**ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI: TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL BANKALARIN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLMA DÜZEYLERİNİN TESPİTİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

***Öğr.Gör.Gönül GÜL EKŞİ***

**Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu**

**Yönetim ve Organizasyon Bölümü**

**İşletme Yönetimi Programı**

**gonulguleksi@karatekin.edu.tr**

**Orcid no: 0000-0002-7757-0437**

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, öğrenen örgüt kavramını ayrıntılı olarak ele almak ve ülkemizdeki özel bankaların ne derecede öğrenen örgüt olduklarını ortaya koymaktır. Bunun için öncelikle literatür taraması yapılmış, kavramsal boyut ele alınmış ve sonrasında özel bankalar konusu incelenmiştir. Öğrenen örgüt kavramı genel olarak; çevresindeki tüm değişiklik ve yenilikleri takip eden, sürekli öğrenmeye açık olan ve böylece kendi bilgi kapasitesini sürekli artıran örgütler olarak tanımlanabilir. Çalışmada öğrenen örgütler olarak bankalar ele alınmıştır. Gerek dünyada gerekse ülkemizde bankalar müşterilerine daha kaliteli ve verimli hizmet verebilmek için sürekli kendilerini geliştiren kurumlar olmalıdır. Aslında bankaların yanı sıra günümüzde artık tüm kurumların sürekli öğrenmeye açık olmaları ve bilgilerini geliştirmeyi amaçlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında tüm kurumların yeni bilgileri öğrenmeye açık olmaları ve kendilerini geliştirmeleri önemli bir zorunluluktur. Ancak bu şekilde rekabet şansını yakalayabilirler. Öğrenen örgütler; sürekli olarak yaşadıkları deneyimlerden sonuç çıkarabilen, yeni bilgileri öğrenmeye ve uygulamaya açık olan, bunları değişen piyasa koşullarına uymak için kullanan ve bu amaçla çalışanlarına gerekli eğitimleri sağlayan örgütlerdir. Öğrenme yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirerek; sektörlerindeki gelişmelere ve değişimlere ayak uydurabilen kurumlar yaptıkları işlerde başarıyı yakalayabilirler. Bu çalışmada ülkemizdeki özel bankaların birer öğrenen örgüt olup olmadıklarını tespit edebilmek için en az 100 özel banka çalışanına anket uygulanacaktır. Bu ankette “Beşli Likert Ölçeği” kullanılacaktır. Bu ölçekte anket sorularına verilen yanıtlar 1=Hiç katılmıyorum,5=Tamamen katılıyorum şeklindedir. Bu anket çalışması sonucunda banka çalışanlarının eğitim düzeyleri, bilgiyi öğrenme kapasiteleri ve performansları, sürekli öğrenme, ekip çalışması, çalışanların örgütsel öğrenme kıstaslarına uygunluğu gibi konular analiz edilmeye çalışılacaktır. Bankadaki çalışma koşullarının da çalışanların öğrenme düzeyine etkileri incelenecektir. Sonuç olarak; ele alınan bankalardaki aksaklıklar tespit edilerek, çözüm önerileri getirilmeye çalışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen Örgüt, Ekip Çalışması, Sürekli Öğrenme, Bankacılık

**ABSTRACT**

The aim of this study is to elaborate the concept of learning organization and to show the level of learning organizations of private banks in Turkey are. For this purpose, firstly the literature was searched, the conceptual dimension was examined and then the subject of private banks was examined. The concept of learning organization in general can be defined as organizations that follow all changes and innovations in its environment, are open to continuous learning and thus continuously increase their knowledge capacity. Banks were considered as learning organizations in the study. In the world or in our country the banks should be institutions that continuously develop themselves in order to be able to provide better quality and efficient service to the customers. In fact, besides the banks, nowadays, it is a necessity for all institutions to be open to continuous learning and to develop their knowledge. In the age of information and technology we are in, it is an important necessity for all institutions to be open to learning new information and to develop themselves. Only in this way they can compete. Learning organizations are those which are able to draw conclusions from their experiences, which are open to learning and applying new knowledge, use them to adapt to changing market conditions, and provide training for their employees for this purpose. By developing learning capabilities and capacities; organizations that can keep up the developments and changes of their sectors can achieve success in their jobs. In this study, at least 100 private bank employees will be surveyed in order to determine whether the private banks in our country are learning organizations. "Five Point Likert Scale" will be used in this questionnaire. Responses to questionnaires at this scale are 1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree. As a result of this survey study, the subjects such as the education levels of bank employees, information learning capacities and performances, continuous learning, team work, employee compliance with organizational learning criteria will be tried to be analyzed. The effects of working conditions in the bank on the level of employees' learning will be examined. As a result, deficiencies in the banks will be determined and solutions will be tried to be introduced.

**Keywords:** Learning Organization, Team Work, Continuing Learning, Banking

**GİRİŞ**

Günümüzde küreselleşen dünyada ayakta kalmayı hedefleyen tüm örgütler, sektörlerinde meydana gelen tüm değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Bunun için de yeni bilgileri sürekli öğrenmeye açık olmaları ve kendilerini yeniliklere göre değiştirebilmeleri gereklidir. Aslında amaç sadece değişikliklere ayak uydurmak değil; yeni fırsatlar yaratarak, geçmişteki başarısız deneyimlerinden ders çıkarmak ve öğrenme yeteneğini geliştirmektir. Belirsizliklerle dolu yeni dünya düzeninde örgütlerin sığınabileceği, yardım alabileceği en önemli unsur bilgidir. Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması ve pazar unsurlarının sürekli değişmesi örgütlerin kendi sektörlerinde sıkı rekabet ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu rekabet ortamında faaliyetine devam etmek isteyen örgütler sürekli öğrenmeye açık olmalı, öğrendikleri yeni bilgileri faaliyetlerinde kullanabilmeli ve böylece yeniliklere ayak uydurabilmelidir.

Öğrenen örgüt ya da diğer bir ifadeyle öğrenen organizasyon yaklaşımı yönetim bilimi literatürüne 1990’lı yıllarda girmiştir. Bu yaklaşım etrafındaki her türlü değişimin, yeniliğin farkında olan, çalıştığı örgütün faaliyet konusuna hâkim, sürekli öğrenmeye açık kişilerden oluşan örgütleri ifade etmektedir. Yani; örgütteki herkesin değişikleri kabul ettiği ve bu değişiklikler doğrultusunda kendini sürekli öğrenerek geliştirdiği bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada birinci bölümde öğrenen örgüt kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde kavramsal çerçeve, literatür taraması ve tarihçeye yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; çalışmayı daha somut hale getirmek adına; Türkiye’deki özel bankaların ne ölçüde öğrenen örgüt olduğu konusu tartışılmıştır. Ülkemizdeki özel bankaların ne derecede öğrenen örgüt olduğunu tespit edebilmek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması sonucunda yapılacak değerlendirme ile sonuçlar tartışılacak ve çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılacaktır.

