



**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KARAR VERMEYE  
ETKİSİNDE YÖNETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ**

**2023  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME**

**Rukiye KARAKAYA**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KARAR VERMEYE ETKİSİNDE  
YÖNETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ**

**Rukiye KARAKAYA**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalında  
Doktora Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**Karabük  
Şubat 2023**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	3
DOĞRULUK BEYANI .....	4
ÖNSÖZ .....	5
ÖZ.....	6
ABSTRACT.....	7
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	8
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	9
KISALTMALAR .....	10
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	11
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	11
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	12
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM .....	13
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	17
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER .....	18
1. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	19
1.1. Örgütsel Öğrenme .....	19
1.1.1. Öğrenme Tanımı ve Kapsamı.....	19
1.1.2. Öğrenme Seviyeleri.....	20
1.1.2.1. Bireysel Öğrenme .....	20
1.1.2.2. Takım (Grup) Halinde Öğrenme .....	21
1.1.3. Örgütsel Öğrenme .....	21
1.1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	25
1.1.5. Örgütsel Öğrenmenin Sınırları .....	26
1.1.6. Örgütsel öğrenme engelleri.....	31
1.1.7. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Benzerlikler ve Farklılıklar .	33

1.1.8. Örgütsel Öğrenme Boyutları .....	37
1.2. Karar Verme .....	38
1.2.1. Karar ve Karar Verme.....	39
1.2.2. Karar Verme Süreci .....	41
1.2.3. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler .....	44
1.2.4. Karar Türleri .....	45
1.2.5. Karar Vermede Bilginin Rolü .....	46
1.2.6. Karar Verme Boyutları.....	49
1.3. Yönetişim .....	50
1.3.1. Yönetişimin Tarihsel Gelişimi .....	56
1.3.2. Yönetişimin Boyutları .....	57
1.3.3. Yönetişimin Temel Değerleri .....	59
1.3.4. Yönetişim Türleri .....	60
1.3.4.1. Yerel Yönetişim .....	61
1.3.4.2. Kurumsal Yönetişim .....	62
1.3.4.3. Küresel Yönetişim .....	63
1.3.4.4. İyi Yönetişim .....	64
1.4. Ampirik Literatür.....	65
2. ALAN ARAŞTIRMASI .....	67
2.1. Tanıtım .....	67
2.1.1. Konunun Tanıtılması .....	67
2.1.2. Alanın Tanıtılması .....	68
2.1.3. Ölçme Araçlarının Tanıtımı .....	70
2.1.4. Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	77
2.1.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular .....	78
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	83
KAYNAKÇA.....	87
TABLolar LİSTESİ .....	98
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	99
EKLER .....	100
Ek 1. Anket formu.....	100
ÖZGEÇMİŞ .....	104

## TEZ ONAY SAYFASI

Rukiye KARAKAYA tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KARAR VERMEYE ETKİSİNDE YÖNETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ” başlıklı bu tezin İşletme ABD olarak uygun olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

.....

Tez Danışmanı, Yönetim ve Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği/ Oy Çokluğu Seçiniz ile İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)

İmzası

Başkan: Doç. Dr. Ferda ALPER AY (CÜ)

(ONLINE)

Üye: Dr. Öğr. Üye. Emine GENÇ (BÜ)

(ONLINE)

Üye: Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA (KBÜ)

.....

Üye: Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ(KBÜ)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Volkan SANCI (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Doktora derecesini onamıştır.

Prof. Dr. Müslüm KUZU

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalıŐmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığım, araŐtırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araŐtırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eslere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı:** Rukiye KARAKAYA

**İmza** :

## ÖNSÖZ

Öncelikle, çalışmanın tüm evrelerinde bilgi ve desteğini benimle sürekli paylaşan, bilimsel rehberliği ve yapıcı yaklaşımı ile araştırmaya odaklanmamı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma sürecinde bilgi birikimi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yorum ve önerileri ile çalışmama önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ ve Sayın Dr. Öğrt. Üyesi Volkan SANCI'ya; akademik çalışmalara başlamam için sürekli nasihat veren, beni destekleyen, kendisiyle çalışmaktan çok memnun olduğum; kendimi keşfetmemde katkısı olanlardan biri olan sevgili hocam Sayın Prof. Dr. Hür Mahmut YÜCER'e Prof. Dr. İsmail ŞAHİN'e ve Prof. Dr. Levent AYTEMİZ'e teşekkürlerimi sunarım. Ve benim için benden daha çok emek veren; her zaman güçlü bir şekilde arkamda ve yanımda olan, hiçbir şekilde desteklerini esirgemeyen babam Sadık ÖZKAN, annem Necla ÖZKAN ve kardeşim Eren ÖZKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, doktora tezi yazım süresi boyunca anlayış ve desteği ile her zaman yanımda olan ve araştırma süresi boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bu süreci tamamlamamda büyük katkısı bulunan değerli eşim Ömer KARAKAYA'ya ve oğlum Alparslan KARAKAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

## ÖZ

Örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolü üzerine odaklı bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisini ve bu etkide yönetişimin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaçla Türkiye'deki üniversitelerin 2020-2021 yılı akademik performans sıralamasına göre, yedi coğrafi bölgelerde ilk üçe giren kurumlarda görev yapan akademik ve idari personel üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Kapsam içindeki katılımcılardan online anket yöntemi ile elde edilen veriler frekans analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon test istatistikleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları; paylaşılan vizyonun rasyonel, kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu; öğrenmeye bağlılığın rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu; örgüt içi bilgi paylaşımının rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; açık fikirliliğin sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu; yönetişimin ise rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kendiliğinden karar verme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Son olarak da örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Yönetişim, Karar Verme, Aracılık Rol



## **ABSTRACT**

The aim of this study, which focuses on the mediating role of governance in the effect of organizational learning on decision making, is to investigate the effect of organizational learning on decision making and the mediating role of governance in this effect. For this purpose, according to the academic performance ranking of the universities in Turkey for the year 2020-2021, a research was carried out on the academic and administrative staff of the top three institutions from each of seven geographical regions. The data obtained from participants through online survey method were analyzed with frequency analysis, reliability analysis, correlation, simple regression and multiple regression test statistics.

Research results show that shared vision has a significant effect on rational, avoidant and spontaneous decision making, commitment to learning has a significant effect on rational, intuitive, dependent and spontaneous decision making. It shows that open-mindedness has a significant effect on intuitive, dependent, avoidant and spontaneous decision making, while governance has a significant effect on rational, intuitive, dependent and spontaneous decision making. Finally, it has been determined that governance does not have a mediating role in the effect of organizational learning on decision making.

**Keywords:** Learning, Organizational Learning, Governance, DecisionMaking, Mediating Role

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişimin Aracılık Rolü
<b>Tezin Yazarı</b>	Rukiye KARAKAYA
<b>Tezin Danışmanı</b>	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
<b>Tezin Derecesi</b>	Doktora
<b>Tezin Tarihi</b>	17/02/2023
<b>Tezin Alanı</b>	İşletme
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	104
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Öğrenme, Örgütsel Öğrenme, Yönetişim, Karar Verme, Aracılık Rol

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	Mediating Role of Governance in the Effect of Organizational Learning on Decision Making
<b>Author of the Thesis</b>	Rukiye KARAKAYA
<b>Advisor of the Thesis</b>	Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA
<b>Status of the Thesis</b>	Ph.D.
<b>Date of the Thesis</b>	17/02/2023
<b>Field of the Thesis</b>	Business
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA / IGP
<b>Total Page Number</b>	104
<b>Keywords</b>	Organizational Learning, Governance, Decision Making, Mediation Role

## KISALTMALAR

<b>AFİKİR</b>	: Açık Fikirlilik
<b>BKV</b>	: Bağımlı Karar Verme
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>CLSA</b>	: Credit Lyonna is Securities Asia
<b>DB</b>	: Dünya Bankası
<b>IMF</b>	: International Monetary Fund Uluslararası Para Fonu
<b>KAÇKV</b>	: Kaçınma Karar Verme
<b>KKV</b>	: Kendiliğinden Karar Verme
<b>KOBİ</b>	: Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler
<b>NİE</b>	: Yeni Kurumsal Ekonomi
<b>NPM</b>	: Node Package Manager Node Paket Yöneticisi
<b>OECD</b>	: Organisation for Economic Co-operation Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
<b>ÖİBPAY</b>	: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı
<b>ÖOBAĞ</b>	: Öğrenmeye Olan Bağlılık
<b>PAYVİZ</b>	: Paylaşılan Vizyon
<b>RKV</b>	: Rasyonel Karar Verme
<b>SKV</b>	: Sezgisel Karar Verme
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>UNDP</b>	: United Nations Development Programme Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
<b>URAP</b>	: University Ranking by Academic Performance
<b>YKY</b>	: Yeni Kamu Yönetimi

## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolüdür.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinin varlığını ve düzeyini tespit etmek ve bu tespiti yaparken de yönetişimin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

Günümüzde tüm dünyada hemen hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye kadar görülmektedir. Bu çok yönlü değişim süreci, yönetimi meşru ve yapılabılır kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ortam yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. 1990'larda yaşanmaya başlayan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak yönetişim anlayışı hâkim olmaya başlanmıştır.

Yaşanan bu hızlı değişimle beraber bilgi en önemli üretim faktörü, öğrenme ise en geçerli rekabet aracı haline gelmiştir. İşletmelerin bireysel düzeyde öğrenmeyi sağlaması yeterli olmamakta, tüm bireylerin katılımını öngören, sinerjik bir etki yaratıp, örgütün rekabet yeteneğini arttıran örgütsel düzeyde öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetimde alınan kararlar edinilen ve kazanılan doğru bilgiler ışığında daha etkin bir şekilde alınmaktadır. Karar verme davranışı, bir seçim yapma durumudur. Var olan seçeneklerden belirli ölçütlere göre seçim yapılmaktadır. Bu seçimler bir problemi çözmeye odaklanılan, bir ihtiyacı gidermeyi sağlayan belirsizliği ortadan kaldırmayı hedefleyen ya da ve sonucunda memnuniyet elde etmeye yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli düşünceler arasında en iyi yanıtı bulmak için temel düşünme sürecinin kullanıldığı bir seçme süreci bulunmaktadır. Bu süreç; bir konu alanında ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak, alternatif bilgi yaklaşımlarının avantajlarını/dezavantajlarını karşılaştırmak, hangi ek bilgilerin gerekli olduğunu belirlemek; en etkili çözümü değerlendirmek ve onaylayabilmek olarak tanımlanmıştır.

Bu sürece tüm paydaşlar dahil olduğunda açık, şeffaf, adil ve etkin bir karar alma söz konusu olmaktadır.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, teorik ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım, literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal bilgileri içermektedir. Yönetimde karar verme, yönetişim ve öğrenen organizasyon kavramları çeşitli yönleri ile ele alınarak açıklanmıştır.

Uygulama kısmında ise SPSS veri analiz programı yardımı ile veriler analiz edilip bulgular açıklanacaktır. Veri toplamak için online anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin;

Birinci bölümde kullanıcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleği, çalışılan bölüm, deneyim ve kurum statüsü) içeren ifadeler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise üç farklı ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeklerin ilki CLSA (CreditLyonnaisSecuritiesAsia) Kurumsal Yönetişim ölçeğidir. Ölçekte toplam 20 madde yer almıştır. CLSA 2001'de yayınladığı kurumsal yönetim araştırmasıyla Türkiye'nin de bulunduğu 25 gelişmekte olan ülkede 495 işletmeye sorulan 57 tane evet-hayır şeklindeki soru ile işletmelerin kurumsal yönetim derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Böylece yönetim disiplini, şeffaflık, yönetim kurulu bağımsızlığı, yönetim kurulunun hesap verebilirliği, sorumluluk, adillik ve sosyal farkındalık olmak üzere yedi alt boyuttan oluşan CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği geliştirilmiştir (İsmayilov, 2007, s.88). CLSA'nın araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde kurumsal yönetim derecesine sahip olunması yüksek işletme performansını ve yüksek getiriyi sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007:182). Daha sonra birçok araştırmacı tarafından kullanılan CLSA ölçeği Türkiye'de Kula tarafından da ele alınmıştır (Kula, 2006, s.190-192)

Diğer ölçek ise Örgütsel öğrenme ölçeğidir. Bu ölçek Demirel ve İskân-Kubba (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 25 madde yer almıştır. Bu ölçek dört

alt başlıktan oluşmaktadır. Bu konular paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağlılık, iç bilgi paylaşımı ve açık fikirliliktir.

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçek ise karar verme stilleri ölçeğidir. Bu ölçek bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Scott ve Bruce yaptıkları araştırmanın başlangıcında 37 kavramsal maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ancak yaptıkları faktör analizinden sonra ölçek maddelerini 25' e indirmişlerdir. Karar verme stilleri ölçeğinin 5 alt boyut içeren bir yapı vardır. Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınma Karar Verme Stili ve Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stilidir.

Araştırma kapsamında veriler bilgisayar desteği ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri (sayı ve yüzde), Güvenilirlik Analizleri (Cronbach Alpha ( $\alpha$ )) ve fonksiyonel Değişkenlerin Analizi Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

## **ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ / PROBLEM**

H<sub>1</sub>. Örgütsel öğrenme karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>110</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>111</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>112</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>113</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>114</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>115</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>116</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>117</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>118</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>119</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>120</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel öğrenme ile yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.



H<sub>21</sub>: Paylaşılan vizyon boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>23</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>24</sub>: Açık fikirlilik boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yönetim ile karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>31</sub>: Yönetim ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>32</sub>: Yönetim ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>33</sub>: Yönetim ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>34</sub>: Yönetim ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>35</sub>: Yönetim ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>41</sub>: Paylaşılan vizyon boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>42</sub>: Paylaşılan vizyon boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>43</sub>: Paylaşılan vizyon boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>44</sub>: Paylaşılan vizyon boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>45</sub>: Paylaşılan vizyon boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

H<sub>46</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>47</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>48</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>49</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>410</sub>: Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>411</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>412</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>413</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>414</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>415</sub>: Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>416</sub>: Açık fikirlilik boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>417</sub>: Açık fikirlilik boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>418</sub>: Açık fikirlilik boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>419</sub>: Açık fikirlilik boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

H<sub>420</sub>: Açık fikirlilik boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

## EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni Türkiye'deki tüm üniversiteler olup; örnekleme ise University Ranking by Academic Performance (URAP) Laboratuvarının hazırlamış olduğu Türkiye'deki üniversitelerin 2020-2021 yılı akademik performansının sıralandığı raporda, yedi coğrafi bölgelerde ilk üçe giren üniversitelerdeki fakülte, enstitü ve yüksekokulların yönetiminde yer alan akademik ve idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Örnekleme

Coğrafi Bölgeler	Üniversiteler	Fakülte	Enstitü	Y.okul
<b>Akdeniz Bölgesi</b>	23. Çukurova Üniversitesi	19	4	14
	27. Akdeniz Üniversitesi	24	7	16
	29. Süleyman Demirel Üniversitesi	15	6	7
<b>Karadeniz Bölgesi</b>	20. Karadeniz Teknik Üniversitesi	12	6	9
	30. On Dokuz Mayıs Üniversitesi	19	2	14
	54. Düzce Üniversitesi	17	1	16
<b>Marmara Bölgesi</b>	3. İstanbul Teknik Üniversitesi	13	6	2
	4. İstanbul Üniversitesi	16	10	4
	5. Koç Üniversitesi	7	4	0
<b>Ege Bölgesi</b>	10. Ege Üniversitesi	17	9	15
	17. Dokuz Eylül Üniversitesi	17	10	10
	22. İzmir Yüksek Teknoloji Ens.	3	1	1
<b>İç Anadolu Bölgesi</b>	1. Hacettepe Üniversitesi	15	15	6
	2. Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5	5	2
	6. Gazi Üniversitesi	11	6	4
<b>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</b>	36. Gaziantep Üniversitesi	20	5	13
	48. Dicle Üniversitesi	15	4	16
	62. Harran Üniversitesi	14	3	19
<b>Doğu Anadolu Bölgesi</b>	14. Atatürk Üniversitesi	23	8	15
	24. Fırat Üniversitesi	13	5	12
	32. İnönü Üniversitesi	14	6	6
<b>Toplam Birim Sayısı</b>		<b>309</b>	<b>123</b>	<b>201</b>

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR/KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER**

Çalışma konu kapsamı açısından katılımcıların çalışma başlığı konularını algılama düzeyleri ile sınırlıdır. Çalışma, University Ranking by Academic Performance (URAP) Laboratuvarının hazırlamış olduğu Türkiye'deki üniversitelerin 2020-2021 yılı akademik performansının sıralandığı raporda, yedi coğrafi bölgelerde ilk üçe giren üniversitelerdeki fakülte, enstitü ve yüksekokullarda yürütülmüştür. Bu üniversitelerdeki akademik personeller ile sınırlıdır. Çalışma bulguları, çalışma anketini oluşturan sorular ile sınırlıdır. Çalışma sonuçları, araştırma için belirlenmiş amaçlar ile sınırlıdır. Çalışma bulguları amaçlara bağlı olarak kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.

# 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Örgütsel Öğrenme

### 1.1.1. Öğrenme Tanımı ve Kapsamı

Öğrenme kavramı sözlükte bilgi ve ustalık kazanma olarak ifade edilmektedir. Öğrenme kavramı, bireyin bilgi edinmesi olarak anlaşılmaktadır ve istenen sonuçlara ulaşmak için davranış ve eylemleri değiştirerek yeni bilgiler ve sezgisel içgörüler kazanma süreci olarak açıklanmaktadır (Kim, 1993, s.26; Aydın, 2005, s.93). Öğrenme, bilginin gelişim süreci ve çevrenin bu süreçler üzerindeki etkisi ile birlikte hayatta kalma ve süreklilik için işlevsel bir kavram olarak ifade edilmektedir (Töremen, 2001, s.1).

Kolb'a (1984, s.26) göre öğrenme kavramı, deneyimlerin dönüştürülmesi yoluyla bilginin yaratıldığı süreç olarak ifade edilmektedir. Senge'ye (2007, s.22) göre ise, insan olmanın anlamına dair en derin anlayışı ifade etmektedir. Öğrenme, daha önce yapılmamış olanı deneyimlemek için yapılır.

Öğrenme, organizmanın çevreye uyum sağlayabilmesi ve istenen duruma ulaşabilmesi için yaşam boyu bilgi edinme süreci olarak tanımlanabilir. Öğrenme sistematik bir yapı içinde girdi, çıktı, dönüşüm süreci ve geri bildirim olarak gerçekleşir. Öğrenme kavramı genellikle bilgi edinme olarak anlaşılmaktadır. Ancak öğrenme için edinilen bilgiler, davranış ve yeni şeyler yapabilmeyi gerektirir (Özer, 2001, s.119).

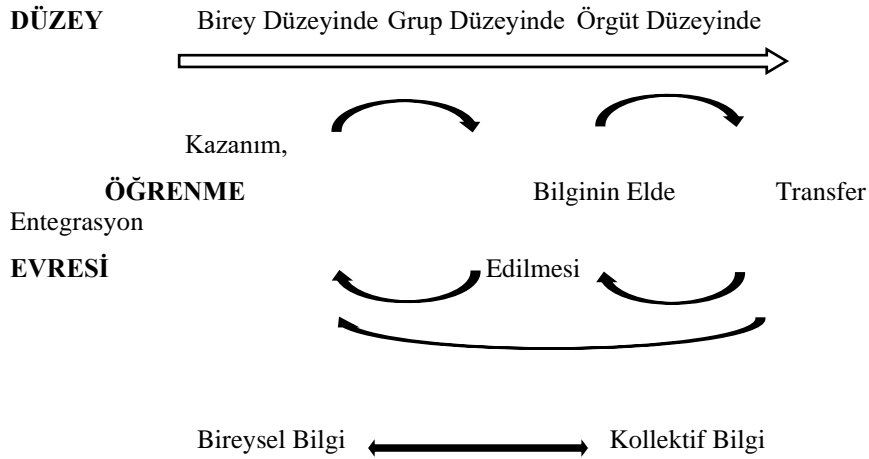
Örgüt teorisinde öğrenme, işletmelerin faaliyetleri etrafında ve kendi kültürleri içinde oluşturdukları bilgi ve rutinlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yaratılan bu bilgi ve rutinler, örgüt çalışanlarının becerilerinin gelişmesini sağlama ve daha sonra tüm örgütü bu gelişmelere uyarlama faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Dodgson, 1993, s.380). İşletme içindeki öğrenme kavramları ve öğrenen organizasyonlar, öğrenme anlayışına dayalı olarak geliştirilmektedir (Romme ve Dillen, 1997, s.68).

Öğrenme ile ilgili tanımlar iki farklı grupta toplanmıştır. Bunlardan ilki, öğrenme sonundaki davranış değişikliklerine dayalı somut tanımlamalardır. İkincisi, teorik öğrenme sürecine dayalı soyut tanımlamalardır. Somut tanımlamalar, öğrenmeyi,

öğrenmeyi deneyimlemeyi, hafızada tutmayı, öğrenme alışkanlığını, öğrenenin öğrendiği bilgileri anlamasını ortaya koymaktadır. Soyut tanımlar ise, öğrenmenin sınırları etkileyen tepkilere karşı eylemleri, güdüleri, içsel bir görüşü ve doygunluğu olduğunu savunur (Başaran, 1994, s.246).

### 1.1.2. Öğrenme Seviyeleri

Örgütsel öğrenme ile ilgili yapılan çalışmaların birçoğunda, bireysel, grup ve örgütsel öğrenme düzeyi gibi üç örgütsel öğrenme düzeyi olduğu ve örgütsel öğrenmenin bu düzeyler arasındaki entegrasyonun bir sonucu olduğu ortaya konulmuştur (Odor 2018, s.2).



(Kaynak: Jerez- Gomez, vd. 2005, s.716)

Şekil 1. Örgütsel Öğrenme Süreci

#### 1.1.2.1. Bireysel Öğrenme

Bireysel düzeyde öğrenme, kişisel kümülatif bilgi birikimini, deneyim kazanmaya yönelik bireysel tutkuyu veya iş süreçlerinden ve organizasyondaki diğer kişilerden bilgi edinmeyi kapsar. (Skuncikiene vd. 2009, s. 68). Edinilen bu bilgilerin, deneyimlerin kişisel olarak yorumlanmasından sonra kişisel davranış biçimine göre ayarlanmasının ardından kaçınılmaz olarak görülebilir (Saadat and Saadat 2016, s. 221).

