

DEĞİŞEN İŞ ÇEVRESİ VE İŞLETMECİLİK EĞİTİMİNDE YENİ EĞİLİMLER*

Zeynep ONAY**

Özet :

Ekonomi politikalarında liberalleşme, küreselleşme; iletişim, bilgi ve üretim teknolojilerinin hızla yaygınlaşması, kamu ve özel kuruluşların yapılanma ve işleyişlerini etkilemektedir. Bu makalede değişen iş çevresinin işletme mezunlarından beklenen özelliklere, dolayısıyla işletmecilik eğitimine dünyadaki ve Türkiye'deki yansımaları, derece veren programlar ve sürekli eğitim açılarından incelenmektedir. Lisans ve yüksek lisans programları için genel bir yaklaşımın yanı sıra, müfredat ve eğitim yöntemlerine ilişkin öneriler sunulmaktadır. Sürekli eğitim boyutunda ise, yönetici eğitimi programlarına olan ihtiyaç ve bu alanda üniversitelere rakip yeni oluşumlar anlatılarak, üniversitelerin bu büyüyen pazarda daha etkili olmaları için gereken bazı unsurlara değinilmektedir. Zaman ve mekan kısıtlarını büyük ölçüde ortadan kaldırarak yüksek öğretimde yeni bir çığır açan, İnternet'e dayalı 'asen kron öğrenme' yaklaşımının uygulamaları örneklenmekte, işletmecilik eğitimindeki etkililiği tartışılmaktadır. Makalede geliştirilen önerilerin, mevcut darboğazlara karşın, Türk üniversitelerinde uygulanabilirliğine işaret edilmektedir. Oluşturulan bu çerçeve işletmecilik eğitiminin içerik, yöntem ve öncelikler değerlendirmesinde yol gösterici olacaktır.

* Bu çalışmaya görüş ve önerileriyle değerli katkıları için Prof. Dr. Ahmet Acar'a teşekkür ederim.

** Y. Doç. Dr. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü Müdür Yardımcısı

Anahtar Sözcükler: İşletmecilik Eğitimi, Sürekli Eğitim, Asenkron Öğrenme

Keywords: Management Education, Continuous Education, Asynchronous Learning

Abstract :**The Changing Work Environment and New Trends in Management Education**

The liberalisation of economic policies, globalization and the rapid propagation of communication, information and new process technologies are affecting the structure and operations of public and private enterprises. This paper examines the impact of the changing work environment on the skills required from management graduates and consequently the expectations from management education, in terms of degree programs and continuous education. Proposals concerning a general approach, curricula and instructional methods for undergraduate and graduate programs are presented. The demand for management development programs, the emergence of new competitors in continuous education, and the factors to be considered for universities to play a more central role in this growing market are outlined. Asynchronous learning applications on the Internet and their effectiveness on management education are discussed. Despite existing constraints, the proposals developed in this paper are deemed to be applicable in Turkish universities. This framework constitutes a guide for the evaluation of content, methods and priorities in management education.

1. Giriş

20. yüzyılın sonlarında, işletme bölümlerinin verdikleri eğitimi ve meslekten beklentileri derinden etkileyen çok sayıda değişimler olmuştur. Ekonomi politikalarında liberalleşme, küreselleşme; iletişim ve bilgi teknolojilerinde hızlı gelişme ve yaygınlaşma sonucu bilgi toplumuna geçiş; üretim teknolojilerindeki yenilikler, iş çevresinde geleneksel dengeleri değiştirmektedir. Liberal politikalar ve küreselleşme sonucunda uluslararası alanda ticaret hacmi, sermaye hareketliliği ve kuruluşlar arası rekabet önemli ölçüde artış göstermektedir. İletişim ve bilgi teknolojileri, kurum içi ve kurum dışı bilgi akışına yeni düzenler getirerek, şirketlerde bürokrasiyi azaltmaktadır. Yeni üretim teknolojileri, ürün ve hizmetlerin yaşam döngülerinin kısalmasına, küçük ölçekli-büyük ölçekli işletmelerin rekabet ilişkilerinin değişmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, iş dünyasında değişen koşullarla birlikte ortaya çıkan yeni beklentilere cevap verebilecek geleceğin yöneticilerinin eğitimi büyük önem taşımaktadır.

Bu makalede önce çalışma ortamındaki bazı değişiklikler irdelenecek, bu bağlamda işletme mezunlarından beklenen özellikler sunulacaktır. Daha sonra işletmecilik eğitime ilişkin, ülkemizde ve dünyada yapılan değerlendirmeler derece veren programlar ve sürekli eğitim açılarından incelenecektir. Lisans ve yüksek lisans programları için bir genel yaklaşımın yanı sıra, müfredat ve eğitim yöntemleriyle ilgili bir dizi öneri sunulacaktır. Sürekli eğitim konusunda ise, üniversitelerin ve hızla gelişen rakip oluşumların yöneticilerin eğitimindeki rolleri irdelenecektir. İnternet'in sağladığı etkileşimli ortam ve sınırsız bilgiye ulaşabilme olanağıyla yüksek öğretimde yeni bir çığır açan bilgisayar ağına dayalı 'asen kron öğrenme' yaklaşımının işletmecilik eğitiminde Türkiye ve dünyadaki bazı uygulamaları örneklenecek ve etkililiği incelenecektir. Son olarak, makalede geliştirilen önerilerin ülkemizde uygulanabilirliği darboğazlar çerçevesinde tartışılacaktır.

2. İş Çevresindeki Değişiklikler

Özel ve kamu sektöründeki örgütlerin faaliyet gösterdiği iş çevresinde son yıllarda yaşanan önemli değişiklikleri, bu yazının amaçları açısından, üç ana faktörle bağlantılandırmak mümkündür:

- Ekonomi politikalarında liberalleşme ve küreselleşme;
- Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki atılımlar;
- Üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler.

Bilindiği gibi, liberalleşme ve küreselleşme sürecinin sonuçları: uluslararası ticaret ve doğrudan yatırımlarda izlenen artış eğilimi ve uluslararası sermayenin artan hareketliliği; kamu sektörünün küçülmesi ve bir çok ülkede izlenen özelleştirme/özerkleştirme uygulamaları; korumacılığın ve devlet teşvik/sübvansiyonlarının azaltılması; uluslararası rekabetin şiddetlenmesi ve daha fazla sayıda sektörün uluslararası ticarete açılması; dış pazarlara çıkıp çıkmama kararsızlığını yaşayan firmaların uluslararası rekabeti yerel pazarlarında hissetmeleri şeklinde yaşanmaktadır.

