

I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi
No: 27 (Ekim 2002)

ARACI KURUMLAR ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR MIDIR?

Gülten EREN GÜMÜSTEKİN*
Nevin YÖRÜK**

Abstract

The aim of this study is to determine whether brokerage houses are learning organizations or not in terms of learning organization concept. In the study, brokerage houses were examined, and it was determined that the personnel working in the brokerage houses must have enough information and ability in order for their company to be regarded as a learning organization. All brokerage houses in Turkey were studied so as to determine their level of being a learning organization. The results showed that all of the organizations need to develop constantly in order to maintain their existence.

* * *

I. ARACI KURUMLAR

Ekonomide gelirlerinin tümünü tüketmeyen tasarruf fazlası gelirleri bulunan birey ve kurumlar ile gelirlerinden daha fazla tüketim yapan ve tasarruf açığı bulunan birey ve kurumlar bulunur. İste fon fazlası ve fon açığı bulunan birey ve kurumların bu taleplerinin karşılandığı pazarlar finansal pazarlar olarak tanımlanır.

Finansal pazarlar çeşitli kistalara göre gruplandırılabilmesine karşın en yaygın şekilde kullanılan ayırım, fon arz ve talebinin süresine göre yapılan ayırımdır. Kısa vadeli fon arz ve talebinin karşılandığı pazarlar para pazarları, uzun vadeli fon arz ve talebinin karşılandığı pazarlar ise sermaye pazarları olarak tanımlanmaktadır (SARIKAMIS, 1995: 6).

Fon talep eden birimin kendi finansal varlığını doğrudan tasarrufçuya sunarak fon sağlaması birincil pazarlarda gerçekleşirken, "birincil pazarlar"da işlem görmüş varlıkların tekrar alınıp satıldığı pazarlar "ikincil pazarlar"dır (FABOZZI vd.,1998: 4).

Finansal pazarlarda fon aktarımı "Finansal Varlık" denilen kıymetli evrak niteliğindeki belgelerin alınıp satıldığı pazarlardır. Finansal pazarlarda finansal

* Yrd.Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İletme Bölümü Öğretim Üyesi

** Yrd.Doç.Dr., Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İletme Bölümü Öğretim Üyesi

varlık arzı fon talep eden birey/kurum tarafından doğrudan doğruya yapılabileceği gibi bir aracı aracılığı ile de yapılabilir.

Finansal pazarlarda aracılık yapan özel veya tüzel bireyler vardır. Sermaye pazarında finansal varlık alım ve satımına aracılık yapan kurumlar “Aracı Kurumlar” olarak tanımlanır. Aracı kurum aracılık görevini iki şekilde yerine getirir.

1. Alım satım aracılığı yapmak,
2. Genel olarak finansal, özel olarak sermaye pazarına fon aktarımına aracılık etmek.

Sermaye pazarında faaliyet göstermek isteyen kurumlar Sermaye Piyasası Kanunu hükümlerine uymak zorunda olup, aracı kurumların faaliyet, denetim ve yetkileri kanunla düzenlenmiştir.

Aracı kurumlar ile ilgili hükümleri düzenleyen 3291 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 4. maddesinde aracı kuruluşların faaliyet konuları düzenlenmiştir: Aracı kurumların, aracılık faaliyetleri kapsamında aşağıda sayılan her bir faaliyet için Kurul’dan yetki belgesi almak kaydıyla,

- Sermaye Pazarı araçlarının ihracına veya halka arz yoluyla satışına,
- Daha önce ihraç edilmiş olan sermaye pazarı araçlarının alım satımına, aracılık edebilirler.

- Aracı kuruluşlar ayrıca;
- Menkul kıymetlerin geri alım veya satım taahhüdüyle alım satımı,
- Yatırım danışmanlığı,
- Portföy yöneticiliği,

faaliyetlerini, her ayrı faaliyet için ilgili tebliğlerde belirlenen esaslar çerçevesinde Kurul’dan yetki almak suretiyle yapabilirler. Sermaye pazarında faaliyet göstermek isteyen tüm aracı kuruluşlar öncelikle Sermaye Piyasası Kurulu tarafından daha sonra ise IMKB tarafından yetkilendirilir ve borsa üyesi olurlar. Borsa üyesi aracı kurumlar birden fazla pazarda faaliyet gösterebilirler. IMKB faaliyetleri çerçevesinde Hisse Senetleri ile Tahvil ve Bono Piyasası olmak üzere iki temel pazar bulunmaktadır.

II. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyon kavramı ilk kez 1990 yılında Peter Senge’nin “The Fifth Discipline” adlı eserinde kullanılmıştır. Öğrenen organizasyonlar, sürekli bilgi edinme, işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir (PINAR, 1999: 25). Öğrenen organizasyon kavramı, bilginin işletmeler açısından değerinin artması ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Bunların yanı sıra, bilgi alanında yaşanan patlama, yeni düzenlemeler ve yoğun global rekabet, işletmeleri buldukları noktadan alıp öğrenmenin olduğu bir dünyaya götürmüş ve öğrenme yeteneği, rekabetçi başarının yeni adresi durumuna gelmiştir. Öğrenen organizasyonlar, bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm organizasyon üyelerine aktararak organizasyonel faaliyetleri yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip olan organizasyon demektir (FULMER, 1998: 33).

Öğrenen organizasyonlar, bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan bir organizasyondur. Bireylerde var olan potansiyelin sinerji etkileri gözönüne

alındığında söz konusu grup potansiyelin açığa çıkartılması öğrenen organizasyonlar için önemli rekabet avantajları sağlamaktadır.

Öğrenen organizasyonların amacı pazar koşullarının ve teknolojik gelişimin belirsiz olduğu koşullarda rekabet gücünü ve verimliliği önce mevcut düzeyde korumak sonra da artırmaktır (DIKMEN, 1999: 62).

Öğrenen organizasyon; örgütsel başarı hissini ileten ve tüm işgörenler için kişisel gelişimi hedefleyen örgüt türüdür (BECK, 1990: 27). Öğrenen organizasyon; insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştireceklerini keşfettileri yer (SENGE, 1992: 12) olarak tanımlanabileceği gibi, işgörenini, yapısını ve yöntemlerini sürekli öğrenmeye adanmış işletmeler (LAURENCE, 1993: 1-2) biçiminde de tanımlanabilir. Öğrenen organizasyonlar, bilgiyi yaratma, ele geçirme ve transfer etme gibi etkinliklerde beceri kazanan ve kendisini yeni bilgi ve bakış açılarına göre değiştirebilen örgütlerdir (GOH, 1998:15).

Öğrenen organizasyonlar, organizasyonun her aşamasında öğrenmeyi teşvik eden, işgörenlerini geliştirmeyi ön plana alan, açık iletişim ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirlenmekte ve böylece organizasyonel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmelerine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlamaktadır.

Larsen (1996) ve Senge'e (1990) göre, öğrenen organizasyonlarda bes disiplini bulunmaktadır. Bunlar; kişisel ustalık, zihni modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olarak ele alınmaktadır. Organizasyonlarda bu bes disiplinin bir arada gelişmesi hayati önem taşımaktadır

1. **Kişisel Ustalık (Personal Mastery):** Kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler, yaratıcılık yeteneğini sürekli geliştirmektedirler. Bu kişilerin sürekli öğrenme çabalarından öğrenen organizasyon ruhu ortaya çıkmaktadır. Kişisel ustalık; kişilerin görüşlerine sürekli olarak açıklık kazandıran, derinleştiren, enerjilerini odaklaştıran, sabri geliştiren ve gerçekçi objektif olarak görebilmeye olanak sağlayan disiplindir. Dolayısıyla bu öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır.

2. **Zihni Modeller (Mental Models):** Zihni modeller, zihnimize iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler hatta imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkiler. Zihni modeller aktif olmaları nedeniyle davranış etkiler. Farklı zihni modellere sahip olan kişi aynı olayı gözlemlediklerinde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle olaya farklı yaklaşabilirler.

Bir organizasyonda zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek, hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük yaşamda yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir.

3. **Paylaşılan Vizyon (Shared Vision):** Ortak vizyon, bir fikir değildir. İnsan ilişkilerinde etkili olan bir güçtür. Ne yaratmak istiyoruz? Sorusuna verilecek yanıt paylaşılan vizyondur. Kişisel vizyonlar, kişilerin kafalarında ve kalplerinde tasdikları resimler ve imgeler olduğuna göre, paylaşılan vizyonlar da, organizasyondaki tüm üyelerin tasdikları resimlerdir. Dolayısıyla bu resimler; organizasyona etki eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır.

4. **Takım Halinde Öğrenme (Team Learning):** Takım halinde öğrenme, bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakıp, birlikte düşünmeyi gerçekleştireme kapasitesidir. Birbirine güvenen ve paylaşım içerisinde olan bir takım

için, amaçlara bireysel olarak ulaşmak yerine takım halinde ulaşmak çok daha kolay olmaktadır.