**1.BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE**

**1.1. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI**

Öğrenen örgütler istedikleri, bekledikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli artıran, yeni düşünceleri destekleyen, kişilerin birlikte davranarak sürekli olarak yeni bilgileri öğrenebildikleri örgütlerdir (Senge,2018) Öğrenen örgütlerde yeni bilgileri öğrenmek artık bir yaşam biçimine dönüşmektedir. Çünkü; sürekli öğrenme söz konusudur.

Öğrenen örgütler değişen çevre şartlarına daha iyi uyum sağlamak ve bu değişim ortamında başarıyı yakalamak, ayakta kalabilmek için kendilerini sürekli yenileyen, yeni bilgileri kendine göre yöneten ve kullanan, teknolojik gelişmeleri kendi lehine kullanan örgütlerdir. Bu örgütlerde çalışan kişiler yeni bilgilere açık, çalışma kapasiteleri yüksek ve takım çalışmasına uygun kişilerdir.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında öğrenen örgüt kavramının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Tüm bu tanımlamalardan özetle; öğrenen örgütlerdeki çalışanlar yaptığı işleri sorgulayıcı, eleştirel yaklaşabilen, yenilikçi ve atılımcı düşünebilen kişiler olmalıdır. Bu kişiler çalıştıkları örgüt içerisinde bilgilerini sürekli yenilemeli ve bunları birbirlerine aktararak işbirliği halinde ekip olarak çalışmayı becerebilmelidir. Öğrenen örgütler, yarının değişen şartlarında örgüt içerisinde işiyle ilgili yeterli eğitime sahip, kalifiye kişilere daima kendini geliştirme ve yenileme olanağı sağlayan; sürekli öğrenmeye, yeniliklere ve değişime açık olan örgütlerdir.

Günümüzde gelişen teknoloji ve değişen çevre koşulları, tüm örgütlerin aslında bir şekilde geleneksel örgüt yapısından kurtulup öğrenen örgüt olmasını zorunlu hale getirmiştir. Aşağıda geleneksel örgüt yapısı ile öğrenen örgüt yapısı arasındaki farklılıklar maddeler halinde sıralanmıştır (Coşkun, 2000):

* Öğrenen örgütlerde yöneticiler sorumluluk alırken daha rahattır, yeni bilgileri sürekli öğrenerek farklı durumları değerlendirebilir. Geleneksel örgüt yapısında ise; daha içe kapalı bir yapı olduğu için yöneticiler zor sorumluluk alırlar ve karar verme süreçleri daha uzun olabilir.
* Geleneksel örgütlerde öğrenme eylemi sadece örgüt içerisine yöneliktir, öğrenen örgütlerde ise hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgilerin öğrenilmesi söz konusudur.
* Öğrenen örgütlerde çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili yeni bilgileri sürekli öğrenmeye açıktır. Geleneksel örgütlerde ise; bilgilerin edinilmesi ve paylaşılması konusunda daha yavaş bir organizasyon vardır.
* Geleneksel örgütlerde çalışanlar işleri yapanlar ve örgütü düşünenler olarak ayrılır. İşleri yapanlar sadece kendilerine verilen işleri yaparlar, diğerleri ise; örgütle ile ilgili kararlar alan ve uygulayan kişilerdir. Öğrenen örgütlerde ise düşünme ve öğrenme sürecine örgüt içerisindeki herkes dâhildir.
* Geleneksel örgütlerde çalışanların barınma, ulaşım ve yemek gibi temel ihtiyaçları giderilmeye çalışılırken; öğrenen örgütlerde bunların yanı sıra çalışanlara kendilerini gösterme, başarma ve kendilerini gerçekleştirme gibi manevi ihtiyaçların da giderilmesi amaçlanır. Öğrenen örgütte çalışan herkesin kapasitelerini göstermeleri önündeki tüm engeller kaldırılarak, kişilerin çalışma potansiyellerini tam olarak kullanmaları ve uygulamaları sağlanır. Bunun için örgüt çalışanını sürekli destekler ve onlara yardımcı olur.
* Öğrenen örgütlerde hedeflenen örgütün gelecekteki ihtiyaçlarıyken; geleneksel örgütlerde hedef içinde bulunulan dönemin ihtiyaçlarıdır.

Öğrenen örgütlerin taşıması gereken özellikler aşağıdaki gibidir (Kıngır, 2007):

* Örgütün kendi faaliyet alanı ve çevresiyle ilgili yeni bilgileri öğrenmek için gerekli bilgi sistemlerine sahip olması,
* Örgüt içerisinde karşılaştırma yapabilmek,
* Çalışanlara ödüllendirmede esnek olabilmek,
* Örgütü oluşturan tüm çalışanların teşvik edilmesi için gerekli uygulamaların yapılması,
* Örgüt içerisinde izlenecek stratejilerin belirlenmesinde öğrenmenin esas alınması,
* Örgüt politikaları belirlenirken katılımcı yaklaşımın benimsenmesi,
* Tüm çalışanlara kendini geliştirme olanaklarının sunulması ve bu yönde sorumluluklar verilmesi,
* Örgüt dışı analizler yapabilmek,
* Örgütte yapıcı muhasebe ve kontrol sisteminin kurulması,
* Örgütün tüm çalışanlarının öğrenerek ilerleme ve gelişmesine imkân sağlanmasıdır.

**1.2. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI TARİHÇESİ**

Öğrenen örgüt kavramının tarihçesiyle ilgili yapılan çalışmalar öğrenen örgüt kavramının 1970’li yıllarda ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir. 1970’li yıllarda bu kavram örgütlerde yanlış olan şeylerin tespit edilmesi ve düzeltilmesi olarak algılanmış ve örgütün yeni bilgileri öğrenmelerinin çalışanlarının aracılığıyla sağlanabileceği düşünülmüştür. Daha sonraki yıllarda öğrenmenin sadece örgüt içerisinde çalışanlar vasıtasıyla olamayacağı, örgütsel öğrenmede dış çevredeki unsurlarında etkili olacağı düşünülmeye başlanmıştır. 1980’li yıllarda Shell’in stratejik planlama kavramı ile ilgili olan örgütsel öğrenmeyi ele alması bu kavrama olan ilgiyi artırmıştır. 1990’lı yıllarda Senge’nin “Beşinci Disiplin” kitabı sayesinde öğrenen örgüt yaklaşımı artık tüm örgütler için kabul edilmesi zorunlu bir yaklaşım haline gelmiş ve tüm örgütler öğrenen örgüt olabilme yolunda önemli adımlar atmaya başlamıştır (Kıngır, 2007)

**1.3. LİTERATÜR TARAMASI**

İçinde bulunduğumuz yüzyılda yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta durabilmeleri, etkinliklerini korumları ve faaliyetlerinde sürekli olabilmeleri için rakiplerinden daha fazla ve daha hızlı öğrenmeleri zorunludur. Hem daha fazla hem de daha hızlı öğrenme anlayışı öğrenen örgüt kavramının temelini oluşturmaktadır. Öğrenen örgütler kavramı, yönetim bilimi literatürüne Massachusetts Teknoloji Enstitüsü Profesörlerinden Peter M.Senge’nin “Beşinci Disiplin” kitabıyla girmiştir.