Diğer taraftan, bilgi ve iletişim teknolojilerinde hızlı gelişme, sermaye piyasalarının bütünleşmesine olanak sağlamaktan ticaret ve faaliyetlerin daha fazla küreselleşmesine; çokuluslu şirketlerin örgütlenme ve yönetim uygulamalarından

en küçük firmaların iş yapma şekline kadar uzanan çok geniş bir yelpaze içinde yeni ufuklar açmış ve kapsamlı dönüşümlere neden olmuştur.

Yine son 10-15 yıl içinde, üretim teknolojilerindeki yenilikler, kullanıcı firmalar için rekabette yeni avantajlar getirmiş ve belki de en önemlisi, küçük ölçekli-büyük ölçekli işletmelerin rekabet ilişkisinde ve geleneksel avantaj dengelerinde önemli değişiklikler yaratmıştır (Meredith 1987). Bu yenilikler sadece imalat sanayinde değil, tüm sektörlerde firmaların rekabet stratejilerinde, örgütlenme ve yönetim şekillerinde yeni düzenleme gereği getirmiştir.

Bu eğilimlerin sonucu olarak günümüz işletmeleri, her zamankinden daha karmaşık, daha hızlı değişen, daha rekabetçi ve daha fazla risklerin algılandığı bir iş çevresinde faaliyet gösterme durumundadırlar. Dünyada ve ülkemizde faktör maliyetlerine dayalı rekabet avantajlarının ve korumacılığın aşınması, diğer taraftan ürünlerin ve üretim teknolojilerinin yaşam döngülerinin kısılması ve pazarlama ve yönetim alanına giren yenilikler alışılanın dışında ve daha rekabetçi bir iş çevresi yaratmaktadır. Bu ortamda, teknoloji ve pazardaki değişiklikleri daha yakından takip edebilecek; talebe daha duyarlı ve hızlı hareket edebilecek; daha esnek ve daha çabuk uyum sağlayabilen örgütlerin başarı şansı artmaktadır. Talebe yönelik olma gereği; gelişen tüketici beklentileri ve kalite temelinde rekabetin artmasıyla birlikte, üretim ve hizmet sektörlerinde toplam kalitenin yönetim felsefesi olarak yaygınlaşması izlenmektedir.

Rekabet nedeniyle ürün-pazar-teknoloji karmalarında daha fazla çeşitlenmeye giden firmaların bünyelerinde barındırmak zorunda oldukları uzmanlık yelpazesi de genişlemektedir. İşletmelerin faaliyetlerinde artan ölçek, çeşitlenme ve belirsizlik, yönetim görevini daha da karmaşık hale sokmaktadır (Covin ve Slevin 1997). Yönetimde karmaşıklığı azaltma amacıyla örgütlerde kullanılan 'hierarchy oluşturma' ve 'standartlaştırma/formelleşme' uygulamaları yetersiz kalmakta, 'yetki verme' ve 'otonom birimler oluşturma' çözümleri daha ağırlık kazanmaktadır. Bu bağlamda, mevcut büyük kuruluşların yeniden yapılanma çabalarında 'maliyet merkezleri' yanında 'kâr merkezleri' ve 'strateji (yatırım) merkezleri'nin oluşturulması ve alt-birim yöneticilerine daha fazla yetki ve inisiyatif verilmesi son yıllarda artarak devam etmektedir.

Yoğunlaşan rekabetin ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmenin doğal sonucu olarak, daha çok sayıda firma için "*algılanan riskler*" artmakta ve "*çevreden geri-iletim*" çabuklaşmaktadır (Deal ve Kennedy 1983; Chatman ve Jehn 1994). Bu yöndeki baskıları hisseden firmaların, rekabet edebilmek için "*bürokratik*

kültür"den uzaklaşması; yukarıda belirtildiği üzere daha esnek, insan kaynaklarına ve çalışanların becerilerine daha duyarlı politika ve uygulamalara yönelmesi kaçınılmazdır.

Son yıllarda, ülkemizde ve tüm dünyada girişimcilik ve küçük-orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) hızla gelişmesi yönetim/işletmecilik bilimini yakından ilgilendirmektedir. KOBİ'lerin sorunlarının incelenmesi, başarılı yönetim modellerinin geliştirilmesi ve destek mekanizmalarının oluşturulması giderek daha fazla tartışılmaktadır. Bunların yanı sıra, sivil toplum kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen dernek, vakıf ve benzeri kuruluşların hukuki konumları, örgütlenme ve yönetim sorunları işletmecilik alanında farklı talepler doğurmakta; yeni öncelikler, uygun çerçeve ve çözümler gerektirmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle üretim sektöründe yaygınlaşan otomasyon, hizmet sektörünün büyümesine de ivme kazandırmıştır. Aynı zamanda, kuruluşların bazı hizmetleri fason olarak dış kurumlara yaptırması, bu ihtiyaçları karşılamak üzere sadece imalat sektöründe değil, hizmet sektöründe de (temizlik, güvenlik, vb.) taşeron firmaların yaygınlaşmasına neden olmuştur. Bugün birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye'de de işgücünün büyük bir kısmı hizmet sunumuna kaymaktadır. Buna ek olarak, İnternet'in yaygınlaşmasıyla gelişen 'elektronik ticaret' yeni hizmetlerin oluşmasına ve hatta sanal şirketlerin kurulmasına yol açmıştır (Benjamin ve Wigand 1995:62; Quelch ve Klein 1996:60).

İş çevresinde değiştiğimiz bu ana eğilimler, firmaların stratejik davranışlarını etkilemek yanında, iç uygulamalarında da önemli yenilikler getirmektedir. Bilindiği gibi, bilgi ve iletişim teknolojileri, şirketlerde bürokrasiyi büyük ölçüde azaltarak, örgütlere yeni iletişim düzenleri ve hiyerarşik yapılar getirmektedir (Gurbaxani ve Whang 1991). Bilgisayar ağları yoluyla farklı coğrafi konumlarda bulunan çalışma grupları, birbirleriyle, tedarikçi firmalarla ve müşterilerle iletişim kurabilmekte, ortak veri tabanları kullanabilmektedirler (Navarro 1994). Bilgi sistemleri kurum-ıç i ve kurum dış ı iletişim, bilgiye erişim ve denetleme faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Böylece, yetki devri olanağı çoğalmakta, ara yönetim kademeleri azalmakta ve çalışanların işyerlerinden mekansal bağımsızlığı artmaktadır (Laudon ve Laudon 1998; Malone 1997:23).

Doğal olarak bu değişimlerin tümü her örgüt tarafından hissedilmediği gibi, değişim hızı ve baskının ağırlığı da sektörden sektöre değişmektedir. Burada vurgulanan, işyerlerinde yeni eğilimlerin genel nitelikleridir. Bu akımlar işletme ve diğer mesleki alanlarda farklı eğitim taleplerini gündeme getirmektedir.