Bireysel düzeyde öğrenmenin örgütsel öğrenmedeki rolü önem kazanmaktadır Senge (1990, s. 236) örgütlerin yalnızca öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğine

inanır. Bu açıdan bakıldığında, Dodgson (1993, s. 377-378), bireylerin firmalardaki birincil öğrenen varlık olarak tanımlanabileceğine ve örgütsel dönüşümü kolaylaştıracak şekilde öğrenmeyi mümkün kılan örgütsel biçimleri yaratanın bireyler olduğunu ortaya koymaktadır.

### **1.1.2.2. Takım (Grup) Halinde Öğrenme**

Takım düzeyinde öğrenme, iletişim yoluyla ortak bir anlayışa sahip olmak için bilgi ve deneyim aktarımını içeren gruptaki bireysel etkileşimlerle oluşturulan ikinci örgütsel öğrenme düzeyi olarak tanımlanabilir (Odor 2018, s. 5). Kim'e göre (1993), bir grup, kendi zihinsel modelleriyle, organizasyonun paylaşılan zihinsel modellerine ve öğrenmesine katkıda bulunan kolektif bir birey olarak görülebilir. Grup içinde bilgiyi paylaşmadan ve yaratmadan, bir organizasyonda örgütsel öğrenmenin tamamlanamayacağını düşünülmektedir (Stata 1989, s. 70). Ayrıca, Daft & Weick (1984) örgütsel öğrenmeyi, daha yapılandırılmış ve yöneticiler tarafından yönetilen grup düzeyinde öğrenmenin bir boyutu olarak görmektedir.

Takım düzeyinde öğrenme, örgütün bireysel üyeleri tarafından bireysel öğrenmeden ziyade sürekli etkileşime, iş birliğine ve katılıma dayalı, güçlü ve etkili bir iletişim sürecinde etkileşimli diyalog yoluyla etkileşimli üyeleri içeren bir sosyal sürecin ifadesidir. İletişim ve diyalog, iş birliğini ve katılımı destekleyen unsurlardır. Örgütlerde çalışanlar tarafından benimsenen ortak bir hedef, paylaşılan vizyon ve kültür, öğrenmeyi teşvik eden ödüllendirme sistemi, sürekli ve ekipler arası diyalogların etkinliği, sürekli etkileşim, açık ve anlaşılır ekip hedefleri, ekibin gelişmesinde etkin rol oynayan faktörlerdir. (Hunter, Kılınç ve Okumuş 2010, s.98).

### **1.1.3. Örgütsel Öğrenme**

Pek çok araştırmacı, yalnızca bireysel ve grup düzeyinde öğrenmenin örgütsel öğrenme üzerinde bir etkisinin olmadığını, aynı zamanda örgütün kendisinin de bu süreçte kilit rol oynadığını vurgulamıştır ( Huber 1991, s. 99). Bir organizasyon, organizasyon düzeyinde ortak bir anlayışa ulaşmak için iletişim kurarak mevcut bilgi ve yeteneklerini paylaşan birkaç entegre gruptan oluşur. Bu örgütsel düzeydeki

anlayış, örgütün her üyesi için açık bir kılavuz haline gelir (Kabiri 2006, s. 17). Hedberg (1981) örgütsel düzeyde öğrenmenin değeri ve önemini şu şekilde yorumlar:

‘Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşse de örgütsel öğrenmenin üyelerinin öğrenmelerinin kümülatif sonucundan başka bir şey olmadığı sonucuna varmak yanlış olur... Üyeler gelir gider ve liderlik değişir ama örgütlerin hafızaları belirli davranışları, zihinsel haritaları, normları ve değerleri korur.’

Örgütsel öğrenme, bir kuruluşun uzmanlık kazanarak ve bu deneyimi bilgi üretmek için kullanarak zaman içinde kendisini güçlendirdiği ve bu bilginin daha sonra artan örgütsel başarı, yaratıcılık ve sürdürülebilirlik için kuruluş içinde iletildiği süreçtir (Kerlavaj vd, 2007, s.348-349).

Bapuji & Crossan'a göre bir kuruluşta öğrenme iki kaynaktan gelir: kuruluşun kendi deneyimi ve başkalarının deneyimi. Deneme yanılma yoluyla öğrenme ve yaparak öğrenme, kişinin kendi deneyimlerinden öğrenmenin iki yoludur. Anlık öğrenme, doğuştan öğrenme ve aşılama, başkalarının deneyimlerinden öğrenmek için kullanılan terimlerdir.

Belirli ve yerel koşullara çok fazla odaklandığından, kişinin kendi deneyimlerinden öğrenmesi mutlaka uygun değildir. İş uzmanlığından öğrenmek, bir kuruluşun kendi deneyimlerinden öğrenmenin risklerini azaltmaya yardımcı olabilir (Bapuji and Crossan, 2004, s.9).

Örgütsel öğrenme, bilgiyi çeşitli yollardan ve kaynaklardan alabilir. Örgütsel ihtiyaçlar net bir şekilde belirlenmemişse çalışanlar yenilik yapamaz ve şirkete değer katamazlar (Aktar ve Arif, 2011, s.327). En iyi örgütsel öğrenme yöntemi, çalışmanı örgütsel değerleri, inançları, uygulamaları, sözleşmeleri ve becerileri anlamaya teşvik eder.

Örgütsel öğrenme, performansı sürdürmek veya iyileştirmek için zihinsel modelleri, kuralları, süreçleri veya bilgiyi değiştirmek için kullanılmaktadır (Chiva vd, 2014, s.65). Şirketlerin hoşgörüyü desteklemesine, açık tartışmaları geliştirmesine, 'büyük resim' hakkında düşünmesine ve öngörülemez entegre bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olmak için bilgi yaratma, toplama ve aktarma konusunda nitelikli personel üreten bir süreçtir (Edmondson ve Gino, 2008, s.25).

Popova-Novak ve Cseh (2015), örgütsel öğrenmeye dört farklı yaklaşımın uygun olduğunu savunmuştur. Bunlar; işlevselci, yapılandırmacı, post-modernist ve



eleştirel yaklaşımdır. İşlevselciler, çevreye uyumu sağlamak için örgütsel biliş ve davranışlardaki değişikliklerle yeni bilgi yaratılmasını tanımlamaktadırlar (Kim, 2004, s.103). Yapılandırmacılar öğrenmeyi, bireysel bilginin konuşma yoluyla genişletilmesi, sosyalleşme ve ortak bakış açılarının yaratılmasıyla bilginin dışsallaştırılması olarak açıklarlar.

Örgütlerin üç düzeyde (bireysel, takım ve örgütsel) katmanlı öğrenmesi hedeflenmektedir. Postmodernist görüş, sezgi, dikkat, diyalog ve sorgulamaya dayalı üretken öğrenmeye odaklanır (Chiva vd, 2010, s.35). Eleştirel yaklaşım ise, gücün kullanımına odaklanır, kuruluşlar içindeki eşitsizliğe meydan okur ve kuruluşların verimlilik, etkililik ve karlılık adına katlandığı fedakarlıkları açıklar (Fenwick, 2004, s.67). Bu dört yaklaşımın da temel özelliği yeni bilginin yaratılmasıdır. Tüm bunlara göre Popova-Novak ve Cseh (2015), örgütsel öğrenmeyi, bireylerin ortak uygulamalara ve konuşmalara katılmasına izin veren ve bunun sonucunda örgütsel bilginin yeniden üretilmesine ve genişlemesine yol açan sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Tarihsel bir bakış açısından, örgütsel öğrenme terimi ilk olarak Argyris ve Schon (1978) tarafından organizasyonlardaki hataları bulmak ve düzeltmek için kullanılmıştır. Daha sonra Fiol ve Lyles (1985) bu kavramı, eylemleri gelişmiş bilgi ve kavrayışla yükseltmek için bir araç olarak geliştirmişlerdir. 1990'larda Peter Senge'nin Beşinci Disiplin adlı kitabıyla kavram tanınırlık kazanıp sıçrama yapmıştır. Senge (1990), örgütsel öğrenmenin beş unsuruna (sistem düşüncesi, kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon ve takım halinde öğrenme) açıklık getirmiş ve öğrenme eksikliklerinin acılarından ve dezavantajlı öğrenme kavramından bahsetmiştir.

Sistem düşüncesi Senge'nin örgütsel öğrenme düşüncesine çok büyük katkısı bulunmaktadır. Sistem düşüncesi yardımıyla "Büyük resmi" açıklanmış olur ve karşılıklı ilişkilerin anlaşılması kolaylaşır. Son zamanlarda Basten ve Haamann (2018), organizasyonların etkili örgütsel öğrenmeye ulaşmaları için uzmanlık alanlarını insan, süreç ve teknoloji başlıkları altında açıklamak için bir teori oluşturmaya çalışılmakta ve üç yüksek etki teorisine vurgu yapılmaktadır. Bu üç yüksek etki teorileri ise; tek ve çift döngülü öğrenme (Argyris & Schön, 1978), örgütsel bilgi yaratma teorisi (Nonaka, 1991) ve örgütsel öğrenmenin Beş Yapı Taşdır (Garvin, 1993, s.10).

**Tablo 2. Örgütsel Öğrenme Tanımları**

YAZAR	TANIM
Argyris ve Schön (1978)	Örgütsel öğrenme hataları tespit etme ve düzeltme sürecidir.
Cavaleri ve Fearon (1996)	Örgütsel öğrenme, örgütlerdeki insanların ortak deneyimlerinden türetilmiş ortak anlamların yaratılmasıdır.
Crossan ve diğerleri (1995)	Öğrenme, biliş ve davranıştaki bir değişim sürecidir.
Daftand Weick (1984)	Örgütsel öğrenme, kuruluşun eylemi ve çevre arasındaki ilişkiler hakkında bilgidir
Day (1994)	Örgütsel öğrenme şu süreçlerden oluşur: açık fikirli sorgulama, bilinçli yorumlar ve erişilebilir bellek.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme, daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme süreci anlamına gelir.
Garvin (1993)	Öğrenen bir organizasyon, bilgi yaratma, edinme ve aktarma ve yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak şekilde davranışını değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur.
Huber (1991)	Bir işletme, bilgi işleme yoluyla potansiyel davranışlarının aralığının değişip değişmediğini öğrenir.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme, etkili eylemde bulunmak için bir organizasyon kapasitesinin artırılması olarak tanımlanmaktadır.
Lee ve diğerleri (1992)	Örgütsel öğrenme süreci, bireylerin eylemlerinin çevre ile örgütsel etkileşimlere yol açtığı döngüsel bir süreç olarak görülmektedir.
Levitt ve March (1988)	Örgütler, çıkarımları davranışı yönlendiren rutinlere kodlayarak öğrenirler.
Marquardt (1996)	Güçlü ve kolektif olarak öğrenen ve kendini bilgiyi başarı için daha iyi toplamak, yönetmek ve kullanmak için dönüştüren örgütlerdir
Meyer-Dohm (1992)	Örgütsel öğrenme, deneyimin sürekli test edilmesi ve kuruluşun temel amacına ulaşmak için eriştiği ve kullandığı paylaşılan bilgiye dönüştürülmesidir.
Miller (1996)	Öğrenme karar vermektен farklıdır. Kurumsal bilgiyi artırır Öğrenme aslında harekete geçilmeden çok önce veya çok sonra gerçekleşebilir.
Millsand Friesen (1992)	Bir öğrenen örgüt, kaliteyi iyileştirmek, müşteri veya tedarikçi ilişkilerini geliştirmek veya iş stratejisini daha etkili bir şekilde yürütmek ve nihai karlılığı sürdürmek gibi hedeflerle iç inovasyonu sürdürmektedir.
Nadler ve diğerleri (1992)	Öğrenme, deneylerin sonuçlarının arandığı, incelendiği ve kuruluşun her tarafına yayıldığı bir ortam gerektirir.
Senge (1990)	Öğrenen organizasyonlar, insanların gerçekte arzu ettikleri sonuçları yaratma kapasitelerini sürekli olarak genişlettikleri, yeni ve geniş düşünme modellerinin beslendiği, kolektif isteklerin serbest bırakıldığı ve insanların birlikte nasıl öğreneceklerini sürekli öğrendikleri organizasyonlardır.
Slaterand Narver (1995)	Örgütsel öğrenme, en temel tanımıyla davranışı etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi veya anlayışların geliştirilmesidir.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme, örgüt içindeki insanlar, eylemleri, sembolleri ve süreçleri arasındaki karmaşık bir ilişkiyi temsil eder.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme, inovasyonun gerçekleştiği temel süreçtir. Bireylerin ve kuruluşların öğrenme hızının, özellikle bilgi yoğun endüstrilerde tek sürdürülebilir rekabet avantajı haline gelebileceğini öne sürmektedir.

Kaynak: Bontis, Crossan ve Hulland,2002, s.440.

#### 1.1.4. Örgütsel Öğrenme Süreci

Örgütte öğrenmenin gerçekleşmesi için bilginin bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme sürecinde işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi için Huber'in (1991) ve Dixon'ın (1994) öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan düşüncelerinin dikkate alınması gerekmektedir (Kalkan, 2006b, s. 26). Huber örgütsel öğrenmenin dört aşamasından bahsetmektedir, bunlar bilgi edinme, bilginin dağıtımı, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafızadır. (Huber, 1991, s. 88),

**Bilgi edinme:** Bilgi edinme temelde yeni bilgi edinme çabası olarak tanımlanabilir (Huber 1991, s. 90). Yeni bilgi edinmenin iki ana yolu vardır, birincisi bir grup veya kuruluş dış kaynaklardan yararlanabilir veya ikincisi bilgiyi örgüt içinde ilerleterek geliştirebilirler (Trujillo & Jackson 2005, s. 12). Huber (1991) yeni bilgi edinmek için iş faaliyetlerini plansız ve planlı olarak iki gruba ayırmıştır. Tüketici analizi, Ar-Ge süreçleri, rekabet analizi vb. gibi bazı ticari eylemlerin bilgi sahibi olması için iyi planlanırken, diğer faaliyetlerin gazeteler, deneyimler gibi başka kaynaklardan kendiliğinden planlanıp geliştirilmediğine inanıyordu.

**Bilgi dağıtımı:** Örgütte yeni bilgi ve yaklaşımlara ulaşmak için elde edilen bilgilerin aktarılması işlemine atıfta bulunmaktadır (Huber 1991, s. 90). Trujillo ve Jackson (2005) bilgiyi elde etmenin temel bir gereklilik olmasına karşın dağıtmadan, yorumlamadan ve depolamadan örgütsel öğrenme sürecinin gerçekleştirilemeyeceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, örgütsel öğrenme sürecinde bilgi dağıtımının rolünün aşırı derecede kritik olduğuna inanıyorlar, çünkü kuruluşta paylaşılan bilgi kadar, verimli bir örgütsel öğrenme için değerli bilgilerin yorumlanma olasılığı da artıyor.

**Bilgi yorumlama:** Örgüt içinde paylaşılan bilgiyi daha yüksek ve daha değerli anlamlara ve yaklaşımlara dönüştüren örgütsel süreç olarak tanımlanır (Huber 1991, s. 90). Daft ve Weick (1984) bilgi yorumlamayı "olayları tercüme etme ve ortak anlayışlar ve kavramsal şemalar geliştirme süreci" olarak tanımladılar ve görüşlerini "Yorum verilere anlam verir, ancak örgütsel öğrenme ve eylemden önce gerçekleşir" şeklinde sonuçlandırıyorlar.

March ve Olsen (1975), bir grup için değerli yorumlama süreci için üç önemli değişken belirlemiştir, bunlar yeni bilgileri gerçekleştirme yeteneği, yeterli zaman ve bilgiyi etkili bir şekilde yorumlamak için yeterli olasılıktır.

**Örgütsel bellek:** "Mevcut kararlar üzerinde etkisi olabilecek bir kuruluşun geçmişinden saklanan bilgileri ifade eder." (Walsh & Ungson 1991, s. 61). Benzer şekilde Huber (1991) örgütsel hafızanın temel rolünün bilgiyi ihtiyaç duyulacağı zaman için saklamak olduğunu ileri sürmüştür. Walsh ve Ungson (1991, s. 83), organizasyonların içinde bilgi depolamak için kilit rol oynayan bazı dinamikleri belirlediler, ancak bunlar organizasyonda bilgi depolamak için diğerleri arasında bireylerin rolüne ağırlık verdiler. Bazı akademisyenler ve işletmeler, işletme içinde bilgi depolamak için bireysel yeteneklere güvenseler de (Trujillo & Jackson 2005, s. 14), araştırmalara ve günlük uygulamalara göre örgütsel hafızadaki insan yetenekleri yeterli görülmemektedir (Huber 1991, s. 105). Bu nedenle, kültür, iletişimin tonu, iş tasarımı, resmi ve resmi olmayan kurallar, olası cihazların kullanımı, internet, bilgisayarlar, harici depolama vb. (Jackson 2005, s.58).

### **1.1.5. Örgütsel Öğrenmenin Sınırları**

Örgütsel öğrenmenin sınırları, sürekli öğrenme, takım halinde öğrenim, çalışanların yetkilendirilmesi, gömülü sistemler, sorgulama ve diyalog, liderlik ve sistem bağlantısı olarak belirlenmiştir.

**Sürekli Öğrenme,** London ve Smither'e göre, bir organizasyonda sürekli öğrenme çok önemlidir çünkü bir organizasyonun yönetimi bilgi edinme ve iletme yoluyla inançlar, değerler ve beklentilerle çok sık ilgilenir (London and Smither, 1999, s.7). Kuruluşlar, sürekli öğrenmeyi teşvik etmek ve çalışma ortamlarını değiştirmek için gerekli tüm araçları, sermayeyi ve desteği sağlar. Kuruluşların, organizasyonu olumlu yönde değiştirmede çalışanları daha ilgili ve yaratıcı kılmak için eğitimler, oryantasyonlar, rotasyonlar, işbaşı eğitimleri vb. yoluyla çalışanlara sürekli öğrenme fırsatları sağlaması gerekir.

Johnson (2015)'a göre sürekli öğrenme, çalışan sorumluluğunun bir parçasıdır. Süpervizörler, koçluk yapmaktan ve sorumlu yöntemler geliştirmekten sorumludur. Aynı zamanda yöneticiler, organizasyondaki herhangi bir değişiklik ile ilgili olarak astlarına geri bildirim vermekle yükümlüdürler (Johnson, 2015, s.11). Sürekli öğrenmeyi örgütlere uyarlamak pekiştirmekten daha kolaydır.

Johnson (Johnson, 2015), bireyler için sürekli öğrenmenin bir süreç olması gerektiğini ve bir çalışanın bir saatlik e-öğrenme ile iyi eğitilemeyeceğini ve yeterli bilgi ve yetenekle donatılamayacağını açıklamıştır. Bunun için uygun kısa, orta ve uzun vadeli planlar gerekir. Kısa ve orta vadeli planlar şu anda işlerindeki başarı faktörlerine odaklanmalı ve orta vadeli perspektifler daha çok kariyer ilgileri ile mevcut konularını güçlendirmeye, yenilikler yapmaya, yetkinliklerini genişletmeye vb. odaklanmalıdır. Uzun vadeli hedeflere, kariyer beklentilerine ve rollerindeki değişimlere odaklanın.

Bireylerin sürekli öğrenme modeli dört farklı yöntemle yapılabilir:

- Eğitim, sınıfta gerçekleşebilen, başlangıç ve bitiş tarihleri olan, aynı zamanda takip edilebilen bir öğrenme türüdür.
- Deneyim, bireylerin işyerinde yenilik, iş rotasyonları ve atamalar yoluyla öğrenebilecekleri öğrenmedir,
- Maruz kalma, iletişim, düşünce liderleri, profesyoneller ve deneyimli amirler ile bağlantı yoluyla etkileşimler ve ilişkiler sırasında gerçekleşen bir tür öğrenmedir.
- Çevre, bireylerin işlerini gerçekleştirmek için sistemleri, araçları ve yazılımları nasıl ve nereden öğrenebilecekleridir.

London ve Smither'e göre (1999), bölüm amiri bir organizasyonda çalışanların sürekli öğrenmesinde önemli bir role sahiptir. Hat Amiri, çalışanları teşvik etmek, kontrolsüz bir ortam sağlamak, onları yetkilendirmek ve ilgili tüm alanlarda desteklemekten sorumludur. Buna karşılık, çalışanlar daha çok performansa, yeniliğe, işle ilgili ilgi alanlarına ve yaratıcılığa odaklanacaklar. Bir organizasyondaki denetçiler, çalışan performansını kontrol eder ve izler ve şirket faaliyetleri hakkında geri bildirim sağlar.

Bir organizasyonda sürekli öğrenme, genellikle rehberlik, yönergeler ve zorlayıcı görevler atama yoluyla denetçiler tarafından kontrol edilir. Süpervizörden gelen tüm yönergeler ve geri bildirimler etkili olmayabilir, ancak süpervizör geri bildirim almayı sağlamalıdır. Etkili geri bildirim, çalışanı motive edebilir ve çalışanın dikkatini çekmek için belirli görevleri vurgulayabilir (Mackey vd, 2018, s.13). Öte yandan, etkisiz geri bildirim, bir kuruluştaki çalışana saldırır veya itibarını sarsar. Bir organizasyonda bu tür geri bildirimler motivasyonu azaltır, daha az

yenilikçilik/yaratıcılık sağlar ve organizasyon performansını etkiler (Ingram, 2014, s.54).

**Takım Öğrenimi**, Lazarevic ve Lukic (2018)'e göre takım halinde öğrenme, iki veya daha fazla kişinin devam eden eylemler ve karşı eylemler sürecini tartışmaya dahil olduğu zamandır. Takım halinde öğrenme yoluyla bireyler, deneyim, bilgi, fikir ve bakış açısını paylaşarak, çalışan performansı üzerinde olumlu geri dönüşlerle daha etkili sonuçlar elde ederler (Hill vd., 2014, s.147). Takım halinde öğrenme ile bireyler arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyin öğrenme çıktısı artarsa, takımın öğrenmesi ve örgütsel performans da artar.

Günümüzde organizasyon yapıları takım tabanlı yapılara yükseltilir ve organizasyonel performans da takım yetenekleriyle ilişkilidir. Ekip uygun şekilde çalışır ve öğrenirse, örgütsel hedefe ulaşacaktır (Lehmann and Willenbrock, 2017, s.125). Bir kuruluşta takım halinde öğrenme, bir kuruluşun daha iyi performans göstermesi için bilgi paylaşımı, doğru eylemde bulunma, yeni fikirler oluşturma, hataları düzeltme ve deneyim paylaşma için sürekli bir süreçtir. Bireysel öğrenmeye kıyasla, takım halinde öğrenme bilgi veya veri toplar, bilgi veya veri paylaşır, veriyi işler, verileri işlemek için ekip üyeleri arasında anlaşmalar yapar ve düzeltici önlem alır. Takım halinde öğrenme, soru sormayı, araştırma yapmayı, geri bildirim veya görüş vermeyi, farklı seçenekleri gözlemlemeyi ve herhangi bir eylem için ortak karar vermeyi içerir.

