

ÖĞRENEN ORGANİZASYON YAKLAŞIMI ve KONYA'DAKİ BANKA ORGANİZASYONLARINDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Ahmet DİKEN*

Yunus Emre ÖZTÜRK**

Gürbüz ÇOBAN***

Abstract

“The Learning Organization Concept and An Empirical Study in Banking Enterprises Which are in Konya”

In this century and in the future, firms that catch the specified goals will be learning the most and fastest firms. The firms must think that the knowledge in the future will be different from knowledge of today's. While knowledge and technology are developing, the most important thing will be the need of knowledge and to achieve learning it which is the fastest. The basic characteristic of succeeded firms will be, developing its capacity of learning and adaptation of changing and innovation. The difference between the successful organization and ordinary organization is the first in learning and the capacity of successful organizations. The investigations showed that the banking organizations in Konya, are mostly have the quality of organizational learning while they are not institutional. A great effort is given for this development.

Key Words: Learning Organization, Organizational Learning

Özet

İçinde bulunduğumuz yüzyılda ve gelecekte; başarıyı yakalayacak organizasyonlar, kolay ve en hızlı öğrenenler olacaktır. Bu dönemde, organizasyonlar hâlihazırda var olan bilgi ve deneyiminin ilerideki yıllarda da işine yarayacağını beklememelidir. Bilgi ve teknoloji böylesine hızlı ilerlerken, hız kazanmak için tek çözüm yolu, öğrenme ihtiyacını belirleyebilmek ve sonra da hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmeyi başarmaya çalışmaktır. Öğrenme yapı ve kapasiteni geliştirip, hızlı gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmek, başarılı organizasyonların temel özellikleri arasında sayılacaktır. Sıradan organizasyonlar ile başarılı organizasyonları birbirinden ayıran fark, başarılı organizasyonların sahip oldukları öğrenme hız ve kapasitesi olacaktır. Yapılan araştırmada Konya'daki banka işletmelerinin kurumsal nitelikte olmasa da önemli ölçüde öğrenen organizasyon olma niteliği kazandığı ve bu konuda ciddi çaba harcadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Organizasyon, Organizasyonel Öğrenme,
GİRİŞ

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi SBMYO, Öğretim Üyesi adiken@selcuk.edu.tr

** Öğr.Gör., Selçuk Üniversitesi SBMYO, Öğretim Görevlisi yunem@selcuk.edu.tr

*** Uzman, TEİAŞ,

“Her şeyi kaybetmedik” dedi, II. Dünya Savaşı sonrasında enkaz altındaki Almanya’yı ayağa kaldıran Adenauer hükümetinin ekonomi bakanı Ludwig Erhard ve ekledi “İnsan sermayemiz var”....

İnsanoğlu tarihin her döneminde belli gelişmelere imza atarak bugünkü konumuna erişmiştir. Bu süreçte medeniyetlerin sosyo-ekonomik yapılarında meydana gelen değişmelerin odağında hep insan yer almıştır. İnsanoğlunun yapısı gereği değişim ve gelişmeler sürekli olarak bir birikim halinde bir sonraki gelen nesle aktarılmıştır. Her değişim bir sonraki süreçte boyut değiştirerek insanoğlunun yeteneklerinde gelişmelere yol açmıştır. Bu yetenekler, buldukları zaman dilimlerine göre değişen bir değere sahip olmuşlardır.

Günümüzde ise bireysel ve organizasyonel başarı, bireylerin ve kurumların değişen çevre koşullarını takip etme hatta onunda ötesinde değişime yön verme becerilerine bağlıdır. Dolayısıyla belirsizliklerin hakim olduğu günümüzde örgütlerin en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürede demode hale geldiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda, bir organizasyonun başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm organizasyona yayması, kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirilmesi ile mümkündür.

Başka bir ifadeyle günümüzde her organizasyonun bilgi yaratma, elde etme ve aktarma fonksiyonu bulunmalıdır. Ancak bu yeterli görülmemektedir. Zira elde edilmiş bilgilerin organizasyon tarafından düzenlenmesi, hazmedilmesi ve değerlendirilmesi de gerekir. Bu noktada, 1990’lı yıllarda yönetim literatürüne damgasını vuran “öğrenen organizasyon” yaklaşımı karşımıza

çıkılmaktadır. Bu yaklaşım; çevresinde olan biten her şeyin farkında, işlerine bağlı, potansiyellerinin tamamını kullanabilmenin yollarını arayan, takım arkadaşlarıyla anlamlı bir hedefi ve vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, kendi geleceğini kendisi oluşturmak isteyen organizasyonu; öğrenen organizasyon olarak tanımlar.

Öğrenen organizasyon; çevresindeki değişimleri izleyip bunlara uyum sağlamakla yetinmek yerine, organizasyonu, bilgi yaratmak suretiyle değişimi planlayan ayrıca çevreden etkilenmek kadar onu etkileyebilecek şekilde yaratıcı, dinamik ve sürekli olarak öğrenip kendini zihinsel olarak yenileyebilen, adeta yaşayan sistemlerdir.

Buradan hareketle çalışmanın amacı; öğrenen organizasyon yaklaşımının teorik çerçevesini özetledikten sonra, bu konuda literatürdeki uygulamaya yönelik boşluğu doldurmak adına, Konya’daki banka organizasyonlarının bu yaklaşım bağlamındaki durumlarını ortaya koymaktır.