3. İşletme Mezunlarından Beklenen Özellikler

Yeni eğilimleri en çabuk hisseden ve en sık değişen alanların başında işletme alanı gelmektedir. İşletme eğitiminin başarısının değerlendirilmesinde işverenlerin ihtiyacına yönelik olması her zaman önemli bir ölçüt olmuştur. İş çevresindeki değişimler örgütlerin gerek duyduğu işletmeci/yönetici profilini şekillendirmektedir. İşletme bölümü mezunlarından beklenen özellikler:

1. Kişilik özellikleri: kendine güven, liderlik özelliği, sorumluluk duygusu ve inisiyatif alabilme, açık fikirli, yenilikçi ve sorgulayıcı olma, baskı altında ve belirsizlik ortamında sağlıklı karar verebilme, takım çalışmasında uyumluluk;

2. Temel beceriler: sözlü, yazılı iletişim yetenekleri, ikna ve takdim, bilgisayar kullanımı, analitik düşünme, sorun çözme ve sentez;

3. Teknik beceriler: muhasebe, finans, pazarlama, üretim yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda uzmanlık, işletmecilik ve yönetim anlayışı bilgi ve birikimi, mesleki becerinin yanı sıra genel kültür birikimi olmak üzere üç grupta toplanmaktadır (Acar 1998).

Geleneksel ve bürokratik kurumlarda eleman seçiminde teknik becerilerin ağırlıklı olarak arandığı bilinmektedir. Bu kurumlarda işe eleman alınırken yazılı bilim sınavı uygulaması teknik becerilere verilen önceliğin göstergesidir. Ancak, daha rekabetçi, tüketiciye yönelik kuruluşlarda (örneğin özel sektör bankaları), ikinci grup özelliklere giderek ağırlık verildiği gözlenmektedir. Temel becerilerin değerlendirilmesi amacıyla iş mülakatlarının yaygınlaşması ve yazılı sınavlara oranla öncelikli hale gelmesi bunun somut göstergesidir. Belirsizlik, hızlı değişim ve ağır rekabetten etkilenen, özellikle ihracata yönelik kurumlarda, çalışanların gerekli becerileri arasında kişilik özellikleri daha da öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, Arçelik dahil olmak üzere (Berkman 1998), bazı Türk firmaları işe alınacak elemanları değerlendirmek için örnek olay ve benzetim laboratuvarları kullanmaya başlamışlardır.

4. İşletmecilik Eğitimine İlişkin Değerlendirmeler

Değişen iş çevresi ve bu kapsamda işletme mezunlarından beklenen özellikler ışığında, işletmecilik eğitimi iki boyutta incelenecektir. Bunlardan birincisi derece veren programlar çerçevesinde lisans ve yüksek lisans

programlarına ilişkin değerlendirme ve önerileri, ikincisi ise sürekli eğitim boyutunda yönetici geliştirme programlarını kapsayacaktır.

4.1 Derece Veren Programlar

Yeni asrın dönemecinde eğitim gereklerini saptamak üzere ve işletmecilik lisans ve yüksek lisans programlarının etkililiğini artırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu bölümde, yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan eleştirilerin ortak yanları vurgulanacak, genel bir yaklaşım sunulacaktır. Daha sonra müfredat ve eğitim teknikleriyle ilgili bir dizi öneri ele alınacaktır.

4.1.1 Genel Eleştiri ve Öneriler

Yapılan araştırmalarda öğretim üyeleri, işveren ve mezunlar tarafından işletmecilik programlarına yönelik ortak bazı temel eleştiriler gözlenmektedir (Association of Business Schools 1997a; Mutch 1997; National Committee of Inquiry into Higher Education 1997a, 1997b, 1997c; Orta Doğu Teknik Üniversitesi İİBF 1998; Porter ve McKibbin 1988; Thomas 1997). Bunlardan ilki, programların bütünlüğüne bakıldığında, üretim yönetimi, insan kaynakları yönetimi, muhasebe, finans ve pazarlama gibi fonksiyonel alanlar arasında gerekli entegrasyonun sağlanamamasıdır. Dolayısıyla, giderek karmaşıklaşan ve hızla değişen iş dünyasında belli bir alandaki uzmanlığı bütünlük bir yaklaşımla uygulayabilecek yöneticilerin yetiştirilmesi birincil bir amaç olarak belirlenmektedir.

Vurgulanan bir diğer husus ise, özellikle fonksiyonel alan derslerinde, iç işleyişe dönük bilgilerin verildiği, bunun yanı sıra modern işletmeleri derinden etkileyen hukuki, politik ve sosyal dış etkenlere yeterince yer verilmediğidir. Ayrıca, sayısal ve davranışsal içerikli derslerin dağılımına dikkat çekilmektedir. Lisans ve yüksek lisans programlarında genellikle sayısal yöntemlere fazla ağırlık verildiği söylenmektedir. Öğrencilerde liderlik ve insan ilişkileri becerilerinin geliştirilmesine gereğince özen gösterilmediği, yazılı ve sözlü iletişim becerilerinin yetersiz kaldığı gözlenmektedir.

Günümüz koşullarında uluslararası boyutun daha fazla işlenmesi gerekliliğine ayrıca dikkat çekilmektedir. Öte yandan, mezunların yalnızca büyük ve yerleşik kurumlarda çalışmayacakları göz önüne alınarak girişimcilik hakkında bilgilendirilmeleri, küçük işletmelerin kuruluşu ve yönetimine programlarda yer verilmesi önerilmektedir. İş hayatında etik unsurların kapsanması da öneriler arasında yer almaktadır.

Üniversite eğitiminin sadece teknik becerileri değil, temel beceri ve kişilik özelliklerini geliştirmeye yönelik olması görüşünden hareketle, programların kişiliği geliştiren, kendine güvenmeyi sağlayan bir genel yapıda olması hedeflenmelidir. Bunu gerçekleştirmekte danışmanlık sisteminin büyük rolü vardır. Sağlam bir akademik danışmanlığın yanı sıra, öğrenci-öğretim üyesi arasında ilişkilerin güçlendirilmesi için, danışmanlık mekanizması kişisel boyutu da kapsamalıdır. Liderlik, takım çalışması gibi yetenekleri yaşatarak geliştirmek açısından, sosyal faaliyet olanaklarını da içeren İşletme Topluluğu gibi öğrenci toplulukları faaliyetleri desteklenmelidir. Bu faaliyetler, üniversite dışı çevrelerle bağlantı kurulması için de yararlıdır. Üniversite ortamının sağlayacağı farklı olanak ve deneyimlerin staj, endüstriyle ortak uygulama projeleri yoluyla desteklenmesi, sınıf ortamı dışında öğrenmeyi teşvik eden, işletmecilik uzmanlıklarını bütünleştiren bir yapının oluşturulmasını kolaylaştıracaktır.