Bir kuruluştaki bireylerin öğrenmesi, kendini geliştirmesi, olumlu değişiklikler yapması, kişisel hedefler oluşturması ve örgütsel hedeflere ulaşması için yollar oluşturan bireysel öğrenmenin temelidir (Harms, 2015, s.23). Ayrıca ekip halinde öğrenme, her bireyin ekip üyeleriyle etkileşim kurarken ortak hedefler, bilgi ve deneyim paylaşımı ve risk alma konusunda esnek olmasını gerektirir. Bu konudaki bilgi ve deneyim aktarımına kendi kendini açıklayan takım öğrenmesi denir.

Takım halinde öğrenme, organizasyonlar arasında en önemli nokta haline geldi ancak hala daha fazla incelemeye ihtiyaç var (Lehmann and Willenbrock, 2017, s.126). Bir organizasyonda ekip üyeleri, iyi kararlar almaktan, kaliteyi geliştirmekten ve müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamaktan kaynaklanan öğrenme faaliyetleriyle meşgul olmalıdır (Bruno F. C, 2010, s.9). Hanaysha (2016), ekip

çalışmasının başarılı yönetimin gerekli bir özelliği ve genel organizasyon performansı için değerli bir araç olduğunu genel olarak kabul etmiştir.

**Çalışanların Yetkilendirilmesi,** Hanaysha'ya göre (2016), çalışanların yetkilendirilmesi, verimli kararlar almak ve görev başarmak için kuruluş çalışanları arasındaki çalışan değeridir. Bir organizasyonda liderliğin, çalışanlara şirket kaynaklarını kontrol etme, istenen hedeflere ulaşmak için yetki devrederek kararlar alma, yenilik yapma ve yaratıcı olma konusunda bazı yetki ve sorumluluklar vermesi gerekir.

Çalışan güçlendirme, bir kuruluşun çalışanı desteklemesi ve terfi ettirmesi için kilit bir stratejidir. Çalışanları güçlendirmek, kendilerinden beklenen gerçekçi performans konusunda kendilerini güvende ve rahat hissederseniz mümkündür. İş zenginleştirme, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri veya kariyer geliştirme fırsatları, çalışanların yetkilendirilmesine yalnızca birkaç örnektir. Ayrıca yetkilendirme, çalışanların eğitimi, teknik becerilerin sağlanması, rekabet yerine iş birliğinin teşvik edilmesi yoluyla yapılabilir.

Conger ve Kanungo'ya göre (Conger and Kanungo, 1988, s.473), güçlendirmeyi bu hiyerarşik dinamik açısından düşündüğümüzde, bir liderin veya yöneticinin kontrolü astlarıyla paylaştığı süreçten bahsediyoruz. Kurumsal otoriteye veya örgütsel sermaye üzerinde etkiye sahip olmak, bu anlamda güç olarak tanımlanmaktadır. Boudrias ve arkadaşlarına göre. (Boudrias vd, 2009, s.626) ilk yetkilendirmenin yolu çalışana sorumluluk ve yetki vermektir.

Eşzamanlı olarak, bir ödüllendirme sistemi, iş eğitimi ve iş oryantasyonu şirketler için ikinci seçenektir. Ayrıca, Boudrias ve diğerleri, işlerine değer vermek, iş görevlerini yerine getirebileceklerine inanmak, en iyi sonuçları elde etmek için basit stratejiler konusunda kendi kaderini tayin etme duygusuna sahip olmak gibi, bireyin kuruluştaki rolüne odaklanması gereken kişileri güçlendirmeyi önermek, örgütün sonuçlarında önemli bir fark yaratacaklarına inanmaktadırlar.

Berraies ve arkadaşlarına göre (2014) güçlendirme, çalışanların kararlarına değer vermek, girişimleri ödüllendirmek ve yönetsel bir bakış açısıyla çalışanlara bazı yetki ve sorumluluklar devretmektir. Çalışanlar, yönetimle gücü paylaştıkça, karar verme sürecinden memnun olurlar ve görevin yerine getirilmesi veya eylemleri için daha sorumlu hissederek. Berraies ve arkadaşlarına göre (2014) çalışanları

güçlendirmenin iki yolu vardır. Birincisi liderlerin/yöneticilerin gücü çalışanlarla paylaştığı yapısal bakış açısı, ikincisi ise motivasyon, cesaretlendirme ve ödüllerle bağlantılı psikolojik bakış açısıdır. Sonuç olarak, yetkilendirme ile işlerin zamanında bitirilmesi için yönetimin çalışanlarına güvenmesi, yetki devretmesi, özgürlük vermesi, çalışanların başarılarını aynı anda izlemesi ve kontrol etmesi gerekmektedir.

**Gömülü Sistemler**, Axelsson'a göre (2010) kuruluşlar performans iyileştirme için gömülü bir sistem geliştirir ve karmaşık görevlerle uğraşır. Bu kuruluşlar, bilgi almak ve paylaşmak ve gerekli süreçleri öğrenmek için gömülü bir sistem geliştirmeyi amaçlar. İçinde gömülü yazılım bulunan bir bilgisayar donanım sistemi, bu tür bir sisteme örnektir. Gömülü sistemler kuruluşlar bağımsız veya kapsamlı bir sistemin parçası olabilir. Santos ve arkadaşlarına göre (2006), gömülü sistemlerin avantajları; gelişmiş kurumsal performans, daha düşük güç tüketimi ve yeni metodolojileri uygulamak için düşük maliyet, kolay özelleştirme, çift taraflı iletişim hem şirket kayıtları hem de gelecek planları için kolay ve hızlı bilgi akışıdır.

**Sorgulama ve Diyalog**, Malik ve Garg'a göre (2017) sorgulama ve diyaloglar, sorulara atıfta bulunan ve geri bildirim sağlayan bir örgüt kültürüdür. Örgütler, çalışanlarının endişelerini kaygı duymadan dile getirebilecekleri bir ortam sağlamalıdır. Bir organizasyonda astlar, amirler ve üst yönetim arasındaki iletişim çok önemlidir; etkisiz iletişim, çalışanların endişelerini ve çatışmalarını azaltır. Ayrıca etkili iletişim, çalışanların güçlerini artırır, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirir, performansı ve yenilikleri geliştirir.

Bir örgütte diyalog olmadan sorgulama yapılamaz. En önemlisi iki yönlü iletişim, güven ve uygun önlem almaktır. Thompson'a göre (2014) bir organizasyondaki bireyler ve çalışanlar, sorularına yanıt aldıklarında organizasyona karşı daha ilgili, teşvik edici ve dürüst olmaktadır ve bu da organizasyonel performans üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

**Liderlik**, Yukl'a (2013) göre liderlik, bireyin astlarını etkileme ve motive etme, takipçilere sahip olma ve hedeflere ulaşmak için ortam yaratma becerisidir. Doğrudan liderlik, astların ve yöneticilerin doğrudan rapor vermesi ve liderlikten doğrudan etkilenmesidir; dolaylı liderlik ise liderlerin, şirket liderine karşı doğrudan sorumlu olan yöneticiler ve astları aracılığıyla çalışanları etkilemesidir (Blechinger and Legewie, 2000, s.318).



Bush ve Kotterman'a göre (2007) liderler başkalarını vizyonlarını paylaşmaya, bu vizyona göre hareket etmeye ve vizyonu uygulamaya teşvik eder. Bu nedenle, şirket başarısı için liderlerin iyi iletişim becerilerine sahip olması, takipçilerini konuşması, dinlemesi, motive etmesi ve güven duygusunu tesis etmek için yetkilerini devretmesi gerekir. Liderler ayrıca sorunlara çözüm bulmak, geri bildirim almak ve sağlamak, astları için sorumluluk almak ve değişiklikler ve yeni fikirlerin benimsenmesi konusunda esnek olmak için yaratıcı olmalıdır.

**Sistem Bağlantısı**, Hussein'e göre sistem bağlantısı, kuruluşun olaylara bakma ve bunları ister dahili ister harici olsun, çevre ile ilgili eylemlere dönüştürme konusunda eksiksiz bir yöntem geliştirmesine olanak tanır (Hussein, vd, 2016, s.513). Priefert, sistem bağlantısını, insanlara çalışmalarının tüm şirket üzerindeki etkisini görmelerine yardımcı olurken, toplulukları ve bireyleri ile tüm çevreyi kavrayan ve bilgileri iş uygulamalarını değiştirmek için kullanan organizasyonlarla bağlantılı olarak tanımlar (Priefert, 2014, s.38).

Yang ve diğerlerine göre, sistem bağlantısı doğrudan örgütsel sonuca bağlı bağlantıdır, öğrenme sistemleri bireysel öğrenme aktivitelerini özümsemeye önemliyen sonuç üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Yang vd, 2004, s.50). Nazari'ye göre sistem bağlantısı, iş ve aileyi dengelemek, çalışanları evrensel bir bakış açısıyla düşünmeye ikna etmek, seçimlerin çalışanların morali üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmaya ve toplum içi ve dışı ile karşılıklı temas kurmak yoluyla sağlanabilir (Nazari, 2012, s.101).

### **1.1.6. Örgütsel öğrenme engelleri**

Örgütün öğrenme yapısının oluşturulması, sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunun için örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyen faktörlerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Senge (2007)'ye göre bu unsurlar pozisyon, hatayı başkasında aramak, olaylara takılıp kalmak, ilerleyen süreçleri tanıyamama, deneyim ve öğrenme ikilemi ve yönetici ekiptir.

**Pozisyon**, “Ben neysem oyum” ilkesinden hareketle, bireyler genellikle örgüt içinde sadece kendi pozisyonlarına odaklanırlar ve ekip çalışması gerektiren işlerde sorumluluk duygusu taşımazlar.

**Hatayı Başkalarında Aramak**, Örgüt içinde bireylerin sorumlu oldukları işlerde kendilerinden kaynaklanan olumsuz süreçlerin hatalarını parçalama ya da başkalarında arama eğilimleridir.

**Olaylara Takılıp Kalma**, Bireyler öğrenme sürecinde neden-sonuç ilişkilerinde gereğinden fazla zaman kaybederler. Bu da bireyin zaten sınırlı ve belli bir düzeyde olan zaman ve enerjisini öğrenme süreci için harcamaktansa gereksiz ve verimsiz çabalarını kaybetmesine neden olacaktır. Örgüt içinde verimli öğrenmenin sürdürülebilir olması için bireylerin ani gelişen olaylara gereğinden fazla odaklanmaması gerekir.

**İlerleyen Süreçleri Tanıyamama**, Organizasyon içinde, bireyler genellikle anlık olaylara tepki verirler. Ancak, kuruluşlara yönelik birincil tehditler anlık olaylardan değil, kademeli süreçlerden gelir. İlerleyen süreçleri tanımadaki başarısızlık, anlık olaylar kadar dramatik sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, kademeli süreçler organizasyon içindeki kişiler tarafından doğru ve ayrıntılı bir şekilde analiz edilmeli ve dramatik sonuçlar elde edilmeden önce gerekli önlemler alınmalıdır.

**Deneyim ve Öğrenme İkilemi**, Öğrenme döngüsünün temel yapılarından biri deneyimdir. En iyi öğrenme yolu da tecrübe ile mümkündür. Ancak bu, en önemli kararları verecekleri anlamına gelmez. Çünkü eylemlerimizin sonuçlarının kendi öğrenme ufukumuzla nerede örtüşeceğini tahmin etmek mümkün olmayabilir.

**Yönetici Ekip**, Yönetici ekibin sürekli olarak organizasyon içindeki yetersizlikler ve açmazlar ile ilgilenmesi gerektiği gerçeğidir. Bu ekip, organizasyon içinde farklı uzmanlık alanlarını temsil eden deneyimli yöneticilerden oluşmaktadır.

Öğrenme engellerine en güzel örneklerden biri nitekim haşlanan kurbağa sendromudur. Bir kurbağa kaynayan bir suyun içine atıldığında kurbağa hemen kendini şiddetle canı yandığı için dışarı fırlatır. Ama aynı kurbağa soğuk suya konulup ardından su yavaş yavaş ısıtılırsa, kurbağa tehlikenin farkına varmaz buna tepki göstermez. Çünkü, sessiz ve yavaş gerçekleşen değişimlere tepki vermeyecek şekilde programlanmıştır. Hatta giderek kaynayan suda halinden memnundur. Ancak sonunda

bu memnuniyet durumu bir tabakta son bulacaktır. Halbuki suyun ısısının geldiği dereceyi anladığında çoktan geç kalınmıştır. Toplumsal ve bireysel yaşamını etkileyen bazı şeyler yavaşça değişir, çoğu kimse de bunu fark etmez. Fark etmek de istemez. Çünkü farkındalık, sorumluluk getirir.

### **1.1.7. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Benzerlikler ve Farklılıklar**

Örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyon terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu noktada, öğrenen organizasyonun, dış bilgileri içselleştirmekte olan bir sisteme sahip olduğunu; örgütsel öğrenmenin ise bireysel bilginin ortak bilgi şekline gelmesine imkân tanıyan tüm öğrenme süreçlerini içerdiğini söylemek mümkündür (Song, Joo ve Chermack 2009, s.46-47). Bu çerçevede, bu terimlerin ortak karşılığı; bilgiyi edinebilen, üretebilen, saklayabilen, yorumlayıp aktarabilen, yeni bilgi ve yaklaşımlara uyum sağlayıp tutum ve davranışlarını bilinçli bir şekilde geliştirip değiştirebilen bireylerin bir araya gelmesiyle oluşmuş olan organizasyonlar olmalıdır (Hoe 2007, s.213).

Gün geçtikçe büyüyen bir örgüt üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırdığında, öğrenen bir örgüt olarak anılır (Koffman ve Senge, 1993, s. 9). Emami vd.(2012), öğrenen örgütü, organizasyonun toplu olarak öğrenmesini sağlayan ilkelere, özelliklere ve sistemlere atıfta bulunmak olarak tanımlamıştır. Alipour ve Karimi (2011), öğrenen örgütleri canlı organizmalar olarak kabul etmektedir. Buna göre, bu örgütlerin ortak bir kimlik duygusuna ve temel bir ortak amaca ihtiyacı vardır (M. J. Marquardt, 2002, s.26). Çalışanların öğrenme davranışı sonucunda öğrenen organizasyon ortaya çıkmaktadır.

Song ve Chermack'e (2008) göre, öğrenen bir örgüt, çevresindeki bilgileri taramak, kendi başına bilgi oluşturmak, bireyleri bilgiyi bilgiye dönüştürmeye teşvik etmek ve bu bilgiyi organizasyon içinde yaymak için sistematik olarak organize edilir. Organizasyon içinde, sürekli örgütsel öğrenme süreçlerini teşvik etmek için bireylerin öğrenmesini ve bilgi dönüşümünü teşvik eden öğrenme faktörleri bulunmaktadır. Öğrenen örgütler, deneyime, deneylere ve dış kaynaklardan alınan bilgilere dayalı

olarak pazar, teknolojiler ve iş hakkında sürekli olarak bilgi edinir, işler ve gerekli birim ve bireylere dağıtımını sağlar.

Modern organizasyonlarda, bilgi edinme, organizasyonun içinden ve dışından bilgi toplamaktan ziyade çoğunlukla çalışanların eğitimi yoluyla gerçekleşir (Zagoršek vd, 2009, s. 146). Öğrenen örgüt, bilgi süreçlerinin kolektif düzeyde bir anlam kazanması için örgütsel öğrenmenin kurulduğu bir ortama sahiptir (Confessore ve Kops, 1998, s. 367).

Ortenblad (2002) öğrenen örgütlerle ilgili olarak dört bakış açısı önermiştir. Bunlar bilginin örgütsel zihinde depolanmasına odaklanan eski örgütsel öğrenme perspektifi, bireylerin işyerinde öğrendiği bir organizasyon fikriyle iş başında öğrenme perspektifi, öğrenen organizasyonu çalışanlarının öğrenmesini kolaylaştıran bir kurum olarak gören bir öğrenme iklimi perspektifi ve öğrenen organizasyonu esnek bir varlık olarak gören bir öğrenen yapı algısıdır.

Öğrenen organizasyonun amacı, organizasyonda görevli çalışanlarının bilgisinden bir bütün halinde organizasyonun faydalanmasını sağlamaktır (Sammartino, vd, 2002, s.8). Bu bağlamda, öğrenme güdüsü sayesinde gelişmekte ve değişmekte olan koşullara uyum sağlayabilme yeteneği, organizasyonları, kendisi ve çevresindeki organizasyonların deneyimlerini gözlemleyerek olumlu ve olumsuz neticelerden çıkarımlar elde edip kendini sürekli sorgulayan ve yenileyen dinamik yapıda olması sebebiyle, diğerlerinden ayırmaktadır (Karahana ve Yılmaz 2010, s.148-149). Calcantone'ye (2002) göre, öğrenen organizasyon, rekabet avantajını artırmak amacıyla meydana getirilen ve kullanılan organizasyon çerçevesindeki bilgi faaliyetini ifade etmektedir (Liao 2006, s.228).

Senge, öğrenen örgütlerin meydana getirilmesinde önem taşımakta olan beş temel disiplinin var olması gerektiğini belirtmiştir (Senge 1998, s.15). Bu görüşe göre, öğrenen örgütün, geleceğini meydana getirme kapasitesini sürekli olarak artırmakta olan bir örgüt olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, öğrenen örgütün başarılı olabilmesi için beş temel unsur birlikte sağlaması gerektiği ifade edilmiştir (Song, Joo ve Chermack 2009, s.46).

**Kişisel hakimiyet/ustalık**, Çalışanların vizyon ufğunun derinleştirilmesini, enerjilerinin odaklanmasını, hedeflerinin netleştirilmesini, azimlerinin geliştirilmesini ve gerçeği objektif olarak görebilmelerini ifade eden disiplindir. Bu kapsamda,

öğrenen bireylerin öğrenen organizasyonlara yapmış olduğu bu kazanım sayesinde öğrenen organizasyonların öğrenme kabiliyeti ve istekli oluşu çalışanlarınkinden fazla olamaz. Diğer bir deyişle, çalışanların öğrenme konusundaki kişisel hakimiyetleri ve ustalıkları bir bütün halinde değerlendirildiğinde bağlı bulunduğu öğrenen organizasyonunkinden daha fazladır. Bu sayede, öğrenen organizasyonlar çalışanlarının kişisel hakimiyet ve ustalıkları sayesinde geleceğini meydana getirme kabiliyetlerini sürekli olarak artırma fırsatı elde ederler. Bu çerçevede, çalışanların kişisel öğrenmelerini ön plana çıkarmakta olan bu disiplin, öğrenen organizasyonun temel taşı konumundadır (Çakır ve Yükseltürk 2010, s.503).

**Entelektüel Modeller,** Bireyler kendi düşünce sistemlerini meydana getirmekle yetinmeyip başkalarının da düşüncelerine açık olmalı; tutum ve davranışlarına buna göre yön vermelidirler. Bu doğrultuda, bu disiplin, çalışanların eleştirel düşünce yapısıyla hareket etmeleri gerektiğini; sürekli sorgulayan yapıda, tek tip varsayımlardan, genellemelerden, kabullenmelerden ve kalıplardan uzak bir şekilde değerlendirmeler yapmaları gerektiğini ifade etmektedir (Baş vd, 2009, s.68).

**Takım halinde öğrenme,** Takım halinde öğrenme disiplinini tesis edebilmek için öncelikle şirket içerisindeki iletişimin etkili olmasını sağlamak gerekir. Bu bağlamda, öğrenen organizasyonlarda, etkili diyalogların etkin olduğu düşünce ve hareket yapısı sayesinde, takım halinde öğrenme gerçekleştirilmiş olunarak öğrenen örgütün gerekliliği olan disiplin sağlanmış olunacaktır (Erigüç ve Balçık 2007, s.86).

**Ortak bir vizyon oluşturmak,** Organizasyon bünyesindeki çalışanların tamamının zorlama olmadan kendi istekleriyle, ortak bir amacı başarmak için, bir araya gelmiş bireylerden oluşması gerekmektedir. Bu bireylerin öğrenme motivasyonu, organizasyonda ortak bir vizyonun oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu noktada, tüm çalışanlar aynı enerjiyle şirketin gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda, organizasyonlarda öğrenme eylemini gerçekleştirebilmenin gerekli şartlarından biri de ortak bir vizyon oluşturma disiplininin gerçekleştirilmesiyle mümkündür (Çakır ve Yükseltürk 2010, s. 503).

**Sistem düşüncesi,** Birbirinden bağımsız şekilde görünmesine karşın birbiriyle ilişkili olan parçaların etkileşimini ve diğer sistemlerle arasındaki ilişkileri bir bütün halinde ifade etmeye yarayan sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonları tesis edebilmenin temel gerekliliklerinden olan bir disiplindir (Erigüç ve Balçık 2007, s.84).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonu birbirinden ayırt edebilmek için sıklıkla kullanılmakta olan iki yöntem bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel öğrenmenin örgütlerdeki faaliyetleri ve süreçleri ifade etmesi iken; öğrenen organizasyonun bir organizasyon şeklini ifade etmesidir. İkincisi ise, örgütsel öğrenmenin çabalamadan var olabilmesine karşın öğrenen örgütün çabalamadan sağlanamayacak olmasıdır. Bu kapsamda, örgütsel öğrenmenin öğrenen örgütte süreklilik ifade eden bir süreç olduğunu söylemek mümkündür (Örtenblad 2001, s.126). Bu bağlamda, her organizasyonun öğrenen yapıda olması arzu edilirken asıl önemli olanın öğrenme eyleminin bilinçli bir şekilde yapılıyor olup olmadığıdır. Bu öğrenme bilinci sayesinde, örgütler, öğrenen örgütler haline gelme imkânı elde etmiş olurlar (Kapu ve Aybas 2008, s.83).

