



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	30.04.2019
Received / Makale Geliş	09.01.2019	Published / Yayınlanma	01.05.2019

KURUMSAL E-ÖĞRENMEDE ÖRGÜTSEL ENGELLER: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR DURUM ÇALIŞMASI

ORGANIZATIONAL BARRIERS IN CORPORATE E-LEARNING: A SITUATION STUDY IN THE BANKING SECTOR

Prof. Dr. Hasan TUTAR

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Eskişehir/TÜRKİYE, ORCID: 0000-0001-8383-1464

Dr. Selçuk NAM

Sakarya Üniversitesi, Adapazarı Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü,
Sakarya/TÜRKİYE, ORCID: 0000-0002-0845-1362

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, bankacılık sektöründe kurumsal e-öğrenme sürecinin başarısını etkileyen örgütsel e-öğrenme engellerinin neler olduğu ve bunların nasıl önenebileceğini belirlemektir. Çalışmanın kapsamı, Türkiye’de katılım bankacılığı sektöründe en fazla istihdama sahip (%38) Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın örnekleme, kritik durum örnekleme kullanılarak seçilmiş 8 birim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada nitel bir bilimsel araştırma yöntemi tercih edilmeyle birlikte araştırma stratejisi bütüncül tek durum çalışması olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri yöneticilerle gerçekleştirilen mülakatlar ve vaka analizlerinin gerçekleştirildiği odak grup çalışmasındaki gözlemlerle birlikte e-öğrenme platformu kayıtları, e-öğrenme içerikleri ve eğitim ve geliştirme departmanı yetkilileri ile yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre kurumsal e-öğrenme sürecinde ortam sürekliliği ve devamlılık boyutunun en önemli başarı faktörü olduğu görülmüştür. E-öğrenme sürecinde olası engellerin ortaya çıkmasının önüne geçilmesinde odaklanılması gereken kurumsal faktörlerin; kurumsal iletişim ve destek, adaptasyon, üst yönetimin tavrı, çalışma arkadaşlarının etkisi ve eğitim politikası boyutları olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında kurumsal faktörler içinde ortam sürekliliği ve devamlılığı boyutuyla en yoğun ilişkinin kurumsal iletişim ve destek boyutu arasında gerçekleştiği görülmüştür. Kurumsal iletişim ve destek boyutuyla ilişkili olarak e-öğrenme sürecinde hedef kitlenin belirlenmesi, e-öğrenmenin kurumsal adaptasyonu, e-öğrenme kültürünün tesisi ve e-öğrenme sürecindeki destek politikaları e-öğrenmenin başarısında öne çıkan boyutlardır. Kurumsal düzeyde gerçekleştirilecek e-öğrenme sürecinde eğitimlerden önce, eğitimler esnasında ve eğitimlerden sonra devam eden güçlü kurumsal iletişim ve desteğin ön plana çıktığı görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Kurumsal e-öğrenme, e-öğrenmenin başarısı, e-öğrenme engelleri

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the organizational e-learning barriers that affect the success of the corporate e-learning process in the banking sector and how to prevent them. The scope of the study, Turkey's participation banking sector with the highest employment (38%) Kuveyt Turk Participation Bank Inc. is restricted to. The sample of the research consists of 8 unit managers selected using critical status sampling. Although a qualitative scientific research method is preferred in the research, the research strategy is determined as a single case study. Survey data were obtained from interviews with administrators and interviews with e-learning platform registrations, e-learning contents and interviews with officials from the training and development department along with observations in the focus group study in which case analyzes took place. The data were analyzed by using the content analysis method. According to the results of the analysis, it was found that the continuity and continuity of the environment was the most important success factor in the institutional e-learning process. The institutional factors that need to be focused on in order to prevent possible obstacles in the e-learning process; corporate communication and support, adaptation, attitude of senior management, impact of colleagues and educational policy dimensions were determined. In addition, it has been observed that the most intense relation between the institutional continuity and continuity dimension within the institutional factors is realized between the institutional communication and support dimension. Identifying the target audience in the e-learning process in relation to the institutional communication and support dimension,

the institutional adaptation of e-learning, the establishment of the e-learning culture and the support policies in the e-learning process are the prominent dimensions of e-learning success. In the e-learning process at the institutional level, strong institutional communication and support continue before the trainings, during and after the trainings.

Keywords: Corporate e-learning, e-learning success, e-learning barriers

1. GİRİŞ

İnsan kaynağına rekabetçi nitelik kazandırmada doğru zamanda doğru kişiyi doğru bilgi ve beceri kümesiyle buluşturmak, örgütlere önemli avantajlar sağlamaktadır. Günümüzde örgütler bu avantajı elde etmek için sahip oldukları işgücünün yetenek ve becerisini artırmada daha etkin ve dinamik yollar aramaktadırlar (Aslan, 2006). Bilgi temelli bir ekonomide bu avantaj ancak eğitimde yaratılacak rekabet üstünlüğü ile elde edilebilir (Kumar ve Gulla, 2011). Eğitim, dünyadaki en hızlı büyüyen ekonomik ve sosyal sektörlerden biridir ve bu büyümenin itici bileşeni yeni teknolojilerin kullanımınıdır (Rabak ve Innes, 2006). E-öğrenme devriminin en önemli tetikleyicilerinden biri, yeni teknolojilerin kurumsal ve deneyimsel eğitime entegrasyonunun öğrenme süreci üzerindeki etkisidir (Wen, 2011). Ancak, kurumsal eğitim ortamlarında e-öğrenme uygulamaları hızlı büyümesine karşın, bu nicel büyüme her zaman öğrenme kalitesinde eşdeğer bir iyileşmeyi garanti etmemektedir (Joo, Lim ve Kim, 2012).

Eğitim tesisi yatırımları, çalışanlar veya eğitmenler için seyahat masrafları ve geleneksel ve pahalı yüz yüze eğitime kıyasla işten uzakta geçirilen daha kısa süreler, e-öğrenmenin daha verimli olmasında dikkat çekmektedir (Joo ve diğ., 2011). Kurumsal öğrenmeye harcanan paranın % 40'ının seyahat masraflarına aktarıldığı göz önüne alındığında (Zhang ve Nunamaker, 2003), çevrimiçi eğitim ortamlarını kullanan örgütlerin, geleneksel yüz yüze eğitime kıyasla e-öğrenmeden zaman ve maliyet tasarrufu bekleyebildikleri söylenebilir (Joo ve diğ., 2012). Amerika Birleşik Devletlerinde otomotiv sektöründe yapılan bir araştırmada, geleneksel sınıf içi eğitimi, çevrimiçi öğrenme ortamıyla değiştiren kurumların genel eğitim maliyetlerini %50-%70 arasında düşürdüğü (Kumar ve Gulla, 2011) tespit edilmiştir. Bu durum sadece otomotiv alanında değil, yaşamın diğer alanlarında e-öğrenmenin önemli tasarruf sağlayacağını ve öğrenmede genel eğilimin e-öğrenmeden yana bir eğilim gösterdiğine işaret etmektedir.

