

# İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Farklı Bir Yaklaşım Olarak Kurum Üniversiteleri

Ömer Faruk ÜNAL\*

## Özet

Bilginin hızla eskimesi ve geleneksel üniversitelerde verilen eğitimin işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması işletmeleri alternatif çözüm üretmeye zorlamıştır. Bu çözüm yollarından birisi 1990'lı yıllardan sonra önem kazanan kurum üniversiteleridir. Kurum üniversitesi akademinin dışında eğitim oluşumudur. ABD'de ortaya çıkan ve dünyada sayıları hızla artan kurum üniversiteleri insan kaynağını geliştirerek işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamanın bir aracı olarak görülmektedir. Çalışmada kurum üniversitelerinin gelişimi, sınıflandırılması, amaçları, işletmeye sağladığı faydalar ve kuruluş aşamaları incelenmiştir. Türkiye'de kurum üniversiteleri ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlıdır. Çalışmanın amacı yazına katkı sağlamak ve gelecek araştırmalara öncülük emektir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi, Kurum Üniversitesi, Şirket Akademisi

## 1. GİRİŞ

Kurum üniversiteleri (KÜ) ilk olarak ABD'de ortaya çıkmıştır. Geçmiş 2. Dünya savaşı yıllarına kadar dayansa da gerçekte önem kazanması 1990'lı yıllarda olmuştur (Allen ve McGee). Günümüzde birçok organizasyon çalışanların ve organizasyonun gelişim ihtiyacını karşılamak için KÜ kurma baskısı altındadır (Prince ve Beaver). Bu baskı değişim ve innovasyonun öğrenmeyi temel yetkinlik olarak ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır (Moore, 1997, 77-85).

\* Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, omerunal@sdu.edu.tr

KÜ'ler geçici bir fenomen değil gelecek ve mevcut işgücü eğitiminin yönünü ve doğasını belirlemede önemli bir etkiye sahip oluşumlar olarak görülmektedir (Macpherson vd., 2005, 33-48). KÜ'lerinin ortaya çıkması sanayi, eğitim ve toplumda meydana gelen bir kısım önemli gelişmelerle eş zamanlı olmuştur. Bu gelişmeler şunlardır (Paton vd., 2005);

- Bilgi ekonomisi ve öğrenen organizasyonların temel yönetim tezi olarak ortaya çıkması,

- Kurumsal yeniden yapılanmaların çoğalması,

- İletişim teknolojilerinin gelişmesi ve ileri teknolojilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde uygulanması,

- Eğitim sisteminde artan farklılaşma; müfredat merkezlienden iş-rol merkezliye, kampüs temelliden yaygın öğrenmeye, mesleki eğitimden sürekli gelişime geçiş.

KÜ olarak adlandırılan oluşumlar çok çeşitlilik göstermektedir. Bazı KÜ'ler sadece isimden ibaret ya da eğitim ve geliştirme bölümlerinin yeniden yapılandırılması olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı organizasyonlar ise KÜ kavramını hak ettiği manada kullanarak yönetimin birçok seviyesinde liderliğin geliştirilmesine ortam sağlamakta ve KÜ'yü insanları, işi, öğrenmeyi ve süreçleri içine alan kapsamlı bir entegrasyon süreci olarak görmektedirler (Dealtry, 2000 (b), 217-223). Organizasyon temel stratejisine bağlı amaçlar belirleme, sofistike yetkinliklere dayanan eğitimlerin organizasyonu, organizasyonda paylaşılan bir vizyon geliştirme ve bireysel öğrenmeyi kurumsal bilgiye dönüştürmek için laboratuvar fonksiyonu görme en iyi KÜ'lerin ortak özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır (Moore, 1997, 77-85).

KÜ stratejik insan kaynakları gelişimi alanında önemli bir tartışma ve araştırma konusudur. Tartışmanın odağında KÜ'lerin eğitim alanında basit bir karşı çıkış mı yoksa kurumsal insan kaynakları sermayesinin gelişiminde paradigma yükselmesi mi olduğu sorusu bulunmaktadır (Holland ve Pyman, 2006, 19-31).

## 2. KURUM ÜNİVERSİTESİ NEDİR?

KÜ kavramı yönetim alanında nispeten yeni bir kavramdır (Prince ve Stewart, 2002, 794-811) ve üzerinde anlaşılacak ortak bir tanım bulunmamaktadır (Guerci vd., 2010, 291-308). Kurumlar, entelektüel sermayelerini güçlendirmek amacıyla öğrenmeye odaklanmadaki istekliklerine vurgu yapmak için "üniversite" kavramını kullanmayı tercih etmektedir (Wal-

ton, 2005, 7-20). Kendisini KÜ olarak adlandıran oluşumlar çok büyük organizasyonlardan, isim değişikliği ile daha büyük statü elde etmek isteyen küçük eğitim bölümlerine kadar geniş bir yelpazede yer almaktadır (Allen ve McGee). Bu nedenle bu kavrama etiketinin ötesinde KÜ'lerin rolleri, fonksiyonları ve süreçleri bağlamında bakmak gerekmektedir (Prince ve Beaver).

Eccles'e göre KÜ kavramının ne olduğunu tanımlamadan önce ne olmadığını tanımlamak gerekmektedir. Yazara göre KÜ bir logo, online dersler ve geleneksel eğitim bölümlerine nefes aldirmek için yapıştırılan boş bir etiket değildir. KÜ, organizasyonun öğrenme kültürünün özünü yansıtan stratejileri şekillendiren ve uygulayan esnek bir yapıdır (Eccles, 2004, 410-418).

KÜ; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve acenteler gibi değer zinciri üyelerinin eğitimi ve geliştirilmesi için merkezi stratejik bir şemsiyedir. KÜ, kurum kültürünün yaygınlaştırılmasında ve sadece iş ile ilgili yeteneklerin geliştirilmesi değil aynı zamanda öğrenmeyi öğrenme, liderlik, yaratıcı düşünme ve problem çözme gibi iş yeri yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik etmede en önemli araçtır (Meister, 1998, 38-43).

KÜ; şirket içinde bütün eğitim faaliyetlerinin yer aldığı bir portal; müşteriler, tedarikçiler ve çalışanların eğitimi için stratejik bir bağlantı noktasıdır. KÜ, organizasyonun stratejileri ile hedef kitlesinin öğrenme amaçlarını birbirine bağlamaktadır (Morrison ve Meister, 2000).

Allen KÜ'leri şu şekilde tanımlamaktadır (Allen ve McGee):

KÜ bir eğitim oluşumdur. Bu oluşum; bireysel ve organizasyonel öğrenmeyi, bilgiyi ve feraseti (visdom) besleyen faaliyetleri yerine getirerek ait olduğu kurumun misyonunu başarmasına yardım etmek için tasarlanmış stratejik bir araçtır.

KÜ, çalışanların becerilerini geliştiren ve işle ilgili yüksek performansa ve liderliğe güçlü vurgu yaparak onları kurumun stratejik hedefleriyle bütünleştiren şirketin bir fonksiyon veya bölümdür (El-Tannir, 2002, 76-81).

KÜ, eğitim sürecinin yönetimine adanmış ayrı bir organizasyonel birimdir. KÜ'ler organizasyonun farklı seviyelerinde organizasyonun stratejilerini uygulamak amacıyla eğitim faaliyetlerini organize etmektedir. Bu amaçları başarmak için KÜ'ler şirketin çalışanlarına, ortaklarına ve tedarikçilerine eğitim hizmeti sunmaktadır (Guierci vd., 2010, 291-308).

Corporate University Xchange tanımına göre KÜ, organizasyonun iş stratejilerini ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların, müşterilerin

ve tedarikçilerin öğrenme faaliyetlerine odaklanan, bu faaliyetleri koordine eden ve düzenleyen stratejik şemsiyedir (Gould, 2005, 508-520).

Avrupa Kurum Üniversiteleri ve Akademileri Şebekesi (ECUANET) KÜ'yu şu şekilde tanımlamaktadır (ECUANET, 2010, 291-308):

KÜ (akademi, enstitü, öğrenme merkezi ya da kolej) iş odaklı öğrenmeyi aksiyona dönüştürmeye adanmış ayrı bir organizasyonel birimdir. KÜ; planlı, amaçlı ve strateji ile yakından ilişkilidir. Personel performansını ve buluşçu iş kültürünü geliştirerek iş mükemmelliğini gerçekleştirmeye amaçlamaktadır. KÜ, entelektüel sermayeden değer üretmenin yanında tecrübe ve kariyer geliştirme fırsatlarını temel alan gerçekçi öğrenme süreçlerini uygulayarak kurumdaki kilit personelin belirlenmesi ve elde tutulmasını desteklemektedir.

KÜ, akademinin dışındaki eğitim oluşumudur. Teknoloji ve bilgide meydana gelen hızlı değişime iş sektörünün vermiş olduğu hızlı bir cevaptır (Gould, 2005, 508-520).

KÜ, bilginin üretilmesine, geliştirilmesine ve çalışanlar arasında yaygınlaştırılmasına yardımcı olan yeni çözüm yoludur (Jansink vd., 2005, 40-57).

Tanımlarda vurgu yapılan en önemli kelime "strateji"dir. KÜ faaliyetlerinde stratejik olmalıdır. Bir başka önemli nokta ise KÜ'lerin bağlı olduğu kuruma destek olmak için var olduğudur. Diğer bir ifadeyle KÜ ayrı bir oluşum değildir. Daha büyük bir kurumun parçasıdır. KÜ'nun faaliyetleri hizmet ettiği organizasyonun misyonu ve stratejilerine bağlı bulunmaktadır (Allen ve McGee).