Senge “Beşinci Disiplin” kitabında örgütlerin öğrenebilen birer örgüt olmaları için gerekli olan beş önemli disiplinden bahsetmiştir (Senge, 2018). Bu beş disiplin aşağıda sıralanmıştır:

1. **Sistem Düşüncesi:** Sistem düşüncesi bilgi ve araçlar bütünüdür ve son elli yıl içinde geliştirilmiş olan kavramsal bir çerçevedir. Bizim tüm olayları daha açık ve net olarak görmemizi ve gerektiğinde en etkili şekilde nasıl değişiklikler yapabileceğimizi gösterir. Sistem düşüncesinin temelinde; olayları bütünsel olarak ele alma ve akışa göre tepkilerimizi ayarlama söz konusudur. Doğanın dengesini sağlayan unsurlar nasıl birbirini etkiliyorsa; iş hayatında da verilen bir karar diğerini etkileyecektir. Bu etkilere umulmadık anlarda maruz kalmamanın yolu ise; sistem düşüncesinin kollektif anlamda benimsenmesiyle mümkündür. Örgütleri oluşturan kişiler ve örgüt içerisindeki iş ortamı birer sistemdir. Karşılaşılan olaylar zaman ve yer olarak birbirlerinden uzak olsa da hepsi bir sistem içerisinde birbirine bağlıdır. Sistem düşüncesi örgüt içerisinde gerçekleştirilen işlerin nasıl yapıldığını tüm boyutlarıyla ortaya koyabilme imkânı sağlamaktadır.
2. **Kişisel Hakimiyet:** Hakimiyet kavramı kişi ya da eşyalar üzerinde sahiplik kurmak olarak tanımlanabilir. Hakimiyet özel bir beceri düzeyidir. Kişisel hakimiyet ise; kişinin görme ufkunu sürekli olarak açık tutması, onu derinleştirmesi ve gerçekliği objektif olarak görebilmesidir. Kişisel hakimiyet kavramına göre kişiler ileriyi görme kabiliyetine sahip olmalıdır ve öğrenerek sürekli kendini geliştirmelidir. Bir örgütün sürekli öğrenme kapasitesi o örgütte çalışanların öğrenme kapasiteleriyle sınırlıdır. Bu nedenle de örgüt çalışanlarının yeni bilgileri öğrenmeye odaklı olarak yaptıkları işleri yapmaları ve kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri önemli bir zorunluluktur. Kişinin manevi olgunluğa sahip olarak, hayatta kendileri için nelerin önemli olduğunu görmesini sağlayan bir özelliktir. Bu özellik sayesinde, kişiler kendileri için önemli unsurları değerlendirebilecek ve istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için yeni bilgileri öğrenmeye açık olacaklardır.
3. **Zihinsel Modeller:** Kişilerin zihinlerde yer etmiş olan genellemeler, varsayımlar, önyargılar ve semboller zihinsel modelleri oluşturmaktadır. Başka bir kişi ile karşılaştığımızda ilk yaptığımız; o kişiyi zihnimizdeki kalıplardan birine yerleştirmektir. Kişinin zihninde yer etmiş olan düşünceler, genellemeler ve varsayımlar nasıl hareket edeceğimizi etkilemektedir. Dış dünyada meydana gelecek yenilikler ve değişiklikler kişilerin zihninde oturmuş modellerle uyuşmazsa kişi yeni bilgileri öğrenmek istemeyebilir. Bunun için zihinsel modellerin örgüt içerisinde ve dışında meydana gelecek gelişmeleri takip edecek şekilde olması ve bu gelişmelere uyum sağlaması gereklidir. İş dünyasında ve pazarda belli standart kalıpların ve modellerin dışında da sürekli değişim söz konusudur. Bu değişim karşısında örgütlerin sahip olduğu düşünce ve modellerde direnmesi; o örgütün pazardaki rekabet gücünü yitirmesine ve başarısız olmasına neden olacaktır. Örneğin; 1970’li yıllarda Royal Dutch/Shell firması petrol sektöründe yedinci sıralarda iken; 1980 petrol krizini pazarla ilgili varsayımlar yaparak öngörmesi, kendisini pazarda zirveye taşımıştır. Shell’in içinde bulunduğu petrol pazarı ve rakipleri hakkındaki zihinsel modellerini değiştirerek, etkili tahminlerde bulunması ve böylece krizi önceden tahmin etmesi zirveye çıkmasındaki çok önemli unsurlardır. Shell’in yönetiminin zihni modellerini değiştirerek pazara uyum sağlaması ve sürekli olarak kurumsal öğrenmeye dayalı olarak faaliyetlerini devam ettirmesi üzerinde durulması gereken diğer önemli noktalardır.
4. **Paylaşılan Görme Gücünün Oluşturulması:** Öğrenme için önemli olan bir unsurdur. Öğrenen örgütün parçası olan kişilerin örgütün ortak değerlerine ve amaçlarına sıkı sıkıya bağlı olması istenmektedir. Örgütlerin stratejik iş amaçları ve hedefleri doğrultusunda aynı düşüncelere sahip olmaları ve bu hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri gerekmektedir. Örgütün tüm çalışanları ortak bir viyon için faaliyetlerini sürdürmelidir. Yani; kişisel bir vizyon değil ortak amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak örgütün ortak vizyonunun benimsenmesi ve bu yolda ilerlenmesi gerekmektedir.
5. **Takım (Ekip) Halinde Öğrenme:** Örgüt içerisinde çalışan kişilerin istedikleri ve bekledikleri sonuçlara ulaşabilmeleri için geliştirilmiş bir süreçtir. Öğrenen örgütlerin temeli ekip halinde öğrenmek ve hareket edebilmektir.

Senge Beşinci Disiplin kitabında, öğrenen örgütleri anlatırken zorla kabul edilen bir düzen olarak değil; üzerinde itinayla durulması, uygulanması ve incelenmesi gereken, sürekli öğrenmeye açık olan bir düzeni anlatmıştır. Beşinci disiplin kitabında yukarıda sıralamış olduğumuz öğrenen örgüt olabilmenin beş önemli disiplininden bahsetmiştir. Aslında bu beş disiplin öğrenen örgüt olmanın esas önemli temel taşlarıdır.

