

ÜNİVERSİTEDE ÇALIŞAN PERSONELİN ÖĞRENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN ALGILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Dr. Recep KILIÇ¹

Dr. A. Gamze ÇİFTÇİ AYTEKİN²

ÖZET

Üniversiteler, bireylerin toplumdaki rollerini belirledikleri ve iş hayatına hazırlanma konusunda gerekli eğitimleri aldıkları kurumlardır. Üniversitelerde alınan eğitim, bireylerin hem sosyalleşmesine hem de mesleki yaşamlarında ihtiyaç duyacakları bilgi ve deneyim ile ilgili gerekli donanımlara sahip olmalarına katkıda bulunmaktadır. Günümüz bilgi toplumunda bu süreç sadece üniversite eğitimi ile sınırlandırılmamakta, hayat boyu öğrenme ve eğitim önemli bir ilke olarak kabul edilmektedir.

Üniversitelerin, öğrencilerini bilgi toplumuna uygun ve sürekli öğrenmeyi ilke edinmiş bireyler olarak yetiştirebilmelerinde, eğitim veren ve destek hizmeti sağlayan personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları önemli yer tutmaktadır. Eğitim kurumları olarak üniversitelerin; öğrenen örgüt kültürünü benimsemiş, sürekli öğrenmeyi ilke edinen ve bu amaçla personelini sürekli eğiten kurumlar olma beklentisi yüksektir.

Bu çalışmada, Balıkesir Üniversitesinde eğitim veren akademik personelin ve eğitim-öğretime destek hizmeti sunan idari personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesi ve sürekli öğrenmeye yönelik çabalarının araştırılması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Organizasyon, Örgüt Kültürü, Üniversite Çalışanları

A Study on Exploring University Personnel's Perceptions of Learning-Organization Culture: The Case of Balıkesir University

ABSTRACT

Universities are institutions where individuals determine their roles in the society and attain the required education in preparation for work life. University education help individuals both socialize and acquire the necessary equipment for the knowledge and experience needed for their professional life. In today's knowledge society, this process cannot be restricted solely to university education; life-long learning and education is accepted as a vital principle.

¹ Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF İşletme Bölümü

² Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF İşletme Bölümü

Perceptions of education personnel and support staff towards learning-organization culture play an important role in universities' educating their students as individuals who are suitable for the knowledge society and formulate continuous learning as a principle. As institutions of education, universities have high expectations to be institutions that adopt learning-organization culture, follow continuous learning as a principle and educate their personnel towards this aim.

In this study, it is aimed at investigating the perceptions of the academic personnel who provide education services and the administrative staff who provide supportive services to education and training in Balikesir University towards organization culture and exploring their efforts for continuous learning.

Key Words: Learning Organization, Organizational Culture, University Employee

I. GİRİŞ

Üniversiteler gelecek nesillerin yetiştirilmesinde çok önemli bir yeri olan birimlerdir. Üniversitelerin bir eğitim kurumu olması, o kurumda öğrenen örgüt kültürünün oluşturulması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini de kolaylaştıracaktır.

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algılarının belirlenmesine yönelik yapılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin literatür bilgileri aktarılmış ve bu alanda daha önce yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise Balıkesir Üniversitesi çalışanlarının öğrenen örgüt kültürüne ilişkin görüşlerinin alınması amacıyla anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizi yer almaktadır. Sonuç bölümünde, literatür taraması ve uygulama sonucu elde edilen veriler ışığında Balıkesir Üniversitesi için öneriler sunulmaktadır.

II. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Öğrenme Kavramı

2.1.1 Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme çevreye uyum sürecidir. Bu bakımdan öğrenme; davranışları ihtiyaçları, daha iyi karşılayacak biçimde düzene koyma ya da yeni bir durum karşısında bunları yeniden örgütleme anlamına gelir (Kılıç, 2004: 146) Öğrenme, tekrarlar ve yaşantılar sonucu davranışlarda meydana gelen oldukça kalıcı değişikliklerdir (Güney, 2006: 104)

Marquardt (1996: 30)'a göre öğrenme, arzulanan sonuçlara erişebilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine giden yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir. David Kolb ise öğrenmeyi, tecrübelerin dönüştürülerek bilginin yaratıldığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu tanımın iki yönünü oluşturan insanların ne öğrendikleri ve öğrendiklerini nasıl kavramlaştıracakları ve uygulayacakları konusu önemlidir. O halde öğrenme, insanların etkin hareketini sağlamak için hem işi yapabilmek, hem de kavramsal kapasitelerini artırmak şeklinde de tanımlanabilir (Kim, 1993: 38).

Senge'ye (1996: 22) göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge öğrenmeyi, günlük anlamında kullanılan bilgi edinmeden ayırmakta ve onu insanın şimdiye kadar yapamadığı bir şeyi yapmaya muktedir hale getiren davranış ve düşünce değişiklikleri bütünü olarak görmektedir. Senge'ye göre: "gerçek öğrenme insanın özünde olan bir şeydir. Öğrenme yoluyla önceleri hiç yapmadığınız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve onunla olan ilişkimizi yeniden algılarız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olan kapasitemizi genişletiriz. Her birimizin içinde böylesi bir öğrenmeye karşı büyük bir açlık vardır."

2.1.2 Öğrenme Seviyeleri

Öğrenme bireysel bazda, takım halinde, örgüt seviyesinde ve hatta örgütün etkileşimde bulunduğu diğer örgütler düzeyinde gerçekleşebilir (Watkins ve Golembiewski, 1995: 87). Çalışmada öğrenme seviyeleri, bireysel öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgüt düzeyinde öğrenme olmak üzere üç başlık halinde incelenecektir.