5. Sistem Düşüncesi (Systems Thinking): Organizasyonlarda bes disiplinin bir arada gelişmesi ve birbiriyle bütünleşmesi, disiplinlerin herbirinin ayrı ayrı uygulanmasından çok daha zor olacaktır. Bu nedenle Senge (1990), sistem düşüncesini besinci disiplin olarak ele almaktadır. Çünkü sistem düşüncesini, disiplinleri birbirine kaynastıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştiren disiplin olarak benimsemektedir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi, sürekli gelişimin sağlanması, yetersizliklerin giderilmesi ve örgütün “öğrenen organizasyon” olabilmesi için bu bes disiplinin örgütlerde birarada yer alması gerekmektedir.

Sandelands (1999) ve Pedler’e (1991) göre, öğrenen organizasyonların özelliklerini 11 boyutta toplamak olasıdır:

1. Strateji belirlemede öğrenme yaklaşımı (Learning approach to strategy): Öğrenen organizasyonlar, işletmenin politika ve stratejilerinin oluşturulması, stratejinin uygulanması, gelişim ve değerlendirilmesi ile birlikte bir öğrenme süreci olarak yapılandırılmaktadır.

2. İşletme politikalarının oluşturulmasına katılımcı yaklaşım (Participative policy making): İşletmedeki tüm çalışanlar, politika ve stratejilerin oluşumunda yer alma, bu politika ve stratejileri tartışma, önemli kararlara katılma sansına sahiptirler. İşletme içinde bu yaklaşım sonucunda karsit görüşlere sahip grupların varlığı ortaya çıkabilir. Ancak, önemli olan bu grupların aralarındaki tartışmaların, işletmeyi yaratıcılığa ve daha yapıcı çözümlere götürmesidir.

3. Bilgi sistemleri (Informating): Bu özellik, öğrenen organizasyonların bilgi edinebilmek ya da daha fazla bilgi sahibi olabilmek için bilgi teknolojisinin sağladığı olanakların kullanılmasını içermektedir. Bilgi sistemlerinin geliştirilmesini sağlamak için, bilgi öncelikle kime ulaşıyorsa, o kişinin bir an önce bilginin tüm işletme bazında kullanılabilir hale dönüşmesini sağlaması gerekmektedir.

4. Yapıcı muhasebe ve kontrol (Formative accounting and control): Bir çok işletmede muhasebe ve bütçeleme sistemleri oldukça önemlidir. Yapıcı muhasebe, bütçeleme ve raporlama sistemlerinin öğrenmeyi destekleyici ve içsel müşterileri hoşnut edici bir nitelikte olmasını öngörmektedir. Bu yaklaşım, bu tür sistemlerin işletmeye bir değer katabilmesini amaçlamakta ve köklü bir değişikliği içermektedir. Aynı zamanda, çalışanlara belli sorumluluklar yükleyerek, onları yaptıkları iş konusunda cesaretlendirmektedir.

5. İçsel değişim (Internal exchange): İçsel değişim, bütün işletme içi birimlerin ve bölümlerin birbirlerini birer müşteri veya tedarikçi olarak görebilmeleridir. Bölümün amacı, öncelikle, iç müşterisini hoşnut etmektir. Bunu gerçekleştirebilmek için, bireyler ve bölümler sürekli bir bilgi alışverişi içinde olmalı ve geribildirim sağlamalıdır.

6. Ödüllendirmede esneklik (Reward flexibility): İşletmede katılımın artırılmasına paralel olarak yeni ödüllendirme sistemlerinin de geliştirilmesi gereklidir. Öncelikle, paranın tek ödüllendirme aracı olmadığı benimsenmelidir. Kisilerin öncelikli gereksinimleri belirlenerek, ödüllendirilecek değerlerin neler olduğu açıkça ortaya konmalıdır.

7. Geliştirici yapılar (Enabling structures): Bu tür yapılar, bireyin ve işin gelişimi açısından fırsatlar yaratmaktadır. İşletme içi bölüm sınırları geçici yapılar

olarak algılanmakta ve esnek bir yapı ile değişime uyum sağlanmaktadır. Amaç, gelecekteki değişimlere yanıt verebilecek esnekliğe sahip olan bir yapı olusturmaktır.

8. İşletme dışı analiz yapan işgörenler (Boundary workers as environmental scanners): İşletme içi bilgilendirme gibi, işletme dışından bilgilerin toplanmasında çalışanların tümünün bu sürece katılmasıdır. Yalnızca işletme içinde, dış çevreden bilgi toplamakta uzmanlaşmış kişi veya bölümler olabileceği gibi, öğrenen organizasyonlarda dışarı ile bağlantısı olan tüm çalışanlar bundan sorumludurlar ve işletmenin dış öğeleri ile iletişimi sağlamaktadırlar.