Öğrenen örgütler konusunda literatürde Senge’den sonra gelen isim Garvin’dir. Garvin örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşmesi sürecinde beş önemli unsurdan bahsetmiştir (Öneren,2008). Bunlar:

1. **Sistematik Sorun Çözme:** Örgüt içerisinde sorunların teşhisinde, çözümünde, karar verme sürecinde varsayımlardan çok verilerden faydalanılmalıdır. Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının da varsayımlarla değil somut verilerle sorunları çözmelidir.
2. **Yeni yaklaşımların denenmesi:** Yeni bilgilerin test edilmesi ve sistemli olarak araştırılması örgütlerin işlerini kolaylaştıracaktır. Örgütte yapılan ya da yapılacak işlerle ilgil deneyimlerin değerlendirilmesi ve gerekli yeteneklere sahip yöneticilerle çalışılması önemlidir. Yeni yaklaşımların denenmesinde önemli olan yüzeysel anlamadan derin anlamaya doğru geçişin sağlanmasıdır.
3. **Geçmiş deneyimlerden yararlanarak öğrenmek:** Örgütler başarılarını ve hatalarını tekrar değerlendirmelidir. Onları sistemli olarak ele almalılar ve sonraki dönemlerde kullanmak üzere kolayca ulaşabilecekleri şekilde saklamalıdırlar.
4. **Başkalarından öğrenme:** Örgütler için tüm öğrenmeler sadece kendi içinde yapılan analizlerden elde edilmez. Başka örgütlerin yaptığı faaliyetler de değerlendirilmeli ve başarılı kıyaslamalar yapılmalıdır. Böylece değişim ve gelişmeler konusunda yeni bilgiler edinilebilir.
5. **Bilginin transferi:** Daha fazla ve daha etkili öğrenmenin sağlanması için örgüt içinde bilginin hızlı ve etkin bir şekilde yayılması gerekmektedir. Bilgi birkaç elde değil de örgüt içinde her tarafa yayıldığında maksimum fayda sağlanabilecektir.

Günümüzde yapılan çalışmalar ve araştırmalar; öğrenen örgütler konusu ile ilgili olarak öğrenme tipleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalar örgütlerin öğrenme yeteneklerinin nasıl artırılabileceği konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan literatür çalışmaları ve araştırmalar sonucunda dört tip örgütsel öğrenme türü tespit edilmiştir. Bunlar:

1. Beceri düzeyini artırma yoluyla öğrenme,
2. Tecrübe yoluyla öğrenme,
3. Sürekli ilerleme yoluyla öğrenme,
4. Sınır taraması yoluyla öğrenme.

**2.BÖLÜM: TÜRKİYE’DE ÖZEL BANKACILIK SEKTÖRÜ**

İtalyancada tezgah, sıra yada masa anlamına gelen “Banko” sözcüğünden türetilmiş olan Bankacılığın tarihçesi M.Ö.3500 yıllarına kadar uzanmaktadır. O yıllarda para henüz bulunmadığı için takas ekonomisi geçerli olmuştur. Yeni deniz yollarının bulunması ve böylece uluslararası ticaretin gelişmesiyle; Floransa, Venedik ve Cenevre’de bankacılık sektörü ilerlemeye başlamıştır. 12 ve 14. Yüzyıllarda Avrupa’da kurulan fuarlar ve panayırlar bankacılık sisteminin temellerini atmıştır. 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası modern anlamda bankacılık anlayışının başlangıcı olmuştur. 1694 yılında İngiltere Merkez Bankasının ve 1913 yılında Amerikan Merkez Bankasının kurulmasıyla modern bankacılığın temelleri atılmıştır (Sümer,2016).

Bankalar finans sektörünün temel yapıtaşları olup; mevduat kabul etmek ve amacı bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmaktadırlar. Günümüzde bankalar çok çeşitli konularda faaliyet göstermektedirler. Örneğin; mevduat toplamak, kredi kullandırmak, para ve kredi politikalarının uygulamalarına destek vermek, aracılık yapmak, sanayi kuruluşlarına destek olmak, iştirak etmek, borsa faaliyetlerine fiilen katılmak, ülkenin kalkınmasını desteklemek, kişilerin ve işletmelerin yatırımlarını yönlendirmek,..gibidir.

Ülkemizde bankacılık sektörünün tarihsel gelişim sürecine baktığımızda; öncelikle Osmanlı İmparatorluğu Döneminden başlamak gerekmektedir. Osmanlı İmparatorluğu Döneminde 19. Yüzyıl ortalarına kadar bankacılıkla ilgili her hangi bir önemli gelişme olmamıştır. Ancak; borçlanma ihtiyacının artması ve ülkeye yabancı sermaye girişinin başlamasıyla birlikte bankacılık sektörüne olan ihtiyaç da artmaya başlamıştır. 1847 yılında kurulan İstanbul Bankası Türk Bankacılık tarihindeki ilk bankadır. Sonrasında 1863 yılında İngiliz sermayesi ile Osmanlı Bankası kurulumuştur. Ülkemizde gerçek anlamda bankacılık faaliyetlerinin başladığı dönem Cumhuriyetin ilanından sonradır. 1923-1932 yılları arasında çok sayıda banka kurulmuştur. 1924 yılında kurulmuş olan T.İş Bankası ile 1930 yılında kurulmuş olan Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası örnek olarak verilebilir.

Günümüzde Türk Bankacılık sektörü bankacılığın tüm gereklerini yerine getiren, güçlü sermaye yapısına sahip, özerk ve etkin düzenleyici ve denetleyici kurumlar ile üst kurulların denetiminde faaliyet göstererek, her geçen gün gelişmeye ve ilerlemeye devam etmektedir. Ülkemizde bankacılık alanındaki en önemli değişim 200-2010 yılları arasında olmuştur. Çünkü; 2001 yılında yaşanmış olan büyük mali kriz sonrasında tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de köklü değişiklikler yaşanmıştır. Bankacılık sektöründe yeni düzenlemeler, el değiştirmeler ve birleşmeler gerçekleşmiştir.

15.04.2019 tarihli Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesindeki verilere göre ülkemizdeki bankalar aşağıda sıralanmıştır:

***1. Kamu Bankaları:*** T.C. Ziraat Bankası A.Ş., T. Halk Bankası A.Ş., T. Vakıflar Bankası T.A.O.

***2. Özel Sermayeli Bankalar:*** Adabank A.Ş., Akbank T.A.Ş., Anadolubank A.Ş., Fibabanka A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Turkish Bank A.Ş.,Türk Ekonomi Bankası A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

***3.Yabancı Sermayeli Özel Bankalar:*** Alternatifbank A.Ş., Arap Türk Bankası A.Ş., Bank of China Turkey A.Ş., Burgan Bank A.Ş., Citibank A.Ş., Denizbank A.Ş., Deutche Bank A.Ş., HSBC Bank A.Ş., ICBC Turkey Bank A.Ş., ING Bank A.Ş., MUFG Bank Turkey A.Ş., Odea Bank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., Robobank A.Ş., Turkland Bank A.Ş., T.Garanti Bankası A.Ş.