Öğrenen organizasyon, organizasyon şeklini ifade eden bir kavram iken; örgütsel öğrenme, bir organizasyondaki belirli faaliyet çeşitlerini ifade eden kavramdır. Örgütsel öğrenme, güncel haliyle ve öncesinde, süreçlerle ilişkili bir kavramdır. Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenmeyi çalışanların örgüt için öğrenme işlemini gerçekleştirmesi olarak açıklarken; Cook ve Yanow (1993), örgütsel öğrenmenin çalışanların sadece bireysel öğrenmesiyle ilişkili değil aynı zamanda kolektif anlamdaki öğrenmeleriyle de ilişki olduğunu ifade eder (Örtenblad 2001, s.126).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramlarının ayırımında çift yönlü bir sorun ortaya çıkabilir. Günümüzde organizasyonlar süreçleri barındıran sistemler olarak görülebilir. Bu süre, özellikle organizasyonlar ve biçimler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırır. Ayrıca öğrenme, uyum sağlama ve geliştirme öğrenme aşamaları olarak kabul edilir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için biçim kavramını örgütsel açıdan gözlemlemek ve ele almak gerekmektedir. Diğer bir sorun da örgütsel biçim kavramının çok net olmayışıdır. Alvesson'un (1993) tanımına göre, bazı şirketler bilgi yoğun şirketler gibi belirli bir organizasyon türüyle, diğerleri başka özelliklere sahiptir. Buna göre, öğrenen organizasyonlar, herhangi bir durumla bağımlı ilişkisi bulunmayan organizasyon biçimi olmalıdır. Bunun yerine etkinliği, etkili kuruluşlar, sağlıklı kuruluşlar ve etik kuruluşlar gibi sağlık ve etik ile karşılaştırılmalıdır (Örtenblad 2001, s.126-127).

## **1.1.8. Örgütsel Öğrenme Boyutları**

### **Paylaşılan Vizyon Boyutu**

Vizyon, yol gösterme ve çalışanların işletmenin geleceği ile ilgilenmesini sağlayan, bağlayıcılık özelliği olan motivasyon ve planlama aracı olmaktadır. Paylaşılan vizyon, organizasyonun tüm üyelerinin enerjilerini, bağlılıklarını ve amaçlılıklarını güçlendirmelerine yol açan öğrenme üzerine yoğunlaşmasını ifade eder. Aslında, organizasyonun farklı bölümlerinde uyum yaratmanın yanı sıra paylaşılan vizyon, öğrenme kalitesinde artışa neden olur. Aslında, paylaşılan vizyon olmadan, organizasyondaki bireylerin öğrenmesi son derece anlamsız olacaktır. Diğer bir deyişle, bireyler öğrenme için teşvik edilmelerine rağmen, problemleri, ortak bir vizyonları olmadıkça ne öğreneceklerini bilmemeleridir. Bu nedenle, kuruluşların yaratıcı fikirleri gerçekleştirememesinin nedeni paylaşılan vizyon eksikliğidir.

### **Öğrenmeye Bağlılık**

Organizasyonların öğrenmeye bağlılığı, bir organizasyonun öğrenmeyi değerli gördüğü ve bu nedenle sadece öğrenme sürecini teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonda öğrenme için bir atmosfer yaratmaya ve güçlendirmeye çalıştığı miktardır. Aslında öğrenme, organizasyonun sürdürülmesi için gerekli olan önemli bir yatırım olarak öğrenmeye kararlı olan firma tarafından bilinir. Bu nedenle, bir kuruluş öğrenmeyi ne kadar değerli görürse, o kuruluşun bu sürece erişim sağlama olasılığı o kadar artar.

Müşterilerin ihtiyaçlarını anlama ve tahmin etme bilgisi ve becerisine sahip olan, öğrenmeye kendini adanmış firma, pazarda yaratılan fırsatları hiçbir şekilde kaybetmeyecektir. Dahası, inovasyona bağlı olduğu ve inovasyonlarda teknolojiyi sunma ve kullanma becerisine sahip olması nedeniyle, öğrenmeye kendini adanmış kuruluş inovasyon yeteneğini artırabilir.

### **Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde bireylerin başka bireyler veya örgütler ile gerekli olan bilgi ve deneyimlerini paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetim sürecinde, bilginin, sürecin performansını artırmak için bu bilgiyi kullanabilecek paydaşlar ile paylaşılması kritik bir önem taşımaktadır. Bilgi paylaşımı sürecinde bilgi, bir tedarik zincirinin çeşitli aşamalarında, tedarik zinciri paydaşlarının faaliyetlerinin

koordinasyonunu ve izlenebilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle bir tedarik zincirinin başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi, tüm zincir boyunca müdahil olan paydaşların sürece uyumlu olmalarını ve eş zamanlı bilgiyi paylaşmalarını sağlamaktadır.

Doğru bilginin doğru yere hızlı bir biçimde ulaştırılması için etkin iletişim ve iş birliği kurulması işlemlerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur ise bilgi paylaşımı için kurumların veya paydaşların karşılıklı menfaatleri doğrultusunda diğerleri ile iş birliği kurmak ve bilgiyi aktarmak için istekli olmalarıdır. Bilgi paylaşımı için her iki taraftan herhangi birinin istekli bir biçimde gerekli düzeyde iş birliği davranışı göstermemesi sürecin başarılı olmasına en büyük engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Açık fikirlilik**

Açık fikirlilik, organizasyonun günlük operasyonlarının eleştirel değerlendirmesini ve yeni fikirlerin kabul edilmesini ifade eder. Başka bir deyişle, organizasyonun mevcut bilgiyi veya tekrar eden varsayım ve alışkanlıkları silmeye başladığı bir süreçtir. Bunun nedeni, mevcut bilginin, organizasyonu inovasyon ve geçiş için gerekli vizyon ve süreçlerden uzak tutmak için temel bir engel olarak çalışabilmesidir. Başka bir deyişle, önceki öğrenme, organizasyonda yeni öğrenmenin ortaya çıkmasını durdurur. Bu nedenle, inovasyon söz konusu olduğunda, firmalar bakım için başka yöntemler arayabilecekleri halde, bu tavrı takip etmedikçe öne çıkamazlar.

## **1.2. Karar Verme**

Karar, bir olay ve eylem hakkında uygun olan çözümü bulmaktır. Bu bağlamda, karar, çözüm elde edebilmek için tercih yapmayı ifade eden bir kavramdır. Bu kapsamda, her insanın herhangi bir konuda veya yöneticinin ilgili bir konuda yapmış olduğu seçime karar denilmektedir (Koçel, 2010, s.109). Karar kavramından bahsedebilmek için birden çok seçim ihtimalinin ve tercih seçeneğinin varlığı gereklidir. Aksi takdirde, tek bir tercih olması halinde seçim işleminden bahsedilmeyeceği, karar almak için çözüm arayıp tercih yapmaya gerek olmayacağı açıktır (Şimşek ve Kınır, 2006, s.274).



Karar verme eyleminin işletmenin başarısıyla doğrudan ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Günümüz koşullarında işletmeler arasındaki iletişim ve nitelikli fikir giderek önem kazanmış ve işletmelere başarı kazandıran etkenler haline gelmişlerdir. Bununla birlikte, baskı ve zorluklarla karşı karşıya kalınan durumlarda alınan doğru kararların da işletmenin başarısına katkı sağladığı söylenebilir (Can ve Tecer, 2005, s.64). Bu tartışmalar ışığında, her kararın olumlu veya olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu bağlamda, alınacak kararların sonuçlarının ne olacağına karar alıcılar tarafından kesin olarak bilinmesinin olanaksız olmasına karşın tahmin edilebilmesi olasıdır. Bu doğrultuda, karar verme sürecine ilişkin sahip olunan bilgi düzeyine göre, istenilen sonucu elde edip edememe noktasında risk ve belirsizlik durumları oluşmaktadır.

### **1.2.1. Karar ve Karar Verme**

Gündelik yaşamda insanlar ne zaman uyanacakları ne giyecekleri, işte veya okulda ne iş yapacakları ile ilgili çok sayıda karar verirler. Bu kararlar içerikleri ve önemleri bakımından farklılaşabilir; ancak yine de ortak bir yapıya sahiptirler (Byrnes, 2002, s. 208). Kararlar genellikle insanları (insan kaynakları), para (bütçeleme), alış ve veriş (pazarlama), bir şeyler nasıl yapılır (işlemler) ya da gelecekte bir şeylerin nasıl yapılacağına belirlenmesi (strateji ve planlama) bakımından etkiler (Fitzgerald, 2002, s.15). Bir karar, alternatifler ve genellikle zıt fikirlerden oluşan bir seçimi ifade eder (Mettas, 2011, s. 68).

Kararlar sıklıkla çatışma içerir (Baron, 2008, s. 233). Kararlar, genellikle bu karardan etkilenecek grup sayısı az olduğunda, değerler açık olduğunda, alternatifler iyi olduğunda ve belirsizlikler az olduğunda kolay verilebilir. Ancak potansiyel olarak farklı amaçları taşıyan paydaşlar sayıca çok, alternatifler karmaşık, belirsizlikler büyük ve kararın sonuçları ciddi olduğunda karar vermek oldukça zordur (Parnell vd, 2013, s. 2). Karar kapsamı, bir kararın potansiyel etkisinin kapsamı olarak düşünülebilir.

Farklı bakış açılarıyla karar verme tanımları yapılmıştır. Bu tanımlar, karar vermeyi, “bilgiyi uygulamayı veya üretmeyi içeren bir düşünme süreci” olarak (Marzano vd., 1991, s. 103), “davranışları yönlendirmek için birden fazla olası eylem seyrini belirlemede bilgilerin kullanılmasını içeren bir eylem” olarak (Wilke ve Todd, 2012, s. 20), “olası alternatifler arasında en uygun çözümün seçimini ifade eden, bir

kişinin birden fazla olası seçenek arasından seçim yapma süreci” olarak ele almaktadırlar (Juniper, 1976, s. 10). Karar verme, bu süreçte zihinsel görevler için strateji seçimini içerdiğinden, en önemli düşünme türlerinden biri olabilmektedir (Glathorn ve Baron, 1991, s. 78).

Karar verme davranışı, bir seçim yapma durumudur. Var olan seçeneklerden belirli ölçütlere göre seçim yapılmaktadır (Güçray, 2001, s. 55). Kuzgun (1992) bu seçimleri bir problemi çözmeye odaklanılan, bir ihtiyacı gidermeyi sağlayan belirsizliği ortadan kaldırmayı hedefleyen ya da ve sonucunda memnuniyet elde etmeye yönelik bir davranış olarak tanımlamaktadır (Deniz, 2002, s. 45). Presseisen (1984) çeşitli düşünceler arasında en iyi yanıtı bulmak için temel düşünme sürecinin kullanıldığı bir seçme süreci olduğunu belirtmiştir. Bu süreç; bir konu alanında ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak, alternatif bilgi yaklaşımlarının avantajlarını/dezavantajlarını karşılaştırmak, hangi ek bilgilerin gerekli olduğunu belirlemek; en etkili çözümü değerlendirmek ve onaylayabilmek olarak tanımlamıştır.

Karar verme, “alternatifler arasında seçim yapmaktır ve kişiyi hedefine ulaştıran bir araçtır, olasılıkların eylemler veya planlar şeklinde olduğu bir düşünme türüdür” (Marzano ve Pickering, 1991, s. 108). Karar verme sınırlı ve yanlış bilgilerden hareketle akıl yürüterek geleceğe yönelik ön görüde bulunmaktır (Kökdemir, 2003, s. 1). Bunun yanında Gellat ve Gellat (2003)’e göre de karar verme, gelecekle ilgilidir, insanların bildiklerinden ve inandıklarından hareketle geleceği planlama sürecidir. Bu bağlamda insanın verdiği kararlarla geleceğini yönlendirip inşa ettiği söylenebilir.

Lehrer (2019) karar vermenin sadece bilişsel sürecin bir ürünü olmadığına inanır, ona göre ne zaman bir karar verecek olursak beyin, duygularla dolup taşar, sözle anlatılamayan tutkular tarafından harekete geçirilir. Lehrer (2019), bireylerin karar verme bilişsel sürecine duyguların ve deneyimlerin kaynaklık ettiğine inanmaktadır (s. 15).

Zeleny (2011) de karar vermenin her şeyden çok insani bir işlev olduğuna inanmaktadır. Ona göre makineler asla iyi kararlar veremezler. Bir problemi formüle etme, kriter seçimi, alternatifler oluşturma, uygulanabilirliği belirleme, ağırlıklar, öncelikler ve tercihlerin değerlendirilmesi, karar süreci sıralaması ve zamanlaması, karar bağlamı yakalama, problem yeniden formüle etme ve yeniden çerçeveleme, karar

sonrası pişmanlık değerlendirmesi, uygulama stratejisi vb. bütün bunların insani davranış olduğuna vurgu yapmaktadır.

Alan yazında yer alan bu tanımlardan hareketle karar vermenin, günlük yaşamımızda karşılaşılabileceğimiz rutin olan ya da yaşamımızda önemli etkisi olabilecek karar durumlarında, çözüme yönelik olarak var olan ve elde edilen bilgilerden hareketle birden fazla olası alternatif arasında belli ölçütlerle karşılaştırma yaparak seçim yapma süreci olarak tanımlandığı söylenebilir.

Yönetim araştırmalarında karar kavramıyla bir seçim kastedilmektedir. Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefleri için önüne çıkan farklı yollar arasından ve sahip olduğu imkânlar içinden yapacağı tercih olarak karar verme kavramı; ruhsal, duygusal ve fiziksel süreçler sonucunda uygun olarak değerlendirilen çare ve seçimi ifade etmektedir.

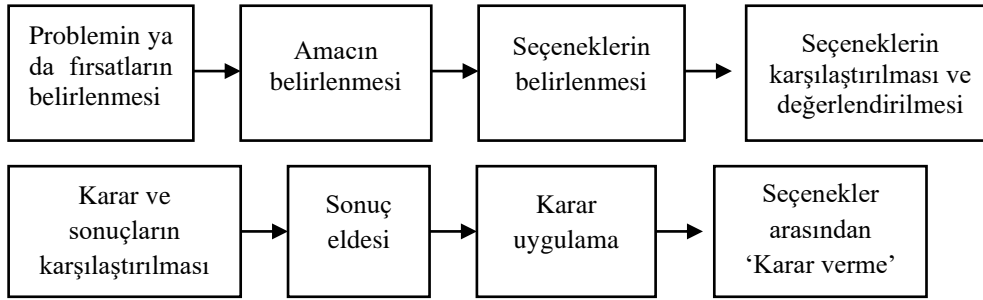
Yöneticinin önüne gelen bir sorun ya da fırsatta yapacağı seçim kararıdır ve bu durum yöneticiliğin temeli olarak görülmektedir. Yöneticiler sahip oldukları imkân ve araçları iyi değerlendirmek, örgüt amaçlarına uygun alternatifler ortaya koymak ve bunlar arasından uygun olanını seçmek durumundadırlar. Kararsızlık ise seçim yapamamak anlamına gelir ki bu durum yöneticinin temel görevini yapamaması olarak değerlendirilmektedir.

İyi-kötü, doğru-yanlış karar vermek de temelde seçim yapmak demektir. “Karar verme” kavramı bir süreci ifade etmektedir, “karar” ise bu süreç sonunda varılan sonuçtur. Her ne kadar süreç içinde yönetici, uygun alternatifleri, imkânlar ve örgüt çıkarları doğrultusunda belirlemiş olsa bile alınan karar her zaman mükemmel olmayacaktır (Tortop vd, 2016, s.94).

### **1.2.2. Karar Verme Süreci**

Karar verme eylemi, yönetici açısından yapılması gereken bir seçimi ifade ederken aynı zamanda bu seçimin bir sürecin sonunda ortaya çıkan bir sonuç olduğunu da dikkate alarak, karar verme davranışının incelenmesinde bu sürecin de analizi gerekmektedir. Karar verme süreci, yöneticinin karşı karşıya kaldığı bir sorun karşısında sahip olduğu bilgi ve gözlemler ile başladığı ve bu nokta itibariyle değişik faaliyet, düşünce ve eylemleri içeren ve sonucunda bir karara ulaşıldığı bir süreç olarak

değerlendirilmektedir (Koçel, 2014, s.137). Karar verme sürecini birbirini takip eden sekiz kademeli bir süreç olarak tanımlamak mümkündür.



**Kaynak:** Lewis, Goodman, Fandt, 2004.

## Şekil 2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

**Problem ya da fırsatların belirlenmesi,** Karar verici sahip olduğu bilgi ve uyarıların sonucunda ortada karar verilmesini gerektiren bir problemin ya da karşılaşılan bir fırsatın varlığının farkında olmalıdır. Problem arzulan performans seviyesine ulaşılmaması durumunda, fırsatlar ise istenilen performans seviyesine ulaştıracak kaynakların bulunması halinde ortaya çıkmaktadır. (Kıral 2015, s.76)

**Amacın belirlenmesi,** Karar verici açısından süreç sonunda bulunulmak istenen konumun belirlenmesi ile amaç tarif edilmiş olup süreç açısından yön belirleyici rol taşımaktadır. Elde edilmek istenen amaç; ölçülebilir, belli bir zaman ölçüsüne sahip, erişilebilir ve motive edici olmak durumundadırlar. Amaca ulaşmak için gidilmek istenilen yolda önümüze çıkan ya da çıkması muhtemel görülen engellerin problem olarak tanımlanması gerekmektedir. Ulaşılmak istenilen amacın uzun dönemli olması stratejik düşünmeyi gerektirirken; kısa dönemli amaçlar için ise taktik düşünmek ve karar vermek gerektirmektedir (Kıral 2015, s.76).

**Seçeneklerin belirlenmesi,** Örgütü amaçlarına ulaştıracak fırsatların değerlendirilmesi veya karşılaşılan problemi ortadan kaldıracak seçeneklerin belirlenmesi sürecin sonraki aşamasını oluşturmaktadır. Daha etkili karar vermek için farklı seçeneklerin ortaya çıkarılmasında, yaratıcılık ve olaylara farklı yaklaşabilmek ile yöneticinin eğitimi, bilgi ve tecrübesi ile farklılığını ortaya koymasına ihtiyaç duyulmaktadır. Seçenekler çözüme yönelik ve örgütün imkânları ile uyumlu olmak durumundadır. Seçeneklerin artmasının karar sürecini uzatma ihtimali de göz önünde tutulmalıdır (Kıral 2015, s.76). Diğer taraftan tek seçeneğin bulunduğu veya örgüt imkânlarının diğer seçenekleri kullanmaya imkân vermediği durumlarda seçim

durumundan bahsetmek ve dolayısıyla karar vermekten söz etmek mümkün olamamaktadır (Koçel, 2014, s.153).

**Seçeneklerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,** Bu aşamada amaçlanan, eldeki seçeneklerin teknik uygulanabilirlik, sosyal açıdan uygunluk, getirdiği maliyet, başarı olasılığı, paydaşların beklentilere uygunluk ve olası sonuçlar gibi kıstaslara bağlı olarak irdelenmesi ve avantaj ve dezavantajlarına göre sıralanmasıdır. Seçeneklerin kabulü uygulama ve başarı şansına bağlı olarak değerlendirilmektedir (Kıral 2015, s.76).

Bu aşamada seçenekler arasından en iyi, en ucuz olanı değil örgütün belirlenmiş amacına uygun olarak en etkin olanı seçmek önem kazanmaktadır. Bu yüzden bilinçli bir tercih yapabilmek için gerekli bilgi ve uzmanlık becerisi sahip olmak ve eğer gerekirse uzman kişilerden destek almak gerekmektedir. Seçenekler arasından en uygun olanını seçmek; beraberinde seçilmeyen alternatifin faydalarından vazgeçerek alternatif maliyeti yükünü de getireceğinden, zor ve stresli bir görevdir. (Kıral 2015, s.76-77).

**Kararı Uygulama,** Seçim kararını takiben yöneticinin yapması gereken kararın uygulamasına geçmektir. Kararın alınması ile sonuçların değerlendirilmesi arasında bir köprü görevi gören uygulama süreci en uzun zaman alan aşamadır. Kararın uygulanmaması, alınacak yeni kararları gerektirmekte ve sürecin bu aşamasından önce yapılan tüm işlemler boşa gitmiş olmaktadır. Yönetici karar verme aşamasında kararın uygulama yöntemlerini de göz önünde bulundurmalı ve örgüt üyelerini de içeren geniş katılımlı kararlar almalıdır (Kıral 2015, s.77).

**Sonuç eldesi ve sonuçların kararlarla karşılaştırılması,** Uygulama sonucunda elde edilen sonuç ile sürecin başlangıcında alınan kararlarla karşılaştırılmasının yapılarak, hedeflenen amaç ya da çözüme ulaşma derecesi ile yapılan değerlendirme sonucu kararın doğruluğuna karar verilir ve bu aşama tamamlanmadan karar süreci tamamlanmamış kabul edilmektedir. Uygulamanın takip edilmesi ve uygulamada çıkabilecek aksaklıkların tespiti ile değişen şartlara uygun önlemlerin alınması ile elde edilen sonuçlar yöneticiler için önemli geri beslemelerdir. Bu sonuçlar ışığında yeni sorunların çözümünde daha isabetli karar alınması mümkün olmaktadır (Lewis vd., 2004, s.185).

Karar sürecinin bir bütün olarak değerlendirilmesi, gelecekteki kararlar açısından geri beslemenin yapılması sürecin ve sonuçların takip edilmesi işletmenin sorunsuz işleyişi açısından önem taşımaktadır.

### **1.2.3. Karar Verme Davranışını Etkileyen Faktörler**

Örgütlerde alınan kararları nitelik ve nicelik olarak etkileyen faktörleri üç ana grup altında toplanmaktadır. Karar verici birey karar sürecinin temel belirleyicisi konumundadır. Süreci başlatır, devamında izler ve sonuca ulaştığında bitirir. Yöneticinin kişilik özelliklerinin etkisinin yanında içinde bulunulan örgüt yapısının özellikleri ve örgütün dış çevresinin koşulları karar verme davranışında etkili olmaktadır.

**Kişilik Özellikleri,** Karar verme sürecinin temelinde yapılması gereken bir seçim ve bunun için ortaya konulması gereken irade gerekliliği, karar veren açısından bilgi düzeyi, tecrübe, kişilik özellikleri, inanç ve rollerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların önsezerleri, değerleri, karakter ve mizaç özellikleri, algıları karar verme davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Özer 2012, s.152-153).

**Örgütsel Özellikler,** Karar verme davranışlarında yöneticilerin etki altında kaldıkları diğer bir faktör örgütsel özelliklerdir. Karar verme davranışının temelinde örgütün amaçları ve buna paralel olarak örgüt kültürü ve değerleri sayılmaktadır. Örgütün kültürü, stratejileri, yönetim anlayışı, değerleri, yapısı gibi unsurlar karar verme sürecinde dikkate alınmak durumundadır. Örgütün özellikleri ve koşullarına uygun olmayan bir karar, örgüt içinde muhalefetle karşılaşabilme ve muhtemelen başarısız olma olasılığında dolayı, yöneticiyi yararlı olduğunu düşündüğü farklı bir karar almaktan alıkoymaktadır (Özer 2012, s.153).

