

## ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLARAK ÜNİVERSİTELER: TÜRKİYE'DEKİ BİR DEVLET ÜNİVERSİTESİNDE DURUM ANALİZİ

**Nilüfer VATANSEVER TOYLAN**

Kırklareli Üniversitesi, Pınarhisar MYO, Turizm ve Otel İşletmeciliği

E-posta: nilufervatansever@trakya.edu.tr

**Esra AYDIN GÖKTEPE**

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bölümü

E-posta: esraaydin.goktepe@hotmail.com

### Özet

*Değişime uyum ve değişimi yönetebilmek için her organizasyonda olduğu gibi üniversiteler için bir de öğrenen organizasyon olmak zorunluluk olmasının yanı sıra üniversitelerin temel faaliyetleri olan araştırma ve eğitimin etkin olarak yürütülmesi, misyonuna ulaşabilmeleri için üniversiteler tarafından benimsenmesi gereken bir süreçtir. Bu bağlamda ön literatür çalışması ışığında, araştırmanın ana problemi, bir devlet üniversitesindeki öğretim elemanlarının kurumlarındaki öğrenen organizasyona ilişkin algı düzeylerinin tespit edilmesi şeklinde belirlenmiştir. Öğrenen organizasyon yazınındaki ölçeklere birleştirici bir bakış açısı getiren Watkins ve Marsick'in geliştirdiği öğrenen örgüt boyut anketi (ÖÖBA) ölçeği çerçevesinde çalışma ele alınmıştır. Böylece, sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik boyutları açısından Türkiye'deki bir devlet üniversitesindeki akademisyenlerin, kurumlarındaki öğrenen organizasyona ilişkin algıları ölçülmektedir. Araştırmanın hedeflenen katkısı, örneklemimizdeki kurumla benzer özellik taşıyan diğer üniversiteler de çalışmadaki bulgular, yorumlar ve öneriler ışığında, öğrenen organizasyon olabilmek için doğru adımları atabileceklerdir.*

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen organizasyonlar, öğrenen örgüt boyut anketi, destekleyici liderlik, paylaşılan vizyon ve sistemler

**Alan Tanımı:** Öğrenen Organizasyon / İşletme ve Yönetim

### THE UNIVERSITIES AS LEARNING ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS IN A STATE UNIVERSITY IN TURKEY

#### Abstract

*To adapt to change and manage the change, being a learning organization is a process that is required to be internalized by universities like all organizations in order to conduct effectively research and education which are universities' fundamental activities. The study is performed in the framework of learning organization dimension survey (LODS) improved by Watkins and Marsick. Target contribution of the research is other universities that have similar attributes with the institution in the sample will take right steps for being a learning organization; in light of the findings, comments and suggestions of the study.*

**Keywords:** *learning organizations, learning organization dimension survey, supporting leadership, shared vision and systems*

**JEL Classification:** M19, D83

## 1. GİRİŞ

Üniversiteler, kendilerini öğrenmeye, bilgi üretmeye, araştırmaya adanmış örgütlerdir. Üniversiteler bilgi üretirler fakat bilgi üretiyor olmak öğrenen örgüt olmakla eşdeğer değildir. Her organizasyonda olduğu gibi üniversitelerde değişimlerden etkilerler. Değişimlerle üniversiteler de yeni fikirler üretmeye, ürettikleri bilgileri uygulamaya başlarlar. Yeni bilgilerin kullanımı ile öğrenme merkezli üniversiteler öğrenen organizasyon olmaya başlarlar. Bu çalışmanın amacı ise, Kırklareli Üniversitesindeki öğretim görevlilerinin öğrenen organizasyona ilişkin algılarının ölçülmesi yoluyla üniversitenin ne derecede öğrenen organizasyon özelliklerini taşıdığına belirlemektir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Öğrenme