9. İşletmelerarası öğrenme (Intercompany learning): Bir öğrenen organizasyon, müşterisini hoşnut etmek istediği sürece, karşılıklı bazı öğrenme avantajlarından yararlanmak isteyecektir. Ortak eğitim, araştırma ve geliştirmeye ortak yatırım bu karşılıklı anlaşmalara bazı örneklerdir.

10. Öğrenme iklimi (Learning climate): Bir öğrenen organizasyonda üst düzey yöneticilerin kendi fikirlerini, davranışlarını ve hareketlerini sorgulayarak, bu yaklaşımın öncülüğünü üstlenirler. Önemli olan, bu yaklaşımların sürekli gelişimi sağlamasıdır.

11. Herkes için kendini geliştirme olanakları (Self development opportunities for all): İşletmenin kaynakları ve olanakları, her düzeydeki çalışana kendilerini geliştirebilme olanığı sağlaması açısından ulaşılabilir olmalıdır. Bu kaynaklar; kurslar, seminerler, kendi kendine öğrenme araçları, kitaplar, mesleki yayınlar vb. olabilir. Uygun bir yönlendirme ile, çalışanların öğrenme ve gelişim için sorumluluk almaları sağlanabilir.

III. ARACI KURUMLARDA ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÖZELLİKLERİNİN GÖRÜNÜMÜ

Günümüzde finansal pazarlardaki gelişme ve finansal ürünlerdeki çeşitlenme büyüyen sürmektedir. Finansal kurumlar, finansal pazarlarda finansal araçların aktarılması ve dönüştürülmesi işlevlerini gerçekleştirerek hem fon kullanan ve hem fon sunanlara hizmet vererek su yararları sağlarlar (CANBAS, DOGUKANLI, 1977: 110):

1-Fon maliyetini azaltmak, 2-Riski azaltmak ve dağıtmak, 3-Vade ayarlaması yapmak, 4-Miktar ayarlaması yapmak, 5-Finansal danışmanlık hizmeti sunmak.

Aracı kurum olarak faaliyet gösteren işletmede, faaliyet konularına uygun sağlıklı bir yönetim, yapılacak düzenlemelere uygun muhasebe kayıt, bilgi ve belge sistemi ile düzenli bir iş akışı ve haberleşmeyi sağlayacak yeterli bir organizasyon kurulmuş, teknik donanımının sağlanmış ve kurum bünyesinde bulunacak nakit ve kıymetli evrak ile diğer bütün varlıkların asgari yangın ve hırsızlık risklerine karşı sigorta ettirilerek bu konuda gerekli diğer güvenlik önlemlerinin alınmış olması zorunludur.

Yöneticilerinin yüksek öğrenim kurumlarından, uzman işgörenlerin ise asgari lise mezunu olmaları, finansal pazarlarda bilgi ve mesleki deneyimlerinin olması gereklidir. Kurum, aracı kuruluşlarda çalışan yönetici ve uzman işgörenlerin mesleki yeterliliklerini gösterir sertifikaya sahip olmalarını da zorunlu tutabilir.

Böyle bir ortamda görev yapan aracı kurumların da, yaptıkları işler uzmanlık istemekte, değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir. Baska deyişle, aracı kurumların yaptıkları işlerin bir

geregi olarak öğrenen organizasyon özelliklerini tasdiklari ortadadir. Bu nedenle, araci kurumlarin, öğrenen organizasyon olma yönünde bilinçlenmeleri gerektiği söylenebilir.

IV. ARASTIRMA

1. Arastirmanin Amaci: Öğrenen organizasyon yönetim felsefesi dogrultusunda bu çalışmada araci kurumlarin öğrenen organizasyonlar olup olmadiklarinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

2. Arastirmanin Yöntemi ve Kapsami: Çalışmada, araci kurumlarin öğrenen organizasyon olma özelliklerini tasima derecelerini ölçme amaci ile araci kurumlara yönelik anket yönteminden yararlanilmistir. Türkiye’de araci kurum olarak örgütlenen kurumlarin Ekim-2000 tarihi itibariyle toplam sayisi 174’dür. Bunlarin tümü Tahvil ve Bono Piyasasinda, yalnızca 129’ü ise Hisse Senetleri Piyasasinda yetkilidir.