**Dış Çevre Koşulları,** Örgütler, açık bir sistem olarak içinde buldukları çevre ile sürekli ilişki hali içindedirler. Dış çevreden aldıkları kaynakları sahip oldukları bilgi, teknoloji ve insan sermayeleriyle işleyerek oluşturdukları çıktılarını gene dış çevreye ileterek ekonomik değeri olan ürün ve hizmetler üreterek kuruluş amaçlarına uygun faaliyetler yürütmek durumundadırlar. Örgütsel dış çevre kavramını yakın ve genel dış çevre faktörleri olarak iki ayrı boyutta inceleyebiliriz. Yakın dış çevre faktörleri olarak nitelenen müşteriler, satıcılar, kamu kurumları, finans kuruluşları ve

rakiplerin durumları örgütün faaliyetlerini direkt olarak etkilediğinden yöneticiler, buradaki değişimleri ve oluşacak tehdit ve fırsatları çok daha dikkatli takip etmeleri ve örgütün çıkarlarının gerektirdiği önlem ve harekât planlarını hazırlamalıdır.

Şüphesiz örgüt yönetimi açısından yakın dış çevredeki değişimler, alınacak kararların zaman, kapsam ve amaçları açısından alınmasında kritik öneme sahiptir. Benzer şekilde örgüt yönetiminin değişimlerinde herhangi bir etkileme yeteneğinin olmadığı, buna rağmen doğrudan etkilendiği, genel ekonomik durum, ulusal ve uluslararası regülasyonlar, sosyo kültürel faktörler, doğal ve teknolojik gelişmeler gibi genel çevre faktörleri de örgüt yönetiminin karar verme sürecinde dikkate alınması gerekli önemli parametreler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Sağır 2006, s.71-74).

Karar verme eylemi bireysel bir seçim eylemi olarak düşünülse bile gerek örgüt içi faktörler gerekse de çevre şartlarından etkilenmektedir. Her kademedeki yöneticiler için çevre şartlarının takip edilmesi, işletmenin yapı ve kültürünün tanınması, yönetici ve çalışanların kişiliklerinin bilinmesi işletme içinde alınacak her tür kararın doğruluğunu ve başarısını etkileyen faktörlerdir.

#### 1.2.4. Karar Türleri

Karar verme literatürde çok farklı açılardan ve farklı şekillerde gruplandırılmaktadır. Bu gruplardan çalışmamızın kapsamı ile örtüşenlerden bazıları tanıtılacaktır. Karar türü ile ilgili bilgiler Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Karar Türleri

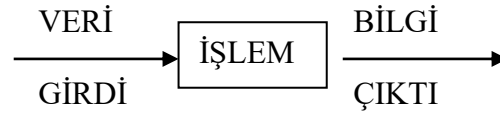
Karar Türleri	Açıklama	Örnekler
<b>Zamanla İlişisine Göre</b>	Yöneticilerin belli bir zaman diliminde önceden veya aniden vermek zorunda oldukları karar türüdür. Bu tür kararlarda bilgi, zaman kısıtı, sürecin karmaşıklığı, etik değerlere ve yasalara uygunluğu önemlidir.	Aynı Anda Verilen Kararlar Ardışık Kararlar
<b>Karar Vericiye Göre</b>	Kararı veren organın kişiliğine göre oluşan sınıflamadır.	Bireysel kararlar Grup kararları
<b>Yönetim Düzeylerine Göre</b>	Kararların, hiyerarşik yapıya göre gruplandırılmasıdır.	Stratejik Kararlar Yönetimsel Kararlar
<b>Bilgi Düzeyine Göre</b>	Karar vericinin sürece ilişkin bilgisine göre yapılan sınıflamadır.	Belirlilik Kararları Risk Kararları Belirsizlik Kararları
<b>Zaman Ufkuna Göre</b>	Kararların ulaştığı zaman dilimine göre yapılan sınıflandırmadır.	Kısa Süreli Kararlar Orta Süreli Kararlar Uzun Süreli Kararlar
<b>İşletme Fonksiyonuna Göre</b>	Kararların işletme fonksiyonlarına göre gruplandırılmasıdır.	İK Kararları Finansal Kararlar Pazarlama Kararları Üretim Kararları Diğer Kararlar
<b>Karar Verme</b>	Karar vericinin problemin çözümü ile ilgili	Rasyonel Sezgisel ve Deneyimsel

<b>Şekline Göre</b>	tercih ettiği yöntemlere göre yapılan sınıflandırmadır.	Kaçınmacı Kendiliğinden aniden Yargısal (Deneme/Yanıllma) Lideri İzleme Bilimsel Yöntemler (Gelecek Okuryazarlığı)
<b>Yaşam Döngüsüne Göre</b>	İşletmenin yaşam döngüsüne göre adlandırılan kararlardır.	Kuruluş Kararları Geliştirme Kararları Tasfiye Kararları
<b>Diğer Unsurlara Göre</b>	Kararların alınma ve açıklanma biçimlerine göre yapılan sınıflandırmadır.	Açıklanan Kararlar Açıklanmayan Kararlar İstisna Kararlar
<b>Yapısına Göre</b>	Sorunların ortaya çıkma sıklıkları ve karmaşıklık durumlarına göre yapılan sınıflamadır.	Programlanabilir kararlar Programlanamayan kararlar

**Kaynak:** Göker 2006: 51, Morgül, Tarık 2014: 14-26

### 1.2.5. Karar Vermede Bilginin Rolü

Bilgi, karar verme sürecindeki yöneticiye yardımcı olmak amacıyla düzenlenmiş verilerdir. Yöneticinin ihtiyacını karşıladığı sürece anlamlıdır. Bilgi, verilerin amaca göre işlenmesi, düzenlenmesi sonucu oluşur. Üst bilgi (yoğun bilgi), özel bir amaca yönelik olarak düzenlenmiş bilgilerden oluşur. Bilgi kavramı veri kavramı ile ilişkilidir. Veri, bilgi üretiminde kullanılan, sayısal ve sayısal olmayan semboller, istatistikler vb. girdilerdir. Bilgi ise, yöneticiye karar vermesinde fayda sağlayacak yardımı ulaştırmak amacıyla, verilerin işlenip düzenlenmiş halinden oluşmaktadır. Bilgi işleme sürecini sistem modeline benzeterek Şekil 4'teki gibi gösterebiliriz.



**Şekil 3.** Verinin Bilgiye Dönüşüm Süreci

Üretimde hammadde girdi olarak girip bir çıktı olarak mamul olarak ulaşıyorsa veri de işleme girip bilgi olarak çıkmaktadır. Veri ve bilgiyi ayrıca matematiksel bir ifade ile de göstermek mümkündür.

$$\text{Bilgi} = f(\text{Veri}, \text{İşlem})$$

$$\text{Çıktı} = f(\text{Girdi}, \text{İşlem})$$

Verinin bilgiye dönüşümü, tipik bir üretim sürecinden başka bir şey değildir. İlk maddelerin, bir üretim süreci sonunda mamule dönüşmesi gibidir. Bir süreç sonunda çıktı olan bazı bilgiler, diğer bir süreç için girdi olabilir.



Bilgi, geçmişin hatırlanmasına, bugünün yönetilmesine, sonuçların denetlenmesine ve geleceğin planlanmasına imkân verir. Kişi ve örgüt çevresini ancak, gerekli bilgileri etkin bir biçimde kullanarak değerlendirebilir, denetleyebilir ve değiştirebilir. Bilginin kullananlara güç sağlayabilmesi birbiriyle etkileşimli bazı özelliklere sahip olması ile doğru orantılıdır.

Bilginin değeri, bilginin ilgili organa sunulması, algılanması ve kullanılması ile oluşur. Bilgi, karar vermeye sağladığı destek oranında değerlidir. Bilginin değeri ile maliyeti arasındaki ilişki öznedir. Kişilere göre değişir. Bu nedenle, bilginin maliyetini ve özellikle de değerini somut olarak hesaplamak pek kolay değildir. Bilginin maliyeti ile değeri arasındaki ilişki şekil ile gösterilmiştir. Bilginin maliyeti; verilerin elde edilmesi, işlenmesi, sunulması ve ileride yeniden kullanılması amacıyla depolanması süreçlerine ilişkin harcamalardan oluşur. Bu nedenle, bilgi kullanıcılarının bilgi istekleri, maliyet ve fayda analizlerine tabi tutulduktan sonra karşılanmalıdır.

### **Bilginin özellikleri**

**Doğruluk**, Bilgi kullanıcılarına güven sağlayabilmesi amacıyla bilgilerin doğru olması önem arz etmektedir. Bu noktada, doğruluk, bilginin hatasız bir şekilde sunulmasını ifade etmektedir. Kabul edilebilir hata miktarı ise, bilgi kullanıcılarının hata payı anlayışına (toleransına) göre değişmektedir. Verilecek kararın zamanının önem taşıması ve sonuçlarının risk ifade etmesi durumlarında tolerans düzeyi önemli ölçüde etkilenmektedir.

**Tarafsızlık**, Bilginin sahip olması gerekmekte olan özelliklerden biri de bilginin tarafsız olmasıdır. Bilginin tarafsız olması, bilginin kişisel düşüncelerden ve yargılardan bağımsız bir şekilde sunulmasını ifade etmektedir. Çünkü, bilgi kullanıcılarına tarafsız bir şekilde sunulmayan bilgi, bilgiyi sunan tarafın isteğine, eğilimine ve yargılarına göre yönlendirilmiş olacaktır.

**Kısalık (Bilginin miktarı)**, Bilgi kullanıcıları, bilginin mümkün olduğu ölçüde kısa olmasını talep etmektedirler. Bununla birlikte, bilgi sunumu yapılmadan önce bilginin kısaltılması yapılırken bilginin tam ve doğru olmasına engel olunmamasına özen gösterilmelidir. Gerekli gereksiz ayrımı yapmaksızın birçok bilginin sunumunun yapılması yöneticilerin bilgi seline maruz kalmalarına sebep olacaktır. Fazla bilgi sunumunu ifade eden bu durum, bilgi patlaması ya da bilgi kirliliği gibi kavramlarla

ilişkilidir. Bu çerçevede, karar verme sürecinde olması gereken kısalıktan fazla bilginin olması, yöneticilere faydadan çok zararı olacaktır.

**Zamanlılık**, Zamanlılık, bilginin yöneticiye gerekli olunan zamanda sunulması gerektiğini ifade etmektedir. Bilgi, yöneticiye ne kadar geç gelirse o ölçüde değerini yitirecektir. Çünkü, yöneticiler genellikle; doğruluk, zamanlılık ve maliyet arasında seçim yaparak hareket etmektedirler. Bu bağlamda, yöneticiye zamanında ulaşan bilgi, karar verme sürecinde ödün verme gerekliliği ihtimalini düşürecek ve verilecek kararın sağlıklı olma ihtimalini artıracaktır.

**İlgililik (Yerindelik)**, Bilginin, sunumunda muhatabın sadece bilgiye ihtiyaç duyan kullanıcılar olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda, ilgili bilgi, yöneticiyi doğru eylemi gerçekleştirmeye yöneltecektir. Bu kapsamda, bilginin bu özelliği, bilgi kullanıcılarının statü ve yetkileriyle yakından ilişkilidir. Buna göre, bilgi sunumunda bulunulurken yetkisi olmayan bir yöneticiye ya da sadece üst düzey yöneticinin bilmesi gereken bir bilginin daha alt düzeyde bir yöneticiye sunulması ve benzeri diğer durumlar, uygun olmamakla beraber sorun çıkmasına da sebep olabilecektir.

**Anlaşılabilirlik**, Anlaşılabilirlik, verinin bilgiye dönüştürülebilmesi ve bilginin iletilmesi ile ilgili bir kavramdır. Doğrudan doğruya bilgiyi kullanacak kişiyle ilgilidir denilebilir. Anlaşılabilirlik, birçok faktörün etkisi altındadır.

**Geçerlilik**, Geçerlilik, bilginin karar verilecek konuyu hangi ölçüde açıkladığını veya diğer bir deyişle, bilginin karar verme sürecindeki gerçeği yansıtma düzeyinin belirlenmesini ifade etmektedir.

**Güvenilirlik**, Güvenilirlik, bilginin tutarlı oluşunun ya da sonuçlarının genellenebilme kabiliyetinin ölçüsünü ifade etmektedir. Buna göre, sonuçları tutarlı olan ilgili olduğu olayı temsil etme kabiliyetinde olan bilgi, güvenilir olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, güvenilirliğin söz konusu olabilmesi, bilginin olayı temsil kabiliyetinde, doğru, ispatlanabilir ve tarafsız olmasıyla mümkün olmaktadır.

### 1.2.6. Karar Verme Boyutları

Scott ve Bruce (1995), karar verme stilleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında daha önceki araştırmalardan faydalanarak kavramsal eksiklikleri tespit etmiş stillerin net bir şekilde yeterince oluşmamış olduğunu gündeme getirmişlerdir. Önceki çalışmaları birleştirerek kişinin karar verme durumlarında sergiledikleri tutum ve davranışları tespit etmişler ve ortaya ‘General Decision-Making Style’ (GDMS), Türkçe ifadesiyle ‘Genel Karar Verme Stili’ni (GKVS) çıkarmışlardır (Tekin ve Ehtiyar, 2010, s.6)

Scott ve Bruce (1995), karar vermeyi bir davranış şekli olarak ele almışlar ve bu bakış açısıyla yapılan incelemek sonucunda beş farklı karar verme stilini ortaya koymuşlar. Bunlar; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden anlık karar verme stildir (Yılmaz, 2011, s.13-14).

**Rasyonel Karar Verme Stili**, Rasyonellik etkinlik ile aynı anlamı taşımaktadır. Rasyonel karar vermede amaç en doğru ve etkin kararı almaktır. Rasyonel karar veren kişiler karar verecekleri konu ile alakalı gereken araştırma ve incelemeler yaparak alternatifler içerisinde en uygun ve etkili olan kararı seçmektedirler.

**Sezgisel Karar Verme Stili**, Sezgisel karar vermede kişiler karar almaları gerektiği durumlarda o anki his ve sezgileri doğrultusunda karar vermeleridir. Alternatif karar seçeneklerini yaşadığı tecrübeler ve olabilecek ihtimalleri iç mukayese ile hızlıca eleme yaparlar. Yöneticilerin en sık kullandığı karar verme stili olduğu tespit edilmiştir.

**Bağımlı Karar Verme Stili**, Bu stile sahip karar alan kişiler karar verme aşamasında başkalarının deneyim, tecrübe ve görüşlerini dikkate alarak karar verirler. Bağımlı karar verme stiline sahip kişiler, kararlarının sorumluluklarını kararı alırken etkilendikleri kişilere yansıtmaktadırlar.

**Kaçınmacı Karar Verme Stili**, Kaçınmacı karar vermede kişi kararı vermemek için vakadan uzaklaşma durumudur. Karar ile ilgili sorumluluk almak istemezler. Karar almayı mümkün olduğunca ve defalarca ertelemek isterler.

**Kendiliğinden Karar Verme Stili**, Bu stilde karar verme durumunda kişiler aniden ve fazla düşünmeden hemen kararı alıp uygulamaları durumudur. Karar verme

aşamasında az düşünme, hızlı ve ani karar verme, alternatifleri göz önünde bulundurmama gibi eylemler vardır.

### **1.3. Yönetişim**

Dünyada meydana gelen ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeler her alanı olduğu gibi yönetim alanını da etkilemiştir. Bu değişim yönetim alanında yeni kavramların, anlayışların ve kurumların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mevcut anlayış, kavramlar ve kurumlar hızla değişmeye başlamış ve dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm şirketlerden kamu yönetimine kadar birçok alanı etkilemiştir (Sobacı, 2007, s.219).

Dünyada çok boyutlu bir dönüşüm yaşandı ve günümüzde de devam etmektedir. Bunlardan ilki sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecindeki dönüm noktalarıdır. İkincisi Fordist üretimden esnek üretime geçiş, üçüncüsü ulus-devlet anlayışından küresel dünyaya geçiş ve dördüncüsü modernist düşünceden postmodernist düşünceye geçiş senaryosudur (Hoştut, 2015, s.56). Bu muhtelif değişim sadece üretim bazında ortaya çıkan bir süreç değil, ekonomik, sosyolojik ve siyasi alanlarda da etkisi görülen bir dönüşümdür (Sadioğlu ve Altay, 2020, s.328). Kronolojik anlamda birbirini takip eden ve tamamlayan bu süreçler, sadece bilim ve teknoloji alanında değil, siyasi ve sosyolojik alanda da pek çok yeni kavramı ortaya çıkarmıştır. Bazı kavramsal terimler eskimiş olsa da bunların yerini daha modern ve kapsamlı tanımlar almıştır.

Yönetişimin toplumu, siyaseti, ekonomiyi ve insana dair her şeyi tanımlayan, değiştiren ve geliştiren etkileri olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla kapitalizm, liberalizm, küreselleşme, yönetim, modernizm, postmodernizm gibi kavramlar içerik ve kapsam bakımından birbirinden farklı ve örtüşen yönlere sahip olsalar da siyasal, toplumsal ve ekonomik alan (Kaya ve Aydemir, 2011, s.15).

Yönetişimin tek bir tanımı yoktur çünkü yönetim tek bir alanla sınırlı değildir; hukuk, siyaset, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi gibi birçok alanla ilgilidir ve yerel, ulusal veya uluslararası platformlarda uygulanabilir (Palabıyık, 2003, s.227). Yönetişim, yönetimdeki bir değişikliği ifade eder. Bu yeni sistem, değişen ve gelişen dünyanın gereksinimlerine uyum sağlayabilen, tüm aktörlerin söz sahibi olduğu yeni

bir anlayışı temsil etmektedir. Yönetişim, birden fazla yönetici aktörün yer aldığı bir yönetim sürecidir (Dixit, 2009, s.251).

Yönetişim, siyaset bilimi alanı altında sosyal veya devlet etkileşimlerinin değişen kalıpları altında ele alınmış ve çabalarla ilişkilendirilmiştir. Rhodes (1996), yönetişimi “piyasalar ve hiyerarşilerin bir karışımı değil, bir başkasını yaratan, kendi kendini kuran örgütler arası bağlantılar” olarak tanımlarken; Meadowcroft (2007), yönetişimi yeni tip sosyo-politik etkileşimle ilişkilendirmiştir. Onyekachi (2103), yönetişimi, devam eden müzakere ve yansıtma yoluyla hedefler üzerindeki değişikliklerle iletilen rasyonaliteye dayalı bir sosyal koordinasyon yolu olarak tartıştı. Acemoğlu ve Robinson (2013), büyüme, istikrar ve kamu refahı sağlamayı amaçlayan kurumların iyi yönetişimini, önemli düzeyde bir organizasyon yapısı elde edilene kadar ekonomik politikaları uygulayarak ve yürüterek formüle ederek tanımlamıştır.

Towah (2019) deyimiyile; kamu kurumlarının iyi yönetişimi sadece hesap verebilirlik, şeffaflık ve katılımla ilgili değildir; ama aynı zamanda hukukun üstünlüğü ve şeffaflığın öneminin kabul edilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle, iyi yönetişim, kendini toplum üyelerinin refahını iyileştirmeye ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmeye adanmış bir hükümetin geçerli olarak gözlemlendiği ve kabul edildiği düzeydir. İyi yönetişim, aynı zamanda, kamu düzenini ve kamu hizmetlerinin sağlanmasını sağlamanın yanı sıra, üretken işletmelerin ve tarafsız davranışların güçlendirilmesine elverişli bir ortam yaratma becerisini de sunabilmelidir.

Yönetişim, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerin yürütülmesinde tüm paydaşlarıyla şeffaf, hesap verebilir, sorumlu ve adil bir ortamın oluşturulmasını ifade eder. Bu sistemin amacı, menfaat sahiplerinin haklarını korumak, talep ve beklentilerini karşılamak ve sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Yönetişim kavramı, klasik yönetim yapılarının tek taraflı olarak belirlediği ilişkiler yerine, çok aktörlü ve etkileşimli bağlantıları içeren, ortak yönetim, planlama ve kamu-özel ortaklığı felsefesine dayalı bir yönetim yaklaşımıdır (Hoştut, 2015, s.57). Yönetişim yaklaşımı, şirket veya kuruluşun uzun vadede ayakta kalmasını, kurumsal yatırımcıları çekmesini ve operasyonel performansını en üst seviyede tutmasını sağlar.

Kurumsal yönetişim, hissedarlar, çıkar grupları, hükümet ve yönetim kurulu ile etkileşim içindedir. Ancak arka planda kültür, değerler, toplum, işletmenin bulunduğu sektör ve ekonomik sistem ile etkileşim halindedir. Bu nedenle kurumsal yönetim

yaklaşımında yaşanan aksaklıklar öncelikle işletmelerin hissedarlarını, çalışanlarını, müşterilerini ve daha geniş bir perspektiften mevcut sektörü ve toplumu etkilemektedir. Bu süreç zaman ilerledikçe etkisi artan bir durumdur. Kurumsal yönetimin uygulandığı şirket veya kuruluşta iç denetim, şeffaflık ve hesap verebilirlik oluşur. Yönetişimde tüm aktörler birbirinden sorumludur ve birbirleriyle etkileşim halindedir.

Yönetişimin amacı, tüm aktörlerin karar alma mekanizmasına katılmasını, uygulamada etkinliği ve yüksek etkinliği ve tüm aktörlerin birbirine karşı sorumlu olmasını sağlamaktır. Yönetişim kavramı modern bir deyimdir, klasik yönetim anlayışından çok daha fazlasını ifade eder. Katı bir hiyerarşiden ziyade, çapraz ve çok yönlü ilişkileri organize eden, yöneten ve mekanizmaları karşılıklı besleyen ilkeleri içeren bir sistemdir. Adalet, şeffaflık ve çok yönlülük gerektirir. Bilgiler müşteriden gizlenirse şeffaflık olamaz.

Yönetişim olmadan şeffaflık da gerçek olamaz. Hesap verebilir değilse, yönetişim kavramı tam olarak uygulanamaz. Sorumluluk kavramı yönetişimle de ilişkilidir. Tersine, zayıf yönetişim, en iyi ihtimalle bir şirketin belirtilen hedeflerine ulaşamamasına ve en kötü ihtimalle şirketin çökmesine ve hissedarlar için önemli mali kayıplara yol açabilir. Bu mali kayıp sadece parasal olmayıp şirket ve organizasyonda temsil edilen pay sahipleri veya menfaat sahipleri nezdinde şirketin imajını da zedelemiştir. Aktif görev alan çalışanların veya aktörlerin güveninin de sarsılmasına neden olacaktır. Diğer bir deyişle, kötü bir yönetişim, bir şirket için sadece maddi değil, aynı zamanda manevi kayıplara da neden olacaktır. Mali zarara uğrayan şirket, yatırımcılara, müşterilere, hissedarlara ve kendi çalışanlarına karşı da bir profil çizecektir. Dolayısıyla yönetişim hem mikro düzeyde bir şirket hem de özel bir kurumdur.