- a. **Bireysel Öğrenme:** Öğrenme, örgüt içinde temel unsur olan bireyde başlar. Öğrenme ve kendini geliştirme üzerine odaklanmış kişiler öğrenen bireylerdir. Bireysel öğrenme, deneyimler sonucu bilginin yaratılması ve daha sonra hatırlanarak tekrar kullanılması sürecidir (Kolb, 1974: 31).

Örgütler, bireylerden oluşan sistemlerdir, dolayısıyla bireyler, örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Bireylerin bir görevi de bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktır. Bireyler örgütsel öğrenmede sınır ajanları olarak görev yaparlar (Argyris ve Schön, 1978: 116). Gruplar ve örgütler bireylerden oluştuğuna göre, örgütsel Öğrenmenin gerçekleşmesi için bireysel öğrenme şarttır (Marquardt, 1996: 33).

- b. **Grup (Takım) Halinde Öğrenme:** Örgütler daha karmaşık problemlerle yüzleştikçe, takım halinde öğrenme konusundaki yeteneklerini geliştirme ihtiyacını daha fazla hissetmektedirler. Takım, potansiyel olarak birey zekâsına göre daha büyük bir zekâyâ sahiptir. Takım halinde öğrenme, takımda bulunan bireylerin varsayımları göz önünde bulundurularak birlikte düşünmeleri, mevcut durumu analiz ederek geleceği tasarımlarıdır. Takımlar, ortaklaşa sorumluluk duygusunun gelişimine katkıda bulunarak, ekip üyelerinin öğrenme yeteneklerini ortaya çıkarırlar. Daha sonra farklı görüşlerin paylaşılmasını sağlayarak örgütsel öğrenmeye katkıda bulunurlar (Mcgill ve Slocum, 1994: 165).

- c. **Örgütsel Öğrenme:** Örgütsel öğrenme kavramı hakkında tanımlamayı yapan kişinin bakış açısı ve savunduğu disipline göre çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir.

Örgütsel öğrenme konusundaki ilk araştırmacılardan olan Argyris ve Schön (1978: 20) örgütsel öğrenmeyi “hataların belirlenip ortaya çıkarılması süreci” olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel öğrenme, bireylerin ve takımların duygularını, bilgilerini ve düşünsel modellerini paylaşması ve örgütün bilgiyi elde etme, kullanma ve yayma sürecini geliştirmesiyle gerçekleşir (Stata, 1989: 39).

Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki bilgi ve değer sistemlerinin değişimi, sorun çözme ve eylem kapasitelerinin geliştirilmesi sürecidir (Probst ve Büchel, 1997: 15).

Örgütsel öğrenme, uzun vadede örgütün faydasına olacak şekilde, çalışanların birbirlerinin öğrenmelerini cesaretlendirmesi ve desteklemesi ile oluşan bilginin bir araya gelmesidir (Hodgkinson, 2000: 157).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, pek çok yönetim bilimci, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, rekabet edebilirliklerini sürdürebilmeleri, yeniliklere açık olmaları ve performanslarını geliştirebilmeleri için örgütlerde, örgütsel öğrenmeyi tavsiye etmektedirler.

2.2 Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt kavramı özellikle Massachusetts Institute of Technology (MIT) profesörlerinden biri olan Peter M. Senge'nin, 1990 yılında yayımladığı "Besinci Disiplin" (The Fifth Discipline) isimli kitabıyla yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Bu kitabında Senge öğrenen örgütleri şu şekilde tanımlamıştır: "Öğrenen örgüt, kişilerin gerçekten arzu ettikleri sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri; yeni, sınırları zorlayan düşünce şekillerinin ortaya atıldığı; insanların sürekli bir biçimde beraber öğrenmeyi öğrendikleri örgütlerdir" (Senge,1996: 11).

2.2.1 Öğrenen Örgüt Tanımı

Yıllar boyunca birçok araştırmacı "öğrenen örgüt" kavramına ilişkin, kendi disiplinine uygun olarak çeşitli tanımlar yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

"Öğrenen bir örgüt bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve transferi ile yeni bilgi anlayışlarının yansıtılması için davranış değiştirme becerisine sahip bir örgüttür" (Garvin, 1993: 32).

"Öğrenen örgüt, örgütün bütün üyelerini içine alan bir düşünsel model değişikliğidir ve örgütsel öğrenmede başarılı olan örgüttür" (Tsang, 1997: 75)

"Öğrenen örgüt, öğrenmeye öncelik verendir" (Braham, 1998: 9).

"Öğrenen bir örgüt, tüm üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüttür" (Pedler vd, 1991: 1).

Öğrenen örgüt kavramı, örgütleri arzu edilen duruma taşıyan öğrenmenin gerçekleştiği yerde ortaya çıkar. Bu öğrenmenin, davranışta bir değişimle sonuçlanması gereklidir (Peter vd,2003: 204). Öğrenen örgütlerin öğrenme yeteneğine sahip olması gerekir. Öğrenme yeteneği, örgüt yöneticilerinin çalışanları etkileyerek yeni fikirlerin üretilmesini ve üretilen fikirlerin uygulanma kapasitesini ifade eder (Ulrich vd.,1993: 52).

2.2.2 Öğrenen Örgütlerin Gelişimi

Bilen Örgüt: Bilen örgütler, örgüt modelinin en eski olanıdır. Klasik örgüt şekillenmesinde önemli rol oynayan Frederick W. Taylor ve "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", Henri Fayol ve "Yönetimsel Teori", Max Weber ve "Bürokrasi Modeli" gibi yönetim teorisyenlerinin ve yaptıkları çalışmaların özünde "her yer ve her şartta en

iyi tek bir yol” bulunduğu fikri yatmaktaydı. Bu en iyi yol ancak yönetici tarafından bilinebilirdi. Bu nedenle bu tür örgütler “bilen örgütler” olarak adlandırılmıştır (Baransel,1993: 196).

