karşılaştırmasını yapmadan önce eğitim bilimi, temeli, amaçları, kapsamı ile ilgili bilgileri ele almak yararlı olacaktır.

Günümüzde uygarlık düzeyi ne olursa olsun her toplumda varolan eğitim, insanlığın doğuşundan beri olagelmıştır. Nüfusu sınırlı olan ilkel bir kabilede, insanoğlu bir taraftan temel ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığı araçları geliştirmeye çalışmış, bir taraftan da toplumdaki çocuk, genç ve diğer yetişkinlere, örgün olmayan bir eğitim vermiştir. Böyle bir toplumda birey, canlı veya cansız çevre ile etkileşim yoluyla öğrenmiştir ve hala da öğrenmektedir. Öğrenmenin olduğu her durumda, insan davranışlarını değiştiren bir eğitim sürecinden sözedilebilir.

Rönesansla birlikte vurgulanan insan aklının üstünlüğü, doğa olaylarının akılcı yoldan incelenmesini başlatmıştır. 17. ve 18. yy.'da yöntembilim üzerinde durulmuş, doğa bilimlerinde büyük gelişmeler kaydedilmiştir. İnsan aklı, yönünü önce doğa olaylarının aydınlanmasına çevirmiş, sosyal ve psikolojik olgular, başlangıçta felsefi anlamda ele alınmıştır. İnsanlığın varolmasıyla birlikte başlayan eğitim de bilimselleşme kronolojisinde aynı kaderi paylaşmıştır. Eğitimin bilimselleşmesinin 19. yy. sonlarında ve özellikle 20. yy.'da gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Çocukların, gençlerin ve yetişkinlerin eğitimlerini, araştırmalara dayalı ilkeler doğrultusunda ele almak üzere araştırma merkezlerinin kuruluşu, eğitimin üniversitelerde incelenen bir alan olarak gelişmesi, uygulamada çeşitli görev ve işlevler için farklı yoğun programların geliştirilmesi gibi konular yüzyılımızda kurumsallaşmıştır. Bu da eğitimin bilimsellik yolunda hızla yol aldığını göstermektedir(1).

(1) Fatma VARIŞ, **Eğitim Bilimine Giriş**, Atlas Kitabevi, Ankara 1994, s.18.

Eğitimin bir bilim mi yoksa teknik mi olduğu tartışmaları artık güncelliğini yitirmiştir. Bugün, eğitim ile ilgili sorunların çözümü için pozitif bilimlerin yöntemlerinden yararlanarak araştırma yapılan bu alan, önemli bir disiplin sayılmaktadır.

Eğitim, zaman ve mekân yönünden sürekli ve çok boyutludur. Bilgi dahil rastlantısal veya rastlantısal olmayıp gerçek olaylar üzerinde durulur. Eğitim, içinde yaşanılan toplumun sosyal, kültürel, politik ve ekonomik olgularından etkilenir. Yerel, ulusal, uluslararası özellikler taşır; birey, etkileşim halinde bulunduğu çevrede eğitim görmektedir. Ulusaldır; ülke bütünlüğünü, kalkınmayı ve gelişmeyi hedefler. Uluslararası yönleri vardır; eğitimde yapılan araştırmalar, geliştirmeler, izlenen yöntemler ve evrim karşılıklı olarak incelenir. Bu incelemeler sonucunda her ülke, eğitimde nerede olduğunu anlayabilir(2).

Eğitimde pek çok faktör etkileşim halindedir. Bu nedenle eğitim alanında çalışanların, nedenler, sonuçlar ve öneriler üzerinde çeşitli ve birbirleriyle ilişkili olan faktörleri gözönüne almaları gerekmektedir. Bireyin davranışlarının geliştirilmesi esas alınması gerektiği için istenen davranışların standart ölçütlerini oluşturan eğitim amaçlarının saptanması ve bu amaçlarla değerlendirme süreçleri arasındaki boşluğun doldurulması gerekmektedir. Bu boşluğun doldurulması için ise;

- *Hangi gelişim özelliklerini taşıyan bireylerin davranışları nerede geliştirilecektir?*
- *Geliştirilecek olan davranış nedir?*
- *Davranış nasıl geliştirilecektir?*
- *Davranış ne ile geliştirilecektir?*
- *Ne kadar süre içinde geliştirilecektir?*

gibi soruları yanıtlamak sözkonusudur. Genel ve özel amaçlardan, süreçlerin ve sonuçların değerlendirilmesine kadar birbiriyle ilişkili olan soruların yanıtlanması, eğitim süreçlerine sistemli bir bütünlük kazandıran eğitim programlarını oluşturur(3).

Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda uygulama değeri olan yetenek, yönelim ve diğer davranış biçimlerinin edindiği süreçler toplamıdır. Eğitim bireyde davranış değiştirme, geliştirme ve uyum gibi dayanışma halinde bulunan amaçları gerçekleştirirken genel olarak aşağıda verilen amaçlardan hareket eder(4):

- Bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eder,
- Bireyin insan ilişkilerini geliştirmesini sağlar,
- Bireyin ekonomik etkinliğini geliştirir.

Eğitim kavramı, yetiştirme ve geliştirme kavramları içerisinde kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde veya dışında, formal programlarla, kendi kendine veya tecrübe ile kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak tanımlanabilir. Kişi doğduğu andan itibaren sürekli bu sürecin içindedir(5). Eğitim, çalışanlara şimdiki işlerini daha iyi yapmalarını sağlar ve çalışana kariyer başlangıcı aşaması boyunca yardımcı olur(6). Eğitim, çalışanların sorumluluklarını azaltmak yerine artırmaya yarayan bir araç olarak düşünülür. Bireyin bakış açısının gelişmesini sağlar. Öyle ki kişinin, değişik durumları değerlendirme ve kendisi için en uygun sorumlulukları seçme yeteneğini kazandırır(7).

Eğitimin etkin olmasında, toplumsal koşullar ile bu koşulları geliştirmesi sözkonusu olan birey hakkında bilimsel geçerliliği olan bilgiyi, öğrenme-öğretme sistemine uygulayacak kavramların ve becerilerin saptanması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Eğitim sürecinin genel özelliklerini sıralamakla bu konuda yapılan

(3) VARİŞ, **Eğitimde Program Geliştirme**, Alkım Kitapçılık, Ankara 1996, s.11.

(4) VARİŞ, **Eğitim Bilimine Giriş**, s.21.

(5) Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998, s.22.

(6) W. B. WERTHER-K. DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York 1993, s.306.

(7) T.L. LEAP-M.D. CRINO, **Personnel/Human Resource Management**, MacMillan Pub. Co., New York 1989, s.277.

ve yapılacak olan bilimsel çalışmaların çerçevesi hakkında anlayış geliştirmeye çalışmak yararlı olacaktır: Buna göre eğitim süreci(8),

- Kapsamlıdır,
- Çok boyutludur,
- Sürekli,dir,
- Dinamiktir,
- Bilimsel araştırma ve bulgulardan kaynaklanır,
- Ulusaldır, uluslararası araştırmaları inceler ve yararlanır,
- Yaşantılarla doğrudan ilgilidir,
- İnsana özgüdür,
- Amaca yöneliktir,
- Bütünleyicidir,
- Mekan yönünden geniştir, her yerde oluşur,
- Kültürü oluşturur, geliştirir ve kültürden etkilenir,
- Bir uyum sürecidir.

Eğitim, okul öncesi ve okul yaşamında sürdüğü gibi okul sonrası da, bireylerin seçtikleri mesleklerinde ve işlerinde daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri ve daha iyi pozisyonlara yükselebilmeleri için gereklidir. Sonuç olarak eğitim, yaşamımızın her aşamasında karşımıza çıkmakta; başka bir deyişle yaşam boyu devam etmektedir.

2. Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları

Yetiştirme kavramı, kişilerin işlerini yerine getirebilmeleri için bilgi, beceri ve davranışlarını sistematik bir şekilde geliştirme sürecidir(9). Bir üst kademeye yükselecek personele o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinanın nasıl çalışacağını öğretmek gibi faaliyetler yetiştirme faaliyetlerine örnek

(8) VARİŞ, *Eğitim Bilimine Giriş*, s.23-24.

(9) S. ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’de Uygulama*, EİTİA Yay., Eskişehir 1976, s.18.

oluşturmaktadır(10). Yetiştirme, çalışanların herhangi bir konu, iş ile ilgili bilgi, beceri, yetenek ve davranışları kazanabilecekleri veya öğrenebilecekleri bir çevrenin yaratılmasıdır. Geliştirme ve yetiştirme arasındaki farklılık; yetiştirme, çalışanların şimdiki işlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak amacıyla yapılmaktadır. Geliştirmede ise geleceğe dönük personel yatırımı temel alınmaktadır. Denetçi ve yöneticiler için eğitim gerekli olurken, beceri gerektirmeyen, yarı beceri gerektiren veya tam beceri gerektiren pozisyonlar için yetiştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat son zamanlarda eğitim ve yetiştirme arasındaki farklılık ortadan kalkmaktadır. Bunun nedeni de her geçen gün çalışanlardan işte karşılaşılan problemlerin farklı çözümleri arasından uygun olanını seçme ve karar verme yeteneğine sahip olmasının beklenmesidir(11).

Geliştirme, daha önce de belirtildiği gibi çalışanların şimdiki işlerinin üzerinde durmaksızın gelecekte alacağı sorumlulukları ele alır(12). Burgoyne ve Reynolds, geliştirme kavramının çeşitli anlamlarda kullanıldığını dört yaklaşımla göstermiştir. Bu yaklaşımlardan biri geliştirmeyi, olgunlaştırma süreci (maturation) olarak ele alır. Yaklaşım örnek olarak çocuk gelişimi, kişilerin yaşamı boyunca gelişimi veya toplumsal cinsiyet gelişimi verilebilir. Bu yaklaşımlar, zorunlu geliştirme olarak karşımıza çıkar. İkinci yaklaşım geliştirmeyi, bir şekillendirme süreci (shaping) olarak açıklamıştır. İnsan becerilerini geliştirme, bir öğrenen organizasyon geliştirme veya takım geliştirme seti gibi programları kapsar. Daha başarılı ilişkiler kurmak için olumlu tutumlar ve iletişim becerileri geliştirme, organizasyonda yetkilendirmenin yararlarını artırma, her aşamada takımları geliştirmek için bir dizi aracı tahsis etme, takım performansını artırma, etkin grup geliştirmeye yönelik ayrıntılı bir plan hazırlama gibi örnekler, geliştirme kavramını daha da aydınlatmaktadır. Burada geliştirme, uygun araç ve ayrıntılı hazırlanan planları kullanarak doldurulabilecek herhangi bir eksikliğin veya zayıflığın varolduğunu farzeder. Bir başka yaklaşımda ise geliştirme, ne son noktanın, ne de belirli bir yolun olmadığı ve bu nedenle de yol gösteremeyen bir

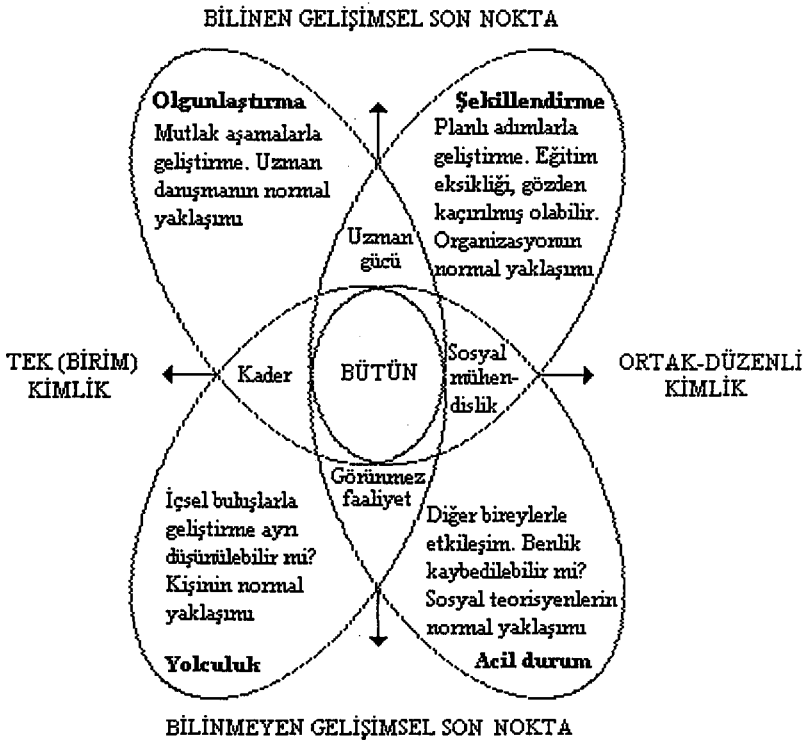
(10) KOÇEL, s.23.

(11) LEAP-CRINO, s.277.

(12) WERTHER-DAVIS, s.306.

araştırma yolculuğu (voyage) olarak açıklanmıştır. Bir yolculuk olarak geliştirme, içerisinde yer alan bireylerin, hızlı bir şekilde yol alan süreçlerde üzerlerine düşen rolleri sürekli olarak yeniden analiz ettikleri, ahlaki değerleri ve güçlü benlik kavramının temelini oluştururken düşüncelerini, gerçekleşmemiş varsayımları, peşin hüküm ve endişeleri karşılaştırdıkları etkin bir süreçtir. Son olarak dördüncü yaklaşımda ise geliştirme, hızlı değişim (emergent) olarak tanımlanmıştır. Geliştirme sürecinin daha önce tanımlanmış amaçları yoktur ve geliştirme, yaşam karmaşası dışında ortaya çıkar. Şekil 1.1’de geliştirme kavramına getirilen yaklaşımlar gösterilmektedir(13).

Şekil 1.1. Geliştirme İle İlgili Yaklaşımlar



Kaynak : J. BURGOYNE-M.REYNOLDS, Management Learning Integrating Perspectives in Theory and Practice, Sage Pub., London 1997, s.203.

Eğitim, yetiştirme ve geliştirme örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır; çünkü işe alma ve seçme sistemlerinin hiçbirisi kusursuz değildir. Yöneticinin

(13) J. BURGOYNE-M. REYNOLDS, Management Learning Integrating Perspectives In Theory And Practice, Sage Pub., London 1997, s.200-206.

yeni beceriler kazanması ve görevini daha iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.

B. YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE BENZER KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

1. Yönetici Eğitimi

İnsanları yönetmek çok zor ve karmaşık bir iştir ve belli bir yeteneği gerektirir. İnsanları etkileyebilmek, onlarla iyi ilişkiler kurup, işlerini yaptırabilmek, kişinin doğuştan sahip olduğu niteliklerdir. Kendini geliştirmiş yöneticilerin sayısı az olmamakla beraber günümüzde teknolojinin izlenmesi zor bir hızla gelişmesi ve yönetim fonksiyonunun çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel olarak bir eğitim programına dahil edilmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır(14).

Yönetici eğitimi, profesyonel bir yöneticiye, başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, bu unsurları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırma sürecidir şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca yönetici eğitimi; yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları hakkında duyarlı hale getirmek olarak ifade edilebilir(15).

Hızlı bir şekilde gelişen teknolojik çevreye uyum sağlayabilmek için zamana karşı bir yarış sözkonusu olmaktadır. Bu nedenle yöneticinin kendi kendini geliştirebilmesi de önemli ve gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Meydana gelen teknolojik gelişmeler buna fırsat vermektedir. Kendi kendini geliştirme, yöneticilerin performansını artırma sürecinin önemli bir parçasıdır. Yöneticinin, etrafındaki fırsatları geliştirme avantajını yakalama süreci, kendi kendini geliştirme programının başarılı olmasını etkileyen önemli bir faktördür. Kendi kendine geliştirmede yöneticiler,

(14) ARTAN, s.30-31.

(15) KOÇEL, s.30.

kendilerini geliştirmeye teşvik edecek ve üst yönetimin aktif desteğini alacak örgüt iklimine gereksinim duymaktadır(16).

İşletmelerde yöneticilerin eğitilmesi planlanırken işletmelerin amaçları ve politikaları, işletmelerin büyüklükleri ve yönetici eğitiminin üstleneceği sorumluluk konularının gözönünde bulundurulması gerekmektedir(17):

- Amaç ve politikalar : Bir işletmede yer alan bölümlerin ayrı amaçları vardır. Fakat bu amaçlar, işletmenin ana amacının gerçekleşmesine hizmet etmektedir. Bu nedenle işletmelerde eğitim çalışmaları planlanırken işletmenin ana amaçlarını eğitim programlarına yön verici bir unsur olarak gözönünde tutmak gerekmektedir. Aynı şekilde politikalar da bu amaçlara ulaşmak için bir araçtır. İşletmenin çevre koşullarına uyumunu sağlamak için izlenecek politikaların önemi büyüktür.
- Büyüklük : Küçük, orta ve büyük olarak büyüklüklerine göre sıralanan işletmelerde yönetici eğitimi programının farklılık göstereceği bir gerçektir. İşletmelerin faaliyette bulunduğu bölümlerin fonksiyonlarını uygun bir şekilde yerine getirebilmeleri için ayırdıkları insan, materyal, zaman ve para aynı olmamaktadır.
- Sorumluluk : Yönetici eğitimi sorumluluğunu üstlenecek kadronun üst yönetim olması kaçınılmazdır. Üst yönetimin yönetici eğitimi programlarını benimseyip, özendirme ve desteklemesi gerekmektedir(18).

Yönetici eğitimi ile beraber sözügeçen diğer kavramlar, yönetim geliştirme ve örgüt geliştirmedir. Genellikle birbirine karıştırılan bu kavramlar arasında, birbirlerinin tekniklerini kullanmaları yönünden benzerlik olmakla beraber birbirinden farklıdır. Bu kavramların açıklanmasıyla benzerlik ve farklılıklar daha da aydınlanacaktır.

(16) Laurie J. MULLINS, **Management and Organisational Behaviour**, Fourth Edition, Pitman Pub., London 1996, s.766.

(17) ARTAN, s.36-47.

(18) Ömer PEKER, "Yönetim Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.22, S.3, Eylül 1989, s.9.

2. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme, bir organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için her kademedeki yöneticinin geliştirilmesinde sistematik bir süreçtir. Bu süreç, şimdiki ve gelecekteki yönetim ihtiyaçlarının bir analizini kapsar, yöneticilerin mevcut ve potansiyel becerileri değerlendirilir ve bu ihtiyaçları karşılamak için onların geliştirilmesinde kullanılacak en iyi araçlar tasarlanır. Bu tanım, yönetim geliştirmenin(19);

- Yöneticilere yönelik talebi değerlendirmek için insan kaynakları planlamasını,
- Gerektiğinde bir amaçlara göre yönetim programını kullanarak yöneticilerin şimdiki yeteneğini değerlendirmeyi,
- Geliştirme yöntemlerini tahsis etmeyi

kapsadığını göstermektedir.

Yönetim geliştirme süreci, tüm organizasyonun yapısı, amaçları ve ihtiyaçları ile ilişkili olmalıdır. Yönetim geliştirmede öncelikle gerekli olan, işe alma ve seçme işlevlerinden oluşan etkin bir insan kaynakları planlamasıdır(20).

Yönetim geliştirmede ele alınması gereken konular üç grupta incelenebilir(21):

- 1) Bir yöneticinin işini yerine getirebilmesinde ihtiyaç duyulan bilgi.
 - İşletmenin özgeçmişi, organizasyonu ve uygulamaları,
 - Mevcut işletme kaynakları,
 - İşletme teknolojileri,
 - Yöneylem araştırması gibi uzman yönetim teknikleri,
 - Konu ile ilgili yasa,
 - Genel, sosyal ve ekonomik çevre.
- 2) Aşağıdakileri kapsayan planlama, analitik ve yaratıcı beceriler.

(19) H. T. GRAHAM-R.BENNETT, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Pitman Pub., London 1992, s.270.

(20) WERTHER-DAVIS, s.766.

(21) GRAHAM-BENNETT, s.270.

- Amaçları belirleme ve önem sırasına koyma,
 - İnsan, materyal, teknoloji ve finans gibi mevcut kaynakları değerlendirme,
 - Planları tanımlama ve uygulama, gerektiğinde görevlendirme,
 - Günlük yönetim problemlerini anlama ve çözme.
- 3) Kişilerarası veya etkileşimli beceriler olarak da adlandırılan sosyal beceriler, yöneticiler zamanlarının büyük bir bölümünü diğerleriyle çalışarak geçirdikleri için önemlidir.
- Yukarıya, aşağıya ve yatay iletişim,
 - Bölüm veya bölümlerarası koordinasyon,
 - Astların motivasyonu,
 - Diğerlerinin ihtiyaçlarının, fikirlerinin ve algılarının gözönüne alınması.

Yönetim geliştirme bazen yönetici geliştirme görünümünde olsa bile aralarında amaç farkı bulunmaktadır. Geliştirme kavramının özelliklerini de içeren yönetim geliştirme programları, geliştirilmesi başlı başına uzmanlık isteyen, bu programı tamamlayanların nasıl izleneceklerinin belirlenmesine kadar bir seri faaliyetin bir arada ve birbirleriyle ilişkili olarak ele alınmasını gerektiren bir konudur(22).

3. Örgüt Geliştirme

Richard Beckhard'ın yaptığı tanıma göre örgüt geliştirme; planlı, örgüt çapında, üst kademedен yönetilen, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak için davranış bilimini kullanarak örgütün süreçlerindeki planlı müdahalelerdir(23). Bundan başka örgüt geliştirme, büyüme ve gelişme için örgütsel amaçlarla kişisel istekleri birleştirerek işletmenin başarıya ulaşma girişimi olarak tanımlanmaktadır(24).

(22) KOÇEL, s.26-30.

(23) Richard BECKHARD, **Organization Development : Strategies and Models**, Addison Wesley Pub. Co., New York 1969, s.9.

(24) Donald F. HARVEY-Donald R. BROWN, **An Experiential Approach To Organization Development**, Third Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs 1988, s.3.

Örgüt geliştirme süreci karmaşık bir süreçtir. Örgüt geliştirme sürecine pek çok farklı yaklaşım vardır. Tipik bir örgüt geliştirme programı aşağıdaki aşamaları içerir(25):

- Sorunların belirlenmesi
- Veri toplama
- Toplanan verilerin karşılaştırılması
- Hareket planlama ve problem çözme
- Müdahalelerin kullanılması
- Değerlendirme ve sonuçların izlenmesi

Örgüt geliştirme süreci boyunca üst yönetimin desteği ve örgüt geliştirme danışmanının yardımı kaçınılmazdır. Bu desteği ve yardımı sağlayan örgüt üyeleri, örgütsel sorunları teşhis eder, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini planlar ve örgüt geliştirme disiplininin sağladığı çeşitli müdahale yöntemlerini kullanarak sorunları çözmeye çalışır. Örgütü oluşturan üç temel boyutun (insan, yapı, yöntem) karşılıklı etkileşimi örgütün etkinlik ve verimlilik düzeyini belirlemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirme, bu boyutların herbirinde gelişmeler yaratacak müdahale yöntemlerini içerir. Ayrıca bir boyuttaki değişim çabalarının diğer boyutlar dikkate alınarak gerçekleştirilmesini öngörür. Bu iki nedenden dolayı örgüt geliştirme bütüncül bir bakış açısına sahiptir(26).

Örgüt geliştirme, sıklıkla yeniden örgütlenme, yönetim geliştirme ve yönetici geliştirme gibi konularla karıştırılmaktadır. Kuşkusuz bu tekniklerle benzerlikleri bulunmakla beraber örgüt geliştirme bu kavramlardan farklıdır. Örneğin, yönetim geliştirme, kişisel davranışı değiştirme amacına yöneliktir. Örgüt geliştirme ise, bütüncül yaklaşımı dolayısıyla, tüm örgüt çapında örgütü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, örgüt geliştirme danışmanları, yönetim eğitimi, kalite çemberleri veya iş

(25) John W. NEWSTROM-Keith DAVIS, **Human Behavior At Work : Organizational Behavior**, Ninth Edition, McGraw-Hill, Inc., Hightstown 1993, s.298-300.

(26) Ömer PEKER, "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.4, Aralık 1991, s.105-106.

zenginleştirme gibi pek çok tekniği kullanmaktadır. Tek bir teknik örgüt geliştirme disiplini temsil etmez(27). Bu tekniklerin birlikte kullanılarak birbirini tamamlaması, örgüt geliştirmenin amacına ulaşmasını sağlayacaktır.

Örgüt geliştirme, yönetim geliştirme ve yönetici eğitimi ile ilgili düzenlenen programlar, çalışanların kariyerlerinin geliştirilmesinde de önemli rol oynayacaktır. Bilgi ve becerilerini geliştirebilenler, gelecekte daha üst kademelere yükselebileceklerdir. Çalışanların, organizasyona daha fazla katkı sağlamayı amaçladıkları konuma gelmeleri ile hem kendi hedefleri hem de organizasyonun hedefleri gerçekleşecektir.

C. YÖNETİCİLERDE KARIYER GELİŞTİRME VE KARIYER PLANLAMASI

Kariyer, kariyer planlaması ve kariyer yönetimi kavramları gerek işletmeler gerekse çalışanlar tarafından pek bilinmemektedir. İnsan kaynakları bölümünün çalışmaları arasında yer alan insan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi sistemi ülkemizde de az sayıda işletme tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Bu başlık altında, kariyer, kariyer geliştirme ve kariyer planlaması kavramları üzerinde durularak, yöneticiler için kariyer geliştirme ve kariyer planlaması konusu ele alınacaktır.

Kariyerin tanımı, kamu ve özel sektörlere göre temelde aynı olmakla beraber bazı farklılıklar göstermektedir. Bununla beraber kariyer genel olarak; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında aşama aşama ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması sürecidir(28). Kariyer ile ilgili bir başka tanım da; kariyer, bir insanın çalışma hayatı boyunca yaptığı işlerin tümüdür şeklinde yapılmaktadır(29).

(27) HARVEY-BROWN, s.4.

(28) Nilgün AYDEMİR, 2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları, TÜGİAD, İstanbul 1995, s.1.

(29) WERTHER-DAVIS, s.377.

Kariyer, hem tutum ve davranışları hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içermektedir. Bunun dışında çalışanın iş dışındaki sosyal hayatı ve buna ilişkin rolleri de kariyer kavramı ile birlikte ele alınmalıdır. Örneğin kariyer sürecinin ortalarına gelmiş, 50 yaşlarında bir yönetici ile emekliliği gelmiş bir yöneticinin işte yükselme ve daha fazla sorumluluk alma yolundaki tutum ve davranışları aynı olmayacaktır(30).

İnsanların, çalışma hayatları boyunca farklı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu nedenle işletmeler, kariyer aşamalarını daha iyi anlayarak, kariyer yönetim programlarını daha etkin şekilde tasarlayabilmektedirler. Buna göre kariyer geliştirmenin beş temel aşaması vardır(31):

- İş öncesi (preparation for work) : Mesleki imajını geliştirme, alternatif meslekleri değerlendirme, ilk mesleki seçeneği geliştirme, gerekli eğitimi alma.
- İşe giriş (organizational entry) : Hangi işletmede çalışmak isteniyorsa, o işletmenin sunduğu işleri kabul etme, yeterli bilgiye dayanan uygun işi seçme.
- İlerleme (early career) : İş öğrenme, örgütsel kural ve normları öğrenme, seçilen meslek ve organizasyon içinde yer edinme, rekabet yeteneğini artırma, amaçlara ulaşmaya çalışma.
- Koruma (midcareer) : İşe giriş ve ilerleme ile ilgili kariyer aşamaları yeniden değerlendirme, amaçları yeniden belirleme veya değiştirme, orta yaşa göre tercihler yapma, çalışmalarında verimliliği devam ettirme.
- Emeklilik (late career) : İşte verimliliği sürdürme, onurlu çalışmayı devam ettirme, etkin bir şekilde emekliliğe hazırlanma.

(30) H. CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1997, s.303-304.

(31) R. S. SCHULER, **Managing Human Resources**, Fifth Edition, West Pub. Co. New York 1995, s.128-134.

Kariyer geliştirme ve kariyer planlaması insan kaynakları bölümünün karşısına yeni kavramlar olarak çıkmaktadır. Bazı işletmeler, kariyer ile ilgili danışmanlık yapmaktadırlar. Ancak, kariyer planlaması ve kariyer geliştirme ile ilgili sorumluluğu çalışanların kendilerine bırakmaktadırlar(32).

Kariyer planlaması ve kariyer geliştirme kavramları ile ilgili açıklamalara geçmeden önce bu iki kavramın tanımını yapmak yararlı olacaktır. Buna göre; kariyer geliştirme, kariyer yönetimi ve planlamasını kapsamaktadır ve bir çalışanın kendi kariyer planını gerçekleştirme sorumluluğunu yüklediği bireysel geliştirmeler olarak tanımlanmaktadır(33). Kariyer planlama ise, kariyer amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayan faaliyetleri saptama süreci olarak tanımlanmaktadır(34). Gelişen işletmelerde, yönetimde yer alacak personelin belirlenmesi, geliştirilmesi ve kalitesini yükseltme ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında, nitelikli bir çalışanın üst kademeye gelmeye ve sorumluluğu üzerine almaya hazır olması sağlanmalıdır. Bu nedenle uzun dönem yönetici ve liderlik kalitesine ilişkin belirsizlikleri enaza indirmek ve yönetim kademelerine nitelikli insan kaynağının yerleştirilmesini sağlamak için bir planlamanın yapılması gerekmektedir. Bu planlama, işletme içi fırsat ve performans geribildirimini sağlamalıdır(35).

Etkin bir kariyer yönetiminde organizasyon için önemli olan, insan kaynaklarının etkin kullanımı ve eşit istihdam olanağı sağlanmasıdır. Eşit istihdam olanağı, başlangıçta seçme ve iyileştirme üzerine yoğunlaşır. Buna göre kariyer yönetimi, organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla nitelikli insanlardan bir grup oluşturmak için seçme, değerlendirme, görevlendirme ve geliştirme sürecidir(36).

(32) WERTHER-DAVIS, s.399.

(33) WERTHER-DAVIS, s.377.

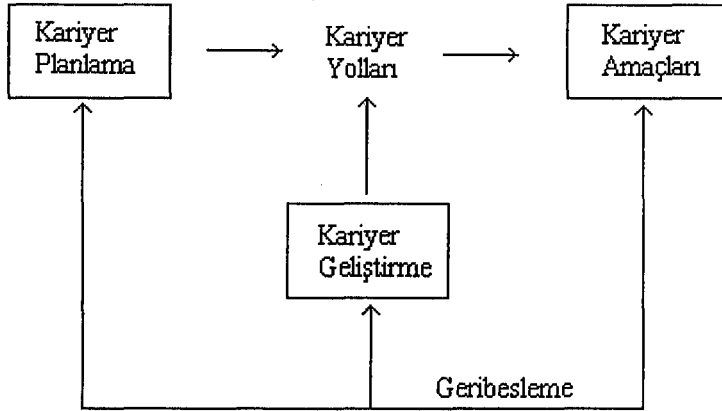
(34) SCHULER, s.121.

(35) AYDEMİR, s.44-45.

(36) G. T. MILKOVICH-J. W. BOUDREAU, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood 1991, s.371.

Şekil 1.2’de kariyer planlama ve kariyer geliştirme süreci görülmektedir. Planlama süreci, kariyer amaçlarını ve bu amaçlara yönelik kariyer yollarını tanımlamak için çalışanlara imkan vermektedir. Eğitime ağırlık veren çalışanlar kendilerini ve daha da ileriye giderek kariyer amaçlarını geliştirme yollarını aramışlardır. Eğitim programlarının istenen hedefe ulaşmasında kişisel çabalar, iyi iş performansı, kendini gösterme, etkileme ve birleştirici olma önemlidir. İnsan kaynakları bölümü de, gerek çalışanların gerek organizasyonun istenen amaca ulaşması için kariyer planlamasının yapılmasına yardımcı olmaktadır(37).

Şekil 1.2. Kariyer Planlaması ve Kariyer Geliştirme Süreci



Kaynak : W.B.WERTHER-K.DAVIS, *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw Hill, New York 1993, s. 400.

İnsanların değer ve ilgileri zamanla değişim gösterebilir, bu nedenle kariyer değişimi sözkonusu olabilir. Kişi, kariyerini değiştirmekle kötü bir karar vermiş demek değildir. Günümüzde çalışanlar, yaşamı ve işi arasında çok daha fazla denge aradığı için kariyer değişimlerine çok daha sık rastlanmaktadır. Yönetim en yaygın kariyer alanlarından birisidir. Pek çok insan daha yüksek statüler, daha yüksek ücretler ve otorite arar. Herhangi bir organizasyondaki en yüksek ödemeli pozisyon, yönetim kademeleridir(38).

(37) WERTHER-DAVIS, s.400.

(38) AYDEMİR, s.32.

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin başarılı bir kariyere sahip olabilmeleri için öncelikle kariyer amaçlarını belirlemeleri ve işletme hiyerarşisinde mevcut kademelerden daha yüksek olanı seçmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Yönetici kariyer geliştirmeye, kendi kendini değerlendirme ile başlamalıdır. Güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iyileştirme gereken yönlerin bulunmasına yardımcı olur. İyileştirme çabaları, belirlenen hedeflere doğru yönlendirilmeli, planlanmalı, organizasyonda mevcut olan ve gelecekte doğabilecek fırsatlar gözönüne alınmalıdır.

Organizasyonlarda, işe alma ve terfi için uygun olan çalışanlar seçildikten sonra bir dizi eğitimden geçirilmektedir. Yönetici ve profesyoneller için de düzenli olarak eğitim ve geliştirme programları uygulanmaktadır. Bireysel geliştirme programları; yeni çalışanların oryantasyonunu, fonksiyonel beceri eğitimini ve emekliliğe hazırlamayı kapsamaktadır. Bu programlar genellikle, bir çalışanın kariyerindeki belirli bir aşamaya veya herhangi bir işe yönelik olarak düzenlenmektedir(39).

II – YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI GELİşTİRME SÜRECİ

Eğitim programlarının yapısı, birbiriyle dayanışma halinde olan aşağıdaki boyutları kapsar ve programı geliştirirken her bir boyutun değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gözlenir(40):

- Programın geliştirileceği kurumun amaç ve işlevi,
- Programın genel amaçları,
- Programın kimlere verileceği,
- Programın ne zaman verileceği,
- Öğretim mekanı,
- Öğretim alanı,
- Davranışsal amaçlar,

(39) AYDEMİR, s.40 ve s.37

(40) VARİŞ, Eğitimde Program Geliştirme, s.18.

- Giriş davranışlarının saptanması,
- İçerik ve etkinlikler,
- Eğitimi vereceklerin seçiminde uygulanacak kriterler,
- Süre, ayrıntılı zamanlama,
- Uygulanacak yöntemler,
- Kullanılacak öğretim araçları, yayınlar vb.
- Destek faaliyetler,
- Sosyal faaliyetler,
- Maliyet/yarar,
- Değerlendirme,
- Geliştirme programı.

Eğitim programının yerine getirilmesinde dört temel aşama belirlenmiştir. Bu aşamalar; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, amaçların saptanması, yeni beceri, davranış ve yeteneklerin kazandırılması için kullanılan yöntemlerin uygulanması ve değerlendirme aşamalarıdır. Bu aşamalar aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

A. EĞİTİM İHTİYAÇLARININ BELİRLENMESİ

Pek çok işletme, her yıl paralarının büyük bir kısmını eğitim ve geliştirme programlarına harcamaktadır. Bu yöndeki giderlerin bir kısmı, yöneticilerin teknik ve bilimsel bilgi ve yeteneklerini günün değişen koşullarına uyumlu hale getirmek, gelecekte karşılaşılabilecekleri mücadelelere hazırlamak amacıyla yapılmaktadır. İhtiyaç duyulan eğitim programlarının yapılmasına karar vermek için örgütsel, işe yönelik ve kişisel ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir(41).

(41) WERTHER-DAVIS, s.310 ve SCHULER, s.509-514.

1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi

Örgütsel ihtiyaçlar analizi, işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçlarının değerlendirilmesiyle başlamaktadır. Daha sonra insan kaynaklarını, etkinlik indekslerini ve örgütsel iklimi değerlendirmektedir. İnsan kaynakları analizi, insan kaynağına duyulan talebi ve insan kaynağına sunulan yetenek ve programları organizasyon amaçlarına uygun hale getirir. Etkinlik indeksleri analizi, çalışma grupları ve organizasyonun etkinliği ile ilgili bilgi edinir. İndeksler, insangücü maliyeti, insangücü sayısı, ürünün kalitesi, ücretler, materyal kullanımı ve onarımları içermektedir. Organizasyonda, bu indekslere yönelik standartlara karar verilir ve daha sonra eğitim programlarının etkinliğini değerlendirmek ve organizasyondaki gruplara eğitim programlarını uygulamak için bu indeksler kullanılabilir. Örgütsel iklimin kalitesinin ölçülmesi; devamsızlık, personel devri, verimlilik, kazalar, davranış anketleri, şikayetler, öneriler gibi unsurları kapsamaktadır.

2. İş İhtiyaçları Analizi

İş ihtiyaçları analizi, yerine getirilen görevler, bu görevler için gerekli olan beceriler ve standartlara yönelik bilgiyi sağlar. Bu üç bilgi mevcut yöneticilerden, insan kaynakları bölümünden toplanabildiği gibi organizasyonun farklı bölümlerini temsil eden gruplardan da toplanabilir. İş analizinde ilk aşama, işteki tüm görevlerin bir listesini çıkarmaktır. İkinci aşama ise, her bir görevi tamamlamak için katılımcılar tarafından yerine getirilen aşamaların bir listesini çıkarmaktır. Katılımcıların ihtiyaç duyduğu performans beceri ve bilgi türlerine, becerili iş sahiplerini gözleyerek veya iş tanımlarını inceleyerek karar verilmiş olabilir. Bu bilgi, program içeriğini ve en etkin eğitim yöntemlerini seçmek için eğitimcilere yardımcı olmaktadır(42).