Altıyla dokuz ay arası süren yüz yüze eğitimler e-öğrenme araçlarıyla iki-üç haftaya sıkıştırılarak tamamlanabilmektedir. İsteğe bağlı kullanılabilirlikle, çalışanlar mesai saatleri ve kurum dışında eğitime devam edebilmektedirler. Farklı öğrenme tarzlarına sahip öğrenenler için kendi kendine ilerleme sağladığından eğitim stresi azalmakta ve memnuniyet artmaktadır. Çalışanlar multimedya içerikleriyle daha hızlı öğrenmekte, öğrendiklerini daha doğru hatırlayabilmekte ve potansiyellerini iş süreçlerine aktarabilmektedirler (Kumar ve Gulla, 2011). E-öğrenme kurumlara; esneklik, maliyet tasarrufu, ölçeklenebilirlik, kişiselleştirilebilir öğrenme ortamı, öğrenilenin işyerine hızlı transferi vb. avantajlar sunmasına karşın, bazı dezavantaj ve sınırlılıklar getirmektedir. Özellikle, çevrimiçi ortamda eğitime katılan öğrencilerin aynı anda kendi görevlerini yerine getirmeye çalışmaları, öğrenmeye odaklanmayı zorlaştırmaktadır (Joo, Lim ve Kim, 2012). Diğer taraftan her türlü eğitim için gerekli içerik desteğinin olmayışı, kültürel kabul sorunları, çalışan demografisi uyumsuzluğu ve azalan sosyal-kültürel etkileşim gibi engeller e-öğrenmeden yararlanmanın önündeki önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütler bazı durumlarda inovasyonla ilgili belirsizlikle başa çıkmada e-öğrenmeyi benimseme yoluna gitmektedirler. Teknolojik liderlikleri nedeniyle taklit edilen referans örgütün süreçlerini içselleştirmeden kopyalayan örgütler, e-öğrenme sürecinde bir takım engellerle karşılaşabilmektedir. Ayrıca öğrenme araçları hakkında bilgi eksikliği, ders içeriğine yapılan ön yatırım, kullanılan ÖYS, teknoloji ve bağlantı sorunları, düşük sosyal etkileşim ve teknofobi gibi nedenlerle direnç e-öğrenmenin önünde önemli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Wong ve Karin'in (2015) belirttiği gibi, e-öğrenmeyi etkili bir şekilde uygulamak için kuruluşların bu sınırlamaları anlamaları ve bu zorlukların üstesinden gelmede e-öğrenmenin sağlayabileceği avantajları etkin bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir.

E-öğrenmeye yeterli planlama yapmadan, görevleri net olarak belirlemeden ve karşılaşılabilecek zorluklar analiz etmeden başlamak, çalışanların e-öğrenme deneyimlerini olumsuz etkileyerek önemli aksamlara neden olabilmektedir. Bu süreçte örgütlerin e-öğrenme sürecinde olası engellerin farkında olmaları gerekmektedir. Söz konusu farkındalık mevcut sistemlerin gözden geçirilmesi ve böyle bir programın desteklenmesi için neyin gerekli olduğunu belirleyebilmektedir. Bu yönüyle çalışmanın amacı; e-öğrenme sürecinde olası örgütsel e-öğrenme engellerinin neler olduğunu ve bu engellerin nasıl ortadan

kaldırılacağını belirlemektir. Bu belirleme aynı zamanda uzun vadede örgütlerin öngördükleri başarılı e-öğrenme süreçlerini başarıyla sürdürmelerine katkı sağlayabilir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal E-öğrenme

E-öğrenme, bireysel ve örgütsel bilgi ve performansı artırmada farklı çözümler sunan ve bu süreçte internet teknolojilerinin kullanılmasını ifade eden bir kavramdır. E-öğrenme, bilginin depolanma, güncellenme, dağıtım ve paylaşımının bir ağ üzerinden yürütülmesinde (Rosenberg, 2001; Tai, 2008) bilgi ve iletişim teknolojileri tarafından desteklenen öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Sangra, 2011). Çalışma yaşamında sanal ortam kullanımındaki artış, sanal eğitim uygulamalarının kurumsal bağlamla giderek daha fazla bütünleşmesini sağlamaktadır (Beinicke ve Bipp, 2018). Kurumsal e-öğrenme, çalışanların bilgi ve beceri kazanmalarında çeşitli öğrenme etkinliklerini içeren kurumsal çevrimiçi eğitim ve öğretim programlarını ifade etmektedir (Wong ve Karin, 2015). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki farklılaşma örgütsel birimler arasındaki koordinasyon süreçlerinde ve kurumsal eğitim stratejilerinde yeni fırsatlar yaratmaktadır (Comacchio ve Scapolan, 2004). Söz konusu fırsatlar nedeniyle e-öğrenme süreçlerini başarıyla yürüten firmalar öğrenme konusunda tasarruf sağladığı gibi, rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Son yarım yüzyıldaki teknolojik gelişmeler, eğitmen ve öğrencinin temas halinde olmadığı pasif öğrenme araçlarını güçlendirmiştir (Kumar ve Gulla, 2011). Web tabanlı eğitimin geleneksel yüz yüze eğitime kıyasla sağladığı teknik ve ekonomik avantajlar, birçok örgütü e-öğrenme ortamına yönlendirmektedir. Bu değişimi açıklayan istatistikler, kurumsal e-öğrenme ortamlarında yenilik yapmaya devam eden kurumların pazar lideri olarak kabul edildiğini göstermektedir. Örneğin, 2013'te dünya çapında yapılan bir araştırmada Global Fortune 500 şirketlerinin % 41,7'si eğitim ve geliştirmede teknolojiyi yoğun olarak kullandıkları tespiti yapılmıştır (Joo, Lim ve Su Yeong Park, 2011). Global e-öğrenme pazarının 2020'de 75 milyar dolara çıkacağı öngörülmektedir. Bu yönelim geleneksel sınıf eğitimine ek olarak, e-öğrenme uygulamalarının kurumsal eğitim bağlamında bir standart haline geldiğini göstermektedir (Beinicke ve Bipp, 2018).

Araştırmalar bir örgütün e-öğrenme çözümünü benimsemesinde temel faktörün ondan elde edebileceği ekonomik faydalar olduğunu göstermektedir (Rosenberg, 2001). Eğitim maliyetlerinin azaltılması, eğitim kalitesinin iyileştirilmesi, zaman tasarrufu veya ders sunumunda esnekliğin artmasıyla sağlanan kurumsal katma değer, e-öğrenmenin benimsenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bununla birlikte e-öğrenmedeki esneklik ve ders ya da modüllerin tekrarlanabilir olmasından kaynaklanan ölçek ekonomisi önemli rekabet avantajı sağlamaktadır (Comacchio ve Scapolan, 2004). Kurumlar aynı zamanda izomorfik baskılarla (Sargut ve diğ., 2007) e-öğrenmeyi benimsemek zorunda kalabilmektedir. Comacchio ve Scapolan' a göre (2004), örgütler, inovasyonla ilgili belirsizlikle başa çıkmada standartlaştırılmış tepkiler aramaktadırlar. E-öğrenme sürecinde örgütler bu standartlaşmayı, rekabet yetenekleri veya teknolojik liderlikleri nedeniyle referans model olarak kabul ettikleri örgütleri taklit ederek yapmaktadırlar.

İş-özel yaşam dengesini göz önünde bulunduran örgütler, e-öğrenme süreciyle en yetenekli çalışanları çekmek ve yüksek potansiyeli korumak amacına ulaşabilmektedirler. Çalışanlar destekleyici iş kültürüne sahip olduklarında, iş ve özel yaşam faaliyetlerini dengeleyebilmektedir (Wong ve Daniell, 2017). Hâlihazırda kullanılan bilgi ve becerinin yarısının üç ila beş yıl içerisinde kullanılmayacağı göz önüne alındığında, e-öğrenme bilgi, beceri ve yetkinlikleri güncellemeyle birlikte farklı öğrenme stillerine hitap edebildiği için iş-özel yaşam dengesini sağlamada etkili yol olmaktadır (Wong ve Karin, 2015). Göstergeler bundan sonraki aşamada eğilimin geleneksel yöntemlerden değil, e-öğrenmeden yana olacağına işaret etmektedir.

2.2. Kurumsal E-öğrenmenin Avantaj ve Sınırlılıkları

E-öğrenmenin lehine olan temel argümanlar genellikle esneklik ve zaman tasarrufu sağlamayla birlikte farklı coğrafi konumlardaki insanları öğrenme bağlamına katabilme yeteneğine odaklanmaktadır. Buna karşın yüz yüze etkileşim eksikliği, düşük sosyalleşme düzeyi, öğrenme kalitesi ve düşük devam etme oranları e-öğrenmenin negatif yönleri olarak vurgulanmaktadır (Montgomerie, Edwards ve Thorn, 2016). Macpherson ve diğ. (2004), kurumsal e-öğrenmenin temel avantaj ve dezavantajlarını

değerlendirdikleri çalışmalarında, esneklik ve maliyet tasarrufunun e-öğrenmede en ikna edici avantajlar olduğunu ifade etmektedirler. Beinicke ve Bipp'e göre kurumsal e-öğrenme; (a) konum, (b) süre ve (c) bireysel öğrenme ihtiyaçları ve kişisel çıkarlara uyum sağlama konusunda esnek olabilmekte, buna karşın yüksek yatırım maliyetleriyle ilişkili zorlukları ortaya çıkarabilmektedir.