### 3. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN GELİŞİMİ

İlk KÜ'nün ne zaman kurulduğu yazında tartışmalıdır. Morin ve Renoud'a göre ilk KÜ ABD'de 1922 yılında General Motor tarafından kurulmuştur (Moorin ve Renaud, 2004, 295-306). Prince ve Beaver'e göre ise 1955 yılında General Elektrik şirketi tarafından kurulmuştur (Prince ve Beaver). 1990 yılında ABD'de 400 KÜ bulunmaktaydı. Bu sayı 2001 yılında 2 000 (Walton, 2005, 7-20) ve 2002 yılında 2400 (Nixon ve Helms, 2002, 144-150) olmuştur. Günümüzde dünyada KÜ'lerin sayısının 3700'lere ulaşarak geleneksel üniversitelerin sayısını geçmesi beklenmektedir (Macpherson vd., 2005, 33-48).

KÜ akımı ABD'de başlamış olsa da artık katı bir Amerikan fenomeni değildir. KÜ kavramı Avrupa ve dünyanın başka ülkelerine de yayılmıştır

(Allen, 2010 (b), 25-29). Örnek olarak Almanya'da 1989 ve 1999 yılları arasında Deutsche Bank, Lufthansa ve Daimler Chrysler gibi organizasyonlarında aralarında bulunduğu onlarca şirket KÜ kurmuştur (Andresen ve Irmer, 2000, 24-25). Ancak Deutsche Bank'ta olduğu gibi bazı organizasyonlarda eğitim ve geliştirme fonksiyonu KÜ ile birlikte faaliyet göstermektedir (Andresen ve Lichtenberger, 2007, 109-123).

Günümüzde küresel şirketler kurum üniversitelerinin şubelerini artık başka ülkelerde de açmaya başlamışlardır. Örnek olarak Motorola ve McDonald'ın Çin'de kurum üniversiteleri faaliyete başlamıştır (Shaw, 2005, 21-39; Allen, 2010 (a), 48-53).

### **3.1. Türkiye'de Kurum Üniversiteleri**

Türkiye'de ilk şirket akademisi 1999 yılında Mudo tarafından kurulmuştur. 2005 yılından sonra akademilerin sayısında hızlı bir artış gözlenmiştir. Özevren ve Yıldız'ın araştırmasına göre 2008 yılı itibarıyla Türkiye'de 33 şirket akademisi faaliyet göstermektedir (Özevren ve Yıldız, 2008, 445-463). Bu sayı basından çıkarılabilecek kaynaklarından edinilen izlenime göre günümüzde 49 dur ([www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde\\_nitelik\\_sorunu.htm](http://www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde_nitelik_sorunu.htm), [www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/akademiler\\_genclere\\_calisiyor.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/akademiler_genclere_calisiyor.html), <http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011> HYPERLINK "<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i%20=972>"&HYPERLINK "<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i%20=972>"i =972). Kurum akademilerinin yarısı bankacılık ve iletişim ve teknoloji alanından faaliyet gösteren kurumlara aittir. Ancak KÜ'lerin bağlı bulunduğu bir üst kuruluş bulunmadığından dolayı bunların gerçek sayısını tespit etmek mümkün görülmemektedir.

Türkiye'de KÜ'lerle ilgili yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu konuda genel olarak aşağıdaki tespitlerde bulunulabilir:

Türkiye'de faaliyet gösteren, çoğu İstanbul merkezli, 7 şirket akademisinin incelendiği araştırmada söz konusu şirket akademilerini çoğunun kurulma nedeni; işletme çalışanlarının tüm eğitim ihtiyaçlarını karşılamak olduğu belirtilmiştir (Selamet, 2006: 89).

Akademilerin hedef kitlesi farklılık arz etmektedir. Borusan Akademi ve TAV akademi çalışanların tümünü hedef kitlesi olarak kabul etmektedir ([www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success](http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success)HYPERLINK "<http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&i=172>"&HYPERLINK "<http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&i=172>"id=172). Burger King Akademi ve Mudo Akademi tamamen

yönetici yetiştirmek üzerine kurulmuşken, sadece müşterilerin bilgilendirilmek, know-how paylaşmak, onlara daha iyi servis verebilmek ve aynı dili konuşabilmek için Orta Anadolu Grubu tarafından Denim Akademi kurulmuştur. Siemens Akademi sadece kendi çalışanlarına ve müşterilerine değil sivil toplum örgütleri, kamu kurumları, özel sektör kuruluşlarına ve bireylere de sağlık alanında eğitim vermektedir (Selamet, 2006: 89). Turizm sektöründe nitelikli eleman yetiştirmek için VIP akademi kurulmuştur ([www.vip.com.tr/akademi](http://www.vip.com.tr/akademi)). Türkcell Akademi ve Türk Telekom Akademi ise tüm değer zincirine hizmet vermektedir ([www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=successHYPERLINK](http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=successHYPERLINK) "<http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&id=172>"&HYPERLINK "<http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&id=172>"id=172, [www.capital.com.tr /sirket-akademileri-gencleri-bekliyor-haberler/21835.aspx?0.Page](http://www.capital.com.tr/sirket-akademileri-gencleri-bekliyor-haberler/21835.aspx?0.Page)).

Akademilerin yarıya yakın kısmı üniversiteler veya farklı eğitim kurumları ile ilişkiler geliştirmişlerdir (Özevren ve Yıldız, 2008, 445-463). Örnek olarak Deniz Akademi yurtdışından Dexia Corporate University ile ([www.finansgundem.com/haber/ Farkli-bir-akademi-Deniz-Akademi/63640](http://www.finansgundem.com/haber/Farkli-bir-akademi-Deniz-Akademi/63640)) ve Çelebi Akademi İstanbul Üniversitesi ile işbirliği geliştirmişlerdir (<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011HYPERLINK> "<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i%20=972>"&HYPERLINK "<http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i%20=972>"i =972).

Yurtdışındaki örneklerinden farklı olarak ülkemizdeki akademilerden hiçbiri akademik kredi sunmamaktadır (Özevren ve Yıldız, 2008, 445-463).

Türkiye’de de dünya tecrübesine uygun olarak, insan kaynaklarına verilen önemin artması, kurum kültürü oluşturma bilinci, kurumsal öğrenme ve nitelikli iş gücünü kıtlığı gibi faktörler şirket akademilerinin sayısının artmasında önemli bir neden olarak görülmektedir ([http://www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde\\_nitelik\\_sorunu.htm](http://www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde_nitelik_sorunu.htm)). Ekonomideki büyümenin etkisiyle ortaya çıkan nitelikli iş gücü açığını kapatmak için önümüzdeki yıllarda şirket akademilerin sayısı hızla artabilir. Örnek olarak Bursa ve çevresinde moda tasarım becerileri ile donanmış insan kaynaklarını oluşturma, uluslararası düzeyde sektöre yön verebilecek uzmanlar ve liderler yetiştirmek için 2012 yılında Moda ve Tasarım Akademisi kurulması planlanmaktadır (<http://www.bursa.bel.tr/bursa-moda-ve-tasarim-akademisi-sehrin-yeni-cekim-merkezi-olacak/haber/7142/>).

#### 4. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN KURULUŞ AMAÇLARI

Organizasyonların KÜ kurmasının ardındaki temel neden organizasyonun temel eğitim ihtiyaçlarının üniversiteler tarafından karşılanamaması bulunmaktadır (Thomson, 2000, 322-341). Bu eksikliği ortadan kaldırmak ve çeşitli amaçlara ulaşmak için organizasyonlar KÜ kurma yoluna gitmektedir. Aşağıda organizasyonların KÜ kurarak elde ulaşmak istediği amaçlar açıklanmaktadır.

- **Organizasyonun pazar değerini** (market value) artırmak: Organizasyonun pazar değeri ile entelektüel sermayesi arasındaki ilişki açık şekilde görülmeye başlanmıştır (Dealtry, 2000 (a), 171-175). Organizasyonlar KÜ kurarak entelektüel sermayelerini dolayısıyla pazar değerlerini arttırmak istemektedirler.

- **Eğitim faaliyetini merkezileştirmek** ve temel strateji ile uyumlu hale getirmek: Eğitim bölümleri tarafından organize edilen eğitimlerle öğrenmenin işe transferinin yeterli düzeyde gerçekleştirilememesi ve strateji ile bağlantısının kurulamamasından dolayı organizasyonlar çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerini merkezileştirerek eğitimi etkinleştirme, maliyetleri kontrol etme ve performansı izlemek istemektedirler (El-Tannir, 2002, 76-81; Andresen ve Irmer, 2000, 24-25).

- **Çalışanları eğitmek ve yetkinlik kazandırmak**: Geleneksel olarak KÜ'lerin amacını çalışanların eğitim ve genel yeteneklerinin geliştirilmesi ihtiyacı belirlemektedir (El-Tannir, 2002, 76-81). Çalışanların bilgilerinin günümüzde kısa sürede eskimesi ve geleneksel üniversitelerin işletmenin çalışanlardan beklediği bilgi ve yetenekleri kazandırmadaki yetersizliklerden dolayı organizasyonlar kendi çalışanlarının eğitim sorumluluklarını üzerlerine almakta ve müfredatını pazarın belirlediği ve öğrencilerinin yetişkinler olduğu eğitim modelleri oluşturmaktadırlar (Gould, 2005, 508-520). Örnek olarak McDonald Hamburger Üniversitesi 1950 yılında kurulduğunda misyonunu *franchiselerinin* günlük operasyonlarını yürütecek insanları yetiştirmek olarak belirlemiştir (Daniels vd.).