4.1.2 Müfredata İlişkin Değerlendirmeler

Son yıllarda işletmecilik bilim dalları arasında disiplinler arası bir yaklaşımın giderek yaygınlaştığı gözlenmektedir. Babson, Pennsylvania (Wharton), Indiana, Tennessee, Minnesota, SMU ve Case Western gibi üniversitelerde programların yapı ve içerikleri yeniden oluşturulmaktadır. Öğretim üyeleri arasında sıkı bir işbirliğiyle, örtüşen veya entegrasyonu sağlamak için eksik kalan konular tespit edilerek, değişik bilim dalları arasında bütünlük aranmaktadır (International Association for Management Education 1995a).

Müfredatın kapsadığı konular itibariyle, uzmanlaşmaya karşın daha geniş bir konular yelpazesinin sunulması gündeme gelmektedir. Ancak bu konuda görüşler üniversiteler arasında ve üniversite, işveren ve mezunlar arasında farklılık göstermektedir. ABD'de yüksek lisans programlarına ilişkin değerlendirmelere bakıldığında lisans programlarının tersine, yüksek lisans programlarında daha fazla uzmanlaşmaya yer verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Porter ve McKibbin 1988). İngiltere'de ise yüksek lisans programlarında uzmanlaşma yerine genel işletmecilik ağırlığının korunması gerektiği belirtilmektedir (Association of Business Schools 1997b).

Ders bazında detaya inildiğinde, işletmecilik derslerinin dışında Uygarlıklar Tarihi gibi genel kültür derslerinin sıklıkla lisans programlarında yer aldığı görülmektedir. Bu gibi derslerin öğrencinin temel formasyonunu ve dünya görüşünü zenginleştireceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, küreselleşen dünyamızda en az bir yabancı dilin öğretilmesi kaçınılmaz olmuştur.

Bilgi çağında mezunların çalıştıkları örgütlerde çeşitli iletişim ve bilgi sistemleriyle karşılaşacakları ortadadır. Bu nedenle, temel bilgisayar becerileri ve bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulamalarıyla ilgili İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Giriş ve Yönetim Bilgi Sistemleri derslerinin müfredata dahil edilmesi gerekmektedir (Akpınar 1998; Association of Business Schools 1997b; International Association for Management Education 1997; National Committee of Inquiry into Higher Education 1997b).

Ayrıca, daha önce açıklanan iş çevresindeki değişimler çerçevesinde, dünyada ve ülkemizde İşletmelerde İletişim, Uluslararası İşletmecilik, Girişimcilik ve İş Etiği gibi derslere müfredatta yer verilmesi konusunda bir görüş birliği vardır (Erdoğan 1998; Ergeneli 1997; Porter ve McKibbin 1988). Dinamik iş dünyasında hızla değişen koşullar karşısında, geleceğin yöneticilerinin Değişim Yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Bunların yanı sıra, günümüzde rekabette üstünlük kazandıran ve müşteri memnuniyetini ilke olarak alan Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi ve teknikleri ders programlarında bulunmalıdır. Hizmet sektöründeki büyüme, geleneksel üretim yönetimi dersine ek olarak, bu sektördeki farklılıkları vurgulayan Servis Yönetimi unsurlarının da kapsanmasını gündeme getirmektedir.

Ürün ve teknolojilerin giderek kısalan yaşam döngüleri ışığında Yenilik ve Teknoloji Yönetimi konusunda bilgi ve beceri, yöneticilerden aranan nitelikler arasındadır. Benzer bir şekilde, liberalleşen bir ekonomide yöneticilerin etkililiğini arttıracak Rekabet ve Stratejik Yönetim konuları da giderek ağırlık kazanmaktadır.

Yukarıda değinilen konular yelpazesindeki tüm dersleri mevcut müfredatlara dahil etmek kuşkusuz mümkün olmayacaktır. Ancak farklı işletme bölümlerinin hedefledikleri mezun profiline bağlı olarak ve anabilim dallarının dağılımına bakılarak, bunlardan bazılarının zorunlu ders, bazılarının ise, öğretim kadrosunun el verdiği ölçüde, seçmeli ders olarak ders programlarına katılabileceği düşünülmektedir.

4.1.3 Eğitim Yöntemleri

Dünyada ve ülkemizde, mezunlardan beklenen üç grup özelliği geliştirmek üzere, derslerin verilmiş/işleniş biçimleri değişmektedir. Bu kısımda, teknik becerilerin kazandırılmasında geleneksel 'öğretme' yerine öğrenmeyi teşvik etmek; kişilik ve temel becerilerin geliştirilmesini destekleyecek daha fazla etkileşimli bir

ortam yaratmak; öğrencilere iş hayatı ve koşullarını daha yakından tanıtmak için uygulanan bazı yöntemler ele alınacaktır.

Bu yöntemler çerçevesinde, derslerde ses ve görsel malzeme içeren çokluortam eğitim teknolojilerinin kullanımı, sınıfta ders anlatımının yanı sıra, uygulamaya yönelik projelerin yaptırılması, örnek olayların tartışılması, öğrenme sürecini zenginleştirici faktörler olarak görülmektedir. Öğrenciler tarafından yazılı ve sözlü sunumlara yer verilmesi kişilik ve temel becerilerin geliştirilmesini destekleyecek, daha katılımcı bir ortamının yaratılmasını sağlayacaktır. Takım çalışmasını pekiştiren grup projeleri, aktif öğrenmeyi ön plana çıkartacaktır. Bunlar, aynı zamanda derslerde teorik ve pratik dengenin kurulmasını, ders içeriğiyle iş yaşamı arasında paralelliğin gösterilmesini kolaylaştıracaktır. Özellikle iş çevresinden konuşmacıların katılımıyla düzenlenecek seminerlerin bu süreci daha da etkili kılacağı düşünülmektedir.

Mezunlar ve işverenlerle yapılan araştırmalar, üniversite ve iş dünyası arasında kurulan köprülerin her iki taraf açısından da olumlu ve yararlı yönlerini ortaya koymaktadır (Orta Doğu Teknik Üniversitesi İİBF 1998).

Üniversite ile işveren arasında bağların güçlendirilmesi ve öğrencilerin iş hayatına hazırlanması için işletmelerle ortaklaşa yapılan projeler önem kazanmaktadır (International Association for Management Education 1995a). Bu yoldan öğrencilerin 'öğren, uygula, öğren' döngüsünü derslik ve iş dünyası arasında gerçekleştirebilmeleri amaçlanmaktadır. Hedef, teknik işletme bilgi ve becerilerini iş hayatında doğrudan uygulayabilecek, takım çalışmasına alışkın, işlevler arası işbirliğine açık, daha iyi iletişim kurabilen, belirsizlik ve karmaşıklığa karşı hazır yöneticiler yetiştirmektir.