Anlayan Örgüt: Bilen örgütleri anlayan örgütler izler. Bilen örgütler zaman geçtikçe işlevini daha farklı şekilde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Özellikle 1970’lerde yabancı rekabetin artması, tüketicilerin değişen talepleri ve teknolojideki sürekli gelişme, örgütlerin en iyi tek bir yol arayışından farklı yönlere doğru yönlendirmeye başlamıştır. 1980’lerde örgüt kültürü, işletmeleri yönlendiren temel faktör haline gelmiştir(Can, 2001: 62)

Düşünen Örgüt: Anlayan örgüt aşamasının bir üst aşamasında “düşünen örgüt” yer almaktadır. Bu aşamada temel anlayış teşhis ve tedavidir. Düşünen örgütler, problemleri bulmaya çalışan, yeni çözümler üretmeyi deneyen ve gelecekte doğabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Ancak düşünen örgütler sadece problemin belirlenmesi ve çözülmesi üzerinde yoğunlaşmışlardır. Oysa önemli olan problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve onların giderilmeye çalışılmasıdır (Mocan, 1998: 15).

Öğrenen Örgüt: Bu gelişim sürecinin son aşamasında, tüm bu süreçlerin uygulanması sonucunda öğrenen örgütler oluşur. Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, paydaşlarından (çalışanlarından, müşterilerinden, tedarikçilerinden, satıcılarından ve rakiplerinden) öğrenebileceğinin en fazlasını öğrenmektir. Örgüt her fırsatta öğrenme yollarını arar, müşterileri ile sürekli iletişim kurarak, onlarla arasında bir öğrenme/öğretme iliksisi geliştirir. Öğrenen örgütler; bilen, anlayan, düşünen örgütlerle karşılaştırıldıklarında, aralarındaki en büyük farklılık değişime yaklaşımlarından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2001: 134).

2.2.3 Öğrenen Örgütlerin Önündeki Engeller

Günümüzün dinamik ve hızla değişen çevresinde, öğrenen örgüt oluşturmak çoğu zaman zor, yorucu ve hatta ulaşılmaz bir sonuç gibi görülür. Örgüt içinde ve dışında birçok etken bu yönde atılan çabalara engel teşkil edebilir(Şeşen 2006: 46).

Bir kurumun öğrenen örgüte dönüşmesini engelleyen bazı faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004: 151):

- Aciliyet duygusu ve bir telaş ve panik içinde sistematik olmayan adımlar atmak, bunlardan kısa sürede sonuçlar beklemek ve sonuçlar gecikince bunları uygulamaktan vazgeçmek,
- Stratejik düşünmek için zaman ayırmadan sistem ve süreçler üzerinde çok durmak,
- Öğrenen örgüt olmayı bir zihniyet veya kültür değişimi sürecinden çok, belirli sistem ve süreçlerin uygulanması olarak görmek,
- Özgün fikirlere değer vermeden, onları göz ardı ederek yerleşik fikirlere bağlı kalmak,
- Çok çalışmayı ödüllendirip, akıllı çalışma sistemini ödüllendirmemek,
- Yetkilendirmeyi olması gerektiği ölçüde uygulamamak.

2.3 Üniversitelerde Öğrenen Örgüt Anlayışı

Üniversiteler, öğrenen örgütlerdir. Üniversiteler, öğrencilerin öğrenmeye olan ihtiyaçları, aydın kesimin bilime olan desteği ve toplumun eğitime olan ihtiyacından dolayı doğmuştur. Bu sebeple toplumun tüm kesimleri tarafından da sürekli desteklenmektedir. Bu destekten dolayı da üniversiteler ve toplum arasında bir uzlaşmadan söz edilebilir. Bu stratejik konularından dolayı üniversiteler, üzerlerine düşen görevleri etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelidirler. Burada, toplum da üniversiteyi destekler ve üniversitelere bilimsel özgürlük verir (Ergani, 2006: 56).

Öğrenen üniversiteler, yeni bilgilere ulaşma çabası içerisinde olan, kendini geliştirmeyi, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren bir öğretim ve yönetim kadrosunun eseridir (Fındıkcı, 1996: 15).

Öğrenen üniversitelerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Başaran, 2000: 46):

- Açıkça belirtilen amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir.
- Değişim kültürü oluşturur.
- Personel geliştirme eğilimindedir ve personelini destekler.
- Toplumsal değişim sürecinde doğru hizmeti gerçekleştirir.
- Farklı gruplarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler.
- Üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt alarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

Watkins ve Marsick'e (1997) göre öğrenen bir örgüt olma özellikleri yedi başlık altında toplanmaktadır.

Tablo 1: Watkins ve Marsick'in Öğrenen Örgüt Modeli

Yapılması Gerekenler	Açılımı
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır
Diyaloğu 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 becerilerini geliştirirler
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 ile 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, K. ve V. Marsick. Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results, 1997.