1.Öğrenen Organizasyon Modeli

Organizasyonlar, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için organizasyonların geleneksel organizasyon yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir.

Öğrenen organizasyon kavramı, yönetim ve işletme literatüründe uzun yıllardan beri sıkça çalışılan bir konudur. (Argyris ve Schön, 1978; Garvin 1993; Senge 1997) Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin, sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen ve

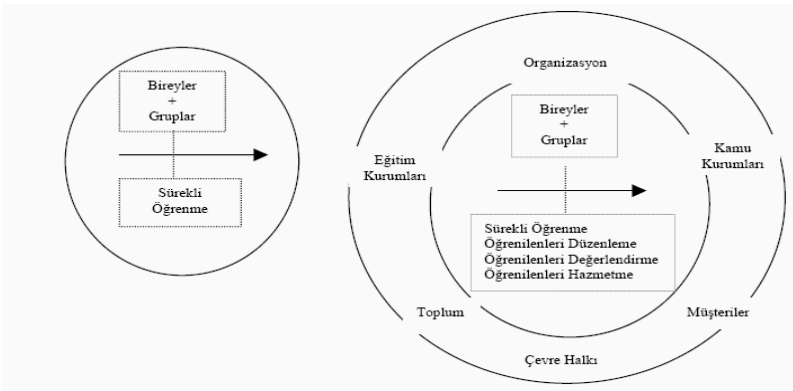
gelişen kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olmasını ifade etmektedir. (Koçel,1999,436-437)

Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları ise; bilgiyi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektedir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları

geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamlarını sağlayacak stratejileri geliştirmelerini ileri sürmektedir.

Öğrenen organizasyon modelinin daha doğru bir şekilde ortaya konması için; organizasyonel öğrenme (organizational learning) ve öğrenen organizasyon (learning organization) kavramlarını birbirlerinden ayırmamız gerekmektedir. (Gorelick, 2005, 383)

Şekil 1: Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyon



Kaynak: Recai Coşkun, “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş...”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sakarya Üniv. İİBF, 2000/1, s.112

Kısaca ifade etmek gerekirse; organizasyonel öğrenme (şekil 1. de küçük daireyle gösterilmiş) organizasyon içerisinde çeşitli düzeylerde (bireyse ve grupsal olarak) öğrenme olayının gerçekleştiği bir süreç; öğrenen organizasyon ise (şekil 1.’de büyük daireyle gösterilmiş) bu süreç sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak ele almak mümkündür.

Dolayısıyla organizasyonel öğrenme, öğrenen organizasyonların içinde yer alan bir faaliyettir. Öğrenen organizasyonlar kavramı, 1980 ve 1990’larda daha çok kullanımı tercih edilirken, bu statüyü başaran işletmeler sınırlı sayıda kaldığından, organizasyonel öğrenme

kavramı daha fazla kullanılmaya başlanmıştır.

Bu noktadan hareketle özellikle öğrenen organizasyon modelinin ortaya çıkarılmasında “öğrenme” kavramı ön plana çıkmaktadır. Organizasyonlardaki öğrenme olayı konusunda çeşitli modeller ortaya atılmıştır. Bunlardan en bilineni, Chris Argyris’in “tek döngü-çift döngü” yaklaşımıdır. Bir diğeri ise Peter Senge’in “uyumcu öğrenim- yaratıcı öğrenim” yaklaşımlarıdır. Tek döngü ve uyumcu öğrenimin ana fikri, organizasyonların çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda insan kaynaklarını geliştirmelerini ifade etmektedir. Çift döngü ve yaratıcı öğrenim, ise organizasyonlarda yaratıcı kapasitenin

geliştirilmesi ve zenginleştirilmesini amaçlamaktadır. (Koçel, 1999, 436) Burada önemli olan ikinci grupta yer alan öğrenme modelidir.

Günümüzdeki rekabet koşullarında organizasyonların ayakta kalabilmesi özellikle çalışanlarının yaratıcı öğrenim modeline göre öğrenmeleriyle mümkün olabilir. Başka bir deyişle çalışanlar Peter Senge'in ortaya koyduğu "Beş Disiplin" (Senge, 1997, 155) ile, organizasyonu yeni bilgi ve yaklaşımların yaratıldığı ve bunların organizasyonun rekabet gücünü artıracak tarzda sorun çözme ve yeni stratejiler geliştirmekte kullandığı bir ortam haline getirecektir. Peter Senge'in beş disiplin kavramı içerisinde değerlendirdiği disiplinler şu şekilde özetlenebilir:

- **Kişisel Hâkimiyet:** Yüksek düzeyde bir kişisel ustalığa sahip olan kişiler kendileri için en derinden önem taşıyan sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirme yeteneğine sahiptir. Gerçekten, yaşamlarına bir sanatçının bir sanat eserine yaklaşacağı gibi yaklaşırlar. Bunu kendi ömür boyu öğrenme çabalarına bağlı kalarak yaparlar. Kişisel hâkimiyet (ustalık) kişisel görme ufkuyla sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görme disiplindir. Bu, öğrenen organizasyonun bir temel taşı, manevi temelidir. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz. Kişisel hakimiyet disiplini bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açıklığa kavuşturmakla başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek

özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır.