3. Kişisel İhtiyaçlar Analizi

İş ihtiyaçları analizi belirlendikten sonra sıra kişisel ihtiyaçlar analizine gelir. Gerekli beceriler ve verimliliğin ulaşılabilir enaz standartları hakkında bilgi

(42) S. BOHLANDER, **Managing Human Resources**, Ninth Edition, Thomson Information Pub., Cincinnati 1992, s.216.

edindikten sonra analiz, kişilere yönelir. Kişisel ihtiyaçlar analizi, iki şekilde yapılır. İlki, yöneticinin performansı arasındaki farklılıklar, performansın enaz ulaşılabilir standartlarıyla mevcut performansın karşılaştırılarak yapılmasıdır. Bu yöntem, yöneticinin mevcut iş performansına yöneliktir ve bu nedenle mevcut işle ilgili eğitim ihtiyaçlarını tanımlamak için kullanılır. İkincisi, herbir beceri için ihtiyaç duyulan verimlilik seviyesi ile yönetici için ihtiyaç duyulan herbir beceri boyutunun karşılaştırmalı değerlendirmesinin yapılmasıdır. Bu yöntem ise, gelecekteki işler için geliştirme ihtiyaçlarını tanımlamak üzere kullanılır.

B. EĞİTİM AMAÇLARININ BELİRLENMESİ

Eğitim, insanların yaşama yollarının, kültürün tanıtılmasını ve geliştirilmesini amaç edindiği için, eğitim amaçlarının sosyal koşullarla ilişkili olması gerekmektedir. Yavaş gelişen bir toplumda amaçlar, genellikle günlük koşullara uydurulur. Hızla değişen toplumlarda ise sosyal fikirler ve uygulamalar yeniliklerin gerisinde kalır; sonuç olarak amaçlar eskir(43).

Belirlenen ihtiyaçlarla doğrudan ilişkili olan amaçlara ulaşıldığında ihtiyaçların da karşılanacağı düşünülür(44). Eğitime yönelik amaçlarda, bütün bilgiler benzer standartlara karşı gelmelidir. Gelecekle ilgili doğru kararlar verecek bilgiyi yansıtmalı, önemli kararları düzeltmeli, yeterince belirgin ve ölçülebilir olmalıdır. Amaçlara yöneik bilgiyi toplama maliyeti, getireceği yarardan fazla olmamalıdır(45).

Kişilerin ihtiyaçları, eğitime yönelik amaçların belirlenmesi ile oluşur. Bu amaçlar, istenen davranışı ve bu ihtiyaçların meydana gelmesinin altında yatan şartları belirlemelidir. Aynı zamanda amaçlar, kişisel performans ve bir eğitim programının ölçülebilmesine yönelik bir standart olma görevini üstlenmektedir. Amaçlar yerine

(43) VARİŞ, *Eğitimde Program Geliştirme*, s.97.

(44) LEAP-CRINO, s.289.

(45) MILKOVICH-BOUDREAU, s.411-412.

getirilmediği takdirde başarısızlık, eğitim programı ve bu programa katılan yöneticiler ile ilgili eleştiriyi alan insan kaynakları bölümüne aittir(46).

C. EĞİTİM PROGRAMLARININ SEÇİMİ

Yönetici eğitimi programlarının başarılı bir şekilde uygulanması, uygun şartlar altında uygun insan için uygun yöntemlerin seçimine bağlı olmakla beraber kişinin kariyer aşaması ve örgütsel kademesi de önemlidir(47).

Bu programlar için; eğitim programlarına katılacaklar, eğitim programlarını yürütecek kişi veya kuruluşlar, kazandırılacak becerilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Eğitim programlarına katılacak yönetici sayısını belirlemek önemli bir karardır. Eğer sadece iki-üç yönetici katılacaksa genellikle maliyet açısından elverişli yöntemler kullanılabilir. Kısa zamanda sayıca fazla yöneticinin eğitilmesi gerekiyorsa; programlı öğretim uygulanabilir bir yöntemdir. İnsan kaynakları bölümü, eğitime destek veren araç, program ve politikalarla işletme liderleri ve yöneticilerini eğitme rolünü üstlenir. Ayrıca eğitim programları, kendini geliştirmiş bir yönetici veya çalışan tarafından yürütülebileceği gibi organizasyon içinden veya dışından bir uzman tarafından da yürütülebilir(48).

Performans becerileri ve bilgisi, katılımcı ihtiyacı, yetenekli yöneticileri gözleyerek ve sorgulayarak veya iş tanımlarını inceleyerek belirlenebilir. Bu bilgi, en etkin eğitim yönteminin seçimi ve program içeriğinin belirlenmesi için uzmanlara yardımcı olur(49).

(46) WERTHER-DAVIS, s.312-313.

(47) M. LONDON, *Developing Managers: A Guide to Motivating and Preparing People For Successful Managerial Careers*, Jossey-Bass Publishers, London 1988, s.190.

(48) SCHULER, s.514 ve M. LONDON, *Change Agents...*, s.8.

(49) BOHLANDER, s.216.

1. Konuların Belirlenmesi

Eğitim programında içerik, eğitim amaçlarının gerçekleşmesi için yararlanılan bir kaynaktır. Böyle bir kaynak, *kendi içinde değer taşıması ve etkinlikle kullanılması* gibi iki sorunu oluşturmaktadır. Eğitim içeriği ile ilgili bilgi yapısının araştırma problemlerinin formüle edilmesinde ve şekillenmesindeki rolü, problemlerin çözümü için gereken verileri toplamadaki etkinliği, yorumların bilim alanının yapısına uygunluğunu sağlayıp sağlamadığı, eski yapıya dayanarak yeni yapı meydana getirmenin yolu ile ilgili problemlere çözüm aranmalıdır. Bu sorunlarla ilgili olarak içerik yapısının sahip olması gereken iki nitelik vardır. Bunlar, güvenilirlik ve geçerlik kriterleridir(50).

Güvenirlik, bir araştırmanın rehber prensiplerinin açık seçik olması ve bu prensiplerin hassasiyetle uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Geçerlilik, kullanılacak verilerin yalnızca güvenilirliği değil aynı zamanda temsil edebilmesi ile de ilgilidir. Bu kriter, yapıya ilişkin verilerin mümkün olduğunca konunun tümünü içine almasını gerektirmektedir.

Konular, ihtiyaçların analiz edilmesi ve öğrenme amaçlarıyla şekillendirilir. Program, belli becerileri öğretmeye ve ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etmeye yönelik olarak hem organizasyonun hem de yöneticilerin ihtiyacını karşılamalıdır(51). Programa katılanların konularla kendi ihtiyaçları arasındaki bağlantıyı kurabilmesi eğitim programının etkinliğini artıracaktır(52).

2. Öğrenme İlkelerinin Gözden Geçirilmesi

Öğrenme, gözlem yapma, koçluk (coaching) gibi çeşitli öğrenme süreçlerinin; üst (boss), meslekdaş (peer) ve akıl hocalarıyla (mentor) ilişkilerin

(50) VARİŞ, *Eğitimde Program Geliştirme*, s.114-118.

(51) WERTHER-DAVIS, s.313.

(52) R. GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir 1996, s.126.

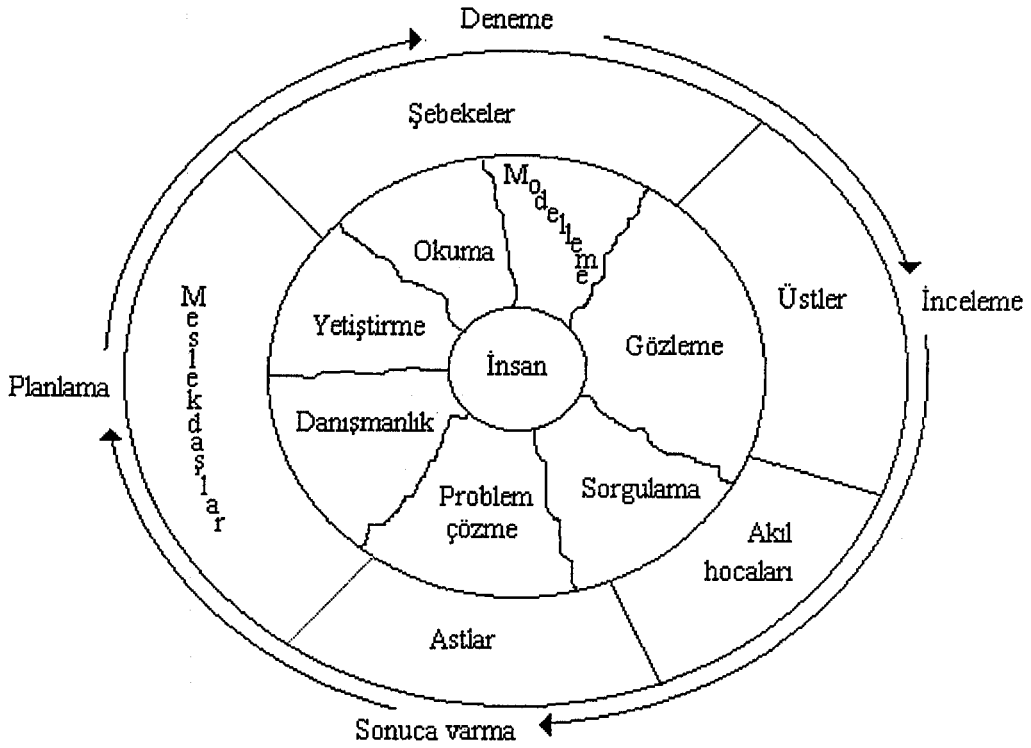
bütünleşmesiyle meydana gelir. Bu etkileşim Şekil 1.3'de gösterilmiştir(53). Herkesin öğrenme yeteneği birbirinden farklıdır. Buna rağmen bazı öğrenme ilkeleri kullanılarak bu süreç hızlandırılabilir(54):

- Katılım : Aktif bir şekilde katılım olduğu zaman öğrenme genellikle hızlı ve kalıcı olur. Katılım kişinin öğrenme isteğini ve motivasyonunu artırır.
- Tekrar : Pek eğlenceli ve uzun süre kalıcı bir öğrenme biçimi olmasa da bazı bilgilerin hafızaya alınmasında etkili bir yöntemdir.
- İlişkilendirme : Öğrenme, bilgiler anlamlı bir şekilde birbirleriyle bağlantılı olarak iletilirse etkili olur. Örneğin, yöneticiye işi oluşturan görevler açıklanmadan önce işin yapılmasındaki amaç açıklanmalıdır. Bu açıklama, çalışırken belirli bir yöntemi izleyerek her bir görev arasında ilişki kurma imkanı verir.
- Transfer : Program sırasında işin yapılmasında gerekli ortamın bir benzerinin oluşturulması öğrenmeyi hızlandırır.
- Geribildirim : Katılımcı, aldığı eğitim programının sonucu ile ilgili bilgilendirilir. Kişinin kendini değerlemesine olanak verir.

(53) A. MUMFORD, **Developing Top Managers**, Gover Pub. Co., Brookfield 1990, s.42.

(54) WERTHER-DAVIS, s.314-315.

Şekil 1.3. Öğrenme Sürecinde Etkileşim



Kaynak : Alan MUMFORD, *Developing Top Managers*, Gower Pub. Co., Aldershot, 1988, s.42.

3. Yöntemlerin Seçimi

Pek çok işletme, yöneticilerin mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmek için kurslar ve özel programlar (bölüm toplantıları, workshop'lar ve konfreanslar) düzenlemektedirler. Organizasyonlar, öğrenme ve geliştirme için ortam yaratmakta ve gerekli kaynakları sağlamaktadırlar(55). Ancak her yöneticinin, bu kaynaklardan olumlu bir şekilde yararlanabilmesi için kişisel olarak kendisini geliştirme sorumluluğunu hissetmesi gerekir.

İşletmelerde çeşitli eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Bunlar arasında bilgiyi sunma (konferanslar, filmler, okuma), grup tartışmaları, kendini geliştirerek öğrenme, örnek olaylar ve simülasyonlar (iş oyunları) sayılabilir. Daha etkin eğitim yöntemlerini tasarlamak için ayrıntılı bir şekilde eğitim teknolojisinden yararlanmak

(55) LONDON, *Developing...*, s.184.

gerekmektedir. İşitsel kasetler, video bantlar, filmler, işe yönelik kitaplar ve bilgisayar programları tek başına kullanıldığı gibi diğerleriyle birleştirerek de kullanılabilir(56).

Eğitim programlarında kullanılan yöntemler; *işbaşında eğitim yöntemleri* ve *iş dışında eğitim yöntemleri* olarak sınıflandırılmaktadır. Bu eğitim yöntemleri aşağıda, ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

3.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri

Yönetim beceri ve yetenekleri, sadece dinleyerek, okuyarak ve gözleyerek geliştirilemez. Hata yaparak öğrenmek, deneme, uygulama yoluyla da eğitmek gerekir. Bu yöntemde, deneyimli bir uzmanın gözetimi altında kişiye yeni işi hakkında bilgi verilir. Katılımcının, deneyimli çalışanı veya uzmanı gözleyerek ve işi ile ilgili olan mevcut materyal, personel ve/veya makina ile birlikte çalışarak işi öğrenmesi beklenir. Bu yöntemin olumlu yanlarından biri, katılımcının çalıştığı ortamda iş becerilerini kazanabilir ve işbaşında bu becerileri uygulamada daha fazla uyum gösterebilmesidir. Başlıca işbaşında eğitim yöntemleri aşağıda ele alınmıştır(57):

a. İş rotasyonu

Bu yöntemde kişi, benzer nitelikte çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Her iş değişimi eğitim amacının bir parçasını oluşturur. Böylece kişi, çok sayıda işi yapabilme becerisine sahip olur(58). Yönetimsel, teknik ve profesyonel çalışanlar arasında iş rotasyonu, genellikle gelecekteki kariyer ilerlemeleri için kişileri geliştiren geniş bir bakış açısı sağlamaktadır(59).

İş rotasyonu, daha çok teknik ve yönetim ile ilgili işler için gerçekleştirilmektedir. Bu yöntemin olumsuz yanları; katılımcının geçici olarak

(56) LONDON, *Developing...*, s.188.

(57) SCHULER, s.517-520.

(58) GEYLAN, s.131.

(59) WERTHER-DAVIS, s.318.

çalıştığını düşünmesi ve işe katılma ve işi başarma sorumluluğunu hissetmemesidir. Olumlu yanları ise; iş rotasyonu bilgili bir yönetici tarafından yönlendiriliyorsa, katılımcının farklı beceriler kazanabilmesi ve çeşitli faaliyetler hakkında bilgi edinebilmesidir(60).

b. Koçluk

Etkili bir yönetme yöntemi olan koçluk yeni bir uygulamadır. Yöneticilerin amaç belirleme, karar alma, personel değerlendirme gibi çalışmalarında etkinlik sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Koç, yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen işletme dışı bir danışmandır(61).

Bir performans problemi ile karşı karşıya kalındığında yüzyüze tartışarak, bilgi alış verişinde bulunma yoluyla koç, yöneticinin davranışını yeniden yönlendirebilir. Aşağıda koçluk süreci beş adımda açıklanmıştır. Yöneticilerin performanslarında istenen değişiklik sağlandığında koçluk süreci tamamlanmış olacaktır. (62):

- **Birinci adım** : Bir problemin varlığına karar verme,
- **İkinci adım** : Alternatif çözümleri oluşturmak için karşılıklı tatışma,
- **Üçüncü adım**: Problemi çözmek için yapılacak eyleme karşılıklı olarak karar verme,
- **Dördüncü adım** : Yapılan eylemin kabulünü sağlamak için izleme,
- **Beşinci adım** : Her başarıyı onaylama,

(60) D. J.CHERRINGTON, *The Management of Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, s.359.

(61) Smith LEE, "The Executive's New Coach", *Fortune*, December 1993, s.1.

(62) F.F.FOURNIES, *Coaching for Improved Work Performance*, McGraw-Hill, New York 1998, s.134-166.

c. Yetki devri yöntemi

Bu yöntem, personelin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntemde, eğitilecek personelin bağlı olduğu ilk yönetici, personele bazı yetkilerini devreder(63). Bu yöntemin işlemesi için, sadece yetki devrinin yapılması yeterli olmaz. Demokratik bir yapıya sahip olan bu yöntemin eğitsel yarar sağlayabilmesi için üstün astıyla işbirliği kurması ve ona güven duyduğunu hissettirmesi ve yardımcı olması gerekmektedir.

d. Bölüm toplantıları

Belli bir konu ile benzerlik gösteren işletme dışında ve başka bir bölümde meydana gelen olay ve problemlerle ilgili olarak diğer yöneticilerin düşüncelerini ortaya çıkartan toplantılar düzenlenebilir(64).

3.2. İşdışında Eğitim Yöntemleri

Bu yöntem, kişisel olduğu kadar bir grubu da temel alabilir ve özel düzenlenen program ve seminerler yoluyla uygulanır. Zaman yönetimi, iş yazışmaları becerileri, stratejik planlama, personel değerlendirme, yaratıcı düşünme, stres yönetimi, dinleme becerileri, değişim yönetimi gibi konular üzerinde çalışılır. Maliyeti işbaşındaki eğitim yöntemine göre daha yüksektir. Bu yöntemler aşağıda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır(65).

a. Konferanslar

Bu yöntem, katılımcılardan bir gruba örgütsel bir materyali tanıtmayı içerir. En çok okullarda ve endüstriyel eğitimlerde çok yaygın bir yaklaşımdır. Bu yöntem oldukça ekonomiktir, hızlı ve etkin bir şekilde öğrenme sağlanabilir. Konferans veren kişinin yeteneği de bu yöntemde etkili olmaktadır. Filmler ve diğer görsel araçlarla

(63) GEYLAN, s.132.

(64) BOHLANDER, s.224.

(65) SCHULER, s.522 ve BOHLANDER, s.224.

konferans daha etkin hale getirilebilir(66). Konferansların olumlu yanları; zamandan tasarruf sağlar, genel bilgi vermek için iyi bir yöntemdir, büyük gruplar için kullanılabilir. Olumsuz yanları; konferans veren bağımsızdır, kalite değişebilir, tek yönlü iletişim pasif öğrenmeyi sağlar, geribildirim eksikliği söz konusudur(67).

b. Lidersiz grup tartışmaları

Bu yöntemde amaç; katılımcıları, grup rolleri tasarlanmaksızın veya grup rollerini tanımlayarak belirli bir konuyu, konferans ortamı içerisine toplamaktır. Katılımcılar az veya hiçbir öğretim aracı olmaksızın tartışacakları konuya nasıl yaklaşacaklarını, hangi karara ulaşacaklarını konuşurlar. Lidersiz grup katılımcıları, bir grup ortamında etkin bir şekilde çalışmak için liderlik beceri ve yeteneklerini değerlendirebilirler(68).

c. Rol oynama yöntemi

Amaç, günlük yapılması gereken işler ile ilgili problemleri anlama yeteneğini geliştirmek ve katılımcının davranışlarını düzeltmektir. Bu amaca ulaşmak için katılımcı farklı kişiliklere sokulur. Herbirine, daha önce karşısındakinin nasıl davranmasını bekliyorsa o şekilde davranması önerilir ve işle ilgili bir olay ortaya atılarak çözümlemeleri istenir(69). Olumlu yanları; yeni davranışları uygulama fırsatı verir, kişilerarası becerileri öğretmek için iyi bir yöntemdir. Olumsuz yanları; büyük gruplarda etkin değildir(70).

d. Simülasyon

Simülasyon hem problem çözme hem de yönetime dayalı becerileri öğretmek için kullanılabilir. Kendilerine sağlanan simülasyon ortamıyla katılımcılar, istedikleri davranışları gösterebilir, modellerle veya yapma ortamlarla geribildirim kavrayabilirler.

(66) GRAHAM-BENNETT, s.266.

(67) W. HANNUM-C. HANSEN, *Instructional Systems Development In Large Organizations*, Educational Technology Pub., Englewood Cliffs, 1989, s.145-146.

(68) BOHLANDER, s.226.

(69) GEYLAN, s.133.

(70) HANNUM-HANSEN, s.147.

Bilgisayarlar, makinalar ve diğer özel tasarlanmış araçlar, bir uçağı uçurmayı, arabaları kullanmayı ve bir makinayı çalıştırmayı katılımcılara öğretmek için tasarlanmış olabilir.

Problem çözme becerileri, örnek olaylar, simülasyon oyunları veya evrak sepeti öğretilir. Örnek olay yönteminde katılımcılar, bir çatışma konusunun çözümünü araştırırlar. Evrak sepetinde ise, her bir problem veya hemen cevap verilmesi gereken ihtiyaçların herbirini tanımlamayan, dikkatli bir şekilde düzenlenmiş masa üstü sepetin içine, buldukları telefon mesajları ve notlar gibi örgütsel materyalleri koyarlar. Her bir problem hakkında öncelik sırasına göre ve belirli bir süre içinde karar verilir. Simülasyon oyunları ise, aynı problem veya konu ile ilgilenen küçük gruplar arasında düzenlenen yarışmanın bir parçasıdır. Olumlu yönleri; güvenli bir ortamda uygulama yapma olanağı verir, başka bir bakış açısıyla problemleri görme imkanı sağlar. Pek ekonomik olmaması, tasarlamak ve yönetmek için zamana gereksinim duyulması bu yöntemin olumsuz yönleridir(71).

e. Programlı öğrenme yöntemi

Bu yöntemde katılımcıya belirli konuları kapsayan kitapçıklar verilir. Her kitapçığın sonunda bir dizi soru ve cevap yer alır. Katılımcı her soruya verdiği cevabın doğruluğunu diğer soruya geçmeden kontrol eder. Eğer yanlış cevap vermişse ilgili kitapçıkta o soruyla ilgili konu tekrar çalışılır(72). Olumsuzlukları; öğrenme programlarını üretmek pahalıdır, konu hızlı bir şekilde değişirse bir öğrenme programına yapılan yatırımı haklı çıkarmayacaktır. Olumlu yanları; diğer yöntemlerden daha çabuk öğretir, katılımcılar kendilerini geliştirebilirler(73).

f. Bilgisayar destekli eğitim

Bu yöntem bir bilgisayar ve katılımcı arasında etkileşime dayanan bir öğrenme şeklidir. Bilgisayar, öğrenmeyi teşvik edici rolü oynamaktadır. Bilgisayar destekli eğitim sistemi belirli ihtiyaçları karşılama amacıyla işletmelerin kurslar

(71) HANNUM-HANSEN, s.145.

(72) GEYLAN, s.135.

(73) GRAHAM-BENNETT, s.268.

düzenlemesine imkan sağlamaktadır(74). Yapılan çalışmalar, etkileşimli teknolojilerin öğrenme süresini %50 oranında kısalttığını göstermektedir. Bunun dışında tasarlanması ve üretimi de maliyet açısından son derece etkin olmaktadır. Diğer olumlu yönleri ise; eğitsel yönden yoğunluk hakimdir, katılımcı, öğrenme gerçekleşmeden bir sonraki adıma geçememektedir, bellekte kalıcılığı ve katılımcıların motivasyonunu artırmaktadır(75).

Yönetici eğitiminde kullanılan en yeni teknolojik gelişmelerden biri, etkileşimli videolardır. Burada katılımcı, kaydedilmiş dersleri dinler ve ekran üzerindeki resimleri izler. Her bir kaç saniyede bir katılımcıya sorular yöneltilerek cevaplandırması istenir. Cevaplandırma ya ekran üzerindeki seçeneklerden birine dokunarak ya da bilgisayar klavyesinin tuşlarından birine basarak gerçekleşmektedir. Cevap bir sonraki sesi ve resmi tanımlamaktadır. Katılımcıların gördükleri; bir video, bilgisayar grafikleri, metinler veya bunların üçlü kombinasyonundan oluşmaktadır. Bu yöntemin olumlu yanlarından biri her bir katılımcının, geleneksel sınıf ortamında sağlanamayan; her bir soruya cevap verme ihtiyacı duymasıdır. Bir diğer farklılık da; eğer istenirse dersi yeniden izleme imkanının olmasıdır(76).

g. Videokonferans

Bu yöntem şehirler, ülkeler hatta kıtalar arasında insanlar, gruplarla iletişim kurmaya olanak sağlamaktadır. İletişim bağlantıları, telefon hatları veya uydu üzerinden ses ve görüntü sinyalleri göndererek sağlanmaktadır. Bir uzaktan eğitim sözkonusu olduğu için özellikle bir eğitim rehberinin hazırlanması önemle üzerinde durulması gereken bir noktadır(77). Maliyet açısından oldukça pahalı bir yöntemdir. Yer değişimi sözkonusu olmadan önemli seminerlere katılımı mümkün hale getirmektedir. Uzman kişilerle tanışma ve bilgi alış-verişinde bulunma imkanı sağlamaktadır.

(74) Kelly ALLAN, "Computer Courses Ensure Uniform Training", **Personnel Journal**, Haziran 1993, s.65.

(75) Garry DESSLER, **Human Resource Management**, Prentice Hall, Uppe Saddle River, 1997, s.262.

(76) CHERRINGTON, s.365.

(77) DESSLER, s.259.

h. Laboratuvar eğitimi yöntemi

Bir grup ortamında kişilerarası ilişkiler ile ilgili bir yöntemdir. Yöneticilere, insanlarla ilişkilerini geliştirme becerisini kazandırma fırsatı verir. Katılımcılar, birbirlerinin deneyimlerini, duygularını ve algılarını paylaşmaya teşvik edilirler. Bazı kaynaklar bu yönteme duyarlılık eğitimi yöntemi adını vermişlerdir(78).

Laboratuvar eğitiminde 10-15 kişilik farklı statülerden oluşan katılımcı gruba herhangi bir konu verilerek kendi aralarında çözümlemeleri istenir. Bir uzman grup da gözlemci olarak katılır(79).

ı. Kendi kendine çalışma yöntemi

Bu yöntem, son derece ekonomik ve pratik bir yöntemdir. Eğer eğitilecek yönetici çok sayıda ve coğrafi olarak geniş bir alana yayılmışsa ve öğrenme yoğun bir iletişimi gerektirmiyorsa rahatlıkla kullanılabilir bir yöntemdir. Kendi kendine çalışma yönteminde uzaktan eğitim tekniğine uygun olarak hazırlanmış araçlardan yararlanılır(80). El kitapları, video kasetler, İnternet bu materyallerden bazılarıdır.

D. DEĞERLENDİRME

Bir eğitim programının değerlendirilmesi, eğitim tamamlandıktan sonra (sontest) yapılırsa da programdan önce tanımlanmış olan katılımcıların (öntest), beceri, bilgi ve davranışlarının ölçülmesi gereklidir. Öntest ve sontest karşılaştırmalarına izin vermeyen değerlendirme yöntemleri, programda yer alan katılımcıların gelişimini analiz etmek için güvenli bilgi sağlamazlar. Değişim miktarı ve değişimin kaynağı adı verilen iki konu içerisinde, eğitim programının değerlendirme sürecinin ele alınması gerekmektedir(81). Eğitim ile ilgili çalışmalar değerlendirilirken belirli aşamalar izlenmelidir. Bu aşamalar Şekil 1.4'de gösterilmiştir. Birinci aşamada değerlendirme

(78) BOHLANDER, s.226.

(79) GEYLAN, s.136.

(80) GEYLAN, s.135.

(81) LEAP-CRINO, s.304.

ölçütü belirlenir. İkinci aşamada katılımcı testten geçirilir. Eğitim öncesinde yapılacak test, yöneticinin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini saptamak amacıyla yapılır. Eğitim programı uygulandıktan sonraki sontest ile bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde ne gibi değişikliklerin meydana geldiğini belirlemek amaçlanır.

Şekil 1.4. Değerlendirme Süreci



Kaynak : W.B.WERTHER-K.DAVIS, Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, McGraw-Hill Pub., New York 1993, s.322.

Değerlendirmenin eksikliği eğitim çalışmalarında çok ciddi bir boşluk oluşturabilir. Bu işletmelerde uzmanlar, *program amacına ulaştı mı?* sorusuna cevap aranması yerine programda yer alan konuların çok önemli konular olduğunu, katılımcıların programı çok yararlı bulduklarını anlatırlar. Ancak bu durum, programın amacına ulaştığını göstermemektedir(82).

Son yılların hızlı değişimi içerisinde yönetici eğitimi programları işletmeler tarafından oldukça yaygın bir şekilde yerine getirilmektedir. Yöneticilere yeni beceriler kazandırmak, kariyerlerinde yükselmelerini ve çalışma ortamı içerisinde karar verirken kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayacak teorik ve uygulamalı bilgiler vermek amacı ile bu programlar düzenlenmektedir. Bu programların uygulanmasında yöneticilerin, eğitime olan istekliliği ve örgüt iklimi önemli bir rol oynamaktadır. Gerek yönetici eğitimi gerek yönetim ve örgüt geliştirme çalışmalarının amacı, sadece bireysel gelişim değil organizasyonun hedeflerine daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayacak ana amaca hizmet etmektir. Organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlamak için günümüz gelişmiş teknolojileri de yardımcı rolü oynamaktadır.

(82) WERTHER-DAVIS, s.322.

İkinci Bölüm

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

Bu bölümde; 21. yüzyıla girerken toplumları ve bu toplumun parçası olan işletmeleri değişimin hızına ayak uydurmaya zorlayan bilgi teknolojileri ve bilgi teknolojilerinin yönetici eğitiminde kullanılması sonucunda sağlayacağı yararlar üzerinde durulacaktır. Öncelikle bilgi teknolojisi ile ilgili tanım ve açıklamalar, bilgi toplumunun gelişimi, bilgi ve bilgi teknolojileri kavramları, bilgi tabanlı ve öğrenen organizasyonlar ele alınacaktır. Daha sonra yönetici eğitiminde kullanılan basılı materyaller, konferanslar gibi geleneksel yöntemlerin dışında videokonferans, bilgisayar gibi çağın bilgi teknolojileri olarak adlandırılan yeni teknolojilerin kullanımının gerekliliği üzerinde durulacaktır. Ayrıca yönetici eğitiminde bir uzaktan eğitim aracı olan İnternet'in kullanılabilirliği ve etkinliğini incelemekle, eğitim programlarına değişik bir yön vermek amacı taşımaktadır.

I – BİLGİ TEKNOLOJİSİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDEKİ ROLÜ

Yaşadığımız çağın bir değişim çağı olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Genel olarak bilgi toplumu adı verilen içinde bulunduğumuz bu çağın

beraberinde getirdiği hem toplumsal hem de teknolojik gelişmeleri adlandırmak ve meydana gelen bu oluşumun özellikle toplumun birer parçası olan işletmelerde çalışan yöneticilerin eğitimi yönündeki etkilerini belirlemek bu bölümün esas amaçlarını oluşturmaktadır.

A. BİLGİ TEKNOLOJİSİ İLE İLGİLİ GENEL TANIM VE AÇIKLAMALAR

Bu başlık altında; bilgi toplumunun gelişiminden başlayarak bilgi ve bilgi teknolojileri kavramlarının ortaya çıkışı ile bilgi teknolojilerini kullanan öğrenen organizasyonların ele alınması yararlı olacaktır.

1. Temel Kavramlar ve Tanımlar

1.1. Bilgi Toplumunun Gelişimi

Yüzyıllardır süregelen sanayi toplumu yerini aşama aşama bilgi toplumuna bırakmaktadır. 1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler, Amerika ve Japonya gibi önemli ölçüde sanayileşmiş ölkelerde toplumun temel niteliklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlemişlerdir. Bu yeni toplum biçimi bir çok yönden sanayi toplumundan farklılıklar göstermektedir(83).

Bilgi toplumuna geçmeden önce bu dönüşümü önemli vurgulamalarla kısaca anlatmak yararlı olacaktır. I. Dünya Savaşı öncesinde bütün ölkelerde en büyük sosyal grubu köylüler oluşturuyordu. Bu yıllarda mavi yakalı işçi toplam nüfus ve işgücü içinde oldukça küçük bir azınlığa karşı gelmekteydi. Mavi yakalı işçiler son derece kolay örgütlenebiliyordu ve daha ilk fabrika işçileri ortaya çıktığında ilk grevler de başlamıştı. Mavi yakalı işçinin o dönemlerde sosyal bir sorun haline gelmesinin başlıca nedeni de, tarihteki ilk örgütlenebilen alt sınıf olabilmesidir. 1950'lere gelindiğinde mavi yakalı sanayi işçileri bütün dünyada en büyük sosyal grup haline gelmişlerdir. Mavi yakalı sanayi işçisinin ardından yükselişe geçen yeni sınıf bilgi

(83) Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996, s.30.

işçileridir. Yeni işler, mavi yakalı işçinin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az sahip olduğu niteliklere gereksinim duymaktadır. Ayrıca biçimsel bir eğitim, teorik ve analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği, en önemlisi sürekli öğrenme alışkanlığı gerektirmektedir. Bilgi işçileri, bilgi toplumunda azınlıkta olacaklar ancak, yeni doğmakta olan bilgi toplumuna karakterini, liderliğini ve sosyal profilini kazandıracaklardır. Bilgi toplumunun egemen sınıfı olmasa bile yönlendirici sınıfı olacaklardır(84).

İlk teknolojik devrim, 18. yüzyılda buhar makinesinin bulunmasıdır. II. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, teknolojiadaki ilerlemeler sonucu tarım ve sanayi toplumları yeni bir aşamaya gelmişlerdir. Jet motoru, roketler ve uzaya gidiş; atom bombası, nükleer enerji ve termonükleer enerji çalışmaları; tıptaki gelişmeler; televizyon, dünya çapında yaygın telefon servisi; hızlı trenler, yakıt tasarruflu konforlu taşıtlar; tümleşik devreler ve laserler ve nihayet mikro işlemciler, yoğun yarı iletken bellekler ve yazılım. Dünyada ikinci teknolojik devrim olarak adlandırılan bilgi devrimi bu gelişmeler sonucunda ilk olarak ABD'de başlamıştır. Bilgi devrimi sonucunda bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması, tüm üretim biçimlerini, ilişkilerini ve hatta günlük yaşamı değiştirmektedir(85).

1.2. Bilgi ve Bilgi Teknolojisi Kavramları

Bilgi, günümüzde kolayca yaratılabilen ve bulunabilen bir değerdir. Basın, akademik ve kurumsal çalışmalar sonucunda bilgiye ulaşılmakta; yazılı, görsel, işitsel ve elektronik olarak sunulmaktadır. Elektronik bilgi sunumu ve paylaşımına örnek olarak İnternet, elektronik ticaret, çoklu ortam teknolojisi, bilgi bankaları gösterilebilir. Son 30 yıl içinde üretilen kodlanmış bilginin insanlık tarihinin başlangıcından beri

(84) Peter F. DRUCKER (Çev. Z. DİCLELİ), *Değişim Çağının Yönetimi*, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul 1995, s.200-216.

(85) Y. CEYHUN-M.U. ÇAĞLAYAN, *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta?*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s.1-2.

üretilenden 10 kat fazla olduğu ve önümüzdeki 15 yıl içinde ikiye katlanacağı tahmin edilmektedir(86).

Bilgi teknolojisi konusuna geçmeden önce, ortak bir dil geliştirmek için veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının tanımlanması gerekmektedir. Buna göre veri; birbirleriyle ilişkilendirilmemiş, olaylara ilişkin nesnel gerçeklerdir. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon; yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Bilgi ise veri ve enformasyondan daha karmaşık bir kavramdır. Enformasyon nasıl verilerden oluşuyorsa bilgi de enformasyondan oluşmaktadır. Bu dönüşümde yaşanan süreç aşağıda açıklanmaktadır:

- Karşılaştırma : Herhangi bir duruma ilişkin enformasyonla bildiğimiz başka durumların karşılaştırılması.
- Varılan sonuçlar : Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda gelinen son nokta.
- İlintiler : Bu bilgi kümesi ile diğer bilgi kümelerinin ilişkilendirilmesi.
- Sohbet : Başkalarının bu bilgiye ilişkin düşünceleri.

Yukarıdaki süreç sonucunda bilgiye ulaşılır. Bilginin değerli olma nedeni, veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme yakın olmasıdır. Sahip olunan bilgi sonucunda karar üretilip uygulamaya geçilebilir. Örneğin, müşterinin gelecekteki gereksinimlerini bilmek, ürün tasarımında etkinlik artışına neden olur(87).

Günümüzde bilginin en önemli güç ve rekabet avantajı olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Bugün bilginin geçmiştekinden daha önemli olmasının başlıca nedenleri;

- Küresel ekonomideki değişim,
- Ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi,

(86) Sadık BAYDERE, "Bilgi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar", **Human Resources**, Aralık 1996, s.45.

(87) Bilge ERENGÜL, "Bilgi Yönetimi", **Human Resources**, Nisan-Mayıs-Haziran 1998, s.51.

- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi,
- Bilgisayar ağlarının gelişmesi

gibi faktörlerdir(88).

Hızlı gelişen teknoloji sonucunda doğal olarak bazı kavram karmaşaları görülecektir. 1960'lı yıllarda Fransızlar, *bilişim* olarak çevirilen *informatique* sözcüğünü ortaya atmışlardır. Bilişim kavramı Bilişim Terimleri Sözlüğü'ne göre şu şekilde tanımlanmaktadır(89): "İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makinalar aracılığıyla düzenli ve ussal bir biçimde işlenmesi bilimi"dir.