Bu bağlamda bir diğer yaklaşım ise, 'sandviç' program diye anılan ve öğrencinin eğitim süresi içinde bir yıl bir kurumda çalışmasını öngören uygulamadır (National Committee of Inquiry into Higher Education 1997a; Peattie 1996). Bu tür programlarda uygulamalı ve teorik içerik arasında denge sağlanması hedeflenmektedir. Ancak bu yaklaşım ülkemizde 4 yıllık lisans eğitiminin yapısında temel değişiklikler gerektirmektedir. Bu nedenle, daha dar kapsamlı olan staj programlarının yaygınlaştırılması ve desteklenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Örnek olarak, Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İşletme Topluluğu, her yıl yaklaşık 80 firmayla bağlantı kurarak, İşletme Bölümü öğrencilerine staj olanakları sunmakta, bunları her yıl yayınlanan staj kataloğunda ve İnternet üzerinden duyurmaktadır.

İnternet üzerinden asenkron öğrenme yeni bir eğitim teknolojisi olarak giderek yaygınlaşmaktadır (Bartolacci 1996; Bourne 1998; Hanna 1998; National Committee of Inquiry into Higher Education 1997d; Pelton 1997). Bugün birçok üniversite derslerini İnternet ortamına taşımaktadır. İnternet'in sağladığı etkileşimli ortam ve sınırsız bilgiye ulaşabilme özellikleriyle bu yaklaşım, öğretme yerine öğrenmeyi, yani eğitici yerine öğrenci merkezli bir eğitim sistemini kolaylaştırmaktadır. Çokluortam uygulamaları içeren asenkron derslerin aktif öğrenmeyi desteklediği ve konuların kavranmasında büyük kolaylıklar getirdiği gözlenmiştir (Schank 1994). İşletmecilik eğitiminde bu konudaki uygulamalar ileride ele alınacaktır.

4.2 Sürekli Eğitim

Değişen iş dünyası, yöneticilerin sürekli eğitime olan ihtiyaçlarını artırmaktadır. Birçok ülkede, işletmecilik alanında yönetici eğitim programlarına talebin önümüzdeki yıllarda çoğalacağı beklenmektedir (International Association for Management Education 1995b; National Committee of Inquiry into Higher Education 1997a, 1997c).

Yönetici eğitiminde iki tür ihtiyaç gözlenmektedir. Bunlardan birincisi, daha çok teknik becerilerin desteklenmesine, yeniliklerin (örneğin yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi, yönetim bilişim sistemleri gibi konuların) öğrenilmesine duyulan gereksinimdir. Bu ihtiyacı karşılamak üzere somut amaçlı eğitim modüllerinin oluşturulması söz konusudur. Öte yandan, uzmanlık alanı işletmecilik olmayan (örneğin mühendis) orta ve üst düzey yöneticilerin işletmecilik ve profesyonel yöneticilik formasyonuna ihtiyacı vardır. Buna yönelik olarak genel amaçlı programların sunulması gerekmektedir.

Yüksek öğretim kurumlarınca geleneksel olarak ikincil derecede önemli, yan bir faaliyet olarak görülen bu tür programlar üniversitelerde giderek yaygınlaşmaktadır (International Association for Management Education 1998a). Amerika Birleşik Devletleri'nde, 1950'li yıllarda sadece Chicago Üniversitesi'nde bulunan Üst Düzey Yöneticilik Yüksek Lisans programına artık birçok üniversitede yer verilmektedir (Porter ve McKibbin 1988:262). Türkiye'de, aralarında Hacettepe, İstanbul, Koç, Marmara ve Orta Doğu Teknik Üniversitelerinin bulunduğu birçok yüksek öğretim kurumunda, yüksek lisans derecesi ve sertifika veren, somut ve genel amaçlı yönetici eğitimi programları vardır.

Sürekli eğitimin hızla büyüyen bir pazar olması, eğitim hizmetlerinin sunumunda üniversitelere rakip farklı oluşumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Birçok ülkede olduğu gibi, Türkiye’de de uluslararası kuruluşlarla bağlantılı olabilen yerel, özel sektör eğitim-danışmanlık firmaları yaygınlaşmaktadır. FED Training, Franchise and Moore ve UFRAD, Data Expert, Management Centre Türkiye, TDR Birleşmiş Beyinler, ARGON bunlardan bazılarıdır. Ayrıca, şirketlerin kendi elemanlarını yetiştirmek için kurdukları eğitim mekanizmaları bugün Amerika Birleşik Devletleri’nde ‘Şirket Üniversiteleri’nin kurulmasına kadar gitmiştir. 1988’de sayıları 400 olan ‘Şirket Üniversiteleri’nin sayıları 1995 yılında 1000’i aşmıştır (International Association for Management Education 1996). En büyükler arasında sayılan AT&T ve Motorola üniversiteleri gibi kurumlar, yalnız kendi yöneticilerine değil, müşteri ve tedarikçi firmaların yöneticilerine de eğitim sunmaktadırlar. Üstelik Şirket Üniversiteleri’nin üçte birinin 2000 yılında yüksek öğretim kurumlarıyla işbirliği yaparak akademik derece vermeyi hedefledikleri belirtilmektedir (International Association for Management Education 1996).

İnternet veya uydu aracılığıyla iletişim olanakları yeni bir ‘eğitim sanayii’ yaratmaktadır. The Global Network Academy, Virtual University Enterprises gibi kuruluşlar, yönetici eğitimini kapsayan programlar ve yüzlerce ders sunmaktadırlar. Uzaktan eğitimde yeni teknolojilerin kullanımı sayesinde, yönetici eğitiminde yer ve zaman bağımsızlığının yanı sıra, çok geniş seçenekler sunarak önemli avantajlar sağlayan bu kuruluşlar, sürekli eğitimde geleneksel yüksek öğretim kurumlarına ciddi bir rekabet oluşturmaktadırlar (Marchese 1998).

Bu olgular, yüksek öğretim kurumlarının işletmecilik bölüm ve fakültelerini kaygılandırmaktadır (International Association for Management Education 1996:13; National Committee of Inquiry into Higher Education 1997d). Yönetici eğitimi programları önemli bir gelir kaynağı teşkil etmenin yanı sıra, iş dünyasıyla bağlantıların güçlendirilmesinde etkili bir vasıta olarak görülmektedir.