Çalışanlar yüz yüze eğitim ortamlarına katıldıklarında işlerinden uzakta zaman geçirdikleri için üretkenlik süreleri azalmaktadır. Ancak, e-öğrenme ortamıyla öğrenmeye harcanan zaman büyük ölçüde azalmakta ve öğrenilen bilgi ve beceri iş ortamına geleneksel eğitime kıyasla hemen uygulanabilmektedir. (Wong ve Daniell, 2017)' göre E-öğrenmede eğitim ve içerikler önceden kaydedilip sınıfın geri kalanıyla paylaşılabilirdiğinden, öğrenme ortamına ölçeklenebilirlik sağlamaktadır. Ayrıca, uygun ÖYS ile güncellenmiş eğitim bilgileri hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde dağıtılabilir. ÖYS' deki etkileşimli içerikler yalnızca öğrenciyi cezbetmekle kalmamakta öğrenme materyalini daha kapsamlı ve özlü bir şekilde sunarak öğrencilerin daha önce iyi anlaşılmayan materyal ve kavramlara geri dönmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar öğrenme ilerlemelerini hızlandırabilmekte, kendi iş-özel yaşamlarını dengeleyerek memnuniyet ve başarılarını arttırabilmektedir. Ancak e-öğrenmenin benimsenmesinde, demografik/psikografik yapı ve işgücünün coğrafi konumuna bağlı olarak, bilgisayar, tablet veya akıllı telefon kullanımına karşı gösterebilecek kültürel engeller ortaya çıkabilmektedir. Diğer yandan, teknolojiye yabancılik ve teknofobi gibi nedenler endişe ve strese neden olabilmektedir. Yüz yüze etkileşim eksikliği, beden dili ile ilgili iletişimin yetersizliği ve eğitimin kişisizliği gibi nedenler potansiyel bir dezavantaja dönüşebilmektedir.

Motivasyon kurumsal e-öğrenme girişiminin başarısında önemli bir faktördür. E-öğrenme sürecinde öğrencilere eğitim vermek yerine, kendilerini geliştirme girişimi yapıldığında daha başarılı sonuçlar elde edilmektedir. E-öğrenme girişiminde başarı için üst yönetim çalışanların taahhütlerini almada alternatif teşvikleri sürece dahil etmelidir. Yetişkin öğrenenler öğrenme süreçlerine dahil olurken ya yeni kavramları referans çerçeveleri yoluyla filtrelemekte ya da deneyimlerinden yeni anlamlar oluşturmaktadır (Knowles, 1990). Bu sebeple kendi kendine yönlendirilen öğrencilerin öğrenme sorumluluğu üstlenmelerini engelleyen faktörlerin göz önünde bulundurulması (Rabak ve Innes, 2006) e-öğrenme sürecinde önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

E-öğrenmenin uygulamasının başarılı şekilde başlatılması, yalnızca yazılım ve donanım tesislerinin inşasıyla gerçekleşmemektedir. (Wen, 2011)'in de işaret ettiği gibi e-öğrenme sürecinde üst yönetimin destek ve taahhütleri, kurum içinde e-öğrenmenin pazarlanması, öğretim stratejilerinin tanıtılması, dış uzmanların değerlendirilmesi ve e-öğrenme sistem sağlayıcılarının teknik destek faaliyetleri sürece dahil edilmelidir. Bugün artık herhangi bir örgütsel politikanın başarısına benzer şekilde, kurumsal e-öğrenme başarısı da büyük oranda çalışan katılımına bağlı bulunmaktadır.

2.3. Kurumsal E-öğrenmede Örgütsel Engeller

Literatürde, kurumsal e-öğrenme sürecini etkileyen üç ana faktör üzerinde durulmaktadır (Benson Soong, Chan, Boon ve Loh, 2001; Caralli, 2004; Mcpherson ve Nunes, 2006; Sun, Tsai, Finger, Chen ve Yeh, 2008; Tanrıku, Tuğcu ve Yılmaz, 2010). Bu faktörlerden birincisi bireye özgü ve kişisel özelliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan kişisel faktörlerdir. Başarılı bir e-öğrenme süreci için e-öğrenme motivasyonuna sahip katılımcılar hayati öneme sahiptir. Çoğu katılımcı, öğrenme ve iş taahhütlerini yerine getirme sürelerini dengelerken, e-öğrenme girişimlerini erteleyebilmektedirler. Bu durum sonraki e-öğrenme tecrübelerinde önemli rol oynamaktadır. İkincisi, öğrenme sürecinde çalışma arkadaşları desteğini vurgulayan duygusal destek ortamıyla ilgili kişilerarası faktörlerdir (Montgomerie ve diğ., 2016). Çalışma arkadaşları arasındaki sosyal bağlantının katılımcıların memnuniyeti, öğrenme çıktılarına ilişkin algıları, etkileşim düzeyleri ve motivasyonları üzerinde önemli etkisi söz konusudur (Kolb, Prussia ve Francoeur, 2009). Son olarak, süreç ve bağlamsal faktörler olarak değerlendirilen örgüt kültürünün örgüte yönelik hissedilen bağlılıkla ilişkili olarak çevrimiçi öğrenmeyi etkileyebileceği söylenebilmektedir (Montgomerie ve diğ., 2016). Bu durum e-öğrenme sürecinde sadece fiziksel altyapının değil, aynı zamanda zihinsel yapının da dönüştürmenin önemini ortaya koymaktadır.

Kurumsal e-öğrenme uygulamasının düzenlenebilmesi için maliyet, alt yapı, içerik, hedef kitle, kullanılacak teknoloji vb. alanlarda bir takım analiz ve değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (Khan, 2005: 23-40). Kurumsal düzeyde e-öğrenme uygulamasına başlamadan önce, programın

yürütüleceği eğitsel ortam değerlendirilmesi önemli bir husustur. Bu nedenle öncelikle eğitim ihtiyacının ortaya konulması, zaman ve maliyet kayıplarının önüne geçecek e-öğrenme stratejileri geliştirilmesi önemli bir husustur (Duran, Önal ve Kurtuluş, 2013). Çalışanların öğrenme stillerinin e-öğrenmeye uygun olup olmadığı, e-öğrenmeye karşı tutumları, planlama ve tasarım sürecinde ne gibi rolleri olacağı gibi hususlar tespiti kritik öneme sahiptir. Özen'in (2002: 187-189) belirttiği gibi, bireylerin eğitim düzeyleri, kendi rutin işleri dışında inisiyatif aldığı diğerlerinin tavrının ne olduğu ve bireylerden herhangi biri yeni bir teknolojiyi öğrendiğinde diğerlerinin yanıtının nasıl olacağını üzerinde durmak gerekmektedir. Bütçenin e-öğrenmeyi başarmak için yeterli olup olmadığı, e-öğrenmenin organizasyonun mevcut ve yakın gelecekteki amaçlarına nasıl katkıda bulunacağına dair makro düzeyde hedeflerin belirlenip belirlenmediği ve amaçların üst düzey yöneticiler tarafından konulup konulmadığı değerlendirilmelidir.

Kurum tarafından e-öğrenme için her türlü desteğin verilmesi ve gerekli kaynakların sağlanmasına rağmen, öğrenenlere eğitime katılmaları için yeterli zamanın verilmediği durumlarda sunulan imkânlar bir anlam ifade etmemektedir. Kurum personelinin e-öğrenme ile eğitime katılması, personelin diğer görev ve sorumluluklarına aynen devam etmesi gerektiği şeklinde anlaşılmamalıdır. E-öğrenmenin başarısını etkileyen faktörlerden biri de çalışanların e-öğrenmeye ya da genel olarak değişime yönelik dirençleridir. E-öğrenme ne kadar iyi planlanırsa planlansın, ne kadar iyi geliştirilip sunulursa sunulsun, çalışanların direnç göstermesi durumunda başarısız olmaktadır. (Semerci, 2008: 32) ifade ettiği gibi çalışanlar e-öğrenmenin mevcut öğrenme uygulamalarından daha fazla problem yarattığını düşünerek ya da nasıl kullanılacağını bilmedikleri için direnç gösterebilmektedirler. Üst yönetimin e-öğrenme uygulamalarına destek vermemesi, kullanıcıların kendilerini rahat hissetmemelerine neden olabilmektedir.