Ancak meydana gelen değişmelerin sonucunda yukarıda yapılan tanım büyük değişmelere uğramıştır. Tanımda, yalnızca bilginin işlenmesinden söz edilmekte, bilginin toplanması ve dağıtımı kapsam dışı bırakılmaktadır. Günümüzde artık bir bütün olarak bilgidir sözedilmekte, bilginin sürekli güncelleme yapılarak algılanması ve kullanıcılara iletilmesi, en az bilginin işlenmesi kadar önem kazanmaktadır. Bilim ve teknoloji İngilizce dilinde geliştiği için ülkemizde teknik terimler büyük bir sorun yaratmaktadır(90). Bu çalışmada, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştiren, üreten ve kullanan toplumdan, bilgi toplumundan sözedildiği için, bilgi teknolojileri sözcüğü kullanılacaktır.

Bilgi teknolojileri; veriyi elde etme, işleme, iletme, sunma ve kullanma ile ilgilenen teknolojinin bütün işlevlerini kapsamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri, hem donanım hem yazılım olmak üzere bilgisayarları, bilgisayarlara bağlı çevre birimleri, iletişim araçları ve ağlar, fotokopi makineleri, faks makineleri, bilgisayar kontrollü fabrika makineleri, robotlar, videolar ve diğer ilgili araçlarını içine almaktadır.

(88) ERENGÜL, s.57.

(89) **Bilişim Terimleri Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981.

(90) CEYHUN-ÇAĞLAYAN, s.6-7.

Bilgi teknolojisinin bütün bu araçları çok önemlidir ve örgütsel çevre içinde, gerek şimdi gerek ise gelecekte kullanılacağını gözardı etmemek gerekmektedir(91).

Modern bir organizasyonda, yönetici için önemli bir yeri olan bilgi teknolojisi iki gruba ayrılır: Bilgisayar teknolojisi ve iletişim teknolojisi. Her iki teknoloji de modern bir organizasyonun yapısı, yerine getirdiği işler, organizasyonun politikaları, yöneticilerin işleri ve kariyerleri üzerine önemli bir etkiye sahiptir ve sahip olmaya devam edecektir. Geçmişte, bilgisayar ve iletişim teknolojileri birbirinden bağımsızdı fakat, özellikle 1980'lerde beraber geliştiler. Her kademedeki yöneticilerin büyük bir bölümünün masaları üzerinde diğer bilgisayarlara haberleşme hatlarıyla bağlı birer bilgisayarı bulunmaktadır. Çoğu bilgi sistemleri organizasyonlarının hem bilgisayar hem de iletişime yönelik sorumlulukları vardır. Geçmişte bilgisayar ve iletişim endüstrisinde büyük işletmeler olarak bilinen IBM ve AT&T, günümüzde de bu endüstride önemli bir rol oynamaktadır(92).

Bilgisayarın gücü, hızlı ve güvenilir işlem yapabilme kapasitesi ile bellek fonksiyonlarında yoğunlaşır. Bu iki fonksiyon birleştiği zaman çalışma hayatında ve günlük yaşamda yer almakta olan çok sayıda faaliyeti yerine getirmek için gerekli olan altyapı tamamlanmış olur. Her faaliyet genellikle karmaşık bir karar verme süreci, birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen çok sayıda karardan ibaret bir bütün olarak tanımlanabilir(93). Bilgisayar donanım ve yazılım olmak üzere iki temel elemandan oluşmaktadır. Birbirlerinden tamamen farklı iki eleman olmalarına rağmen bilgisayar fonksiyonlarının yerine getirilmesi, bu elemanların birlikte varolmasını gerektirdiği için donanım ve yazılım alanındaki gelişmeler de birbirlerinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Ayrıca en önemli gelişme; bilgisayarların birbirlerinin kaynaklarını kullanmalarına imkan veren teknolojinin gelişmesidir. Bu teknoloji, bilgisayar ağları teknolojisidir.

(91) E.W.MARTIN-D.W.DEHAYES-J.A.HOFFER-W.C.PERKINS, **Managing Information Technology:What Managers Need To Know**,MacMillan Pub., New York, 1991, s.91.

(92) MARTIN-DEHAYES-HOFFER-PERKINS, s.91.

(93) N. AVCI-C.N.TAŞCI-D.DERMAN-N.ERDOĞAN-Ü.KÖYMEN, **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**, MEB, Ankara, 1993, s.40-59.

edecek şekle dönüştürülür. Örgütsel öğrenme, kişisel öğrenme süreci ve davranışlarına benzerlik göstermez. Kişilerin bilgisi, organizasyonun bütününe karşı gelmez ve bilinmeyen yönleri sahiptir. Diğer taraftan organizasyonlar, kişilerin bilgi depolarında artık bulunmayan bilgileri, kendi bilgi sistemlerinde saklayabilirler. Örgütsel öğrenme her organizasyona göre değişir. Kişilerin öğrenme süreçlerinin toplamından hem niceliksel hem de niteliksel olarak farklılıklar gösterir(98).

Örgütsel öğrenme süreci üç aşamada incelenebilir. Bunlar:

- Bilgiyi elde etme : Becerilerin, ilişkilerin ve görüşlerin geliştirilmesi veya yaratılması.
- Bilgiyi paylaşma : Öğrenilen bilgiyi yayma.
- Bilgiyi kullanma : Öğrenmenin bütünleşmesi, yeni durumlar için genelleştirilebilir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili en çok yapılan çalışmalar, bilgiyi elde etmeye yöneliktir. Arkasından bilginin transferi gelmektedir(99).

Öğrenen organizasyonlarda kişiler, istedikleri sonucu yaratma kapasitelerini durmadan genişletirler, yeni düşünce tarzları beslenir, kolektif amaçlar engellenmez ve çalışanlar nasıl birlikte öğreneceğini sürekli olarak öğrenirler.

B. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİNİN ROLÜ

Bu başlık altında, eğitim programlarında bilgi teknolojilerinin kullanılmasının getirdiği yararlar üzerinde durulacak, yönetici eğitiminde kullanılan araçlar ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

(98) PROBST-BÜCHEL, s.15-16.

(99) Edwin C.NEVIS-Anthony J.DIBELLA-Janet M.GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", *Sloan Management Review*, Kış 1995, s.74.

1. Yönetici Eğitiminde Bilgi Teknolojisinin Kullanımı

Organizasyon ekonomik, kültürel, sosyal ve siyasal pek çok değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Değişimin çeşitliliği ve değişim oranı, insanların bu sürekliliğe uyum sağlama ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, insangücündeki demografik değişiklikler, yasal değişiklikler, sosyal ve kültürel değerlerdeki değişiklikler, ekonomik değişikliklere karşı uyum gösterilmesi, beraberinde yeni becerilerin kazandırılması ihtiyacını da getirecektir. Çalışanların bu sürekli değişime uyum sağlamasına yardımcı olan eğitim programları, fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmede organizasyonun yeteneğini artıracaktır(100).

Teknolojik yeniliklerin hızlandığı ve ekonomik koşulların daha fazla dalgalanma gösterdiği bir dünyada, yöneticilere yönelik çeşitli eğitim programlarının uygulanması üzerinde durulması gereken bir konudur. Eğitim programlarında bilgi teknolojilerinin kullanılması sonucunda bazı yararlar beklenmektedir. Bu yararlar(101);

- İstenilen sonuca etkin bir şekilde ulaşma,
- Üstlenilen görevlerde önemli oranda ustalık,
- Eğitim sürecinin kısılması,
- Amaçlara ulaşma sürecinin kısılması,
- Eğitim maliyetlerinde azalma,
- Eğitim programının sonuçlarının daha açık ve anlaşılır bir şekilde görülebilmesi.

olarak sıralanabilir.

2. Yönetici Eğitiminde Yararlanılan Araçlar

İşletmelerde, eğitim programları süreci içerisinde, en iyi eğitim tasarımını hayata geçirecek yöntem ve araç kombinasyonuna karar verilmesi gerekmektedir. Bu karar, hem etkinlik, hem de maliyet üzerine etki etmektedir. Yöntem seçimini en iyi şekilde destekleyecek olan araçlar değerlendirilmelidir. Buna göre eğitim

(100) Eric G.FLAMHOLTZ-Y.RANDLE-S.SACKMAN, "Personnel Management:The Tone Of Tomorrow", *Personnel Journal*, July 1987, s.45.

(101) HANNUM-HANSEN, s.18.

programlarında kullanılacak araçlar dört temel gruba ayrılmaktadır. Bunlar; *basılı materyaller*, *görsel yardımcılar*, *görsel/işitsel araçlar* ve *bilgisayarlar ve İnternettir*(102).

2.1. Basılı Materyaller

Basılı materyaller, kitaplar, elkitapları, programlı testler, mikrofiş ve mikroformları kapsamaktadır. Bu araç, her kademedeki dinleyici için yazılmış olan materyallere gereksinim duymaktadır. Bütün katılımcıların, aynı okuma-yazma kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Bu araç, kolaylıkla üretilebilir ve taşınabilir özelliğe sahiptir ayrıca ucuzdur.

2.2. Görsel Yardımcılar

Görsel yardımcılar tablo, diyagram, grafik, resim, çizelge ve fotoğrafların gösterildiği mat yansıtıcılar, asetat ve slayt gibi araçları içermektedir. Görsel yardımcılar etkindir çünkü, insanlar onları görmeyi beklerler. Televizyon geliştiğinden beri pek çok insan görselliğe daha fazla önem vermiştir ve düşünce ve kavramların bir örneğini görsel olarak görme eğiliminde olmuştur. Görsel yardımcılar ayrıca akılda kalıcılığı artırmaktadır. Genellikle bilgiyi sözlü olarak iletmek ve soyut simgeleri somut çizelgeler haline dönüştürmek için kullanılmaktadır.

2.3. Görsel/İşitsel Araçlar

Görsel/işitsel araçlar slaytlar, fotoğraflardan oluşan sinema filmleri ile televizyon ve tekrar eden döngülerden oluşan sinema filmlerini içine almaktadır. Genellikle, uzaktan eğitimde televizyon ve radyo aracılığıyla eğitim yayını için kullanılır. Bu araçlar, yakın plan ve yavaş hareketlerle belirli noktaları vurgulamak için kullanılabilir. Zaman, hareket ve sosyal etkileşimi görsel olarak gösterme ihtiyacı duyulduğunda görsel/işitsel araçlar tercih edilen bir seçenektir. Ancak bu araçlar, kaliteli bir donanımı gerektirir ve üretimi pahalıdır.

2.4. Bilgisayarlar ve İnternet *

Bilgisayarlar, günümüzde artık evlerde ve işyerlerinde artan oranda yer almaktadır. Kişisel bilgisayarların ve terminallerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bilgisayar destekli eğitim, eğitmek için bilgisayardan yararlanmaktır. Bilgisayarlar, kayıtları saklayarak, eğitim süreci dışında katılımcılara öntest uygulayarak ve ihtiyaç duyulduğunda eğitim yazılımına danışarak eğitme sürecini yönetmek üzere kullanılmaktadır. Aynı zamanda yönetim geliştirme becerileri, danışmanlık, kişilerarası ilişkileri geliştirmek için interaktif video ve videodiskler de kullanılmaktadır. Eğitim süreci ve eğitim programının kalitesi buna izin verdiği sürece bağımsız olarak bilgisayarlardan yararlanılır. Öyle ki, katılımcılar, hem dersi tamamlamak için gereksinim duydukları zamanı hem de çeşitli örnekleri veya başka bir sözlüğü inceleme ihtiyacını kontrol edebilmektedir. Bilgisayarın eğitimde kullanılmasının en önemli avantajlarından biri, verilen bir probleme sadece birden fazla çözüm bulma imkanını sağlamasıdır. Böylece katılımcı, bilgisayarda yaptığı eylemin sonucu nasıl değiştirdiğini görebilmektedir. Katılımcıların çoğu, motivasyon yönünden bilgisayarla eğitimi tercih etmektedir. Ayrıca, anlatılan konuyu öğrenmek için zamanlarının üçte birini harcayacaklarının da farkındadırlar. Katılımcılar, eğitimi verenler ve diğer katılımcılarla bilgi alış-verişine ihtiyaç duydukları gibi bilgisayar destekli eğitim de diğer yöntem ve araçlarla beraber kullanıldığında en iyi sonucu vermektedir.

Organizasyonların bir çoğu, yüksek seyahat maliyetleri ve bir merkezden yürütülen eğitim ve geliştirme programlarına katılım maliyetleri üzerinde durmaktadır. Bilgisayar kullanımı, eğitim ve geliştirmenin yerinden yönetimini bir kat daha kolaylaştırmaktadır. Bu yararlar, farklı coğrafi alanlarda bulunan yöneticilerin eğitim programına alınacağı ve ders içeriğinin değişmeyeceği durumlarda en iyi şekilde gerçekleşmektedir.

* İnternet kelimesi bazı yazarlarca "Internet" biçiminde İngilizce yazılmaktadır. İngilizce'de Internet kelimesi özel bir isim olmadığından Türkçe'de "İnternet" olarak yazılmalıdır. Diğer taraftan küçük harfle yazılan "internet" kelimesi, birbirine bağlı herhangi bir bilgisayar ağını ifade etmekte iken büyük "I" harfiyle yazılan "İnternet" kelimesi bu bölümde ele alınacak olan belirli bir bilgisayar ağı yapısını ifade etmektedir.

Yaşadığımız toplumda; gerek iş hayatında gerekse günlük yaşantımızda sıklıkla kullanılan, yeni bir teknoloji ile karşılaşmaktadır: İnternet. Yüzlerce özel ağ ile fiziksel bağlantı kurularak oluşturulan İnternet, telefon sistemine benzemektedir. Bir ağ üzerinde herhangi bir iki nokta arasında anında iletişime izin vermektedir. Telefon bağlantısı yerine bilgisayarlar birbirine bağlanmaktadır. Ses ve faks makineleri yerine sayısal bilgi ile yer değiştirmektedir. Bu bilgiler; dökümanları, verileri ve çoklu ortam olarak adlandırılan kaydedilmiş video görüntülerinden ve ses dosyalarından oluşmaktadır. E-posta, Newsgroups, FTP gibi çeşitli İnternet teknolojileri yardımıyla kolaylıkla bilgi alış-verişi yapılabilmekte ve iletişim kurulabilmektedir(103).

İnternet'in etkileşimli olması, zamandan tasarruf sağlaması, az bir maliyetle gerçekleştirilebilmesi, kullanımı ve düzenlenmesinin kolay olması gibi nedenlerle yönetici eğitimi programlarında kullanılması yararlı olacaktır. Ancak elektronik trafiğin yoğunluğu nedeniyle, tıkanma söz konusu olmakta ve zaman kaybı yaşanmaktadır. Bunun dışında İnternet'te bilgiye hangi adreslerden ulaşılacağı bilinemez ise erişim sürecinde zorluk çekilebilmektedir.

C. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE UZAKTAN EĞİTİM YÖNTEMİNİN KULLANILABİLİRLİĞİ

İnsanlar yüzyıllardır iletişim kurma gereksinimi duymuşlardır. Bu gereksinim, uzakta yaşayan insanları eğitime gereksiniminden de eskilere dayanmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen olay hakkında bilgi sahibi olabilmek ve yazılan yazının daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilmek için etkin araçlar geliştirilmektedir. Bu araçlar iletişimde kullanılırken, diğer taraftan insanları eğitime amaçlı kullanımına yönelik çalışmalar da yapılmaktadır.

(103) "Intranet Fundamentals", <http://www.intramark.com/intranet/intrmark/a1/htoc.htm>, Wordmark.Com, Inc.,1996-97.

Eskiden hayal edilenler bugün bilgi teknolojileri ile hayata geçirilebilmektedir. Bilgi teknolojileri, öğrenmenin ve öğretmenin bilinen tüm yöntemlerine ek olarak daha büyük kitlelere ulaşabilmeyi sağlayan yeni yöntemleri de beraberinde getirmektedir. Uzaktan eğitim yöntemleri ile insanlara, yer ve zamandan bağımsız eğitim ve geliştirme olanakları sunulmaktadır. Bu yöntemler aracılığıyla daha çok kişiye, daha nitelikli eğitim ve geliştirme daha ekonomik bir şekilde uygulanabilmektedir.

Bireysel ve toplumsal düzeylerde insan yaşamını şekillendiren ve yönlendiren en önemli olgulardan birinin eğitim olması, çağımızda bu önemli alanın bilimselleşmesi ve etkin biçimde uygulamaya konması, eğitim bilimlerinin ve eğitim teknolojisinin kitle eğitim boyutunu oluşturan uzaktan eğitimin gelişmesine yol açmıştır. Eğitim alanındaki bilimsel gelişme; eğitim talebi artışı, maliyet sorunu, etkinliği artırma gereksinimi ve teknolojik gelişmeler, uzaktan eğitim sisteminin başlıca gelişim nedenlerini oluşturmaktadır. Esas alınan başlıca varsayımlar ise; kişilerin farklı eğitim olanaklarına gereksinim duymalarıdır. Mevcut uygulamalar buna cevap verememektedir(104). Mevcut uygulamalara ek olarak bireysel bağımsız öğrenme ile kitle eğitimi sağlanmalıdır. Ayrıca sunulan yeni seçenekler geleneksel eğitim uygulamalarının yetersizliğini giderici nitelikte olmalıdır. Yeni seçenekler, eğitim olanağı sağladığı gibi herkesin eğitimden eşit bir şekilde yararlanmasını da sağlamalıdır.

Uzaktan eğitim programları, eğitimdeki en yeni eğilimlerden biridir ve uygulama alanları da gün geçtikçe artmaktadır. Günümüz teknolojisini kullanan bu programlar, katılımcıların öğrenebilmesi için yeni yollar sağlamakta ve katılımcı-eğitimci etkileşimini sağlayacak çeşitli yöntemler ortaya koymaktadır. İnternet gibi yeni teknolojiler yardımıyla yayılan uzaktan eğitim programları, dünyanın pek çok ülkesinde kullanılmaktadır. Bilgi üreten eğitim kurumlarında olduğu kadar ticari kurumlarda da gerek iletişim gerek eğitim aracı olarak kullanılabilmektedir.

(104) Cevat ALKAN, "Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi", Türkiye 1. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu:12-15 Kısım 1996, MEB FRTEB, Ankara, s.XVIII.

Teknoloji, bilgisayar uygulamalarını eğitime yerleştirerek, tam zamanında veya gereksinim duyulduğu zaman eğitimde kullanmaya olanak sağlayarak ve dünyanın herhangi bir yerindeki toplantı veya konferanslarda yer alan uzmanları getirerek, işyeri içerisinde uygun bir şekilde eğitim ve geliştirmenin yapılması için kullanılmaktadır. Bu uygulama işletmelerde hızlı bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Teknoloji kullanımının dört temel nedeni vardır(105):

- Eğitim ve geliştirmeyi sağlamak,
- Kaliteli öğrenmeyi sağlamak,
- Eğitimin maliyetlerini azaltmak,
- Eğitimde maliyet açısından etkililiği sağlamak.

Günümüzde uzaktan eğitim sistemi işletmeleri de içine almaktadır. Dünyada; General Electric, Motorola, Disney gibi büyük işletmeler, yıllardır çalışanları için on-line eğitim programlarını kullanmaktadır. Çalışanlar, masalarındaki bilgisayarlardan, kendi kendine on-line ve anında eğitim almaktadırlar. Motorola, işe yönelik programlar tasarlamak için üniversitelerle işbirliği kurmaktadır. Japon işletmeleri, örgüt içerisinde yöneticiler için uzun süren eğitim ve geliştirme programları düzenlemektedir. Örgüt-içi programlar, müşteri ve çalışanlara uygun zaman ve yerde eğitim düzenlemektedir(106).

Uzaktan eğitim sistemlerinin; yeni kavramlar, yeni işlevler ve yeni yöntemler oluşturma, eğitimi demokratikleştirme, uygulamalarda esneklik sağlama, süreçlere çok boyutluluk kazandırma gibi konularda eğitime katkılar sağlamakta olduğu görülmektedir. Bu sistemi karakterize eden özelliklerin ise; ayrıntılı öğretim hedef ve etkinlikler belirleme, kendi kendini geliştirme, büyük kitlelere yüksek kalite ve düşük

(105) Tony BATES, "The Impact of Technological Change on Open and Distance Learning", *Distance Educaion*, Vol.18, No.1, 1997, s.94.

(106) Blake IVES-Sirkka L. JARVENPAA, "Will The İnternet Revolutionize Business Education and Research?", *Sloan Management Review*, Bahar, 1996, s.35-36.

maliyetli hizmet sunma, iş, sosyal yaşam ve eğitim arasındaki uyumu sağlama olduğu dikkat çekmektedir(107).

Bütün bu gelişen teknoloji ve eğitim imkânları, yönetici eğitim ve geliştirmenin sürekli ve hızlı bir biçimde yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzde kıtalar ve ülkelerarası kurulan işletmelerde görev alan yöneticilerin meydana gelen değişim ve gelişmelerden yararlanabilmesi, bilgi sahibi olabilmesi için anında eşitlik çerçevesinde geliştirilmeleri bir zorunluluk olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin en etkin eğitim ve geliştirme imkânından yararlanabilme yöntemlerinden birisi de uzaktan eğitimidir.

Uzaktan eğitim uygulamaları, birer açık uçlu eğitim ortamı olarak değerlendirilmelidir. Bu ortamlar, öğrenme sürecinin denetimi ve ortamın düzenlenmesi açısından katılımcı merkezlidir. Bilginin aktarılmasından çok bilginin üretilme yeteneğinin geliştirilmesi önemlidir. Katılımcı, öğrenme ortamının asıl parçası olarak değerlendirilir. Ayrıca bütünleştirilmiş öğrenme süreçleri kullanılır. Açık uçlu ortamlar ve bunu sağlayan uzaktan eğitim teknolojileri; kullanma kolaylığı, düşük işletim maliyeti, yüksek öğrenme hızı, daha uzun süre aktif bellekte tutma, başarı değerlendirme kolaylığı, sürecin parçası olma, tutarlılık gibi faktörleri açısından geleneksel öğrenme ortamlarından daha etkilidir. Yönetici eğitiminde uzaktan eğitimi çok önemli işleve sahip bir noktaya getiren temel unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir(108):

Güncelleştirme gereksinimi : Yönetim bilimine ilişkin uygulama ve ilkeler, diğer birçok bilim dalı ile olan ilişkisi nedeniyle hızlı bir değişim göstermektedir. Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerinin zaman içerisinde gerek günlük işlerin yoğunluğu gerekse uygun ortamların bulunamaması yüzünden eski bilgilerle yetinmek zorunda kaldıkları gözlenmektedir.

(107) ALKAN, s.XX.

(108) A.K.VAROĞLU-Y.ERCİL-Ö.H.TEKBAŞ, "Yönetici Eğitiminde Uzaktan Eğitim Uygulamasından Beklentiler", Türkiye 1. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu : 12-15 Kasım 1996, MEB FRTEB, Ankara, s.653.

Bilginin güncelleştirilmesine duyulan ihtiyaç uzaktan eğitimin önemini artırmaktadır.

Coğrafi dağılıma ve eğitim veren merkezlere uzaklık : Büyük şehirler dışında görev yapan yöneticilerin; eğitim verilen kuruluşların bulunduğu şehirler seyahat zorunluluğu olması, iş ortamından ayrılmanın mümkün olmaması gibi nedenlerle bilgilendirilme ortamından uzak kalmalarına neden olmaktadır.

Yönetim danışmanlığına duyulan gereksinim ve sorun çeşitliliği : Yönetim danışmanlarının organizasyon sorunlarını öğrenmek amacıyla ilgili işletmeye gelmeleri çok pahalıya mal olmaktadır. Karşılaşılan sorunlar, fonksiyonel alanlar ve yönetim kademeleri itibariyle çeşitlilik göstermekte ve genel yönlendirmeler yeterli olmamaktadır. Uzaktan eğitim uygulamaları yönetim danışmanlığını hızlandırma, daha ucuza mal etme ve çözümleri genelleştirme değil yerelleştirme olanaklarını sağlamaktadır.

Uzaktan eğitime yönelik uygulamalar bir organizasyon eğitim programı olarak ele alındığında aşağıda sıralananlar aşılması gereken noktalar olarak değerlendirilmelidir(109):

- Kullanılan teknoloji karmaşıktır ve yüksek sabit yatırımları gerektirmektedir,
- Gerek uzaktan eğitimde kullanılacak materyallerin üretimi gerekse bu sistemin uygulanmasını sağlayacak altyapının kurulması ve işletimi nitelikli işgücünün yetiştirilmesini gerektirmektedir,
- Uzaktan eğitim uygulamasının yaygınlaştırılması ülkenin iletişim altyapısının gelişmişlik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir,

- Kullanıcıların bilgisayardan bir araç olarak yararlanmalarını sağlayacak bir eğitim uygulaması, hatta her kurumda karşılaşılan yeni teknoloji kullanımına yönelik muhtemel bir direncin kırılmasını sağlayacak kapsamlı bir programa gereksinim duyulmaktadır.

II – BİLGİ TEKNOLOJİSİ OLARAK İNTERNET KULLANIMI

Bu başlık altında; günümüz bilgi teknolojilerinden biri olan ve bilginin öğrenilmesi için milyonlarca kilometre uzaklıkta sunulan eğitim imkânlarından bilgisayar ekranı aracılığıyla yararlanılabilmesini sağlayan İnternet ile ilgili temel kavramlar hakkında bilgi verilecektir. İnternet'in sunduğu hizmetler ve İnternet'in organizasyonlarda kullanımına, işletmelerin fonksiyonel bölümlerinin bir sınıflandırması yapılarak ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir. Bilgi teknolojisi olarak İnternet kullanımı ele alınarak, günümüzdeki hızlı gelişmeler nedeniyle zamanın çok önemli olduğu ve zamanı en doğru şekilde değerlendirebilecek her türlü teknolojiden yararlanılması gerektiği görüşü vurgulanmaktadır.

A. İNTERNET İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAM VE AÇIKLAMALAR

1. İnternet Kavramı

Dünya çapında yaygın bir şekilde kullanılan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağı olan İnternet, 1969 başında ARPANET adı altında başlamıştır. Bu ağ kısa bir süre içinde ARPA projelerini yürüten tüm eğitim ve araştırma kurumlarını içine alacak biçimde genişletilmiş ve 1983'de ağın askeri bölümleri MILNET adı altında yeniden organize edilmiştir. 1980'lerde NSF (National Science Foundation-ABD Bilim Araştırma Kurumu) tarafından ARPA projelerini yürütmeyen üniversite ve araştırma kurumlarının da ARPANET'e bağlanması amacıyla önce CSNET, 1984'de de NSFNET içinde hizmete girmiştir. NSF tarafından finanse edilen süper bilgisayar merkezlerini 45 Mbps hızında birbirine bağlayan bir bilgisayar ağı omurgası 1990'da NSFNET içinde işletime alınmış ve aynı dönemlerde ARPANET işletimi durdurulmuştur. 1991'de ABD

Kongresi gigabit hızlarında çalışacak NREN (National Research and Education Network-Ulusal Araştırma ve Eğitim Ağı) kurulması için çalışmaları başlatmıştır. NSFNET omurgası, MERIT, IBM ve MCI şirketlerinden oluşan ve kâr amacı gütmeyen ANS (Advanced Networks and Services-Gelişmiş Ağ ve Hizmetler) konsorsiyum firması tarafından 1995'e kadar işletilmiştir. ANS, 1995 yılında MCI'ya satılmış, bölgesel ağların İnternet servislerini alabilmeleri amacıyla başka ağ işleticiler tarafından ek NAP (Network Access Point-Ağ Erişim Noktaları) kurulması sağlanmıştır. En önemli kararlardan biri, her bir NAP'ın herhangi bir diğer NAP'a bağlı olmasının NSF tarafından sunulması ve bu şekilde ağ trafiği aktarımının basitleştirilmesi, iletişim güvenilirliğinin sağlanması ve kurumsal eşdeğerliliğin, oluşturulacak herhangi bir kuruluşun İnternet tekeli yaratmasının önlenmesidir(110).

İnternet, bir çok bilgisayar sistemini TCP/IP Protokolü (Transmission Control Protocol/İnternet Protocol)* ile birbirine bağlayan bir ağıdır. İnternet altyapısını oluşturan iletişim hatları, NAP'lar ve çeşitli kuruluşlara dağılmış bulunan milyonlarca bilgisayarın sahibi ve donanımı nasıl işlettikleri gibi konularla ilgilenmek üzere 1992 yılında ABD'de İnternet Society (İnternet Derneği) kurulmuştur. Bu dernek yukarıdakilere ek olarak TCP/IP mimarisinin güncelleştirilmesi ve İnternet kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla yürütülmekte olan dağınık çalışmaları bir çatı altında toplamıştır. İnternet Derneği, çeşitli bilim adamları, mühendisler, ekonomistler tarafından desteklenmekte, İnternet'in geliştirilmesini sağlamak üzere çalışmalar yapılmaktadır(111).

İnternet erişimi olan bir kullanıcı, İnternete bağlı diğer bilgisayarlardaki bilgilere ulaşabilir, bilgileri kendi bilgisayarına aktarabilir, diğer bilgisayara dosya /bilgi transferi yapabilir, İnternet üzerindeki kullanıcılar birbirlerine mesaj gönderebilirler.

(110) CEYHUN-ÇAĞLAYAN, s.30-33.

* TCP/IP Protokolü, bilgisayarlar ile veri iletme ve alma birimleri arasında organizasyonu sağlayan, böylece bir yerden diğerine veri iletişiminin mümkün hale getiren pek çok veri iletişim protokolüne verilen addır. Bunlara örnek olarak FTP, SMTP, Telnet verilebilir.

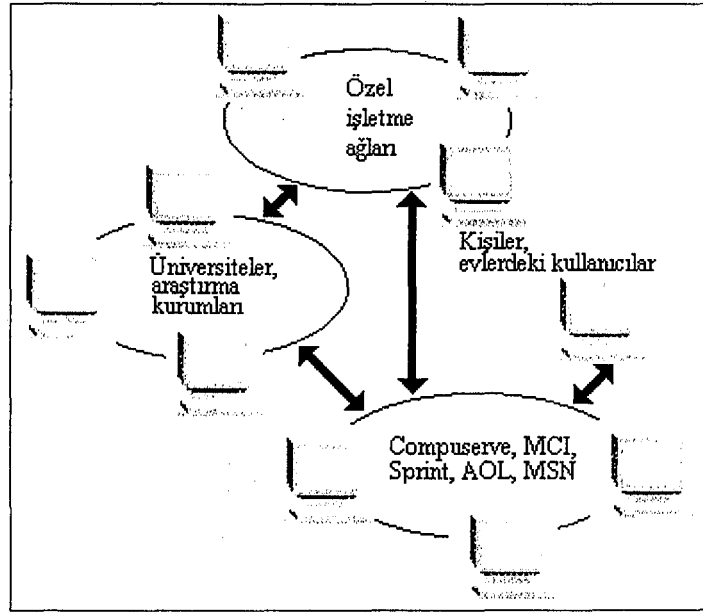
(111) CEYHUN-ÇAĞLAYAN, s.33.

Kullanıcılar, İnternete bağlı kütüphanelerden tarama yaparak, ihtiyaç duyulan makalelere, kitaplara, gazete ve dergilere ulaşabilirler.

İnternet üzerindeki bilgiler, metin dosyaları, resim dosyaları, ses, hareketli görüntüler, uygulama programları gibi birbirinden farklı düzenlemelerden oluşan dosyalar olabilmektedir.

İnternet kullanıcılarının bir kısmı evlerinden, bir kısmı çalıştıkları kuruluşlar aracılığıyla İnternet'e bağlanmaktadır. Evlerinden bağlananlar da İnternet bağlantısı olan bir eğitim kurumu, ticari kurum veya ticari olarak İnternet hizmeti veren kuruluşlar aracılığıyla bağlanmaktadır (Şekil 2.1).

Şekil 2.1 : Ağların Ağı : İnternet



Kaynak : "Intranet Fundamentals", <http://www.intramark.com/intranet/intrmark/a1/httoc.htm>, Wordmark.Com, Inc., 1996-97.

Domain Name System (DNS) olarak adlandırılan hiyerarşik bir isimlendirme sistemi ile İnternet'e bağlı bilgisayarlara ve bilgisayar sistemlerine isimler verilir. Bu isimler İnternet adresi olarak ifade edilmektedir. anadolu.edu.tr, anadolu.bdeb.edu.tr örnek olarak verilebilir. Bununla beraber her İnternet adresine dört haneli bir numara karşılık gelir. IP Number (IP numarası) olarak adlandırılan bu

numaralar 0-255 arasında değişen bir tamsayıdır. Anadolu Üniversitesi'nin adresi olan 193.140.16.1, Bilgisayar Destekli Eğitim Biriminin adresi olan 193.140.22.180 örnek verilebilir. İnternet'e bağlı kuruluşlar değişik gruplara ayrılabilirler. Bir kuruluşun domain adresi, o kuruluş hangi faaliyet grubuna giriyorsa o kısaltmayı içermektedir. Ayrıca sadece bir ülkeye özgü hizmet sunan kuruluşların adreslerinin sonuna o ülkenin iki harfli tanıtım kodu olarak gelmektedir. Aşağıda başlıca kısaltmalar verilmiştir:

Tablo 2.1. Domain Adresi İçerisinde İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Kısaltmaları

com	Ticari Kuruluşlar
gov	Devlet Kuruluşları
edu	Eğitim Kurumları
org	Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar
mil	Askeri Kuruluşlar
net	Ağ Hizmet Sunucuları
ac	Akademik Kuruluşlar

Sonuç olarak İnternet, her bir ağıla iletişim kurabilmek için TCP/IP protokolünü kullanan bütün ağların toplamından oluşmaktadır. Çift yönlü, görsel ağ işbirliği ile çalışmaktadır. Evrensel bağlantıyı sağlamakla birlikte e-posta, dünya çapındaki bütün bilgisayarlardan bilgiye erişim, uzaktaki bilgisayarları kullanma yeteneği gibi hizmetleri de sağlamaktadır(112).

2. Türkiye'de İnternet Kullanımı

Türkiye'de İnternet, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ve UNESCO tarafından desteklenmiş, ileri ve yüksek teknoloji alanında bilgi üretmek, üretilen bilgileri değiştirmek üzere 10 Orta ve Doğu Avrupa ülkesinin işbirliği ile yürütülen bir projedir. Bu proje kapsamında Türkiye'de katı atık yönetimi, teknoloji transferi, küçük orta sanayide yönetim, büyük sanayide karar verme mekanizmalarının geliştirilmesi,

(112) B.L.D. SANTOS-F.E.KUZMITS, "The İnternet:A Key Tool For Today's Human Resource Professional", *Sam Advanced Management Journal*, Bahar 1997, s.38.

bilgi teknolojileri konularında çalışmaya girmiştir. Bu kapsamda, merkezi Viyana'da olan Association for International Scientific and Technical Communication and Corporation kurumu kurulmuş olup bu kuruluş, ülkelerde bilgi ağlarının oluşturulması için işbirliği faaliyetlerini desteklemektedir(113).

Türkiye'de İnternet bağlantısı ve kullanımı, ODTÜ ve TÜBİTAK ortak projesi sonucunda 64 kbps hızda ancak 1993'de sağlanabilmiştir. Türkiye'nin İnternet çıkışını sağlayan iki merkez bulunmaktadır: ODTÜ ve Ege Üniversitesi. ODTÜ, ABD/NSF ve Ege ALMANYA/EBONE arasında iki hat çalışmaktadır.

Türkiye'deki İnternet bağlantısı ile ilgili sorunları çözmek için Türk Telekom, TURNET adı verilen İnternet hizmetini tamamlamıştır. Ancak bu hizmet 1996'da başlatılmıştır. Akademik kurumların İnternet sorunlarını çözmek isteyen TÜBİTAK ise ULAKNET/ULAKBİM adı altında ayrı bir akademik ağ ve dökümantasyon merkezi kurmak için 1996'da çalışmalara başlamıştır. Diğer ülkelerde İnternet konusunda yapılan çalışmaların planlı bir şekilde gelişme göstermesine karşılık Türkiye'de bu konu düzensiz ve plansız bir şekilde yürütülmektedir(114).

TTNet adlı yeni İnternet alt yapısı Mart 1999 sonunda hizmete girecektir. Türk Telekom tarafından TTNet ile abonelerin İnternet'e erişim noktalarını yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. Bu yeni İnternet alt yapı ağı ile Telekom, İnternet kullanıcılarına doğrudan İnternet hizmeti sağlayabilecek, erişim noktalarının artmasıyla, İnternet bağlantısı kurulabilmesi için geçen alt yapı protokolü kısılacaktır. Böylece Türkiye genelinde İnternet'e girişler kolaylaşacak ve bağlantı sırasındaki kesilmeler de önlenebilecektir. Yurtdışı bağlantılar için ise Türk Telekom tarafından 3 çıkış oluşturulmuştur. Birisi Türksat uydusu üzerinden, diğer ikisi de fiber optik kablolama yöntemiyle verilecek çıkışlar, 34 MB kapasiteye sahip olacaktır(115).

(113) Kemal GÜLEÇ, *Türkiye'de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler*, DPT, Ankara, 1994, s.44.

(114) CEYHUN-ÇAĞLAYAN, s.34-35.

(115) "Yeni İnternet Alt Yapısı Bu Ay Hizmete Giriyor", *Hürriyet*, Perşembe, 4 Mart 1999, s.9.

Network Wizards tarafından yıllar itibariyle İnternet'e bağlı bilgisayar sayısının belirlenmesi için yapılan ankete göre; Temmuz 1997'de Türkiye, İnternet'e bağlı 23.000 bilgisayar ile 40. ülke sıralamasında iken, Temmuz 1998'de İnternet'e bağlı 28.000 bilgisayar ile 36. ülke sıralamasında yer almaktadır(116).