Türkiye’de hisse senedi piyasasinda faaliyet gösteren 129 araci kuruma e-mail yolu ile anket formlari gönderilmis ve geri gelen 37 anketin sonuçlari SPSS istatistik programi kullanilarak degerlendirilmis ve yorumlanmistir. Kurumlarin anket yanitlama orani %28,68’dır.

Araci kurumlarin öğrenen organizasyon olma derecelerini ölçmede, çalışmanin kuramsal kisminde incelenen 11 boyut gözönüne alinarak, EK-1’de sunulan anket formu olusturulmustur. Boyutlar;

- 1.Strateji belirlemede öğrenme yaklasimi
- 2.Isletme politikalarinin olusturulmasina katilimci yaklasim
- 3.Bilgi sistemleri
- 4.Yapici muhasebe ve kontrol
- 5.İçsel degisim
- 6.Ödüllendirmede esneklik
- 7.Gelistirici yapılar
- 8.Isletme disi analiz yapan isgörenler
- 9.Isletmeler arasi öğrenme
- 10.Öğrenme iklimi
- 11.Herkes için kendini gelistirme olanaklari

Anket formunda yer alan olaylarin, boyutlara göre dagilimi ve olay numaralari ÇİZELGE’1’de verilmistir.

ÇİZELGE-1: Anket Sorularinin Boyutlara Dagilimi

<u>BOYUT</u>	<u>OLAY NO</u>
1	12, 18
2	3, 17, 22
3	1, 4
4	10
5	7, 8
6	14, 21
7	6, 13, 23
8	11, 15, 19
9	9, 20
10	2, 24, 25
11	5, 16

Çizelgeden de izlenebileceği gibi, 2., 7., 8. ve 10. boyutlar üçer olay, 4. boyut 1 olay ve 1., 3., 5., 6., 9. ve 11. boyutlar ise ikiser olay ile ölçülmüştür. Araştırmaya katılanlardan, listelenen olayların, aracı kurumlarda gerçekleşme sıklığına göre derecelendirmeleri istenmiştir. Derecelendirmede; hiçbir zaman, bazen ve her zamanı göstermek üzere 3'lü ölçek ve evet – hayır belirten ölçek kullanılmıştır. Ayrıca ankette, kurumlarda çalışanların sayısı, eğitim durumları, kurumda çalıştırılacaklarda bitirdiği üniversite ve fakülte tercihi, iş deneyimi, yabancı dil bilgileri ve eğitimde kullandıkları yöntemlere ilişkin sorular bulunmaktadır.

3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi: Anketlerde gruplandırılan her boyuta ait olayların aracı kurumlarda var olma derecelerini saptamak için, aritmetik ortalamaları ve yüzdesel dağılımları bulunmuştur.

Aracı kurumlarda en sık gerçekleşen öğrenen organizasyon özelliği, ortalama %100 ile 4. boyut olan yapıcı muhasebe ve kontroldür. Aracı kurumlar, finansal piyasalarda çalışan, anlık işlemlere girebilen ve büyük miktarlardaki fonları yatırımcılar adına yönlendiren kurumlar olması nedeniyle, bu fonların muhasebesi ve kontrolünün, 1. sırada yer alması aracı kurumların öğrenen organizasyon özelliğini tasadığını ortaya koymaktadır.

4. boyutun aksine, işletmeler arası öğrenmeyi içeren 9. boyut ve içsel değişimi içeren 5. boyut son iki sırayı almıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, yoğun rekabet ortamı nedeniyle işletmeler arası öğrenmeye 37 aracı kurumdan hiç biri, her zaman sikkini isaretlememiştir. Ancak gerekli olduğu zamanlarda (bazen %81,1) diğer aracı kurumlarla biraraya gelerek bilgi ve fikir alışverişinden yararlanılmaktadır. 5. boyut olan içsel değişime %81,1 (bazen), %9,45 (hiçbir zaman) ve %9,45 (her zaman) cevapları ile ancak gerektiğinde işletme içi bilgi alışverişinde bulunduğu saptanmıştır.