Dünyada ve ülkemizde tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de yoğun rekabet süreci söz konusudur. Bu sektörde faaliyet gösteren tüm bankaların faaliyetlerinde daha etkili ve verimli olmaları, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek adına teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve yeni bilgilere açık olmaları gerekmektedir. İşte bu noktada öğrenen örgütler kavramı karşımıza çıkmaktadır. Tüm örgütlerde olduğu gibi bankaların da günümüz şartlarında birer öğrenen örgüt olmaları önemli bir gerekliliktir. Çalışmamızın bu bölümden sonraki son bölümünde ülkemizdeki özel bankaların ne derecede öğrenen örgüt oldukları konusu ele alınmıştır. Bunun için ülkemizdeki tüm bankalar ve çalışanları incelenemeyeceği için Çankırı ilindeki özel bankalardaki çalışanlar çalışmaya dahil edilmiş, bu kişilere anket çalışması uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

**3.BÖLÜM:TÜRKİYE’DEKİ ÖZEL BANKALARDA ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI**

**3.1.Y****öntem**

 **3.1.1.Araştırmanın Modeli**

Çankırı ilinde faaliyet gösteren özel bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin araştırıldığı bu çalışma betimsel bir araştırma niteliği taşımaktadır. Betimsel araştırmalar, amaçlarına göre araştırma tipi kapsamında değerlendirilmekte ve bir durumu saptamak üzere, bir konudaki hakkındaki mevcut durumu ifade eden araştırmalardır türlerindendir (İftar, 1999: 7; Şavran, 2009: 119). Betimleyici araştırmalarda, “nedir” ve “ne oluyor” sorularına cevap aranmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013: 18). Dolayısıyla “Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri personelin demografik özellikleri açısından farklılık göstermekte midir?” sorusuna cevap aranmıştır. Araştırma türüne bağlı olarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Cinsiyet

Yaş

Hizmet Süresi

**Öğrenen Örgüt Düzeyi**

Sistem Düşüncesi

Kişisel Hakimiyet

Takım Halinde Öğrenme

Paylaşılan Vizyon

Zihni Modeller

**H1**

**H2**

**H3**

**Şekil 1. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modelinde, bağımsız değişkenler banka personelinin demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, hizmet süresi) olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken ise özel bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri olarak ön görülmüştür. Bu çerçevede araştırma amacına ulaşmak amacıyla belirlenen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

* ***H1*:** Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
* ***H2*:** Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
* ***H3*:** Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
	+ 1. **Evren ve Örneklem**

Bilimsel çalışmalar genel olarak küçük bir kitle üzerinde gerçekleştirilmekte ve çıkan sonuçlar hedef kitlenin tümüne genellenmektedir. Buradan hareketle evreni; çalışmanın problemine cevap verebilecek olan, aralarından örneklem seçilebilen edinilen sonuçların genellenebileceği bir grup olarak tanımlamak mümkündür (Altunışık vd., 2010: 27-142). Evren; genel ve erişilebililir olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Genel evren soyut bir kavramdır. Tanımlanması kolay ancak ulaşılması zordur. Erişilebilir evren ise ulaşılması mümkün olandır. Bu açıdan somuttur (Karasar, 2011: 110). Bu tanımdan harekelte, araştırmanın evreni Çankırı ilinde faaliyet gösteren 115 banka personeli olarak belirlenmiştir. Aştırmada tam sayıma ulaşılmıştır. Ancak; eksik ve geçersiz anketler elenerek toplam 113 kişiden elde edilen veriler değerledirmeye alınmıştır. Bu çerçevede araştırmaya 65’i kadın ve 48’i erkektir. Katılımcılardan 34’ü 30 yaş ve altı, 30’u 31-35 yaş arası ve 49’u 36 ve üzeri yaştadır. Personellerden 34’ü 5 yıl ve altı süredir, 47’si 6-10 yıldır, 31’i ise 11 ve üstü yıldır bankada çalıştığını belirtmiştir.

* + 1. **Veri Toplama Tekniği ve Analizi**

Çankırı ilinde faaliyet gösteren bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerini belirlemek amacıyla yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Söz konusu anket 2 bölüm şeklinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan persolin cinsiyet, yaş ve hizmet sürelerinden oluşan 3 kapalı uçlu soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerini belirlemek için 36 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek Diken ve arkadaşları tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmadan esinlenerek hazırlanmıştır. Banka personelinin, öğrenen örgüt düzeyine ilişkin ifadeler katılım dereceleri 5’li Likert ölçeği formatında “1-Kesinlikle Katılmıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde puanlandırılmıştır (Özdamar, 2004: 145).

Araştırmaya katılan banka personellerinden elde edilen veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerin ilk aşamasında veri setinin yapı geçerliği ve güvenirliliği test edilmiştir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Bu çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğini incelemede sıklıkla kullanılan açıklayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır (Büyüköztürk vd., 2010: 117). Açıklayıcı faktör analizinde iki temel değer vardır. Bu değerlerden ilki olan Barlett değeridir. Bartlett değerinin p<0,05 veya p<0,01 olması gerekmektedir (Hair vd., 2010: 99). Veri setinin faktör analizine uygun olduğuna karar vermek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.6’nın üzerinde çıkması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 53). KMO’dan hareketle 1’den büyük özdeğere sahip olan faktörler dikkate alınarak, veri setinin kaç faktörden oluştuğu saptanabilmektedir (Erdoğan, 2003: 358). Veri setinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır (Alpar, 2010: 411; Tavşancıl, 2002: 148; Ural ve Kılıç, 2013: 280). Güvenilirlik analizi için Alfa katsayısı (Cronbach Alpha) kullanılmıştır (Özdamar, 2004: 623; Erkuş, 2009: 132). Alfa katsayısı öğrenen örgüt olma düzeyi için α=0,914 olarak tespit edilmiştir. Alfa katsayılarından hareketle ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Akgül ve Çevik, 2003: 436).

Analizlerin ikinci aşamasında bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin personelin demografik özellikleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği farklılık terstleriyle ortaya konulmuştur. Ancak öncelikle verilerin, parametrik veya parametrik olmayan test koşularından hangisini sağladığını tespit edilmiştir. Bu kapsamda verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ve basıklık çarpıklık değerlerine bakılmaktadır. Normal dağılım testlerinde p değerlerinin 0,05’ten büyük ve basıklık/çarpıklık değerlerinin de -1,5 ve +1,5 aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dolayısıyla verilerin normal dağıldığı ve parametrik test koşullarını sağladığı tespit edilmiş ve Bağımsız örneklem t-testi ve Tek yönlü ANOVA testi gerçekleştirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 172; Arslantürk, 2001: 140; Pallant, 2005: 214).