- **Zihni Modeller :** "Zihni modeller", zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekiyor. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen "öğrenmeli" konuşmalar yapma yeteneği de önem taşımakta. Bu konuşmalarda insanlar kendi öz düşüncelerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşüncüsü başkalarının etkisine açarlar.
- **Paylaşılan Vizyon:** Gerçek bir görme gücü (vizyon) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, birçok liderin sahip bulunduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir. Paylaşılan vizyon uygulaması, geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu resimlerdir gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden, yalın kat itaat duygusu değil. Bu disipline hakim olan liderler, ne kadar yüreктen duyulursa duyulsun, bir vizyonu dikte etmeyi çalışmanın ne kadar

amaç dışı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler.

- **Takım (Ekip) Halinde Öğrenme** : Takım halinde öğrenme disiplini “diyalog”la başlar; bu bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.
- **Sistem Düşüncesi** : Bu beş disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü; bu yeni araçları birbirleriyle bütünleştirmek onları ayrı ayrı uygulamaktan daha zordur. İşte bu nedenle beşinci disiplin "sistem düşüncesi"dir. O disiplinleri birbirleriyle kaynaştıran, onları tutarlı bir teori ve pratik bütünü olarak birleştiren disiplindir. Sistem düşüncesi bize öbür disiplinlerin her birini güçlendirerek, bütünün parçaların toplamından daha fazlası olduğunu belirtmektedir.

Senge, “**Disiplin**” sözcüğü ile “zorla kabul ettirilen bir düzen”i veya “bir cezalandırma aracı”nı değil, uygulamaya koymak için incelenmesi ve hakim olunması gereken bir teori ve teknik bütünü anlatmak istemiştir. Bir disiplin, belirli beceri ve yetenekleri elde etmek için izlenecek bir gelişme yoludur. Dolayısıyla, bir disiplinin pratiğini yapmak ömür boyu öğrenen kişi olmaktır. (Senge, 1997,19) Buradan hareketle “Konya’daki banka organizasyonlarının” bu kriterler çerçevesinde ele alarak, öğrenmeye bağlı gelişim düzeylerini incelemek anlamlı olacaktır.

2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; yukarıdaki bilgiler ışığında, Konya’daki banka organizasyonlarında, öğrenen organizasyon kavramının ve disiplinlerinin (kişisel hakimiyet, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesinin) ne ölçüde bulunduğu ve uygulandığının araştırılmasıdır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma anket tekniği kullanılarak ve birebir görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiştir. Anket, Konyadaki Türkiye bankacılık sektöründe önemli yere sahip olan 25 (yirmi beş) bankanın, 13 (on üç) tanesinin Konya şubelerinde, genel olarak üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Uygulama yapılan bankalar tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Öğrenen organizasyon ve disiplinlerinin uygulaması ve eğitime ayrılan kaynaklar hakkında bilgi edinme amaçlı 10 (on) soru bulunmaktadır. Bu on soru kapalı uçlu ve açık uçlu sorulardan oluşmakta olup, SPSS programıyla verilen cevapların frekans tabloları bulunarak analizi yapılmıştır.

4. Araştırmanın Hipotezleri

- I.Bankalar, müşterilerini tatmin etmeye önem vermektedirler.
- II.Bankalar, çalışanlarının iş ile ilgili ihtiyaçlarını anlamaya önem vermektedirler.
- III.Bankalar, müşterilerini tatmin etmek için çalışanların eğitimine önem verirler
- IV.Bankalar, Öğrenen Organizasyon disiplinlerini bir bütün olarak uygulamaktadırlar.

5. Araştırmanın Bulguları

Tablo 1: Kurumunuzda, eğitim ihtiyaç analizi uygulanıyor mu ?

		Frekans	Yüzde	Valid Yüzde	Cumulative Yüzde
Valid	HAYIR	4	30.8	30.8	30.8
	EVET	9	69.2	69.2	100.0
Toplam		13	100.0	100.0	

“Kurumunuzda, eğitim ihtiyaç analizi uygulanıyor mu” sorusuna 4 banka hayır, 9 banka evet cevabı vermiştir. Evet cevabı verenlerin oranı %69.2 hayır cevabı verenlerin oranı ise %30.8 dir. Bankaların çoğunun eğitimle ilgili ihtiyaç analizi yaptığı tesbit edilmiştir.

Tablo 2: Kurum olarak, öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı?

		Frekans	Yüzde	Valid Yüzde	Cumulative Yüzde
Valid	HAYIR	4	30.8	30.8	30.8
	EVET	9	69.2	69.2	100.0
Toplam		13	100.0	100.0	

“Kurum olarak, öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı” sorusuna 4 banka hayır, 9 banka evet cevabı vermiştir. Evet cevabı verenlerin oranı %69.2 hayır cevabı verenlerin oranı ise %30.8 dir. Bankaların çoğunun (%69.2) kurumsal olarak öğrenen organizasyon olma konusunda çaba harcadığı veya istekli olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Kurumunuzda aşağıdaki öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisi veya hangileri uygulanmaktadır ?