Örgütsel düzeydeki e-öğrenme süreçlerinde karşılaşılan engellerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda, engellerle ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, e-öğrenmede süreç başarısını belirleyen ve engel olarak görülen faktörler arasındaki ilişki göze çarpmaktadır (Semerci ve Keser, 2013: 97). Bir e-öğrenme sisteminin kolay erişilebilir, esnek, organize edilmiş ve öğrenen merkezli olması durumunda öğrenenler için anlamlı olma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Bir e-öğrenme sistemi, güçlü bir yatırım getirisi sağladığında, hem eğitim kalitesi hem de tüm destek hizmetleriyle orta ve yüksek düzeyde bir öğrenci memnuniyeti oluşturduğunda ya da düşük bir terk/ayrılma oranına sahip olduğunda kurumsal yönüyle de anlamlı olmaktadır (Khan, 2005: 6-7). Literatürde, e-öğrenmenin benimsenme ve uygulanmasında öne çıkan örgütsel engeller; zaman ve uygun içerik eksikliği, dil engelleri, etkinliği ölçmede zorluklar, iş hedefleriyle uyumsuzluk, planlama eksikliği, teşvik ve yönlendirme eksikliği ve yönetim desteği eksikliği olarak sıralanabilir (Ali ve Magalhaes, 2008: 40-41). Çalışanlar ise e-öğrenmenin önündeki en büyük engel olarak, ilgili içerik, zaman eksikliği ve iş performansını iyileştirmedeki düşük katkıyı göstermektedir. Çalışanlar, önemli gördükleri ve işleriyle ilgili olan alanlarda sağlanan içerik uygun olduğunda ve öğrenmenin performansı artıracığını düşündüklerinde e-öğrenmeyi daha fazla kullanmaktadırlar. Bunun yanında, içerik ne kadar ilgili olursa olsun, çalışanlar uygun zamana sahip değilse, e-öğrenmeyi veya başka bir öğrenme ortamını kullanmamaktadırlar.

Çalışanlar ödüllendirilmenin yanında kişisel gelişim arzusuyla motive olmakta, çabalarının yöneticileri tarafından fark edildiğini ve takdir edildiğini bilmek istemektedirler (Mungania, 2003: 21-22). Schilke (2001) göre e-öğrenenlerin öğrenme süreçlerinde karşılaştıkları kurumsal engeller şunlardır: kurumsal iletişim problemleri, zaman kısıtları, motivasyon yetersizliği, kurumsal destek hizmetlerinin yetersizliği, kurumsal politikalar vb. engellerdir. Her ne kadar kurumsal mahiyette e-öğrenme kullanımı artmaya devam etse de uygulamaların birçoğu çalışanları motive etmede eksik kalabilmektedir. (Reynolds, 2012: 23)'un belirttiğine göre kurumsal beklentiye karşılardan ziyade tasarımın teknik meselelerine odaklanılması, iş performansının iyileştirilmesinde etkisiz olması, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanım becerilerinin eksikliği, eğitimin erişilebilirliği, ilgi çekici materyal eksikliği, etkileşim eksikliği gibi faktörler temel öğrenme engelleri olarak ortaya çıkmaktadır. İlgili engeller, e-öğrenme sürecinde önemli bir problem alanı olarak görülen ve öğrenenin süreçten tecridine sebep olan izolasyona neden olmakta ve devamsızlıklar ortaya çıkmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma yöntemine (bütüncül tek durum çalışması) (Yin, 2003) göre tasarlanmıştır. Araştırma deseninin tercihinde, araştırmanın odağında e-öğrenme engellerinin kurumsal boyutta değerlendirilmesinin literatürde derinlemesine ele alınmamış olması ve kendine özgü bir durumun bulunduğu bağlam içinde değerlendirilmesi amacı rol oynamıştır. Öğrenme bağlamında operasyonelleştirilen çalışmada, araştırma problemleri, kendi gerçek bağlamında incelenerek alta yatan sebepler ve ilgili problemlerle nasıl başa çıkılabileceği incelenmiştir (Leymun, Odabaşı ve Yurdakul, 2017).

3.1. Katılımcılar

Çalışmanın kapsamı, Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. (Kuveyt Türk) ile sınırlandırılmıştır. Türkiye Katılım Bankaları Birliği 2017 yılı son çeyrek verilerine göre Türkiye'de hâlihazırda altı katılım bankası, toplamda 1049 şube ve 15.029 çalışanı ile hizmet vermektedir. Çalışmanın yürütüleceği Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş., hâlihazırda Türkiye'de 399 şube ve 5749 çalışanı (katılım bankacılığında toplam istihdamın % 38' i) ile hizmet vermektedir (Türkiye Katılım Bankaları Birliği, 2018). Katılım bankalarının çeşitliliği ve sayılarının çokluğu, öngörülen çalışma süresi kısıtları altında, böyle bir sınırlandırmaya gidilmesini zorunlu kılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Kuveyt Türk' te e-öğrenme uygulamasına katılan yöneticiler arasından ve kritik durum örnekleme (Creswell, 2018; Denzin ve Lincoln, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 1999) kullanılarak seçilmiş 8 birim yöneticisinden oluşmaktadır.

3.2. Veri Toplama

Araştırmada, öncelikle örneklem dâhilindeki yöneticilerle, birebir yarı yapılandırılmış mülakat yapılmış ve daha sonra derinlemesine veri elde edebilmek için mülakata katılan yöneticilerden altısı ile vaka analizlerinin kullanıldığı odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı kapsamında oluşturulan araştırma soruları test edilerek, e-öğrenmenin başarısını etkileyen engeller belirlenmeye çalışılmıştır. Kurumsal e-öğrenme bağlamında e-öğrenme engellerinin neler olduğu, bu engellerin e-öğrenme başarısını nasıl etkilediği ve başarısızlığın neden kaynaklandığının tespitine yönelik yürütülen çalışmada, e-öğrenme engellerini bütüncül bir açıdan değerlendirecek nitelikte mülakat sorularının hazırlanması esas alınmıştır.

Bu çalışmada veriler; birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki sınıfta toplanmıştır. Birincil veriler; yöneticiler ile gerçekleştirilen mülakatlar ve vaka analizlerinin gerçekleştirildiği odak grup çalışmasındaki gözlemlerden elde edilen verilerdir. İkincil veriler ise, eğitim ve geliştirme departmanının öğrenme sürecine dair sunmuş olduğu dokümanlar, raporlar, e-öğrenme platformu ve kayıtları ve e-öğrenme içerikleridir. Araştırma sürecinde, geçerlik ve güvenilirliğin artırılmasında yöntem üçgenlemesiyle (Denzin ve Lincoln, 1994; Creswell, 2017; Yin, 2003; Guba ve Lincoln, 1982) birlikte iki gözlem ve görüşmecinin nezaretiyle araştırmacı üçgenleme yöntemleri kullanılmıştır.

3.3. Veri Analizi

Bu çalışmanın veri analizi aşamasında, benzer verilerin belirli kavramlar ve temalar etrafında bir araya getirilmesi ve bunların anlaşılır biçimde düzenlenmesini sağlayan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır (Creswell, 2017; Yıldırım, 1999). Araştırmanın içerik analizi sürecinde ilk aşamada kodlamalar yapılmış ve kodlar ile alt kodlar arasında gruplandırmalar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular birlikte yorumlanarak analiz süreci tamamlanmıştır. Örnekleme oluşturan yöneticilerle yapılan mülakatlar ve kurumun İnsan Kaynakları Eğitim ve Geliştirme Departmanı yetkilileri ile yapılan toplantılardaki ses kayıtları metin haline getirilerek, ses verilerinin deşifresi tamamlanmıştır. Bununla birlikte Eğitim ve Geliştirme Departmanı tarafından sağlanan eğitim katalogları ve dokümanları, gözlem notları kodlama işleminin yapılabilmesi için metne dönüştürülmüştür.