- **Sürekli öğrenmeye** ve öğrenmenin önemine vurgu yapmak: Öğrenmenin ödüllendirilmesinin şirkete fayda sağlamaktadır. Paradigma yükselmeleri, birleşmeler veya yeniden yapılanmalar eğitim ve geliştirmeye olan ihtiyacı, dolayısıyla öğrenmeye verilen önemi arttırmıştır (Andresen ve Irmer, 2000, 24-25). Gelişim konseptini sembolik ve yönetsel olarak üst yönetimin sahipliliğine ve sorumluluğuna alarak çalışanlara gelişim konseptinin ve faaliyetlerinin yönetim kurulu üyesi tarafından yönlendirileceği ve üst yönetim tarafından destekleneceği mesajı verilmek istenmektedir (Dealtry, 2001(b), 215-222).

- **Bilgi yönetimi ve transferi sürecini kolaylaştırmak:** KÜ'nün kurulması bilgi yönetimi sisteminin kurulmasını; organizasyonun farklı katmanlarında bilgi yönetimi ve transferi sürecini kolaylaştırmaktadır (Andresen ve Irmer, 2000, 24-25; Blass, 2005, 58-74). KÜ'nün yapısı öğrenmeye imkan vermektedir. KÜ konsepti altında görev yapan eğitimciler çalışanların ne yapmaları gerektiğini söylemek durumunda değildirler. Eğitimciler, aktif öğrenmeyi ve çevreden öğrenmeyi teşvik ederek öğrenme sürecinde koçluk yapmaktadırlar (Lenderman ve Sandelands, 2002, 382-384). Ayrıca farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve farklı öğrenme biçimlerinde öğrenmek isteyenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak destekleyici öğrenme altyapısı kurularak sürekli, sağlıklı ve güvenli öğrenme ortamı oluşturulmaktadır (Dealtry, 2001(b), 215-222).

Bütün bunlardan dolayı organizasyonlar bu stratejik sorumluluğu dışarıdan bir kuruma delege etmek yerine buluşçu çözümler üretmeye çalışmaktadırlar (Dealtry, 2000 (a), 171-175).

## 5. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN DEĞİŞEN ROLLERİ

Geleneksel olarak KÜ'lerin rolleri eğitim katalogları belirlenmek, bu katalogları çalışanlara dağıtılmak ve çalışanların gerek gördükleri eğitimleri organize etmek olarak anlaşılmaktaydı. Bu eğitimler genellikle üniversitelere ve eğitim şirketlerine ihale edilmekteydi (El-Tannir, 2002, 76-81). Bu durum birçok KÜ'nün basit bir şekilde bir kısım eğitim ve öğretim programından ibaret görülmesine sebep olmuştur. Oysa başarılı bir organizasyonel öğrenme ve gelişim birçok aktivite ve sürecin koordinasyonuna ve kolaylaştırılmasına bağlıdır. Bu bağlamda organizasyonun bilgi ve öğrenme inisiyatifi yürütmekle görevlendirilmiş KÜ'lerin daha proaktif ve kapsamlı olması ve organizasyonun ve karar vermenin merkezinde yer alması gerekmektedir (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

Allen'e göre 2000 yılından sonra KÜ'ler daha stratejik oluşumlara dönüşmeye başlamıştır. Gelecekte KÜ'lerin yapıları daha sofistike olacak ve bağlı oldukları kurumun başarısında çok daha önemli roller oynayacaklardır (Allen, 2010 (b), 25-29).

Thomas'a göre KÜ'lerin rolleri şu şekilde olmaya başlamıştır (Thomas, 1999, aktaran: Prince ve Beaver):

- Çalışanların öğrenmesine ve gelişimine odaklanma,
- Bilgi yönetiminde araç olma,
- Mükemmellik merkezi olma; organizasyonun düşünce liderlerini oluşturma.



Belet'e göre KÜ, yöneticiler için çok güçlü bir birleştirme aracıdır. KÜ'nün temel fonksiyonu iç iletişim sağlamak, kurum kültürünü ve profesyonel bilgiyi yaygınlaştırmaktır. KÜ, klasik profesyonel eğitim rolünün yanında yüksek potansiyele sahip yöneticileri belirlemek ve yöneticilerin iç hareketliliğini arttırmak için aynı zamanda insan kaynakları geliştirme aracıdır (Belet, 1999).

Belet'e göre KÜ'lerin misyonu bireysel ve takım öğrenmesi, bilgi yönetimi, liderlik, organizasyonel ve kültürel değişim konularında "değişim ajanı"- "katalizör" olarak rol almak olmalıdır. KÜ'ler kültür, organizasyon geliştirme, insan kaynakları geliştirme, yönetim pratikleri ve davranışları, değerlendirme kuralları, iç iletişim politikası vs. gibi konularda ve değişim stratejilerinde kolaylaştırıcı (facilitator) olarak davranmalıdırlar (Belet, 1999).

Dealtry ise KÜ'lerin rollerinin bir opsiyon olmadığını, bilakis işletmenin gelişim sürecinde doğal bir gelecek aşama olduğunu belirtmektedir (Dealtry, 2001(b), 215-222). Gelişimini tamamlamış bir KÜ organizasyonun şu anki ve gelecekteki ihtiyaçları ile uyumlu entelektüel kültürün ve tarzın oluşturulmasında ve konumlandırılmasında gerekli rolü üstlenmektedir. KÜ sadece üst yönetimin liderlik yeteneğini geliştirmek için fırsat ve ortam oluşturan bir araç değil aynı zamanda güçlü bir değişim ajanı rolüne sahiptir (Dealtry, 2000 (d), 340-348).

## **6. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM BÖLÜMLERİNDEN FARKI**

KÜ, eğitim bölümlerinin kulağa hoş gelen yeni bir adlandırması mıdır? Allen bu soruya şu şekilde cevap vermektedir (Allen):

Eğitim bölümünü kurum üniversitesinden ayırmanın en iyi yolu her birinin sunduğu faaliyetlere bakmaktır. Eğitim bölümü eğitim verir. Kurum üniversitesi de eğitim verir ve bunun yanında diğer birçok işi de yapar.

Allen'e göre KÜ'lerin yaptığı veya desteklediği faaliyetlerin bir kısmı şunlardır (Allen ve McGee): İhtiyaç analizi, yönetici geliştirme, e-öğrenme programları tasarlama, gerçekleştirme ve yönetme, iç ve dış pazarlama programları, üniversitelerle ortaklık, stratejik işe alım, yeni çalışanların oryantasyonu, kariyer planlama, yedekleme planları, bilgi yönetimi, araştırma ve geliştirme, kültür değişimi, stratejik değişim, ölçme ve değerlendirme.

Allen'e göre yukarıda açıklanan yedekleme planları, koçluk ve mentorluk gibi faaliyetler aslında yeni fikirler değildir. Ancak bu faaliyetler KÜ'ler tarafından yönetilmelidir, en azından KÜ'ler bir dereceye kadar işin içinde olmalıdırlar. Eğitim bölümleri kurum için önemli olmalarına rağmen onların rolleri genellikle taktiksel ve operasyoneldir, stratejiyle doğrudan bağlantısı bulunmamaktadır (Allen ve McGee). Eğitim bölümü ile KÜ arasındaki temel fark KÜ'nün doğrudan organizasyonun misyonuna bağlı stratejik bir oluşum olmasıdır (Allen, 2010).

Paton vd. göre KÜ etiketi yeni nesil stratejik öğrenme inisiyatifine atıfta bulunmaktadır. Üç özellik KÜ'leri farklı kılmaktadır (Paton vd., 2005):

- KÜ'ler kurumun merkezinde veya merkeze yakın olma eğilimindedirler, yönetim kurulu tarafından desteklenmektedirler ve iş birimlerinde İK fonksiyonlarından ayrılmaktadırlar. Kararlar daha yukarı seviyelerde alınmaktadır. KÜ'ler spesifik kurumsal katkı yapmayı ve kurumsal katma değer sağlamayı amaçlamaktadırlar.

- KÜ'lerin ortaya çıkmasının temel nedeni stratejik önceliklerle ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde daha etkin kontrol sağlamaktır. Bu öncelikler; birleşme sonrası entegrasyon, müşteri sadakatini sağlama, liderlik geliştirme, eğitimleri zaman ve maliyet olarak daha etkin yapma, vs. olabilmektedir.

- KÜ'ler eğitim ve geliştirmelerin standardını ve önemini arttırmaya ve beklentileri yükselmeye çalışmaktadır. Bu çaba öğrenmeye verilen stratejik önceliği yansıtmaktır.

Paton vd. göre organizasyonel öğrenmenin sadece KÜ içinde veya KÜ'ler vasıtasıyla olduğunu ileri sürmek doğru değildir. Birçok prestijli büyük şirket KÜ adını kullanmadan kurumsal düzeyde büyük yatırımlar yapmaktadır. Bir kısım kurumlar ise KÜ etiketini kullanmakta fakat eğitim ve geliştirme faaliyetlerini iş birimleri düzeyindeki ayrı eğitim bölümleri vasıtasıyla takip etmektedirler (Paton vd., 2005).

Wheeler KÜ'yü geleneksel eğitim bölümlerinden ayıran üç özelliğe dikkat çekmektedir (Wheeler, 2005):

- KÜ dersler ve seminerler vasıtasıyla personelin bireysel yeteneklerini geliştirmeye odaklanmaktadır. Sunum yetenekleri, zaman yönetimi ve diğer genel yeteneklerden çok KÜ organizasyonun amaçları ya da iş sonuçları veya müşteri tatmini üzerinde ölçülebilir etkiye sahip daha geniş yetenek setini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

- KÜ, organizasyonun üst düzey yöneticilerinin stratejik düşünme ve karar vermeleri üzerinde etki sahibi olmayı amaçlamaktadır. KÜ, organi-

zasyonel yapılabirlikleri geliştirmek ve güçlendirmek için değişim yönetimi, takım etkinliği ve uzlaşma konularını program ve faaliyetlerinde ele almaktadır. Çoğu eğitim ve geliştirme fonksiyonu ise taktiksel ve üst yönetim üzerinde çok az etkiye sahiptir.