Öğrenme, “organizmanın çevreye uyum sağlama ve arzu edilen duruma erişebilmesi için yaşamı boyunca devam eden bir bilgi edinme süreci” olarak tanımlanabilir. Öğrenme, girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri beslemesiyle bir sistem içinde gerçekleşir. Senge (1996), öğrenmeye davranışsal açıdan yaklaşarak öğrenme sonucunda davranış değişikliklerinin olması gerektiğini iddia etmektedir. O’na göre öğrenme kavramı çoğu zaman “bilgi edinme” olarak anlaşılmaktadır. Öğrenmek için edinilen bilgilerin davranışa dönüşmesi ve daha önce yapılamayan bir şeyin yapılabilir duruma gelmesi gerekmektedir (Özer, 2001; 119).

### 2.2. Öğrenen Organizasyon

Öğrenen organizasyon kavramı ile bir organizasyonun sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarının geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ifade edilmektedir. Tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olarak (Senge, 1996) da düşünülebilir. Bir başka deyişle bu kavram, organizasyonun canlı olmasının yani nefes almasını, hayatın içinde olmasını ifade etmektedir. Yıllar boyunca birçok araştırmacı “öğrenen organizasyon” kavramının anlaşılamadığından yakınmış, açık ve net bir tanımlamaya ihtiyaç olduğunu vurgulayarak (Burgoyne, 1999; Garvin, 1993; Jacobs, 1995; Örttenblad, 2004) kendi disiplinlerine uygun olarak çeşitli tanımlar yapmışlardır. Örneğin Braham (1998: 9), öğrenen organizasyonu “öğrenmeye öncelik veren”; Pedler ve diğerleri (1991) ise “tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen organizasyon” olarak tanımlamışlardır oluşturulabileceği sorusuna cevap verememektedir. Bu araştırmacıardan biri olan Garvin (1993), öğrenen organizasyonu “bilgiyi yaratma, elde etme ve transfer etmede uzmanlığını; örgütsel davranışlarının yeni bilgi ve inançlarını yansıtacak şekilde değiştirmiş organizasyon” olarak tanımlar. Garvin’e göre öğrenen organizasyona ulaşmak için sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla tecrübe kazanma, kendi tecrübelerinden ve geçmişinden öğrenme, diğerlerinin tecrübe ve başarılı uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi organizasyon içinde hızla ve etkin bir şekilde yayma olarak isimlendirilebilecek beş adımdan oluşan bir yol izlenebilir. DiBella ve Nevis (1998) öğrenen örgüt oluşturmada üç aşamalı bir döngü önerirler. Bu döngüde önce bilgi elde edilir, daha sonra bu bilgi yayılır ve son olarak kullanılır. Döngünün tamamlanması ile öğrenme gerçekleşir. Watkins ve

Marsick (1993) ise, birleştirici bir öğrenen örgüt modeli ortaya koymuşlardır. Watkins ve Marsick'e göre öğrenen örgüt "sürekli öğrenen, kendisini sürekli değiştiren örgüttür ve bu örgütte öğrenme, yapılan işle paralel olarak yapılan ve işe entegre edilmiş, sürekli ve stratejik bir süreçtir". Böyle bir örgütte öğrenme, bir sistemin entelektüel sermayesini oluşturan bilgiyi yaratmaya ve yönetmeye yardımcı olmaktadır. Watkins ve Marsick öğrenen örgüt olabilmenin birbirini tamamlayan yedi olaylar dizisi şu şekilde de sıralanabilir; sürekli öğrenme fırsatlarının yaratılması, sorgulama ve söyleşmeye olanak yaratma, işbirliği ve ekip öğrenmesinin cesaretlendirilmesi, öğrenme fırsatları ve paylaşımı için sistem kurma, ortak vizyon için çalışanları yetkilendirme, örgütün çevresiyle ilişkide olması ve kişisel, ekip ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen ve örnek olan liderlerin bulunması (Tepeci ve Koçak, 2005; 381).