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüzde, üniversitenin çağa ayak uydurması için, kendi içinde etkili bir öğrenme ortamı oluşturması gerekmektedir. Bunun için de öğrenmeyi etkileyebilecek faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Üniversitelerde öğrenmeyi etkileyecek öncelikli öneme sahip unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Balcı, 1996, s.129):

- *Üniversite Kültürü*: Değişime açık, demokratik, katılımcı, saygı ve sevgiye önem verilen bir üniversite ortamı ve kültürü oluşturulmalıdır.
- *Takımla Öğrenme*: Takım halinde öğrenmeden önce bireysel öğrenme sağlanmalı, sırasıyla takım halinde ve kurumsal öğrenmeye geçilmelidir. Bunun sebebi bireysel öğrenme olmadan takım halinde öğrenmenin gerçekleşmesidir.
- *Üniversite Yönetiminin Yönetim Biçimi*: Demokratik ve katılıma önem veren, yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yönetim şekli uygulanmalıdır.
- *Üniversitenin Çevre Yapısı*: Üniversite çevresi ile bir bütün oluşturmalı, çevreyi bütünün bir parçası olarak görmelidir.
- *Eğitim Teknolojisini Kullanabilme Düzeyi*: Eğitim teknolojileri üniversiteye getirilmeli, kullanılması için de insanlar sürekli eğitimden geçirilmelidir.
- *Öğrencilerin Başarı Durumu*: Öğrencilerin başarı durumları notla, sınavla değil, öğrenme durumları dikkate alınarak yapılmalıdır.
- *Hizmetiçi Eğitime Katılma Durumu*: Dışarıdaki değişimin dışında kalmamak için çalışanlar hizmet içi eğitime yönlendirilmelidir.
- *Üniversitede Özendirme Sistemi*: Üniversitede, resmî özendirme sistemlerinin dışında üniversite yönetimi tarafından özendirme sistemi kurulmalı, başarılı öğretim elemanları ve öğrenciler ödüllendirilmelidir.

Tablo 2’de öğrenen örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmeye yönelik daha önce yapılan çalışmalar özet olarak sunulmaktadır.

Tablo 2: Literatür Araştırmaları Tablosu

Araştırmacı	Araştırmanın Konusu	Sonuç
Fatih TÖREMEN, 1999	“Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme ve Engelleri”	Örgütsel roller ve öğrenme kültürü oluşturma ile ilgili görüşler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
Bülent ERGANİ,2006	“Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği”	Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu’nda bulunan üç programın da öğrenen örgütlerin genel özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir.
Saadet KURU,2007	“Muğla Üniversitesi’nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi”	Akademik personel, üniversitenin örgütsel öğrenme düzeyini orta düzey, idari personel ise üniversitenin örgütsel öğrenme düzeyini üst düzey olarak algıladıkları görülmüştür.

Hasan AKKOÇ, 2008	Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Örneği	KOBİS, bilgi sisteminin öğrenen örgütün paylaşılan vizyon, ekip halinde öğrenme, kişisel yetkinlik kazanmadan oluşan temel yetenek üzerinde önemli derecede etkili olduğu ortaya çıkmıştır.
C.Celep, 2004	“Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri”	Üniversitelerin örgütsel öğrenme boyutlarından örgütsel öğrenme, sürekli öğrenme, takım öğrenmesi ve bilgi performansı boyutlarında belirtilen özelliklere yeterli ölçüde sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.
F.Bulutlar, 2003	“Öğrenen Örgüt Unsurlarının Öğrencilerin Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri”	Öğrenen örgüt olmak ile ders kalitesi arasında bir bağlantı gözlemlenmiş, bu bağlantının örgütün çevresi ile ilişkisi ve destekleyici liderlik faktörleri ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır.
Leithwood, Leonard ve Sharratt, 1998	“Okullarda Örgütsel Öğrenmeyi Teşvik Etmenin Şartları”	Örgütsel öğrenmeyi etkileyen okul dışı ve okul içi değişkenler ile liderlik değişkenleri ele alınarak örgütsel öğrenmedeki etkililiği araştırılmış, 3 bölgede de farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.
Jansink, Kwakman ve Streumer, 2005	“Bilgi-Üreten Kurumsal Üniversite”	Üniversitelerin örgütsel öğrenmeye sahip olabilmeleri için bilgi üretiminin önemli bir aşama olduğu ortaya konmuştur
Kumar, 2005	“Eğitim Kurumlarının Öğrenme Kültürünün ve Performansının Değerlendirilmesi”	Öğrenme aşamaları ile performans artışı arasında ilişki saptanmıştır. Birey, takım ve örgüt düzeyinde öğrenmenin finansal performans ve bilgi performansı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur.

III. METODOLOJİ

3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesinde eğitim veren akademik personel ve eğitim hizmetlerinin verilmesine destek olan idari personelin öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıları ve sürekli öğrenmeye yönelik çabalarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Balıkesir Üniversitesinde, öğrenen örgüt kültürü boyutları olan *sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşılmış sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı, destekleyici liderlik uygulamalarının* ne oranda gerçekleştiği, akademik ve idari personelin bu boyutlara bakış açıları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın ilk bölümünde öğrenen örgüt kültürü kavramı ve üniversitelerde öğrenen örgüt anlayışı ile ilgili literatür kaynaklarına yer verilmiş, uygulama bölümünde ise öğrenen örgüt kültürü boyutları konusunda Balıkesir Üniversitesi akademik ve idari personelinin görüşlerini tespit etmek amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır.

Anket formu olarak personelin öğrenen örgüt algılamasını ölçmek için “Öğrenen Örgüt Boyutları Anketi (ÖÖBA)” kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında, Watkins ve Marsick, (1997) tarafından daha önce uygulanmış ve geçerliliği test edil-

miş “Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)”ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır.

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezleri test etmek amaçlanmıştır.

H1: Öğrenen örgüt boyutları çalışanların akademik ve idari personel olmalarına göre farklılık göstermektedir.