Meşrutiyet ve demokrasinin makro düzeyde uygulanabilirliği açısından oldukça önemlidir. Bu noktada klasik yönetim anlayışı ile yönetişim arasındaki farkın bir şirket için önemi ortaya çıkmaktadır. Yönetim yukarıdan aşağıya bir hiyerarşi ifade eder ve hareket tek yönlüdür, bu nedenle etkileşim veya paydaş yoktur. Piramidin altındaki aktörlerin ise karar verme ve yönetime katılma hakları yoktur. Bu süreçte işbirliğini teşvik eder.

Yönetişim, şirkette herkesin birbirinden sorumlu olduğu, alınan kararların

herkes için en doğru ve faydalı olacak şekilde yerine getirileceği, herkesin kazanmasının temel mantık olduğu bir sistemdir. Yönetişimde kararlar, tüm aktörlerin dahil olduğu bir sistem içinde alınır ve asıl amaç kimseyi mağdur etmemek veya zararı en aza indirmektir.

Yönetişim, örgütsel amaçların kusursuz bir şekilde gerçekleştirilmesi için yetkilendirilmiş, ortak çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koyarak hareket eden, iletişim ve etkin bilgi paylaşımını, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimseyen, ortak kararlar alan, duygusal yönü yüksek kişiler tarafından yürütülen örgütsel faaliyetlerdir. Zeki, empatik, proaktif ve sinerjik” olarak tanımlanabilir (Fidan, 2011, s.6-7). Yönetişim kavramı kamu yönetimi bağlamında ele alındığında niteliği değişen devlet-vatandaş ilişkilerini açıklamaktadır. Günümüzde klasik yönetim anlayışı, siyasal iktidar ile yurttaşlar arasındaki ilişkileri açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Yönetişim kavramı, bu yetersizlik ve sınırlılıktan kaynaklanan sığılı ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Böylece devlet ve yönetimi ile ilgili ulusal aktörleri ve uluslararası kuruluşları dikkate alan yeni bir kavram ortaya çıkmıştır (Özer, 2006, s.60).

Yönetişim en temel haliyle özel bir şirket veya kuruluşun yöneldiği konular, uyduğu kurallar ve denetlendiği alanlarla ilgilidir ve tüm bu süreç bu şekilde işler. Aynı zamanda kurumsal bir yapı için sorumluluklar, davranışlar, uyulması gereken kurallar ve uygulanan politikalar kurumsal yönetim ile ifade edilmektedir. Yatırımcıları, hissedarları ve müşterileri anlamak kurumsal yönetim açısından önemlidir; ve aynı zamanda iş yönü ve bütünlüğüdür. Dolayısıyla yönetim, şirketin dış imajını doğrudan etkiler ve yatırımcı, müşteri veya hissedar şirket hakkındaki kararını bu imaja göre verir (Ali, 2015, s.73).

İyi bir yönetim anlayışı, müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar veya toplum ile şirket arasında güvene dayalı köprüler kurar. Yönetişim, bir şirket veya özel bir kuruluş için gerekli ve doğru olan kural, politika ve uygulamaları içeren bir yapı oluşturmaktadır. Aynı zamanda organizasyondaki hesap verebilirliği artırır. Çünkü bu sistemde şirket çalışanlarından yönetim kuruluna, üst düzey yöneticilerden hissedarlara kadar şirketin her aktörü başkalarına karşı sorumludur. Aynı zamanda, hepsi birbiriyle etkileşime girer. Yönetişim, bir şirketin sorumlu olduğu tüm paydaşlara karşı şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenlik ilkelerini içerir.

2000’li yılların başında özellikle demokratik olmayan ya da demokrasiyi meşru

temellere oturtamayan ülkelerde büyük çaplı kurumsal yolsuzluklar yaşanmış ve gerekli kurumsallaşma sağlanamamıştır. Yaşanan olumsuzlukları gidermek, daha güvenli, daha şeffaf, hesap verebilir ve denetlenebilir bir yatırım ortamı oluşturmak ve ilgili tarafların menfaatlerini korumak amacıyla 1992 yılında Cadbury Raporu ve 2000 yılında yayınlanan Sarbanes-Oxley Yasası yayımlanmıştır (Berksoy ve Yıldırım, 2017, s.2-3). Sarbanes Oxley yasasına göre halka açık şirketlerde muhasebe hizmetlerinin, mali raporların ve bağımsız denetçilerin kalitesi artırılmalı ve şeffaflık sağlanmalıdır. Bu rapor ve yasa, içeriği ve amaçları açısından yönetişimin önemini vurgulamaya yönelik ilk çabaların örnekleridir. Bu çerçevede, geleneksel olarak müşteri ve hissedarlara indirgenen ve kar maksimizasyonu odaklı ilişkilerin yerini çok paydaşlı ilişkiler almaya başlamış; yönetim kavramıyla birlikte şirketlerde şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik ve eşitlik unsurları önem kazanmıştır (Cengiz, 2013, s.407).

Halkla ilişkiler, küreselleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte ortaya çıkan yönetim olgusunun içeriğini ifade eden şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumlulukla ilgili süreçlerde ihtiyaç duyulan bilgi, iletişim veya diğer araçlar için önemlidir. Çünkü kurumsal yönetişimin temel ilkeleri, standartları, kriterleri ve boyutları, tüm şirket menfaat sahiplerinin dünyanın liderliğinde yönetildiği ve oluşturulduğu yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılır.

Halkla ilişkiler, çevresi hakkında bilgi toplar, paydaşların her türlü bilgi ihtiyacını karşılar, stratejik kamuları belirler, sorunları yönetir ve karar vericilere tavsiyelerde bulunur. Bu nedenle, bir şirket veya kuruluşun paydaşları, hissedarları, müşterileri veya çalışanları tarafından denetlenmesi konusunda halkla ilişkiler departmanının gerekli bilgilere erişmesine ihtiyaç vardır. Çünkü bu birim derlediği, analiz ettiği veya yayınladığı makaleler sonucunda şirket veya kuruluşun şeffaflığına katkıda bulunur.

Şirketin denetimi, yönetim kavramının uygulanabilirliği açısından hayati önem taşımaktadır. Halkla ilişkilerin sağladığı bilgiler de bu sürecin sağlıklı bir şekilde denetlenmesi için önemlidir. Halkla ilişkilerde şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkeleri, şirketin hissedarları, diğer menfaat sahipleri, müşterileri, çalışanları ve diğer aktörleri ile iyi ve güvenli ilişkilerin sürdürülmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta; diğer aktörlerle paylaşır, onları bilgilendirir ve



güvenlerini kazanmak için çalışmalar yapar (Rhodes, 1996, s.652-67).

Yönetişim tek taraflı değil, çok aktörlü ve etkileşimli ilişkileri içeren bir kavramdır. Aynı zamanda ortak yönetime, düzenlemeye ve kamu-özel sektör işbirliğine dayalı bir yönetim şeklidir. Hem özel işletmelerde hem de turizm sektöründe birden fazla karar alma mekanizmasının olduğu modern ve çağdaş bir yönetim anlayışını ifade eder. Yönetişim, modern dünyada niteliği değişen yönetici-yönetimli etkileşimden, hukukun üstünlüğüne, demokratikleşme arayışlarına, devletlerin yeterli hizmeti sunabilme yetisine kadar pek çok konuyu da tartışma konusu haline getirmiştir.

Yönetişim, çok aktörlü kamu ve özel sektör ortaklıklarına dayalı, çok aktörlü yeni ve daha güncel bir yönetim yaklaşımının ürünüdür. Bu yeni ve güncel yönetim yaklaşımı yerel, ulusal veya uluslararası bir uygulama alanı olabilir. Bu mevcut yönetim anlayışı, ortak düzenleme, ortak yönetim ve ortak eyleme dayanmaktadır. Dolayısıyla yönetişim, doğası gereği çok aktörlü bir anlayıştır ve bu aktörler etkileşim halinde olup, birlikte hareket ederler.

Yönetişimin yerel veya ulusal bazda uygulanması, en basit ve temel haliyle, bir bölge veya bölgede bulunan insanların kendilerini ilgilendiren konulara müdahale edebilme, karar alma sürecine katılabilme ve bu imkânı sağlayabilmesidir. Yönetişim, tek subjektif yönetim anlayışının çok aktörlü bir sisteme evrildiği, yönetim yetkilerinin yönetilen grupla paylaşıldığı, kaynakların paylaşıldığı, toplumun birlikte hareket ettiği ve tüm bu süreçlerde aktif rol oynadığı bir yönetim modelidir. (Fidan, 2011, s.222).

Devlet, yönetimdeki aktörlerden biridir. Yönetişime dahil olan diğer aktörler, tartışılan hükümetin düzeyine bağlı olarak değişir. Örneğin, kırsal alanlarda etkili toprak beyleri, köylü çiftçi birlikleri, kooperatifler, STK'lar, araştırma enstitüleri, dini liderler, finans kurumları, siyasi partiler, ordu vb. diğer aktörler olabilir. Kentsel yönetişime dahil olan aktörler arasındaki bağlantıları göstermektedir. Ulusal düzeyde, Yukarıdaki aktörlere ek olarak, medya, lobiciler, uluslararası bağışçılar, çok uluslu şirketler vb. karar vermede veya karar verme sürecini etkilemede rol oynayabilir.

Hükümet ve ordu dışındaki tüm aktörler, "sivil toplum"un bir parçası olarak gruplandırılmıştır. Bazı ülkelerde, sivil topluma ek olarak, organize suç örgütleri de, özellikle kentsel alanlarda ve ulusal düzeyde karar alma sürecini etkiler. Bazı kırsal alanlarda, yerel olarak güçlü aileler karar verme sürecini alabilir veya etkileyebilir. Bu

tür gayrı resmi karar alma süreçleri genellikle yolsuz uygulamaların sonucudur veya yolsuz uygulamalara yol açar.

Stoker'a (1998) göre, yönetim önerileri şunlardır:

Yönetişim, yönetim anlayışını önemseyen ama bunun da ötesinde bir takım kurum ve kuruluşların varlığını kabul eder.

Yönetişim anlayışında, ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde taraflar ve aktörler arasındaki sınırlar net olarak ayrılmamış ve sınırlar belirsizdir.

Yönetişim, kolektif faaliyetlere katılan aktörler ve kurumlar arasındaki güç ilişkisini ifade eder.

Yönetişim, özerk veya kendi kendini yöneten aktörlerle ilgilidir.

Yönetişim, karar alma mekanizmasını tek başına idareye bırakmaz ve diğer aktörlerin sorunları çözmek için yeterli kapasiteye sahip olduğunu varsayar (Stoker, 1998, s.17).

### **1.3.1. Yönetişimin Tarihsel Gelişimi**

Yönetişim kavramının ortaya çıkışı 16. yüzyıla kadar gitmektedir ve bu kavramın temeli Fransızca "governance" sözcüğüne dayanmaktadır. Yönetişim kavramı ilk kez 1989 yılında Dünya Bankası'nın Afrika için yayınladığı bir raporda kullanılmıştır. Bu rapora göre yönetim, ülke işlerinin yönetiminde siyasi gücün kullanılmasıdır. OECD ise yönetim kavramını "bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde güç ve otoritenin kullanılması" olarak tanımlamaktadır. Dünya Bankası uzmanları Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton'a göre yönetim, "bir ülkede güç ve otorite kullanımını belirleyen gelenekler ve kurumsal mekanizmalar" olarak tanımlanmaktadır.

Avustralya Uluslararası Kalkınma Ajansı tarafından parlamentoya sunulan "Better Aid for a Better Future" başlıklı raporda yönetim, 'ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının açık, şeffaf, hesap verebilir ve adil bir şekilde etkin yönetimi' olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, daha iyi yönetim için gerekli kriterler; ekonomik ve mali yönetimin iyileştirilmesi, kamu yönetiminin daha etkin hale

getirilmesi, hukukun üstünlüğünün tesis edilmesi ve halkın karar alma süreçlerine katılımının sağlanması veya artırılmasıdır.

Birleşmiş Milletler yönetişimin karmaşık mekanizmalar, süreçler, ilişkiler ve kurumlar gerektirdiğini açıkladı. Bu kurum ve süreçler, vatandaşların ve sosyal grupların yasal haklarının korunmasında rol oynamaktadır. Ayrıca bu kurumlar, yurttaşlar ve toplumsal gruplar arasındaki farklılık ve farklılıklardan doğabilecek sorunları da azaltmaktadır (Çukurçayır, 2003, s.270). Yönetişim kavramı özünde yöneten ile yönetilen arasındaki ilişki ve sınırlar üzerine düşünmeyi gerektiren bir kavramdır. Bu noktada yönetişimin getirdiği en büyük fark ve yenilik, yönetilen kitlenin giderek daha aktif rol oynamasını sağlamasıdır.

21. yüzyıla damgasını vuran yönetişim kavramı, yeni arayışlara çağdaş bir yanıt olduğu kadar, çağın taleplerini karşılamak üzere bilinçli olarak uygulamaya konulan ve ortaya çıkan bir kavramdır. Teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşme olgusunun yaygınlaşmasıyla birlikte “yönetişim” kavramı, günümüzün her alanında ortaya çıkan mikro uygulama alanı olan özel şirket ve kuruluşlardan başlayarak her alanda kullanılan bir kavram ve uygulama haline gelmiştir. Yaşamdan, makro alanda ulusların yönetimine ve uluslararası ilişkiler politikalarının belirlenmesine kadar (Bakkalbaşı, 2017, s.431-35).

### **1.3.2. Yönetişimin Boyutları**

Yönetişim üç boyuttan oluşur: sistematik, politik ve idari. Sistematik boyutta yönetişim; yasal ve resmi işlemlerden sonra kurulan veya seçilen iktidar veya hükümetten çok daha geniş bir yapı öngörür. Diğer bir deyişle, yönetişimin sistematik boyutunda sadece devlet değil, sivil toplum kuruluşları, dernekler, vakıflar, özel şirketler gibi diğer aktörler de karar alma sürecine katılmaktadır. Bu, karar alma mekanizmasında tek bir aktöre bağımlılığı ortadan kaldırır ve yetkiyi çoklu ve etkileşim halindeki aktörlere dağıtır (Tekeli, 1999, s.248). Yönetişim, politik anlamda; vatandaşların idari ve siyasi karar alma mekanizmalarının her aşamasında katılımını mümkün olan sınırlar dahilinde öngörmektedir.

İdari ve siyasi kararlarda pay sahibi olan ve seçme hakkına sahip olan vatandaş, iktidarın ve devletin meşruiyetini ve demokrasisini artıracaktır (Parlak vd., 2008, s.25-

26). Yönetişimin yönetsel boyutu; şeffaf, hesap verebilir ve kaynakları verimli kullanan bir kamu kurumunu ifade eder. Toplumdaki tüm aktörlerin siyasi ve yönetsel boyutta söz sahibi olması ve birbirleriyle etkileşim içinde olması, demokrasi ve meşruiyetin gereği olarak bu kesimlerin yönetimde etkin söz sahibi olmalarını sağlar. Dolayısıyla bireylerin karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi hem devletin demokratik varlığını güçlendirerek daha kontrol edilebilir ve güncel hale getirmekte hem de yenilikçi bir yönetim anlayışı oluşturmaktadır (Yıldırım, 2018, s.278-80).

Yönetişimin sistemik, politik ve yönetsel boyutlarına ek olarak, bir de yönetim boyutu vardır. Bu, kurumsal yönetim anlamına gelir. Diğer bir deyişle özel şirket, dernek, vakıf veya kuruluşların yönetim mekanizması ile ilgilidir. Bu anlamda yönetişimin en yerel birimden en geniş alana doğru sosyolojik yapıyı değiştirdiği ve yeni bir yönetim anlayışı getirdiği söylenebilir. Yönetişim, bir şehrin yerel yönetiminde kullanılabileceği gibi ülke içi yönetimde veya uluslararası ilişkilerde de kullanılabilir (Demirel, 2010, s.66-67).

Yönetişim, çok boyutlu ve disiplinler arası bir bakış açısı gerektiren bir anlayış tarzıdır. Yönetişim, yukarıdan aşağıya dikey olarak yapılanan, kararların belirli bir grup tarafından alınmadığı, mümkün olan herkesin katılımcı ve aktör olduğu bir anlayıştır. Bu modern anlayış, klasik yönetim anlayışının çok ötesinde, sosyoloji, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi, iktisat gibi disiplinlerle de ilişkilidir. Daha derin bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde; kavram, iş yönetişimi, para piyasaları yönetişimi, iş yönetişimi, ekonomik yönetişim, yerel yönetişim, ekolojik yönetişim, yönetsel yönetişim, küresel yönetişim,

Avrupa bölgeleri yönetişimi, kentsel yönetişim, demokratik yönetişim, askeri yönetişim, sosyal medya yönetişimi, gelişmiş yönetişim kurumsal yönetişim, bilgi teknolojiler yönetişim gibi farklı birim ve alanlarda kullanılabilir (Kaufmann vd., 2010, s.3). Genel olarak yönetişim; Yönetimde yeni bir süreci, geçerli kuralların değişimini, küreselleşen ve teknolojik gelişmelerin hız kazandığı, sürekli güncellenmeye açık, paydaşların kendi varlıkları ile yönetildiği bir dünyaya ayak uydurabilen yeni bir yöntemi ifade etmek için kullanılmaktadır.

### 1.3.3. Yönetişimin Temel Değerleri

Yönetişimin sekiz temel özelliği vardır. Katılımcı, fikir birliğine dayalı, hesap verebilir, şeffaf, duyarlı, etkili ve verimli, adil ve kapsayıcıdır ve hukukun üstünlüğünü izler. Yolsuzluğun en aza indirilmesini, azınlıkların görüşlerinin dikkate alınmasını ve karar alma süreçlerinde toplumdaki en savunmasız kesimlerin seslerinin duyulmasını sağlar. Aynı zamanda toplumun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına da duyarlıdır.

**Katılım**, Hem erkeklerin hem de kadınların katılımı, iyi yönetişimin önemli bir mihenk taşıdır. Katılım doğrudan veya aracılığıyla olabilir. Meşru aracı kurumlar veya temsilcileri. Temsili demokrasinin, karar alma sürecinde toplumdaki en savunmasız kesimlerin kaygılarının mutlaka dikkate alınacağı anlamına gelmediğini belirtmek önemlidir. Katılımın bilgilendirilmesi ve organize edilmesi gerekir. Bu, bir yandan örgütlenme ve ifade özgürlüğü, diğer yandan örgütlü bir sivil toplum anlamına gelir.

**Hukuk kuralı**, Yönetişim, tarafsız bir şekilde uygulanan adil yasal çerçeveler gerektirir. Aynı zamanda insan haklarının, özellikle de azınlıkların haklarının tam olarak korunmasını gerektirir. Yasaların tarafsız bir şekilde uygulanması, bağımsız bir yargı ve tarafsız ve yozlaşmaz bir polis gücü gerektirir.

**Şeffaflık**, Şeffaflık, alınan kararların ve bunların uygulanmasının kural ve düzenlemelere uygun bir şekilde yapılması anlamına gelir. Ayrıca, bu tür kararlardan ve bunların uygulanmasından etkilenecek olanların bilgiye ücretsiz olarak erişebileceği ve doğrudan erişebileceği anlamına gelir. Aynı zamanda yeterli bilginin sağlandığı ve kolay anlaşılır form ve ortamlarda sağlandığı anlamına da gelir.

**Fikir birliği odaklı**, Belirli bir toplumda birkaç aktör ve birçok bakış açısı vardır. İyi yönetişim, tüm toplumun çıkarının ne olduğu ve bunun nasıl sağlanabileceği konusunda toplumda geniş bir fikir birliğine varmak için toplumdaki farklı çıkarların arabuluculuğunu gerektirir. Aynı zamanda, sürdürülebilir insani gelişme için neyin gerekli olduğu ve bu kalkınmanın hedeflerine nasıl ulaşılacağı konusunda geniş ve uzun vadeli bir bakış açısı gerektirir. Bu, yalnızca belirli bir toplum veya topluluğun tarihsel, kültürel ve sosyal bağlamlarının anlaşılmasından kaynaklanabilir.

**Eşitlik ve kapsayıcılık**, Bir toplumun refahı, tüm üyelerinin bunda çıkarları olduğunu hissetmelerini ve toplumun ana akımından dışlanmış hissetmemelerini

sağlamaya bağlıdır. Bu, tüm grupların, özellikle de en savunmasız olanların, refahlarını iyileştirme veya sürdürme fırsatlarına sahip olmasını gerektirir.

**Etkinlik ve verimlilik**, yönetim, süreçlerin ve kurumların ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanırken toplumun ihtiyaçlarını karşılayan sonuçlar üretmesi anlamına gelir. İyi yönetim bağlamında verimlilik kavramı, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve çevrenin korunmasını da kapsamaktadır.

**Hesap verebilirlik**, Hesap verebilirlik, iyi yönetimin temel gerekliliklerinden biridir. Sadece devlet kurumları değil, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları halka ve kurumsal paydaşlarına karşı hesap verebilir olmalıdır. Kimin kime karşı sorumlu olduğu, kararların veya alınan önlemlerin bir kurum veya kuruluşun içinden mi yoksa dışından mı olduğuna bağlı olarak değişir. Genel olarak bir kuruluş veya kurum, kararlarından veya eylemlerinden etkilenecek kişilere karşı sorumludur. Şeffaflık ve hukukun üstünlüğü olmadan hesap verebilirlik uygulanamaz.

**Stratejik Planlama**, Strateji kavramı, örgütün hedeflerine ulaşmada izleyeceği yol ve yönetmeleri ifade etmektedir (Çevik, 2004, s.232-233). Stratejik yönetim ise zamanı ve kazanılan fırsatları etkin ve verimli kullanma, gelecek yönelimli olma, dış çevreye karşı doğru müdahale etme ve değişime ayak uydurmak olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, 80'lerden bu yana özellikle özel sektörde çok sık kullanılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır.

Stratejik planlama stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biridir. Piyasaların durumu küreselleşme vb değişimler hızla gerçekleştiği için geleceği tahmin etmek ve ona göre aksiyon almak çok zorlaşmıştır. Bundan dolayı belirli önceliklere sahip ve esnek stratejik planlar yapılabilmektedir. Stratejik planlama aşamasında stratejik planları diğer planlardan ayıran en temel fark, alternatif planların oluşturulması ve beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olunmasıdır (Bircan, 2003, s.412).

#### **1.3.4. Yönetişim Türleri**

Toplumdaki tüm aktörler tarafından gerçekleştirilen eylemlerin bütünü ve bu aktörlerin toplumun sorunlarını çözmek için iş birliği yapma yolları (Considin ve

Giguere, 2008, s.6) olarak tanımlanan yönetişimin türleri bulunmaktadır. Bunlar, yerel, kurumsal, küresel ve iyi yönetiştir.