- KÜ'ler geleceğe yönelmiştir ve organizasyonun pazardaki fırsat ve tehditleri anlamasına ve onlara uygun cevap vermesine yardım etmektedir.

### Çizelge 1. Eğitim Bölümü ve KÜ Arasındaki Farklar

	Geleneksel Eğitim Bölümü	Kurum Üniversitesi
Amaç	Bireysel performansı arttırmak	Bireysel ve kurumsal performansı arttırmak, yetenekleri celbetmek ve elde tutmak, ortak kurum kültürünü geliştirmek ve yaymak
Odak	Bireyler; spesifik performans problemlerine yönelmiş izole reaksiyonlar	Kurum; iş stratejilerini desteklemeyi amaçlayan sistematik ve proaktif yaklaşım
Yapı	Adem-i merkezci; faaliyetler yetenek kategorilerine göre ayrılmıştır	Merkezi; faaliyetler global öğrenme stratejileri ile entegre olmuştur
Eğitim sürecinin amacı	İşe özel	Kurumsal dönüşüm ve gelişmeyi destekleyici
Öğretici	İç ve dış uzmanlar	İç yöneticiler ve bağımsız uzmanlar; özel ve kamu üniversiteleri ve araştırma merkezleri ile ortaklıklar
Kullanıcı	Çalışanlar	Çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar, müşteriler

**Kaynak:** Guerci, M. vd., "Training Evaluation in Italian Corporate Universities: a Stakeholder-based Analysis", International Journal of Training and Development, 14:4, ss. 291-308, 2010.

Meister'e göre KÜ, eğitim bölümünden farklı olarak eğitimi bir iş projesi olarak yöneterek bütün öğrenme faaliyetlerini bir arada toplamaktadır. KÜ'nün dekan veya öğrenmeden sorumlu yönetim kurulu üyesi (CLO) adında tek bir yöneticisi vardır. Açık amaç ve hedeflere ve uzun dönemli stratejik plana sahiptir. Organizasyonun çalışanları adına diğer üniversiteler ve eğitim tedarikçileri ile eğitim hizmetlerinin tasarlanması ve sunulması için ilişkiler kurmaktadır (Morrison ve Meister).

## 7. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

KÜ'ler rollerini ve odaklandığı alanları anlamak için yazına katkı sağlayan akademisyenler ve uzmanlar tarafından bir kısım sınıflandırmalar yapılmıştır. Aşağıda bu sınıflandırmalardan konu açılacaktır.

Fresina, KÜ'leri misyon veya hedeflere odaklanma bakımından üç prototipe ayırmaktadır (Fresina, 1997):

*Prototip I:* KÜ'nün temel rolü kurumu güçlendirmek ve sürekli kılmaktır. Bu tipe örnek Federal Express Liderlik Enstitüsü ve Disney Üniversitesi verilmektedir. Operasyonel mükemmelliği güçlendirmek değişimden önce gelmektedir, öğrenen bireye (learning individual) odaklanılmaktadır.

*Prototip II:* Organizasyon, pratiklerinin, sisteminin, politikalarının, stratejilerinin ve değerlerinin değişmesi gereğine inandığı zaman KÜ'nün bu değişim uygulamasında rol almasını isteyebilir. Bu durumda KÜ'nün temel misyonu değişime yardımcı olmak veya değişime liderlik etmektir. Bireysel öğrenme süreçleri organizasyonel değişim süreçleri ile yakından ilişkilidir. Bu tipe örnek olarak Amoco Learning Center ve Knight-Ridder verilmektedir.

*Prototip III:* KÜ'nün temel rolü kurumu şekillendirmede ve yönetmede birincil güç olmasıdır. Bu durum ancak üst yönetimin KÜ'nün sadece organizasyonel değişimleri değil aynı zamanda işin kendisini de şekillendirmede ve yön vermede en güçlü forum olduğunu anlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu tipe örnek olarak Motorola Üniversitesi verilmektedir.

Fresina'nın sınıflandırmasındaki her üç tip de stratejiyle ilişkilidir. İlk iki tipte strateji gerek şarttır. KÜ sadece uygulama aracıdır. Üçüncü tipte ise kurum üniversitesi stratejik gelişim sürecinde potansiyel bir stratejik oyuncu olarak rol almaktadır (Hilse ve Nicolai, 2003, 372-398). Fresina, KÜ'nün çalışanların davranışlarını ve organizasyonun stratejik yönelimini etkileme ve şekillendirmedeki rolüne odaklanmaktadır (Prince ve Beaver).

Walton KÜ'leri öğrenme felsefesinin gerçekleştirilmesi ve güçlendirilmesi derecesine göre 3 nesle ayırmaktadır (Walton, 1999 aktaran: Prince ve Beaver):

*Birinci nesil:* Kendini KÜ olarak adlandırmakta fakat geleneksel eğitim ve geliştirme bölümlerinden biraz fazla şey ifade etmektedir. Kurum değerlerinin kazanılmasına ve geliştirilmesine önem verilmektedir. Organizasyonun spesifik modülleri eğitimlere devamlılığı gerektirmektedir. Örnek olarak Disney Üniversitesi verilmektedir.

İkinci nesil: Organizasyonel öğrenmeye yönelik daha kapsamlı stratejileri içermektedir. Fakat kampüs ve lokasyon bağımlılığı devam etmektedir. Örnek olarak Motorola Üniversitesi verilmektedir.

Üçüncü nesil: Öğrenme süreçleri sanal öğeleri içermekte ve entelektüel sermayenin geliştirilmesinde daha kapsamlı stratejilere sahiptir.

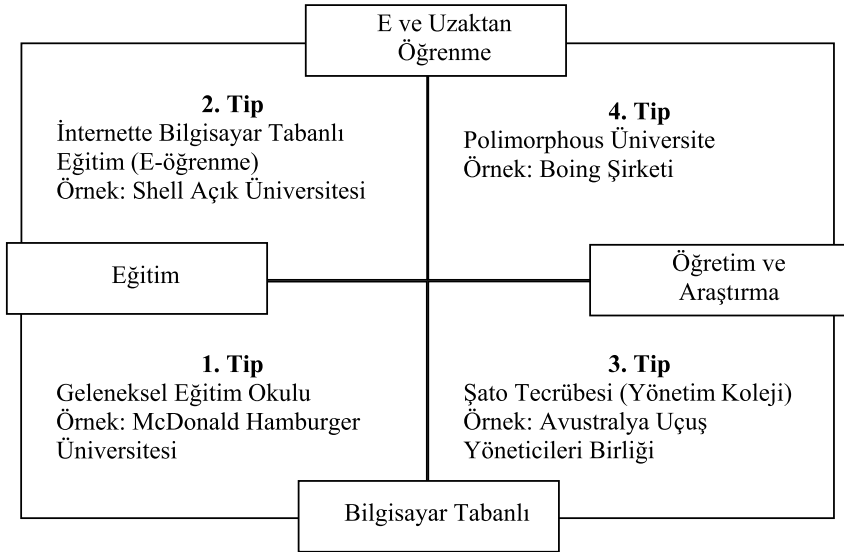
Walton üçüncü nesil KÜ'leri yaratıcılık ve buluşçuluğa odaklanarak insan sermayesinin geliştirilmesinde ve stratejik değişimin gerçekleştirilmesinde organizasyonun entelektüel motoru olarak görmektedir (Macpherson vd., 2005, 33-48).

Walton, öğrenmeye yaklaşım ve öğrenme mekanizmasının sofistike olması üzerine odaklanmıştır (Prince ve Beaver). Holland ve Pyman'a göre Walton'un tipolojisi KÜ'lerin gelişimini değişen çevreyle ilişkilendirmesi bakımından faydalıdır ancak tek boyutlu ve statiktir (Holland ve Pyman, 2006, 19-31).

Taylor ve Paton kurum üniversitelerinin anlaşılmasında daha dinamik bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bu yaklaşıma göre KÜ'ler öğrenme sürekliliği (continuum) ve uzamsal (spatial) organizasyon olmak üzere iki eksen üzerinde bulunmaktadırlar. Spatial organizasyon eksenini KÜ'nün fiziki yerleşimini geleneksel üniversite kampüsü veya sanal kampüs olması durumuna göre tanımlamaktadır. İkinci öğrenme eksenini, firmaya özgü ve mesleki eğitimler gibi dar bir alandan profesyonel gelişim ve araştırma gibi daha geniş gelişim programlarına geniş bir yelpazeyi içine almaktadır (Taylor ve Paton, 2002 aktaran: Holland ve Pyman, 2006, 19-31).

Taylor ve Paton bu iki boyutu (Şekil 1) bir modelde bir araya getirmiştir. Modeldeki 1. ve 2. tip KÜ'ler maliyet etkin eğitimler gerçekleştirme ve iş takvimine göre eğitimlere uygun zaman ayarlayabilmeye önem vermektedir. 3. Tip KÜ'ler "Şato Tecrübesi" olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yönetim kolejlerindeki gibi yüz yüze eğitimler verilmektedir. Akredite üniversitelerle yapılan işbirliği çalışanların gelişmesi için bir fırsat oluşturmaktadır. 4. tip KÜ'ler "Polimorphosus Üniversite" olarak tanımlanmakta ve birçok organizasyonun faaliyet gösterdiği dinamik bir çevreyi yansıtmaktadır. Bu tip diğerlerine göre en stratejik olanıdır. Organizasyonun her seviyesiyle ilgilenmektedir (Taylor ve Paton, 2002 aktaran: Holland ve Pyman, 2006, 19-31).

Şekil 1. Kurum Üniversitelerinin Sınıflandırılması



**Kaynak:** Taylor, S. ve R. Paton, Corporate Universities-Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education, the Observatory on Borderless Higher Education, London, 2002'den aktaran Holland, P. ve A. Pyman, "Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development", Journal of European Industrial Training, Cilt 30, Sayı 1, ss. 19-31, 2006.