ÇİZELGE-2: Öğrenen Organizasyonun Özelliklerinin Aracı Kurumlarda Var Olma Derecelerine İlişkin Sonuçlar ve Aritmetik Ortalamaları

Boyut	Olay No	Ölçekler			Yüzdeler		
		Hiçbir zaman	Bazen	Her zaman	%	%	%
1	12	0	28	9	0,0000	0,7570	0,2430
	18	0	14	23	0,0000	0,3780	0,6220
	Ort.	0	21	16	0,0000	0,5675	0,4325
2	7	7	30	0	0,1890	0,8110	0,0000
	17	7	21	9	0,1890	0,5680	0,2430
	22	0	0	37	0,0000	0,0000	1,0000
	Ort.	4,67	17	15,33	0,1260	0,4597	0,4143
3	1	7	21	9	0,1890	0,5680	0,2430
	4	0	30	7	0,0000	0,8110	0,1890
	Ort.	3,5	25,5	8	0,0945	0,6895	0,2160
4	10	0	0	37	0,0000	0,0000	1,0000
5	7	7	30	0	0,1890	0,8110	0,0000
	8	0	30	7	0,0000	0,8110	0,1890
	Ort.	3,5	30	3,5	0,0945	0,8110	0,0945
6	14	14	16	7	0,3780	0,4320	0,1890
	21	7	0	30	0,1890	0,0000	0,8110
	Ort.	10,5	8	18,5	0,2835	0,2160	0,5000
7	6	0	14	23	0,0000	0,3780	0,6220
	13	0	14	23	0,0000	0,3780	0,6220
	23	21	0	16	0,5680	0,0000	0,4320
	Ort.	7	9,33	20,67	0,1893	0,2520	0,5587
8	11	0	30	7	0,0000	0,8110	0,1890
	15	0	23	14	0,0000	0,6220	0,3780
	19	0	28	9	0,0000	0,7570	0,2430
	Ort.	0	27	10	0,0000	0,7300	0,2700
9	9	7	30	0	0,1890	0,8110	0,0000
	20	7	30	0	0,1890	0,8110	0,0000
	Ort.	7	30	0	0,1890	0,8110	0,0000
10	2	0	14	23	0,0000	0,3780	0,6220
	24	7	0	30	0,1890	0,0000	0,8110
	25	14	0	23	0,3780	0,0000	0,6220
	Ort.	7	4,67	25,33	0,1890	0,1260	0,6850
11	5	0	21	16	0,0000	0,5680	0,4320
	16	0	21	16	0,0000	0,5680	0,4320
	Ort.	0	21	16	0,0000	0,5680	0,4320

Öğrenme iklimini ifade eden 10. boyuta verilen cevapların %18,9'u hiçbir zaman, %12,6'si bazen ve %68,5'i her zaman ile aracı kurumların öğrenen

organizasyon olma özelliğinde 2. sirayı almıştır. Gerçekten aracı kurumlar, sürekli gelişimi ve öğrenmeyi teşvik eden bir ortamında yer alırlar.

Aracı kurumlar, öğrenen bir organizasyon olarak işletmenin politika ve strateji oluşturmada geçmişteki deneyimlerden yararlanmakta ve stratejinin uygulanmasına gelişim ve değerlemelerle birlikte bir öğrenme süreci olarak bakmaktadır. Öğrenen organizasyonun 1. boyutunu oluşturan bu özellik, sıralamada 3. sirayı almıştır.

Yine sıralamada 3. sirayı alan herkes için kendini geliştirme olanakları (11. boyut), işletme kaynaklarından, her düzeydeki işgörenlerin yararlandığını ortaya koymaktadır.

7. boyutu oluşturan geliştirici yapılar özelliği verilen cevaplara göre 4. sirayı almıştır.

Aracı kurumlar yapılan sürekli değerlendirmeler ve gerektiğinde konulan işyeri kuralları sürekli yeniden ele alınarak kişilerin gelişimini sağlayan bir ortam oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Aracı kurumlarda işletme politikalarının oluşturulmasında katılımcı yaklaşımı oluşturan 2. boyut, sıralamada 5. olmuştur. Aracı kurumlarda politikaların oluşturulmasında katılımcı yaklaşıma gereken önemi yeterince vermedikleri ve işgörenlerin bu önemli kararlara katılma sansına az sahip oldukları görülmektedir.

Aracı kurumlarda işletme dışı analiz yapan işgörenlerin oluşturduğu 8. boyut sıralamada 6. olmuştur. Yoğunluk; %73 oranında “bazen” yanıtındadır. Ayrıca, %27 “her zaman” sikkisi işaretlenmiş ve “hiçbir zaman” sikkisi seçilmemiştir. Bu durumda, aracı kurumların dış çevre analizine daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

6. boyutu oluşturan ödüllendirmede esneklik özelliğinin 7. sırada yer alması ile işgörenlerin kuruma katkılarının devami ve teşvik amacıyla aracı kurumların ödüllendirmeye az önem verdikleri ve fazla esnek davranmadıkları görülmektedir.