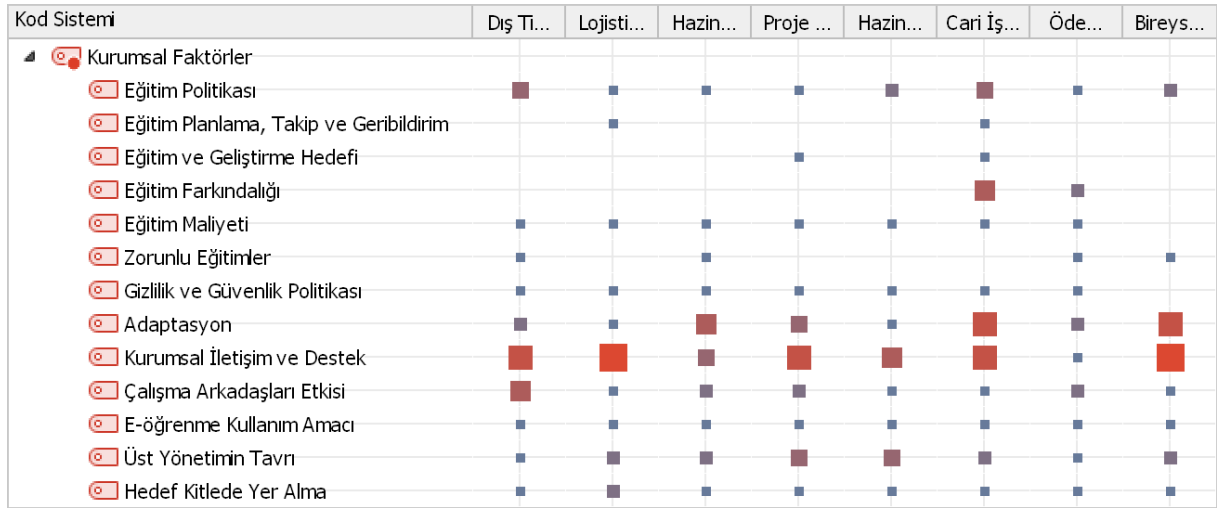
Kodlamada, e-öğrenme engelleri üzerine yapılan literatür taraması sonucu ortaya çıkan kavramlarla birlikte verinin içinden elde edilen kavramların dahil edildiği genel bir çerçeve içinde yapılan kodlama türü (Strauss ve Corbin, 1990) kullanılmıştır. Verilerin analizinde kurumsal e-öğrenme engeli olarak değerlendirilen ve mülakat sorularını da şekillendiren bazı kodlar literatürden elde edilmiştir. Bununla birlikte literatürden gelen kodlara ilave olarak her bir faktör altında yer alan ve verilerden elde edilen kodlar "kod seti" ne işlenmiştir. Taslak kod listesi hazırlanırken sadece e-öğrenme literatüründeki

kavramlarla yetinilmemiş, metnin yönlendiriciliğine izin verilmiştir. Böylece kurumun e-öğrenme bağlamından çıkacak özgün durumunun ortaya konması amaçlanmıştır. Kodlanan veri haritasının çıkarılmasında kodlama işlemi MAXQDA 2018 paket programı desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

Temaların belirlenmesinde öncelikle kodlar bir araya getirilip incelenerek kodlar arasındaki ilişki ve ortak yönler tespit edilmeye çalışılmıştır. Tematik kodlama işlemi ile toplanan veriler kodlar aracılığıyla kategorize edilmiştir. Temalar altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturması (iç tutarlılık) ve tüm temaların araştırmada elde edilen verileri anlamlı bir biçimde açıklayabilmesi (dış tutarlılık) için tüm veri seti dikkatli bir şekilde incelenerek temalara göre veri setinin çeşitli bölümlerinin etkili bir biçimde temsil yeteneği değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

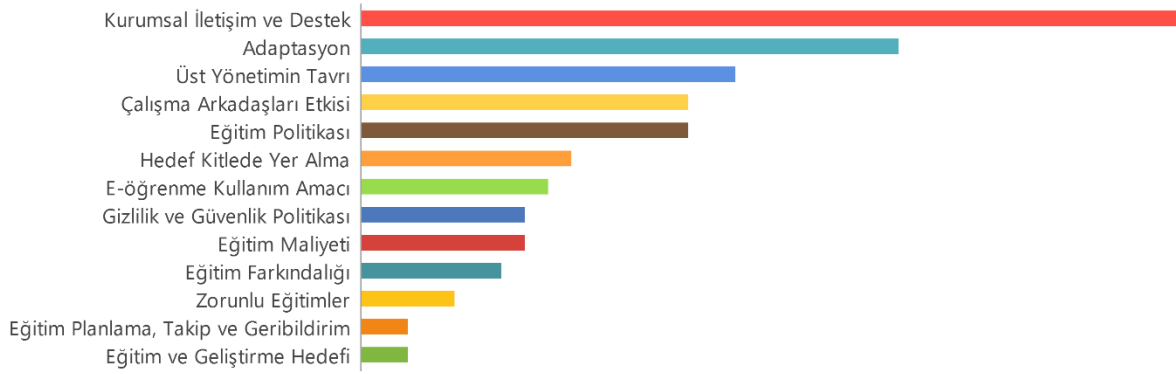
İçerik analizi sonucu e-öğrenmenin başarısını etkilemede öne çıkan ve sık tekrar eden kodlar; kodlama sayısı sırasına göre; ortam sürekliliği ve devamlılık, içerik kalitesi, erişebilirlik, içeriklerin ilgi çekiciliği, amaç ve beklentilerle uyum ve kurumsal iletişim ve destek kodlarıdır. Kodlama sürecinde en sık tekrarlar öne çıkan kod *Ortam Sürekliliği ve Devamlılık* kodudur. E-öğrenmenin başarısında en kritik rolü oynayan ortam sürekliliği ve devamlılık kodu, birey ve öğrenme süreci arasında kesintiye sebep olan ve öğrenenin tekrar motive olarak aynı öğrenme ortamına girmesine engel olan en önemli e-öğrenme engelini temsil etmektedir. Kodlama ve temaların belirlenmesi işleminden sonra ortaya çıkan kurumsal e-öğrenmenin başarısıyla ilgili kurumsal faktörler bağlamındaki kod sistemi ve görüşmecilere göre dağılımı Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekil 1’de sayıları görece fazla atanan kodlar daha büyük kareler şeklinde görülmektedir.



Şekil 1: Kurumsal Faktörler Teması Kod Dağılımı

Kurumsal faktörler teması, e-öğrenme sürecinde örgütün yapı, kültür, sistem ve eğitim politikalarını öne çıkaran faktörleri ifade etmektedir. Kurumsal faktörler; kurumsal e-öğrenme girişiminde karşılaşılabilecek sorunları öngörmek ve bu sorunların oluşmadan önüne geçebilmek adına dikkate alınması gereken noktaları vurgulamaktadır. Kurumsal Faktörler teması altındaki kodlar Şekil 1’de de görüleceği üzere; kurumsal iletişim ve destek, adaptasyon, üst yönetimin tavrı, çalışma arkadaşları etkisi ve eğitim politikası ifadelerinde yoğunlaşmaktadır. Kurumsal faktörler temasında en sık tekrar edilen kod Grafik 1’de de görüleceği üzere “kurumsal iletişim ve destek” kodudur. Bu durum, kurumsal düzeyde e-öğrenme sürecinde eğitimlerden önce, eğitimler esnasında ve eğitimlerden sonra devam eden güçlü kurumsal iletişim ve desteğe işaret etmektedir.

Kurumsal Faktörler



Grafik 1: Kurumsal Faktörler Teması Kod Dağılımı

Çalışanlar eğitim ve görev faaliyetlerinin aynı zaman diliminde yürütümü sonucu oluşan zaman baskısını, en alt düzeyde hissetmek istemektedirler. Bu doğrultuda, çalışanlar üst yönetimin eğitimler için yeterli zamanı sağlama noktasındaki desteğinin donanımsal destek kadar önemli olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda e-öğrenmeye kurumsal düzeyde adaptasyonun sağlanabilmesi ve e-öğrenmenin içselleştirilebilmesi için genel eğitim politikaları ve e-öğrenme arasında tutarlılık görmek istemektedir.