**3.2.BULGULAR**

Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği için yapılan “Açıklayıcı Faktör” analizi, güvenirliliği için yapılan “Cronbach’s Alpha” testi ve ölçek ifadelerinin aritmetik ortalama sonuçlarına Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1. Öğrenen Örgüt Olma Ölçeğinin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri Sonuçları**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **İfadeler** | **1. Boyut** | **2. Boyut** | **3. Boyut** | **4. Boyut** | **5. Boyut** |  | **Cronbach’s Alpha** |
| s29 | ,898 |  |  |  |  | 3,238 | 0,958 |
| s27 | ,897 |  |  |  |  | 3,345 |
| s23 | ,866 |  |  |  |  | 3,327 |
| s24 | ,848 |  |  |  |  | 3,407 |
| s16 | ,845 |  |  |  |  | 3,283 |
| s28 | ,824 |  |  |  |  | 3,300 |
| s17 | ,809 |  |  |  |  | 3,309 |
| s15 | ,790 |  |  |  |  | 3,318 |
| s30 |  | ,855 |  |  |  | 2,557 | 0,926 |
| s4 |  | ,850 |  |  |  | 2,823 |
| s10 |  | ,847 |  |  |  | 2,867 |
| s9 |  | ,835 |  |  |  | 2,539 |
| s26 |  | ,829 |  |  |  | 2,849 |
| s6 |  | ,781 |  |  |  | 2,539 |
| s25 |  | ,769 |  |  |  | 3,238 |
| s8 |  | ,691 |  |  |  | 2,442 |
| s13 |  |  | ,902 |  |  | 2,778 | 0,963 |
| s5 |  |  | ,884 |  |  | 2,831 |
| s14 |  |  | ,861 |  |  | 3,283 |
| s11 |  |  | ,860 |  |  | 2,734 |
| s7 |  |  | ,844 |  |  | 3,008 |
| s12 |  |  | ,744 |  |  | 3,633 |
| s19 |  |  |  | ,854 |  | 3,513 | 0,916 |
| s31 |  |  |  | ,834 |  | 3,407 |
| s32 |  |  |  | ,831 |  | 3,575 |
| s20 |  |  |  | ,829 |  | 3,672 |
| s33 |  |  |  | ,797 |  | 3,486 |
| s18 |  |  |  | ,788 |  | 3,725 |
| s34 |  |  |  | ,678 |  | 3,442 |
| s21 |  |  |  |  | ,860 | 3,893 | 0,911 |
| s22 |  |  |  |  | ,851 | 3,725 |
| s1 |  |  |  |  | ,841 | 3,672 |
| s36 |  |  |  |  | ,840 | 3,823 |
| s3 |  |  |  |  | ,754 | 4,000 |
| s2 |  |  |  |  | ,747 | 3,477 |
| s35 |  |  |  |  | ,703 | 3,539 |
| **Faktörler** | **Özdeğerler** | **Varyans Açıklama Oranı** | 73,431 | 0,914 |
| **1. Sistem Düşüncesi** | 9,899 | 27,496 |
| **2. Kişisel Hakimiyet** | 5,795 | 16,098 |
| **3. Takım Halinde Öğrenme** | 4,891 | 13,587 |
| **4. Paylaşılan Vizyon** | 3,377 | 9,380 |
| **5. Zihni Modeller** | 2,473 | 6,870 |

*Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)=0,791 Bartlett testi:χ2 = 4581,330; p=0,000*

Çankırı ilinde faaliyet gösteren bankalardaki personellerden elde edilen veriler çerçevesinde, öğrenen örgüt olma ölçeğine temel bileşenler (principal components) yöntemi ve varimax rotasyonuna göre faktör analizi yapılmıştır. Öğrenen örgüt olma ölçeğinin KMO değeri 0,791 ve Bartlett değeri p<0,000 olarak anlamlı çıkmıştır. Bu değerlere göre; araştırmada kullanılan ölçeğin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Öğrenen örgüt olma ölçeği toplam varyansın %73,43’ünü açıklamaktadır. Ölçek, öz değeri 1’in üzerinde olan 5 alt boyuttan oluşmakta ve faktör yükleri de 0,67-0,90 arasında değişmektedir. Dolayısıyla faktör yüklerinin 0,32 veya 0,35’ten büyük olması gerektiği düşüncesinden hareketle, öğrenen örgüt olma ölçeğinin kullanılabilir olduğunu söylemek mümkündür (Tabachnick ve Fidell, 1989; Büyüköztürk, 2007). Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha α=0,914) da kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir. Bu sonucun a=0,70’in üzerinde olması, kullanılan ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2009: 405; Hair vd., 1998: 611).

Tablo 1’de görüldüğü üzere; birinci faktör 8 maddeden oluşmaktadır. İç güvenirliliği 0,958, özdeğeri 9,899 olan ve toplam varyansın %27,496’sını açıklayan bu faktör; “Sistem Düşüncesi” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında toplanan ifadelerin faktör yükleri 0,89 ile 0,79 arasında değişmektedir. İkinci faktör 8 maddeden oluşmaktadır. İç güvenirliliği 0,926, özdeğeri 5,795 olan ve toplam varyansın %16,098’ini açıklayan bu faktör; “Kişisel Hakimiyet” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında toplanan ifadelerin faktör yükleri 0,69-0,85 arasında çıkmıştır. Üçüncü faktör 6 maddeden oluşmaktadır. Faktörün iç güvenirliliği 0,963 olarak tespit edilmiştir. Özdeğeri 4,891 olan ve toplam varyansın %13,587’sini açıklayan bu faktör; “Takım Halinde Öğrenme” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında toplanan ifadelerin faktör yükleri 0,74-0,90 olarak belirlenmiştir. Dördüncü faktör 7 maddeden oluşmaktadır. Özdeğeri 3,377 ve varyan açıklama oranı %9,380’dir. İç güvenirliliği 0,916 olan bu faktör; “Paylaşılan Vizyon” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında toplanan ifadelerin faktör yükleri 0,67-0,85 arasında çıkmıştır. Beşinci faktör 7 maddeden oluşmaktadır. Özdeğeri 2,473 ve varyan açıklama oranı %6,870’dir. İç güvenirliliği 0,911 olan bu faktör; “Zihni Modeller” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyut altında toplanan ifadelerin faktör yükleri 0,70-0,86 arasında çıkmıştır.

Tablo 2’de bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur.

**Tablo 2. Bankaların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyleri**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişkenler** | **N** | **Minimum** | **Maksimum** | X̄ | **SS** |
| Sistem Düşüncesi | 113 | 1,00 | 5,00 | 3,316 | 1,094 |
| Kişisel Hakimiyet | 113 | 1,00 | 4,88 | 2,732 | 0,900 |
| Takım Halinde Öğrenme | 113 | 1,00 | 5,00 | 2,939 | 1,294 |
| Paylaşılan Vizyon | 113 | 1,00 | 5,00 | 3,546 | 0,930 |
| Zihni Modeller | 113 | 1,00 | 5,00 | 3,733 | 1,108 |
| **Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi** | **113** | **1,58** | **4,50** | **3,249** | **0,625** |

Tablo 2’deki sonuçlar; Çankırı ilinde faaliyet gösteren bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerini orta seviyelerde olduğunu göstermektedir (X̄=3,249).