3. Boyutu oluşturan bilgi sistemleri %9,45 “hiçbir zaman”, %68,95 “bazen” ve %21,60 “her zaman” yanıtları ile sıralamada 8. olmuştur. Verilen yanıtların yoğunluğunun “bazen” sikkisinden “her zaman” sikkisine hareket etmesi gerekliliği aracı kurumlar açısından bir zorunluluktur ve bu yönde çalışmalara ağırlık verilmelidir.

ÇİZELGE-2’deki veriler topluca değerlendirildiğinde; aracı kurum organizasyonlarının; yapıcı muhasebe ve kontrole çok önem veren, yöneticilerinin öğrenme ikliminin öncülüğünü yaptığı ve sürekli gelişimi sağladığı, geliştirici yapılar ile bunu desteklediği ve bunları sürdürebilmek için ödüllendirmede esnekliği baz aldıkları anket sonuçlarına göre öne sürülebilir.

Yapılan anket çalışması sonucunda aracı kurum işgörenlerinin eğitim ve mesleki eğitimleri ile ilgili olarak şu sonuçlar çıkmıştır. Aracı kurumlarda işgörenlerin %86,5’i üniversite mezunudur ve genellikle nitelikli işgörenler çalıştırılmaktadır. Aracı kurumların %56,8’i için işgöreninin mezun olduğu üniversite önemli ve ayrıca %83,78’i için ise fakülte türü önemlidir. Aracı kurumlar, örgün eğitimi açık öğretime tercih etmektedirler (%78,67). Yabancı dil bilgisi kosul olarak kabul edilmektedir (%81,1), ancak eğitim dili ile ilgili %62,2’si fark etmez yanıtı ile kayıtsız kalmıştır. Aracı kurumlarda çalışan işgörelere verilen eğitimin niteliği araştırıldığında ise, hem özel eğitim programı hem de isbasi eğitimin birlikte

uygulandığı programın ankete katılanların tümü tarafından (%100) tercih edildiği görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, aracı kurumların öğrenen organizasyonlar olup olmadıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın amacını gerçekleştirmek için, aracı kurumların tasıdığı öğrenen organizasyon özelliklerini ölçen anket uygulanmıştır. Hazırlanan anket 129 aracı kuruma gönderilmiş ve cevaplanan 37 anket analiz kapsamına alınmıştır. Elde edilen bulgular, SPSS istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anket analiz sonuçlarına göre, aracı kurumların kesinlikle yapıcı muhasebe ve kontrole önem verdikleri, yöneticilerinin öğrenme iklimine uyarak sürekli gelişimi sürdürdükleri ve öğrenen organizasyon olmayı gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir.

Aracı kurumlar, öğrenen bir organizasyon olarak işletmenin politika ve strateji oluşturmada geçmişteki deneyimlerden yararlanmakta ve stratejinin uygulanmasına gelişim ve değerlemelerle birlikte bir öğrenme süreci olarak bakmaktadır. herkes için kendini geliştirme olanakları, işletme kaynaklarından, her düzeydeki işgörenlerin yararlandığını ortaya koymaktadır. Aracı kurumlar yapılan sürekli değerlendirmeler ve gerektiğinde konulan işyeri kuralları sürekli yeniden ele alınarak kişilerin gelişimini sağlayan bir ortam oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapıldığını göstermektedir.

Anket verilerine göre, aracı kurumların bilgi sistemlerini işlerinin bir gereği olarak kullandıkları görülmektedir. Tüm aracı kurumların birer öğrenen organizasyon olma yolunda başarılı olmaları bilgi sistemlerini kontrol amaçlı kullanmalarına da bağlıdır.

Aracı kurumların öğrenen organizasyon olup olmadıklarını saptamak amacıyla yapılan anket çalışması sonuçlarına göre, %10,6 hiçbir zaman, %47,6 bazen, %41,8 her zaman cevapları ile yoğunluğun bazen sıklığında topladığı gözlenebilmektedir. Bunun yanısıra, %41,8 ile her zaman sıklığının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilere göre aracı kurumların öğrenen organizasyon oldukları söylenebilir.

Dünyadaki değişimler tüm organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli bir gelişim içinde olmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla aracı kurumlar da bu değişimin birer parçası olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için birer öğrenen organizasyon olmak durumunda oldukları ortaya konmuştur.