Rademakers ise gelişim safhalarına göre operasyonel, taktiksel ve stratejik olmak üzere KÜ'leri üç grupta sınıflandırmıştır (Çizelge 2). Operasyonel safhada dağınık eğitim faaliyetleri merkezileştirilmiştir. KÜ operasyonel etkinliği başarmaya ve organizasyona uygun eğitim çabalarına odaklanmaktadır. Bilgi transferi temelde bu safhada gerçekleşmektedir. Taktiksel safhada KÜ'nün öncelikleri ve uygulayacağı programın içeriği belirlenmektedir. KÜ'nün asıl amacı organizasyonel amaçlarla bireysel amaçları uyumlaştırarak amaçların paylaşımını ve yaygınlaştırılmasını sağlamaktır. Stratejik safha en ileri safhadır. Bu safhada KÜ'nün çalışanları ve öğrencileri stratejik olarak uygun bilgiyi üretmek için araştırmalara odaklanmaktadır. Organizasyonun yaşaması ve ilerlemesi için gerekli olan yeni bilgiler sadece bu aşamada üretilmektedir (Redemarks, 2001 aktaran: Jansink vd., 2005, 40-57).

## Çizelge 2. KÜ'lerin Gelişim Safhaları

Özellikler	Operasyonel safha	Taktiksel safha	Stratejik safha
KÜ tipi	Gelişmiş eğitim bölümü	"Bilginin omurgası"	"Bilgi fabrikası"
Amaç	Etkinlik	Organizasyonel amaçlarla ilişkili	Eş zamanlı gelişim
Strateji ile ilişki	Dolaylı ve reaktif	Doğrudan ve reaktif	Doğrudan ve proaktif
Temel faaliyet	Şirketteki eğitim faaliyetlerini birleştirme	Strateji ile ilgili eğitimler	Eğitim ve araştırma yolu ile stratejilerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi

**Kaynak:** Redemarks, M. F. L, "Hoe Strategisch uw Corporate University?" (How Stratgic is Your Corporate University", Opleiding & Ontwikkeling, Cilt 3, Sayı 4, ss. 15-18, 2001'den aktaran Jansink, F. vd., "The Knowledge-Productive Corporate University", Journal of European Industrial Training, Cilt 29, Sayı 1, ss. 40-57, 2005.

Dealtry ise KÜ'lerin gelişimini dört aşamada incelemiştir (Dealtry, 2000 (c), 252-257);

*Birinci nesil:* Eğitim ve gelişim bölümlerinin yeniden adlandırılması,

*İkinci nesil:* Eğitim ve gelişimin organizasyonun amaçlarına göre düzenlenmesi,

*Üçüncü nesil:* Teknolojiye dayanan sanal üniversite kavramının doğması,

*Yeni nesil:* Gerçek zamanlı çevrede sonuca dayanan (result based) entelektüel sermaye ve entelektüel değer yönetimi süreçlerinin önem kazanması.

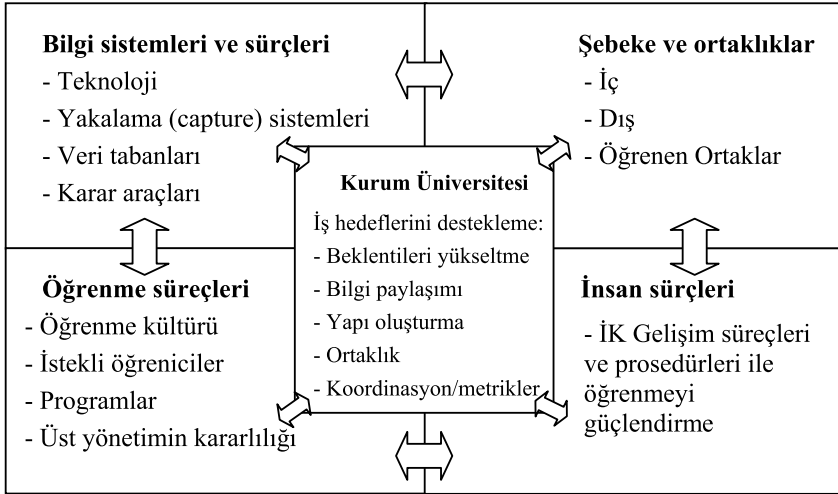
## 8. İDEAL KURUM ÜNİVERSİTESİ MODELİ

Prince ve Beaver'e göre KÜ'ler için ideal bir model veya fonksiyonlar seti bulunmamaktadır. Dünya sınıfında (world-class) KÜ organizasyonun öğrenme ve bilgi oluşturma sürecini destekleyen sosyal, teknolojik ve organizasyonel pratikleri kolaylaştırmaya ve iletişime odaklanmalıdır (Prince ve Beaver).

Dünya sınıfında KÜ'ler öğrenme alt sistemlerini oluşturan dört temel süreci barındırmaktadır. Şekil 2'de dünya ölçeğinde KÜ'yü oluşturan dört temel süreç gösterilmektedir. Bu süreçlerin tamamı bazı kurumlarda bulunabilir. Ancak eksik olan bu temel süreçler arasında koordinasyonun ve merkezi birlikteliğin olmamasıdır. KÜ'nün organizasyonun öğrenmesini

kolaylaştırıcı rolünü başarabilmesi için bu temel süreçlerin koordinasyonuna ve desteklenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. KÜ’de bu dört ana süreç bir birleriyle etkileşim halindedir (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

**Şekil 2.** Dünya Sınıfında İdeal Kurum Üniversitesi Modeli



**Kaynak:** Prince, C. ve G. Beaver, “The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda”, International Journal of Management Education, [http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince\\_Corporate\\_learning\\_agemda.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince_Corporate_learning_agemda.pdf), (25.03.2011)

**Bilgi sistemleri ve süreçleri:** Organizasyon düzeyinde öğrenme grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli olan sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyen için kolayca ulaşacağı ortak veri tabanına dönüştürülmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003, 436). Bilgi toplumunda teknolojiyi etkin olarak kullanmadan bilgi yönetim sistemini kurmak ve süreçlerini yönetmek sonuç olarak ta organizasyonel düzeyde öğrenmeyi sağlamak imkansızdır. Bu bakımdan öğrenme süreçlerinde teknoloji kullanımı daha fazla insanı daha fazla sıklıkla daha az maliyete eğitmeye ve eğitim sonuçlarını izlemeye imkan sunmaktadır (Fulmer ve Gibbs, 1998, 177-184). Bilgisayar donanım ve yazılımları, veri tabanı, uzman sistemler ve karar verme yazılımları sayesinde organizasyonlar tecrübe kazanma kabiliyetlerini dönüştürebilmektedir. Bilgi sistemleri sürecinin çıktısı amaç yönelimli bilgidir (Prince ve Stewart, 2002, 794-811). Bu bakımdan organizasyon eğer bilgiyi elde eder de uygulayamazsa ondan faydalanamaz (Allen ve McGee).



El-Tannir'e göre KÜ için günümüzde artık fiziki bir mekanın olmasına gerek yoktur. Dersler şirketin her hangi bir ofisinden yürütebilmektedir. Çünkü merkez her yerde etkindir. Ders materyallerine ve bilgilere her yerden ulaşılabilir. Bunlar virtual (sanal) kampüs sayesinde mümkün olabilmektedir. Sanal kampüs sadece uzaktan öğretim hizmeti sunmakta aynı zamanda merkezin dışı çıkış kapısı ve iletişim aracı olarak hizmet vermektedir (El-Tannir, 2002, 76-81).

Collins'e göre internet tabanlı eğitim başarılı bir KÜ için mutlak surette gereklidir (Collins, 2001, 80-87). Ancak e-öğrenmenin önemi teknolojinin nasıl adapte edildiğine, organizasyonel kontekste kullanımına ve teknolojinin organizasyonel amaçları, stratejileri ve öğrenme değerlerini ne kadar iyi desteklediğine bağlıdır (Macpherson vd., 2005, 33-48). Teknolojinin öğrenmede amaç değil araç olması gerektiği dikkate alınmalıdır. Allen'e göre öğrenme yerine teknolojiye odaklanma sorunlu bir yaklaşımdır. Öğrenmede kişisel farklılıklar ve öğrenilecek konular dikkate alınmalıdır. Tam sanal bir KÜ fikri önemini kaybetmiştir (Allen, 2010 (a), 48-53).

E-öğrenme ile ilgili etik, operasyonel ve pedagojik karşı çıkmalar olsa da bu karşı çıkışlar e-öğrenmenin eğitimde kullanımının yaygınlaşmasını durduramamaktadır. Bu da e-öğrenmenin geçici bir aşama olmadığını modern eğitim kontekstinde önemli bir özellik olduğunu desteklemektedir (Catherall, 2006).

Şebeke ve ortaklık süreçleri: İkinci alt sistem sadece iç ve dış topluluklarla ilişki kurulması değil aynı zamanda bireylerin nasıl etkileşim içinde olduklarını kontrol eden süreçle ilgilidir. KÜ kapsamında dünyadaki öğrenme ortaklarıyla (learning partner) şebekelerin ve ortaklıkların geliştirilmesini kolaylaştırma organizasyonda öğrenme etkileşimini gerçekleştirmek için önemlidir. Organizasyonun eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde dış kaynak kullanma eğilimi şebeke ve ortaklıkların oluşturulması sürecinin önemi arttırabilir, sanal KÜ ve e-öğrenmeyi kolaylaştırabilir. Şebeke ve ortaklık sürecinin çıktısı yeni bilgi elde edilmesidir (Prince ve Stewart, 2002, 794-811). Ayrıca KÜ'lerin üniversitelerle yapacağı ortaklıklar sonucunda taraflar birbirlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlayabilme ve öğrenme şansı yakalamaktadırlar (Ryan, 2007, 153-160).