		Frekans	Yüzde	Valid Yüzde	Cumulative Yüzde
Valid	SİSTEM DUSUNCESİ	1	7.7	8.3	8.3
	KİSİSEL HAKİMİYET	1	7.7	8.3	16.7
	TAKİM HALİNDE ÖĞRENME	2	15.4	16.7	33.3
	PAYLASILAN VİZYON	1	7.7	8.3	41.7
	TAK.HAL.ÖG.VE PAY.VİZ.	4	30.8	33.3	75.0
	SİS.DUS.VE TAK.HAL.ÖG.VE PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	83.3
	SİS.DUS.VE ZİH.MOD.VE TAK.HAL.ÖG.VE PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	91.7
	SİS.DUS.VE KİS.HAK.VE ZİH.MOD.TAK.HAL.ÖG.VE PAY.VİZ.	1	7.7	8.3	100.0
	Toplam	12	92.3	100.0	
	Kayıp System	1	7.7		
Toplam	13	100.0			

Öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisinin kurumda uygulandığı sorusuna “öğrenen organizasyon disiplinlerinin hepsi birden uygulanıyor” seçeneği sadece bir banka tarafından işaretlenmiştir. Bir önceki soruda öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmalar yatığını ileri süren dokuz banka olmasına rağmen öğrenen organizasyon disiplinlerinin bir bütün olarak uygulanması hususunda yalnızca bir bankanın bütün disiplinleri işaretlemesi bu anlamda dikkat çekicidir.

Tablo 4: Kurumunuz, yıllık çalışma saatinin ne kadarını eğitime ayırıyor ?

		Frekans	Yüzde	Valid Yüzde	Cumulative Yüzde
Valid	%1-5	3	23.1	25.0	25.0
	%6-10	3	23.1	25.0	50.0
	%11-15	1	7.7	8.3	58.3
	DİĞER	5	38.5	41.7	100.0
	Toplam	12	92.3	100.0	
Kayıp System	1	7.7			
Toplam	13	100.0			

Kurumun mesaisinin ne kadarını eğitime ayırdığı sorusuna üç banka %1-5 , üç banka %6-10, bir banka %11-15, iki banka diğer seçeneğini boş olarak, iki banka diğer seçeneğine “sektörde lider” ve “birime göre değişir” şeklinde açıklama yaparak cevap vermişlerdir. Bir banka ise bu soruya cevap vermemiştir. Konya’daki bankaların eğitime ayrılan zaman konusunda sistematik bir bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla üçüncü hipotezin (Bankalar, müşterilerini tatmin etmek için çalışanların eğitimine önem verirler) büyük ölçüde geçerli olmadığı görülmüştür.

Tablo 5: Kurumunuz, parasal kaynaklarının ne kadarını eğitime ayırıyor ?

		Frekans	Yüzde	Valid Yüzde	Cumulative Yüzde
Valid	%1-2	4	30.8	44.4	44.4
	%3-4	2	15.4	22.2	66.7
	%5-6	2	15.4	22.2	88.9
	Diğer	1	7.7	11.1	100.0
	Toplam	9	69.2	100.0	
Kayıp	System	4	30.8		
Toplam		13	100.0		

“Kurumunuz, finansal kaynakların ne kadarını eğitime ayırıyor” sorusuna dört banka %1-2 , iki banka %3-4, iki banka %5-6, bir banka diğer seçeneğini boş olarak cevaplamışlardır. Dört banka ise bu soruya cevap vermemiştir. On üç bankadan beş banka % 3’ün üzerinde cevap vermesi, dört bankanın bu soruya cevap vermemesi ve dört bankanın da %3’ten az olan %1-2 seçeneğini işaretlemesi, bankaların bu konuya önemli ölçüde fon ayırmadıklarını göstermektedir.

Tablo 6: Tek Örnek t Testi & Tek Örnek İstatistik Değerleri

GENEL	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Mesleğimle ilgili gelişmeleri yakından takip edebiliyorum	7.407	12	.000	13	4.23	.599
2) Öğrenen organizasyon kavramını biliyorum	3.895	12	.002	13	4.15	1.068
3) Öğrenen organizasyon disiplinlerini biliyorum	2.112	12	.056	13	3.69	1.182
4) Öğrenmenin, rekabet için var olan üstünlüklerden biri olduğunu düşünüyoruz	14.546	12	.000	13	4.77	.439
5) Çalışanlarımız, öğrenen organizasyon kavramını biliyor	1.315	12	.213	13	3.46	1.266
6) Çalışanlarımız, öğrenen organizasyon disiplinlerini biliyor	.395	12	.700	13	3.15	1.405
7) Kurumumuzda iletişim üst kademelerden alt kademelere doğru rahatlıkla sağlanmaktadır	4.382	12	.001	13	3.92	.760
8) Kurumumuzda iletişim alt kademelerden üst kademelere doğru rahatlıkla sağlanmaktadır	2.635	12	.022	13	3.69	.947
9) Kurumumuzda, Benchmarking(Kıyaslama) uygulanmaktadır	4.416	12	.001	13	4.00	.816
10) Kurumumuzda, çalışanlar risk almaktan çekinmezler	-.805	12	.436	13	2.85	.689
11) Kurumumuz değişime ayak uydurabilmektedir	4.629	12	.001	13	4.15	.899

İkinci bölümün Genel başlıklı ilk kısmıyla ilgili tek örnek t testi ile istatistiksel değerleri tablo:6'da görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 1., 2., 4., 7., 8., 9. ve 11. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten küçük çıkmıştır. 3., 5., 6. ve 10. soruların anlam düzeyleri ise 0.05 ten büyüktür.