**Tablo 1: Watkins and Marsick'in Yedi Boyutlu Öğrenen Organizasyon Anketi**

Yapılması Gerekenler	Açılımı
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır
Diyalogu ve Soru Sormayı Destekleme	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir, grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir ve işbirliği özendirilir
Öğrenmeyi Yakalayıp Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar, kişilerin sorumluluklarını öğrenme isteklerini güdülemek için karar verme ile sorumluluk eşittir
Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir, kişiler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini paylaşırlar
Liderin Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklemesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar

Kaynak: Watkins ve Marsick (1993)

### 3. YÖNTEM ve BULGULAR

#### 3.1. ÖRNEKLEM ve ÖLÇÜM ARACI

Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilmiş olan Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-ÖÖBA) şu şekildedir: Sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik. Sürekli öğrenme boyutunda yedi, diğer boyutlarda altışar madde olmak üzere ankette toplam 43 madde bulunmaktadır. Ankete katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını 6'lı Likert tipi ölçek üzerinde, "hiçbir zaman (1)" ile "her

zaman (6)” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmektedir. Örgütte her bir boyutun en üst değere yaklaşık olması, öğrenen örgüt yapısının var olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada güvenilirlik değerleri 0,82 ile 0,91 arasında değişmiştir. Kırklareli Üniversitesinde çalışmakta olan akademik personele iletilen anketin cevaplandırılması sağlanmıştır. Anketi cevaplandıran personel sayısı ise 100’dir.

### 3.2. BULGULAR

Bu araştırmanın amacı, Kırklareli Üniversitesi’nde görev yapan personelin öğrenen organizasyona ilişkin algılama düzeyleri saptamak ve bazı değişkenlere göre (görev süresi, cinsiyet) bu algıların farklılaşıp farklılaşmadığı test etmektir. Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları ne düzeyde olduğu belirlemek için aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları cinsiyet, görev süresi değişkenine göre grupların ortalamaları arasındaki farkın önem kontrolü “t-testi” ile yapılmıştır. Kırklareli Üniversitesi’nin öğrenen organizasyona ilişkin algıları, görev süresi değişkenine göre, grupların ortalamaları arasındaki farkın önem kontrolü Varyans analizi ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin % 44 kadın, %56’sı erkektir. Deneklerin % 48’i 31-40, % 22 41-50, % 30’u 51-60 yaşları arasındadır. Araştırma anketini yanıtlayan öğretim elemanlarının % 7’si Prof.Dr., % 5’i Doç.Dr, % 14’ü Yrd.Doç.Dr., % 58’si öğretim görevlisi, %12’si araştırma görevlisidir. Araştırma katılanların % 55’si 1-5 ve daha az yıl çalışma tecrübesine sahip, %30’u 6-10 yıl aralığında, 11 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip olanların oranı ise %15’dir.