İnsan Süreçleri: Paylaşılan değerler oluşturma ve güçlendirme organizasyonda öğrenmeyi destekleme ve kolaylaştırma ile ilgilidir. Bu sadece çalışanların teknolojiyi kullanmadaki beceri ve kabiliyetlerini geliştirme ile ilgili değildir, fakat aynı zamanda kurumun ortak ve anlaşılabilir kültür oluşturmada süreçler ve mekanizmalar oluşturmasıyla da ilgilidir. İnsan sürecinin çıktısı yapıdır; kurumsal rollerin tasarımı, kurallar, prosedürler ve liderlik (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

Öğrenme süreçleri: Öğrenme süreçleri eğitim ve öğretimle desteklenen öğrenme kültürünün oluşturulmasına dayanan öğrenen organizasyon oluşturma boyutunu göstermektedir. Öğrenme sürecinin çıktısı algıdır (sensemaking) (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

Şekil 2'ün ortasında dünya sınıfında KÜ'lerin başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri için gerekli olan yetkinlikler gösterilmektedir; çalışanların öğrenmenin ve eğitimlerin önemi ile ilgili beklentilerini yükseltme, bilgi paylaşma teknik ve pratikleri geliştirme, sürdürülebilir organizasyon yapıları oluşturma, destekleyici İK/İK geliştirme politikaları, şebeke ve ortaklık oluşturma ve kurum içinde öğrenmenin önemini göstermek için metrikler geliştirme ve koordine etme (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

KÜ'lerin başarısı onların eğitim ve öğretim programlarını yönetme kabiliyetinden çok onların öğrenme alt sistemlerinin karmaşık etkileşimlerini yönetme ve işleyecek duruma getirme kabiliyetlerine bağlıdır (Prince ve Stewart, 2002, 794-811).

## 9. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN ORGANİZASYONA SAĞLADIĞI FAYDALAR

KÜ bağlı bulunduğu organizasyona hangi faydaları sunmaktadır? Dealtry'ye göre bu sorunun kesin bir cevabı bulunmamakta ve fayda çok azdan çok yüksek yatırım geri dönüşüne kadar geniş bir yelpazede değişmektedir. Bu, KÜ kavramının sadece bir isim olarak mı yoksa stratejik gelişim bağlamında tam ve ciddi bir entelektüel meydan okuma olarak mı kullanılmasına bağlıdır (Dealtry, 2001(a), 30-38).

-Eğitim-strateji ilişkisinin kurulması: KÜ modeli eğitim ve geliştirme bağlamında organizasyona birçok avantaj sunmaktadır. KÜ, organizasyonun eğitim ve geliştirme faaliyetlerine proaktif bir yaklaşım getirmenin yanında aynı zamanda stratejik gereklerin ve bireysel ihtiyaçların bir biriyle bütünleşmesine (Pillay ve Wijnbeek, 2006, 29-38) ve işletme amaçları ile öğrenme stratejilerinin uyumlaştırılmasına yardımcı olmaktadır (Taylor ve Philips, 2002, aktaran: Blass, 2005, 58-74).

-Eğitimin yaygınlaştırılması: KÜ, personelin eğitimin ihtiyaçlarının karşılanmasından profesyonel gelişim programlarının yönetilmesine sistematik eğitim süreçlerin oluşturulmasına imkan veren uygun bir yapı kurulmasını sağlamaktadır (Gould, 2005, 508-520). Bu yapı sayesinde çalışanların daha geniş bir bölümü eğitim alma fırsatı yakalamakta (Sutton) ve organizasyondaki öğrenme oranı artırılarak çevredeki hızlı değişime ayak uydurulamaktadır (Taylor ve Philips, 2002, aktaran: Blass, 2005, 58-74).

- Çalışan aidiyeti ve iş performansında artış: KÜ sayesinde çalışanlar kendilerini geliştirme fırsatı elde etmekte ve kurum da çalışanlara gelişimlerini ciddiye aldığını göstermektedir (Blass, 2005, 58-74). Bu durum personel devir oranının düşmesi (El-Tannir, 2002, 76-81) ve çalışanların iş performansının artması sonucunu doğurmaktadır (AACSB, 1997; Moorin ve Renaud, 2004, 295-306).

- Eğitim maliyetlerinin düşürülmesi: Yerel olarak yapılan faaliyetlerin merkezden yönetilmesi ve koordine edilmesi, organizasyonun kendi eğitimcisini kendisinin yetiştirilmesi ve üniversitelerle gerçekleştirilen iş birliği sayesinde eğitim maliyetleri düşürülebilmektedir (Gould, 2005, 508-520).

- **Marka olma:** KÜ markalaşma ve fark oluşturma için etkin bir araçtır. KÜ, ismi, logosu, yayınları, web sitesi, eğitim programları ve vermiş olduğu sertifikalar ile organizasyonun marka imajına güçlü bir destek sağlamaktadır (www.akfifeğitim.com).

- **Organizasyon kültürünün yaygınlaştırılması:** KÜ, organizasyonun vizyon ve felsefesinin çalışanlara taşınmasına (AACSB, 1999), özellikle farklı coğrafi bölgelerde faaliyet gösteren ve farklı yerel kültürlerin bir arada bulunduğu organizasyonlarda kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır (Taylor ve Philips, 2002, aktaran: Blass, 2005, 58-74). KÜ aynı zamanda liderlik, yaratıcı düşünme ve problem çözme gibi yetkinlikleri teşvik ederek organizasyon kültürünün şekillenmesine katkı sağlamaktadır (Morrison ve Meister).

- **Değişimin yönetilmesi:** Kültürel değişme tutumların, algıların ve davranışların değişimini gerektirmektedir. İnsanlarda bu değişimi kolaylaştırma KÜ'nün yetki alanındadır (Allen, 2010(a), 48-53). KÜ; teknoloji kullanımı, bilginin paylaşılması, güncellenmesi, üretilmesi ve en iyi uygulamaların kıyaslamasının yapılması gibi uygulamalarla küreselleşmenin meydan okumalarına cevap verebilir ve değişimi yönetilebilir (Blass, 2005, 58-74).

- **Rekabetçi üstünlük sağlama:** KÜ, çalışanlara pratik iş bilgilerinin ve mesleki eğitimlerin verilmesi ve yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesi için ideal bir yapı sunmanın yanında bu faaliyetleri organizasyonu daha rekabetçi yapabilmek için tasarlanmaktadır (Morrison ve Meister). Kaynaklarını stratejik olarak insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik olarak kullanmaya odaklanan ve organizasyonun stratejik amaçları ile açık bir şekilde kendisini ilişkilendiren KÜ'ler organizasyonun rekabetçi avantajını güçlendirmektedirler (Holland ve Pyman, 2006, 19-31).

Fenn'e göre KÜ'ler artık sadece büyük organizasyonlar için bir fenomen değildir. Küçük ölçekli şirketler de kendi eğitim programlarıyla ge-

lirlerini arttırabilir, çalışan devir oranını düşürebilir, çalışanları daha kısa sürede geliştirip daha yetenekli çalışan portföyüne sahip olabilir, çalışmak isteyen daha fazla kişiyi şirkete celbedebilir ve çalışanları elde tutabilirler (Fenn, 1999).

## 10. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN YAPISI

KÜ'lerin yapısı organizasyona göre değişmektedir. Bazı organizasyonlarda sınıflardan oluşan fiziki yapılar bulunmaktayken bazılarında KÜ'ler tamamen sanaldır. KÜ'ler genellikle ait oldukları organizasyonun çalışanlarına eğitim vermektedirler. Organizasyonun personeli olmayan fakat organizasyonun ürünleri veya hizmetleri ile ilişkisi olan bireylere de ücretli veya ücretsiz eğitimler veren KÜ'ler de bulunmaktadır (Gould, 2005, 508-520).

Öğrenmeye verilen öneme göre bazı organizasyonlar KÜ'yü yönetecek bir yönetim kurulu üyesi (CLO) atamaktadırlar. Öğrenmeden sorumlu yönetim kurulu üyesi organizasyonun öğrenme felsefesini ve stratejilerini geliştirmekte, çalışanlarda bulması gereken yetkinlikleri belirlemekte ve değerlendirmektedir. Öğrenmeden sorumlu yönetim kurulu üyesi öğrenme için gerekli olan teknolojinin sağlanması, öğrenme fırsatlarının pazarlanması ve KÜ'nün maliyet etkin olmasından sorumlu bulunmaktadır (Gould, 2005, 508-520).

## 11. KURUM ÜNİVERSİTELERİNİN KURULUŞ AŞAMALARI

Allen'e göre çalışanların eğitime ilgi duymadıkları bir ortamda KÜ'yü etiket olarak kullanmak kendi tabiri ile başlangıçta ağrıyı dindirir de hastalığı tedavi etmeyecektir. KÜ'nün kuruluş amacının kurumun stratejileri ile olan bağlantısının açıkça ortaya konması gerekmektedir (Allen).

KÜ kuruluşundaki ilk adım değişiklik gerektiren diğer organizasyonel adımlardan farksızdır. Bu bağlamda ilk iş üst yönetimin onayını almaktır. Çünkü KÜ'nün kurulması demek organizasyonun kaynaklarının yeniden dağıtılmasıyla aynı anlamı taşımaktadır (Gould, 2005, 508-520).

Meister, yönetiminin KÜ'nün kurulmasına karar vermesinden sonra kuruluş için on aşamanın gerekli olduğunu belirtmektedir. Aşağıda bu aşamalar açıklanmaktadır (Meister, 1998, 38-43).