Bankaların anketin birinci sorusuna verdikleri cevapların ortalaması 4.23 tür. Bu sonuç bankaların üst düzey yöneticilerinin meslekleri ile ilgili gelişmeleri yakından takip ettiklerini 4(Katılıyorum) seviyesinde göstermektedir. Çıkan bu ortalamanın test değeri olan 3 (Kararsızım) ten büyük olması % 95 güven aralığında anlam düzeyinin 0.001 çıkmasıyla da desteklenmektedir.

Bankaların 4. soruya verdikleri cevapların ortalaması 4.77 olup öğrenmenin rekabet için ne kadar önemli olduğunun farkında olduklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, öğrenmenin rekabet için var olan üstünlüklerden biri olduğunu düşündüklerini 5 (Kesinlikle Katılıyorum) e yakın bir ortalama ile ifade etmişlerdir.

Ortalamalar 3 ten biraz yüksek olmasına rağmen % 95 güven aralığında istatistiksel olarak test değeri olan 3 ile aralarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ve bankalarda bu hususta bir kararsızlık olduğu söylenebilir.

7. ve 8. soruların anlam düzeylerinin 0.05 ten küçük çıkması sebebiyle, Konya'daki bankalarda kademeler arası iletişimin sağlıklı bir şekilde sağlandığı yönündeki ana kütle ortalamasının bu sonuca göre istatistiksel olarak test değerimiz olan 3 ten anlamlı bir şekilde farklı bulunmuş olup 4 (Katılıyorum) civarındadır. Bu da kademeler arası iletişim konusunda bankalarda her hangi bir problem olmadığı sonucuna bizi ulaştırabilir.

9. soruya verilen cevapların ortalaması ise tablodan da görülebileceği gibi 4'tür. Bu sonuca göre bankalar kıyaslamının uygulandığına katılmaktadırlar. Görerek, kıyaslayarak iş yapma toplumsal kültürümüzde önemli bir yere sahiptir.

10. sorunun anlam düzeyi 0.436 çıkmış olup 0.05 ten büyüktür. Risk alma konusundaki 2.85 ortalama bu sonucu desteklemektedir.

Bankaların değişime ayak uydurma konusunda 11. soruda çıkan 0.001 anlam düzeyinin 0.05 ten küçük olması dikkat çekicidir. Yani çıkan 4.15 ortalama gösteriyor ki bankalar kurumsal anlamda değişime 4 (Katılıyorum) mertebesinde ayak uydurabildiklerini ifade etmektedirler. Değişime ayak uyduran bankaların, ilk hipotezde belirtilen "Bankalar, müşterilerini tatmin etmeye önem vermektedirler" ifadesini destekler niteliktedir" ifadesini destekler nitelikte fikir bildirdikleri görülmüştür.

Tablo 7: Tek Örnek t Testi & İstatistik Değerler

SİSTEM DÜŞÜNCESİ	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda karşılaşılan sorunlarda, kişilere ve olaylara değil sorunların temelindeki yapıya odaklanınız	1.723	12	.110	13	3.54	1.127
2) Algılarımızı yapılandırmada sistem ilk örneklerinden yararlanınız	2.144	12	.053	13	3.46	.776
3) Eylemlerimizle sonuçları arasındaki gecikmeleri her zaman göz önünde bulundurarak planlar yaparız	3.091	12	.009	13	3.85	.987
4) Çalışanlarımız bir bütünün parçası olduklarının sürekli olarak farkındadırlar	3.606	12	.004	13	4.00	1.000
5) Yöneticilerin astları hakkındaki kanılarının, o astların davranışlarını etkileyeceğine inanınız	6.040	12	.000	13	4.15	.689
6) Olaylara doğrusal bakış açısıyla değil döngüsel bakış açısıyla yaklaşırız	3.825	12	.002	13	3.77	.725
7) Sistem düşüncesini, anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakta kullanırız	2.889	12	.014	13	3.62	.768
8) Kurumumuz bölümler arası etkileşimin rahatça görülebileceği şekilde tasarlanmıştır	3.860	12	.002	13	3.92	.862

Öğrenen organizasyonların temelini teşkil eden beş disiplinden biri olan Sistem Düşüncesi konusunda Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablomuzdaki ilk 2 soru hariç diğer 6 sorunun anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu altı soru için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup Katılıyorum seçeneğini ifade eden 4 mertebesinde. Buda bankaların bu ifadelerde yer alan sistem düşüncesiyle

ilgili hususlara yeterince önem verdiğini göstermektedir. 1. ve 2. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten büyük Ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3 ten biraz yüksek olmasına rağmen % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine göre istatistiksel olarak üçüncü hipotezi (Bankalar, müşterilerini tatmin etmek için çalışanların eğitimine önem verirler) ret etmemiz için yeterli değildir.