3. İnternette Bilgisayarlara Erişim Hizmetleri

İnternet'te uzaktaki bilgisayarları çalıştırabilmek için iki önemli hizmet bulunmaktadır. Bunlar Telnet ile NFS'dir.

3.1. Telnet (Remote Logon)

Aynı zamanda Remote Logon olarak adlandırılan Telnet, diğer bilgisayar ve hizmetlere bağlanarak onları çalıştırmak için kullanılmaktadır. İnternet'in temelinde yatan düşüncelerden biri, bilgisayarlarda hazırlanmış program ve kaynakları kullanmak için araştırmacılara olanak sağlamaktır(117). Bu kaynaklar, herhangi bir kuruluşun elektronik ilan tahtaları, hükümetin hizmet sağlayıcıların (server), yüzlerce kütüphanenin kataloglarının taranması, ücretli veritabanı bilgi hizmetlerinden yararlanılması olabilir.

Telnet'in URL düzenlemesi aşağıdaki gibidir:

telnet://

3.2. NFS (Network File System)

SUN Microsystems'in TCP/IP kullanan bilgisayarlarda dosya paylaşımı sağlamak ve program çalıştırmak için geliştirdiği NFS (Network File System) yazılımı Unix için bir standart oluşturmuş ve yaygınlaşmıştır. NFS ile kullanıcılar bir yerel ağ üzerinden bir Unix makinasını dosya hizmet birimi olarak görebilirler. Bu düzenlemede kullanıcıların işletim sisteminin ne olduğu önemli değildir. NFS bir TCP/IP protokol

(116) "Distributions by Top Level Domain Name (by hostcount)", <http://www.nw.com/zone/WWW-9707/report.html> ve <http://www.nw.com/zone/WWW-9807/report.html>

(117) Lee David JAFFE, *Introducing The İnternet Plus*, Library Solutions Press, Berkeley, 1996, s.9.

kümesine ait bir özellik değilse de TCP/IP uygulamalarında yaygınlaşması beklenmektedir(118).

4. İnternette Bilgiye Erişim Hizmetleri

İnternet'te bilgiye erişim amacıyla çok sayıda protokol ve hizmet bulunmakta, bunlara sürekli olarak yenileri eklenmektedir. Aşağıda bilgiye erişmek ve bilgi kaynaklarını taramak amacıyla geliştirilmiş bazı uygulamalara yer verilmiştir.

4.1. FTP (File Transfer Protocol)

FTP olarak adlandırılan dosya transferi, bir bilgisayardan başka bir bilgisayara dosya taşımak için kullanıcılara olanak tanıyan bir İnternet protokolüdür. İnternet'in en yaygın kullanılan işlevlerinden biri olan FTP ile, geniş nicelikli dosyaları sırası ile taşımak mümkün olmaktadır. FTP ile anti-virüs programlar, yazıcı yükleme, oyunlar, grafikler, ticari yazılımların transferi yapılabildiği gibi kitaplar, dergiler, raporlar ve diğer dökümanlar da taşınabilmektedir(119).

FTP ile bir bilgisayardan diğerine dosya aktarımı yapılırken o bilgisayar ile etkileşimli olarak aynı anda (on-line) bağlantı kurulur ve protokol ile sağlanan bir dizi komutlar yardımıyla iki bilgisayar arasında dosya alıp gönderme işlemleri gerçekleştirilir.

FTP'nin URL düzenlemesi aşağıdaki gibidir:

ftp://

4.2. WAIS (Wide Area Information Server)

Thinking Machines, Apple, Dow Jones ve Wall Street Journal'in ortak çalışmalarıyla başlayan WAIS, dağıtık bir tarama ve dosya erişim sistemidir(120).

(118) Kürşat ÇAĞILTAY, *Herkes İçin İnternet*, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 1995.

(119) JAFFE, s.10.

(120) Mustafa AKGÜL, *İnternet: Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları*, Bilkent Üniversitesi, Ankara, 1995, s.47.

WAIS, değişik bilgi hizmetlerindeki bilgilere ulaşmak için geliştirilen bir hizmet ve bu bilgileri indekslemek için kullanılan sisteme verilen isimdir. Bu hizmeti kullanan programlar, verilen bir anahtar kelimenin içinde geçtiği dökümanların listesini ister. Daha sonra program, bunların içinden seçeceği dosyaların bir kopyasını isteme imkanına sahip olmaktadır.

4.3. Archie

Archie, FTP bilgisayarlarının içeriklerini sorgulamak ve bilgiyi kullanıcıya sunmak amacıyla yaratılmıştır. Bir kullanıcı herhangi bir FTP bilgisayarındaki; başlığında belli bir karakter dizisinin yer aldığı dosyaları sorgulayabilir. Archie taramasının sonucunda kullanıcı, aranan dosyaların en yakın hangi FTP bilgisayarında bulunduğunu belirleyerek, FTP ile dosyaları bilgisayara aktarabilmektedir(121).

4.4. Gopher

İnternet hizmetlerinden bir diğeri de Minnesota Üniversitesi'nde geliştirilen Gopher'dır. Gopher, hiyerarşik menüler yardımıyla istenen bilgilere ulaşmak için kullanıcılara imkan sağlamaktadır. Menüler kullanıcıları ağ üzerinde yayınlanan dökümanlara ulaştırır. Gopher'dan WWW, Telnet, FTP gibi bilgi hizmetlerine geçit yolu sağlanabilmektedir (gateway). Gopher genellikle bilgiyi metin olarak kullanıcılara sunmaktadır. Ancak bu hizmetlerin yerini WWW almaktadır. Yine de en yeni Gopher yazılımı, bilgi sunumunu destekleyebilecek niteliktedir(122).

Gopher menüleri yardımıyla FTP merkezlerindeki programlar, ses, resim dosyaları, metin dosyaları gibi pek çok bilgiye ulaşılabilir. Gopher menüsündeki izinler, herhangi bir merkezdeki kullanıcıların isim/adres bilgilerini sorgulayan bir sistem de olabilmektedir.

(121) K.PITTER-S.AMATO-J.CALLAHAN-N.KERR-E.TILTON (çev. T.ULUS), **Herkes İçin İnternet Rehberi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 1995, s.9.

(122) JAFFE, s.13-14.

Gopher'ın URL düzenlemesi aşağıdaki gibidir:

gopher://

4.5. WWW (World Wide Web)

1989 yılında İsviçre'de CERN Yüksek Enerji Fiziği Laboratuvarı'nda(123) geliştirilen bir sistem olan WWW, günümüzde bilgi hizmetleri içinde en yaygın kullanılan hizmettir. Ekran üzerinde ışıklandırılmış metin veya simgeleri seçerek, İnternet üzerinde başka bir dökümana erişme imkanı sağlamaktadır. Böylece bir işletmenin web sayfasını görme, o işletmenin herhangi bir ürününü seçme ve o ürün hakkında daha fazla bilgiye ulaşmak mümkün olabilmektedir(124).

WWW, çoklu bir hiper ortam sistemidir. Hiper ortam, bir dökümandan başka bir dökümanın çağırılmasına olanak sağlar. Bütün bu farklı yapıdaki bilgiler uygun bir standart ile bir arada kullanılıp bir WWW tarayıcısında (web browser) görüntülenebilir. WWW'in bir diğer işlevi de FTP, Gopher, Telnet gibi diğer bilgi hizmetlerini kendi içinde barındırmasıdır.

Web dökümanları oluşturmada en yaygın olarak kullanılan anlamlandırma dili HTML'dir (HyperText Markup Language). HTML ile hızlı ve kolay bir şekilde web dökümanı oluşturulur ve bu dökümanlar geniş bir okuyucu kitlesine sunulabilir. HTML metin ve görüntülerin görsel niteliklerinin kontrol edilmesine imkan verdiği gibi başlık ve metinlerin büyüklüklerini, renklerini belirleyebilme olanağı da bulunmaktadır(125).

WWW'in URL düzenlemesi aşağıdaki gibidir:

http://

(123) PITTER ve diğerleri, s.137.

(124) JAFFE, s.12.

(125) W.R.STANEK (Çev.B.YURT-B.ÖTKÜNÇ-A.KARAÇAYIR), **HTML JAVA CGI SGML VRML Unleashed**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.12.

5. İnternette İletişim Hizmetleri

TCP/IP'de yeralan ilk iletişim uygulaması olan E-posta'dan sonra Talk, Chat, Usenet, Listserv gibi iletişim hizmetleri de geliştirilmiştir. Bu bölümde temel iletişim hizmetleri ele alınacaktır.

5.1. E-mail (Elektronik Posta)

Bilgisayar ağlarının oluşturulma nedenlerinden biri, kişilerin bir yerden başka bir yere, kolay ve hızlı bir şekilde elektronik ortamda haberleşme isteğidir. E-posta, bu amaçla kullanılan hizmetlere verilen isimdir. Bir e-posta sistemi, organizasyon dışından olduğu gibi organizasyon içerisindeki bilgisayarlar arasındaki karşılıklı bir etkileşim uygulamasıdır(126).

E-posta kullanmak için gönderici mesaj düzenler ve e-posta faaliyetleri için tasarlanmış bir programı kullanarak alıcının adresine gönderir. Mesajlar birkaç kelimeden oluşabileceği gibi raporların, makalelerin ve hatta kitapların metin bölümünden de oluşabilir. E-posta, bilgiyi birebir ulaştırmanın hızlı, güvenilir ve etkin bir yoludur(127).

5.2. Talk Programı

Talk, İnternet üzerinde iki kullanıcının aynı anda karşılıklı olarak yazışmasını sağlayan bir programdır. Talk kullanmak için iki tarafta da Talk hizmet sağlayıcının kurulması ve makinelerin açık olması gerekmektedir. Talk programı günümüzde pek çok işletmede organizasyon içi iletişimde kullanılmaktadır.

5.3. E-mail Lists (Elektronik mektup listeleri)

Pek çok insanla iletişim kurmak için e-posta'yı kullanmanın başka bir yolu da Listserv'lerdir. Listserv'ler, büyük çaplı postalama listelerini yöneten bilgisayar

(126) Cheryl CURRID, *Cheryl Currid's Guide to Business Technology*, International Thomson Pub., New York, 1996, s.269.

(127) JAFFE, s.8-9.

programları ve yüzlerce on-line tartışma oturumlarının temelidir. Oturumlar, ortak ilgileri paylaşan e-posta kullanıcılarından oluşmaktadır(128).

İnsanların kendi istekleriyle üye oldukları grup haberleşme listelerine gönderilen herhangi bir mesaj, diğer üyelere de iletilir. Türkiye'deki başlıca listserv hizmetleri:

listserv@treampc.ege.edu.tr

listserv@vm.cc.itu.edu.tr

5.4. Usenet Newsgroups

Usenet, dünya üzerindeki milyonlarca ağ kullanıcısının değişik konularda haberler, yazılar gönderdiği bir tartışma grubudur. Kullanıcıların gönderdiği haberler, değişik konularda yazılar, İnternet için NNTP (Network News Transfer Protocol) isimli İnternet protokolü kullanılarak iletilmektedir. Tartışma konuları, nükleer fizikten yapay zekaya, vejeteryan yemeklerinden zencilerin sosyal haklarına kadar hemen hemen her konuda olabilmektedir.

Listservlerle usenet arasındaki fark; listserv ile postalamaların doğrudan doğruya posta kutusuna yapılması ve mesajların silinmezse birikmesi, usenette ise istenildiğinde tartışmalara katılınması sözkonusudur. Listserv'de olduğu gibi Usenet'e de üye olma ve üyelikten ayrılma serbestisi vardır. Bununla birlikte listserv'ün aksine makaleler okunmadığı takdirde bir kaç gün içinde kaybolmaktadırlar(129).

5.5. IRC (Internet Relay Chat)

IRC, bir çok kişinin aynı anda etkileşimli mesajlarla haberleşebildiği bir ortamdır. IRC'de belirli bir konuda konuşmak, tartışmak isteyenler kanal olarak adlandırılan ve herhangi bir konu hakkında üyesi olduğu alanlarda toplanırlar. Dünyada 100'ün üstünde IRC kanalı vardır. Bu kanallardan herhangi birine erişmek için IRC

(128) JAFFE, s. 9.

(129) PITTE ve diğerleri, s.44.

yazılımlarının sistemde kurulması gerekmektedir. IRC programları Talk programları gibi çalışırlar. Ancak aradaki fark IRC programlarına çok sayıda kişinin katılabilesidir.

B. İNTERNETİN ORGANİZASYONLARDA KULLANIM ALANLARI

Değişen teknoloji ve pazar şartları, insan ve bilgiyi birbirine bağladığı için mevcut talebi tatmin etmeyi amaçlamaktadır. Son yıllarda yoğun bir şekilde kullanılan ve yeni gelişen teknolojilerden biri olan İnternet'in 30 milyon kullanıcısının yaklaşık 1/3'ü WWW'e ulaşabilmektedir. 1989'dan beri hızlı bir değişim süreci geçiren ve en çok kullanılan İnternet hizmetlerinden biri olan Web'in gelişmesinde sağlanan olanaklar aşağıda sıralanmaktadır(130):

- PC (Personal Computer), LAN (Local Area Network) ve modemlerin etkinliği,
- TCP/IP, HTTP ve HTML gibi standartların geliştirilmesi,
- Çoklu ortam desteği ve kullanım kolaylığı,
- Güven duyulacak kayıt ve raporlar,
- Çeşitli işletim sistemlerinde çalışılabilirliğidir.

Bu olanakları tamamlayan mevcut sistem altyapıları ile birlikte organizasyonlar, ihtiyaç duydukları bilgiyi kolaylıkla elde etmede çalışanlara yol gösteren İtranet'i bulmuşlardır.

Günümüzde İnternet, bilgisayar endüstrisini değiştirme sözü veren çok önemli bir olay olarak görülmektedir. Pek çok işletme, organizasyon içerisindeki İnternet teknolojilerinin avantajına sahip olan İtranetleri kendi bünyelerinde oluşturmak için yarışmaktadırlar. İtranetlerin yayılmasıyla işletmeler bilginin, çalışanlarına maliyet açısından daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadırlar. Bilgi daima, mevcut ve erişilebilir bir durumdadır. İtranetlerin dayandığı nokta, işletme ile

(130) "The Intranet: Putting The Web To Work Inside Your Business",
<http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>, White Papers, Netscape Communications Co., 1996.

ilgili haberler, işletme politikaları, çalışanlarla ilgili bilgiler, örgüt içi işle ilgili postalamalar, elektronik ilan tahtası, telefon dosyaları, basın bildirileri ve hesaplama politikaları gibi organizasyon çapında bilginin zamanında dağıtımını sağlamaktır(131).

Sözüedilen örgüt içi ağlar -İntranetler-, İnternet gibi çalışmaktadır ve İnternet aracılığıyla iletişim kurabilmektedir. Ancak işletmenin çalışanları, müşterileri ve tedarikçiler arasında bir bağ gerçekleştirmektedir. İntranetler, birbirinden farklı bilgisayarlar üzerinde yer alan bilgileri çekerek yukarıdaki işbirliğine yardımcı olmaktadır(132).

İşletmeler, ürün veya pazar ile ilgili haberleri ve işletme politikalarını duyurmak amacıyla dünyanın pek çok yerinde hizmet veren bölümlerine *çoktan bire* modelini veya radyo yayınlarını kullanabilirler. Benzer şekilde işletmeler, dünyayın pek çok yerinde çalışan personeline, işletme veritabanları, telefon dosyaları ve raporlarla erişimi sağlayabilirler. *Birden çoğa* modelinde; işletmeler, bölümlerden ve çalışanların kendilerinden gelen bilgileri toplamak ve sorunlara cevap vermek için örgüt içi sistemi kullanabilirler. *Çoktan çoğa* modelinde ise işletmeler, üretim birimleri arasında aynı zamanda tartışma imkânı veren ağı kullanabilirler. Bu iletişim modellerinin İntranet uygulamaları günümüzde sıklıkla kullanılmaktadır. Intranet kullanımının bütün bölümlerine yayılması ile işletmeler, problemleri öğrenmek, paylaşmak ve çözmek için bütün bu fonksiyonel bölümleri biraraya getirmektedir(133).

İşletmeler, günümüz pazar koşulları ile mücadele etmede mevcut iletişim araçlarının oldukça sınırlı olduğunun bilincindedirler. Bu nedenle beş duyuya hitap eden çeşitli medya türleri sözüedilen iletişim problemlerine iyi bir çözüm olarak web'i yaratmışlardır. Web sistemini kuran işletmeler; *hızlı, maliyet açısından etkin, kullanımı*

(131) "The New Way To Share Workgroup Information", <http://www.netscape.com>, White Papers, Netscape Communications Co., 1996.

(132) Peter COY, "Has The Net Finally Reached The Wall", *Business Week*, 26 Ağustos 1996, s.16.

(133) John A. QELCH-Lisa R. KLEIN, "The İnternet and International Marketing", *Sloan Management Review*, Bahar 1996, s.67.

kolay, zengin bir düzenlemeye sahip ve çok yönlü bir şekilde bilgiyi elde etmektedirler. Bununla birlikte örgüt içi web uygulamaları, mevcut iletişim araçlarının özünde varolan problemleri çözmekten daha fazlasını yapmaktadırlar. İtranetin sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır(134):

Seçenek serbestliği : Web teknolojisi açık standartlar temeline dayalıdır ve bu nedenle işletmeleri kısıtlı, maliyetli seçenekler içerisine hapsedmez. Gerçekten web teknolojisi bütün işletim sistemleri ve donanımlar için kullanılabilir.

Güvenlik : Özel bir işletme ağı içerisindeki bilgiyi koruma önemli bir konudur. Örneğin; LOGOmotif firması, hazırladığı web sayfasına sadece abonelerinin ulaşmasını sağlayacak bir güvenlik sistemi geliştirmektedir.

Kullanım kolaylığı : Web teknolojisini kullanmada insanları yönlendiren en temel web teknolojilerinden biri, kurulan bağlantılardır (hyperlink). Bağlantı ile kullanıcılar, bir kelime veya resme mouse ile tıklayarak istenilen bilgiye erişebilir ve kullanabilirler. Bunun için kullanıcılar, Netscape Communicator gibi web istemcilerinin (client) kullanım kolaylığı sayesinde çoklu yazılım paketlerini öğrenme ihtiyacı duymamaktadırlar.

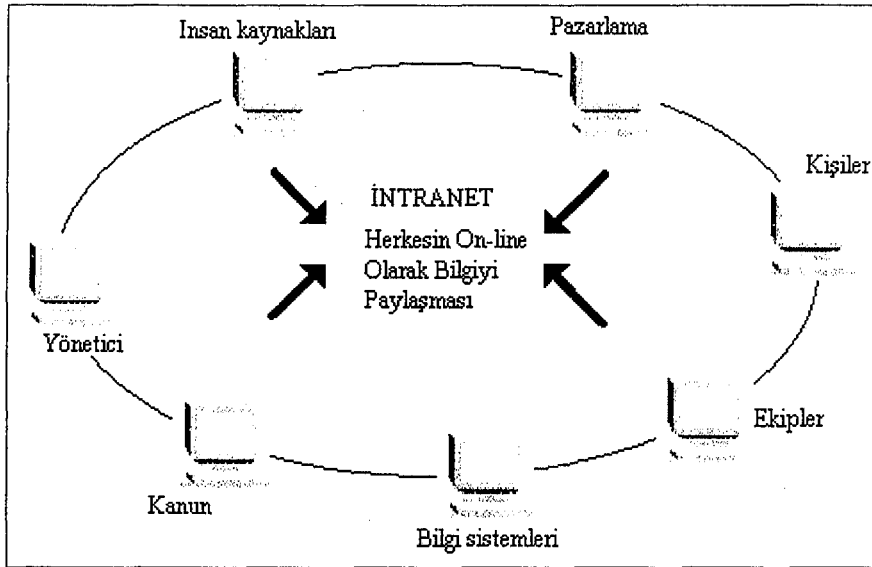
Maliyet yönünden etkinlik : İtranet uygulamaları hem ilk elden satın alma ile eğitimde hem dağıtımında oldukça ucuzdur.

Kısaca özetlemek gerekirse İtranet, İnternetin benzer temel özelliklerini alan özel bir işletme ağıdır. Bu teknoloji, ucuz, kullanımı kolay ve İnternet ve web teknolojisine dayanmaktadır ve müşteri ve tedarikçilere kolayca erişimi sağlamaktadır. İtranet, çalışanlar arasında iletişimi sağlamak, ürün veritabanına, teknik dökümanlara erişmek gibi konularda kullanılmaktadır(135).

(134) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>

(135) SANTOS-KUZMITS, s.38.

Şekil 2.2 : İnternetin Organizasyonlarda Kullanımı



Kaynak : "Intranet Fundamentals", <http://www.intramark.com/intranet/intrmark/a1/httoc.htm>, Wordmark.Com, Inc.,1996-97.

1. Satış ve Pazarlama Uygulamaları

Satış ve pazarlama bölümlerinin temel çalışma alanı, coğrafi olarak dağınık bir grup insana zamanında ihtiyaç duyduğu bilgiyi ulaştırmaktır. Doğru zamanda doğru bilgiyi elde ederek iyi bir satış işlemi gerçekleştirilebilir. İnternet aşağıdaki bilgilere ulaşmayı sağlamaktadır(136):

- Ürün hakkında bilgi, fiyatlandırma çizelgeleri,
- Satış örnekleri,
- Rekabetçi bilgi - İşletmenin WWW siteleri üzerinde doğru bilgiye anında erişim anlamına gelmektedir,
- Kâr-zarar analizi ile ilgili müşteri kârlarının listeleri,
- Pazarlama faaliyetleri ve satış tahminlerini gösteren programlar,
- On-line eğitim materyalleri,
- Ağ işlem uygulamaları.

(136) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>

2. Ürün Geliştirme Uygulamaları

Satış ve pazarlama bölümlerindeki gibi ürün geliştirme ekipleri de işlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Ürün geliştirme uygulamaları, genellikle proje ile ilgili programları güncelleyen, ürün geliştirmenin devamını sağlayan veya müşteriden gelen bilgiye ulaşan ekip üyeleri ile birlikte proje yönetimi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu uygulamalarda, ürün ile ilgili önemli bilgilere erişim, ekip üyeleri ile sınırlandırılmalıdır. Aşağıdaki bilgilere, Intranet uygulamaları ile ulaşılması mümkündür(137):

- Ürün tanımlamaları, tasarımlar, ürün ile ilgili yapılan değişiklikler,
- Ekip üyelerini ve sorumluluklarını listeleme,
- Rakip ürünlerin özellikleri.

İşlem tabanlı uygulamalar, ekip üyelerinin bilgiyi istemesi ve sunmasına olanak sağlamaktadır. Örneğin, bir veritabanı ile birlikte kullanılan bir ağ istemci ve sunumcu uygulaması, ürün ile ilgili bilgilere bağlanmak ve ürünlere ilişkin sorgulama yapmak için kullanılabilir. Aynı zamanda ekip üyeleri, son gelişmelerin patentini almak üzere ilgili formları ve bilgiyi doğrudan işletmenin hukuki işlerle ilgilenen bölümüne göndermek için kullanabilir. Böylece müşterilerden gelen talebe de cevap vermiş olacaktır.

3. Müşteri Hizmetleri ve Destek Uygulamaları

Müşteri hizmeti ve destek gruplarının amacı, mali yönden en etkin olabilecek yolu bulmaktır. Hem yayınlama uygulamaları hem de işlem ağ uygulamaları, müşteri ve problem ile, koordine edilmiş bir destek sistemi yaratan bilgiyi paylaşmak için müşteri hizmet ve destek bölümlerine yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar ekip üyelerine(138),

(137) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>

(138) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>

- Müşterilerin aramalarına cevap verebilmeleri ile ilgili karşılaşılan problemler için hazırlanan günlük raporları paylaşma,
- Müşteri isteklerinin durumu hakkında günlük bilgiyi elde etme,
- Özel siparişler veya problemler gibi her bir önemli değişikliği kısa zamanda bildirme,
- Müşteri sorgulamaları ve şikayetlerine cevap vermek üzere on-line eğitim.

için imkan sağlamaktadır.

Müşterilerin en fazla şikayetçi oldukları konuların başında istedikleri hizmeti alabilmek için beklemek zorunda olmaları gelmektedir. Bazı işletmeler, işlerin yoğun olduğu zamanlarda fazla personel çalıştırarak bu sorunu çözmektedir. Diğer şirketler fazla personel çalıştırmanın yaratacağı ek maliyeti karşılayacak durumda değildirler. Örgüt-içi ağ uygulamalarında müşteri desteğini sağlamada bekletme olmamaktadır. Müşteriler, işletme ağına erişerek müşteri desteği alanına yönlendirilen bağlantılarla istedikleri bilgileri kolaylıkla bulabilmektedirler(139).

4. İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bilgisayarların temel kullanım alanları, bilgiyi toplamak, analiz etmek ve iletme. Artan insan kaynakları ihtiyaçları, hükümet düzenlemeleri ve genişletilmiş bilgisayar yetenekleri, insan kaynakları bölümü içerisindeki bir bilgi sistemi ihtiyacını ve uygulanabilirliğini doğrulamaya yardım etmiştir. Bu bilgi sistemleri, insan kaynakları bilgi sistemi olarak gösterilir. Bir veritabanı sistemi olan insan kaynakları bilgi sistemi, bütün insan kaynakları ile ilgili bilgiyi kapsamakta ve bu verilere ulaşma ve sürdürme için yetenekleri sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin en olumlu yanı; bir bordro sistemi üretebilmekten çok işleme, kontrol etme ve planlama amaçlarına yönelik olarak bilgiyi, uygun ve zamanında üretme potansiyelidir. En

(139) STANEK, s.30.

olumsuz yanı ise; sistemi uygulamak için gerekli finansal giderler ve işgücü ihtiyaçlarına nazaran daha maliyetli olabileceğidir(140).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, yöneticilerin daha etkin bir şekilde karar vermelerine yardımcı olmak için tasarlanır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin temel kullanım alanları aşağıda belirtilmiştir(141):

- 1) İnsan kaynakları planlaması; yerleştirme ve yükselmeleri tahmin etmek,
- 2) Her bir iş kategorisinde cinsiyet ve tabiyet özelliklerini ele alarak personel sayısını belirlemek,
- 3) Her personele ödenecek ücret, tüm ödeme maliyetleri, ücret artışlarının ve diğer ödeme değişikliklerinin finansal maliyetleri hakkında bilgi edinmek,
- 4) Personel devir hızı ve devamsızlık gibi problemlerle ilgili araştırmayı yürütmek,
- 5) Personelin eğitim ihtiyacını belirlemek ve kişisel performanslarını analiz etmek.

İnsan kaynakları bölümü, işletme ile ilgili bilgileri bilgisayarda yayınlamak için web uygulamalarını, personel ile ilgili verilere ulaşmak için ise işlem tabanlı uygulamaları kullanarak, rutin soruları cevaplandırmada ve her zamanki görevlerini yerine getirmede insan kaynakları bölümü çalışanlarına rahatlık sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü tarafından personele aşağıdaki konularda bilgi aktarılmaktadır(142):

- İşletme kârları,
- Organizasyonun misyonu, amaçları ve politikaları,
- Yapılacak işleri postalama,
- Telefon numaraları,
- Yıllık raporlar,
- Personel eğitimi.

(140) Lloyd L. BYARS-L.W.RUE, **Human Resource Management**, Irwin Chicago, 1997, s.521

(141) CHERRINGTON, s.154.

(142) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>

İşletmelerin, sadece İtranete bağlı olabilmeleri mümkün olduğu gibi hem İnternete hem de İtranete bağlanmaları sağlanabilmektedir. Ancak İnternet üzerindeki insanlar herhangi bir işletmenin İtranetini göremezler. Bu bilgiler doğrultusunda çalışanlar örgüt içinde e-posta, talk, chat gibi kişisel ve gruplarla iletişime örgüt dışında ise insan kaynaklarına yönelik web sitelerine erişme ve listservlere ve newsgruplara katılma imkânına kavuşabilmektedir. İnternet, organizasyonların insan kaynakları yönetim bilgi sisteminin genişlemesine ve hem örgüt-içi hem de örgüt-dışı bilgilerin yönetimine güçlü bir boyut kazandırmaktadır. İnternet, organizasyonun bütün kademeleri ile nasıl iletişim kurulacağını yeniden tanımlamıştır. Telefonları, faks makinelerini veya geleneksel postalama işlemlerini gözardı etmeksizin yüzyüze görüşme gibi bilinen iletişim şekillerinden vazgeçirecek ve bütün bunlardan zaman tasarrufu sağlayacaktır(143).

Günümüzde artan yönetici sayısı, İnternetle personel bulma, araştırma yapma, elektronik veritabanlarına erişim, e-posta gönderme ve meslektaşlarla bağlantı kurmaya yönlendirmiştir. Pek çok işletme, iş açıklarını bildirmek ve personel bulma sitelerini araştırmak için İnternet'i kullanmaktadır. Profesyonel forumlar, elektronik ilan tahtası sistemi ve tartışma grupları, İnternet'in diğer popüler kullanım alanlarıdır. Bu yapılarla yöneticiler, eğitim ve geliştirme, ücretler, yasal düzenlemeler gibi birçok farklı konularda, bilgiyi paylaşmaktadırlar. İnternet üzerinden konu ile ilgili adrese soru göndererek, cevabını günler veya haftalar sonra almanın tersine birkaç saat sonra alabilecektir. İnternet üzerinden yöneticilere verilebilecek diğer hizmetler, online sunulan aylık, günlük veya haftalık dergi ve gazeteler, işletmelerin raporları, kullanım kılavuzlarına erişimdir(144).

İşletmelerin insan kaynakları bölümünün bir fonksiyonu olan işe alma, İnternet üzerinden tarama yaparak ve başvuruların özgeçmişlerini saklayarak

(143) SANTOS-KUZMITS, s.33.

(144) Samuel GREENGARD, "Catch The Wave As HR Goes Online", **Pesonnal Journal**, Temmuz 1995, s.59.

gerçekleştirilebilir(145). İnternet üzerinden başvurmak isteyenler, işletme tarafından hazırlanan sorgulama formlarını doldurarak, tek bir fare tıklaması yardımıyla işletmenin servis sağlayıcısına göndermeleri mümkün olmaktadır.

Gelişen İtranet teknolojisiyle; çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi mümkün olmaktadır. Intranetin bir eğitim aracı olarak kullanılması çalışma ortamına(146),

- İtmeye karşı çekme yaklaşımı,
- Etkileşim,
- Güncellenmesi kolay ve az maliyetli,
- Merkezileşme,
- Esneklik,
- Eğitime açık bir araç olması,
- Düzenlemede basitlik

konusunda katkı sağlar. İtranetle bütün eğitim ve geliştirme dökümanları örgüt içinden ulaşılabilir elektronik formlara dönüştürülmektedir. Örneğin; ürün yönlendirmeleri, satış bilgileri, çalıştığı işletmenin tarihi geçmişi, yeni ücret uyum materyalleri, yazılım programı öğreticileri gibi. Bir işletmede eğitim aracı olarak kullanıldığında hem İtranet ve hem de İnternet paylaşımının sağladığı en büyük yarar; bilgiyi anında elde etmektir.

5. Finans Uygulamaları

İyi yönetilen işletmeler, finansal göstergelerini dikkatli bir şekilde incelemektedirler ve yöneticileri için finansal amaçları açık bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Önemli finansal bilgilere güvenli bir şekilde erişimi ve kullanım kolaylığını sağlamak şartıyla on-line bir yapı oluşturmak, her zaman en iyi yoldur. Örgüt-içi ağ uygulamalarını kullanarak finans uygulamaları, işletme finans bilgisini güvenli bir şekilde postalayarak veya sorgulama becerilerine sahip basit yapılar

(145) Garry DESSLER, **Human Resource Management**, Prentice Hall, Uppe Saddle River, 1997, s.155.

(146) Larry STEVENS, "The Intranet: Your Newest Training Tool?", **Personnel Journal**, Temmuz 1996, s.28.

oluşturarak yöneticiler arasında bu bilginin daha kolay bir şekilde dağıtımını gerçekleştirebilmektedir.

Finansal işlemlerle ilgili bir bölüm olan satın alma da ağ uygulamalarından yararlanabilmektedir. İnternet üzerinde bugün *sibergezintiye* imkân veren işletmeler, benzer ürünler kullanarak elektronik yazılım dağıtımını, faturalama ve alım için onaylanmış ürünleri kapsayan örgüt-içi ağ tabanlı program yardımıyla malların satın alınmasını basit hale getirebilmektedir(147).

İnternet'in işletmelerdeki uygulamalarının amacı, artan bilgi ihtiyacının karşılanmasıdır. Bilginin öğrenilmesi için milyonlarca kilometre uzaklıkta sunulan eğitim imkânlarından yararlanılması mümkün hale gelmektedir. İnternet'in daha çok, yerleşim birimlerinin birbirinden uzak bölgelerde kurulduğu ülkelerde kullanılmasının nedeni; insanların birbirleriyle daha hızlı bir şekilde iletişimde bulunma, gelişen olaylardan, dünyadan haberdar olma, öğrenim görme ve yeni bilgiler edinme isteğidir. Bu durum karşısında, insanların gerek eğitim görmesi, gerek iletişimde bulunması için yeni yöntemler geliştirilmektedir. İnternet de bu yeni yöntemlerin uygulanabilmesi için araç olarak kullanılan teknolojilerden biridir.

III. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMI

Günümüzde, bilgi teknolojileri olarak adlandırılan bilgisayar yazılımı, donanımı ve bunların sistem entegrasyonu bilgi toplumunun altyapısını oluşturmaktadır. Bilgi çağını yakalama mücadelesini veren ülkeler bilimsel ve teknolojik gelişmelerden daha fazla yararlanmak, mal ve hizmet üretimlerini yeni teknolojilere dayandırmak amacını taşımaktadır. Örnek olarak Amerika'da 100'den fazla personel çalıştıran

(147) <http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>.

işletmelerin yarısından fazlasında, eğitim programlarında bilgisayar destekli eğitim yöntemi uygulanmaktadır(148).

Amerika'da bulunan en başarılı 100 şirkette çalışanlar, bilgisayar tabanlı bir kütüphaneye mesajlar göndererek karşılaştıkları problemlerin çözümü için yardım talep edebilmektedir. Çalışanların ofislerindeki bilgisayarlarından kütüphaneye kolayca ulaşmaları mümkündür. Ayrıca yeni çözümler ve en iyi uygulamalar geliştirildikçe kütüphanedeki çözüm önerileri de güncellenmektedir. Xerox, Motorola ve Andersen Consulting gibi lider işletmeler örgütsel etkinliği artırabilmek için yeni yollar araştırmaktadırlar. Farklı coğrafi bölgelerdeki işletmelerde bilgisayar destekli öğrenen organizasyonun yaratılması bir ana strateji olarak benimsenmiştir. Bu sayede kullanıcılar, bir merkezde bulunan veritabanından yararlanma imkanına sahip olabileceklerdir. Amerika'da bu amaç doğrultusunda işletmeler bünyelerinde 30 milyon elektronik posta kutusu bulundurmaktadır. 1993-1994 yılları arasında Novell ve Lotus şirketlerinin ortak bir veritabanına bağlanmak için geliştirdikleri grup yazılımları (groupware) veya bağlantı yazılımlarının satışı üç katından daha fazla artmıştır(149).

Avrupa, İnternet başta olmak üzere bilgi teknolojileri kullanımında, Amerika'nın gerisinde kalmıştır. Ancak son yıllarda çok büyük bir gelişme göstermektedir. Özellikle Finlandiya, Norveç, İsveç, Danimarka gibi İskandinav ülkeleri ile İngiltere bilgi teknolojileri ve İnternet kullanımında başı çekmektedir. Avrupa'da 1995 yılı itibariyle sadece bilgisayar ağları altyapısı için 17,4 milyar \$ harcanmıştır. İşletmelerde 12,5 milyon kişi İnternet kullanırken, bireysel İnternet kullanıcıları sayısı 2,5 milyondur. Pazardaki büyüme ise ayda %10'dur(150).

(148) CHERRINGTON, s.365.

(149) P.S.GOODMAN-E.D.DARR, "Exchanging Best Practices Through Computer-Aided Systems", **Academy of Management Executive**, 1996, Vol.10, No.2, s.7.

(150) G.EDMONDSON-M.JOHNSTON-H.DAWLEY, "Learning To Love The Net", **Business Week**, August 26, 1996, s.18-19.

1990 yılında dünyada bilgi teknolojilerine ilişkin harcamalar toplamı yıllık 300 milyar \$ olup, bu miktar kişi başına 60 \$'dır. Aşağıdaki tablo, ülkelere ilişkin kişi başına bilgi teknolojileri harcamaları ile ilgili rakamları göstermektedir.

Tablo 2.2 : Ünelere İlişkin Kişi Başına Bilgi Teknolojileri Harcamaları

Ülke	Kişi başına bilgi teknolojileri harcamaları (dolar)
ABD	400
Japonya	400
Almanya	320
İsveç	580
İspanya	110
İtalya	180
Türkiye	12

Kaynak : Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler 1990-1994, DPT, Ankara, Haziran 1995, s.84.

Gelişmiş ülkelerde milli gelirin %2,5-3'ü düzeyinde seyreden bilgi teknolojisi harcamaları Türkiye'de %0,5 oranındadır. Piyasa şartları, teknolojik değişiklik ve altyapıdaki gelişmeler, bilgi teknolojisi ile ilgili mal ve hizmetler konusunda arz ve talebin hızla artmasına imkân veren bir ortam oluşturmuş ve sektörün ortalama yıllık büyüme hızı %30'lara ulaşmıştır(151).