- **Yönetim organını oluşturma:** Üst yönetimin güçlü ve görünür desteğini almak KÜ'nün genel başarısı için kritik öneme sahiptir. Aynı zamanda kıdemli bölüm (hat) yöneticilerinin desteği de ilk aşamalarda

gereklidir. Üst yöneticinin ve kıdemli bölüm yöneticilerinin KÜ için paylaşılan bir vizyon belirleyecekleri bir yönetim sistemi gereklidir. Yönetim organının rolleri, sorumlulukları ve KÜ'nün eğitim-geliştirme bölümünden rol ve sorumluluklar bakımından nasıl farklılaşacağı konusu üst yönetim tarafından belirlenmelidir.

- **Vizyon oluşturma:** Vizyonu belirlemek yönetim organının sorumluluğundadır. Başarılı bir KÜ'de bütün önemli paydaşlar üzerinde sürekli bir etki oluşturacak geleceğin resmi çizilmelidir.
- **Finansman stratejisini belirleme:** KÜ'nün faaliyetlerinin kurumun genel bütçesinden mi karşılanacak yoksa iş birimleri arasında mı bölüştürüleceğine karar verilmelidir.
- **Kapsamı belirleme:** Bütün eğitim faaliyetleri tek bir çatı altında mı toplanacak sorusunun cevabının bulunması gerekmektedir. Bazı eğitim fonksiyonları maliyet ve etkinlik açısından merkezileştirilebileceği gibi bazı fonksiyonlar da müşteriye yakın olmak açısından ademi merkezileştirilebilir.
- **Paydaşları ve paydaşların ihtiyaçlarını belirleme:** KÜ'yü geleneksel eğitim bölümlerinden ayıran en önemli farklardan biri KÜ'nün hizmet sunduğu hedef kitledir. KÜ'nün hedef kitlesi çalışanlar, müşteriler ve tedarikçileri içine alan bütün değer zincirini kapsamaktadır. KÜ'nün müşterileri de içine alan bütün paydaşların ihtiyacını belirlemesi gerekmektedir. İş performansını arttırmak için öğrenme ile ilgili kritik iş konularını belirlemek ve sonrasında spesifik öğrenme hedeflerine ve hedef kitleye odaklanmak gerekmektedir.
- **Ürün ve hizmet geliştirme:** Organizasyon çalışanların ihtiyacı olan yetkinlik, bilgi ve yetenekleri belirledikten sonra model (templete) öğrenme çözümleri geliştirmelidir. Dünya sınıfında öğrenen organizasyon olmak yöneticilerin amaçlarını ve stratejilerini geliştirmeleri için onlara profesyonel hizmet sunma demektir.
- **Öğrenme ortağını seçme:** Öğrenme modelleri belirlendikten sonra öğrenme ortakları belirlenmelidir. Bunlar eğitim şirketleri, danışmanlar ve yüksek öğretim kurumları olabilir.
- **Teknoloji stratejisini tasarlama:** Daha fazla insanı daha fazla sıklıkla daha az maliyetle eğitmek için teknoloji nasıl kullanılacak? Hangi teknolojiler kullanılacak? Teknoloji ve geleneksel öğrenme modellerini hangi kombinasyonda kullanılacak?.
- **Ölçme sistemini kurma:** KÜ kurmanın temel amaçlarından biri performans iyileştirilmesi bağlamında öğrenme çıktılarını ölçmektir.

- **İletişim:** KÜ'yü kurmanın ardındaki nedenlerin ve niçinlerin başarılı iletişim programı ile çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki soruların cevapları verilmelidir.
  - KÜ nedir ve eğitim bölümünden hangi yönde ayrılmaktadır?
  - Öğrenme organizasyon için niçin önemlidir?
  - KÜ ne zaman faaliyete geçecek ve eğitimler nerde gerçekleştirilecek?
  - Hangi programlara kimler katılabilir?
  - KÜ'den kim sorumlu ve kime müracaat etmek gerekmektedir?

KÜ'lerin başarısız olmasına ya da istenilen performansta olmamasının genel sebepleri arasında şunlar sayılmaktadır (Dealtry, 2000 (e), 65-78):

- "Kopyalama" ya da "bende de olsun" (me too ism) sendromu,
- Akademik bir üniversite ya da işletme okulu paradigmasını taklit etme,
- Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun adını değiştirme,
- Fildişi kuleler ve ihtişamlı ofislere yatırım yapma.

## 12. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geleneksel üniversite eğitiminin ve kurumların eğitim bölümlerinin organizasyonların insan kaynakları gelişim ihtiyacını karşılayamaması ve günümüz bilgi toplumunda mevcut bilginin hızla eskimesi KÜ'leri kurulması sonucunu doğurmuştur.

KÜ'lerin dünyada hızla artan sayılarına ve üslendikleri önemli işlevlerine rağmen uzmanların üzerinde anlaştıkları ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum hemen her organizasyonun KÜ'ye farklı roller yüklemesinden ve yapılarının çeşitlilik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Yapılan tanımlamalar genel olarak KÜ'lerin organizasyona bağlı eğitim oluşumu olduğuna, hedef kitlesinin sadece organizasyonun çalışanları olmadığına, stratejiye ve sürekli öğrenmeye vurgu yapmaktadır.

KÜ'lerin eğitimin çalışanlar arasında yaygınlaştırılması ve sürekli öğrenmenin bir kültür haline getirilmesi, yönetim yetkinliklerinin geliştirilmesi, personel devir oranının düşürülmesi, çalışan aidiyetinin artırılması, daha kaliteli iş gücünün celbedilemesi, marka oluşturma, eğitim maliyetlerinin düşürülmesi, üniversitelerle iş birliğinin geliştirilmesi, değişimin yönetilmesi, kurum kültürü oluşturma ve yaygınlaştırma, bilginin payla-

sılması, yeni bilgilerin üretilmesi ve sonuç olarak rekabetçi üstünlük sağlama gibi birçok fayda sağlayabileceği ileri sürülmektedir.

KÜ'lerin sağladığı faydalar ve KÜ'lerle ilgili süreçler (teknoloji süreçleri, öğrenme süreçleri vs.) incelendiğinde bunların aslında yönetim alanında bilinen konular olduğu görülmektedir. Ancak KÜ yaklaşımı eğitim ve geliştirme ile ilgili faaliyetleri organizasyonun vizyon ve misyonu ile uyumlu hale getirmeyi ve öğrenen organizasyon oluşturarak yeni bilgi ve strateji üretmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçları gerçekleştirmenin sorumluluğunu da organizasyonun üst yönetimine verilmektedir.

Eğitim ve geliştirme bölümünün sadece adını değiştirme, KÜ'yü geleneksel üniversite misyonu yüklemeye veya başka organizasyonları bilinçsizce taklit etme başarılı sonuçlar vermeyecektir. Dolayısıyla KÜ'lerin başarılı olması için organizasyonun misyon ve vizyonu ile uyumlu olması ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre kurulması önem taşımaktadır.

Türkiye'de konuyla ilgili çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yapılacak çalışmalarda KÜ'lerin kuruluş amaçları, yapıları, vermiş oldukları eğitimler, hedef kitleleri, gelişim aşamaları, karşılaştıkları sorunlar, özellikle eğitim bölümlerinden farkı ve "tabela" kurumlar olup olmadığının araştırılması gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- AACSB, "1997 Survey of Corporate University Future Directions", AACSB Newsline, Yaz 1997, [http://www.aacsb.edu/publications/printnewsline/NL1997/sufuturdir\\_1.asp](http://www.aacsb.edu/publications/printnewsline/NL1997/sufuturdir_1.asp), (04.05.2011)
- AACSB, "1999 Survey of Corporate University Future Directions", AACSB Newsline, Kış 1999, <http://www.aacsb.edu/publications/printnewsline/NL1999/spcorporat.asp>, (04.05.2011)
- ALLEN, M. ve P. McGee, "Measurement and Evaluation in Corporate Universities", <http://www.infolizer.com/int5ern5etr1ainin7ga13com/Measurement-and-evaluation-in-corporate-universities.html>, (25.03.2011)
- Allen, M., "Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication", *The Journal of International Management Studies*, Cilt 5, Sayı 1, ss. 48-53, 2010 (a).
- ALLEN, M., "The Next Generation of Corporate Universities", <http://www.globalccu.com/images2010/globalccu-ebooks/The-Next-Generation-of-Corporate-Universities.pdf>, (25.03.2011)
- ALLEN, M., "The Next Generation of the Corporate Universities", *Training Industry Quarterly*, Yaz, ss. 25-29, 2010 (b).
- ANDRESEN, M. ve A. Irmer, "Corporate Universities in Germany", *The New Corporate University Review*, 2000, [www.traininguniversity.com](http://www.traininguniversity.com), (26.03.2011)