Yüksek öğretim kurumlarının bu pazardan paylarını alabilmeleri için bazı kritik unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir:

1. Programın süresi: yöneticilerin çalıştıkları kurumdan uzun süreli uzak kalmaları hem kişi hem kurum açısından sakıncalıdır. Bu nedenle programın toplam süresi ve haftalık ders saatlerinin dağılımına dikkat etmek gerekmektedir.

2. Teorik içeriğin yanı sıra, katılanların birikimlerini derse taşıyabilecekleri, uygulamaya yönelik, örnek olaylara yer veren bir yaklaşım benimsenmelidir.

3. Değişik yönetici düzeyleri için farklı programlar oluşturulmalıdır. Orta düzey yöneticilerin eğitimi fonksiyonel alanlarda uzmanlaşmayı gerektirirken, üst düzey yöneticilerin eğitimi dış etkenler ve uzun vade stratejiler üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Gerek uzun süreli sertifika programları, gerekse seminer boyutunda sunulan eğitim paketlerinin oluşturulmasında, çalışma ortamının yarattığı gereksinimlerin karşılanması temel amaç olarak benimsenmelidir. İçeriklerin belirlenmesi iş dünyasıyla etkileşimli olarak yapıldığı ölçüde bu tür programların başarısı ve etkililiği artacaktır.

5. Bilgisayar Ağına Dayalı Eğitim

İnternet ve çokluortam teknolojilerinin gelişmesiyle herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda öğrenme olanağı sağlayan 'asen kron öğrenme', üniversite eğitiminde yeni bir çığır açmıştır. Geleneksel ders saati ve derslik ortamından uzak, zaman ve mekan kısıtlarını İnternet yoluyla büyük ölçüde ortadan kaldıran bu yaklaşımda, daha geniş ve farklı öğrenci kitlelerine ulaşma imkanı vardır. Yalnızca örgün eğitim değil, özellikle yaygın eğitimde kursların, sertifika programlarının, kurumlara özel olarak geliştirilen eğitim paketlerinin 'uzaktan' sunulması gündeme gelmiştir.

Eğitimcilerin görüşü, yüksek öğretimde İnternet gibi yeni teknolojilerin kullanılmasının giderek kaçınılmaz olacağıdır (Association of European Universities 1996:5-9). Artık birçok ders İnternet aracılığıyla dünya çapında sunulmaktadır. Yalnız bir siteden (New Promise 1999), 100 kurumun sunduğu 3700 derse ulaşılabilir. Athena, Western Governors University gibi sanal üniversiteler günümüzde yaygınlaşmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda, Washington State (Web University), Penn State (World Campus), Wisconsin, Illinois, California State, Michigan State, California-Berkeley üniversiteleri ve Massachusetts Institute of Technology (MIT) gibi birçok yüksek öğretim kurumu da geleneksel programlarına ek olarak sanal yerleşkelerini kurmuşlardır (Hanna 1998; International Association for Management Education 1998b).

Mevcut uygulamalar incelendiğinde asenkron öğrenmenin hangi yoldan yaygınlaştırıldığı, ne tür ders ve öğrenci kitlelerine öncelik verildiği, sistemin yapısı

ve işleyişi gibi konularda bazı farklılıklar gözlenmekle birlikte, bu yeni yaklaşımın beraberinde getirdiği değişimlerin idari, teknik ve eğitim boyutlarının genellikle üniversite çapında, kurumsal düzeyde irdelendiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yapılanma, faaliyetlerin bir çatı altında (genellikle bu amaçla kurulmuş veya görevlendirilmiş tek bir birimde) toplanmasını, merkezi kaynak desteğiyle hızlandırılmasını ve çalışmaların eşgüdümlü olarak yürütülmesini sağlamaktadır.

Asenkron derslerin verilmesinde temel olarak üç model hakimdir. Birinci modelde, ders tümüyle İnternet üzerinden asenkron olarak verilmektedir. İkinci modelde, sınıfta yüz yüze yapılan ders saatleri azaltılarak ders kısmen asenkron olarak yürütülmektedir. Üçüncü modelde ise yüz yüze ders saatinde azaltmaya gidilmeksizin, İnternet'te hazırlanan ders, sınıf ortamında destek olarak kullanılmaktadır. Hangi modelin kullanıldığı dersin içeriğine, hedef öğrenci kitlesine ve altyapı gereklere göre belirlenmektedir.

İşletmecilik dersleri İnternet ortamında sunulan ve yoğun talep gören derslerin başında gelmektedir. Duke Üniversitesi'nin Fuqua Küresel Üst Düzey Yönetici Yüksek Lisans programı İnternet üzerinden verilen en başarılı programlardan birisidir. 1996 yılında başlayan program 1998 de, 4 kıtada 19 ülkeden katılan 40 üst ve orta düzey yöneticiyi mezun etmiştir. AT&T üniversitesi de yönetici eğitiminin %40'ını İnternet üzerinden asenkron olarak sunmaktadır (International Association for Management Education 1998b).

Bilgisayar ağına dayalı eğitim, daha önce yeterli sayıda öğrenciye ulaşmakta zorluk çeken uzmanlaşmış işletmecilik yüksek lisans programlarının artmasına da olanak sağlamıştır (örneğin Kanada'da Athabasca Üniversitesi'nin Ziraat İşletmeciliği programı ve ABD'de Tennessee Üniversitesi'nin tıp doktorlarına yönelik işletmecilik yüksek lisans programı gibi). İçerikleri itibarıyla kısıtlı pazar kesimlerine hitap eden bu tür programlar artık dünyanın her yerinden öğrenci çekebilme ve eğitimde odaklanma stratejisi daha olanaklı hale gelmektedir.

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Enformatik Enstitüsü, 1997 yılında bu konuda başlattığı çalışmaların ürünü olan METU-Online sistemiyle, 1998-99 akademik yılının Güz döneminde, üniversitenin değişik fakültelerinden 9 lisans ve yüksek lisans dersini 1000'e yakın öğrenciye sunarak ilk uygulamayı gerçekleştirmiştir. Dersler ODTÜ öğrencilerinin yanı sıra, dışarıdan başvuran kişilere 'özel öğrenci' statüsünde verilmektedir. METU-Online sistemi ülkemizde asenkron öğrenme alanında kurumsal yapılanmanın ilk örneğidir.

Yazar, METU-Online'da Yönetim Bilişim Sistemleri dersini hazırlamış, 1998-99 Güz döneminde, İşletme Bölümü'nün lisans programında zorunlu olan bu dersi 174 öğrenciye vermiştir. Dersin etkililiğine ilişkin ölçme ve değerlendirme sonuçları, asenkron ortamda öğrenci motivasyonunun yüksek olduğunu, başarı düzeyinin de sınıf ortamında verilen derslerle eşit veya daha yüksek olduğunu göstermektedir.