#### 3.2.1. Öğretim Görevlilerinin Öğrenen Organizasyon Boyutlarına Göre Bulgular

“Sürekli öğrenme” boyutu ile ilgili verilen cevapların ortalamasına bakıldığında, çok yüksek olmamakla birlikte öğretim görevlilerinin kişisel gelişimleri için öğrenmelerini destekleyici bir yönetim sergilendiği, Ort= 3,54). Özellikle kurumda hataların ders alma ve öğrenmeyi artırmak için açıklıkla dile getirilmesinin düşük oranda olduğu önemli bir veridir (Ort=3). Fakat üniversitede öğretim görevlilerinin öğrenmeyi artırmak için gereken zamana sahip olabildikleri (Ort= 3,88) ve sürekli öğrenmeyi sağlayan önemli bir araç olarak görülmekte olduğu belirlenmiştir. “Diyalog ve araştırma” boyutu ile ilgili cevapların ortalamasına bakıldığında kurumda öğretim görevlilerinin farklı fikirlere açık olduğu, fikirlerini açıkça belirtebildiği güvene dayalı bir ortamın olduğu sonucuna varılmaktadır (Ort=3,64). Özellikle kurumda çalışanların birbirine karşı saygılı olmasına yönelik algının (Ort=4,25) yüksek olması ve karşılıklı bilgi alışverişinin (Ort=3,62) yüksek olduğu görülmektedir. Fakat akademik personelin birbirine karşı dürüst ve açık geri bildirimde bulunma algısının (Ort=3) düşük olduğu görülmektedir. Öğretim görevlilerinin davranışlarını etkileyen “takım halinde öğrenme” boyutunun ise ortalamasının üzerinde bir sonuç vererek (3,57) olumlu olduğu görüşünü ortaya çıkartmıştır. Öğretim görevlilerinin üniversitede hem kendi bireysel çalışmalarını hem de bölüm olarak çalışmalarını birlikte yürütebilmeleri (Ort= 3,63) görülmektedir. Fakat öğretim görevlileri aldıkları başarılı sonuçunda ödüllendirilmediklerini (Ort= 3) düşünmektedirler. “Paylaşımçı sistemler” boyutu kurumun yapısı gereği görece düşük olması (3,43), üniversitedeki ileriye dönük planlar yapılırken mevcut ve gelecekteki performansın göz ardı edilmesinden (Ort=2,99) kaynaklanmaktadır. Kurumda öğrenen organizasyon olmanın gerekliliklerinden olan paylaşımçı sistemlerin kurulmasına yönelik öneri sistemlerinin varlığı ve çeşitli toplantılarda iki yönlü iletişim sağlanmasının(Ort=3,99) yüksek olmasına rağmen öğrenen üniversite olma yolunda paylaşımçı sistemlerin düşük olduğu belirlenmiştir. Öğretim görevlilerinin ortak vizyon oluşturmak için

yetkilendirilmesi boyutunda ise diğer boyutlarla kıyaslandığında göreceli olarak yüksek (Ort=3,66) olduğu belirlenmiştir. Kurumun vizyonunun ortak vizyona dönüşebilmesi için öğretim görevlilerinin kurum vizyonu oluşturulurken katkıda buldukları (Ort=3,83) ve risk alabilen çalışanları destekleri (Ort= 3,61) görülmektedir. “Sistemler arası bağlantılar” boyutunda ise kurumun çalışanların probleminin çözülmesi konusunda tüm kurum içinden cevap alması konusunda yönlendirildiği ve desteklendiği (Ort= 3,71) ve kurum içinde alınan kararlarda çalışanların moralinin nasıl olacağı gözetilerek (Ort= 3,67) karar alındığı, iş ve aile arasında denge sağlandığı (Ort=3,6), çalışanların daha geniş perspektife sahip olduğu (Ort= 3,63) görülmektedir. “Destekleyici Liderlik” boyutunda yönetimin öğrenme ve gelişim için öğretim elemanlarından gelen talepleri desteklemeleri (Ort=4,07), ortak vizyonun gerçekleştirilmesi için öğretim görevlilerinin katkılarının desteklenmesi (Ort=4,08) ve yöneticilerin öğrenme konusunda olası fırsatları oluşturmak için gayret göstermeleri ve gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlerle uyumlaştırılması (Ort=4,03) destekleyici liderliğin var olduğunu göstermektedir.

Boyutlar	Önermeler	İfadelerin Ort.	Genel Ort.
Süreklili Öğrenme	Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışırlar.	3	3,54
	Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir.	3,58	
	Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur.	3,79	
	Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür.	3,74	
	Çalışanlara öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir.	3,88	
	Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür.	3,76	
	Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir.	3,09	
Diyalog ve Öğrenme	Çalışanlar, birbirlerine dürüst ve açık geri besleme verir.	3,2	3,64
	Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler.	3,6	
	Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir.	3,55	
	Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar..	3,68	
	Çalışanlar, birbirine saygılıdır.	4,25	
	Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar.	3,62	
Takım Halinde Öğrenme	Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçların doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir.	3,52	3,47
	Bölüm/departmanlarda, tüm üyelerine hem de grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	3,61	
	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grubun nasıl çalışacağına odaklanır.	3,63	
	Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere yada grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler.	3,61	

	Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler.	3,07	
	Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir.	3,39	
<b>Paylaşımçı Sistemler</b>	Kurumun, öneri sistemleri yada çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar.	3,59	3,43
	Kurumun, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir.	3,9	
	Kurumun, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar.	3,26	
	Kurumun hali hazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar.	2,99	
	Kurumun, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar.	3,41	
	Kurumun, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirilmesini yapar.	3,49	
	<b>Ortak Vizyon Ve Yetkilendirme</b>	Kurumun, çalışanların inisiyatif almasını onaylar.	
Kurumun, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar.		3,46	
Kurumun, çalışanları kurumun vizyonuna yapmaya teşvik eder.		3,83	
Kurumun, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar.		3,63	
Kurumun, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler.		3,69	
<b>Sistemler Arası Bağlantı</b>	Kurumun, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder.	3,58	3,65
	Kurumun, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder.	3,6	
	Kurumun, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder.	3,63	
	Kurumun, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur.	3,64	
	Kurumun, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır.	3,67	
	Kurumun, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder.	3,66	
<b>Destekleyici Liderlik</b>	Liderler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler.	3,71	3,88
	Liderler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır.	4,07	
	Liderler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkan verir.	3,97	
	Liderler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir.	4,08	
	Liderler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar.	3,82	
	Liderler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar.	4,03	

### 3.1.2. Öğretim Görevlilerinin Demografik Faktörlere Göre Öğrenen Organizasyona İlişkin Algılarının Ölçülmesi

Araştırmamızın ikinci alt problemi olan öğretim görevlilerinin cinsiyetleri itibarıyla öğrenen organizasyona ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizden elde ettiğimiz veriler aşağıdaki gibidir; çalışanların sürekli öğrenmeye ilişkin algıları  $p > 0,05$  (0,678), diyalog ve araştırmaya ilişkin algıları  $p > 0,05$  (0,605), takım halinde öğrenmeye ilişkin algıları  $p > 0,05$  (0,999), paylaşımcı sistemler boyutu  $p > 0,05$  (0,335) olduğundan destekleyici liderlik boyutu  $p > 0,05$  (0,761) olduğundan bu iki grup arasında öğrenen organizasyona yönelik algıları açısından anlamlı bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Görev süresine göre; sürekli öğrenme boyutu  $p > 0,05$  (0,460), diyalog ve araştırma  $p > 0,05$  (0,102), ve  $p < 0,05$  (0,000), takım halinde öğrenme  $p < 0,05$  olduğundan gruplar arası varyansların farklı olduğu söylenebilir. Ayrıca  $p < 0,05$  (0,000) olduğundan çalışanların görev süreleri ile paylaşılan vizyona ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür. Paylaşımcı sistemler  $p > 0,05$  (0,274) olduğundan bu iki grubun varyanslarının eşit olduğunu ve  $p < 0,05$  (0,000) olduğundan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Sistemler arası bağlantı  $p > 0,05$  (0,186) olduğundan bu iki grubun da varyanslarının eşit olduğunu ve  $p < 0,05$  (0,000) olduğundan iki grup arasında anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Yani çalışanların takım halinde öğrenme ile ilgili algıları da görev sürelerine göre farklılık arz etmektedir. Böylece çalışmamızın alt problemlerinden birini oluşturan çalışanların görev süreleri ile öğrenen organizasyona ilişkin algıları arasındaki incelemeye ilgili yapılan analiz sonucunda, 1-5 yıl arasında çalışan öğretim görevlileri ile 6-10 yıldır kurumda çalışan öğretim görevlilerinin öğrenen organizasyona ilişkin algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