Tablo 8: Tek Örnek t Testi & İstatistik Değerler

KİŞİSEL HAKİMİYET	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Çalışanlarımız işlerine bağlı kimselerdir	7.479	12	.000	13	4.31	.630
2) Çalışanlarımız sürekli bir öğrenme halinde yasarlar	3.488	12	.004	13	3.92	.954
3) Çalışanlarımız kişisel vizyon sahibidirler	3.395	12	.005	13	3.85	.899
4) Çalışanlarımızın kişisel vizyon oluşturmalarını destekleriz	2.803	12	.016	13	3.92	1.188
5) Çalışanlarımız birbirlerinin vizyonlarına kulak verirler	2.993	12	.011	13	3.77	.927
6) Çalışanlarımız, mevcut gerçekliklerini sürekli sorgularlar	3.825	12	.002	13	3.77	.725
7) Çalışanlarımız, kişisel olarak nereye ulaşmak istediklerinin sürekli olarak farkındadırlar	4.416	12	.001	13	4.00	.816
8) Çalışanlarımız bilinçleriyle, bilinçaltıları arasında yüksek bir ilişki geliştirmişlerdir	3.742	12	.003	13	3.54	.519

Öğrenen organizasyonların temelini teşkil eden beş disiplinden bir diğeri olan Kişisel Hakimiyet konusunda Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablomuzdaki bütün soruların anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Tablodaki sorular için ortalamalara

bakıldığında “Katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4 civarındadır. Bu husus, bankaların bu ifadelerde yer alan Kişisel Hakimiyetle ilgili konulara yeterince önem verdiğini % 95 güven aralığında istatistiksel olarak göstermektedir.

Tablo 9: Tek Örnek t Testi & İstatistik Değerler

ZİHNİ MODELLER	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda çalışanlar fikir ve varsayımlarını açıkça söyleyip ortaya sererek tartışmaya açabilirler	3.395	12	.005	13	3.85	.899
2) Kurumumuzun gelecekle ilgili senaryoları ve bu senaryolarla ilgili alternatif çözümleri mevcuttur	3.091	12	.009	13	3.85	.987
3) Kurumumuzda problemler çözümlenirken ilk önce kilit varsayımlar su yüzeyine çıkarılır	6.245	12	.000	13	4.00	.577
4) Çalışanlarımız, düşünce tarzlarını sürekli olarak sorgularlar	2.214	12	.047	13	3.54	.877
5) Kurumumuzda savunmayla sorgulama birleştirilerek verimli tartışma ortamı oluşturulur	2.889	12	.014	13	3.62	.768
6) Düşünce tarzlarımızı keşfetmek için çeşitli metodlar kullanınız	1.000	12	.337	13	3.15	.555
7) Yöneticilerin isteklerinin sorgulanmadan yapılması beklenir	.000	12	1.000	13	3.00	.913

Öğrenen organizasyon disiplinlerinden bir başkası olan Zihni Modeller konusunda Likert ölçeğine göre

hazırlanan anket tablosundaki son 2 soru hariç ilk 5 sorunun anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu 5 soru için tablodaki

ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup “Katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4 e yakın sayılardır. Bankaların ilk 5 ifadede yer alan zihni modellerle ilgili hususlara yeterince önem verdiğini göstermektedir. 6. ve 7. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten büyük olup Ortalamalarda Kararsızım seçeneğini ifade eden 3 civarında olup % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine

göre ilk beş sorudan farklılık göstermektedir. Ancak bu organizasyonların çoğunda demokratik bir ortamın olduğu, otokratik bir yapının söz konusu olmadığı ileri sürülebilir. Diğer yandan dördüncü hipotezin (Bankalar, Öğrenen Organizasyon disiplinlerini bir bütün olarak uygulamaktadırlar) tam anlamıyla doğrulanmadığı görülmektedir.

Tablo 10: Tek Örnek t Testi & İstatistik Değerler

PAYLAŞILAN VİZYON	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kişisel vizyonlardan, kurumun paylaşılan vizyonu oluşturulur	1.849	12	.089	13	3.54	1.050
2) Kurumumuzun vizyonunun, çalışanlar tarafından tam olarak özümsemiştiği kanaatindeyim	3.860	12	.002	13	3.92	.862
3) Çalışanlarımız, kurumun mevcut durumunu biliyorlar	7.407	12	.000	13	4.23	.599
4) Çalışanlarımız, kurumun nereye ulaşmak istediğini sürekli göz önünde bulundurlar	5.112	12	.000	13	4.08	.760
5) Güvenilebileceğimiz güçlü yönlerimizi biliyoruz	4.788	12	.000	13	4.23	.927
6) Zayıf yönlerimizin farkındayız	2.856	12	.014	13	3.85	1.068
7) Hatalar, büyüklüğü ne olursa olsun, mutlaka cezalandırılır	1.171	12	.264	13	3.31	.947

Öğrenen organizasyon disiplinlerinden bir diğeri olan Paylaşılan Vizyon konusunda Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki 7. soru hariç diğer 6 sorunun anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu 6 soru için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup “Katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4 civarında sayılardır.

Bankaların bu 6 ifadede yer alan paylaşılan vizyonla ilgili hususlara yeterince önem verdiğini göstermektedir. 7. soru içinse, ortalamalarda “Kararsızım” seçeneğini ifade eden 3 civarında olup % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine göre istatistiksel olarak diğer sorulardan farklılık göstermektedir.