METU-Online'da açılan derslerden biri Dokuz Eylül Üniversitesi'ne tümüyle asenkron olarak verilmiş, aynı zamanda ODTÜ'de sınıfta yapılan dersin video çekimleriyle desteklenmiştir. Böylece üniversiteler arası ders alış-verişi konusunda önemli bir deneyim elde edilmiştir. Bir üniversitede hazırlanan dersin bir diğer üniversitenin öğrencilerine sunulabilmesi, sınırlı öğretim elemanı kaynağının daha verimli kullanımı açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu yoldan, öğrencilere sunulan dersler yelpazesi genişletilebilmektedir. Asenkron derslerin üniversiteler arası alış-verişi konusunda Yüksek Öğretim Kurulu çalışmalar başlatmıştır.

ODTÜ Enformatik Enstitüsü'nün bir diğer asenkron uygulaması ise, Türkiye'deki çeşitli üniversitelerden 50 öğretim elemanına verilen Enformatik Sertifika Programıdır. Şubat 1999'da başlatılan programın süresi 8 aydır ve 6 ders (toplam 240 saat) içermektedir. Katılımcılar, programın başında iki hafta ODTÜ'de bulunmanın dışında, dersleri tümüyle asenkron olarak kendi üniversitelerinden izlemektedir.

İnternet'e Dayalı Eğitim_Asenkron, kısa adıyla İDE_A ise, ODTÜ Bilgisayar Mühendisliği tarafından asenkron olarak yürütülen ücretli bir meslek sertifika programıdır. Bilgi Teknolojileri Sertifika Programı'na ülkenin değişik yörelerinden bu konuda bilgi tazelemek ve yenilemek isteyen yetişkinler katılmaktadır. Program 4 dönemden oluşmakta, 10 ayda 8 dersi kapsamaktadır.

Asenkron öğrenme yaklaşımı öğretim elemanı ve öğrencinin geleneksel rollerini değiştirmektedir. Bu yaklaşımda öğretim elemanının işlevi öğretmek değil, yönlendirici olmak; İnternet ortamında etkileşimli sorular ve alıştırmalarla öğrenmeyi teşvik etmek; öğrenciler arası ve öğretim üyesiyle öğrenci arasındaki iletişimi sürekli kılmaktır. Öğrenci ise pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcı olmalıdır. Bu değişim öğrencide motivasyon, disiplin ve olgunluk gerektirmektedir. Böylece öğrenme sürecini zenginleştirmek, hem öğretim üyesinin hem de öğrencinin katkılarıyla mümkün olabilmektedir.

Asenkron derslerin etkililiğine ilişkin yapılan değerlendirmeler, bu ortamın 'öğrenmeyi' teşvik ettiği (Almeda 1998:10-12; Hiltz 1995:4-7) ve verimliliği arttırdığı (Bourne 1998:7-8) yönündedir. İşletmecilik eğitiminde, mezunlardan beklenen özellikler çerçevesinde, bilgisayar ağına dayalı eğitimin iletişim ve takım çalışmasını ön plana çıkartması açısından kişilik özelliklerini pekiştirdiği; aktif öğrenme gereğinden dolayı temel becerileri güçlendirdiği; İnternet üzerinden zengin kaynaklara ulaşım olanakları sayesinde teknik becerileri desteklediği söylenebilir. Özellikle yönetici eğitiminde yer ve zaman bağımsızlığının kazandırdığı esneklik, asenkron öğrenme yaklaşımının önemli bir avantajı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu yoldan gerçekleştirilebilen üniversiteler arası ders alış-verişi, kısıtlı öğretim elemanı kaynağının paylaşımına, dolayısıyla öğrencilere sunulan derslerde çeşitlenmeye olanak sağlamaktadır.

Yukarıda bahsedilen özelliklerinden dolayı etkili bir yaklaşım olarak ortaya çıkan asenkron öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için kuşkusuz büyük yatırımlar gerekmektedir. Ancak 2000'li yıllarda bu yöntem, işletmecilik eğitiminin etkililiğini ve kalitesini arttıracak bir araç olarak görünmekte, daha geniş kitlelere ulaşabilme özelliğinden dolayı giderek yaygınlaşacağı beklenmektedir.

6. Sonuç

Türk firma ve kurumlarının başarısında ve uluslararası rekabet şansında işletme eğitimi kuşkusuz artan bir rol oynayacaktır. Diğer taraftan, iş çevresindeki dinamik ve kapsamlı değişiklikler nedeniyle, ülkemizde ve dünyada işletmecilik eğitiminin etkililiği daha da fazla sorgulanmaktadır. Bu yazıda, işyerlerinde önemli görülen bazı değişikliklerin altı çizilmiş, işletme eğitimine içerik ve yöntem olarak bazı yansımalar incelenmiş, öneriler sunulmuştur. Türk üniversitelerinin işletme eğitiminde başarısı, doğal olarak mevcut darboğazların aşılmasına bağlıdır.

Türk üniversitelerinde:

- Her konuda yeterli sayıda öğretim elemanı bulunamaması;
- Artan öğrenci sayıları ve öğretim üyesi/öğrenci oranlarının dengesizliği;
- Yüksek öğretim öğrencisi başına kamu kaynaklarından ayrılan payda görülen reel düşüş (Gürüz 1999);
- Maddi olanakların kısıtlı olması nedeniyle bilgisayar alt yapısı, eğitim malzemesi ve mekan açılarından yaşanan eksiklikler;

- Anabilim dallarının katı alt-disiplinlere bölünmesinin değişimlere uyma hızını engellediği oranda esnek müfredat programlarının geliştirilmesinde ortaya çıkabilecek sorunlar;

- Mezunlar ve işverenlerle ilişkilerin genelde zayıf olması, iş çevreleriyle ilişkilerin kurumlaşmaması, büyük ölçüde kişisel çabalara bağlı kalmasından dolayı bu çevrelerle yakın işbirliğinin sürekli kılınmaması, başlıca darboğazları oluşturmaktadır.

Bu kısıtlarla dahi bir dizi iyileştirmeler mümkün gözükmektedir. Bu iyileştirmeler için öncelikle akademik birimlerin kendi amaçlarını ve hedefledikleri mezun profillerini ortaya koymaları gerekmektedir. Farklı birimlerce geliştirilen amaç ve hedeflerin farklılaşması doğaldır. Bu çerçevede müfredat programlarının geliştirilmesi, ders içeriklerinin düzenlenmesi, eğitim-öğretim yöntem ve tekniklerinin gözden geçirilmesi anlam kazanacaktır. Bu değerlendirme, mevcut kaynak ve mevzuat kısıtlamaları altında akademik yöneticilerin hareket esnekliği az da olsa, işletmecilik programlarının gözden geçirilmesine, harcama ve yatırım önceliklerinin belirlenmesine ışık tutacaktır.