Türkiye'de EMO, TÜBİSAD, TBD*, Interpro Yayıncılık A.Ş. gibi belirli bir teknik kesim, bilgi teknolojileri ile ilgili gelişmeleri takip etmektedir. Bunun nedenleri aşağıda sıralanmaktadır(152):

- Bu teknolojilerin büyük ölçüde bilime dayalı olması ve bilimsel gelişmelerin de artık gizliliğinin kalmaması,

(151) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler 1990-1994, DPT, Ankara, Haziran 1995, s.84.

* EMO : Elektrik Mühendisleri Odası, TÜBİSAD : Türkiye Bilgiişlem Hizmetleri Derneği, TBD : Türkiye Bilişim Derneği

(152) CEYHUN-ÇAĞLAYAN, s.105-106.

- Bilgi teknolojilerinin önemli ölçüde elektroniğe dayalı olması, Türkiye’de de elektronik sanayinin diğer sanayi dallarına göre çok daha fazla yerli tasarıma dayalı olarak üretim yapması. Tasarımda kullanılan bileşenlerin dış kaynaklı olması dolayısıyla bu sektörde çalışan mühendislerin gelişmeleri yakından izleme zorunluluğu,
- Bilgi teknolojilerinin çok önemli bir bacağı olan bilgisayar ve yazıcı, okuyucu, bellek gibi donanımların yanısıra işletim sistemleri, paket programlar v.b. yazılımlar gibi bilgisayar türevlerinin yabancı ülke işletmelerin temsilcileri tarafından Türkiye’de pazarlanması, rekabetten dolayı bu satıcı işletmelerin ister istemez en yeni ürünleri pazarlamak durumunda kalmasıdır.

Bilgi teknolojilerinin neden olduğu teknolojik ürünler, bilgi devriminin yalnızca bir boyutudur. Ancak bu devrimin yapılandırmaya başladığı bilgi toplumu yalnızca teknoloji üzerine kurulmamıştır. Bu toplumun sosyo-ekonomik boyutu da en az teknolojik boyut kadar önemlidir(153).

Türkiye’de eğitimde teknolojinin kullanılmasına yönelik yapılan belli başlı çalışmaları incelemek, eğitim ve geliştirme konusunda teknolojiye verilen önemi aydınlatmak açısından yararlı olacaktır. 1987 yılında MEB tarafından başlatılan bilgisayar destekli eğitim çalışmalarına devam edilmektedir. Hatta 1998 yılı itibariyle 8 yıllık eğitim kapsamında eğitimde bilgisayarlardan yararlanılmasına ilişkin yeni bir proje başlatılmıştır. Dünya Bankası ve ilgili kamu ve özel kesim kuruluşlarının işbirliği ile 1992 yılında başlatılan Türkiye Enformatik Projesi için bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Kamu kuruluşlarında veritabanları oluşturulması faaliyetleri çerçevesinde TBMM, Adalet Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, TÜBİTAK, Hazine ve Dış Ticaret

Müsteşarlıkları, TC. Emekli Sandığı, SSK, Bağ-KUR ve Milli Kütüphane Başkanlığı tarafından kendi konularıyla ilgili veritabanı çalışmaları sürdürülmektedir(154).

Bunlar dışında, herhangi bir konudaki bilgiye kolaylıkla, yerinden erişebilmek için web uygulamaları kullanılarak sayfalar oluşturulmuştur. Web sayfalarında, Türkiye’de faaliyet gösteren, ticari kuruluşlar, devlet kuruluşları, eğitim kurumları ve vakıflar hakkında bilgiler, elektronik ticaret yapma imkânı, e-posta aracılığıyla, kişiler ve kuruluşlarla bağlantı kurma olanağı ve kütüphanelerde yer alan kitaplar ve süreli yayınlar hakkında bilgilere erişebilme imkânı sağlanmaktadır.

Türkiye’de yöneticilerin eğitim ve geliştirilmesini üstlenen pek çok eğitim kuruluşu bulunmaktadır. İşletmeler eğitim ve geliştirme fonksiyonunu kendi bünyelerinde düzenleyebildikleri gibi diğer eğitim danışmanlığı yapan kuruluşlarla da işbirliğine gitmektedirler.

İstanbul Sanayi Odası’nın 1996 yılında belirlediği Türkiye’nin en büyük 100 sanayi işletmesinin örnek kütle olarak alındığı bir araştırmaya göre(155); son yıllarda verilen eğitim programlarında %20 oranında yönetici ve lider yetiştirme konuları ele alınırken, eğitim ve geliştirme çalışmalarında kullanılan yöntemler incelendiğinde konferanslar yoluyla eğitim %24,3; iş başında eğitim %19,7; yönlendirme %18; video kullanımı %10,5; simülasyon %7,5; rol oynama %3,5; vak’a analizi %3 oranında kullanılmaktadır. Sonuçlardan da anlaşıldığı gibi eğitim ve geliştirme çalışmalarında klasik bir eğitim ve geliştirme yöntemi olan konferansların birinci sırada yer aldığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme programlarında %72 oranında hem işletme içi hem de işletme dışı imkânlardan yararlanıldığı, %22 oranında sadece işletme içi imkânların kullanıldığı ve %3 oranında ise sadece işletme dışı imkânların kullanıldığı sonuçları da

(154) Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler 1990-1994, s.85.

(155) Oya ERDİL, “İşletmelerde Yaratıcılığı Geliştirmek İçin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Uygulanan Yaklaşımlar ve Büyük Türk İşletmelerinin Eğitim Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”, 5.İşletmecilik Kongesi, İstanbul, 7-8 Kasım 1997, s.94-96.

gözönüne alındığında işletme dışında faaliyet veren eğitim kurumlarında da bilgi teknolojilerine pek rağbet edilmediği görülmektedir.

Ülkemizde işletmeler bilgi ağlarından diğer ülkelerden daha sınırlı olarak yararlanmakta, henüz yeni yeni benimsemeye ve kullanmaya başlamaktadır. İşletmeler, faaliyet konuları ile ilgili tanıtımlarının yapıldığı web sayfalarını hazırlamaktadırlar. Bunlar dışında, işletme içi ve işletmelerarası iletişim, herhangi bir işletme hakkında bilgi edinme, gerek öğrenim kurumlarında bulunan makalelere gerek işletmelerin uygulamalarını konu alan makale, rapor gibi kaynaklara ulaşma, gazete ve dergilerin günlük veya aylık sayıları hakkında bilgilerin yer aldığı web sayfalarından yararlanılmaktadır.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığının okullara yönelik çalışmalarının yanısıra özel işletmeler de bu konu üzerinde önemle durmaktadır. Özellikle İnternet üzerinden eğitim ile ilgili ORACLE bilgisayar yazılım ve donanım şirketinin OLA ürünü ülkemizde de çeşitli işletmeler tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bunun dışında BILMERK bilgisayar şirketi de uzaktan eğitime katkı sağlayacak çalışmalar yürütmektedir. Anadolu Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi uzaktan eğitimde İnternet kullanımına yönelik olarak çalışmalara başlamıştır.

Ülkemizin dünyada geçmekte olan yenilikleri yakından takip etmeye çalıştığı bir gerçektir. Ancak varolan kısıtlı kaynaklardan günümüz teknolojisine ulaşmaya çalışılmaktadır. Eğitim ve geliştirmenin daha yaygın hale getirilmesi için bilgi teknolojilerinden yararlanılması kaçınılmaz hale gelmiştir. Avrupa ve Amerika'daki bilgi teknolojileri uygulamalarını yakından izleyerek, bu teknolojilerin ülke içerisinde kullanım alanları belirlenmeli ve uygulamaya geçirilmelidir.

Yukarıda Birinci ve İkinci Bölümde yapılan teorik çalışma, Üçüncü Bölüm için temel teşkil etmektedir. Bu bilgiler ışığında; iki işletmede yönetici eğitim programları ile ilgili bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerden yararlanarak, İnternet tabanlı yönetici eğitimi programlarına yönelik bir model önerisi sunulmaktadır.

Üç ü n c ü B ö l ü m

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMINA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMA VE İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Günümüzde işletmeler tarafından insan unsuruna çok büyük önem verilmekte ve bu konuda önemli yatırımlar yapılmaktadır. Yöneticileri, daha üst kademelere geçişe hazırlamak üzere gerçekleştirilen eğitim programları geleceğe yönelik yatırımların önemli bir parçasıdır. Bu bölümde; işletmelerde yöneticilere yönelik eğitim programları, yöneticilerin eğitim programlarından en iyi şekilde yararlanabilmesi için kullanılan bilgi teknolojilerinin ve bu bilgi teknolojilerinin işletmelere sağladığı katkı ile ilgili uygulama çalışması ve sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın ilk aşamasında; iki büyük işletme temel alınarak yapılan araştırma, yönetici eğitim programlarında yararlanılan yöntemler, bilgi teknolojileri, eğitim programlarının kapsadığı konular, amaçları, yöneticiler üzerindeki etkileri ile ilgili sonuçlara ulaşmayı ve mevcut durum saptamasını amaçlamaktadır. İkinci aşamada; geliştirilen örnek bir model, çağımızın en yaygın kullanılan bilgi

teknolojilerinden biri olan İnternet'in yöneticilere yönelik eğitim programlarında kullanılabilirliğini göstermeyi amaçlamaktadır.

I – FORD OTOSAN VE TUSAŞ UÇAK MOTORLARI A.Ş'DE YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ KULLANIMINA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMA VE SONUÇLARI

Bu bölümdeki yönetici eğitiminde bilgi teknolojisi kullanımına yönelik açıklamalar, otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren FORD OTOSAN ve uçak sanayiinde faaliyet gösteren TUSAŞ'taki yönetici eğitimi programları ile ilgili araştırmayı, sonuç ve değerlendirmeleri kapsamaktadır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu Araştırmanın amacı, uygulama yapılan işletmelerde yönetici eğitimi programlarının nasıl düzenlendiğini, bu programların olumlu ve olumsuz yönlerini, programların yürütülmesinde kullanılan araçları, özellikle yeni bilgi teknolojilerinden ne ölçüde yararlandığını saptamaktır. Bu yolla, Birinci ve İkinci Bölümlerde teorik olarak ele alınan konuların uygulamadaki boyutları ortaya konularak somut sonuç ve değerlendirmelere varmak mümkün olabilecektir.

Araştırmada ayrıca, yönetici eğitiminde en etkin bir şekilde yararlanılan bilgi teknolojilerinden biri olan İnternet'in kullanılabilirliği üzerinde önemle durulmuştur.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Yönetici eğitiminde bilgi teknolojisi kullanımına yönelik bu Araştırma, FORD OTOSAN (İnönü) ve TUSAŞ'da yürütülen anket çalışması ve görüşmelerden oluşmaktadır. Anket çalışması FORD OTOSAN ve TUSAŞ'taki tüm alt, orta ve üst kademe yöneticileri olmak üzere toplam 62 yöneticiyi kapsamaktadır. Buna göre, Ford FORD OTOSAN'da; fabrika müdürü ve bölüm müdürleri 10, takım liderleri 34 olmak

üzere toplam 44, TUSAŞ'da genel müdür ve direktörler (2'si boş, 1'i vekaleten, 2'si görevde olmak üzere 5 direktör) 6, müdürler 10, ekip liderleri 2 olmak üzere toplam 18 yönetici çalışmaktadır.

FORD OTOSAN'da Mali İşler Bölümüne bağlı olmak üzere 1 ve TUSAŞ'ta İnsan Kaynakları Bölümüne bağlı 1 eğitim uzmanı çalışmaktadır. Araştırma kapsamına, yöneticilerin yanısıra 2 eğitim uzmanı da alınmıştır.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu Araştırmanın amacı, uygulamaya konu olan işletmelerde mevcut durumu saptamak olduğu için araştırma yöntemi olarak anket ve görüşme yöntemleri uygun görülmüştür. Bu şekilde FORD OTOSAN ve TUSAŞ'taki uygulamaların boyutlarını öğrenebilmek için yöneticilerin görüşlerini almaya yönelik 27 anket sorusu; eğitim uzmanlarının görüşlerine yönelik 23 görüşme sorusu hazırlanmıştır (Ek-1 ve Ek-2).

FORD OTOSAN ve TUSAŞ'taki yöneticilere yönelik anket çalışması *yöneticilerin eğitim programları ile ilgili yargılara katılım düzeyleri, yöneticilerin uygulanan eğitim programları ile ilgili görüşleri ve eğitim programlarında bilgi teknolojisi kullanımı* olmak üzere üç bölümde incelenmektedir. *Yöneticilerin eğitim programları ile ilgili yargılara katılım düzeyleri* ile ilgili bölümde; yöneticilere, çalıştıkları işletmelerde yürütülen eğitim programları ile ilgili yargılar yöneltilmiş ve bu yargıları destekleyen *kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum* ve *kesinlikle katılmıyorum* şeklinde derecelendirilen 5 tip cevap seçeneğinden birinin işaretlenmesi istenmiştir. İkinci ve üçüncü bölümlerdeki sorular ise çoktan seçmeli olarak hazırlanmış ve yöneticilere birden fazla seçeneği işaretleme serbestisi verilmiştir. Yöneticilere yönelik hazırlanan anket soruları yardımıyla, yönetici eğitimi programları ve kullanılan bilgi teknolojisi ile ilgili yöneticilerin görüşleri alınmıştır.

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, inceleme yapılan işletmelerdeki yönetici eğitimi ile ilgili çalışmalara ilişkin durum saptaması yapılması amaçlandığı için yüzde yöntemi kullanılmaktadır. Ancak yöneticilere birden fazla seçeneği işaretleme serbestliğinin verilmesi nedeniyle; cevaplar

toplamı, ankete cevap veren yöneticilerden; yüzde toplamı da 100'den fazla çıkmaktadır.

Eğitim uzmanlarına yönelik hazırlanan görüşme soruları anket sorularının açık uçlu düzenlemesi yoluyla oluşturulmuştur. Bu görüşme soruları ile eğitim uzmanlarının her birinden, çalıştığı işletmede uygulanan yönetici eğitimi programları ve bu programlarda kullanılan bilgi teknolojisi hakkında somut bilgiler elde edilmesi amaçlanmıştır.

D. ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELER HAKKINDA BİLGİ

1. FORD OTOSAN A.Ş.

Ford Otosan 1959 yılında kurulmuş ve 1960 yılında işletmeye açılmıştır. İstanbul Fabrikası 186.200 m² açık alana sahip olup bunun 80.000 m² si kapalı alandır.

1981 yılında 1.100.000 m² açık alanda kurulan İnönü Fabrikasında motor imalatına 1982 yılında başlanmış ve 1984 yılında yapılan ticarî vasıtalar ünitesi ile de kamyon imalatı İnönü'de devam etmiştir. İnönü'de 50.000 m² kapalı alan mevcuttur.

Ford Otosan 1960 yılında F600 Ford, 1961 yılında Consul, 1963 yılında Taunus 17M SW'dan sonra 1966 yılında ilk Türk Otomobili Anadol'un imalatına başlamıştır.

1982 yılında dizel ve benzin motorları üretimiyle devam edilmiştir.

1984 yılından itibaren Cargo kamyon serilerine başlanmıştır.

1985 yılında ilk Taunus otomobil üretilirken,

1991 yılında 2.0 lt. benzin motorlu P-100 Pick Up üretimine başlanmıştır.

1992 yılında yeni transit serileri üretimlerine geçilmiştir.

1991 yılında Eskişehir Sanayi Odası'ndan *Teknoloji Geliştirme* ödülü,

1992 yılında Ford'un Q1 *İmalatçı Kalite Güvenilirliği* ödülü,

1995 yılında Eskişehir Sanayi Odası'ndan *MT 75 İleri teknoloji Uygulama* ödülü,

1997 yılında *ISO 9001 Uluslararası Kalite* ödülü alınmıştır.

Motor Fabrikası'nda tek vardiya esasına göre yılda 30.000 adet motor,

Kamyon Fabrikası'nda ise tek vardiyada 8500 adet kamyon imalatı yapılmaktadır.

Ford Otosan İnönü Fabrikası'nın imalat hatlarında motor bloku, silindir kafası, krank-kam milleri, biyel kolları, anayatak kepleri, yardımcı mil, karter, volan, volan dişlisi, volan muhafazası, poyra-kampana, dingil, akson, arka aks, kovan ve boru flanş imalatı yapılmaktadır.

İki vardiyada yılda 40.000 blok, 40.000 silindir kafası, 40.000 krank ve 180.000 biyel kolu üretilmektedir.

İmalatın ana hammaddesini oluşturan döküm malzemeler Döktaş'dan temin edilmektedir. Diğer bazı döküm ve döğme parçalar ile piston, segman, subap ve subap yayları, yataklar, keçeler, enjektör ve enjektör memeleri, distribütör, alternatör, emme ve egzost manifoldları, yurt içinde kurulu yüksek kaliteli yan sanayi kuruluşlarından temin edilmektedir.

Enjeksiyon pompası, karbüratör ve rulman parçaları ithal edilmektedir. Motor imalatında yerli parça oranı %85, ticari vasıta üretiminde ise %90'dır.

Ford Otosan İnönü Fabrikası, 1992 yılında Ford'dan Q1 İmalatçı Kalite Güvenilirliği onayını almasıyla İngiltere ve Almanya Ford Fabrikalarına motor bloku, biyel kolu, krank ve kam mili ihraç etmiş ve 1997 yılında ISO 9001 Uluslararası Kalite Ödülü almasıyla Avrupa'ya kalitesini kabul ettirmiştir.

2. TUSAŞ UÇAK MOTORLARI A.Ş.

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Türk hükümeti ile Amerikan General Electric şirketi arasında joint venture anlaşması ile 1985 Ocak ayında Eskişehir Muttalıp mevkiinde kurulmuştur. Toplam fabrika sahası 506.000 m² dir.

TUSAŞ iştirakçileri; TUSAŞ Uçak Sanayii (%50,52), Türk Silahlı Kuvvetleri (%3,02), Türk Hava Kurumu (%0,24) ve General Electric (%46,22) den oluşmaktadır.

Şirketin başlangıç hedef ve amaçları, uçak motoru imalat teknolojisini transfer etmek, uçak motor parçaları imalat becerilerini oluşturmak ve F110-GE-100 motor montaj ve test yeteneğini kurmaktır.

Başlangıç üretim amaçları 1990'da seçilmiş F110 parçalarını üretmek ve dağıtmak ile 1994'de Türk Hava Kurumu'na F110-GE-100 motorlarının montajını yapmak ve dağıtmaktır.

İnşaat aşaması, 1985-87'de tamamlandı. Motorların montajı ve parçaların üretimine 1987 yılında başlandı. Bu başlangıç aşaması 1989'un sonlarında seçili parçaların ortak üretimi ile tamamlandı.

TUSAŞ şimdi gelişmiş bir motor parçaları tedarikçisidir. İlk zamanlar askeri uçak motoru teknolojisini kullanarak ticarî parçalar pazarına da girmiştir. Son yıllarda bir yerleşim içinde; imalat, montaj ve test olanaklarını birleştirerek çok iyi eğitilmiş bir şirket olarak farklı hale gelmiştir. TUSAŞ bütün dağıtım ve kalite taahhütlerini karşılamıştır ve şimdi Amerika ve Avrupa'daki müşterileri için gaz türbinleri ve çeşitli uçak motoru uygulamaları için parçalar üretmektedir. Binlerce motor parçaları ve yüzlerce F110-GE-100/129 motorları, müşteri beklentilerini karşılayan ve aşan sorumlulukla yüklenmiştir.

TUSAŞ'ın yüksek teknoloji motor montajı ve kontrol olanakları, en son araçlar ve demirbaşlar, yüksek doğruluk dengeleme ekipmanı, lazer ölçüm ekipmanı ve

kompresör rotor elektronik runout ölçme ekipmanı ile birlikte yüksek hız CNC rotor bileyiciden yararlanmaktadır.

TUSAŞ test hücresi, dünyanın en modern test hücrelerinden biridir. Bilgisayarlı veri elde etme ve işleme sistemi ile test etme yeteneklerine sahiptir. Ayrıca turboshaft ve turbuprop motorları için bir shaft hücre genişleme yeteneği de bulunmaktadır.

TUSAŞ kalite sistemi; ISO9002, askeri spesifikasyonlar, Customer Quality Requirements Contractual Flowdown Requirements'a ve NATO AQAP-4 spesifikasyonlarına uygundur.

TUSAŞ yönetim bilgi sistemleri; materyal, üretim, üretim maliyet yönetimi ve satın alma, finansal uygulamaları içeren Manufacturing Resource Planning'i kullanmaktadır. Ayrıca General Electric ana bilgisayarına doğrudan erişimi sağlayan bir iletişim sistemine sahiptir.

General Electric Uçak Motorları tarafından TUSAŞ'ın "En iyi uygulamaları" olarak kabul edilenler; *Supplier Excellence*, *Statistical Operator Control*, *Technical Leadership Program*dır. Aynı zamanda 1994 TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü ile ödüllendirilmiştir.

E. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMESİ

FORD OTOSAN ve TUSAŞ'da toplam 62 yöneticiden FORD OTOSAN'dan 20, TUSAŞ'dan 17 yönetici olmak üzere toplam 37 yönetici anket sorularını cevaplandırmıştır.

Buna göre alt, orta ve üst kademe yöneticilere yönelik anket formunda yer alan sorulara verilen cevaplar ve eğitim uzmanlarının yönetici eğitimi programlarına yönelik görüşleri ile bunlarla ilgili değerlendirmeler aşağıda ele alınmaktadır.

1. Yöneticilerin Eğitim Programları İle İlgili Görüşleri ve Değerlendirmesi

Bu kısımda, yönetici eğitim programları ile ilgili anket sorularına yöneticilerden alınan cevaplar ve değerlendirmesi yer almaktadır.

Anket sorularına alınan cevaplar, yöneticilerin eğitim programları ile ilgili yargılara katılım düzeyleri, uygulanan eğitim programları ile ilgili görüşleri ve eğitim programlarında bilgi teknolojisi kullanımına yönelik görüşleri olmak üzere üç bölümde incelenmiştir. İlk bölümde yöneticilerin eğitim programları ile ilgili belirlenen yargılara katılım oranları; ikinci bölümde, çalıştıkları işletmelerde yürütülen eğitim programları ile ilgili çoktan seçmeli sorulara verilen cevapları; son bölümde ise, yöneticilerin eğitim programlarında kullanılan İnternet vb. bilgi teknolojileri ile ilgili görüşleri değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin Eğitim Programları İle İlgili Yargılara Katılım Düzeyleri

Bu bölümde; yöneticilere, çalıştıkları işletmelerde yürütülen eğitim programları ile ilgili yargılar yöneltilmiş ve bu yargıları destekleyen *kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* şeklinde derecelendirilen 5 tip cevap seçeneğinden birini işaretlemesi istenmiştir. FORD OTOSAN'da ankete cevap veren 20 yöneticinin, çalıştıkları işletmede yürütülen eğitim programlarına ilişkin yargıları destekleyen cevap seçenekleri Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi, *eğitim gereksinimleri saptanmaktadır* yargısına; cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %50 *katılıyorum*, %30 *kesinlikle katılıyorum*, %15 *katılmıyorum* ve %5 de *fikrim yok* cevapları alınmıştır.

Yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilgi edinilmektedir yargısı için, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; *kesinlikle katılıyorum* %35, *fikrim yok* %30, *katılıyorum* %25, *katılmıyorum* ise %10 şeklindedir.

Eğitim ve geliştirme hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır yargısı için; cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %60 *katılıyorum* %30 *kesinlikle katılıyorum*, %10 ise *fikrim yok* olarak ortaya çıkmıştır.

Eğitim planlaması yapılmaktadır yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %50 *kesinlikle katılıyorum*, %45 *de katılıyorum* şeklindedir.

Eğitim programlarına ilişkin bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır yargısına, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %50 *katılıyorum*, %30 *fikrim yok*, %15 *katılmıyorum* ve %5 ise *kesinlikle katılmıyorum* cevabı alınmıştır.

İşletmemizde mevcut eğitim bölümü, yöneticilerin eğitimi ile ilgili konularda yeterlidir yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %55 *katılıyorum*, %40 *katılmıyorum* ve %5 *de kesinlikle katılıyorum* şeklindedir.

Eğitim programlarının yöneticilerin terfisine etkisi olmaktadır yargısı için tablodan da görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %35 *katılıyorum*, %30 *fikrim yok*, diğer %30 *katılmıyorum* ve %5 *de kesinlikle katılmıyorum* olarak ortaya çıkmıştır.

Eğitim programları, yöneticilerin ücretini etkilemektedir yargısına, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %40 *fikrim yok*, %25 *katılıyorum*, diğer %25 *katılmıyorum* ve kalan %5 *de kesinlikle katılıyorum* cevabı alınmıştır.

Tablo 3.1. FORD OTOSAN'da Eğitim Programları İle İlgili Yargılara Katılım Düzeyleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılıyorum	%	Katılıyorum	%	Fikrim Yok	%	Katılmıyorum	%	Kesinlikle Katılmıyorum	%
Eğitim gereksinimleri saptanmaktadır.	6	30	10	50	1	5	3	15	-	-
Yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilgi edinilmektedir.	7	35	5	25	6	30	2	10	-	-
Eğitim hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.	6	30	12	60	2	10	-	-	-	-
Eğitim planlaması yapılmaktadır.	10	50	9	45	-	-	1	5	-	-
Kariyer planlaması yapılmaktadır.	1	5	10	50	6	30	3	15	-	-
Eğitim programlarına ilişkin bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır.	3	15	8	40	6	30	3	15	-	-
İşletmemizde mevcut eğitim bölümü, yöneticilerin eğitimi ile ilgili konularda yeterlidir.	1	5	11	55	-	-	8	40	-	-
Eğitim programlarının yöneticilerin terfisine etkisi olmaktadır.	1	5	7	35	6	30	6	30	-	-
Eğitim programları, yöneticilerin ücretini etkilemektedir.	1	5	5	25	8	40	5	25	1	5

TUSAŞ'da ankete cevap veren 17 yöneticinin çalıştıkları işletmede yürütülen eğitim programlarına ilişkin yargıları destekleyen cevap seçenekleri Tablo3.2'de gösterilmektedir.

Tablodan da görüldüğü gibi, *eğitim gereksinimleri saptanmaktadır* yargısına cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %76 *katılıyorum*, %18 *kesinlikle katılıyorum* cevabı alınmıştır.

Yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilgi edinilmektedir yargısı için, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; 17 cevap sayısından *katılıyorum* %59, *kesinlikle katılıyorum* %18, *katılmıyorum* %18, *fikrim yok* ise geri kalan %6'sını oluşturduğu Tablo 3.2'de görülmektedir.

Tablo 3.2. TUSAŞ'ta Eğitim Programları İle İlgili Yargılara Katılım Düzeyleri

Değişkenler	Kesinlikle Katılıyorum	%	Katılıyorum	%	Fikrim Yok	%	Katılmıyorum	%	Kesinlikle Katılmıyorum	%
Eğitim gereksinimleri saptanmaktadır.	3	18	13	76	-	-	-	-	1	6
Yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilgi edinilmektedir.	3	18	10	59	1	6	3	18	-	-
Eğitim hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.	3	18	7	41	5	29	2	12	-	-
Eğitim planlaması yapılmaktadır.	1	6	9	53	4	24	3	18	-	-
Kariyer planlaması yapılmaktadır.	1	6	8	47	4	24	3	18	1	6
Eğitim programlarına ilişkin bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır.	1	6	7	41	4	24	4	24	1	6
İşletmemizde mevcut eğitim bölümü, yöneticilerin eğitimi ile ilgili konularda yeterlidir.	2	12	7	41	3	18	5	29	-	-
Eğitim programlarının yöneticilerin terfisine etkisi olmaktadır.	2	12	9	53	1	6	5	29	-	-
Eğitim programları, yöneticilerin ücretini etkilemektedir.	1	6	3	18	5	29	6	35	2	12

Eğitim hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; 17 cevap sayısından %41 *katılıyorum*, %29 *fikrim yok*, %18 *kesinlikle katılıyorum*, %12 ise *katılmıyorum* şeklindedir.

Eğitim planlaması yapılmaktadır yargısına, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %53 *katılıyorum*, %24 de *fikrim yok*, %18 *katılmıyorum* ve %6 ise *kesinlikle katılıyorum* cevabı alınmıştır.

Eğitim programlarına ilişkin bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %41 *katılıyorum*, %24 *fikrim yok*, %24 *katılmıyorum*, %6 *kesinlikle katılıyorum* ve %6 *kesinlikle katılmıyorum* olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmemizde mevcut eğitim bölümü, yöneticilerin eğitimi ile ilgili konularda yeterlidir yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %41 *katılıyorum*, %29 *katılmıyorum*, %18 *fikrim yok* ve %12 *de kesinlikle katılıyorum* şeklindedir.

Eğitim programlarının yöneticilerin terfisine etkisi olmaktadır yargısı için tablodan da görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı; %53 *katılıyorum*, %29 *katılmıyorum*, %12 *kesinlikle katılmıyorum* ve %6 *da fikrim yok* olarak ortaya çıkmıştır.

Eğitim programları, yöneticilerin ücretini etkilemektedir yargısı için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı incelendiğinde; %35 *fikrim yok*, %25 *katılıyorum*, diğer %25 *katılmıyorum* ve kalan %5 *de kesinlikle katılıyorum* cevabı alınmıştır.

Yöneticilerin Uygulanan Eğitim Programları İle İlgili Görüşleri

Bu bölümde; yöneticilere, çalıştıkları işletmelerde yürütülen eğitim programlarında yer alan eğitim konuları, kapsamaları, nedenleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. FORD OTOSAN ve TUSAŞ'da ankete cevap veren toplam 37 yöneticinin çalıştıkları işletmede yürütülen eğitim programlarına ilişkin çoktan seçmeli sorular ve cevapları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3 Yöneticilere yönelik hangi konularda eğitim programları düzenleniyor?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Teknik eğitimler	17	39	12	38
Örgütsel eğitimler	13	30	5	16
Yönetime yönelik eğitimler	14	32	15	47

Tablodan da görüldüğü gibi; yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programı konuları ile ilgili soru için, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; *teknik eğitimler* %39, *örgütsel eğitimler* %30, *yönetime yönelik eğitimler* ise %32 şeklindedir. TUSAŞ'ta ise; *teknik eğitimler* %38, *örgütsel eğitimler* %16, *yönetime yönelik eğitimler* ise %47'dir.

Tablo 3.4 Düzenlenen eğitim programlarına katılım isteğe mi bırakılıyor yoksa zorunlu mu tutuluyor?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Zorunlu olarak	2	10	1	6
Bazen isteğe göre bazen zorunlu olarak	10	50	14	82
İsteğe göre	8	40	2	12

Eğitim programlarına katılım ile ilgili soru için, FORD OTOSAN'da; mevcut cevap sayısı içerisinde *zorunlu olarak* %10, *bazen isteğe göre bazen zorunlu olarak* seçeneği %50, *isteğe göre* seçeneği de %40'ı oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta; mevcut cevap sayısı içerisinde *zorunlu olarak* %6, *bazen isteğe göre bazen zorunlu olarak* seçeneği %82, *isteğe göre* seçeneği de %12'sini oluşturmaktadır.

Tablo 3.5 Eğitim programları hangi kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
İşletme-İçi	19	33	16	37
Yurt-İçi danışmanlık Şirketleri	20	34	8	19
Yurt-dışı danışmanlık Şirketleri	9	16	16	37
Üniversiteler	10	17	3	7

Eğitim programlarını düzenleyen kuruluşlar ile ilgili soru için, tablodan da görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; *işletme-İçi* %33, *yurt-İçi danışmanlık şirketleri* seçeneği %34, *yurt-dışı danışmanlık şirketleri* %16 ve *üniversiteler* seçeneği %17'yi oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta ise; *işletme-İçi* %16, *yurt-İçi danışmanlık şirketleri* seçeneği %19, *yurt-dışı danışmanlık şirketleri* %37 ve *üniversiteler* seçeneği %7'yi oluşturmaktadır.

Tablo 3.6 Eğitim programlarının sonucunda eğitim sertifikası v.b. belge veriliyor mu?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Veriliyor	20	100	14	82
Verilmiyor	-	-	1	6
Bazen	-	-	2	12

Tablodan da görüldüğü gibi FORD OTOSAN'da; %100'ü eğitim programları sonucunda eğitim sertifikası v.b. belge verildiğini belirtirken, TUSAŞ'ta ise %82'si verildiğini, %6'sı verilmediğini, %12'si de bazen verildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.7'de de görüldüğü gibi OTOSAN'da; eğitim sonucunda programın yararlı olup olmadığına ilişkin değerlendirmenin yapıldığını ifade edenler %75'i, yapılmadığını %5'i, bazen yapıldığını belirtenler ise %20'yi oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta ise; %65 yapıldığını, %29 yapılmadığını, %6 da bazen yapıldığını belirtmektedir.

Tablo 3.7 Eğitim sonucunda programın yararlı olup olmadığına ilişkin herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Yapılıyor	15	75	11	65
Yapılmıyor	1	5	5	29
Bazen	4	20	1	6

Eğitim sonunda kullanılan değerlendirme teknikleri ile ilgili soru için, Tablo 3.8'de de görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; *anket* %86, *görüşme* %5, *sınav* %5 ve %5'lik bir kesim ise *herhangi bir değerlendirme tekniği kullanılmıyor* seçeneğini oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta; *anket* %65, *görüşme* %18, *sınav* %6, *presentation* %6 ve %6'lık bir kesim ise *herhangi bir değerlendirme tekniği kullanılmıyor* seçeneğini oluşturmaktadır.

Tablo 3.8 Hangi değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Anket	19	86	11	65
Görüşme	1	5	3	18
Sınav	1	5	1	6
Presentation	-	-	1	6
Herhangi bir değerlendirme tekniği kullanılmıyor	1	5	1	6

Tablo 3.9'da, yönetici eğitim programlarının nedenleri ile ilgili sorusu için cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; %28 *kaliteyi artırma*, %31 *teknolojik değişime uyum sağlama*, %38 *iş performansını artırma* ve %3 *kültürün olumlu olarak değişmesi* seçeneğini oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta; %32 *kaliteyi artırma*, %36 *teknolojik değişime uyum sağlama* ve %32 *iş performansını artırma* seçeneğini oluşturmaktadır.

Tablo 3.9 Yönetici eğitim programlarının nedenleri sizce nedir?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Kaliteyi artırma	9	28	14	32
Teknolojik değişime uyum sağlama	10	31	16	36
İş performansını artırma	12	38	14	32
Kültürün olumlu olarak değişmesi	1	3	-	-

Yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarının caydırıcı özellikleri ile ilgili soru için, Tablo 3.10'da da görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; %19 *şehir dışında düzenlenmesi*, %5 *sürenin kısa olması*, %54 *işlerin yoğun olması*, %11 *teknolojik araçlarla desteklenmemesi* ve yine %11 *yarar sağlamayacağının düşünülmesi* seçeneklerinden oluşmaktadır. TUSAŞ'ta; *şehir dışında düzenlenmesi* %14, *sürenin kısa olması* %10, *işlerin yoğun olması* %59, *teknolojik araçlarla desteklenmemesi* %7 ve *yarar sağlamayacağının düşünülmesi* %10'unu oluşturmaktadır.

Tablo 3.10 Yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarının caydırıcı özellikleri sizce nedir?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Şehir dışında düzenlenmesi	7	19	4	14
Sürenin kısa olması	2	5	3	10
İşlerin yoğun olması	20	54	17	59
Teknolojik araçlarla desteklenmemesi	4	11	2	7
Yarar sağlamayacağının düşünülmesi	4	11	3	10

Yöneticilerin Eğitim Programlarında Bilgi Teknolojisi Kullanımına İlişkin Görüşleri

Bu bölümde yöneticilere, çalıştıkları işletmelerde yürütülen eğitim programlarında kullandıkları bilgi teknolojisi ve karşılaşılan sorunlar ile ilgili sorular yöneltilmiştir. FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta ankete cevap veren toplam 37 yöneticinin çalıştıkları işletmede yürütülen eğitim programlarında kullanılan bilgi teknolojisine yönelik çoktan seçmeli sorular ve cevapları aşağıda tablo yardımıyla gösterilmektedir.

Tablo 3.11 Eğitim programlarında en çok kullanılan araçlar hangileridir?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Basılı materyaller	12	21	12	24
Tepegöz	15	27	12	24
Bilgisayar	12	21	15	29
Projeksiyon	14	25	11	22
Video	3	5	1	2

Eğitim programlarında en çok kullanılan araçlar ile ilgili soru için FORD OTOSAN değerlendirildiğinde, cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımını; %21 basılı materyaller, %27 tepegöz, %21 bilgisayar, %25 projeksiyon ve %3 video oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta; %24 basılı materyaller, %24 tepegöz, %29 bilgisayar, %22 projeksiyon ve %2 video oluşturmaktadır.

Tablo 3.12’de de görüldüğü gibi FORD OTOSAN ve TUSAŞ’ta; ankete katılan yöneticilerin tümünün kendine ait bilgisayarı bulunmaktadır.

Tablo 3.12 İşyerinizde kendinize ait bilgisayarınız var mı?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Evet	20	100	17	100
Hayır	-	-	-	-

Tablo 3.13 İşyeriniz İnternet’e bağlı mı?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Evet	20	100	17	100
Hayır	-	-	-	-

Tablo 3.13’de görüldüğü gibi FORD OTOSAN’da alt kademe yöneticilere kadar İnternet hizmeti götürülmüştür. Buna karşılık TUSAŞ, İnternet’e bağlı olmalarına rağmen işletmede, çalışmalara engel olacağı düşüncesiyle İnternet henüz yaygınlaştırılmamıştır.