4.1. Kod ve Temalar Arasındaki İlişki ve Etkilerin Analizi

Analizin bu kısmında, kurumsal e-öğrenme sürecinin başarısında olası engeller ve odaklanılması gereken alanlar değerlendirilmiştir. Bu bölümde kurumsal e-öğrenme sürecindeki engellerin neler olduğu ve bu engellerin ortaya çıkışının nasıl önlenebileceği temel sorularına cevaben yoğunlaşılacak kod ve temalar arasındaki ilişkiler ve birbirlerini etkileme yönü ile cevaplandırılmıştır. İlişkilerin analiz edilmesi sürecinde, kod ve temalar arasındaki ilişkileri açıklamak ve sebep-sonuç bağlantısını ortaya çıkarabilmek için mülakatlardan alıntılar yapılarak yorumlar güçlendirilmiştir. Kurumsal e-öğrenme sürecinin başarısında en belirleyici olan ortam sürekliliği ve devamlılık kodunun kurumsal faktörler teması altında kurumsal iletişim ve destek kodu ile yoğun ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin ilgili koda dair ifadeleri şöyledir;

“Kurumsal destekte muğlaklık söz konusu olduğunda bu durum eğitime devamlılığı mı etkiliyor, hevesim kaçıyor.”

“Merak uyandıracak bir takım yeni şeyler geldi, eğitime yönlendirecek, ilgi çekecek duyurular yapıyor. Hiç bahsedilmese, bu iletişim kanallarında yer almasa belki diğer yoğunluklarım arasında belki e-öğrenmeye zaman ayırma noktasında zayıf kalacağım. Ama sık sık şu eğitim size atandı şu eğitim de var bu da var şu da var diyerek bir şekilde bağı koparmıyor”

“İnsanları zorlayıcı onları teşvik edici bazı aksiyonların alınması gerekiyor. Bu sınıf için de geçerli e-öğrenme için de geçerli. Yani öğrenmeye katılımı destekleyici politikalar geliştirilmeli”

“e-öğrenmeyle ilgili genellikle resmi mailleşme kanalları kullanıyoruz daha geniş bir çerçevede paydaşlar arasında bir iletişim kurulması katılım anlamında tabii daha faydalı olur”

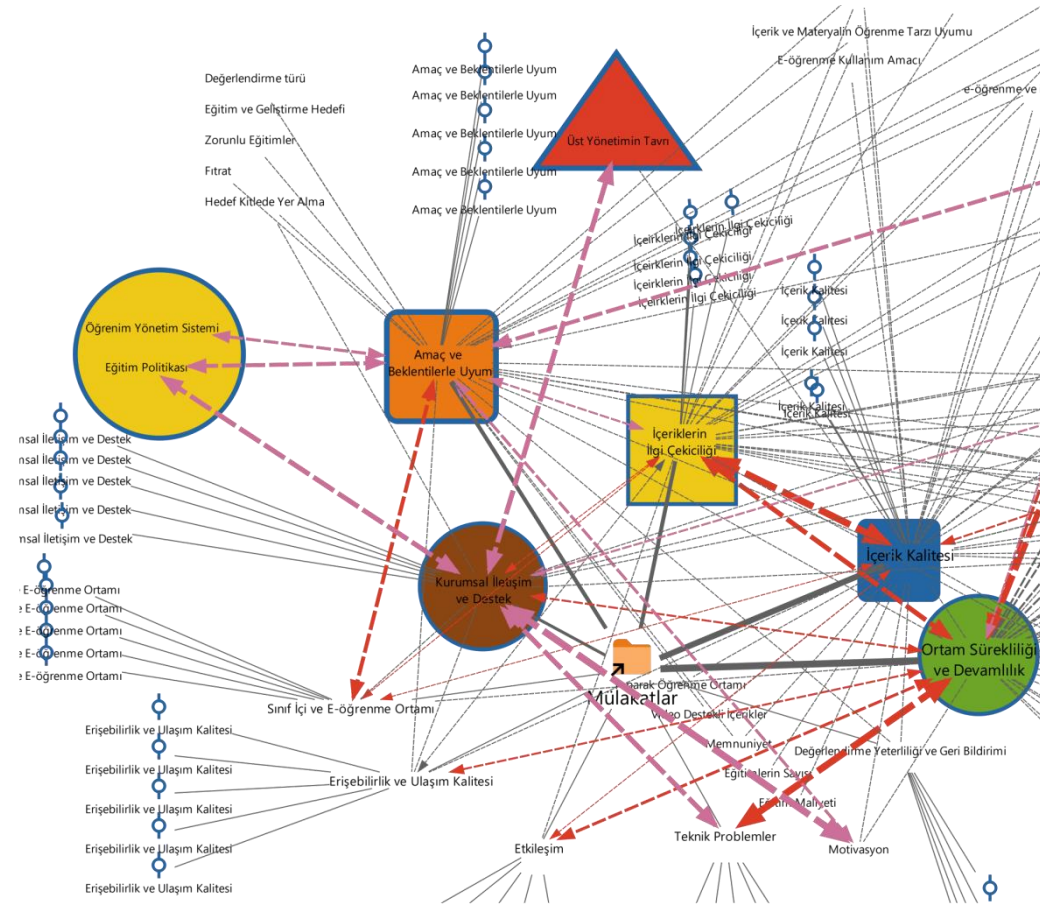
“E-öğrenme kullanımını artırmak için hani biraz daha ilgi çekici şeyler yapılabilir. Daha doğrusu yeni eklenen eğitimlerin bildirilmesi. Hani şunları ekledik gibi şu eğitimleri verdik yeni eğitimler verirken iletişim sağlanmalı”

“Kurumsal düzeyde iletişimdeki aksamalar başarımla ve devamlılığım ile ilgili birtakım problemler yaşamama sebep oluyor.”

E-öğrenmenin başarısında çalışanların e-öğrenmeye yönelik dirençlerini yumuşatmak ve e-öğrenmeden duydukları tatmini arttırmak kritik rol oynamaktadır. Bu sebeple örgüt, e-öğrenme stratejilerini çalışan

tercihleriyle uyumlaştırmalı ve farklılıklara göre öğrenme ortamını kişiselleştirmelidir. Çalışanların e-öğrenmeye olan bağlılığını arttırmada kullanılan kişiselleştirme, eğitimin beklenti ve gereksinimler yönünde uyarlanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar e-öğrenmeye karşı ya hâlihazırdaki öğrenme uygulamalarından daha fazla problem yarattığını düşünerek ya da nasıl kullanılacağını bilmedikleri için direnç gösterebilmektedir. Aynı zamanda örgütün e-öğrenme uygulamalarına destek vermemesi, ifadelerden de görüleceği üzere, öğrenenlerin kendilerini huzursuz ve rahatsız hissetmelerine neden olmaktadır. Üst yönetim tarafından desteklenen e-öğrenme kültürü adaptasyonu, olası dirençleri ortadan kaldırılabilmekte ya da yoğunluğunu hafifletebilmektedir. Bu çerçevede, örgüt kültürü ve e-öğrenmenin gerektirdiği ortam arasındaki uyumu sağlamak oldukça önemli bir başarı faktörüdür.

Kurumsal faktörler teması altında bulunan kurumsal iletişim ve destek kodu, e-öğrenme sürecinde hedef kitlenin belirlenmesi, e-öğrenmenin kurumsal adaptasyonu, e-öğrenme kültürünün tesisi ve e-öğrenme sürecindeki destek politikaları ile e-öğrenmenin başarısında öne çıkan boyutlardır. Şekil 2' de görüleceği üzere Kurumsal İletişim ve Destek kodu ile yoğun ilişki gösteren kodlar; eğitim politikası, üst yönetimin tavrı, içeriklerin ilgi çekiciliği, içerik kalitesi, ortam sürekliliği ve devamlılık, erişilebilirlik ve ulaşım kalitesi, etkileşim, teknik problemler, motivasyon ve öğrenme ortamıdır.



Şekil 2: Kod İlişkileri İçinde Kurumsal İletişim ve Destek Kodu Kesiti

Yöneticilerin e-öğrenme sürecinde kurumun destek ve iletişim başarısını değerlendirdikleri koda dair örnek ifadeler şöyledir;

“Kurum içerisinde soruluyor mu bilmiyorum ama seçenekler sunulabilir. Hangisini istiyorsanız size onu alalım ya da beklediğiniz bir eğitim var mı şeklinde sorulabilir.”