H2: Öğrenen örgüt boyutları personelin kurumda çalıştıkları sürelerle göre farklılık göstermektedir

H3: Öğrenen Örgüt Boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek amacıyla öğrenen örgüt boyutlarının belirlenmesi için faktör analizinden yararlanılmıştır. Öğrenen örgüt boyutları ile ilgili akademik ve idari personelin boyutlar arasında görüş farklılıklarını tespit etmek amacıyla bağımsız t testi uygulamasına gidilmiştir. Öğrenen örgüt boyutlarının kurumda çalışılan süreye göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için ise one way anova testinden yararlanılmıştır. Ayrıca boyutların kendi aralarındaki ilişkileri ve yönünü tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Balıkesir Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Balıkesir Üniversitesi personel dairesinden alınan bilgilere göre üniversitede 1150 personelin görev yaptığı öğrenilmiştir. 1150 personelin tamamına elektronik posta yolu ile anket formu gönderilmiş 113 personelden yanıt alınabilmiştir. Anket formunun geri dönüş oranı $113/1150=0,10$ dir. Araştırmanın sadece Balıkesir Üniversitesi personelini kapsamı ve anket formu geri dönüş oranının % 10 olması araştırmadaki başlıca kısıtları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında sadece Balıkesir Üniversitesi akademik ve idari personelinin yer almasından dolayı elde edilen bulguların Türkiye genelindeki üniversite personelinin görüşlerini yansıtmaya iddiası yoktur.

3.4. Güvenilirlik Analizi

Öğrenen örgüt boyutlarına yönelik sorulan 5’li likert tipi 43 soruya güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,976 bulunmuştur. Bu değer anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.5 Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi

Tablo 3. Öğrenen Örgüt Boyutlarına Yönelik Faktör Analizi Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO Test): , 901 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square: 388,637 Sig. , 000			
FAKTÖRLER	Faktör Yüklere	Açıklanan Varyansın % si	Cronbach Alfa
Sürekli Öğrenme		51,024	0,868
1. Çalışanlar, yapılanlardan ders alabilmek için hatalarını açıklıkla tartışır	,826		
2. Çalışanlar, gelecekte yapacakları görevlerde ihtiyaç duyacakları yetenekleri rahatlıkla tanımlayabilir	,765		
3. Çalışanlar, öğrenmek için birbirine yardımcı olur	,753		
4. Çalışanlar, öğrenmelerini destekleyecek her türlü maddi ve manevi desteği görür	,769		
5. Çalışanlara, öğrenme için yeterli zaman tahsis edilir	,610		
6. Çalışanlar, görevleri esnasında karşılaştıkları problemleri birer öğrenme fırsatı olarak görür	,747		
7. Çalışanlar, öğrenme için ödüllendirilir	,755		
Diyalog ve Araştırma		7,744	0,875
1. Çalışanlar, birbirine dürüst ve açık geri besleme verir	,822		
2. Çalışanlar, konuşmaya başlamadan önce karşısındakinin görüşünü dinler	,873		
3. Çalışanlar, “neden” sorusunu açıklıkla sorabilir	,717		
4. Kişi kendi görüşlerini söylediğinde, diğerlerinin de düşüncesini sorar	,733		
5. Çalışanlar, birbirine saygılıdır	,765		
6. Çalışanlar, karşılıklı güven ortamı sağlamak için zamanını harcar	,818		
Takım Halinde Öğrenme		3,715	0,910
1. Bölüm/departmanlar, kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestisine sahiptir	,787		
2. Bölüm/departmanlarda, tüm üyelere makam veya diğer özelliklerine bakılmaksızın eşit davranılır	,855		
3. Bölüm/departmanlar, hem görevlerine hem de grubun nasıl çalıştığına odaklanır	,851		
4. Bölüm/departmanlar, elde edilen bilgilere ya da grup tartışmalarına göre görüşlerini gözden geçirirler	,796		
5. Bölüm/departmanlar, bölüm/departmanca elde ettikleri başarıları için ödüllendirilirler	,818		
6. Bölüm/departmanlar, organizasyonun onların önerilerini dikkate alacağından emindir	,872		

Paylaşımıcı Sistemler		3,170	0,913
1. Kurumum, öneri sistemleri ya da çeşitli toplantılarla iki yönlü bir iletişim ortamı sağlar	,804		
2. Kurumum, kişilerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi kolayca ve hızla verir	,757		
3. Kurumum, çalışanların yetenekleri ile ilgili güncel bir veri tabanı tutar	,863		
4. Kurumum, halihazırdaki ve beklenen performans arasındaki farkı tespit edecek ölçme sistemleri kurar	,828		
5. Kurumum, problemlerden elde ettiği derslerin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesini sağlar	,849		
6. Kurumum, öğrenme için harcanan kaynakların ve zamanın değerlendirmesini yapar	,900		
Güçlendirilmiş Çalışanlar		2,744	0,915
1. Kurumum, çalışanların inisiyatif almasını onaylar	,828		
2. Kurumum, çalışanlara görev verirken çeşitli seçenekler sunar	,846		
3. Kurumum, çalışanları kurumun vizyonuna katkı yapmaya teşvik eder	,815		
4. Kurumum, çalışanların görevlerini yaparken ihtiyaç duyacakları kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmalarını sağlar	,845		
5. Kurumum, kabul edilebilir risk alan çalışanları destekler	,848		
6. Kurumum, farklı bölüm/departmanların vizyonları arasında ihtiyaca göre sıralama yapar	,844		
Sistemler Arası Bağlantı		2,409	0,927
1. Kurumum, çalışanların işi ile ailesi arasında denge kurmasına yardım eder	,830		
2. Kurumum, çalışanların geniş çaplı bir perspektifle düşünmesini teşvik eder	,876		
3. Kurumum, tüm çalışanlarını astlarının fikirlerini karar noktalarına getirmeye teşvik eder	,882		
4. Kurumum, alınan kararlarda çalışanların moralini göz önünde bulundurur	,829		
5. Kurumum, ortak ihtiyaçları karşılamak için farklı organizasyonlarla birlikte çalışır	,816		
6. Kurumum, çalışanların bir problemi çözerken tüm kurum içinden cevap ve destek almasını teşvik eder	,899		
Destekleyici Liderlik		2,149	0,944
1. Amirlerim/Yöneticiler, öğrenme fırsatları ve eğitim için gelen talepleri genellikle desteklerler	,835		
2. Amirlerim/Yöneticiler, kurumun hedefleri, gelecekle ilgili planları ve hedefleri hakkında güncel bilgileri paylaşır	,892		
3. Amirlerim/Yöneticiler, kurumun vizyonuna ulaşmada tüm çalışanların katkılarını ortaya koymalarına imkân verir	,915		
4. Amirlerim/Yöneticiler, astlarını yetiştirmek için çaba gösterir	,865		
5. Amirlerim/Yöneticiler, sürekli olarak öğrenme için fırsat ararlar	,892		
6. Amirlerim/Yöneticiler, kurumun faaliyetlerinin benimsenen değerlerle uyumlu olmasını sağlarlar	,908		