Tablo 11: Tek Örnek t Testi & İstatistik Değerler

TAKIM HALİNDE ÖĞRENME	Test Değeri = 3 %95 Güven aralığı					
	t	df	Sig. (2-tailed)	N	Ort.	Std. Sapma
1) Kurumumuzda tartışma ve diyalog dengelidir	3.333	12	.006	13	3.77	.832
2) Çalışanlarımız, düşüncelerinin başkaları tarafından sorgulanmasına izin verirler	2.501	12	.028	13	3.54	.776
3) Kurumumuzda işlerle ilgili pratik yapabilecek öğrenme laboratuvarı türünden sanal yapılar (bilgisayar programları gibi) mevcuttur	1.477	12	.165	13	3.62	1.502
4) Kurumumuzda takım üyeleri birlikte öğrenirler	4.503	12	.001	13	4.08	.862
5) Kurumumuzda takımlar farklı görüşleri birleştirerek ortak kararlar alırlar	4.062	11	.002	12	4.00	.853
6) Sahip olunan bilgi, rekabet ortamında avantaj olarak değerlendirilerek kişiselleştirilir ve paylaşılmaz	1.593	11	.139	12	3.50	1.087
7) Kurumumuzda, takım halinde öğrenme kabul görür	4.841	11	.001	12	4.17	.835

Beş öğrenen organizasyon disiplininin bir diğeri olan Takım Halinde Öğrenme konusunda Likert ölçeğine göre hazırlanan anket tablosundaki 3. ve 6. soru hariç diğer 5 sorunun anlam düzeyi 0.05 ten küçük çıkmıştır. Bu 5 soru için tablodaki ortalamalarda bu sonucu teyit etmekte olup “Katılıyorum” seçeneğini ifade eden 4 civarında sayılardır. Bankaların bu 5 ifadede yer alan takım halinde öğrenme ile ilgili hususlara yeterince önem verdiğini göstermektedir. 3. ve 6. soruların anlam düzeyleri 0.05 ten büyük olup, ortalamalarda “Kararsızım” seçeneğini ifade eden 3’ten biraz yüksek olmasına rağmen % 95 güven aralığında uygulanan tek örnek t testine göre diğer sorularla farklılık göstermektedir. Tablo:11’in bir önceki tabloyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknoloji ve ürünlerin hızla değişip yenilediği, rekabet üstünlüğünde insan faktörünün daha da önem kazandığı bir

dönemde hem kurum hem de kurumda çalışan bireyler öğrenmeye ilgi duyarlar.

Öğrenme, bugün daha iyi rekabet edebilmek için varolan birkaç üstünlükten biridir. Öğrenme, aynı anda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, kurumdaki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey-öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adanmalıdır. Kurumda, nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışmalıdır. Kurum ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissedebilecekler, müşteriler daha iyi hizmet alabilecekler ve kurum kendisine daha iyi bir gelecek oluşturabilecekler. Bu anlamda kurumlar müşterilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarını sürekli olarak kontrol etmelidir.

Bazı insanlar öğrenmekten keyif alırlar. Öğrenme kendi başına bir zevktir. İnsanın özgüvenini artırır. İnsanlara enerji verir ve harekete geçirir. Bilgi sahibi

olmayan insanlar hareket edemezler. Bilgi sahibi olanlar ise harekete geçmeden duramazlar. Bilginin sınır tanımadığı ve ekonomik gücün temel kaynağı olarak kabul edildiği bir zamanda, temelinde öğrenmeye açık insanların bulunduğu öğrenen organizasyonlar ön plana çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak bankalara sorulan “Kurum olarak öğrenen organizasyon olma konusunda çalışmanız var mı?” sorusuna bankaların çoğu (%69.2) olumlu cevap vermiştir. Bunun yanında “Kurumunuzda aşağıdaki öğrenen organizasyon disiplinlerinden hangisi veya hangileri uygulanmaktadır?” şeklindeki tanımıyla birlikte sorulan soruya sadece bir banka öğrenen organizasyon disiplinlerinin tümünü işaretleyerek cevap vermiştir.

Ayrıca anketin ikinci kısmında banka çalışanlarının öğrenen organizasyon kavramını ve disiplinlerini bilip bilmedikleri konusunda sorulan sorulara 3 (Kararsız) ortalamaya sahip sonuç elde edilmiştir. Buda bankalarda bu konuyla ilgili bir kararsızlığın bulunduğu sonucunu beraberinde getirmiştir. İlave olarak öğrenen organizasyon disiplinleriyle(Sistem Düşüncesi, Kişisel Hakimiyet, Zihin Modeller, Paylaşılan Vizyon ve Takım Halinde Öğrenme) ilgili yine ikinci kısımda Likert ölçeğine göre hazırlanmış tablolara verilen cevaplarda bankaların bu disiplinlere yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu disiplinler ana kütle ortalamaları bakımından incelendiğinde, disiplinlerle ilgili ifadelerin büyük bir kısmının ortalaması 3 (Kararsızım) ten farklı çıkmıştır. Buda “öğrenen organizasyonlar” kavramı çerçevesinde değerlendirilmese de bankalarda aslında öğrenen organizasyon disiplinleriyle ilgili bir çok konuda epeyce yol alındığını göstermektedir.