“Firmanın eğitim politikası hakkında olumluyum. Kurum gerçekten yakın zamanda önem vereceği konularla ilgili daha önceden aksiyon alıyor. Ben destek sağlanan eğitimler sayesinde TOEFL sertifikası alabildim. Kurum gerekli inisiyatifi gösterip aksiyon alabiliyor.”

“Eğitim konusunda sağ olsunlar bayağı bir kaynak sağlıyorlar. Genel eğitim politikası ile sağlanmış olan öğrenme ortamı arasında pozitif bir ilişki olduğunu söyleyebilirim. Eğitim politikalarının e-öğrenmenin içselleştirilmesi anlamında fayda sağladığını söyleyebilirim.”

“Eğitimi çok teşvik ediyor. İşte sen bu kadar eğitime gittin eğitimleri saymıyor, artık gitmek istiyorsan daha da eğitim verebiliriz diyor. Teşvik edici bir durum var.”

“E-öğrenmeyi nasıl geliştireceğiz vesaire diye üst yönetim ile görüş alışverişinde bulundum. Şahsen üst yönetimin bu konuya önem verdiğinin farkındayım. Şu an sanki tasarım noktasında belli yatırımlar yapıldı, yapılıyor. Yapıcı yaklaşımlar sergiliyorlar.”

“Üst kademeye ilettiğinizde ben böyle öğrenme ortamına katılacağım sizin hedeflerinizi gerçekleştireceğim bilgisayar sağlıyorlar. Problemlerle karşılaşıldığında anında çözüm sağlıyorlar çözüm masamız var.”

Kurumsal iletişim ve desteği firmanın genel eğitim politikaları bağlamında değerlendirildiğinde, kurumun eğitim ve geliştirmedeki olumlu algıyı örgüt kültürü bağlamında tesis ettiği görülmektedir. Kurumun eğitim ve geliştirmede donanımsal ve finansal alanlardaki destek uygulamaları tüm yöneticiler tarafından olumlu olarak değerlendirilmiştir. Ancak genel eğitim politikaları içinde daha ziyade sınıf eğitimine doğru bir kayışın olduğu algısı, e-öğrenmeyi içselleştirilme ve önceliklendirmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu durum, e-öğrenme sürecinde kurumsal adaptasyon noktasında eksikliğe işaret etmektedir. Bununla birlikte kurumsal iletişim boyutuyla değerlendirildiğinde e-öğrenme sürecinde karşılaşılan problemlerin çözümü için ilave bir destek kanalının olmaması, problemlerin çözümünde muğlaklıklara neden olmaktadır. Bu yönüyle e-öğrenme ortamı ve kurumsal iletişim kanalları arasında uyumsuzluklar oluşmaktadır. E-öğrenme sürecinin temel yürütücüsü olan insan kaynakları bölümünün akademik bir destek olarak daha geliştirilebilir bir yapıda olması beklentisi e-öğrenmenin kurumsal bünyede tesisi için bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Kurumsal eğitimde, yeni öğrenmenin basit bir kazanımdan ziyade bilgi ve becerilerin etkin ve sürekli bir uygulama olarak işe aktarımı özellikle vurgulanmaktadır. Bu yönüyle örgütsel desteğin öğrenilenlerin işe transfer edilmesinde kritik bir faktör olduğu öne sürülmektedir. Üst yönetimin özellikle e-öğrenme kullanımıyla ilgili hedefler belirlemesi, çalışanlara yardım ederek olumlu geri bildirimler sunması, kurumsal e-öğrenmeyi güçlendirmektedir (Joo ve diğ., 2011). Kurumsal e-öğrenme sürecindeki başarı boyutları ayrı ayrı değerlendirildiğinde ortam sürekliliği ve devamlılığın diğer faktörlerden daha ağırlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. E-öğrenmenin başarısında en kritik rolü oynayan ortam sürekliliği ve devamlılık faktörü, çalışan ve e-öğrenme ortamı arasındaki ilişkinin hassasiyetini ortaya koymaktadır. Çalışanların e-öğrenme sürecinde öğrenme ortamını daha sık ziyaret etmeleri, ortamda daha uzun süre kalmaları ve devamlılıklarının istikrar kazanabilmesinde ortam sürekliliği ve devamlılık algıları önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal faktörlerin ortam sürekliliği ve devamlılığı faktörü ile ilişkisinde öne çıkan boyut “*kurumsal iletişim ve destek*” boyutudur. E-öğrenme sürecindeki kurumsal destek, üst yönetimin e-öğrenmenin yararlarını kurumun stratejileri ve genel eğitim politikaları ile uyumlu hale getirmesi ile sağlanabilmektedir. E-öğrenmenin kurum için yenilikçi ve yeni bir yaklaşım olarak görülmesi, öğrenen üzerinde iş ve zaman baskısı oluşturmaktadır. Bu sebeple e-öğrenme, kurumsal düzeyde değer yaratma sürecinin bir parçası olarak görülmelidir. Bu değere odaklanmak, kurumsal düzeyde başarılı bir e-öğrenme sürecinde gerekli ve sorumlu olan faktörleri tanımlamaya yardımcı olmaktadır. E-öğrenmenin, üst yönetim tarafından içselleştirildikten sonra kurum içindeki diğer çalışanlara tanıtılması önemli bir araştırma sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sponsorluk, teşvik ve cesaretlendirmenin kurum içindeki e-öğrenmenin benimsenme oranını etkileyip geliştirmesi kaçınılmazdır. Böylelikle öğrenci olarak çalışanlar, e-öğrenmeyi ortak hedefe ulaşmak ve hedefi başarmak için katılmaları gereken konulardan biri olarak görebilmektedir.

Kurum tarafından e-öğrenme sürecinde çalışanlara gerekli destek ve kaynak teminine karşın, katılım için yeterli zaman tesis edilmediğinde verilen destekler anlamını yitirmektedir. Çalışanların e-öğrenme sürecine katılmaları diğer görev ve sorumluluklarına aynen devam edeceklerini göstermemektedir. Zaman kısıtı engeli yanında önemli diğer bir engel de çalışanların e-öğrenmeye yönelik dirençleridir.

E-öğrenme ne kadar planlı olsa da çalışanların gösterecekleri direnç süreci engelleyebilmektedir. Üst yönetimin e-öğrenme uygulamalarına yeteri kadar destek vermemesi, çalışanların kendilerini huzursuz ve rahatsız hissetmelerine neden olmaktadır. E-öğrenme sürecinde üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, bir takım problemler doğurabilmektedir. Çalışanların, e-öğrenmenin ne şekilde kullanılacağını, niçin bu yöntemin tercih edildiğini, bu yöntemin kurumsal strateji ve uygulamalar içindeki yeri ve önemini net bir şekilde anlamaları gerekmektedir (Semerci, 2008: 32).

Kurumsal e-öğrenmenin hazırlık aşamasında üst yönetimin genel itibarıyla eğitime bakışı, insan kaynakları eğitim ve geliştirme bölümünün mevcut yetenekleri, içeriğin yapısı, ihtiyaç duyulan teknoloji, e-öğrenme sürecine katılacak olan çalışanların özellikleri, e-öğrenme projesinin sağlıklı bir şekilde başlayabilmesi için önem arz etmektedir. Hazırlık aşamasında dikkate alınması gereken diğer bir hususta e-öğrenme uygulamasının nasıl gerçekleştirileceğine dair yapılan planlamadır. Bu doğrultuda e-öğrenmede kullanılacak olan eş zamanlı ya da eş zamansız yöntemlerin, yönetim sistemlerinin ve eğitim etkinliğinin detaylı bir şekilde planlanması gereklidir. Üst yönetim tarafından desteklenen e-öğrenme uygulaması kullanıcı olan hedef kitle tarafından benimsenmesi önemli bir husustur. Bu nedenle tüm kurum bünyesinde topyekûn bir e-öğrenme uygulaması yerine, pilot çalışma ve proje bazlı uygulamaların seçilmesi, süreç içinde ortaya çıkabilecek direnci görmeyi kolaylaştıracaktır. Kurumsal çapta e-öğrenme süreci tüm bu adım ve uygulamalardan sonra başlatılmalıdır.