## 4. SONUÇ

Günümüzde artık örgütün sahip oldukları makinelerin tam kapasiteyle kullanımından çok, örgütün ve işgörenlerin sahip olduğu bilgi-becerilerin tam kapasiteyle kullanımı ile hataların tekrar edilmemesi için, örgütün bütün olarak bireylerden ve geçmiş deneyimlerden nasıl öğrenebileceği öne çıkmaktadır. Örgütsel çalışmalar bu nedenle örgütün kapasitesinin toplam bir öğrenme çabasıyla artırabileceği fikrine yönelmiş ve öğrenen örgütler fikri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, eğitim örgütleri büyük ölçüde insan odaklı örgütler olduğu için, örgütsel öğrenme kavramının bu örgütler için ayrı bir önemi bulunmaktadır (Celep, 2004; 1). Bu çalışmadan elde edilen bulgularla yazında belirtilen bilgi üretmenin öğreniyor olmanın öğrenen organizasyonla aynı anlama gelmediğini bir kez daha vurgulanmaktadır. Üniversiteler öğrenme merkezli kurumlar olmalarına rağmen üst yönetimin göstermiş tarafsız olamama, bütçe kıstı, politik ya da coğrafik engeller nedeniyle öğrenen örgüt için gerekli kurum kültürünü oluşturamayabilmektedir. Diğer mesleklerin aksine akademisyenlikte kişisel çaba ve ürünlerin akademik yükselmede etkili olması takım halinde öğrenmeyi engelleyebilmektedir. Son dönemde yapılan proje bazlı çalışmaların getirdiği ortaklıklar, konferans ve seminerler sayesinde bu zihni modelin de kırılabilirdiği görülmektedir. Araştırma sonucunda öğrenen üniversite olabilmek için üniversitelerde yönetimlerin öğretim üyelerinin sürekli öğrenme eğilimini edinebilmeleri için daha çok desteklenmeleri gerektiği görülmektedir. Öğrenen örgüt disiplinlerinde olan paylaşılan vizyon oluşturma öğrenme disiplini açısından zayıf olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Takım halinde çalışmanın zayıf olması aynı zamanda kişisel vizyon ile kurum vizyonunun birleştirilmemesinden, kişisel vizyonun ön planda olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Öğrenen üniversite olabilmek için bir biri ile bağlantılı olan yedi öğrenme boyutunun da benimsenmesi için sorgulamaya ve sorgulanmaya açık bir üniversite ortamı oluşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- BRAHAM,B.J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayını, İstanbul,1998.
- BURGOYNE, J., “Design of the Times,” *People Management*, 5/11: 39-44, 1999.
- CELEP, Cevat; Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- DIBELLA, A.,NEVIS, E. C., How Organizations Learn? (San Francisco: Jossey-Bass), 1998.
- GARVIN, A.D, “Building a Learning Organization”, *Harvard Business, Review On Knowledge Management*, HBR Press,1998.
- JACOBS, R. L., “Impressions About The Learning Organizations: What Is To See Behind The Curtain” *Human Resource Development Quarterly*, 6/2: 119-122, 1995.
- ORTENBLAD, A., “The Learning Organization: Towards An Integrated Model,” *The Learning Organization*, 11/2: 129-144, 2004.
- ÖZER, P.S, Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- PEDLER, M./BURGOYNE, J./BOYDELL, T. The Learning Company ,New York: McGraw-Hill, 1991.
- SENGE P, M., Besinci Disiplin, Çev. Aysegül İLDENİZ ve Ahmet DOGUKAN, 3.b., İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1997.
- TEPECİ, Mustafa; KOÇAK, Göknil Nur, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.220.pdf> Erisim Tarihi: 11.11.2005
- WATKINS, K. E/ MARSICK, V. J, “Sculpting The Learning Organization” ([www.-bus.colorado.edu/faculty/larsen/learnorg.html](http://www.bus.colorado.edu/faculty/larsen/learnorg.html)),Erisim Tarihi:15/10/2006.
- WATKINS, K./MARSICK, V. Sculpting The Learning Organization (San Francisco: Jossey-Bass), 1993.