3.5 Araştırma ve Önerilerinin Analizi

3.5.1 Demografik ve riler

Demografik verilerin analizi, araştırmada fazla yer kaplamaması açısından tablo halinde gösterilmemiştir. Anket uygulamasına katılanların yaş dağılımına bakıldığında 20-25 yaş arasında 1 kişi, 26-31 yaş arasında 17, 32-37 yaş arasında 32 kişi, 38-43 yaş arasında 27 kişi, 44-49 yaş arasında 20 kişi, 50 yaş ve üzerinde ise 16 kişi olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet dağılımında ise 75 erkek, 38 kadın oranında bir katılım olduğu gözlemlenmiştir. Ankete katılanlardan 1 kişi lise mezunu, 15 kişi ikiyıllık yüksek okul mezunu, 32 kişi lisans mezunu, 65 kişi ise yüksek lisans ve doktora eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya 71 akademik personel, 42 idari personel katılmıştır. Gelir dağılımı incelendiğinde 1001-1500 TL arasında geliri olanlar 13 kişi, 1501-2000 TL arasında 57 kişi, 2001-2500 TL arasında geliri olanlar 37 kişi, 2501 TL üzerinde geliri olan ise 7 kişidir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine yönelik demografik soruya 1-5 yıl arası tecrübesi olanlar 19 kişi, 6-10 yıl arası 27 kişi, 11-15 yıl arası 17 kişi, 16-20 yıl arası 16 kişi, 21 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan ise 29 kişi olduğu anlaşılmaktadır. Anket uygulamasına katılanların Balıkesir Üniversitesinde çalıştıkları süreye ilişkin soruya 39 kişi 1-5 yıl, 31 kişi 6-10 yıl, 14 kişi 11-15 yıl, 15 kişi 16-20 yıl, 9 kişi ise 21 yıl ve üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

3.5.2 Hipotezlerin Testi

H1: "Öğrenen örgüt boyutları çalışanların akademik ve idari personel olmalarına göre farklılık göstermektedir." Hipotezini test etmek amacıyla Bağımsız t testi yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan analizler sonucu değişkenlerin Bağımsız t testi varsayımlarını sağladıkları görülmüştür. Analiz verileri Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Hipotez 1: Bağımsız t Testi Tablosu

Öğrenen Örgüt Boyutları	Görev	Kişi	Ortalama	Std.Sapma	Ser.Der.	P değeri (Sig.)
Sürekli Öğrenme	Akademik Personel	71	2,6620	,87340	111	,049
	İdari Personel	42	2,9796	,80415		
Diyalog ve Araştırma	Akademik Personel	71	2,9571	,87536	111	,837
	İdari Personel	42	2,9921	,82389		
Takım Halinde Öğrenme	Akademik Personel	71	2,7507	,93086	111	,512
	İdari Personel	42	2,8699	,92234		
Paylaşımıcı Sistemler	Akademik Personel	71	2,6286	,82930	111	,383
	İdari Personel	42	2,7897	1,01684		
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Akademik Personel	71	2,7324	,88528	111	,719
	İdari Personel	42	2,7967	,90792		
Sistemler Arası Bağlantı	Akademik Personel	71	2,7465	,90976	111	,867
	İdari Personel	42	2,7730	,96817		
Destekleyici Liderlik	Akademik Personel	71	2,9286	1,04250	111	,308
	İdari Personel	42	3,1389	1,06555		

Tablo 4’de Bağımsız t testi sonuçları incelendiğinde öğrenen örgüt kültürü boyutları açısından sadece “sürekli öğrenme” boyutunun akademik ve idari personel açısından istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Akademik ve idari personelin “sürekli öğrenme” boyutu ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların ortalamaları incelendiğinde idari personelin sürekli öğrenmeye daha çok önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Birinci hipotez, “Sürekli öğrenme” boyutu % 95 güven aralığında ($p=0,049$) **kabul** edilirken diğer boyutlar açısından **red** edilmiştir.