İnternet’i kullanım süresi ile ilgili soru için, Tablo 3.14’de de görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN’da %10’u *1 saat*, %40’ı *haftada toplam birkaç saat*, %30’u *İnternet’e hiç bağlanmıyorum* ve geriye kalan %5’erlik %20’lik bir kesim de *1 saatten az*, *ayda en fazla 15 dakika*, *ayda birkaç saat* ve *gerekli oldukça* seçeneklerini benimsemiştir. TUSAŞ’ta ise, %29’u *İnternet’e hiç bağlanmıyorum*, %24’ü *çalışanlara İnternet açık değil*, %12’si *gerekli oldukça* ve geriye kalan %6’sından %18’lik bir kesim *haftada toplam birkaç saat*, *ayda birkaç saat* ve *sürekli* seçeneklerini benimsemiştir.

Tablo 3.14 Günde kaç saat İnternet'e bağlanıyorsunuz?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
1 saat	2	10	-	-
2 saat	-	-	-	-
Haftada toplam birkaç saat	8	40	1	6
İnternet'e hiç bağlanmıyorum	6	30	5	29
Çalışanlara İnternet açık değil	-	-	4	24
1 saatten az	1	5	-	-
Ayda en fazla 15 dakika	1	5	-	-
Ayda birkaç saat	1	5	1	6
Sürekli	-	-	1	6
Gerekli oldukça	1	5	2	12

İnternet'i kullanım amacı ile ilgili soru için, Tablo 3.15'de cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımı FORD OTOSAN'da; %45 ilgimi çeken konularda araştırma yapıyorum, %32 mesleğimle ve/veya işimle ilgili sayfaları araştırıyorum, %18 günlük yayınları okuyorum ve %5 de arkadaşlarıma mesaj gönderiyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. TUSAŞ'ta ise; %25 ilgimi çeken konularda araştırma yapıyorum, %33 mesleğimle ve/veya işimle ilgili sayfaları araştırıyorum, %8 günlük yayınları okuyorum ve %33 de arkadaşlarıma mesaj gönderiyorum şeklindedir.

Tablo 3.15 İnternet'i hangi amaçla kullanıyorsunuz?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
İlgimi çeken konularda araştırma yapıyorum	10	45	3	25
Mesleğimle ve/veya işimle ilgili sayfaları araştırıyorum	7	32	4	33
Günlük yayınları okuyorum	4	18	1	8
Arkadaşlarıma mesaj gönderiyorum	1	5	4	33

Tablo 3.16'da görüldüğü gibi FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta eğitim programlarında İnternet teknolojisi kullanılmamaktadır.

Tablo 3.16 İşletmenizde yöneticilere yönelik eğitim programlarında İnternet kullanılıyor mu?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Evet	-	-	-	-
Hayır	20	100	17	100

Tablo 3.17 Eğitim programlarının İnternet aracılığıyla verilmesine yönelik olarak ilgili bölümlere öneride bulundunuz mu?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
Evet	2	10	7	41
Hayır	18	90	10	59

FORD OTOSAN'da; %10'u eğitim programlarının İnternet aracılığıyla verilmesine yönelik olarak ilgili bölümlere öneride bulunduğunu, %90'ı bulunmadığını belirtirken, TUSAŞ'ta %41'i öneride bulunduğunu, %59'u öneride bulunmadığını ifade etmişlerdir.

İnternet'in eğitim programlarında kullanılmamasının nedenleri ile ilgili soru için, Tablo 3.18'de de görüldüğü gibi cevap sayılarının seçeneklere göre dağılımını FORD OTOSAN'da; %56 İnternet'in bu konuda kullanıldığı bilinmeyebilir, %28 İnternet'e henüz bağlandık, %8 zamanları yok ve %4'erden %8'lik bir kesim yarar sağlamayacağı düşünülüyor ve İnternet konusunda eğitim almadık seçenekleri oluşturmaktadır. TUSAŞ'ta ise; %27 İnternet'in bu konuda kullanıldığı bilinmeyebilir, %15 yarar sağlamayacağı düşünülüyor, %31 maliyeti yüksek, %15 İnternet'e henüz bağlandık, %4'erden %12'lik bir kesim eğitimde yüzyüze olmayı tercih ederim, gündem dışı kullanım ve altyapı henüz hazır değil seçeneklerini benimsemiştir.

Tablo 3.18 İnternetin eğitim programlarında kullanılmamasının nedenleri nelerdir?

Değişkenler	Cevap sayısı (OTOSAN)	%	Cevap sayısı (TUSAŞ)	%
İnternet'in bu konuda kullanıldığı bilinmeyebilir	14	56	7	27
Yarar sağlamayacağı düşünülüyor	1	4	4	15
Maliyeti yüksek	-	-	8	31
Eğitimde yüzyüze olmayı tercih ederim	-	-	1	4
Gündem dışı kullanım	-	-	1	4
İnternete henüz bağlandık	7	28	4	15
İnternet konusunda eğitim almadık	1	4	-	-
Zamanları yok	2	8	-	-
Altyapı henüz hazır değil	-	-	1	4

FORD OTOSAN ve TUSAŞ'da ankete katılan yöneticilerin eğitim programları ve bilgi teknolojisi kullanımı ile ilgili görüşleri doğrultusunda aşağıdaki sonuç ve değerlendirmelere ulaşılmıştır:

- Her iki işletmede de yönetici eğitimi gereksinimleri, gerek yöneticilerin temel nitelikleri gözönüne alınarak gerekse eğitimi veren kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi edinerek saptanmaktadır.
- Yönetici eğitimi programlarına katılacak yöneticiler, programın zamanı, yeri ve maliyetini belirlemeye ilişkin eğitim planlaması yapılmaktadır. Her iki işletmede de yöneticilerin kariyer plânlamasına yönelik çalışmalar devam etmektedir.
- Eğitim programlarının amaçları, öğretme-öğrenme süreci, değerlendirme yöntemleri ve uygulamaya ilişkin benzer bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır.
- Her iki işletmede de yöneticiler, işletmenin eğitim bölümünün yöneticilerin eğitimi programları ile ilgili konularda yeterli olduğunu düşünmektedir.

- Yöneticilerin çoğunluğu, eğitim programlarının, yöneticinin terfisini etkilediği cevabını vermişlerdir. Ancak FORD OTOSAN'daki yöneticiler bu programların, ücret artışlarını etkileyip etkilemediği konusunda kararsız kalırken, TUSAŞ'ta ise çoğunluk, eğitim programlarının, ücret artışlarını etkilemediğini düşünmektedir.
- FORD OTOSAN'da yöneticilere yönelik eğitim programları çoğunlukla teknik konularda, TUSAŞ'da ise yönetsel konularda düzenlenmektedir.
- FORD OTOSAN ve TUSAŞ'da; yöneticiler için düzenlenen eğitim programlarına katılım, bazen yöneticinin isteğine bırakılmakta, bazen de zorunlu tutulmaktadır.
- FORD OTOSAN'da; eğitim programları çoğunlukla işletme-içinde düzenlenmekte ve yurt-içi danışmanlık şirketlerinden de destek alınmaktadır. TUSAŞ'da ise; işletme-içinde düzenlendiği gibi, yöneticiler yurt-dışındaki danışmanlık şirketlerine gönderilerek, eğitim alması sağlanmaktadır.
- Her iki işletmede de eğitim programları sonucunda eğitim sertifikası verilmektedir.
- Eğitim sonucunda genellikle programın yararlı olup olmadığına ilişkin değerlendirme her iki işletmede de yapılmaktadır.
- Eğitimin yararlı olup olmadığını test etmeye ilişkin en çok anket yöntemi kullanılmaktadır.
- FORD OTOSAN'da yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinin nedenleri olarak, yöneticilerin çoğunluğu iş performansını artırmayı gösterirken, TUSAŞ'daki yöneticiler ise neden olarak; teknolojik değişime uyum sağlamayı göstermişlerdir.
- Her iki işletmede de anketi cevaplandıran yöneticilerin çoğunluğu; eğitim programlarının caydırıcılığının ana nedeni olarak, işlerin yoğunluğunu göstermişlerdir.
- Tepegöz ve projeksiyon FORD OTOSAN'ın düzenlediği yönetici eğitimi programlarında en çok kullanılan araçlardır. TUSAŞ'ın düzenlediği programlarda ise daha çok tepegöz, basılı materyaller ve bilgisayar kullanılmaktadır.

- Araştırma yapılan işletmelerde her yöneticinin bilgisayarı bulunmaktadır ve her iki işletme de İnternet'e bağlıdır.
- FORD OTOSAN'da ankete cevap veren yöneticilerin çoğunluğu haftada toplam bir kaç saat İnternet'e bağlanabilmektedir. TUSAŞ'takilerin çoğunluğu ise her bilgisayarda İnternet bağlantısı olmadığı için bağlanamamaktadırlar. İnternet'i kullanan yöneticiler ya evlerinde İnternet bağlantısı olduğu için evlerinden ya da işyerinde İnternet bağlantısı olan yöneticilerin bilgisayarlarından bağlanabilmektedir.
- FORD OTOSAN'da İnternet'i kullanan yöneticilerin çoğunluğu, ilgi konuları ile ilgili araştırma yapmak için İnternet'e bağlanmaktadır. TUSAŞ'takilerin çoğunluğu ise; haberleşme veya meslekî konularda araştırma yapmak amacıyla İnternet'i kullanmaktadır.
- FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta, yönetici eğitimi amacıyla İnternet'ten yararlanılmamaktadır. Araştırma yapılan her iki işletmede de İnternet aracılığıyla eğitim programı denildiğinde, İnternet hakkında eğitim programının düzenlenmesi anlaşılmaktadır.
- İnternet'in eğitim programlarında kullanılmama nedeni olarak FORD OTOSAN'daki yöneticilerin çoğunluğu, İnternet'in bu konuda kullanıldığının bilinmediğini belirterek, önceki maddede belirtilen görüşü desteklemektedir. TUSAŞ'taki yöneticilerin çoğunluğu da; İnternet'in maliyetinin yüksek olduğunu ve İnternet'in eğitimde kullanıldığının bilinmemesini neden olarak göstermektedir.

2. Eğitim Uzmanlarının Eğitim Programları İle İlgili Görüşlerinin

Değerlendirmesi

Bu bölümde, araştırma yapılan işletmelerdeki eğitim uzmanları ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticiler için düzenlenen eğitim programlarının amaçları, nedenleri, karşılaştıkları sorunlar, kullanılan ve gereksinme duyulan bilgi teknolojileri saptanmıştır. Yapılan görüşmeler sonrası FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta görevli eğitim uzmanlarının çalıştıkları işletmede yürütülen eğitim programları ve kullanılan bilgi teknolojisi ile ilgili verdikleri bilgilere ilişkin aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilere yönelik eğitim programları düzenlenmektedir. Her iki işletmede de genel amaç, teknolojik gelişmelerle birlikte kaliteyi yakalamak olarak belirtilmektedir. Eğitim programları, isteğe bağlı olarak uygulanmaktadır. Yönetici eğitimleri için önce bölümlerinden, daha sonra eğitim bölümünden ve en son olarak da fabrika müdürü veya genel müdürden onay alınmaktadır.
- Her iki işletmede de yöneticiler için eğitim gereksinimleri saptanmakta, eğitim planlaması ve eğitim programı hazırlanmaktadır. FORD OTOSAN'da, yıllık plandan önce ihtiyaç duyulan eğitim türü ve kimler tarafından verebileceğine ilişkin, bölüm yöneticileri rapor hazırlamaktadır. Her ay uygulanan eğitim programları ve maliyetleri eğitim komitesi tarafından belirlenmektedir. Her ayın sonunda gerçekleşen eğitim programları ve maliyetleri ile ilgili bir tutanak eğitim komitesi tarafından hazırlanarak beklenen ve gerçekleşen eğitim programlarının karşılaştırılması yapılmaktadır. TUSAŞ'ta ise yönetici eğitimi gereksinimleri, yurt-ıçi, yurt-dışı ve işletme içi eğitimlere karar vermek için yapılmaktadır. Eğitim gereksinimlerini saptamak için ve eğitim planlamasında, performans değerlendirme formlarından yararlanılmaktadır. Her bölüm, eğitim bölümünden maliyet, zaman ve eğitimin verileceği yerlere ilişkin bilgileri alarak, kendi bütçelerini hazırlamaktadır.
- Eğitim uzmanlarından alınan bilgiye göre, FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta; insan kaynakları bölümü tarafından başlangıçta işe girerken düzenlenen bilgi formları, daha sonraki dönemlerde de çalışanların gelişim aşamalarını takip eden formlarla yöneticilerin olduğu kadar diğer çalışanların da temel nitelikleri hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Özellikle TUSAŞ, yeni bir bilgi sistemine geçiş aşamasındadır. Bilgisayarda geliştirilen bu sistem yardımıyla, işin gerektirdiği nitelikler bilgisayarda işlenmekte ve bu verilerden faydalanarak, işe uygun niteliklere sahip kişilerin seçimine ilişkin bir karar sistemi oluşturulabilecektir.

- FORD OTOSAN, yöneticilere yönelik eğitim hizmeti veren kişi ve kuruluşlar hakkında çok fazla bilgi sahibi değildir. Ancak bu konuda araştırmalar yapılmaktadır. TUSAŞ ise eğitim ve geliştirme konularında General Electric'den destek alması nedeniyle bu işletmenin istediği kuruluşlarla çalışılmaktadır.
- FORD OTOSAN'da, yöneticiler için kariyer geliştirme, kariyer planlaması çalışmalarına personel bölümü tarafından henüz başlanmıştır. TUSAŞ'ta ise, bir üst kademedeki yöneticiler ve insan kaynakları bölümü tarafından yöneticilerin kariyer planlamasını kendilerinin yapmaları teşvik edilmektedir.
- FORD OTOSAN'da çalışanlar, yönetici kademesine getirilmeden önce ve sonra yönetim geliştirme projesi adı altında İ.D.E.A'da 5 hafta süren bir eğitim programından geçirilmektedir. Yöneticiler, bu proje dışında bölümleri ile ilgili teknik olduğu kadar mesleki ve örgüt ile ilgili eğitim programlarına katılmaktadır. Bu programlar, işletme içinde ilgili konularda uzman olan kişiler tarafından verilmektedir. Ayrıca yönetici eğitim programları, yurt-içi ve yurt-dışındaki eğitim veren kuruluşlar tarafından desteklenmektedir.
- *Yeni yönetici geliştirme kursu, deneyimli yönetici geliştirme kursu, yönetici geliştirme kursu*, iletişim ve satış becerileri kazandırmaya yönelik *SELLCOMM*, bir projeyi başından sonuna başarılı bir şekilde önderlik etmek için gerekli becerileri kazandırmaya yönelik *Project Leadership Course* TUSAŞ'ta yöneticilerin eğitimi ile ilgili başlıca programlardır. Eğitim, işletme içinde ilgili konularda uzman olan kişiler tarafından verildiği gibi, yurt-dışında da General Electric tarafından verilmektedir.
- FORD OTOSAN'ın yönetici eğitimi programlarında en çok kullandığı eğitim araçları arasında tepegöz, projeksiyon, bilgisayar ve video gösterilmektedir. TUSAŞ'ta ise bilgisayar, tepegöz, basılı materyaller, video, projeksiyon ve broşür başlıca kullanılan eğitim araçlarıdır.
- FORD OTOSAN'da işletme içinde gerçekleştirilen 4 saat ve üzeri eğitimlerde sertifika verildiği gibi işletme dışı eğitimlerde program 4

saatin altında da olsa sertifika verilmektedir. TUSAŞ'ta ise, yalnızca değerlendirme yapılan eğitim programları sonucunda sertifika verilmektedir. Değerlendirme yapılanlar da teknik eğitim programlarıdır. Bunun dışında katılımcıya sertifika, düzenlenen bazı sertifikasyon programlı eğitimler sonucunda da verilmektedir.

- Her iki işletmede de eğitim uzmanlarının görüşüne göre yönetici eğitimi programları yöneticilerin performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu yüzden yetki ve sorumluluk değişikliği, yöneticinin terfisi anlamına geldiğinde ücretlerinde de bir artışa neden olması mümkündür.
- FORD OTOSAN'da yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programları ile ilgili işletme-içi olduğu kadar yurt-içi danışmanlık şirketlerinden de destek alınmaktadır. Buna göre, KOÇ şirketler grubunun eğitim kuruluşu olan İ.D.E.A'da eğitilen yöneticilerin eğitim sonucundaki başarısını değerlendirmede herhangi bir yöntem kullanılmamaktadır. Ancak, düzenlenen işletme içi eğitim programlarında öntest ve sontest uygulanmaktadır. TUSAŞ'ta ise performans değerlendirme formu yardımıyla yöneticilerin başarıları değerlendirilmektedir.
- Eğitim uzmanlarından alınan bilgiye göre, yönetici eğitimi programlarında uzaktan eğitim yöntemi konusunda FORD OTOSAN'da herhangi bir uygulama bulunmamakla birlikte yöneticilerden de herhangi bir talep gelmediği için bu konuda bir araştırma yapılmamıştır. TUSAŞ'ta da uzaktan eğitim konusunda herhangi bir uygulama bulunmamaktadır ancak, İngilizce dil eğitimi konusunda İnternet aracılığıyla veya hazır paket programlar yardımıyla eğitim verilmesi düşünülmektedir. Ayrıca bilgisayar destekli eğitim için General Electric'ten paket program alınmış ve multimedia (çoklu ortam) laboratuvarı kurulmuştur.
- Her iki işletmedeki yöneticilerin tümünün bilgisayarı olmasına karşılık TUSAŞ'ta sınırlı sayıda yöneticinin İnternet bağlantısı olduğu daha önce belirtilmişti. Eğitim uzmanından alınan bilgiye göre TUSAŞ'ta çalışmalarına engel olacağı düşüncesiyle Bilgi Sistemleri Direktörü'nün

bilgisayarı dışında diğer yöneticilerin bilgisayarı İnternet'e bağlanmamıştır.

- Verilen eğitim ile ilgili bilgiler FORD OTOSAN'da bilgisayara kaydedilmektedir. TUSAŞ'ta her eğitim programının kaydı tutulmamakla birlikte genellikle sertifikalı eğitim programlarının kaydı tutulmaktadır.
- Eğitim uzmanlarının verdiği bilgiye göre, FORD OTOSAN'da eğitim programlarına ilişkin fayda-maliyet analizi yapılmamaktadır. Ancak işyeri memnuniyet testi yapılarak genel müdürlüğe gönderilmektedir. TUSAŞ'ta ise bu konuda herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

3. Araştırma Sonuçlarının Genel Yorum ve Değerlendirmesi

Bu kısımda, FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta yönetici eğitimi programları ile ilgili yapılan anket ve görüşme sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme ile araştırma konusu olan işletmelerde, eğitim programlarının amaçları, nedenleri, öğretme-öğrenme süreci, eğitim konuları, kullanılan yöntem ve araçlar, değerlendirme gibi bilgilerin saptanmasına çalışılmıştır. Bu değerlendirme, bundan sonraki bölümde yer alan modelin işletmelerde uygulanagelen yönetici eğitimi programlarında kullanılabilir olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

FORD OTOSAN otomotiv sanayiinde, TUSAŞ ise uçak motorları sanayiinde önde gelen işletmeler arasında sayılmaktadır. Bu başarıya, FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ın yöneticilerine yaptıkları önemli yatırımların da katkısı gözardı edilmemelidir. Yöneticilerin ve diğer çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi için büyük miktarlarda gider ayrılmakta ve yıl sonuna kadar elde edilen kaynağın harcanması için gerek işletme içi, gerek işletme dışında düzenlenen eğitim programlarına katılım sağlanmaktadır. Bunun için öncelikle belirlenen eğitim gereksinimleri, yöneticilerin temel nitelikleri ve düzenlenen eğitim programlarının konuları gözönüne alınmaktadır. Eğitim uzmanları, eğitim hizmeti sunan kuruluşlar hakkında herhangi bir araştırma yapılmadığını, yöneticiler ise bu konuda araştırma yapıldığını belirtmişlerdir. Eğitim hizmeti sunan kuruluşlardan eğitim programları ile ilgili tanıtım bilgileri yöneticilere doğrudan ulaştığı için Eğitim Bölümlerinin bu konuda araştırma yapmaya ihtiyaç

duymaması mümkündür. Araştırma yapılan iki işletmede eğitim programlarına gönüllü katılımın sözkonusu olması nedeniyle yöneticiler kendilerine doğrudan ulaşan tanıtıcı bilgilerden yararlanarak uygun eğitim programını seçebilmektedir. Zorunlu olarak uygulanan eğitim programları da işe yeni başlayan, yeni yönetici olan ve yönetici adaylarına yönelik olarak düzenlenmektedir. FORD OTOSAN ve TUSAŞ üretim işletmeleri olduğundan, yöneticiler için belirlenen eğitim programları, teknik ve yönetsel konulara odaklanmaktadır.

Eğitim programlarının, yöneticilerin ve aday yöneticilerin kariyer aşamalarında ilerleme sağlayacağı bilinmektedir. Ancak kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalar Türkiye'deki işletmelerde yeni başladığı için araştırma yapılan iki işletmede de sözüedilen kavramlar konusunda bir karmaşa yaşanmaktadır.

FORD OTOSAN ve TUSAŞ'ta, yönetici eğitim programlarında kullanılmak üzere gelişen yeni teknolojilerden yararlanmaya çalışılmaktadır. Özellikle İnternet'in önemi bilinmekte ancak kullanılacağı yerler ve konular ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamaktadır. İşletmede çalışanların tümünün, İnternet ve kullanım alanları hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bilgisayar destekli eğitim denildiğinde bilgisayar aracılığıyla projeksiyonu kullanarak eğitim konusunu katılımcılara sunma anlaşılmaktadır. Bilgisayardan işletme içi iletişimde, üretim ile ilgili verilerin işlenmesi, iletilmesi, sunulması ve kullanılmasında yararlanılmaktadır. İnternet'ten ise sadece iletişimde bulunmak ve araştırma yapmak için yararlanılmaktadır. Oysa eğitim programlarına bu yeni teknolojilerin dahil edilmesi mümkündür ve gereklidir. Yöneticilere yönelik yapılan araştırmada; eğitim programlarının caydırıcı özelliklerinin başında işlerin yoğunluğu gösterilmektedir. Ancak iş performansını ve kaliteyi artırmak, teknolojik değişime uyum sağlamak için eğitim programlarının düzenlenmesi ve bu programlara yöneticilerin katılımının sağlanması gerekmektedir. Eğitim programları, yöneticilerin istediği süre ve yerde değil, eğitim hizmeti veren kuruluşların belirlediği süre ve yerde düzenlenmektedir. Bu durum, yöneticilerin eğitime katılımında sıkıntı yaratmaktadır. İnternet ile, yönetici istediği zaman ve yerde eğitim programına ilişkin tanıtım bilgilerine bağlanarak, kayıt yaptırabilmekte, eğitime katılabilmekte, işi veya

mesleği ile ilgili web sitelerine ulaşarak bilgi alabilmektedir. Bu sayede, öğrenmede bireysel farklılıklar önemsizleşmekte, yöneticilerin motivasyonu artmakta, anında geribildirim sağlanabilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki aşamasında, günümüzde yaygın bir şekilde kullanım alanı bulan İnternet teknolojisinin sadece haberleşmede değil, işletmelerdeki eğitim programları sürecinin daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlenebileceğini gösteren bir model önerisi sunulacaktır.

II – İNTERNET TABANLI EĞİTİM PROGRAMINA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Yöneticiler çeşitli dergi, gazete, CD-ROM veritabanlarını, raporları geleneksel yöntemlerle araştırarak veri toplamaktadırlar. Telefon görüşmeleri, yüzyüze görüşmeler ve postalama yöntemleriyle görüşmeler oldukça sık kullanılmaktadır. İş hayatı, ihtiyaçların daha hızlı ve dinamik bir şekilde karşılanması için elektronik çağa doğru yönelmektedir. Yöneticilerin çoğu, işle ilgili bilgilere yenilerini eklemek ve bilgi kaynaklarına erişmek için yeni teknolojilerden yararlanma ihtiyacı duymaktadırlar. Bu yüzden organizasyon yapılarına yeni teknolojileri yerleştirmek ve en kısa sürede uyum göstermek zorundadırlar.

A. MODELİN AMACI VE KAPSAMI

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlardan biri olan insan kaynaklarında, insan unsuru çok önemlidir. İnsan kaynakları fonksiyonu, üyelerinin eğitimi ve geliştirilmesi rolünü de üstlenmektedir. Rolün yerine getirilmesinde, eskiden kullanılan araç ve yöntemler günümüzde artık hızlı değişim ve gelişim karşısında kullanılabilişliğini yitirmektedir. Bununla birlikte değişme ve gelişmelere uyum sağlamak zorunluluğu ile karşı karşıya kalınmaktadır

Buradaki amaç, yönetici eğitim programları sürecinde etkinlik ve verimliliği artıracak günümüz bilgi teknolojilerinden biri olan İnternet'in kullanılabilirliğine yönelik alt, orta ve üst kademe yöneticilerini kapsayan İnternet tabanlı eğitim model önerisi geliştirmektir.

B. MODELİN ORGANİZASYONU

İnternet ile işletmelere ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirme, işbirliği yapabilecekleri diğer işletmelerle bağlantı kurma imkanının yanısıra eğitim programlarının İnternet üzerinden katılımcılara sağlanması mümkündür. Ancak işletmelerde İnternet uygulamalarının başlatılabilmesi için işletme içi bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Her işletme, yeni bir sistemin örgüte eklenmesi sürecinde sistem ile ilgili organizasyon yapmak zorundadır. Geliştirilen yeni sisteme konu olacak hedef kitlenin seçimi, bu sistem için gerekli yazılım ve donanımın sağlanması ve hedef kitlenin bilgisayar ve İnternet konusunda eğitilmesi, yeni sistem hakkında bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

1. Hedef Kitlenin Seçimi

Yeni sistemin organizasyona uygun hale getirilebilmesi için öncelikle bu sistemin ilgili olduğu bölüm veya bölümler ve yönetim basamakları belirlenmelidir. Eğitim programları sürecini takip eden, eğitim programlarını düzenleyen ve eğitimlerin İnternet aracılığıyla katılımcılara ulaşmasını sağlayan bir sistem geliştirilecek ve yürütülecekse, hangi hedef kitleye hangi yapının oluşturulacağı önemlidir. Özellikle geliştirilecek sistem, işletme içerisinde daha önce uygulanmamışsa, pilot çalışma yapılması ve uygulamanın sonuçlarının izlenerek uygulama alanının elde edilen sonuçlara göre genişletilmesi gerekmektedir.

Modelde yöneticilerin hedef kitle olarak seçilmesinin ana nedeni; gelişmiş bilgi teknolojilerinin öncelikle yöneticilere benimsetilmesi gerekliliğidir. Yöneticilerin bu teknolojileri işletme ile ilgili faaliyetlerinde etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları ve diğer örgüt üyelerini de yeni teknolojileri kullanmaya teşvik etmeleri sağlanmalıdır.

Ancak bu şekilde işletme çapında yaygın hale getirilmesi mümkün olabileceği düşünülmektedir.

2. Yazılım Edinme

Yazılım konusu ele alınırsa; İnternet uygulamalarının çoğunda, hizmet birimi yazılımı bir bilgisayarda kuruludur ve çok sayıda istek birimi yazılımı bu hizmet birimine ağ üzerinden erişebilmektedir. Uygulamaların gereksinimine göre bir bilgisayara sadece bir hizmet birimi yazılımı kurulabileceği gibi tüm hizmet birimi yazılımları tek bir bilgisayara da kurulabilir. Buna göre İnternete bağlanacak ve yöneticilere bu hizmeti sağlayacak olan bir ana bilgisayara OS/2, Windows NT gibi İnternet hizmeti sağlayacak yazılımların kurulması gerekmektedir. Bunun dışında gerekli olan bazı hizmet birimleri yüklenmelidir. İnternette yaygın olarak karşılaşılan hizmet birimleri aşağıdaki gibidir:

- FTP hizmet birimi
- WWW hizmet birimi
- Mail server
- IRC server
- Tartışma grupları hizmet birimi
- Audio hizmet birimi
- Video hizmet birimi

İnternet hizmet birimlerine erişmek ve bu hizmetlerden yararlanmak için istek birimi yazılımlarına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bu istek birimi yazılımları aşağıdaki gibidir:

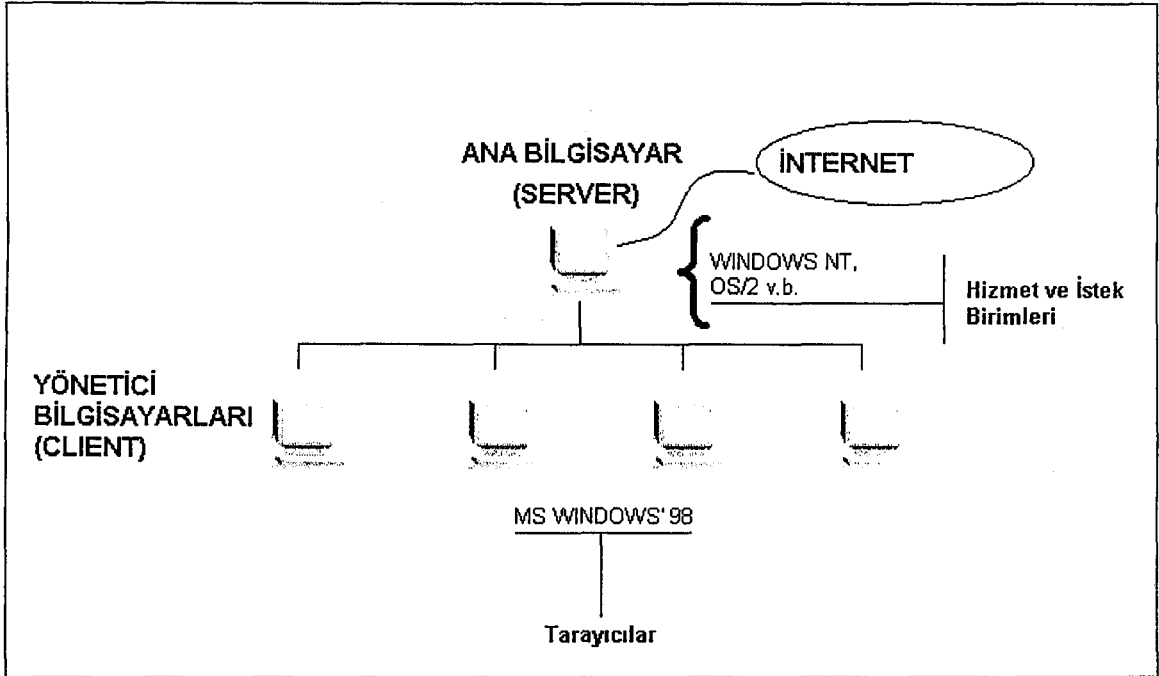
- FTP istek birimi
- WWW istek birimi
- Mail istek birimi
- IRC istek birimi
- Tartışma grupları istek birimi
- Audio hizmet birimi
- Video hizmet birimi

Yöneticilerin bilgisayarlarına ise Microsoft Windows'98 işletim sistemi ile birlikte Netscape Communicator (NS COM), Microsoft IBM Explorer (MSIEX) gibi tarayıcıların (web browser) yüklenmesi gerekmektedir. Bu tarayıcılar yardımıyla ana bilgisayarda yüklü olan tüm hizmet ve istek birimlerinden faydalanarak dünyanın herhangi bir yerindeki bilgiye erişmek mümkün hale gelmektedir.

3. Donanım Edinme

Belirlenen yazılımlara göre kolaylıkla kullanımı sağlayacak bilgisayarlar edinilmelidir. Buna göre işletmede İnternet uygulamalarına yönelik bir alt yapı kurulacaksa, ana bilgisayar için (server) Pentium II-450 ve yöneticiler (client) için Pentium II-400 yeterli olacaktır.

Şekil 3.1. İşletme İçi Yazılım ve Donanım Organizasyonu



4. Yöneticilerin Bilgisayar ve İnternet Konusunda Eğitilmesi

Gerekli yazılım ve donanım tedarik edildikten sonra, bu donanım ve yazılımın kullanımına yönelik işletme içinde bir eğitim programı düzenlenmelidir. Eğitim programı, bilgisayarın kullanım bilgisinden donanım bilgisine kadar, İnternet'e bağlanmak için kullanılabilecek olan tarayıcılar (web browser) hakkında verilecek eğitimden İnternet'te iletişim ve bilgiye erişime kadar her türlü konuyu kapsamalıdır.

C. MODELİN TEMEL BİLEŞENLERİ

Model, tarayıcı olarak sıklıkla kullanılan Netscape Communicator'ın bileşenlerinden biri olan Composer ile hazırlanmıştır. Aşağıda resmedilen web dökümanları, HTML-HyperText Markup Language (Hipermetin Anlamlandırma Dili) yardımıyla yapılmıştır. Aşağıda bir HTML örneği görülmektedir.

Şekil 3.2. HTML Örneği

```
<HTML>
<HEAD>
<TITLE>ana</TITLE>
</HEAD>
<BODY>
<P>Bölüm 1: <FONT COLOR="#FF0000">Problem Çözme</FONT>
<BR>Bölüm 2 : <FONT COLOR="#FF0000">Kontrol Tablosu</FONT>
<BR>Bölüm 3 : <FONT COLOR="#FF0000">Pareto Diyagramı</FONT>
<BR>Bölüm 4 : <FONT COLOR="#FF0000">Sebebi-sonuç Diyagramı</FONT>
</BODY>
</HTML>
```

HTML dökümanlarını uzaktaki merkezlere aktarabilmek için HyperText Transfer Protocol (HTTP) – Hipermetin Aktarım Protokolü geliştirilmiştir. Bu protokol, bir dökümandan diğerine geçmek, döküman içerisinde indeksleme yapma olanaklarını sunmaktadır. Hipermetin dökümanlar, döküman içinde bulunan anahtar sözcüklerdeki geçiş anahtarları ile bağlanmıştır. Hipermetin sayesinde yeni bir sözcük veya fikir sunulduğunda yeni konu hakkında tam bir bilginin bulunduğu başka bir dökümana atlanabilmektedir. Bir istemcinin amacı, bilgi istemek ve bu bilgiyi görüntülemektir. İstemciler, sunuculardan istekte bulunurlar. Sunucular, ağ üzerinde iletişim için koyulmuş protokol adı verilen kurallar kümesine taban alarak istemcilerin isteklerini işlerler. Protokoller, programların birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını ve aldıkları bilgileri nasıl anlamdıracaklarını belirlerler.

Modelde yer alan şifre alma, şifre değiştirme, yöneticilerin eğitim programı ile ilgili kayıt formlarını veritabanına gönderme gibi işlemler için HTML yeterli olmamaktadır. Bunun için JavaScript, VbScript, JScript gibi HTML'in imkanlarını genişletmek amacıyla kullanılan yorumlayıcı dillere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu diller, hem server hem de client uygulamaları için kullanılabilen nesne tabanlı script dilleridir.

Modelde, eğitim ve geliştirme programları işletme için hazırlanan web sayfasının bir modülü olarak düşünülmüştür. İşletme üyesi olmayan herhangi bir kişi de bu sayfaya bağlanarak, işletme ile ilgili, işletmeyi tanıtıcı bilgilere ulaşabilecektir. Aşağıda işletmenin ana sayfası ve modelin esas konusunu oluşturan eğitim ve geliştirme modülleri üzerinde durulacaktır.

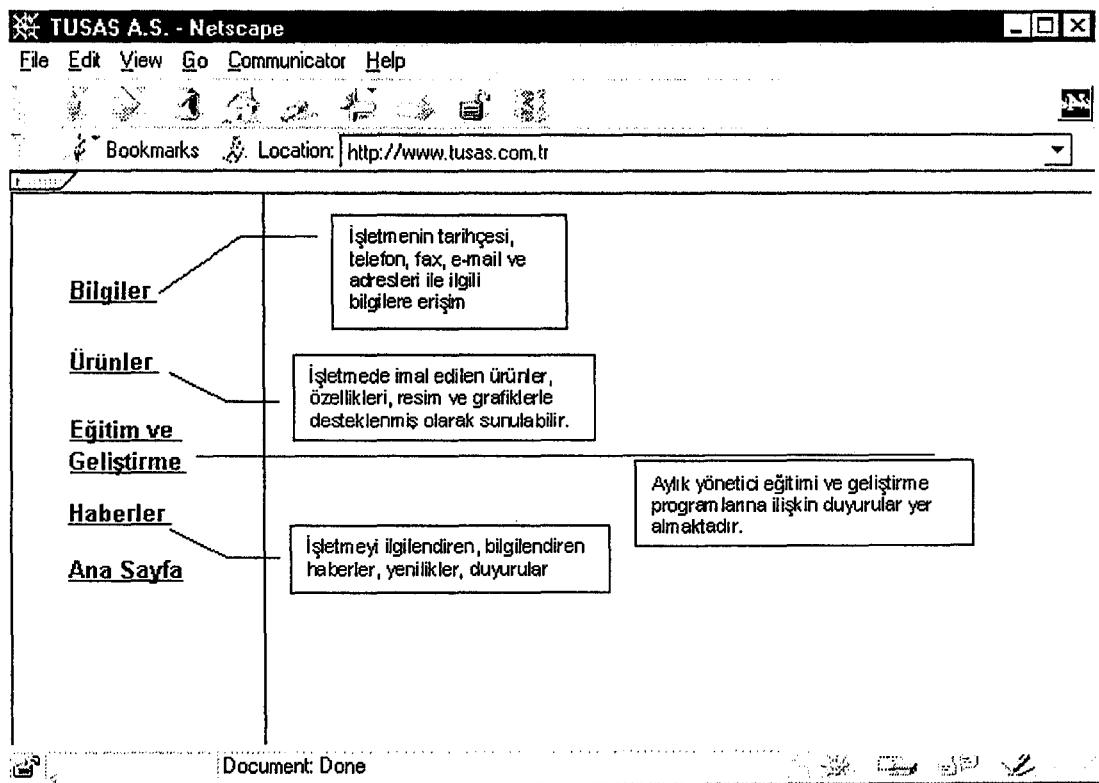
1. Ana Sayfa

İşletmenin ana sayfasında; işletmeyi tanıtıcı bilgiler, haberler, duyurular, işletmenin ürünleri ve eğitim ve geliştirme programlarına ilişkin bileşenler yer almaktadır. Pek çok işletmenin web sayfasında kullanılan bilgiler; işletmenin tarihçesi, telefon, fax, e-posta ve adresleri ile ilgili bilgilere erişimi sağlar. Ürünler; işletmede imal edilen ürünler, özellikleri, resim ve grafiklerle desteklenmiş olarak bu bileşenle sunulabilmektedir. Haberler'de; işletmeyi, müşterilerini, rakiplerini ilgilendiren, bilgilendiren haberler, yenilikler ve duyurular yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme bileşeninde ise aylık/yıllık yönetici eğitimleri programlarına ilişkin duyurular, bağlantılar, eğitim kayıtları yer almaktadır. Dünyanın herhangi bir yerindeki bilgisayardan işletmenin adresini yazarak bu sayfaya bağlanabilir ve işletmenin web sayfasının ilgili bileşenlerine fare yardımıyla tıklayarak ulaşmak mümkün olabilmektedir (Şekil 3.3).