E-öğrenmenin kurumsal öğrenme uygulamaları arasındaki pozisyonu bu alandaki etkinliği belirleyen diğer bir husustur. E-öğrenmenin sınıf içi öğrenmeye karşı muadil, ikameci ya da destek pozisyonu kurumun e-öğrenme amacıyla ilintili olmaktadır. Kurum sadece içeriklerin aktarımı dışında başka bir amaç belirlememişse, e-öğrenme bu amacın gerçekleştirilmesi için yeterli olabilmektedir. Gerekli hazırlıklar yapılmadan gerçekleştirilecek bir e-öğrenme uygulamasının sınıf içi öğrenme ortamı yerine kullanılması, öğrenme amaçlarından sapmaya neden olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- ALİ, G. E. ve MAGALHAES, R. (2008). Barriers to Implementing e-learning: a Kuwaiti Case Study. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 36–53.
- ASLAN, Ö. (2006). Öğrenmenin Yeni Yolu: E-öğrenme. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 121–131.
- BEINICKE, A. ve BIPP, T. (2018). Evaluating Training Outcomes in Corporate e-learning and Classroom Training. *Vocations and Learning*, 11(3), 501–528.
- CARALLI, R. A. (2004). *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management, Technical Report*.
- COMACCHIO, A. ve SCAPOLAN, A. C. (2004). The Adoption Process of Corporate e-learning in Italy. *Education + Training*, 46(6/7), 315–325.
- CRESWELL, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Eds.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CRESWELL, J. W. (2017). *Araştırma Deseni, Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları* (4. Baskı; S. B. Demir, Ed.). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- CROUSE, P., DOYLE, W. ve YOUNG, J. D. (2011). Workplace Learning Strategies, Barriers, Facilitators and Outcomes: A Qualitative Study Among Human Resource Management Practitioners. *Human Resource Development International*, 14(1), 39–55.
- DENZIN, N. K. ve LINCOLN, Y. S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- DURAN, N., ÖNAL, A. ve KURTULUŞ, C. (2013). E-öğrenme ve Kurumsal Eğitimde Yeni Yaklaşım: Öğrenim Yönetim Sistemleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(Büro Yönetimi Özel Sayısı), 1–5.
- JOO, Y. J., LIM, K. Y. ve KIM, S. M. (2012). A Model for Predicting Learning Flow and Achievement

- in Corporate e-learning. *Educational Technology ve Society*, 15(1), 313–325.
- JOO, Y. J., LIM, K. Y. ve SU Y. P. (2011). Investigating the Structural Relationships Among Organisational Support, Learning Flow, Learners' Satisfaction and Learning Transfer in Corporate e-learning. *British Journal of Educational Technology*, 42(6), 973–984.
- KHAN, B. (2005). *Managing e-learning: Design, Delivery, Implementation and Evaluation* (1. Baskı). London: Information Science Publishing.
- KNOWLES, M. S. (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Madison, Wisconsin: Gulf Publishing Company.
- KOLB, D., PRUSSIA, G. ve FRANCOEUR, J. (2009). Connectivity and Leadership the Influence of Online Activity on Closeness and Effectiveness. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 15(4), 342–352.
- KUMAR, P. ve GULLA, U. (2011). Corporate e-Learning: Possibilities, Promises, and Realities. *Journal of Library ve Information Technology*, 31(3), 179–188.
- LEYMUN, Ş. O., ODABAŞI, H. F. ve Yurdakul, I. K. (2017). Eğitim Ortamlarında Durum Çalışmasının Önemi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 369–385.
- MACPHERSON, A., ELLIOT, M., HARRIS, I. ve HOMAN, G. (2004). E-learning: Reflections and Evaluation of Corporate Programmes. *Human Resource Development International*, 7(3), 295–313. <https://doi.org/10.1080/13678860310001630638>
- MCPHERSON, M. ve NUNES, M. B. (2006). Organisational Issues for e-learning: Critical Success Factors as Identified by HE Practitioners. *Organisational Issues for HE Practitioners*, 20(7). 542–558 <https://doi.org/10.1108/09513540610704645>
- MONTGOMERIE, K., EDWARDS, M. ve THORN, K. (2016). Factors Influencing Online Learning in an Organisational Context. *Journal of Management Development*, 35(10), 1313–1322. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JMD-05-2016-0067>
- MUNGANIA, P. (2003). *The Seven E-learning Barriers Facing Employ Final Report*. Kentucky.
- MUNGANIA, P. (2004). *Employees' Perceptions of Barriers in e-Learning : The Relationship Among Barriers, Demographics, and e-Learning Self-efficacy*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. University of Louisville.
- ÖZEN, Ü. (2002). Organizasyonlarda Personel Eğitimi İçin Geleneksel Yöntemden E-öğrenmeye Geçiş. *EKEV Akademi Dergisi*, 6(12), 177–198.
- RABAK, L. ve INNES, M. C. (2006). Acceptance and Resistance to Corporate e-learning: A Case From the Retail Sector. *Journal of Distance Education*, 21(2), 115–134.
- REYNOLDS, K. T. (2012). Critical Success Elements for the Design and Implementation of Organisational E-learning. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Queensland University of Technology.
- ROSENBERG, M. J. (2001). *E-learning : Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New York: McGraw-Hill Professional.
- SANGRA, A. (2011). Quality Perception Within Corporate e-learning Providers in Catalonia. *Quality Assurance in Education*, 19(4), 375–391.
- SARGUT, S. A., ÜSDİKEN, B., ÖNDER, Ç., YILDIRIM, E., OĞUZ, F., GÖKŞEN, N. S. ve ÖZEN, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları* (1. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- SCHILKE, R. A. (2001). A Case Study of Attrition in Web-based Instruction for Adults: Updating Garland's Model of Barriers to Persistence in Distance Education. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Northern Illinois University.
- SEMERCİ, A. (2008). E-Öğrenme Yöntemi ile Düzenlenen Yöneticilik Eğitimlerinin Kursiyer Algılarına Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Bir Durum Çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, EBE.

- SEMERCİ, A. ve KESER, H. (2013). E-Öğrenme Bariyerleri. V. Yüzer, G. T. Yamamoto ve U. Demiray (Eds.), *Türkiye 'de E-Öğrenme: Gelişmeler ve Uygulamalar IV* (pp. 97–134). Eskişehir.
- SOONG, B. M., CHAN, H. C., BOON, C. C. ve LOH, K. F. (2001). Critical Success Factors for on-line Course Resources. *Computers ve Education*, 36(2), 101–120.
- STRAUSS, A. ve CORBİN, J. (1990). *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. CA: Sage Publications.
- SUN, P.-C., TSAI, R. J., FINGER, G., CHEN, Y.Y. ve YEH, D. (2008). What Drives a Successful e-Learning? An Empirical Investigation of the Critical Factors Influencing Learner Satisfaction. *Computers ve Education*, 50(4), 1183–1202. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2006.11.007>
- TAI, L. (2008). *Corporate E-Learning: An Inside View of IBM's Solutions*, , 2008 (1. Baskı). New York: Oxford University Press.
- TANRIKULU, Z., TUĞCU, Ç. ve YILMAZ, S. (2010). E-university : Critical success factors. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1253–1259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.183>
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği, 2017 IV. Dönem Veri Seti. (2018). Retrieved June 5, 2018, from Türkiye Katılım Bankaları Birliği website: <http://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri>
- WEN, C. K. (2011). An Empirical Study on Relationship of need for Cognition, Attitudes, and Intention Before Installation of Corporate e-learning Programs in Taiwan. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 8(7), 285–292.
- WONG, A. ve DANIELL, K. S. (2017). Examining the Effectiveness of Corporate e-Learning in Global Talent Management. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 10(2), 4–18.
- WONG, A. VE KARIN, D. S. (2015). A Case Study in Corporate e-learning. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8(1), 52–53.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3. Baskı). London: Sage Publications.
- YILDIRIM, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7–17.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ZHANG, D. ve NUNAMAKER, J. (2003). Powering e-learning in the New Millennium: An Overview of e-learning and Enabling Technology. *Information Systems Frontiers*, 5(2), 207–218.