H2: “Öğrenen örgüt boyutları personelin kurumda çalıştıkları sürelerle göre farklılık göstermektedir” hipotezi test etmek amacıyla One Way Anova (Varyans) analizi yapılmasına karar verilmiştir. Değişkenler varyans analizinin varsayımlarını sağlamaktadır. Analiz sonucu elde edilen veriler Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5: Hipotez 2: One Way Anova (Varyans) Analizi Tablosu

Öğrenen Örgüt Boyutları		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	Sig.
Sürekli Öğrenme	Grupllararası	1,896	4	,474	,487	,745
	Gruplarıçi	100,175	103	,973		
	Toplam	102,070	107			
Diyalog ve Araştırma	Grupllararası	4,782	4	1,196	1,283	,281
	Gruplarıçi	95,946	103	,932		
	Toplam	100,728	107			
Takım Halinde Öğrenme	Grupllararası	2,380	4	,595	,590	,670
	Gruplarıçi	103,800	103	1,008		
	Toplam	106,180	107			
Paylaşımçı Sistemler	Grupllararası	4,752	4	1,188	1,223	,306
	Gruplarıçi	100,050	103	,971		
	Toplam	104,802	107			
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Grupllararası	2,607	4	,652	,633	,640
	Gruplarıçi	106,086	103	1,030		
	Toplam	108,693	107			
Sistemler arası Bağlantı	Grupllararası	2,490	4	,623	,628	,644
	Gruplarıçi	102,170	103	,992		
	Toplam	104,660	107			
Destekleyici Liderlik	Grupllararası	3,019	4	,755	,758	,555
	Gruplarıçi	102,531	103	,995		
	Toplam	105,550	107			

Tablo 5’de ikinci hipoteze yönelik veriler incelendiğinde çalışanların Balıkesir Üniversitesi’ndeki tecrübeleriyle öğrenen örgüt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek derecede fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt boyutlarına yönelik Balıkesir Üniversitesi’nde çalışma yılına göre farklılık olmaması ilginçtir. İkinci hipotez, öğrenen örgüt boyutlarının tamamı için **red** edilmiştir.

H3: "Öğrenen Örgüt Boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır." Hipotezini test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmaya karar verilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6: Hipotez 3: Öğrenen Örgüt Boyutları Korelasyon Analizi Tablosu

Öğrenen Örgüt Boyutları		Sürekli Öğrenme	Diyalog ve Araştırma	Takım Halinde Öğrenme	Paylaşımçı Sistemler	Güçlendirilmiş Çalışanlar	Sistemler arası Bağlantı	Destekleyici Liderlik
Sürekli Öğrenme	Pearson	1	,791(**)	,718(**)	,631(**)	,640(**)	,647(**)	,635(**)
	Sig.		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N		113	113	113	113	113	113
Diyalog ve Araştırma	Pearson		1	,684(**)	,586(**)	,585(**)	,574(**)	,582(**)
	Sig.			,000	,000	,000	,000	,000
	N			113	113	113	113	113
Takım Halinde Öğrenme	Pearson			1	,767(**)	,800(**)	,775(**)	,782(**)
	Sig.				,000	,000	,000	,000
	N				113	113	113	113
Paylaşımçı Sistemler	Pearson				1	,801(**)	,785(**)	,751(**)
	Sig.					,000	,000	,000
	N					113	113	113
Güçlendirilmiş Çalışanlar	Pearson					1	,839(**)	,780(**)
	Sig.						,000	,000
	N						113	113
Sistemler arası Bağlantı	Pearson						1	,786(**)
	Sig.							,000
	N							113
Destekleyici Liderlik	Pearson							1
	Sig.							
	N							

Tablo 6'da, *sürekli öğrenme boyutu* ile *diyalog ve araştırma boyutu* % 79 oranında, *takım halinde öğrenme boyutu* ile % 71, *paylaşımçı sistemler boyutu* ile % 63, *güçlendirilmiş çalışanlar boyutu* ile % 64, *sistemler arası bağlantı boyutu* ile yaklaşık % 64 ve *destekleyici liderlik boyutu* ile % 63 'lük pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. *Diyalog ve araştırma boyutu* ile *takım halinde öğrenme boyutu* arasında % 68, *paylaşımçı sistemler boyutu* arasında % 58, *güçlendirilmiş çalışanlar boyutu* arasında % 58, *sistemler arası bağlantı boyutu* arasında % 57 ve *destekleyici liderlik boyutu* arasında % 58'lik pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Takım halinde öğrenme*

boyutu ile paylaşımcı sistemler boyutu arasında % 76, güçlendirilmiş çalışanlar boyutu ile % 80, sistemler arası bağlantı boyutu ile % 77, destekleyici liderlik boyutu ile % 78 oranında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. *Paylaşımcı sistemler boyutu* ile güçlendirilmiş çalışanlar boyutu arasında % 80, sistemler arası bağlantı boyutuyla % 78, destekleyici liderlik boyutu ile % 75 oranında ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. *Güçlendirilmiş çalışanlar boyutu* ile sistemler arası bağlantı boyutu % 84 oranında, destekleyici liderlik boyutu ise % 78 oranında pozitif yönlü ilişkilidir. *Sistemler arası bağlantı* boyutuyla destekleyici liderlik boyutu arasında % 78 oranında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, öğrenen örgüt boyutları arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hipotez 3, bütün öğrenen örgüt boyutları açısından **kabul** edilmiştir.

SONUÇ

Üniversitelerin eğitim veren kuruluşlar olmalarının yanı sıra sürekli gelişmeyi kendisine ilke edinmiş ve personeline de sürekli öğrenme konusunda destek veren kuruluşlar olmaları beklenmektedir. Kendi çalışanlarının sürekli gelişimini sağlayabilmeleri için öğrenen örgüt kültürünü benimsemiş ve uygulamaya koyabilmiş olmaları gerekmektedir.

Öğrenen örgüt kültürü boyutlarına yönelik yapılan anket uygulaması sonucu Balıkesir Üniversite personelinin bu boyutlara katılmadıkları gözlemlenmiştir. Personelden alınan verilerin analizi sonucu üniversitede öğrenen örgüt kültürünün yerleşmediği görülmektedir.