KAYNAKLAR

- BECK, Mike (1990), "Learning Organizations- How to Create Them", International Journal of Manpower, V.11, No.5.
- CANBAS, Serpil, DOGUKANLI, Hatice (1977), Finansal Pazarlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- DIKMEN, Çiğdem (1999), "Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar", Yönetim, Y.10, S.34, İstanbul.
- FABOZZI, F., MODIGLIANI F., FERRI, M., Foundations of Financial Markets and Institutions, Prentice-hall pub. New York, 1998

- GOH, Swee C (1998), "Toward A Learning Organization: The Strategic Building Blocks" *Advanced Management Journal*, V.63, Iss.2.
- LARSEN, Kai, *Learning Organizations*, Albany University, May 13, 1996.
- LAURENCE, Kelly (1993), "The Learning Organizations", *Worklife Report*, V.9, Iss.2.
- PEDLER, M., BURYOYNE, J., BOYDEL, T.(1991), *The Learning Organization*, McGrawHill.
- PINAR, Ibrahim (1990), "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayisi", *Yönetim*, Y.10, S.34, Istanbul.
- SANDELANDS, Eric, "Learning Organizations", *Management Literature in Review*, Vol.1, 1999.
- SARIKAMIS, Cevat, *Sermaye Pazarlari*, Alfa yayinlari, 1998
- SENGE Peter (1990), "The Fifth Discipline: The Art&Practice of The Learning Organization", *Doubleday Dell Publishing Group Inc.*, New York.
- SENGE Peter (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, *Random House*, Australia.
- <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
- 28.5.1986 Tarih ve 3291 Sayili Sermaye Piyasasi Kanunu

EK -1:ANK ET FORMU

- Anketi Cevaplayan Kisinin Görevi :
- Kurumuzda kaç işgören çalışmaktadır? :

Asagidaki olaylari kurumunuzda gerçekleşmederecesini (X) isareti ile belirleyiniz.	Hiçbir Zaman	Bazen	Her zaman
<p>1.Yönetim bilgi sistemleri yoluyla elde edilen bilgilerden, karar vermede yararlanılmaktadır.</p> <p>2.Işgörenler, bilmedikleri bir konuda diğer işgörelere sorarak gerekli bilgilere ulaşmaktadırlar.</p> <p>3.Işgörenler, kendilerini kurumun bir parçasi olarak görmektedirler.</p> <p>4.Tüm kurum işgörellerinin anlayacağı nitelikte bilgi üretmek amacına yönelik veri tabanları ve iletişim sistemleri oluşturmada yönetim bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır.</p> <p>5.Işgörellerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak sempozyum, eğitim kursları ve konferans gibi aktivitelere katılmaları teşvik edilmektedir.</p> <p>6.Işgörellerin değerlendirilmesinde, öğrenme veya gelişim ne ölçüde önemlidir?</p> <p>7.Işgörel arası iletişimde, her işgören diğerini bir müşteri olarak algılamakta ve onu hoşnut etmeye çalışmaktadır.</p> <p>8.Işgörel kendi inisiyatiflerini kullanarak hareket etmektedirler.</p> <p>9.Diğer aracı kurumlar ile bir araya gelerek bilgi ve fikir alışverişinden yararlanılmaktadır.</p> <p>10.Finans ve muhasebe bilgi sistemlerinden elde edilen çıktılar, bunlardan yararlanan işgörelin gereksinimlerini karşılamaktadır. 11.Müşteriler ile toplantılar yapılarak onların istekleri belirlenmektedir.</p> <p>12.Planlar, yalnızca ilgili dönemin sonunda değil, dönem içinde de sürekli değerlendirilmekte ve gerekli olduğu durumlarda düzeltici işlemler yapılmaktadır.</p> <p>13.Kurumdaki kurallar ve prosedürler yeniden değerlendirilerek değiştirilebilmektedir.</p> <p>14.Kurumdaki ödüllendirme sistemleri tüm işgörelin katılımı ile belirlenmektedir.</p> <p>15.Kurum içi toplantılarda, kurum dışındaki gelişmeler ele alınmaktadır.</p> <p>16.Kurum içinde mesleki gelişime yönelik kaynaklardan (mevzuat, üye olunan mesleki dergiler gibi) tüm işgörel yararlanabilmektedirler.</p> <p>17.Kurum politikaları işgörelin değerlerini yansıtmaktadır.</p> <p>18.Kurumda gelişimin sürekliliğini sağlamak amacı ile geleceğe yönelik planlar yapılırken geçmiş deneyimlerin olumlu veya olumsuz sonuçları göz önüne alınmaktadır.</p> <p>19.Tüm işgörel, kurum dışındaki gelişmeleri takip etmektedirler.</p> <p>20.Kurum, gelişimine yardımcı olabilecek ihtiyaç duyduğu konularda diğer aracı kurumlardan yararlanabilmektedir.</p>			