- ANDRESEN, M. ve B. Lichtenberger, "The Corporate University Landscape in Germany", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 19, Sayı 2, ss. 109-123, 2007.
- BELET, D., "Turn Your Corporate University into an Efficient Learning Organization Development Tool, European Conference on Educational Research, 22-25 Eylül 1999, Fillandiya, <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/000001132.htm> , (25.03.2011)
- BLASS, E., "The Rise and Rise of the Corporate University", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1, ss. 58-74, 2005.
- CATHERALL, P., "Critical Perspectives in E-Learning", *Information for Social Change*, Sayı 23, Yaz 2006, <http://www.libr.org/isc/issues/ISC23/B9b%20Paul%20Catherall.pdf>, (25.03.2011)
- COLLINS, C. E., "Creating the International Training Management Web Site: A Corporate University Portal That Shares Best Practices", *The DISAM Journal*, Bahar, ss. 80-87, 2001.
- DANIELS vd., **The Organization of International Business LITF**, 15. Bölüm, 12. Basım, <http://ebookbrowse.com/chapter-15-the-organization-of-international-business-litf-doc-d74908644> , (25.03.2011)
- DEALTRY, R. "Strategic Directions in the Management of the Corporate University Paradigm", *Cilt 12, Sayı 4*, ss. 171-175, 2000 (a).
- DEALTRY, R., "Achieving Integrated Performance Management with the Corporate University", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 17, Sayı 1/2, ss. 65-78, 2000 (e).
- DEALTRY, R., "Case Research into Corporate University Development", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 12, Sayı 6, ss. 252-257, 2000 (c).
- DEALTRY, R., "Configuring the Corporate University-Managing a Portfolio of Thinking Schools", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 13, Sayı 1, ss. 30-38, 2001 (a).
- DEALTRY, R., "Establishing a Methodology for Appraising the Strategic Potential of Corporate University", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 12, Sayı 5, ss. 217-223, 2000 (b).
- DEALTRY, R., "Managing the Transition to the Corporate University- a Synthesis of Client Research", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 13, Sayı 5, ss. 215-222, 2001 (b).
- DEALTRY, R., "The Real-Time Corporate University Becomes a Reality", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 14, Sayı 8, ss. 340-348, 2000 (d).
- ECCLES, G., "Marketing the Corporate University or Enterprise Academy", *The Journal of Workplace Learning*, Cilt 16, Sayı 7, ss. 410-418, 2004.
- ECUANET, An Overview of Corporate Universities, Birmingham, 2006'dan aktaran Guierci, M. vd., "Training Evaluation in Italian Corporate Universities: a Stakeholder-based Analysis", *International Journal of Training and Development*, 14:4, ss. 291-308, 2010.
- EL-TANNIR, A. A., "The Corporate University Model for Continuous Learning, Training and Development", *Education + Training*, Cilt 44, Sayı 2, ss. 76-81, 2002.



- FENN, D., "Corporate Universities for Small Companies", 1 Şubat 1999, [www.inc.com/magazine/19990201/730.html](http://www.inc.com/magazine/19990201/730.html), (25.03.2011)
- FRESINA, A. J., "The Three Prototypes of Corporate Universities", *Corporate University Review*, January / February, 1997.
- FULMER, M. R., ve Gibbs A. P., "Life Learning at the Corporate University", *Career Development International*, Cilt 3, Sayı 5, ss. 177-184, 1998
- GOULD, K. E., "The Corporate University A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services", *Behavior Modification*, Cilt 29, Sayı 3, ss. 508-520, 2005
- GUIERCI, M. vd., "Training Evaluation in Italian Corporate Universities: a Stakeholder-based Analysis", *International Journal of Training and Development*, 14:4, ss. 291-308, 2010
- HILSE, H., ve A. T. Nicolai, "Strategic Learning in Germany's Companies", *Journal of Management Development*, Cilt 23, Sayı 4, ss. 372-398, 2003
- HOLLAND, P. ve A. Pyman, "Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 30, Sayı 1, ss. 19-31, 2006
- JANSINK, F. vd., "The Knowledge-Productive Corporate University", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1, ss. 40-57, 2005.
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, 2003
- LENDERMAN, H. ve E. Sandelands, "Learning for a Purpose: Building a Corporate University", *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Cilt 14, Sayı 7, ss. 382-384, 2002
- MACPHERSON, A. vd., "The Implementation and Use of e-learning in the Corporate University", *Journal of Workplace Learning*, Cilt 17, Sayı ½, ss. 33-48, 2005
- MEISTER, J. C., "Ten Steps to Creating a Corporate University", *Training & Development*, ss. 38-43, Kasım 1998
- MOORIN, L. ve S. Renaud, "Participation in Corporate University Training: Its Effect on Individual Job Performance", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Cilt 21, Sayı 4, ss. 295-306, 2004.
- MORRISON, J. L. ve J. C. Meister, "Corporate Universities: An Interview with Jeanne Meister" *The Technology Source*, July / August 2000, [http://www.technologysource.org/article/corporate\\_universities/](http://www.technologysource.org/article/corporate_universities/), (04.05.2011)
- NIXON, C. F. ve M. M. Helms, "Corporate vs Higher Education Institutions", *Industrial and Commercial Training*, Cilt 34, Sayı 4, ss. 144-150, 2002
- ÖZEVREN, M. ve S. Yıldız, "Türkiye'deki Şirket Üniversitelerinin Durumuna Yönelik Bir Araştırma", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, ss. 445-463, 2008
- PATON, R. vd., "Corporate Education Strategies: Corporate Universities in Practice", 2005, [http://www7.open.ac.uk/oubs/research/pdf/Corporate\\_education\\_Paton\\_2005.pdf](http://www7.open.ac.uk/oubs/research/pdf/Corporate_education_Paton_2005.pdf), (25.03.2011)
- PILLAY, K. ve D. Wijnbeek, "The Corporate University Training and Learning Solutions for a South African Airline Industry", *SA Journal of Human Resource Management*, Cilt 4, Sayı 2, ss. 29-38, 2006

- PRINCE, C. ve G. Beaver, "The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda", *International Journal of Management Education*, [http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince\\_Corporate\\_learning\\_agemda.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince_Corporate_learning_agemda.pdf), (25.03.2011)
- PRINCE, C. ve J. Stewart, "Corporate Universities-an Analytical Framework", *Journal of Management Development*, Cilt 21, Sayı 10, ss. 794-811, 2002
- REDEMARKS, M. F. L., "Hoe Strategisch uw Corporate University?" (How Strategic is Your Corporate University", *Opleiding & Ontwikkeling*, Cilt 3, Sayı 4, ss. 15-18, 2001'den aktaran Jansink, F. vd., "The Knowledge-Productive Corporate University", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1, ss. 40-57, 2005.
- RYAN, L., "Developing a Qualitative Understanding of University-Corporate Education Partnership", *Management Decision*, Cilt 45, Sayı 2, ss. 153-160, 2007
- SELAMET, S., *Şirket Akademileri ve Türkiye Uygulamaları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Shaw, S., "The Corporate University Global or Local Phenomenon?", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1, ss. 21-39, 2005
- SUTTON, J., "The Corporate Universities- a New Dimension in Vocational Educational Education and Training: Hospitality Industry Case Study", <http://pc.parnu.ee/~htooman/EuroChrie/Welcme%20to%20EuroCHRIE%20Leeds%202007/EuroCHRIE%20Leeds%20Conference%20Proceedings/Full%20Papers/Sutton,%20John.pdf>, (25.03.2011)
- TAYLOR, S. ve R. Paton, *Corporate Universities-Historical Development, Conceptual Analysis and Relations with Public-Sector Higher Education*, the Observatory on Borderless Higher Education, London, 2002'den aktaran Holland, P. ve A. Pyman, "Corporate Universities: A Catalyst for Strategic Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 30, Sayı 1, ss. 19-31, 2006
- THOMAS, D., "Seminar on Corporate Business Schools", Henley Management College 28 Ekim 1999'dan aktaran Prince, C. ve G. Beaver, "The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda", *International Journal of Management Education*, [http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince\\_Corporate\\_learning\\_agemda.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince_Corporate_learning_agemda.pdf), (25.03.2011)
- THOMSON, G., "Unfulfilled Prophecy the Evolution of Corporate Colleges, *The Journal of Higher Education*, Cilt 71, Sayı 3, ss.322-341, 2000
- WALTON, F., "Would the Real Corporate University Please Stand up?", *Journal of European Industrial Training*, Cilt 29, Sayı 1, ss. 7-20, 2005
- WALTON, J., *Strategic Human Resource Development*, London, 1999'dan aktaran Prince, C. ve G. Beaver, "The Rise and Rise of Corporate University: the Emerging Corporate Learning Agenda", *International Journal of Management Education*, [http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince\\_Corporate\\_learning\\_agemda.pdf](http://www.heacademy.ac.uk/assets/bmaf/documents/publications/IJME/Vol1no2/Prince_Corporate_learning_agemda.pdf), (25.03.2011)

- WHEELER, K., "How is a Corporate University Different from a Training and Development Function?", Nisan 2005, [www.giresource.com](http://www.giresource.com), (25.03.2011)
- [www.akfitegitim.com](http://www.akfitegitim.com), (25.03.2011)
- [www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde\\_nitelik\\_sorunu.htm](http://www.ikyworld.com/egitim/sirketlerde_nitelik_sorunu.htm), (15.11.2011)
- [www.isteinsan.com.tr/isteinsan\\_gazete/akademiler\\_genclere\\_calisiyor.html](http://www.isteinsan.com.tr/isteinsan_gazete/akademiler_genclere_calisiyor.html), (15.11.2011)
- <http://HYPERLINK> "http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i=972" [yenisafakHYPERLINK](http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i=972) "http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i=972".com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011HYPERLINK "http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i=972"&HYPERLINK "http://yenisafak.com.tr/Ekonomi/Default.aspx?t=08.09.2011&i=972"i=972, (15.11.2011)
- [www.vip.com.tr/akademi](http://www.vip.com.tr/akademi), (15.11.2011)
- [www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success](http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success)HYPERLINK "http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&id=172"&HYPERLINK "http://www.bogazicikariyer.com/Content.aspx?kw=success&id=172" id=172, (15.11.2011)
- [www.finansgundem.com/haber/Farkli-bir-akademi-Deniz-Akademi/63640](http://www.finansgundem.com/haber/Farkli-bir-akademi-Deniz-Akademi/63640), (15.11.2011)
- [www.bursa.bel.tr/bursa-moda-ve-tasarim-akademisi-sehrin-yeni-cekim-merkezi-olacak/haber/7142/](http://www.bursa.bel.tr/bursa-moda-ve-tasarim-akademisi-sehrin-yeni-cekim-merkezi-olacak/haber/7142/), (15.11.2011)
- [www.capital.com.tr /sirket-akademileri-gencleri-bekliyor-haberler/21835.aspx?0](http://www.capital.com.tr/sirket-akademileri-gencleri-bekliyor-haberler/21835.aspx?0).Page, (15.11.2011)