Akademik ve idari personelin öğrenen örgüt kültürü boyutlarına yönelik sadece “sürekli öğrenme” boyutunda anlamlı derecede farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sürekli öğrenme boyutuna katılım düzeyi idari personelde daha yüksektir. Diğer boyutlara yönelik ortalamalar incelendiğinde de idari personelin boyutlara katılım ortalamalarının akademik personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Balıkesir Üniversitesi’nde çalışma süresi ile öğrenen örgüt kültürü boyutlarına katılım düzeyi arasında anlamlı derecede farklılık yoktur. Öğrenen örgüt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini tespit etmeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda boyutların birbirleri ile pozitif yönlü güçlü bir ilişkiye sahip oldukları görülmüştür.

Sonuç olarak, Balıkesir Üniversitesi akademik ve idari personeli öğrenen örgüt kültürü ilkelerinin ve boyutlarının üniversitede benimsenmediğini vurgulamaktadırlar. Oysa ki, eğitim veren bir kurum olan Balıkesir Üniversitesinde öğrenen örgüt kültürünün benimsenmiş olması ve tüm çalışanlar tarafından kabul görmesi beklenmektedir.

Öğrenen örgüt kültürünü oluşturmak ve çalışanların tamamının katılımını sağlamak amacıyla sadece öğrencilere yönelik, dışa dönük bir eğitim sistemi yerine aynı zamanda kendi personeline de eğiten, içe dönük bir eğitiminin de oluşturulma-

sı gerekmektedir. Bu amaçla, tüm üniversite çapında hizmet içi eğitimler yaygınlaştırılmalı, tüm personel öğrenen örgüt kültürü konusunda bilinçlendirilmeli, öğrenen örgüt kültürü boyutları iyi analiz edilerek bu kültürün tüm birimler tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKKOÇ, H. (2008). "Öğrenen Örgüt Oluşumunda Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rolü: Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Örneği." Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyon.
- ARGYRIS, C. ve D. A. SCHON (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- BALCI, A. (1996). Etkili Okul ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. *Yeni Türkiye Medya Hizmetleri*: Ankara.
- BARANSEL A. (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Avcıol Basım-Yayım, İşletme Fakültesi Yayın No: 257, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No. 150, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- BAŞARAN, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi-Nitelikli Okul*, Feryal Matbaası, Dördüncü Basım, Ankara.
- BRAHAM, J. B (1998) *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev. Ali TEKCAN), Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi.18, İstanbul.
- BULUTLAR, F. (2003) "Öğrenen Örgüt Unsurlarının Öğrencilerin Ders Kalitesi Üzerindeki Etkileri", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 5, 1 (Sanal Dergi, <http://www.isguc.org>).
- CAM S. (2001) *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- CELEP, C. (2004). "Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı: Malatya.
- DIXON, N. M., (1997) "The Hallways of Learning", *Organizational Dynamics*, Spring.
- ERGANİ, B. (2006), "Öğrenen Bir Örgüt Olarak Üniversiteler: Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulu Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya*.
- FINDIKÇI, İ. (1996). "Öğreten Okuldan Öğrenen Okula", *Yeni Türkiye Dergisi*, Cilt: 3,Sayı: 7.
- GARVIN, Donald A. (1993), "Building A Learning Organization", *Harward BusinessReview*, July-August.
- GÜNEY,S. (2006) *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın,Ankara.
- HODGKINSON, M.(2000) "Managerial Perceptions of Barriers To Becoming A Learning Organization", *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 3.
- JANSINK, F., K. KWAKMAN ve J. STREUMER. (2005) "The Knowledge-Productive Corporate University", *Journal of European Industrial Training*, Vol: 29 No: 1.
- KILIÇ, M. (2004) "Öğrenmenin Doğası" Editör: Yeşilyaprak, B., *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, 7.Baskı, Ankara.
- KIM, D. H. (1993)"The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol.35, No.1 (Fall).
- KOÇEL T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL T.(1996) "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi*, C. 1, No: 3.
- KOLB D.A.(1974), "Management And The Learning Process", *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

- KUMAR, N. (2005). "Assessing the Learning Culture and Performance of Educational Institutions", *Performance Improvement*, Vol: 44, No: 9.
- KURU, S. (2007). "Muğla Üniversitesi'nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Muğla.
- LEITHWOOD K., L. LEONARD ve L. SHARRATT(1998). "Conditions Fostering Organizational Learning In Schools", *Educational Administration Quarterly*, Vol: 34, No: 2.
- MARQUARDT, M. J. (1996) *Building The Learning Organization*, McGraw-Hill, New York.
- MC GILL M.E. ve SLOCUM J.W.(1993) "Unlearning The Organization", *Organizational Dynamics*, Vol.22, Autumn.
- MOCAN C. (1998) "Öğrenen Organizasyonlar", *Executive Excellence*, Ağustos.
- PEDLER, M., BURGOYNE J. ve T. BOYDELL (1991) *The Learning Company*, McGraw-Hill, New York.
- PETER Y., SUN T. ve J. L. SCOTT (2003) "Exploring The Divide--Organizational Learning And Learning Organization", *The Learning Organization*, Vol.10, No. 4.
- PROBST, G. ve B. BUCHEL (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future*, Prentice-Hall, London
- SENGE, P. M. (1996) *Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, (Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları,
- ŞEŞEN H. (2006) *Personelin Öğrenen Örgüt Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- TÖREMEN, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara..
- TSANG, E. W. K.(1997) "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, Vol. 50, No. 1.
- ULRICH Dave, GLINOW V. ve Mary ANN (1993) " High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, C.22, No: 2.
- WATKINS, K. ve V. MARSICK(1993) *Sculpting The Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco
- WATKINS, K.E. ve MARSICK, V.J. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Participant's Guide for Interpreting Results*,