Çankırı’da faaliyet gösteren bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin, personlin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan “Bağımsız Örneklem t Testi” sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. Öğrenen Örgüt Olma Düzeyinin Banka Personelin Cinsiyetine Göre Karşılaştırması**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Değişkenler** | **Cinsiyet** | **N** | X̄ | 𝝈 | **t** | **P** |
| **Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi** | **1.** Kadın | 65 | 3,359 | 0,650 | 2,218 | **0,029\*** |
| **2.** Erkek | 48 | 3,100 | 0,562 |
| Sistem Düşüncesi | **1.** Kadın | 65 | 3,503 | 1,091 | 2,153 | **0,034\*** |
| **2.** Erkek | 48 | 3,062 | 1,057 |
| Kişisel Hakimiyet | **1.** Kadın | 65 | 2,746 | 0,865 | 0,189 | 0,850 |
| **2.** Erkek | 48 | 2,713 | 0,955 |
| Takım Halinde Öğrenme | **1.** Kadın | 65 | 3,148 | 1,248 | 2,026 | **0,045\*** |
| **2.** Erkek | 48 | 2,656 | 1,315 |
| Paylaşılan Vizyon | **1.** Kadın | 65 | 3,622 | 0,828 | 1,008 | 0,316 |
| **2.** Erkek | 48 | 3,443 | 1,054 |
| Zihni Modeller | **1.** Kadın | 65 | 3,815 | 1,089 | 0,916 | 0,362 |
| **2.** Erkek | 48 | 3,622 | 1,136 |
|  | **TOPLAM** | **113** |  |  |  |  |

**\*p<0,05**

Özel bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleriyle ilgili olarak kadın ve erkek personellerin düşünceleri arasında anlamalı bir farklılık olduğu görülmektedir (t=2,218, p<0,05). Araştırmaya katılan kadınların erkeklerden daha fazla çalışmış oldukları bankanın öğrenen örgüt olduğuna inandıkları söylenebilir. Öğrenen örgüt olma düzeyi alt boyutlarından sistem düşüncesi (t=2,153, p<0,05) ve takım halinde öğrenmeye (t=2,026, p<0,05) ilişkin düşüncenin de kadın ve erkekler açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dolayısıyla kadınların, erkeklerden daha fazla bankalarında sistem düşüncesinin hakim olduğuna ve takım halinde öğrenme düzeyinin de yüksek olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Bu çerçevede “*H1: Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Çankırı’da faaliyet gösteren bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin, personlin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan “tek Yönlü ANOVA Testi” sonuçları Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. Öğrenen Örgüt Olma Düzeyinin Banka Personelinin Yaşlarına Göre Karşılaştırması**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yaş** | **N** | X̄ | 𝝈 | **F** | **P** | **Tukey** |
| **Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi** | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 3,311 | 0,649 | 3,492 | **0,034\*** | **2>3** |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 3,447 | 0,579 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 3,085 | 0,604 |
| Sistem Düşüncesi | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 2,930 | 1,208 | 4,771 | **0,010\*** | **2>1** |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 3,750 | 0,912 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 3,318 | 1,032 |
| Kişisel Hakimiyet | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 2,944 | 1,004 | 3,103 | **0,049\*** | **1>3** |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 2,875 | 0,829 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 2,497 | 0,825 |
| Takım Halinde Öğrenme | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 2,872 | 1,248 | 2,278 | 0,107 |  |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 3,355 | 1,269 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 2,731 | 1,307 |
| Paylaşılan Vizyon | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 3,747 | 0,771 | 1,571 | 0,212 |  |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 3,581 | 0,863 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 3,384 | 1,051 |
| Zihni Modeller | **1.** 30 Yaş ve Altı | 34 | 4,105 | 0,760 | 3,167 | **0,046\*** | **1>3** |
| **2.** 31-35 Yaş | 30 | 3,700 | 1,259 |
| **3.** 36 Yaş ve Üstü | 49 | 3,495 | 1,165 |
|  | **TOPLAM** | **113** |  |  |  |  |  |

**\*p<0,05**

Personelin yaşları itibariyle çalışmış oldukları bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin (F=0,274, p>0,05) anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Tukey testi sonucuna göre; 31-35 yaşında olan kişilerin, 36 ve üzeri yaşında olanlardan daha fazla, çalışmış oldukları bankanın öğrenen örgüt olma düzeyinin yüksek olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Öğrenen örgüt olma düzeyi alt boyutlarından sistem düşüncesi (F=2,153, p<0,05), kişisel hakimiyet (F=2,026, p<0,05) ve zihni modellere (F=2,153, p<0,05) ilişkin düşüncenin de yaş oranları açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tukey testi sonucuna göre; 31-35 yaşında olan kişilerin, 30 yaş ve altında olanlardan daha fazla, çalışmış oldukları bankada sistem düşüncesinin hakim olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bununla birlikte 30 yaş ve altında olanların, 36 yaş ve üzerinde olanlardan daha fazla çalışmış oldukları bankada kişisel hakimiyetin olduğuna inandıkları ve zihni modelleri yönetebildiklerini düşündükleri söylenebilir. Bu sonuca göre “***H2:*** *Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir*” hipotezi kabul edilmiştir.

Çankırı’da faaliyet gösteren bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin, personlin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan “Tek Yönlü ANOVA Testi” sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5. Öğrenen Örgüt Olma Düzeyinin Banka Personelinin Hizmet Süresine Göre Karşılaştırması**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Yaş** | **N** | X̄ | 𝝈 | **F** | **P** | **Tukey** |
| **Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi** | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 3,257 | 0,637 | 0,307 | 0,736 |  |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 3,200 | 0,590 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 3,314 | 0,677 |
| Sistem Düşüncesi | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 3,235 | 1,179 | 0,174 | 0,841 |  |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 3,324 | 1,095 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 3,395 | 1,020 |
| Kişisel Hakimiyet | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 2,746 | 0,921 | 3,269 | **0,042\*** | **3>2** |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 2,518 | 0,866 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 3,040 | 0,862 |
| Takım Halinde Öğrenme | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 2,952 | 1,214 | 0,040 | 0,960 |  |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 2,900 | 1,242 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 2,983 | 1,488 |
| Paylaşılan Vizyon | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 3,498 | 0,876 | 0,084 | 0,920 |  |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 3,583 | 1,026 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 3,543 | 0,863 |
| Zihni Modeller | **1.** 5 Yıl ve Altı | 35 | 3,885 | 0,939 | 0,592 | 0,555 |  |
| **2.** 6-10 Yıl | 47 | 3,714 | 1,154 |
| **3.** 11 Yıl ve Üstü | 31 | 3,589 | 1,224 |
|  | **TOPLAM** | **113** |  |  |  |  |  |

**\*p<0,05**

Banka personelinin hizmet süresi açısından bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin düşünceleri arasından (F=0,465, p>0,05) anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak öğrenen örgüt olma düzeyi alt boyutlarından kişisel hakimiyet ile ilgili düşüncelerinin (F=3,269, p<0,05) hizmet süreleri açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tukey testi sonucuna göre; 11 yıl ve üzerinde çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlardan daha fazla çalışmış oldukları bankada kişisel hakimiyetin olduğuna inandıkları söylenebilir. Bu sonuca göre “***H3*:** *Bankaların öğrenen örgüt olma düzeyleri, personelin hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir*” hipotezi kabul edilmemiştir.