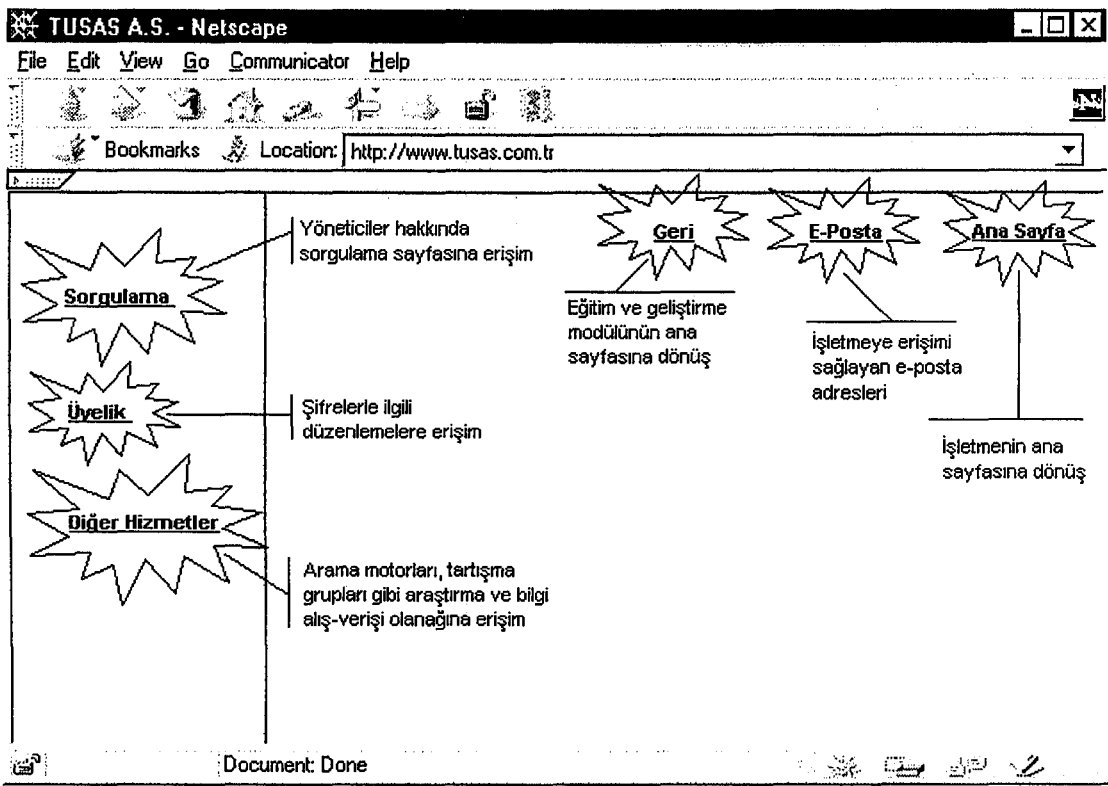
2. Eğitim ve Geliştirme

Modelin konusunu oluşturan eğitim ve geliştirme sayfasına işletme üyesi olmayan herhangi bir kişi de bağlanabilmektedir. Ancak, işletme içi eğitim ve geliştirme programlarına yönelik bilgilere erişimi engellemek için güvenlik sistemi kurulmalıdır. Sistemi şifre edinme, şifre değiştirme ve şifre girme modülleri oluşturmaktadır. Sözü edilen bu modüller, İnternet uygulamaları için kullanılan yorumlayıcı bir dil ile yapıya iliştirilmektedir. Modelde, eğitim ve geliştirme modülünün temel bileşenleri yöneticilerin performansları, eğitim programlarına kayıtları ve eğitim gereksinmelerinin sorgulandığı *sorgulama*, bazı sayfalara yöneticiler dışındaki kişilerin erişimini engellemek için tasarlanan şifrelerin edinildiği *üyelik* ve yöneticilerin sadece belirli eğitim programları ile ilgili bilgilere erişimini sağlamak değil, bunun dışında meslekleriyle ve işleriyle ilgili web sayfalarının araştırılarak, ilgili adreslere erişimi sağlayan *diğer hizmetler* alt modüllerinden oluşmaktadır. Sayfanın genel görünümü Şekil 3.4.'de görülmektedir.

Şekil 3.3. İşletmenin Ana Sayfasında Yer Alan Bileşenler



Şekil 3.4. Eğitim ve Geliştirme Modülünün Temel Bileşenleri



D. EĞİTİM VE GELİŞTİRME MODÜLÜNDE KULLANILACAK TEMEL BİLEŞENLER

Eğitim ve geliştirme modülünün temel bileşenleri; üyelik, sorgulama, diğer hizmetler ve eğitim ve geliştirme modülünün ana sayfasından oluşmaktadır. Aşağıda temel bileşenlerin yapılarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

1. Üyelik

Eğitim programlarına kayıt olabilmek, yöneticilerle ilgili performans bilgilerini, yönetici eğitimi gereksinimlerini ve kimlik bilgilerini belirlemek, eğitim programlarına bağlanabilmek için *üyelik* başlığı altında bir sayfa geliştirilmiştir. Yukarıda sözü edilen konularla ilgili sayfalara bazı işletme üyelerinin ve işletme üyesi olmayan kişilerin bağlanmasını engellemek için bir güvenlik sistemi oluşturulması gerekmektedir. Bu güvenlik sistemi, ancak yöneticilerin yararlanabileceği şifre alma ve şifre değiştirme seçeneklerinden oluşmaktadır.

1.1. Yeni şifre alma

Yöneticilerin, eğitim ve geliştirme modülünde yer alan bazı bileşenlerden yararlanabilmesi için şifre edinmeleri gerekmektedir. Bunun için üyelik bileşenine tıklayarak ekrana gelen kimlik bilgilerine ilişkin kayıt formunu doldurmaları sağlanmalıdır. Şekil 3.5’de üyelik sayfasının yapısı görülmektedir.

Yöneticiye, kayıt formunu doldurduktan sonra alt, orta ve üst kademe de görev almasına göre veritabanındaki şifre tablosundan uygun şifre verilir. Her kademe yöneticisine özel uygun şifre bu veritabanından ekrana yansımaktadır. Örnek olarak Office’97 yazılımının parçalarından biri olan veritabanı programı Access’97 de tasarlanan veritabanı içerisinde model ile ilgili tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolar arasında bağlantılar programlama bilgisi gerektirmektedir.

Şekil 3.5. Kayıt Formunun Yapısı

TUSAS A.S. - Netscape
File Edit View Go Communicator Help

Bookmarks Location: <http://www.tusas.com.tr>

Sorgulama
Üyelik
Diğer Hizmetler

Kayıt Formu

Ad-Soyad:
 Takiyet:
 Doğum tarihi:
 E-mail adresi:
 Adres:
 Tel. No(Ev):
 Tel. No(İş):
 Fax No:
 Daha Önce katıldığı eğitimler:

Formda yazılanları iptal eder

Document: Done

veritabanı.vt1 : Veritabanı

Tablolar

- Eğitim programı bilgileri
- Eğitim kayıtları, eğitim gereksinimleri
- Şifreler

1.2. Şifre değiştirme

Veritabanından yöneticiye verilen şifreyi yönetici kendine uygun olacak şekilde değiştirmek istiyorsa bu olanak da verilebilmektedir.

Böylece üyelik ile yönetici, şahsına ait şifre edinebilmekte ve bu şifre ile İnternet üzerinden yürütülebilecek eğitim ve değiştirme programları ile ilgili her türlü düzenlemeleri izleme ve katılma olanağına sahip olabilmektedir.

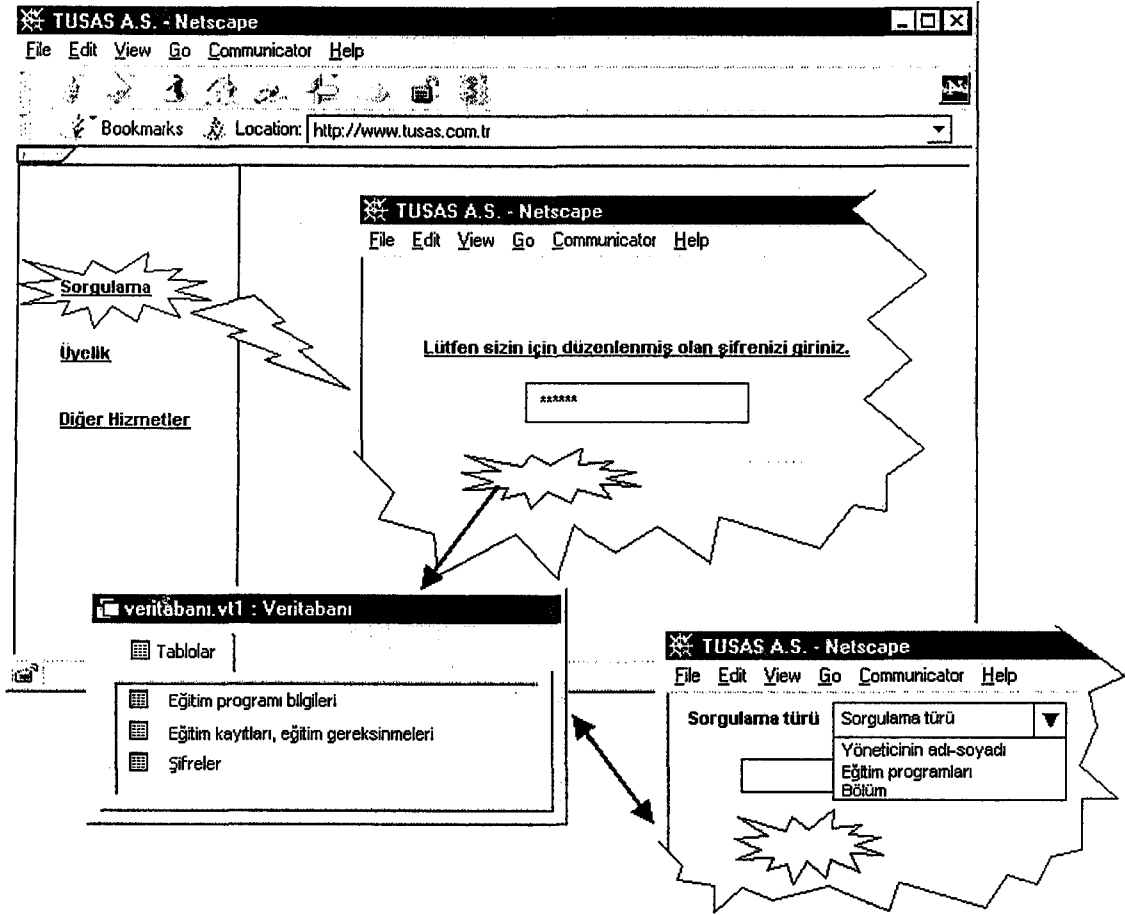
2. Sorgulama

Yöneticiler ile ilgili kimlik bilgileri, yönetici eğitimi gereksinimi, performans bilgileri, daha önce katılmış olduğu eğitim programları, halihazırda kayıtlı olduğu eğitim programlarına ilişkin bilgilere, bölüm yöneticileri, eğitim uzmanları, üst yöneticiler sorgulama sayfası yardımıyla ulaşma imkanına sahip olabilmektedirler. Sorgulama ile edinilen bilgiler, yöneticilerin performanslarına ve gereksinim duyduğu değiştirme programlarına ilişkin bilgiler olması nedeniyle bu sayfaya, her işletme üyesinin bağlanması şifre ile engellenmelidir. Ancak bölüm yöneticileri, eğitim uzmanları ve üst yöneticilere verilen şifreler ile bu sayfaya erişim sağlanmalıdır. Şekil 3.6.'da sorgulama bileşeninin yapısı görölmektedir.

3. Diğer Hizmetler

Bu bileşen, yurt-içi ve yurt-dışı dergiler, gazeteler, üniversiteler ve diğer eğitim veren kurumlar, kariyer değiştirme, kariyer yönetimi ile ilgili araştırma sayfaları, Yahoo, Lycos, Amazon gibi araştırma motorları (search engines), kütüphaneler ve gerek işletme içinde yaratılabilecek gerekse işletme dışında mevcut tartışma gruplarının adreslerinden oluşmaktadır. Sözü edilen bu adresleri, yöneticilerin eğitimi ve değiştirilmesi programları ile işletmenin hangi bölümü ilgileniyorsa, ki bu genellikle insan kaynaklarının alt bölümü olan eğitim bölümüdür; yönetici eğitimine yönelik web sayfalarını sürekli araştırmalı ve güncellemelidir. Yöneticilerin meslekî yönden değişmelerine yardımcı olabilecek bu adreslerden yararlanmaları sağlanmalıdır. İşletmenin faaliyet konusu ile ilgili dünyada hangi değişikliklerin meydana geldiğini, hangi teknolojilerin yerini yenilerinin aldığını görmek, araştırmak ve hatta inceleme yapmak için bilgi alış-verişinde bulunma imkânına sahip olmalarına çalışılmalıdır.

Şekil 3.6. Sorgulama Bileşeninin Yapısı

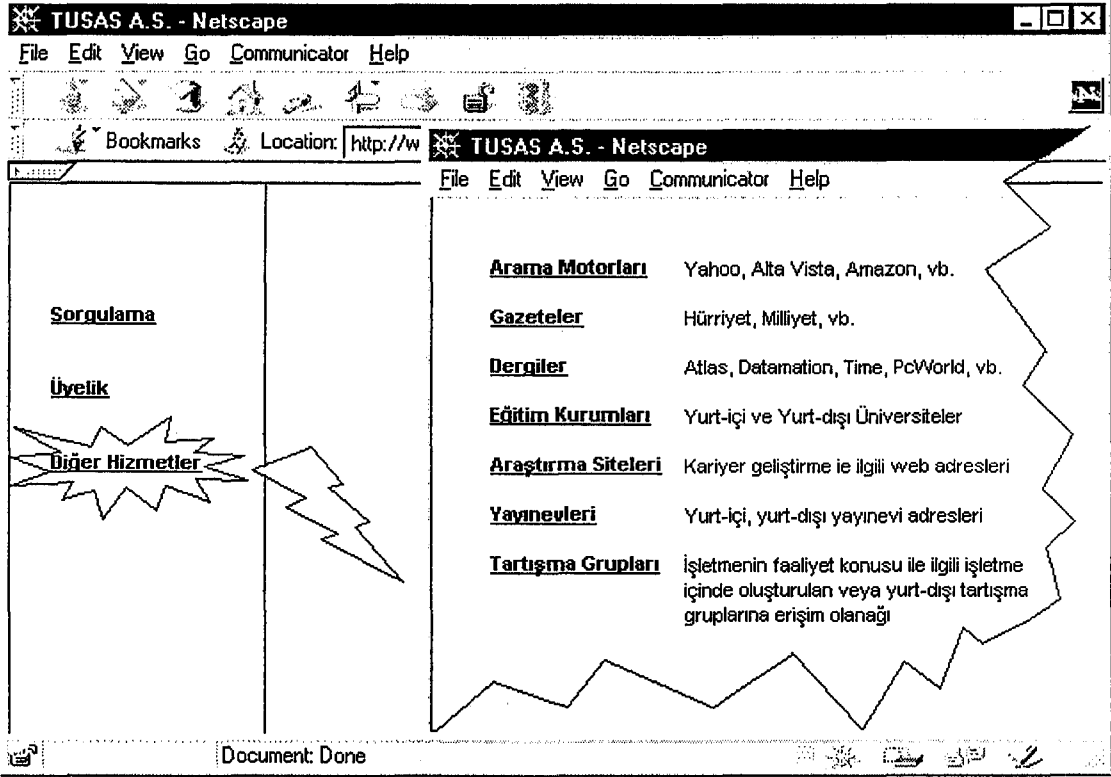


Şekil 3.7.'de diğer hizmetler bileşeninin yapısı görülmektedir. Bu sayfada yer alan başlıklar, işletmenin ilgi ve gereksinim duyduğu konulara göre çoğaltılabilir veya azaltılabilir.

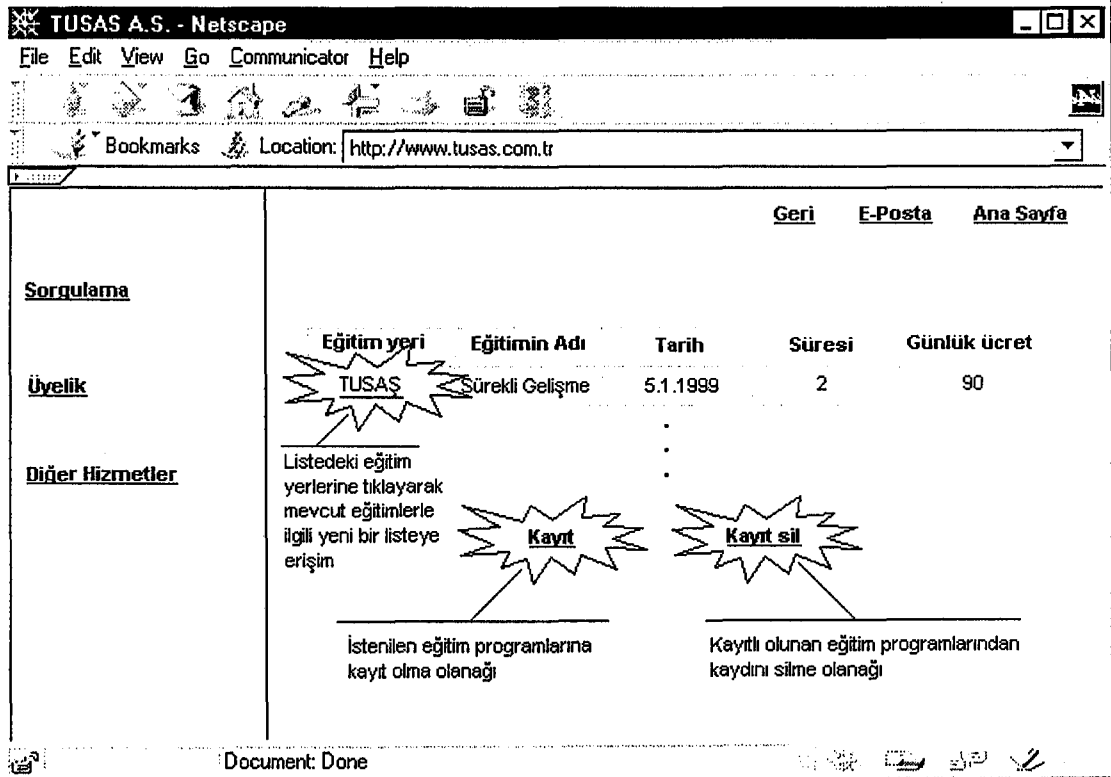
4. Eğitim ve Geliştirmenin Ana Sayfası

Eğitim ve geliştirme modülünün ana sayfasında yukarıda sözüedilen alt bileşenler dışında eğitim programları ile ilgili duyurular, eğitim programlarının listesi, bu eğitim programlarına kaydolma ve yöneticilerin kayıtlı oldukları eğitim programlarından kayıtlarının silinmesine ilişkin iki seçenek bulunmaktadır. Şekil 3.8.'de bu sayfanın yapısı görülmektedir.

Şekil 3.7. Diğer Hizmetler Bileşeninin Yapısı

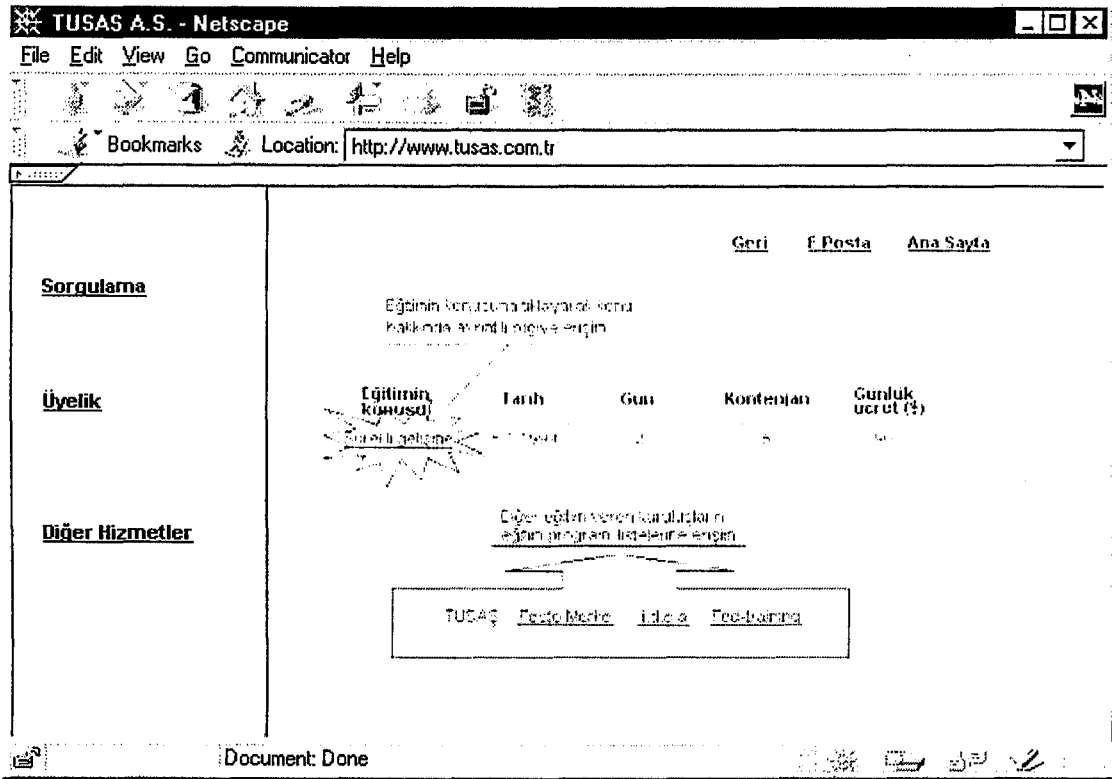


Şekil 3.8. Eğitim ve Geliştirme Modülünün Ana Sayfası



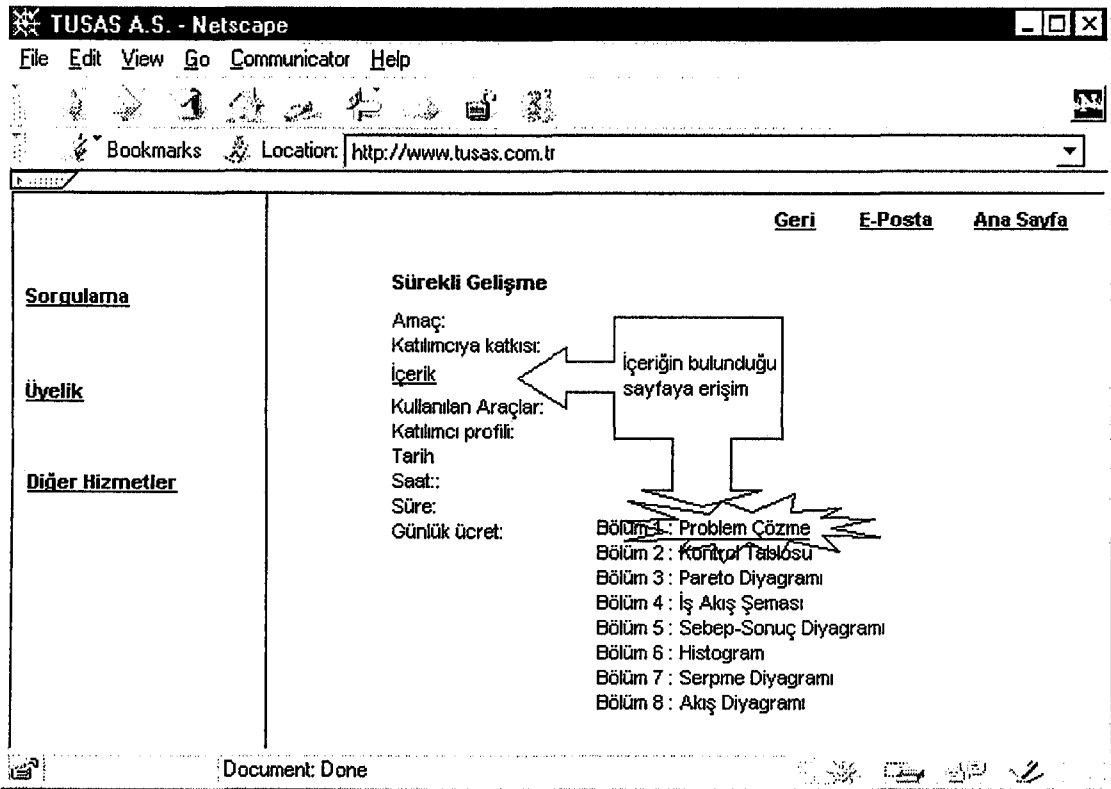
Şekil 3.8'de de görüldüğü gibi örneğin TUSAŞ'da düzenlenen eğitim programları hakkında oluşturulan listeye erişmek isteniyorsa, üzerine gelip fareye tıklayarak ve Şekil 3.9'daki sayfaya ulaşılır. Ayrıca diğer eğitim veren kuruluşlar hakkında bilgiye de bu sayfadan ulaşmak mümkündür.

Şekil 3.9. Eğitim Veren Kuruluşdaki Eğitim Konuları Listeleri



Eğitimin konusuna tıklanarak konunun amacı, politikaları, kullanılan araçlar gibi konularda ayrıntılı bilgiye erişmek mümkün olabilmektedir. Bunun dışında konunun içeriği ile ilgili sayfaya erişim de bu ekrandan sağlanmaktadır. Sayfanın görünümü, Şekil 3.10.'da yer almaktadır.

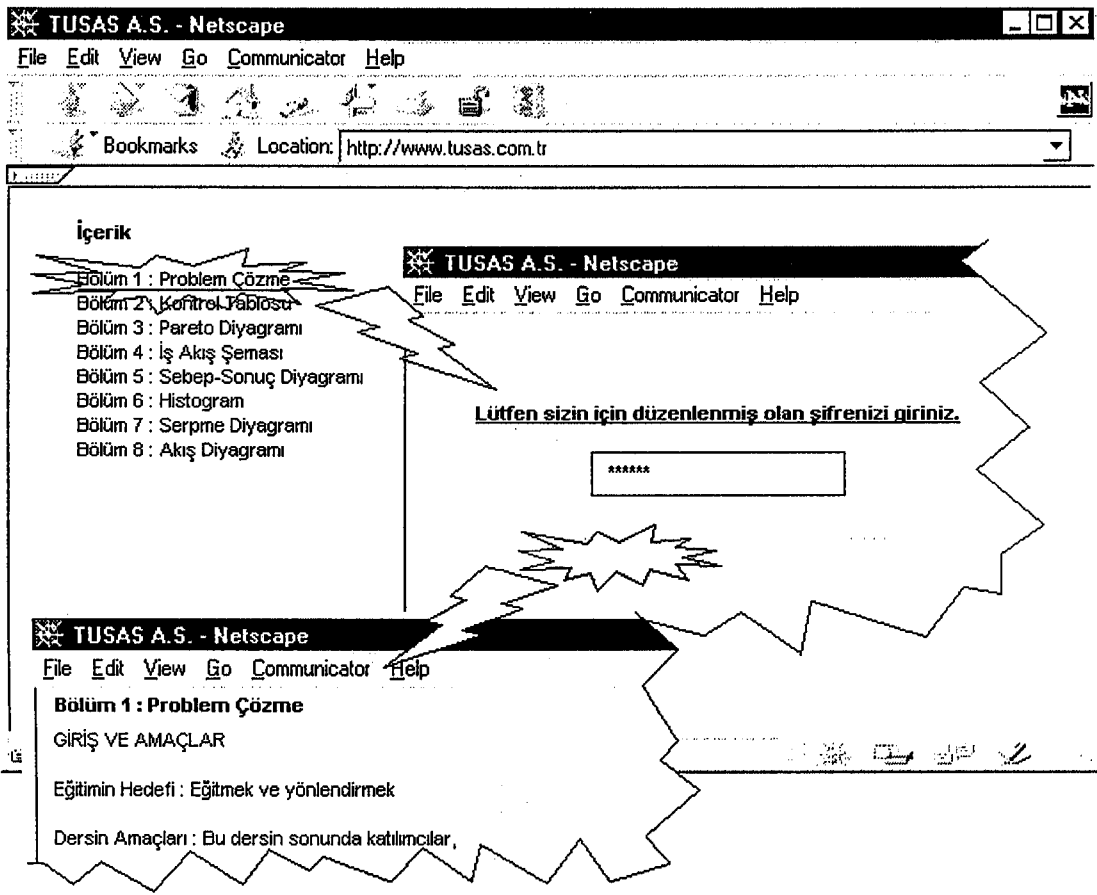
Şekil 3.10. Eğitim Konusu İle İlgili Bilgiler ve İçeriğe Erişim



İçerik listesinden seçilen herhangi bir konuya tıklandığında, ilgili eğitime kayıtlı olmayanların girmesini engellemek için bir güvenlik sistemi geliştirilmesi gerektiği daha önceki açıklamalarda yer almaktadır. Buna göre katılımcı yöneticinin şifresini girerek dersin verildiği web sayfasına erişimi sağlanacaktır.

Katılımcı yönetici tarafından girilen şifreye göre, veritabanında ilgili yöneticiye yönelik eğitim kayıtları bilgileri, bu uygulamaya ilişkin programlama sayesinde değerlendirildikten sonra, eğer katılımcı kayıtlı ise derse erişime izin verilmekte kayıtlı değilse izin verilmemektedir. Şekil 3.11’de İnternet tabanlı yönetici eğitimine yönelik hazırlanan derse erişim gösterilmektedir.

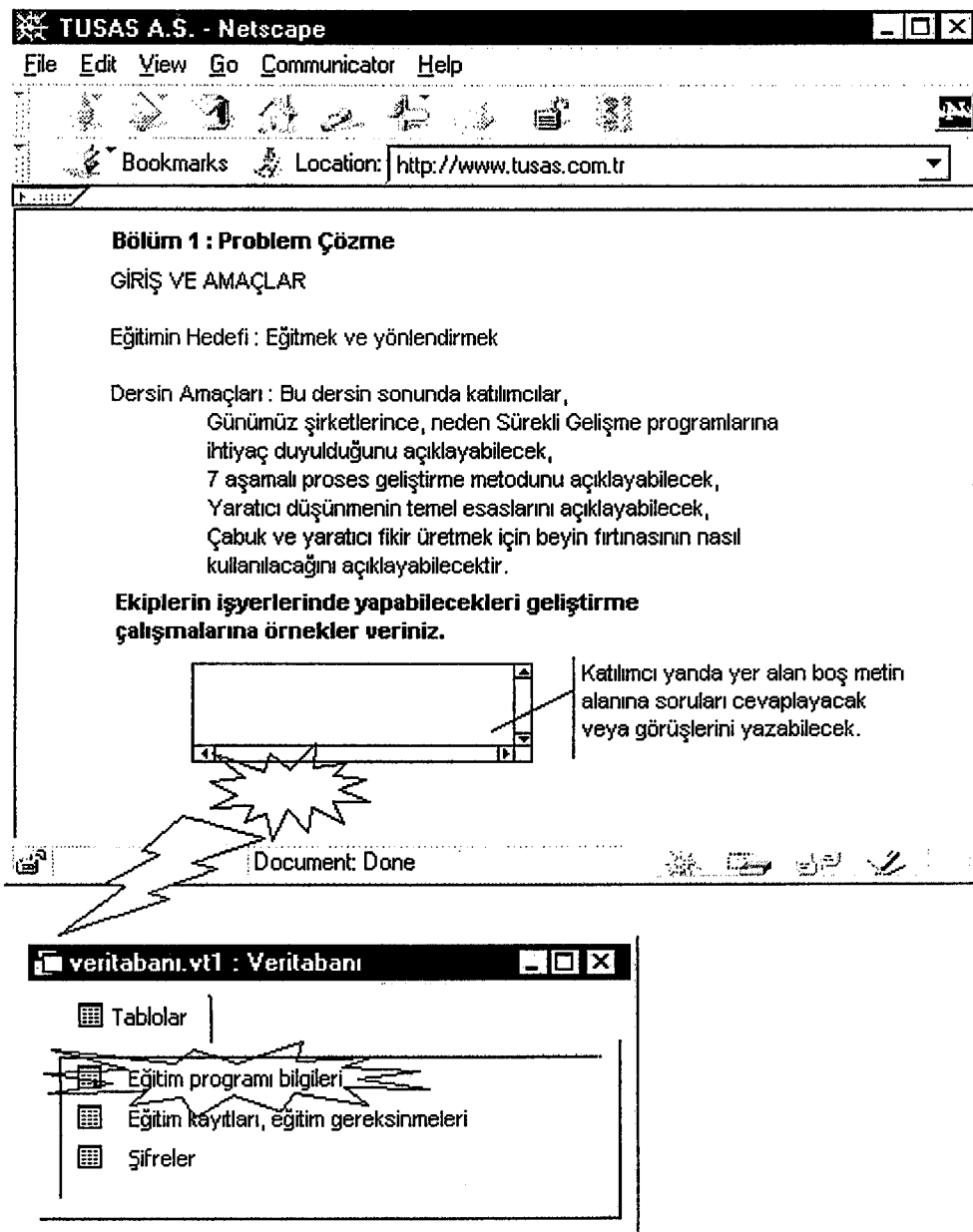
Şekil 3.11. İnternet Tabanlı Yönetici Eğitimine Yönelik Hazırlanan Derse Erişim



Şekil 3.12’de modelde örnek olarak tasarlanan dersin yapısı görülmektedir. TUSAŞ’ta eğitim uzmanı Ayten Demir tarafından verilen dersin konusu, Sürekli Gelişmede Kullanılan Araçlardır. Bununla ilgili hazırlanan basılı materyal, yöneticilerin katılımını destekleyen bir yapıdadır. Modele uygularken bu materyalden yararlanılmış ve aslına uygun olmayan hiçbir ekleme yapılmamıştır. Modelde; yöneticilerin görüşlerini, konu ile ilgili oluşturdukları örneklerini diğer katılımcılarla paylaşabilecekleri bir ortam yaratılmaya çalışılmıştır. Şekilde de görüldüğü gibi veritabanı içerisinde eğitim programı bilgileri adıyla bir tablo oluşturulmuştur. Katılımcı yöneticilerin bilgi ve görüşleri bu veritabanında saklanmaktadır. Katılımcı yöneticiler, birbirlerinin fikirlerini öğrenmek, kendi görüş ve düşünceleriyle karşılaştırıp değerlendirmek istediği taktirde, bu uygulamaya yönelik bir programlama ile veritabanından bilgileri çağırma olanağı verilebilmektedir. Bu olanak, katılımcı yönetici GÖNDER seçeneğine tıkladığında sağlanabilmektedir. Mesaj, veritabanına ulaşır,

diğerlerinin gönderdiği mesajlar değerlendirilir, dersin bulunduğu sayfada diğer katılımcıların adlarının ve karşısında görüşlerinin yer aldığı bir pencere görülür. Dersi aynı anda izleyen her katılımcı, bu bilgilere ulaşmış olur. Eğitimci, katılımcının hazırlanan ders programına ilişkin olumlu veya olumsuz düşüncelerini öğrenmek veya bilgisini ölçmek isteyebilir. Bunun için program sonunda bir anket formu veya bir test düzenlenerek, eğitimcinin e-posta adresine gönderilmesi sağlanabilmektedir.