Unutmamak gerekiyor ki öğrenen organizasyonların temelinde insan vardır;

öğrenmeye açık insan, değişimi takip eden ve değişime katkıda bulunabilecek insandır. Daha öncede belirtildiği gibi, öğrenme bugün firmaların daha iyi rekabet edebilmek için sahip olabilecekleri birkaç üstünlükten birisidir. Bu da kurumlara ve kurum çalışanlarına bazı sorumluluklar getirmektedir. Kurumlar öğrenen organizasyon olabilmek için bazı yatırımlar yapmalıdır ve öğrenme olayı herkesi kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Öğrenme ortamı konusunda ankette yer alan kısma verilen cevaplara göre bankalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bununla ilgili analiz tablosu incelendiğinde ise aslında bir bankanın bu konudaki yaklaşımının sekiz bankadan farklı olduğu, diğer on iki banka arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Ana kütle ortalamaları bakımından öğrenme ortamıyla ilgili ifadelerin altı tanesi 4(Katılıyorum) seviyesinde, üç tanesi ise 3 (Kararsızım) seviyesinde çıkmıştır. Bankalar öğrenen organizasyon olma konusunda özellikle bu 3 (Kararsızım)seviyesindeki ifadeler konusundaki eksikleri gidermelidir. Müşteri memnuniyeti için çalışanların sürekli eğitilmeleri gerekir. Bankaların büyük ölçüde bunu gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.

Öğrenen organizasyonların bazı özellikleri vardır. Öğrenen organizasyon olabilmek için bu özelliklerin öğrenen organizasyon olmak isteyen kurum tarafından da dikkate alınması ve teker teker yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda öğrenen organizasyon olabilmek için çalışanların öğrenme gereksinimlerine cevap verebilmek, uygun bir öğrenme ortamı oluşturmak, öğrenme yetersizliklerini görmek ve gidermek, öğrenen organizasyon disiplinlerini bir bütün olarak ele almak, gerekli kaynakları ayırmak ve bu konuda

çalışanları teşvik edecek imkanlar sunmak gerekmektedir.

Çalışmanın teori kısmını da göz önünde bulundurarak, başta ankete katılan bankalar olmak üzere ülkemiz bankaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- Bankaların tüm çalışanları, öğrenen organizasyon ve disiplinleri konusunda ayrıntılı bir şekilde bilinçlendirilmelidir.
- Öğrenen organizasyonların temelinde insan vardır. Bankaların öğrenmeye açık insanlarla çalışmaya dikkat etmesi gerekmektedir.
- Öğrenen organizasyon konusunda, kurum ve kurum çalışanları üzerlerine düşen sorumlulukları tam anlamıyla öğrenerek bu sorumlulukları yerine getirmelidir.
- Bankalarda eğitim konusu bilinçli ve planlı bir şekilde yürütülmelidir.
- Bankalar, öğreten kişi ve kişiler konusunda, öğrenen örgüt yapısına uygun şekilde düzenleme yapmalıdır.
- Öğrenme insanların yaptığı her şeyin içerisinde eklenmelidir.
- Öğretmek için öğrenme desteklenmeli ve çoğunlukla ödüllendirilmelidir.
- Ekip çalışması desteklenmeli, yaratıcılık güçlendirilmeli ve kalite desteklenmelidir.

•Farklı departmanlardaki, farklı statülerdeki kişilerin birlikte öğrenmeleri sağlanmalıdır.

•Öğrenmeyi geliştirmek için usta-çırak ilişkilerine önem verilmelidir.

•Öğrenme; toplantıların çalışma guruplarının ve iş süreçlerinin içinde yer almalıdır.

•Konumu ne olursa olsun her birey için eşit öğrenme imkanı sunulmalıdır.

•Öğrenen bir organizasyon olmak için kullanılacak araçlar belirlenmelidir ve insanlar öğrenme konusunda doğru şekilde motive edilmelidir.

•Örgüt bireylerinin organize olmuş duygu, inanç, tutum ve davranış eğilimlerini, düşünme ve sorgulama becerileri yardımıyla değişim kalıplarına çekebilecek zihinsel modellere yeterince önem verilmelidir.

•Bugünün ne kadar iyi olduğu değil, yarının bugünden daha iyi olması gerektiği; başka bir ifadeyle, ortak vizyon düşüncesi tam anlamıyla oluşturulmalıdır.

•Sistem düşüncesi yerleştirilmelidir.

•Takım halinde öğrenme teşvik edilmelidir.

Kaynaklar

Argyris, Chris and Schön, D., **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison-Wesley-1978,

Braham, Barbara J.; **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Çev. Ali Tekcan, Rota Yay.1.b., İstanbul, 1998

Callahan, Jamie L. And Martin, Dorian; “The Spectrum of School- University Partnerships: A typology of Organizational Learning Systems”, Teaching And Teacher Education,23(2007)136-145.

Dixon, Nancy, **The Organizational Learning Cycle**, London: McGraw Hill,1994

Espejo Raul, Schuhmann Werner, Schwanninger Markus, **Organizational Transformation and Learning**, Chichester: John Wiley and Sons Ltd., 1997

Fiol, C. Marlene and Marjorie, A. Lyles, “Organizational Learning”, **Academy of Management Review**, vol: 10, no:4, 1985

Garvin, David, “**Building a Learning Organization**”, Harvard Business Review, July-August 1993.

Gorelick, Carol, “Organizational learning vs The Learning Organization: A Conversitaion with a Practitioner”, **The Learning Organization**; 2005;12,4; ABI/INFORM Global

Koçel, Tamer **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., 7.baskı, İstanbul-1999

Panayides, Photis M. “The İmpact of Organizational Learning on relationship orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance” ,Industrial Marketing Management 36(2007)68-80

Senge, Peter, **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi yay, 3.baskı. İstanbul-1997

Yazıcı, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001