**3.3.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Çankırı ilinde faaliyet gösteren bankalarda çalışan personeller üzerinde gerçekleşitirilen bu çalışmada; bankaların orta düzeyde öğrenen örgüt oldukları belirlenmiştir. Bu kapsamda bankalarda sistem düşüncesinin, kişisel hakimiyetin ve takım halinde öğrenme düzeyinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ancak vizyonun paylaşımının ve zihni modelleri yönetmenin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada özel bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerinin, personlin demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu çerçevede kadınların erkeklerden daha fazla çalışmış oldukları bankanın öğrenen örgüt olduğuna inandıkları söylenebilir. Öğrenen örgüt olma düzeyi alt boyutları açısından kadınların, erkeklerden daha fazla bankalarında sistem düşüncesinin hakim olduğuna ve takım halinde öğrenme düzeyinin de yüksek olduğuna inandıkları tespit edilmiştir.

Personelin yaşları itibariyle, 31-35 yaşında olan kişilerin, 36 ve üzeri yaşında olanlardan daha fazla, çalışmış oldukları bankanın öğrenen örgüt olma düzeyinin yüksek olduğuna inandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca 31-35 yaşında olan kişilerin, 30 yaş ve altında olanlardan daha fazla, çalışmış oldukları bankada sistem düşüncesinin hakim olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bununla birlikte 30 yaş ve altında olanların, 36 yaş ve üzerinde olanlardan daha fazla çalışmış oldukları bankada kişisel hakimiyetin olduğuna inandıkları ve zihni modelleri yönetebildiklerini düşündükleri söylenebilir.

Banka personelinin hizmet süresi açısından bankaların öğrenen örgüt olma düzeylerine ilişkin düşünceleri arasından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ancak öğrenen örgüt olma düzeyi alt boyutlarından kişisel hakimiyet ile ilgili düşüncelerinin hizmet süreleri açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; 11 yıl ve üzerinde çalışanların, 6-10 yıldır çalışanlardan daha fazla çalışmış oldukları bankada kişisel hakimiyetin olduğuna inandıkları söylenebilir.

**KAYNAKÇA**

AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O. (2003) İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi

Uygulamaları, Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.

ALPAR, R. (2010) Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve

Geçerlilik- Güvenirlik, Ankara: DetayYayıncılık.

ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU S. ve YILDIRIM, E. (2010) Sosyal

Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

ARSLAN, D. (2001) Öğrenen Organizasyonlar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik

Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

ARSLANTÜRK, Z. (2001) Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri, İstanbul:

Çamlıca Yayınları.

ATAK, M ve ATİK, İ. (2007) “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 3/1, s.63-70.

AYHAN, U. (2010) “Öğrenen Örgütler ve Kamu Kuruluşları”, Sayıştay Dergisi, Sayı:76, s.77-99.

BAYRAKTAROĞLU, S ve ÖZEN KUTANİS, R. (2002), “Öğrenen Kamu Örgütlerine Doğru”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3, s.51-56.

BEDÜK, A. (2011). Modern Yönetim Teknikleri, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E. K., AKGÜN, Ö. E., KARADENİZ, Ş. ve DEMİREL,F.

 (2010) Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi.

COŞKUN, R (2000) “Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çevre ve Uygulamaya Yönelik Öneriler”, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/301081>, Erişim Tarihi: 10.04.2018.

DİKEN, A, ÖZTÜRK, Y.E, ÇOBAN, G. (2006)“Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya’daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma”,Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 11/9, s.43-57.

ERDOĞAN, İ. (2003) Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel

Yöntemler Analiz ve Yorum, Ankara: ERK.

ERKUŞ, A. (2009) Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci, Ankara: Seçkin

Yayıncılık.

GHAFFARI,S., FAZAL, J., JADOON, I.A., SHAH, I.M., “The Analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison With Other Learning Theories”, https://www.researchgate.net/profile/Sara\_Ghaffari2/publication/308209750\_The\_analysing\_of\_Marsick\_and\_Watkins\_Theory\_in\_Comparison\_with\_other\_Learning\_Theories/links/57dea21f08aeea19593b4c26/The-analysing-of-Marsick-and-Watkins-Theory-in-Comparison-with-other-Learning-Theories.pdf, Erişim Tarihi:13.04.2018.

HAIR Jr., J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. and ANDERSON, R.E. (2010) Multivariate

Data Analysis: A Global Perspective, 7th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River.

HOŞCAN, E. (1998) “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul”, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10, s.97-111.

İFTAR, K. G. (1999) “Bilim ve Araştırma,” Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ed.; A.

A. Bir, 1-10, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1081.

Karasar, N. (2011) Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KARAVARDAR, G. (2012**)** “Çalışan İlişkileri ve Bilgi Paylaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2/1, s.145-156.

KINGIR, Said ve MESCİ. M. (2007) “Öğrenen Organizasyonlar”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6/19, s.63-81.

ÖNEREN, M. (2008) “İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 4/7, s.163-178.

ÖZDAMAR, K. (2004) Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-I, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

ÖZGEN, H ve TÜRK, M. (1996) “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, Amme İdaresi Dergisi, 29/2, s.70-80.

PALLANT, J. (2005) SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS, Allen and Unwin Inc., Crows Nest, New South Wales.

PELİT, E., KELEŞ, Y. ve ÇAKIR, M. (2010) “Otel İşletmesi İş görenlerinin Öğrenen Örgüt uygulamalarına İlişkin Algıları: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2/2, s.59-68.

SENGE, P.M. (2018), Beşinci Disiplin, (A.İLDENİZ, A. DOĞUKAN, B. PALA, Çev.), Baskı Yeri: Yapı Kredi Yayınları, 19.Baskı.

SÜMER, G. (2016) “Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü İle Karşılaştırılması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,18/2, s.485-508.

ŞAVRAN, G. T. (2009) "Sosyolojide Araştırma Yöntem ve Teknikleri," Ed.: N. Suğur, Araştırma Yöntem ve Tekniklerinin Seçimi, 116-137, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

TABACHNICK, B. G. ve FIDEL, L. S. (2013). Using multivariate statistics. USA: Pearson Education Limited.

TAVŞANCIL, E. (2002) Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayıncılık.

TEPECİ, M, KOÇAK, G.N. (2005), “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14/1, s.379-393.

URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2013) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi, Ankara:

 Detay Yayıncılık.

YAŞLIOĞLU, M. M. (2017) “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve

Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Dergisi, 46 (Özel Sayı), s.74-85.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S. (2004) SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma

Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.

<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/duzenlemeler/bankacilik-kanunu/74>, Erişim Tarihi:15.04.2019.