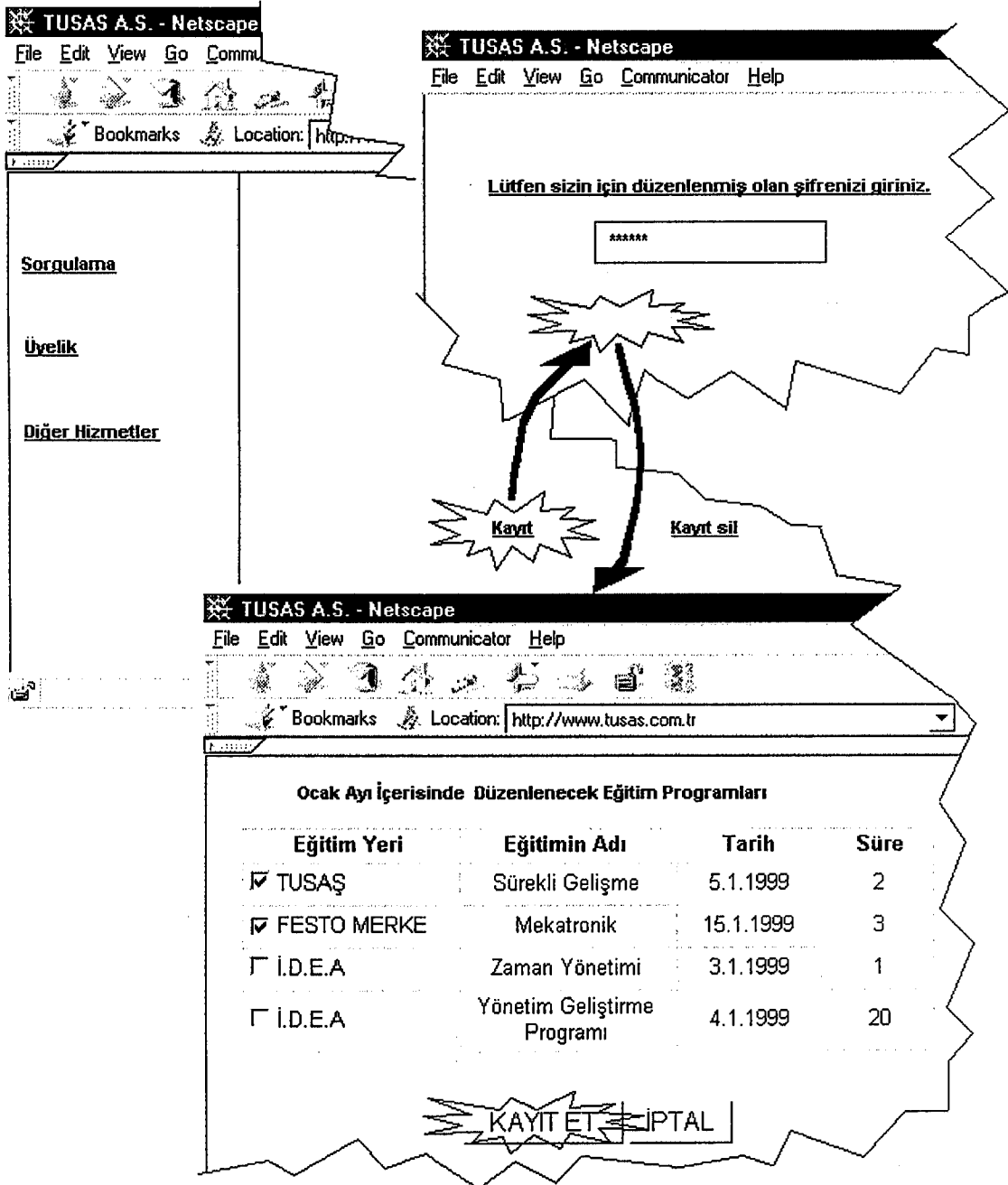
Şekil 3.12. Dersin Yapısı



4.1. Kayıt

Eğitim ve geliştirme ana sayfasındaki kayıt seçeneğine tıklandığında, işletme içi veya işletme dışında düzenlenecek eğitim programlarına ilişkin listeye erişim sağlanır. Ancak, istenen eğitim programına kaydın gerçekleştirilebilmesi için yöneticiye ait şifrenin olması gerekmektedir. Şifre girildikten sonra eğitim programlarının listesinin bulunduğu sayfaya erişim imkânı elde edilebilir (Şekil 3.13).

Şekil 3.13. Eğitim Programlarına Kaydolma



Yönetici, bu listeden seçtiği eğitim programlarını KAYIT ET seçeneğine tıkladıktan sonra ekrana eğitim ihtiyacı belirleme formu gelmektedir. Yönetici bu formu doldurarak, kayıt listesi ile birlikte e-posta aracılığıyla bölüm müdürüne göndermesi gerekmektedir. Bölüm müdürü, formu ve listeyi gözden geçirdikten sonra eğer uygun ise onay vererek, bilgileri eğitim müdürüne e-posta ile göndermelidir. Eğitim uzmanı e-posta aracılığıyla gelen listeye onay verdikten sonra, VERİTABANI seçeneğine tıklayarak eğitim alacak yönetici için kayıt listesini ve eğitim ihtiyacı formunu veritabanının eğitim kayıtları ve eğitim gereksinimleri için oluşturulan tablosuna gönderir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi programlama gerektirmektedir. İşlemlere ilişkin süreç Şekil 3.14’de gösterilmektedir.

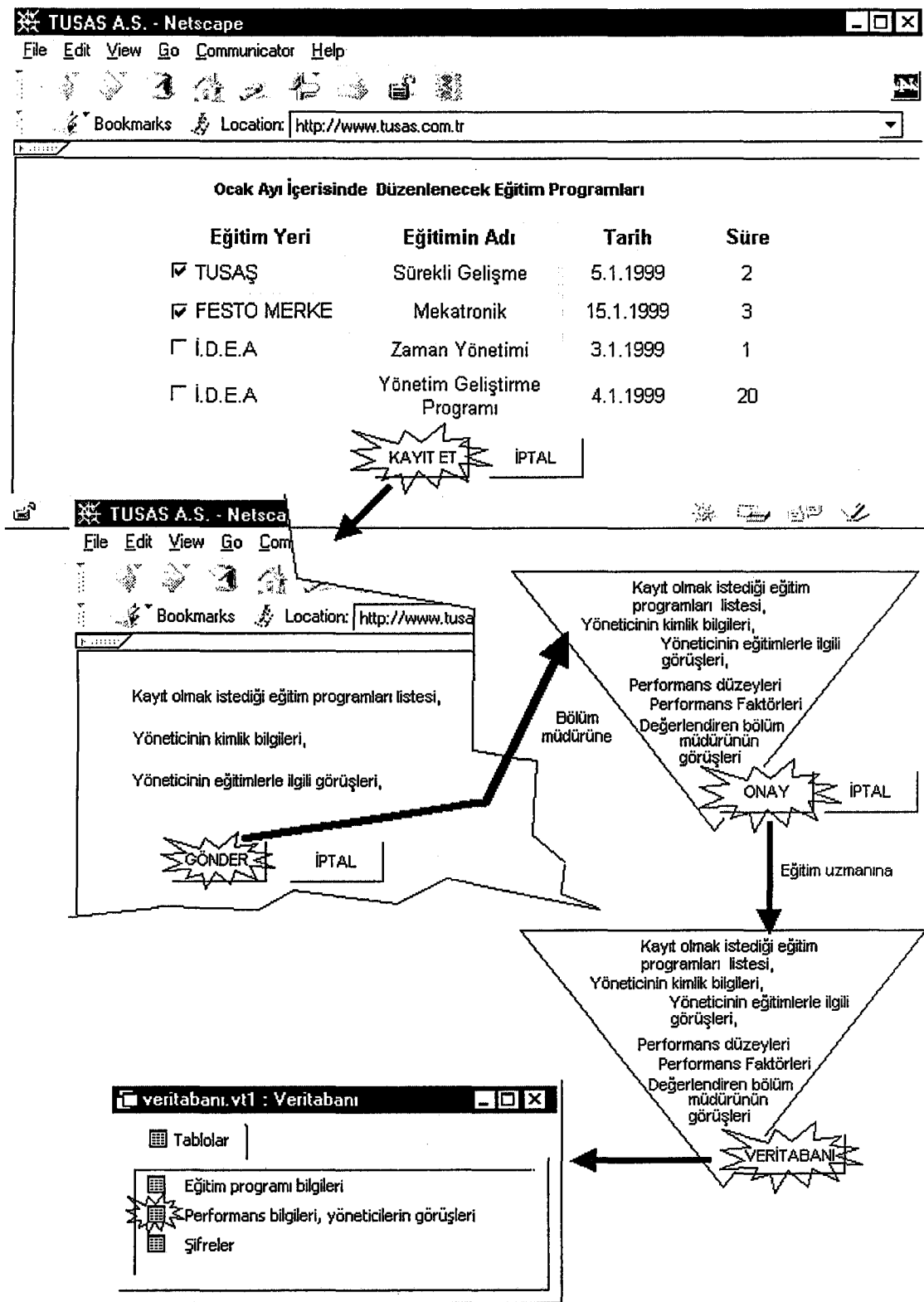
Yöneticilerin eğitim ihtiyacının belirlenmesinde gerek TUSAŞ’ta gerek OTOSAN’da bölüm müdürleri ve eğitim uzmanları karar vermektedir. Bu konuda TUSAŞ, performans değerlendirme formlarından, OTOSAN ise eğitim ihtiyacı belirleme formlarından yararlanmaktadırlar. Her iki form da incelenerek, aslına uygun olarak modelde kullanılmış, değişiklik yapılmamıştır.

4.2. Kayıt sil

Eğitim programlarına kaydolma imkânı sağlandığı gibi, kaydolunan bir eğitim programından kaydın silinmesi imkânı da verilebilmektedir. Ancak bu işlemde ilgili bölümlerin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Kayıt silme işleminin veritabanına gönderilmesi, kayıt işlemi ile aynı şekilde gerçekleştirilmektedir. Kaydın silinmesinin kayıttan farkı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi formunun doldurulması aşamalarının sürecin dışında bırakılmasıdır (Şekil 3.14).

Modelin ayrıntılı açıklamasından sonra Şekil 3.15’de genel akış şeması yer almaktadır. Bu şemada, yukarıdaki modelin genel yapısı anlatılmaya çalışılmıştır. Ana sayfada yer alan temel bileşenler, modelin konusunu teşkil eden eğitim ve geliştirme modülünün temel bileşenleri ve işlevleri gösterilmiştir.

Şekil 3.14. Kayıt İşleminin Aşamaları



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde meydana gelen hızlı değişimler, yapılan bilimsel araştırmaların yerine yenilerinin eklenmesi, nüfusun artan oranda seyretmesi, yeni ürünlerin ortaya çıkmasına sebep olmakta, insanların yeni beklenti ve istekleri ile işletmeleri, başka bir deyişle, ürün ve hizmet arz edenleri karşı karşıya bırakmaktadır. Bilginin artması ile yeni ürünlerin piyasaya arz edilmesi, beklentilerin çeşitlilik kazanmasına neden olmaktadır. İşletmeler arasında yoğun rekabet koşullarını da beraberinde getiren bu durum karşısında işletmelerin üstünlük kazanabilmesi için her alanda meydana gelen değişiklikleri yakından izlemesi, hatta uygulaması gerekmektedir.

İşletmelerin değişim çağına uyum sağlayabilmesi, kendilerini yenileyen, yeni fikirler geliştiren, sürekli öğrenen, bilgili ve yaratıcı insanlara ihtiyaç gösterir. Özellikle yenilikleri işletmeye kazandıracak, yeni kavramların işletmenin yapısına uygun bir şekilde uygulanmasını sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ortamda işletmeler, yöneticilerinin daha yaratıcı, geliştirici kişiler olmaları için çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır. Etkin bir şekilde düzenlenen eğitim ve geliştirme programları bunlardan biridir. Yöneticilere yönelik eğitim ve geliştirme programlarının amacı, yöneticilerin yeni fikirler, yöntemler, bilgiler üretme yeteneklerini geliştirerek daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını, öğrendiklerini en etkin ve verimli bir şekilde işletme yararına kullanmalarını sağlamaktır. Ayrıca Türkiye’de pek çok işletme artık insan unsuruna önem vermekte ve büyük yatırımlar yapmaktadır. Bunlardan biri, Sabancı şirketler grubunun Sabancı Lider Takımı (SALT) olarak adlandırılan pek çok koordinatör, genel müdür ve müdür yardımcısını kapsayacak olan projedir. Proje, yöneticilerin mevcut pozisyonlarında daha da geliştirilmelerini ve üst pozisyonlara hazırlanmaları için ne tür ihtiyaçları olduğunu belirleyip, bunu onlara sağlamayı öngörmektedir.

Yönetici eğitimi süreci devam ederken, ulaşılmak istenen hedefe en hızlı yoldan ulaşmak, diğer işletmelerle rekabet edebilmenin şartlarından biridir. Yönetici

eğitim programlarında beklenen başarının en kısa sürede sağlanabilmesi için hızlı bir şekilde değişen teknolojilerden yararlanmak gerekmektedir.

Amerikan sistemini benimsemiş ve uygulamakta olan TUSAŞ ile Koç Grubu işletmelerinden biri olan OTOSAN gibi yönetici eğitimine önem veren iki büyük işletmede anket ve görüşmeler yapılarak, yöneticilere yönelik eğitim programı süreci, gelişen teknolojilerden eğitim programlarında ne ölçüde yararlanıldığı, işletmelerin İnternet'e bakış açısı saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından yararlanarak, örnek bir model geliştirilmiştir. Bütün bu yapılan çalışma ile aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Yönetici eğitimi programlarında, günümüz bilgi teknolojilerinden yararlanarak, yeni ürün ve teknolojilerden, sosyal, siyasal ve kültürel koşullardan daha hızlı bir şekilde haberdar olmak mümkündür.
- İnternet'in eğitim programlarında kullanılması ile yöneticiler, sürekli öğrenerek, araştırarak, hatta dünyanın herhangi bir yerindeki aynı faaliyet konusunda çalışan işletmelerle bilgi alış-verişinde bulunarak, kullanılan teknoloji, ürün çeşidi, müşteri tatmini gibi işletme konuları hakkında bilgi edinme olanağına sahip olabilirler. Yenilikler, dünya ile ilgili en son gelişmeler, ancak bu şekilde takip edilebilmekte ve daha hızlı bir şekilde uygulanabilmektedir.
- Her zaman karşılaşılan işlerin yoğunluğu nedeniyle vakit bulamama, erteleme gibi sorunları en aza indirecek bilgi akışının hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ancak yeni bilgi teknolojileri ile mümkündür.
- Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerde İnternet tabanlı eğitim fazla yaygın değildir. Bu durum, Türk işletmelerinin bu konuya gerektiği gibi ilgi göstermemesinden, İnternet konusundaki altyapı çalışmalarının henüz yetersiz olmasından ve İnternet hakkında bilginin çok ileri düzeyde olmamasından kaynaklanmaktadır.
- Her iki işletmede de yönetici eğitim programları sürecini oluşturan; amaçların belirlenmesi, eğitim gereksinimlerinin saptanması, bilgi ve beceri düzeyini geliştirecek konuların belirlenmesi, yöntemler ve araçların seçimi ve değerlendirme aşamaları yerine getirilmektedir.

- Araştırma yapılan işletmelerde yönetimle ilgili eğitim konuları önemli bir oranı oluşturmaktadır. Bu da yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarına ve bu konuda yapılan eğitim yatırımlarına önem verildiğini göstermektedir.
- Günümüz çalışma şartları oldukça hızlı, ancak sonuçları etkin ve verimli olacak şekilde karar vermeyi gerektirmektedir. Bu koşulları sağlayacak yeni teknolojilerden yararlanmak kaçınılmaz olmaktadır. İncelenen iki işletmede de eğitim programları sürecinde bilgisayarlaşma, sadece gerekli tanıtım bilgilerinin hazırlanmasında ön plâna çıkmaktadır.
- Yöneticilerle yapılan anket çalışmasında, işlerin yoğun olması ve eğitim programlarının şehir dışında düzenlenmesinin eğitim programlarına katılım konusunda caydırıcı bir etki yaptığı görülmektedir. Yöneticilerin özellikle katılmak zorunda oldukları eğitim programlarını yerine getirmeleri gereken bir zorunluluk olarak görmemeleri, sorumlu oldukları işlerini engellemeden kendisi için uygun tarih ve saatlerde eğitim almaları, ancak günümüz bilgi teknolojileri yardımı ile mümkün hale gelmektedir.

Ülkemizde bilgi teknolojilerinin eğitim alanında kullanımına yönelik öneriler, aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Gelişmiş ülkelerdeki bilgi teknolojilerinin kullanım alanları incelenerek, ülkemizdeki uygulamalarıyla karşılaştırılmalı ve bilgi teknolojilerinin daha geniş kitlelere ulaşması sağlanmalıdır.
- Bilgi teknolojilerinin en önemlilerinden biri olan bilgisayarın, okullarda olduğu kadar işletmelerde ve hatta günlük hayatta kullanımı yaygınlaştırılarak, aralarındaki iletişimi sağlayacak mevcut bilgisayar ağı geliştirilmelidir.
- İnternet konusunda henüz yeterli bir aşama kaydedilmemiş olan ülkemizde, öncelikle İnternet altyapısının hızlı bir şekilde düzenlenmesi ve işletmelerin İnternet tabanlı eğitim verme konusunda özendirilmesi gerekmektedir.

- İnternet altyapısını oluşturan iletişim hatları, kuruluşlara dağılmış olan milyonlarca bilgisayarın sahipleri ve donanımı nasıl işlettikleri gibi konulara ek olarak TCP/IP mimarisinin güncelleştirilmesi ve İnternet kullanımının yaygınlaştırılması amacıyla yürütülmekte olan dağınık çalışmalar ABD’de İnternet Society ile bir çatı altında toplanmıştır. Bu kurum, binlerce gönüllü bilim adamı, mühendis, ekonomist gibi kişilerin çalışmaları ile desteklenmektedir. Türkiye’de de İnternet uygulamalarının plânlı bir şekilde gelişebilmesi için böyle bir yapılanmaya ihtiyaç vardır.
- İnternet’in, geleceğin bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu altyapının önemli bir bölümünü oluşturacağı düşünülürse, ülkemizde hızlı bir şekilde, gerekli yatırımların planlanması, zaman ve kaynak ayrılması, uzman kişilerden yararlanılması gerekmektedir.
- İki örnek işletmede yapılan anket çalışmaları, görüşme ve incelemeler sonucunda geliştirilen İnternet tabanlı yönetici eğitimi modelinin, bu konuda daha sonra yapılacak olan çalışmalara temel teşkil edeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, farklı konularda faaliyet gösteren işletmeler üzerinde inceleme yapılarak, modelin daha da geliştirilmesi ve genel bir yapıya kavuşturulması sağlanabilir.

Türkiye’de günlük gazetelerde, dergilerde anket analizleri İnternet aracılığıyla yapılabilirse, Time Dergisinin yüzyılın adamı seçiminde milyonlarca kilometre uzaklıktan derginin web sayfasına bağlanarak oyunu kendi seçtiği kişiye verebiliyorsa, İngiltere’de bir şirket tarafından hazırlanan dil eğitimi programına Çin’de yaşayan herhangi bir kişi İngiltere’deki şirketin web sayfasına bağlanarak kayıt yaptırabiliyor, kendine uygun gün ve saatleri belirleyerek eğitim alabiliyor ve belirli bir süre içinde dil testini cevaplayıp yine İnternet aracılığıyla cevapları gönderebiliyorsa, işletmelerde de İnternet aracılığıyla eğitim uygulamalarına ilişkin bir yapının oluşturularak yaygınlaştırılması mümkündür

E K 1 . Yöneticilere Yönelik Anket Soruları

Sayın Yönetici;

Bu anket formu, işletmenizde sizlere yönelik olarak uygulanan eğitim programlarında yararlanılan araç ve yöntemlerin neler olduğu, eğitim gereksinimlerinizi karşılayıp karşılamadığı, eğitim programları için bilgi teknolojilerinden ne ölçüde yararlanıldığı veya bu konuda bilgi teknolojilerine bakışı saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan soru tipleri, ait olduğu konunun amacına göre şekillendirilmiştir. Bu ankete alınan cevaplar ve değerlendirmeleri, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı çerçevesinde hazırlanmakta olan *Yönetici Eğitiminde Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve İnternet Tabanlı Yönetici Eğitimi Modeli Önerisi* başlıklı doktora tezinin uygulama bölümünü oluşturacaktır.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

KİMLİK BİLGİLERİ

İşletmenin adı :
 İşletmedeki göreviniz :
 Mesleğiniz :
 Öğrenim durumunuz :
 Çalıştığınız işletmede hizmet süreniz :

Yönetici eğitim programları ile ilgili aşağıdaki yargıların herbirini ayrı ayrı değerlendirerek kişisel görüşü yansıtan seçeneğin karşısındaki ☐ işaretinin içine ☒ yazmak suretiyle cevaplayınız.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1) İşletmemizde yöneticilerle ilgili eğitim gereksinimleri saptanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2) Eğitim programlarına katılan yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilgi edinilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3) Eğitim programları hizmeti veren kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi olunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
4) İşletmemizde yöneticilere yönelik eğitim programlarına hangi yöneticilerin katılacağı, zamanı, yeri ve maliyetini belirlemeye ilişkin eğitim planlaması yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5) İşletmemizde, yöneticiler için kariyer planlaması yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6) İşletmemizde, eğitim programlarının amaçları, öğretme-öğrenme süreci, değerlendirme yöntemleri ve uygulamaya ilişkin benzer bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
7) İşletmemizde mevcut eğitim bölümü, yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesi ile ilgili konularda yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8) İşletmemizde eğitim ve geliştirme programlarının yöneticilerin yetki ve sorumluluk değişikliğine (terfi) etkisi olmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9) İşletmemizde eğitim ve geliştirme programları yöneticilerin ücretini etkilemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki 10-18 arası sorularda size uygun gelen cevap seçeneğinin veya seçeneklerinin karşısındaki ☐ işaretinin içine ✓ yazmak suretiyle cevaplayınız.

10) İşletmenizde yöneticilere yönelik hangi konularda eğitim programları düzenleniyor? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Teknik eğitimler
- ☐ Örgütsel eğitimler
- ☐ Yönetime yönelik eğitimler
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız).....

11) İşletmenizde eğitim programları isteğe göre mi yoksa zorunlu olarak mı uygulanıyor?

- ☐ İsteğe göre
- ☐ Zorunlu olarak
- ☐ Bazen isteğe göre bazen zorunlu olarak

12) Eğitim programları hangi kuruluşlar tarafından verilmektedir?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ İşletme-içi
- ☐ Yurt-içi danışmanlık şirketleri
- ☐ Yurt-dışı danışmanlık şirketleri
- ☐ Üniversiteler
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

13) Aşağıda sıralanan eğitim araçlarının hepsini önce okuyunuz, daha sonra eğitim programlarında en çok kullanılan araçları 1'den başlayarak sıralayınız.

- ☐ Tepegöz
- ☐ Video
- ☐ Bilgisayar
- ☐ Basılı materyaller
- ☐ Projeksiyon (data show)
- ☐ Diğer (Yukarıda sıralanan araçlar dışında kullandığınız başka araçlar da var ise aşağıdaki boşluğa onu da yazıp derecelendirmeyi sonra yapınız.)

14) İşletmenizde eğitim programlarının sonucunda eğitim sertifikası v.b. belge veriliyor mu?

- ☐ Veriliyor
- ☐ Verilmiyor
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.)

15) İşletmenizde eğitim programı sonucunda programın yararlı olup olmadığına ilişkin herhangi bir değerlendirme yapılıyor mu?

- ☐ Yapılıyor
- ☐ Yapılmıyor
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.)

16) 14. soruya Veriliyor cevabı verdiyseniz bu soruyu cevaplayın.
Hangi değerlendirme teknikleri kullanılmaktadır?

- ☐ Anket
- ☐ Görüşme
- ☐ Sınav
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.)

17) Yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarının nedenleri sizce nedir?
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ İş performansını artırma
- ☐ Kaliteyi artırma
- ☐ Teknolojik değişime uyum sağlama
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

18) Yöneticilere yönelik düzenlenen eğitim programlarının caydırıcı özellikleri sizce nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Şehir dışında düzenlenmesi
- ☐ Sürenin kısa olması
- ☐ İşlerin yoğun olması
- ☐ Yarar sağlamayacağının düşünülmesi
- ☐ Teknolojik araçlarla desteklenmemesi
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

İnternet yardımıyla yönetici eğitimine yönelik sorular aşağıda yer almaktadır. Bu konu ile ilgili olan 19-26 arası sorularda size uygun gelen cevap seçeneğinin veya seçeneklerinin karşısındaki ☐ işaretinin içine ✓ yazmak suretiyle cevaplayınız.

19) İşyerinizde kendinize ait bilgisayarınız var mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

20) İşyeriniz İnternet'e bağlı mı?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

20. soruya Evet cevabı verdiyseniz 21 ve 22. soruları cevaplayın.

21) Günde kaç saat İnternet'e bağlanıyorsunuz?

- ☐ 1 saat
- ☐ 2 saat
- ☐ Haftada toplam birkaç saat
- ☐ İnternet'e hiç bağlanmıyorum
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

22) İnterneti hangi amaçla kullanıyorsunuz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ İlğimi çeken konularda araştırma yapıyorum
- ☐ Günlük yayınları okuyorum
- ☐ Mesleğimle ve/veya işimle ilgili sayfaları araştırıyorum
- ☐ Arkadaşlarıma mesaj gönderiyorum
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

23) İşletmenizde yöneticilere yönelik İnternet tabanlı eğitim programları düzenleniyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

24) 23. soruya Evet cevabı verdiyseniz bu soruyu cevaplayın.

İnternet aracılığıyla eğitim programlarının size sağladıkları nelerdir?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Eğitimci ile karşılıklı etkileşim imkânı
- ☐ Farklı işletmelerde görev alan kişilerle karşılıklı etkileşim imkânı
- ☐ Yerinden eğitim alma imkânı
- ☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

23. soruya Hayır cevabı verdiyseniz 25 ve 26. soruları cevaplayın.

25) Bu konuda ilgili bölümlere öneride bulundunuz mu?

☐ Evet

☐ Hayır

26) İnternetin yöneticilere yönelik eğitim programlarında kullanılmamasının nedenleri nelerdir?

(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

☐ İnternetin bu konuda kullanıldığı bilinmeyebilir

☐ Yarar sağlamayacağı düşünülüyor

☐ Maliyeti yüksek

☐ İnternete henüz bağlandık

☐ Diğer (Lütfen açıklama yapınız.).....

İşletmenizde yürütülen, yöneticilere yönelik eğitim programları ile ilgili önerileriniz varsa yazınız.....

.....

E K 2 . Eğitim Uzmanlarına Yönelik Görüşme Soruları

- 1) İşletmenizde kaç yönetici (alt, orta ve üst kademe yöneticileri) bulunmaktadır?
- 2) Yöneticilere yönelik eğitim programlarınız var mı?
- 3) Eğitim programlarının genel amacı nedir?
- 4) Eğitim programlarınıza katılım isteğe mi bırakılıyor yoksa zorunlu mu tutuluyor?
- 5) Yöneticilere ilişkin doğru süreci izleyerek ve uygun teknikleri kullanarak işletmede eğitim gereksinimleri saptanıyor mu? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 6) İşletmenizde bir yıl boyunca yapılacak yöneticilere yönelik eğitim programları, bu programlara hangi yöneticilerin katılacağı, zamanı ile yerini ve maliyetini belirlemeye ilişkin eğitim planlaması yapılıyor mu? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 7) Belirli bir alanda ya da bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik derslerin amaçlarını, öğretme- öğrenme sürecini, değerlendirme faaliyetlerini ve uygulamaya ilişkin benzer bilgileri kapsayan rehber niteliğinde bir program hazırlanıyor mu? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 8) Yöneticilerin temel nitelikleri hakkında bilginiz var mı? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 9) Eğitim hizmeti sunan kişi ve kuruluşlar hakkında bilgi sahibi misiniz? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 10) Yöneticilerin kariyer planlaması yapılıyor mu?
- 11) Yöneticilere yönelik olarak en çok hangi konularda eğitim programları uygulanmaktadır?
- 12) Eğitim programları, kendi işletmenizde mi yoksa eğitim veren yurt-içi ve yurt-dışı kuruluşlarda mı düzenlenmektedir?
- 13) Eğitim programlarında hangi yardımcı araçlardan faydalanılmaktadır?
- 14) Eğitim programları sonucunda eğitim sertifikası v.b. belge veriliyor mu?
- 15) Eğitim programlarının yöneticilerin yetki ve sorumluluk değişikliğini (terfi) ve ücretini etkiliyor mu?
- 16) Eğitim programı sonucunda yöneticilerin başarıları değerlendiriliyor mu? Hangi ölçme-değerlendirme tekniklerinden yararlanılıyor? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyormusunuz?
- 17) Yönetici eğitimi ve geliştirilmesi için uzaktan eğitim ve geliştirme yönteminden yararlanmayı düşünüyor musunuz?
- 18) Yöneticilerden bu konuda talep geliyor mu?
- 19) Yöneticilerin bilgisayarları var mı, İnternete bağlı mı?
- 20) Yapılan eğitim programlarının kayıtları tutuluyor mu?
- 21) Fayda-maliyet analizi yapılıyor mu? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?
- 22) İşletmenizde, eğitim için ne kadar bütçe ayırılıyor (Adam/saat)? Bu konuda bilgisayardan yararlanıyor musunuz?

KAYNAKÇA

AKGÜL, Mustafa, **Internet: Bilgiye Erişimin Yeni Araç ve Olanakları**, Bilkent Üniversitesi, Ankara, 1995.

ALKAN, Cevat, “Uzaktan Eğitimin Tarihsel Gelişimi”, **Türkiye 1. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu:12-15 Kısım 1996**, MEB FRTEB, Ankara, s.XVIII.

ALLAN, Kelly, “Computer Courses Ensure Uniform Training”, **Personnel Journal**, Haziran 1993.

ARTAN, Sinan, **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama**, EİTİA Yay., Eskişehir 1976.

AVCI, N., C.N.TAŞCI, D.DERMAN, N.ERDOĞAN ve Ü.KÖYMEN, **Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri**, MEB, Ankara, 1993.

AYDEMİR, Nilgün, **2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, İstanbul 1995.

BECKHARD, Richard, **Organization Development : Strategies and Models**, Addison Wesley Pub.Co., New York 1969.

BATES, Tony, “The Impact of Technological Change on Open and Distance Learning”, **Distance Educaion**, Vol.18, No.1, 1997.

BAYDERE, Sadık, “Bilgi ve Bilgi Tabanlı Organizasyonlar”, **Human Resources**, Aralık 1996.

BOHLANDER, S., **Managing Human Resources**, Ninth Edition, Thomson Information Pub., Cincinnati 1992.

BOZKURT, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1996, DRUCKER, Peter F. (Çev. Z. DİCLELİ), **Değişim Çağının Yönetimi**, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul 1995.

BURGOYNE, J. ve M.REYNOLDS, **Management Learning Integrating Perspectives In Theory And Practice**, Sage Pub., London 1997.

CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1998.

CEYHUN Y. ve M.U.ÇAĞLAYAN, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta?**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.

CHERRINGTON, David J., **The Management Of Human Resources**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

COY, Peter, "Has The Net Finally Reached The Wall", **Business Week**, 26 Ağustos 1996,

CURRID, Cheryl, **Cheryl Currid's Guide to Business Technology**, International Thomson Pub., New York, 1996.

ÇAĞILTAY, Kürşat, **Herkes İçin İnternet**, TÜBİTAK Yayınları, Ankara, 1995.

DESSLER, Garry, **Human Resource Management**, Prentice Hall, Uppe Saddle River, 1997.

DIBELLA, A.J., "Gearing Up To Become A Learning Organization", **Quality and Participation**, Haziran 1997.

EDMONDSON, G. - M.JOHNSTON ve H.DAWLEY, "Learning To Love The Net", **Business Week**, August 26, 1996.

ERDİL, Oya, “İşletmelerde Yaratıcılığı Geliştirmek İçin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinde Uygulanan Yaklaşımlar ve Büyük Türk İşletmelerinin Eğitim Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”, **5.İşletmecilik Kongesi**, İstanbul, 7-8 Kasım 1997.

ERENGÜL, Bilge, “Bilgi Yönetimi”, **Human Resources**, Nisan-Mayıs-Haziran 1998.

FLAMHOLTZ, Eric G., Y.RANDLE ve S.SACKMAN, “Personnel Management:The Tone Of Tomorrow”, **Personnel Journal**, July 1987.

GOODMAN, P.S. ve E.D.DARR, “Exchanging Best Practices Through Computer-Aided Systems”, **Academy of Management Executive**, Vol.10, No.2, 1996.

GRAHAM, H. T. ve R.BENNETT, **Human Resource Management**, Seventh Edition, Pitman Pub., London 1992.

GEYLAN, R., **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir 1996.

GÜLEÇ, Kemal, **Türkiye’de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler**, DPT, Ankara, 1994.

GREENGARD, S., “Catch The Wave As HR Goes Online”, **Personnel Journal**, Temmuz 1995.

HANNUM, W. ve C.HANSEN, **Instructional Systems Development In Large Organizations**, Educational Technology Pub., Englewood Cliffs, 1989.

HARVEY, Donald F. ve Donald R.BROWN, **An Experiential Approach To Organization Development**, Third Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs 1988.

IVES, Blake ve Sirkka L.J.ARVENPAA, “Will The Internet Revolutionize Business Education and Research?”, **Sloan Management Review**, Bahar, 1996.

JAFFE, Lee David, **Introducing The Internet Plus**, Library Solutions Press, Berkeley, 1996.

KIM, Daniel H., "The Link Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, Sonbahar 1993.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1998.

LEAP, T.L. ve M.D.CRINO, **Personnel/Human Resource Management**, MacMillan Pub. Co., New York 1989.

LEE, Smith, "The Executive's New Coach", **Fortune**, December 1993.

LONDON, M., **Change Agents: New Roles and Innovation Strategies For Human Resource Professionals**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1990.

—————, **Developing Managers:A Guide to Motivating and Preparing People For Successful Managerial Careers**, Jossey-Bass Publishers, London 1988.

MARTIN, E.W. D.W.DEHAYES, J.A.HOFFER ve W.C.PERKINS, **Managing Information Technology:What Managers Need To Know**,MacMillan Pub., New York, 1991.

MILKOVICH, G. T. ve J. W.BOUDREAU, **Human Resource Management**, Sixth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewoog 1991.

MULLINS, Laurie J., **Management and Organisational Behaviour**, Fourth Edition, Pitman Pub., London 1996.

MUMFORD, A., **Developing Top Managers**, Gover Pub. Co., Brookfield 1990.

NEVIS, Edwin C., Anthony J.DIBELLA ve Janet M.GOULD, "Understanding Organizations as Learning Systems", **Sloan Management Review**, Kış 1995.

NEWSTROM, John W. ve Keith DAVIS, **Human Behavior At Work : Organizational Behavior**, Ninth Edition, McGraw-Hill, Inc., Hightstown 1993.

PEKER, Ömer, "Yönetim Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.22, S.3, Eylül 1989.

—————, "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.4, Aralık 1991.

PITTER, K., S.AMATO, J.CALLAHAN, N.KERR ve E.TILTON, (Çev. T.ULUS), **Herkes İçin İnternet Rehberi**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1995.

PROBST, Gilbert J.B. ve Bettina S.T.BÜCHEL, **Organizational Learning**, Prentice Hall, Hertfordshire, 1997.

QELCH, John A. ve Lisa R.KLEIN, "The Internet and International Marketing", **Sloan Management Review**, Bahar 1996.

ROBBINS, S. P. ve D.A.De CENZO, **Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications**, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998.

SANTOS, B.L.D. ve F.E.KUZMITS, "The Internet:A Key Tool For Today's Human Resource Professional", **Sam Advanced Management Journal**, Bahar 1997.

SCHULER, R. S., **Managing Human Resources**, Fifth Edition, West Pub. Co. New York 1995.

SCHULER, R.S. ve S.E.JACKSON, **HRM: Positioning For The 21'st Century**, West Pub., St Paul, 1996.

STANEK, W.R. (Çev.B.YURT-B.ÖTKÜNÇ-A.KARAÇAYIR), **HTML JAVA CGI SGML VRML Unleashed**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

STEVENS, Larry, "The Intranet: Your Newest Training Tool?", **Personnel Journal**, Temmuz 1996.

VARIŞ F., **Eğitim Bilimine Giriş**, Atlas Kitabevi, Ankara 1994.

———, **Eğitimde Program Geliştirme**, Alkım Kitapçılık, Ankara 1996.

VAROĞLU, A.K. ve Y. ERCİL ve Ö.H.TEKBAŞ, "Yönetici Eğitiminde Uzaktan Eğitim Uygulamasından Beklentiler", **Türkiye 1. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu : 12-15 Kasım 1996**, MEB FRTEB, Ankara.

WERTHER, W. B. ve K.DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, New York 1993.

Bilişim Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1981.

"Distributions by Top Level Domain Name (by hostcount)",

<http://www.nw.com/zone/WWW-9707/report.html> ve <http://www.nw.com/zone/WWW-9807/report.html>

"Intranet Fundamentals", <http://www.intramark.com/intranet/intrmark/a1/httoc.htm>, Wordmark.Com, Inc., 1996-97.

"The Intranet: Putting The Web To Work Inside Your Business",

<http://www.datapub.com/dpgnew/whitepapers/intranet/intranet1.html>, White Papers, Netscape Communications Co., 1996.

"The New Way To Share Workgroup Information", <http://www.netscape.com>, White Papers, Netscape Communications Co., 1996.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesinde Sosyal Sektörlerdeki Gelişmeler
1990-1994, DPT, Ankara, Haziran 1995.

“Yeni İnternet Alt Yapısı Bu Ay Hizmete Giriyor”, **Hürriyet**, Perşembe, 4 Mart 1999.