Değişen koşullar, işletmecilik eğitime yeni boyutlar katmaktadır. İşletmecilik programlarının ulusal ve uluslararası platformlarda kalite ve güncellik açısından değerlendirilmelerinde kuşkusuz Avrupa Yönetim Geliştirme Vakfı, Uluslararası İşletmecilik Eğitimi Birliği gibi kuruluşların akreditasyon faaliyetleri yol gösterici olacaktır.

Kaynakça

- Acar, A. (1998), 'Nasıl bir Üniversite? Nasıl bir Mezun? Nasıl bir İşyeri?', Panel, ODTÜ Kariyer Planlama Merkezi, 23 Kasım, Ankara.
- Akpınar, H. (1998), 'Enformasyon Teknolojisi ve İşletmecilik Eğitime Etkileri', 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, 12-14 Kasım, Antalya, 32-43.
- Almeda, M. B. (1998), 'University of California Extension Online: From Concept to Reality', *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2 (2), 1-15.
- Association of Business Schools (1997a), 'Pillars of the Economy'.
<http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/pillars/summary.htm>
- Association of Business Schools (1997b), 'Guidelines for the Master of Business Administration Degree'. <http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/gmba5.htm>

- Association of European Universities (1996), 'Restructuring the University: Universities and the Challenge of New Technologies', CRE DOC No.1.
- Bartolacci, M. (1998), 'Integration of the World Wide Web and Teaching: A Work in Progress', *OR/MS Today*, October, 46-47.
- Benjamin, R., Wigand, R. (1995), 'Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway', *Sloan Management Review*, 36 (2), 62.
- Berkınan, M. A. (1998), 'Nasıl bir Üniversite? Nasıl bir Mezun? Nasıl bir İşyeri?', Panel, ODTÜ Kariyer Planlama Merkezi, 23 Kasım, Ankara.
- Bourne, J. R. (1998), 'Net-Learning: Strategies for On-Campus and Off-Campus Network-Enabled Learning', *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2 (2), 1-14.
- Chatman, J. A., Jehn, K. A. (1994), 'Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture', *Academy of Management Review*, 37 (3), 522-553.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1997), 'High Growth Transitions; Theoretical Perspectives and Suggested Directions', D. L. Sexton ve R. W. Smilor (der.), *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago, Illinois, 99-126.
- Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1983), 'Culture – A New Look Through Old Lenses', *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 498-505.
- Erdoğan, N. (1998), 'İşletme Yönetiminde Başarının Sırrı: Üniversite-İş Hayatı İşbirliği', 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, 12-14 Kasım, Antalya, 77-84.
- Ergeneli, A. (1997), 'Business Ethics: Future Managers' Ethical Thinking Profile', *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 71-83.
- Gurbaxani, V., Whang, S. (1991), 'The Impact of Information Systems on Organizations and Markets', *Communications of the ACM*, 34 (1), 59-73.
- Gürüz, K. (1999), 'Türk Yüksek Öğretim Sistemi'. YÖK Başkanı'nın Cumhurbaşkanına Sunumu. <http://www.yok.gov.tr/rapor.html>
- Hanna, D. E. (1998), 'Higher Education in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models', *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 2 (1), 1-29.

- Hiltz, R. S. (1995), 'Impacts of College-Level Courses Via Asynchronous Learning Networks: Focus on Students', Sloan Conference on Asynchronous Learning Networks, Philadelphia, October.
- International Association for Management Education (1995a), 'MBA Program Changes Prove Value Does Not Come Cheaply', Newsline, Fall.
- International Association for Management Education (1995b), 'Business Schools and the New Demography of Higher Education', Newsline, Fall.
- International Association for Management Education (1996), 'The Corporate University Boom: B-School Threat or Opportunity', Newsline, Spring.
- International Association for Management Education (1997), 'Where Are Business Schools in the Computerization Process? 14th Annual UCLA Computer Usage Survey: Business Schools Information Technology and Uses', Newsline, Fall.
- International Association for Management Education (1998a), 'Survey Finds Corporate/College Alliances Continue to Grow', Newsline, Summer.
- International Association for Management Education (1998b), 'Virtual Campuses Offer Compelling Reasons for B-Schools to Improve Their Distance Vision', Newsline, Spring.
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1998), **Management Information Systems: New Approaches to Organization and Technology**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 19-25.
- Malone, T.W. (1997), 'Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-Making and IT', *Sloan Management Review*, 38 (2), 23.
- Marchese, T. (1998), 'Not-So-Distant Competitors: How New providers Are Remaking the Postsecondary Marketplace', *Bulletin of the American Association for Higher Education*, May, 3-7.
- Meredith, J. (1987), 'The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms', *Strategic Management Journal*, 8 (3), 249-258.
- Mutch, A. (1997), 'Rethinking Undergraduate Business Education', *Management Learning*, 28 (3), 301-312.

- National Committee of Inquiry into Higher Education (1997a), "Evidence from the Association of Business Schools: Section I Definition and Purposes of Higher Education". <http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/jobads/section1.htm>
- National Committee of Inquiry into Higher Education (1997b), "Evidence from the Association of Business Schools: Section IV The Wider Contribution of Higher Education to National Life". <http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/jobads/section4.htm>
- National Committee of Inquiry into Higher Education (1997c), "Evidence from the Association of Business Schools: Section III The Size, Shape and Structure of Higher Education". <http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/jobads/section3.htm>
- National Committee of Inquiry into Higher Education (1997d), "Evidence from the Association of Business Schools: Outside Threats". <http://www.leeds.ac.uk/bes/abs/jobads/threats.htm>
- Navarro, J. J. (1994), "Computer supported self-managing teams". *Journal of Organizational Computing*, 4 (3), 317-342.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (1998), 'İİBF Lisans Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi', 1-29. AFP-97-04-01-01.
- New Promise Online Education, 1999. <http://www.caso.com>
- Peattie, K. (1996), 'Action Learning in Action – The Teaching Company Scheme', *Management Learning*, 27 (1), 87-112.
- Pelton, J. N. (1997), 'Cyberlearning vs. The University: An Irresistible Force Meets An Immovable Object', *IEEE Engineering Management Review*, Fall, 110-113.
- Porter, L. W., McKibbin, L.E. (1988), *Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century?*, McGraw-Hill Inc, New York, 64-87, 262.
- Quelch, J.A., Klein, L.R. (1996), 'The Internet and International Marketing', *Sloan Management Review*, 37 (3), 60.
- Schank, R.C. (1994), 'Active learning through multimedia', *IEEE Multimedia*, 1 (1), 69-78.
- Thomas, A.B. (1997), 'The Coming Crisis of Western Management Education', *Systems Practice*, 10 (6), 681-701.