#### **1.3.4.1. Yerel Yönetişim**

1970'ler boyunca, özellikle Kuzey İtalya'da, KOBİ kümelerinin ve bunlar arasında esnek bir şekilde örgütlenmiş şirketler arası ilişkilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, yerel yönetişimin bazı öncü biçimleri ortaya çıkmıştır. Daha sonra, bu tür kümelenmeler ve yönetişim ilişkileri diğer NIC'lere yayılmıştır. Bu ilişkiler, tam zamanında üretime yönelik esnek bir şekilde organize edilmiş bazı küçük veya orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) yerel ve/veya bölgesel kümelenmeleri arasındaki ortaklık ağlarını içermektedir. Bu ağları oluşturan KOBİ'ler genellikle, ağların ortak üyelerinin yönetsel ilişkilerinde yönlendirici bir rol oynayan profesyonel ve sektörel dernekler ve odalar içinde örgütlenmişlerdir (Piore ve Sabel 1984, s.266).

1980'ler ve 1990'lar boyunca, YKY rejimi güçlenip yayıldıkça, bu ekonomik yerel yönetişim ilişkileri de önem kazanmış ve yönetişim ilişkilerinin ulusal ve yerel siyasi yapılara yayılmasını teşvik etmiştir. Ulus-devletler, yetki devri ilkesine göre yerel yönetimlere ve yetki devrine yönelik kamu yönetim sistemlerini yeniden yapılandırmaya başlamışlardır (Bifulco ve Centemeri 2008, s.125).

Yerel düzeylerde, siyasi ademi merkezizetçilik, yerel mali, fiziksel ve doğal kamu kaynakları üzerinde daha fazla kontrol ile yerel politika oluşturma ve kamu hizmeti sunumundaki özerkliklerini genişleterek, yetki devri ve bazı hükümet işlevlerinin delegasyonu yoluyla yerel yönetimlerin ve yerel belediyelerin güçlendirilmesine hizmet etmiştir. Mali yerelleşme, bazı mali gelirler ve kamu harcama kararları üzerindeki kontrolün yerel yönetimler lehine devredilmesi anlamına gelen ek bir koşul olmuştur. Yerel kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi için vergi ve ceza gelirlerinin bir kısmının toplanması ve kamu harcamalarının yapılması sorumluluklarının devredilmesini de içerir. (Handoussa 2010, s.30).

Ademi merkezizetçilikten güç alan yerel yönetimler, kendi yerel-bölgesel düzenlemelerini, maliye ve kamu politikalarını ve sosyoekonomik kalkınma politikalarını yapabilir hale geldi; yönetişim süreçleri aracılığıyla ulus altı mevzuata ve politika oluşturmaya halkın katılımını teşvik etmede ve yönetmede daha kritik bir rol

oynamaktadır. Bölgesel ve belediye yetkilileri (ve hatta ulusal otoritenin unsurları), özel sektörün yerel unsurları (firmalar, finans kurumları, girişimciler) ve STK ile birlikte ortaklık ağlarına katılmaya başlamıştır ve yönetim mekanizmaları aracılığıyla yerel-bölgesel politika hedeflerine yönlendirilmektedir (UNDP/UNCDF 2010, s.5).

Siyasi ve mali ademi merkeziyetçilik, katılımcı yerel yönetim mekanizmaları aracılığıyla yerel politika karar alma, bütçeleme, hizmet sağlama ve kaynak yönetimine sivil toplum, özel sektör ve tabandan vatandaşların katılımını sağlayarak yerel toplulukları da güçlendirmiştir. Ulusal, bölgesel ve belediye yetkilileri yerel-bölgesel ortaklık ağlarına dahil oldukça, yetki yönetsel karar verme ve uygulama mekanizmalarına geçer. Bu durum örgütlü toplumsal grupların yerel-bölgesel politikaların karar alma, uygulama ve denetimine katılımının artmasını sağlamıştır. Ayrıca, daha önce örgütlenmemiş gruplar, yerel-bölgesel ağlara ve yönetim süreçlerine katılmak için STK'larda örgütlenmeye başlamıştır (Zimmer 2006, s.106).

#### **1.3.4.2. Kurumsal Yönetişim**

Kurumsal yönetim terimi, özellikle firma teorisi ile ilgili olarak, ilk olarak Yeni Kurumsal Ekonomi (NIE) okulu literatüründe geliştirilmiştir. Bu terim, temel olarak firmaların sadece üretim maliyetlerinin olmadığı gerçeğiyle yüzleşmeleri gerektiğini öneren yeni bir pazar ve firma yönetimi anlayışını ifade etmektedir.

NIE analizine göre, mikro düzeyde firma yönetimi, tüm bu maliyetlerle ve kurumsal koşullarla ilgili karlarını optimize edecek bir yönetim süreci olmalıdır. Makro düzeyde, kurumsal koşullar (örneğin, piyasadaki mübadele ilişkileri, mülkiyet hakları, kamu sektörünün işleyişi ve devlet, piyasa ve sivil toplum arasındaki ilişkiler), işlevsel sürtüşmeler ve bunlardan kaynaklanan maliyetler en aza indirilebilir (Williamson 1991, s.55).

Bunun en iyi yolu, özel sektörün maliyet minimize etme rasyonalitesini kamu sektörü tarafından da yaygınlaştırmak; devletin -özellikle ekonomik faaliyetlerinin-bazı temel işlevler doğrultusunda küçültülmesi; kamu kurumlarının hizmetlerinin üretiminde bu hizmetlerden yararlanan vatandaşların müşteri muamelesi gördüğü rekabetçi bir ortamın yaratılması, girişimci bir hükümet oluşturmaktır.



Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı bu Yeni Sağ projesinin adıydı. 1980'lerin sonlarında ve 1990'larda, NPM, Washington Konsensüsü döneminin neoliberal ekonomi politikalarıyla birlikte neo-muhafazakâr hükümetlerin yönetimi altındaki hükümet kurumlarında oldukça geçerli hale geldi. NPM ayrıca, karar verme ve politikaların uygulanmasının özel sektör unsurları (firmalar, finans) ile yönetsel ortaklıklara açık olacağı, özellikle sosyo-ekonomik konularda hükümet ve kamu kurumları için yeni, girişimci bir yönetim biçimi önermiştir (Atay 2007, s.19).

#### **1.3.4.3. Küresel Yönetişim**

Küresel düzeyde yönetim küresel ölçekte uygulanan, ancak genel anlaşma ile hareket etmeye yetkili kuruluşlar tarafından zorunlu olarak uygulanmayan kural koyma ve güç olarak tanımlanabilir (Keohane, 2003, s. 132). Ayrıca, küresel yönetimde neyin “küresel” olduğu sorunsalı mevcuttur. Koenig-Archibugi, 2006, "küresel" kavramının küresel sorunları, küresel politika etkisini veya küresel katılımı içerebileceğini savunmaktadır. Bu şekilde, küresel yönetim ya erişim alanı ya da aktif katılımcıları ile ilgili olarak küresel bir çözüm sağlanmasıdır. Bu nedenle, güçlü aktörler tarafından uzaktaki diğerlerine tek taraflı olarak dayatılan kurallar, yalnızca coğrafi erişim ve etkilerinin kapsamı önemliyse, küresel yönetim eylemleri olarak kabul edilebilir.

Ayrıca, Dingwerth ve Pattberg, (2006), küresel yönetimin gözlemlenebilir küresel sosyal hareketler, uluslararası kuruluşların faaliyetleri, devletlerin değişen düzenleme kapasitesi, özel kuruluşlar ve otorite, kamu-özel ağlar ve ulusötesi kural koyma. Olarak kavramsallaştırılabileceğini açıklamaktadır. Küresel yönetim aynı zamanda toplumların sorunları nasıl ele alması gerektiğine dair bir vizyon geliştirdiğinden dolayı siyasi bir program olarak da görülebilir.

Hout ve Robinson'a göre, (2008), küresel yönetim fikrinin üç aşaması vardır. Birincisi, hükümetin etkinliğini artırmak için teknokratik önlemleri vurgulayan bir görüş; ikincisi siyasi ve sosyal yaşamın örgütlenmesine ilişkin daha geniş bir ilgi, katılım ve kapsayıcılığı vurgulama ve son olarak kalkınma sonuçlarını şekillendirmede gücün ve toplumsal çatışmanın önemi konusunda artan bir farkındalık. Dolayısıyla yönetim, gücün toplumsal ve ekonomik yaşamdaki dağılımını yansıtan yeni bir otorite biçimidir.

Lederer ve Muller (2005), küresel yönetişimin, daha az güçlü sınıfları ezen küreselleşmenin ekonomik hegemonik projesine politik bir alternatif olduğunu savunarak bu fikri genişletmektedir. Küresel yönetişimi tanımlamanın siyasi bir eylem olduğu ve ideolojik bir proje, teknokratik ve apolitik bir kavram olarak görülebileceği savunulmaktadır.

Batı toplumları uluslararası STK ve kurumsal alanlarda daha da baskın hale geldikçe, devlet dışı aktörlerin yükselişi daha da dengesizlik yaratmaktadır (Beckfield, 2003, s.310). Bu nedenle, titiz prosedürlerin eksikliği göz önüne alındığında, sonuçları etkileme, şekillendirme ve tanımlama kapasitesine sahip olanlar, küresel yönetişimin direksiyon simidine en yakın olanlar olmaktadır.

#### **1.3.4.4. İyi Yönetişim**

1990'lı yıllarda kamu yönetimi ve devlet-toplum ilişkilerinde YKY bakış açısının benimsenmesi, yönetişim düşüncesinin gelişmesi ve ilgili uygulamaların kurum ve kuruluşların teşkilat yapılarında, kalkınma politika ve uygulamalarında uluslararası, ulusal ve yerel-bölgesel düzeylerde yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır. Yönetişim fikri ve uygulamaları, BM, IMF ve DB gibi uluslararası kuruluşlara üye ülkelerin örgütsel yapılarında, ekonomik ve politik yapılarında ve kalkınma uygulamalarında önem kazandıkça, yönetişim uygulamalarının niteliklerine ilişkin normatif değerlendirmeler önem kazanmıştır (Woods 2000, s.14). Örneğin 1989 Dünya Bankası raporunda, Sahra altı (Afrika) ülkelerinde son otuz yılda uygulanan ekonomik kalkınma politikalarının başarısızlığının nedeninin, iyi yönetişim niteliklerinin eksikliği ve bunun sonucunda kamuda yolsuzluk olduğu belirtilmektedir (WB 1989, xii, 61).

Daha sonra 1990'lı yıllarda uluslararası kuruluşlar tarafından iyi yönetişim kriterleri benimsenmiştir. BM örgütsel ailesi ve özellikle UNDP, çeşitli ülkelerde katıldığı ve desteklediği kalkınma ortaklıklarında çok düzeyli, aşağıdan yukarıya katılımcı iyi yönetişim mekanizmalarının kullanılmasına merkezi bir vurgu yapmaktadır. Toplumların, ademi merkeziyetçiliği ve yetki devrini teşvik eden makro ve mikro düzeyde iyi yönetişim mekanizmaları, süreçleri ve kurumları oluşturması beklenir ve özellikle en yoksul ve en marjinal, dışlanmış sosyal gruplar için insani gelişmeyi desteklemek ve sürdürmek (UNDP 1997).

İyi yönetim, yönetişimden daha geniş bir terimdir ve katılımdan başka bazı tanımlayıcı unsurları içeren, yolsuzluktan arınmış, beklenen ademi merkeziyetçi, demokratik, adil ve eşitlikçi bir hükümet-toplum (veya daha doğrusu politika yapıcı ve paydaş) ilişkisinin bazı tamamlayıcı boyutlarına işaret eder. İyi yönetim uygulamalarının yolsuzluklara karşı şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik, yasal ve etik normların üstünlüğüne uyma gibi normatif niteliklere sahip olması beklenir. Bu niteliklerin çatışma çözümü ve konsensüs yönelimi sağlaması beklenir; böylece açık, adil, eşitlikçi ve müzakereci bir yönetim süreci (Widianingsih) aracılığıyla toplumun çeşitli sektörleri ve aktörleri (vatandaşlar, sosyal gruplar, şirketler, STK'lar, kamu yetkilileri ve kurumları) arasında güven oluşumuna, dayanışmaya ve iş birliğine dayalı ortaklıklara katkıda bulunur (Bifulco ve Centemeri 2008, s.215).

İyi yönetim süreçlerinin, kaynakların, özellikle en dezavantajlı ve marjinalize edilmiş sosyal grupların, toplum içindeki insanların mümkün olan maksimum yararına yönelik olarak adil ve etkili bir şekilde tahsis edilmesini ve kullanılmasını sağlaması beklenmektedir.

#### 1.4. Ampirik Literatür

Konu ile alakalı yapılan literatür tarama çalışması aşağıdaki Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Ampirik Literatür Taraması

Araştırmanın Künyesi	Araştırmanın Amacı	Araştırma Bulguları
<b>Shrivastava P (1981) Strategic Decision-Making Process: The Influence Of Organizational Learning And Experience.</b>	Bir karar alanındaki örgütsel öğrenme ve deneyim, stratejik kararların sürecini ve sonucunu etkilerini tespit etmektedir.	Stratejik kararların, karmaşık çevre, sürekli artan kaynak ihtiyacı ve kapsamlı örgütsel hazırlığa dayalı olduğu tespit edilmiştir.
<b>Devi R. Alice C. John H. Grant (1997) Creation And Utilization Of Organizational Knowledge: An Empirical Study Of The Roles Of Organizational Learning On Strategic Decision Making</b>	Organizasyonel bilginin organizasyonlarda nasıl yaratıldığını ve kullanıldığını incelemektedir. Bu araştırma, stratejik karar sonuçlarını örgütsel öğrenme süreçleri, karar bağlamı, örgütsel bilgi ve stratejik karar sonuçları arasındaki ilişkileri ampirik olarak incelemektedir.	Öğrenme süreçlerinin bilgi yaratmadaki etkinliğine bağlı olduğunu ve örgütsel bilginin stratejik karar sonuçlarını geliştirdiği tespit edilmiştir.
<b>Mario Davide Parrilli ve Silvia Sacchetti (2006) Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy</b>	İki tamamlayıcı teorik çerçeveden firma kümelerini ve ağlarını analiz etmektedir.	Öğrenme ve yönetim arasındaki olası karşılıklı bağımlılığın tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

<b>John S. Carroll, Sachi Hatakenaka ve Jenny W. Rudolph (2006) Naturalistic Decision Making and Organizational Learning in Nuclear Power Plants: Negotiating Meaning Between Managers and Investigation Teams</b>	Kararları bağlam içinde inceleyen natüralist karar verme ile kararlardan gelen bildirimlerin bağlamı nasıl raporlara değer verdiği; etkilediğini inceleyen ekip ve yöneticilerin ise araştırma deneyimi organizasyonel öğrenme olan ekiplerin mantıklı düzeltici eylemleri içeren raporları arasında eylemleri içeren raporları takdir ettiği tespit edilmiştir.
<b>Max O. Stephenson, Jr. Marcy H. Schnitzer, Verónica M. Arroyave (2009) Nonprofit Governance, Management, and Organizational Learning Exploring the Implications of One "Mega-Gift"</b>	Mega hediyelerin yarattığı örgütsel ve yönetim streslerini incelemek Kâr amacı gütmeyen (KAG) kuruluş yönetimi, örgütsel öğrenme, anlamlandırma ve uyarlanabilir değişim literatürlerinden yararlanarak liderlerinin büyük ölçekli değişimin uyarlanabilir örgütsel çalışma gerektireceği tespit edilmiştir.
<b>Yiyang (2012) Bilateral Inter-Organizational Learning In Corporate Venture Capital Activity Governance Characteristics, Knowledge Transfer, And Performance</b>	Kurumsal risk sermayesi (CVC) faaliyeti bağlamında, yönetim özelliklerinin ve iki taraflı kuruluşlar arası öğrenmenin performans üzerindeki etkilerini incelemektir.
<b>Yiyang (2012) Bilateral Inter-Organizational Learning In Corporate Venture Capital Activity Governance Characteristics, Knowledge Transfer, And Performance</b>	Kurumsal risk sermayesi (CVC) faaliyeti bağlamında, yönetim özelliklerinin ve iki taraflı kuruluşlar arası öğrenmenin performans üzerindeki etkilerini incelemektir.
<b>Ebrahimpour, YaghubiVeZahedi (2014) Organizational Learning Capacity And Clinical Governance Implementation In Social Security Hospital (A Case Study)</b>	Sosyal Güvenlik Hastanesi'nde örgütsel öğrenme kapasitesini ve klinik yönetim pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu değerlendirmesini incelemek ortaya koymuştur.
<b>Adriaan Schout (2015) Organizational Learning In TheEU's Multi-Level GovernanceSystem</b>	AB komisyonu ve Hollanda'nın daha iyi düzenleme gündemini desteklemek için yarattığı kapasiteleri analiz etmek. Komisyon ve Hollanda'daki öğrenim arasında bir uyumsuzluk olduğu tespit edilmiştir.
<b>Ata Elayyan M. Al Shra'ah (2015) The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan</b>	Karar verme stillerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kararlı ve hiyerarşik Karar Verme stillerinin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini açıklamıştır. Ancak bu iki tarz örgütsel öğrenmenin gelişimini yavaşlattığı tespit edilmiştir.
<b>Yi-Hwa Liou Alan J. Daly (2016) Diffusion Of Innovation: A Social Network And Organizational Learning Approach To Governance Of A Districtwide Leadership Team</b>	Bölge yönetimine odaklanan sosyal ağ teorisi ve analizinden yararlanılarak, bölge çapında bir liderlik ekibinin değişim çabasını zaman içinde üç noktada incelemek. Liderlerin zaman içinde iş seviyeleri ne olursa olsun risk almayla ilgili bağlantıları artırdığı öne sürülmüştür.
<b>Koen De Maere,teven De Haes, Michael von Kutzschenbach (2017) CIO Perspectives on Organizational Learning within the Context of IT Governance</b>	Kurumsal öğrenme teorilerinin BT yönetiminin 'teorisi' ve 'uygulaması' arasındaki farkı anlamada nasıl yardımcı olabileceğini incelemek Paydaşlar arasında paylaşılan alan bilgisi eksikliği, anlayış eksikliği ve kuruluştaki yönetim uygulamalarının zayıflığı tespit edilmiştir.

## 2. ALAN ARAŞTIRMASI

### 2.1. Tanıtım

#### 2.1.1. Konunun Tanıtılması

Araştırmanın sorunsalı, hipotezleri, amacı ve önemi ile modeli bu bölümde verilmiştir.

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinin varlığını ve düzeyini tespit etmek ve bu tespiti yaparken de yönetişimin aracılık rolünün olup olmadığını ortaya koymaktır.

Günümüzde tüm dünyada hemen hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sanayi toplumundan bilgi toplumuna, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya, modernist düşünceden post modernist düşünceye kadar görülmektedir. Bu çok yönlü değişim süreci, yönetimi meşru ve yapılabilir kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ortam yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. 1990'larda yaşanmaya başlayan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak yönetişim anlayışı hâkim olmaya başlanmıştır.

Yaşanan bu hızlı değişimle beraber bilgi en önemli üretim faktörü, öğrenme ise en geçerli rekabet aracı haline gelmiştir. İŞletmelerin bireysel düzeyde öğrenmeyi sağlaması yeterli olmamakta, tüm bireylerin katılımını öngören, sinerjik bir etki yaratıp, örgütün rekabet yeteneğini arttıran örgütsel düzeyde öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetimde alınan kararlar edinilen ve kazanılan doğru bilgiler ışığında daha etkin bir şekilde alınmaktadır. Karar verme davranışı, bir seçim yapma durumudur. Var olan seçeneklerden belirli ölçütlere göre seçim yapılmaktadır. Bu seçimler bir problemi çözmeye odaklanılan, bir ihtiyacı gidermeyi sağlayan belirsizliği ortadan kaldırmayı hedefleyen ya da ve sonucunda memnuniyet elde etmeye yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Çeşitli düşünceler arasında en iyi yanıtı bulmak için temel düşünme sürecinin kullanıldığı bir seçme süreci bulunmaktadır. Bu süreç; bir

konu alanında ihtiyaç duyulan bilgileri toplamak, alternatif bilgi yaklaşımlarının avantajlarını/dezavantajlarını karşılaştırmak, hangi ek bilgilerin gerekli olduğunu belirlemek; en etkili çözümü değerlendirmek ve onaylayabilmek olarak tanımlamıştır. Bu sürece tüm paydaşlar dahil olduğunda açık, şeffaf, adil ve etkin bir karar alma söz konusu olmaktadır.

### **Araştırmanın Sorunsalı**

Örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolü var mıdır?

### **Alt problemler**

Sorunsala bağlı olarak alt problemler aşağıdaki gibidir.

- Örgütsel öğrenmenin yönetişim yaklaşımına etkisi var mıdır?
- Örgütsel öğrenme karar vermede etkili bir rol oynamakta mıdır?
- Yönetişim karar vermeye katkı sağlamakta mıdır?

### **Araştırmanın Özgünlüğü**

Yönetim alanında konu ile ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütsel öğrenme, yönetişim ve karar verme kavramlarını birlikte inceleyen teorik ve/veya uygulamalı bir araştırmaya rastlanılmamış olması çalışmanın özgünlüğünü ifade etmektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışmanın aşağıda sayılan sınırlılıkları bulunmaktadır:

- Çalışma konu kapsamı açısından katılımcıların soruyu anlama düzeyleri ile sınırlıdır.
- Çalışma, dönem açısından 2020-2021 yıllarında görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır.
- Çalışma bulguları, çalışma anketini oluşturan sorular ile sınırlıdır.
- Çalışma sonuçları, araştırma için belirlenmiş amaçlar ile sınırlıdır.
- Çalışma bulguları amaçlara bağlı olarak kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır.

## **2.1.2. Alanın Tanıtılması**

Araştırmanın evren ve örnekleme ile kısıtlar bölümünde verilmiştir.

## Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye'deki tüm üniversiteler olup; örnekleme ise University Ranking by Academic Performance (URAP) Laboratuvarının hazırlamış olduğu Türkiye'deki üniversitelerin 2020-2021 yılı akademik performansının sıralandığı raporda, yedi coğrafi bölgelerde ilk üçe giren üniversitelerdeki fakülte, enstitü ve yüksekokulların yönetiminde yer alan akademik ve idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Araştırmanın Yapıldığı Üniversiteler

Coğrafi Bölgeler	Üniversiteler	Fakülte	Enstitü	Y.okul
<b>Akdeniz Bölgesi</b>	20. Çukurova Üniversitesi	19	4	14
	25. Akdeniz Üniversitesi	24	7	16
	29. Süleyman Demirel Üniversitesi	15	6	7
<b>Karadeniz Bölgesi</b>	21. Karadeniz Teknik Üniversitesi	12	6	9
	28. On Dokuz Mayıs Üniversitesi	19	2	14
	49. Düzce Üniversitesi			
<b>Marmara Bölgesi</b>	3. Koç Üniversitesi	7	4	0
	4. İstanbul Teknik Üniversitesi	13	6	2
	5. İstanbul Üniversitesi	16	10	4
<b>Ege Bölgesi</b>	8. Ege Üniversitesi	17	9	15
	17. Dokuz Eylül Üniversitesi	17	10	10
	23. İzmir Yüksek Teknoloji Ens.	3	1	1
<b>İç Anadolu Bölgesi</b>	1. Hacettepe Üniversitesi	15	15	6
	2. Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5	5	2
	6. Ankara Üniversitesi	11	6	4
<b>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</b>	38. Gaziantep Üniversitesi	20	5	13
	55. Dicle Üniversitesi	15	4	16
	58. Harran Üniversitesi	14	3	19
<b>Doğu Anadolu Bölgesi</b>	16. Atatürk Üniversitesi	23	8	15
	22. Fırat Üniversitesi	13	5	12
	31. İnönü Üniversitesi	14	6	6
<b>Toplam Birim Sayısı</b>		<b>309</b>	<b>123</b>	<b>201</b>

### 2.1.3. Ölçme Araçlarının Tanıtımı

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, modeli, kullanılan ölçekler ele alınmıştır.

#### Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisine ve bu etkiye yönetişimin aracılık rolünün varlığına odaklanmaktadır. Bu çerçevede paylaşılan vizyon, öğrenmeye olan bağlılık, örgüt içi bilgi paylaşımı ve açık fikirliliğin rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden karar vermeye etkisi çalışma kapsamında incelenmiştir.

Öğrenme, organizmanın çevreye uyum sağlayabilmesi ve istenen duruma ulaşabilmesi için yaşam boyu bilgi edinme sürecidir. Bilgi, verilerin amaca göre işlenmesi, düzenlenmesi sonucu oluşur. Örgütün bu süreç içerisindeki amacı, kazanılmış olan bilgiyi örgütün geleceği için kullanmaktır. Eldeki bilgi, yöneticinin ve ortak çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne koyarak hareket eden iletişim ve etkin bilgi paylaşımını, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimseyen, ortak kararlar alan, duygusal yönü yüksek tüm paydaşların olası alternatifler arasında en uygun çözümün seçimi için birden fazla olası seçenek arasından etkin ve verimli bir şekilde seçim yapılmasına yani karar verme sürecine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda belirlenen ana ve alt hipotezler aşağıda sunulmuştur:

**H<sub>1</sub>. Örgütsel öğrenme karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

**H<sub>11</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>12</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>13</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>14</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>15</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**H16:** Öğrenmeye olan bağıllık boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H17:** Öğrenmeye olan bağıllık boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H18:** Öğrenmeye olan bağıllık boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H19:** Öğrenmeye olan bağıllık boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H110:** Öğrenmeye olan bağıllık boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H111:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H112:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H113:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H114:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H115:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H116:** Açık fikirlilik boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H117:** Açık fikirlilik boyutu ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H118:** Açık fikirlilik boyutu ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H119:** Açık fikirlilik boyutu ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>120</sub>:** Açık fikirlilik boyutu ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>. Örgütsel öğrenme ile yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.**

**H<sub>21</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>22</sub>:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>23</sub>:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>24</sub>:** Açık fikirlilik boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>.** Yönetim ile karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>31</sub>:** Yönetim ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>32</sub>:** Yönetim ile sezgisel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>33</sub>:** Yönetim ile bağımlı karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>34</sub>:** Yönetim ile kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>35</sub>:** Yönetim ile kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>. Örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.**

**H<sub>41</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

**H<sub>42</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

**H<sub>43</sub>:** Paylaşılan vizyon boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.

**H44:** Paylaşılan vizyon boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H45:** Paylaşılan vizyon boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H46:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H47:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H48:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H49:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H410:** Öğrenmeye olan bağlılık boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H411:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H412:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H413:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H414:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H415:** Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H416:** Açık fikirlilik boyutunun rasyonel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H417:** Açık fikirlilik boyutunun sezgisel karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

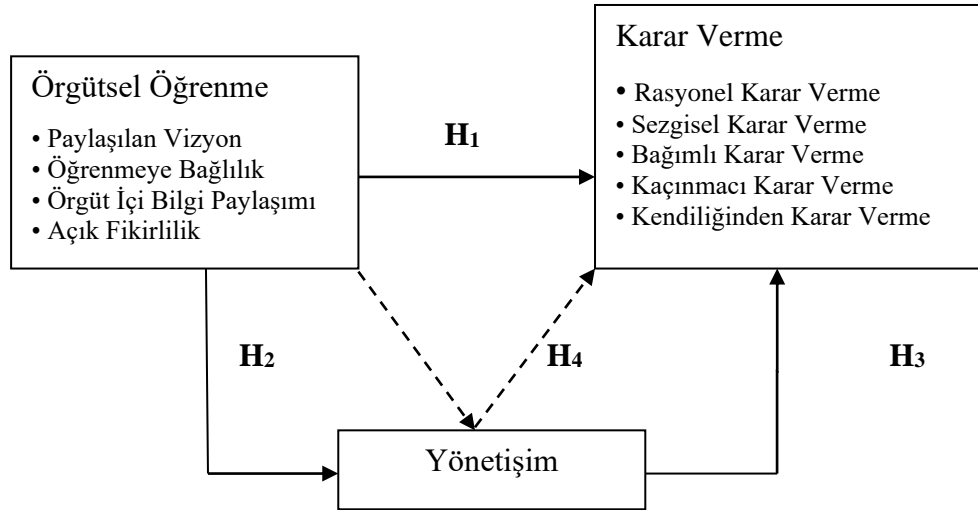
**H418:** Açık fikirlilik boyutunun bağımlı karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H419:** Açık fikirlilik boyutunun kaçınma karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

**H420:** Açık fikirlilik boyutunun kendiliğinden karar verme boyutuna etkisinde yönetişimin aracılık rolü vardır.

### Araştırmanın Modeli

Yapılan açıklamalar doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 4.'deki gibi belirlenmiştir:



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

### Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma, teorik ve uygulama olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım, literatür taraması sonucunda elde edilen kavramsal bilgileri içermektedir. Yönetimde karar verme, yönetişim ve öğrenen organizasyon kavramları çeşitli yönleri ile ele alınarak açıklanmıştır.

Uygulama kısmı ise Türkiye'deki tüm üniversiteler olup; örnekleme ise University Ranking by Academic Performance (URAP) Laboratuvarının hazırlanmış olduğu Türkiye'deki üniversitelerin akademik performansının sıralandığı raporda, yedi coğrafi bölgelerde ilk üçe giren üniversitelerdeki fakülte, enstitü ve yükseköğretim kurumlarının yönetiminde yer alan akademik ve idari personel olarak planlanmıştır.

Veri toplamak için online anket yöntemi kullanılacaktır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılacaktır. İki bölümden oluşan anketin;

Birinci bölümde kullanıcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleği, çalışılan bölüm, deneyim ve kurum statüsü) içeren ifadeler yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, CLSA (CreditLyonnaisSecuritiesAsia) Kurumsal Yönetişim ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 20 madde yer almıştır. CLSA 2001'de yayınladığı kurumsal yönetim araştırmasıyla Türkiye'nin de bulunduğu 25 gelişmekte olan ülkede 495 işletmeye sorulan 57 tane evet-hayır şeklindeki soru ile işletmelerin kurumsal yönetim derecesini belirlemeyi amaçlamıştır. Böylece yönetim disiplini, şeffaflık, yönetim kurulu bağımsızlığı, yönetim kurulunun hesap verebilirliği, sorumluluk, adillik ve sosyal farkındalık olmak üzere yedi alt boyuttan oluşan CLSA Kurumsal Yönetim Ölçeği geliştirilmiştir (İsmayilov, 2007, s.88). CLSA'nın araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde kurumsal yönetim derecesine sahip olunması yüksek işletme performansını ve yüksek getiriye sağlamaktadır (Abdioğlu, 2007:182). Daha sonra birçok araştırmacı tarafından kullanılan CLSA ölçeği Türkiye'de Kula tarafından da ele alınmıştır (Kula, 2006, s.190-192).

Örgütsel öğrenme ölçeği ayrıca Demirel ve İskân-Kubba (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 25 madde yer almıştır. Bu ölçek dört alt başlıktan oluşmaktadır. Bu konular paylaşılan vizyon, öğrenmeye bağlılık, iç bilgi paylaşımı ve açık fikirliliktir.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise karar verme stilleri ölçeğidir. Bu ölçek bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Scott ve Bruce yaptıkları araştırmanın başlangıcında 37 kavramsal maddeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ancak yaptıkları faktör analizinden sonra ölçek maddelerini 25'e indirmişlerdir. Karar verme stilleri ölçeğinin 5 alt boyut içeren bir yapı vardır. Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınma Karar Verme Stili ve Kendiliğinden Anlık Karar Verme Stilidir.

Araştırma kapsamında veriler bilgisayar desteği ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri (sayı ve yüzde), Güvenilirlik Analizleri (Cronbach

Alpha ( $\alpha$ ) ve fonksiyonel Değişkenlerin Analizi Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılmıştır.

#### Yöntem

Araştırmanın veri toplama ve analiz yöntemleri bu bölümde incelenmiştir.

#### Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri online anket yöntemi ile elde edilmiştir. Dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde kullanıcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleği, çalışılan bölüm, deneyim ve kurum statüsü) içeren ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise üç farklı ölçekten yararlanılmıştır.

#### Veri Analiz Yöntemi

Araştırma kapsamında veriler bilgisayar desteği ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı İstatistik Analizleri (sayı ve yüzde), -Güvenilirlik Analizleri (Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) ve fonksiyonel Değişkenlerin Analizi için ise Korelasyon Regresyon ve Hiyerarşik Regresyon testleri yapılmıştır.

#### Araştırma Bulguları

Demografik özelliklere ilişkin, güvenilirlik analizlerine ilişkin ve hipotez testlerine ilişkin bulgular bu bölümde incelenmiştir.

#### Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Demografik Değişkenler	Değerler	N	%
Yaş	40 Yaş ve Altı	24	6
	41-50 Yaş	175	41
	51- 60 Yaş	203	48
	61 Yaş ve Üzeri	21	5
Cinsiyet	Kadın	103	24
	Erkek	320	76
Medeni Durum	Evli	377	89
	Bekar	46	11
Eğitim Durumu	Lisans	106	25
	Yüksek Lisans	70	17
	Doktora	247	58
Pozisyon	Dekan	50	12
	Dekan Yardımcısı	66	16
	Müdür	70	16
	Müdür Yardımcısı	125	30
	Birim Sekreter	112	26
Akademik Birim	Enstitü	47	10
	Fakülte	221	52
	Yüksekokul	24	8
	Meslek Yüksekokul	131	30
<b>Genel Toplam</b>		<b>423</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların %24'ü kadın, %76'sı erkektir. %89'u evli; %10,8'i bekar. Eğitim durumları ise %25'i lisans, %17'si yüksek lisans ve %58,'i doktora mezunudur. %12'si dekan, %16'sı dekan yardımcısı, %16'sı müdür, %30'u müdür yardımcısı ve %26'sı ise birim sekreterdir. %10'u enstitüde, %52'si fakülte, %8'i yüksekokulda ve %30' u ise meslek yüksekokulunda görev yapmaktadır.

#### 2.1.4. Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçeklere ait alt boyutlara ilişkin güvenirlilik değerleri Tablo 7'de ve korelasyon ilişki düzeyleri Tablo 8'de yer verilmiştir.

**Tablo 7. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri**

Boyutlar	$\alpha$
Paylaşılan Vizyon (PAYVİZ)	,916
Öğrenmeye Bağlılık (ÖBAĞ)	,715
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı (ÖİBPAY)	,928
Açık Fikirlilik (AFİKİR)	,773
Rasyonel Karar Verme (RKV)	,760
Sezgisel Karar Verme (SKV)	,868
Bağımlı Karar Verme (BKV)	,626
Kaçıncı Karar Verme (KAÇKV)	,824
Kendiliğinden Karar Verme (KKV)	,638
Yönetişim	,972

**Tablo 8. Korelasyon Düzeyleri**

Korelasyon Aralığı	İlişki Düzeyleri
(-0,25)- 0,00 ve 0,00-0,25	Çok Zayıf
(-,049) – (-0,50) ve 0,26- 0,49	Zayıf
(-,69) – (-0,50) ve 0,50- 0,69	Orta
(-,89) – (-0,70) ve 0,70- 0,89	Yüksek
(-1,00) – (-0,90) ve 0,90- 1,00	Çok Yüksek

### 2.1.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcı cevaplarının ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri de Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Korelasyonlar													
	$\bar{X}$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	4,4208	0,430											
2	4,0591	0,757	,406**										
3	3,9816	0,471	,474**	,503**									
4	2,0407	0,534	-,278**	,031	0,026								
5	1,8255	0,614	-,330**	-,361**	-,427**	,382**							
6	4,0415	0,698	,120*	,541**	,477**	-,246**	-,509**						
7	2,5027	0,561	-,082	-,286**	-,106*	-,202**	,275**	,038					
8	1,9555	0,909	-,356**	-,609**	-,383**	-,204**	,372**	-,278**	,765**				
9	2,0205	0,830	-,246**	-,514**	-,213**	-0,052	,395**	-,194**	,764**	,862**			
10	2,7544	0,494	-,198*	-,274**	-,064	-,283**	,149*	,258**	,908**	,818**	,818**		
11	4,0119	0,844	,305**	,665**	,558**	-,143**	-,562**	,822**	-,0074	-,427**	-,304**	,050	

\*p<0,05; \*\*p<0,01

KISALTMALAR:

1-RKV: Rasyonel Karar Verme

2-SKV: Sezgisel Karar Verme

3-BKV: Bağımlı Karar Verme

4-KAÇKV: Kaçınma Karar Verme

5-KKV: Kendiliğinden Karar Verme

6-PAYVİZ: Paylaşılan Vizyon

7-ÖBAĞ: Öğrenmeye Olan Bağlılık

8-ÖİBPAY: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

9-AFİKİR: Açık Fikirlilik

10-ÖÖ: Örgütsel Öğrenme

11-YÖN: Yönetişim

$\bar{X}$ : Ortalama

$\sigma$ : Standart Sapma



Tablo 9'a göre çalışmaya katılan akademik personelin örgütsel öğrenme kapsamında en yüksek algısının paylaşılan vizyon olduğu görülmektedir (Ort=4,04). Karar verme kapsamında ise rasyonel karar vermenin yüksek olduğu görülmektedir (Ort=4,42).

Paylaşılan vizyon boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında pozitif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında ise negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında ise pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Açık fikirlilik boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Paylaşılan vizyon boyutu ile yönetim arasında negatif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile yönetim arasında

negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Açık fikirlilik boyutu ile yönetim arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim ile rasyonel karar verme boyutu arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan araştırmada, örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolünün varlığı tespit edildiğinden; örgütsel öğrenme boyutlarının (paylaşılan vizyon, örgüte olan bağlılık, örgüt içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik) karar verme boyutları (rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden karar verme) üzerinde ne derece etkili olduğu ve bu etkide yönetimin aracılık rolü regresyon analizi ile test edilmektedir.

Regresyon analizi kapsamında örgütsel öğrenme boyutlarının karar verme boyutları üzerindeki etkileri ve yönetimin aracılık rolü araştırılmaktadır. Demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, pozisyon ve akademik birim) kontrol değişkenleri olarak analizde kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1 β	2 β	3 β	4 β	5 β	11 β
<b>Kontrol Değişkenleri</b>						
Cinsiyet	0,045	-0,014	-0,036	-0,083	0,018	0,009
Yaş	0,019	-0,041	0,037	0,045	0,043	0,003
Medeni Durum	0,058	0,015	0,015	0,004	0,013	0,008
Eğitim	0,023	-0,020	-0,005	-0,003	-0,003	0,048
Pozisyon	-0,009	-0,048	-0,014	-0,054	-0,036	-0,043
Birim	0,052	0,037	-0,003	0,000	-0,046	-0,009
<b>Bağımsız Değişkenler</b>						
6	<b>-0,392**</b>	0,052	0,095	<b>-0,301*</b>	<b>-0,202**</b>	<b>0,713**</b>
7	<b>0,463**</b>	<b>0,201**</b>	<b>0,102*</b>	-0,039	<b>0,277**</b>	<b>0,172*</b>
8	<b>-0,668**</b>	<b>-0,435**</b>	<b>-0,555**</b>	<b>-0,769**</b>	<b>-0,362**</b>	<b>-0,407**</b>
9	0,015	<b>-0,167*</b>	<b>0,315**</b>	<b>0,570**</b>	<b>0,327**</b>	0,052
11	<b>0,378**</b>	<b>0,402**</b>	<b>0,343**</b>	-0,061	<b>-0,437**</b>	
F Değeri	12,71	49,92	21,73	12,166	24,277	115,411
R2	0,236	0,548	0,345	0,228	0,371	0,737
Düzeltilmiş R'	0,217	0,537	0,329	0,209	0,356	0,731

\*p<0,05; \*\*p<0,01

**KISALTMALAR:**

1-RKV: Rasyonel Karar Verme

2-SKV: Sezgisel Karar Verme  
3-BKV: Bağımlı Karar Verme  
4-KAÇKV: Kaçınma Karar Verme  
5-KKV: Kendiliğinden Karar Verme  
6-PAYVİZ: Paylaşılan Vizyon  
7-ÖOBAĞ: Öğrenmeye Olan Bağlılık

8-ÖİBPAY: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı  
9-AFİKİR: Açık Fikirlilik  
10-ÖÖ: Örgütsel Öğrenme  
11-YÖN: Yönetişim  
12.KV: Karar Verme

Çalışmada araştırılmak istenen hipotezler çerçevesinde, örgütsel öğrenme boyutlarının karar verme yönetişim üzerinde ve yönetişimise karar verme boyutları üzerinde ne derece etkili olduğu araştırılmaktadır. Tablo 10'daki analiz sonuçları incelendiğinde, paylaşılan vizyon boyutu ile rasyonel karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki vardır. Sezgisel karar verme ile bağımlı karar verme arasında da anlamlı bir ilişki yoktur. Öğrenmeye olan bağlılık boyutu rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında ise anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki vardır. Açık fikirlilik boyutu sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınma karar verme ve kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki vardır. Rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki yoktur.

Paylaşılan vizyon boyutu ile yönetişim arasında anlamlı bir etki vardır. Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile yönetişim arasında anlamlı bir etki vardır. Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile yönetişim arasında bir etki vardır. Açık fikirlilik boyutu ile yönetişim arasında anlamlı bir etki yoktur. Yönetişim ile rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme ve kendiliğinden karar verme boyutu arasında anlamlı bir etki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında ise anlamlı bir etki yoktur.

Yönetişimin ara değişken olup olmadığı hiyerarşik regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Bu analizde ilk önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisine bakılır. İkinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakılır. Eğer her iki aşamada da sonuçlar anlamlıysa, üçüncü aşamada bağımsız değişken ile ara değişken birlikte analize sokularak bağımlı değişkenler üzerindeki etkisine bakılır. Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş ise veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise, modeldeki

değişkenin ara değişken olduğu kabul edilir (Baron and Keny, 1986, s.305). Tablo 11’de örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolü tespit edilmiştir.

**Tablo 11.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	$\beta$ değeri	P değeri
<b>Kontrol Değişkenleri</b>		
Cinsiyet	-,025	,596
Yaş	,062	,190
Medeni Durum	,047	,341
Eğitim	-,089	,127
Pozisyon	-,154	,009
Birim	,046	,350
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>-,281**</b>	<b>,000</b>
<b>Bağımsız Değişkenler</b>		
Cinsiyet	-,027	,533
Yaş	,033	,445
Medeni Durum	,044**	,332
Eğitim	-,095	,082
Pozisyon	-,132*	,016
Birim	,049**	,281
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	<b>-,300**</b>	<b>,000</b>
<b>Yönetişim</b>	<b>,358**</b>	<b>,000</b>

\*p<0,05; \*\*p<0,01

**KISALTMALAR:**

1-RKV: Rasyonel Karar Verme  
2-SKV: Sezgisel Karar Verme  
3-BKV: Bağımlı Karar Verme  
4-KAÇKV: Kaçınma Karar Verme  
5-KKV: Kendiliğinden Karar Verme  
6-PAYVİZ: Paylaşılan Vizyon

7-ÖBAG: Öğrenmeye Olan Bağlılık  
8-ÖBPAY: Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı  
9-AFİKİR: Açık Fikirliklik  
10-ÖÖ: Örgütsel Öğrenme  
11-YÖN: Yönetişim  
12.KV: Karar Verme

Tablo 11’e göre örgütsel öğrenmenin karar vermeye negatif bir etkisi bulunmaktadır.  $\beta = -0,300 < -0,281$  olduğundan örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetişimin aracılık rolü yoktur.  $\beta = 0,358$  olduğundan yönetişimin karar verme etkisinde pozitif yönlü etkisi vardır. Buna göre bilgi düzeyi yükseldikçe karar verme düzeyi zorlaşmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında her alanda çok yönlü dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüm, yönetimde de sorunları çözmek için yeni yaklaşımları gerektirmektedir. Bu gerekliliklerden birisi de özü karar verme olan yönetimde öğrenmenin önemini artırmaktadır.

Yapılmış olan bu çalışmada, örgütsel öğrenme, yönetim ve karar verme üzerine bir araştırma yapılmıştır. Örgütsel öğrenmenin boyutları paylaşılan vizyon, öğrenmeye olan bağlılık, örgüt içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik; karar verme boyutları ise rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğinden ve kaçınma karar verme olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın amacı örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinin varlığını ve düzeyini tespit etmek ve bu tespiti yaparken de yönetimin aracılık rolünü tespit etmektir.

Araştırma kapsamında yapılan istatistiksel analizler, akademik personelin örgütsel öğrenme kapsamında en yüksek algısının paylaşılan vizyon olduğunu

(Ort = 4,04) ve karar verme kapsamında ise rasyonel karar vermenin yüksek olduğunu göstermektedir (Ort = 4,42).

*'Örgütsel öğrenme ve karar verme arasında pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki vardır.'* Ana hipotezin analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenme ile rasyonel karar verme arasında negatif, çok zayıf ve anlamlı; sezgisel karar verme arasında negatif, zayıf ve anlamlı; kaçınmacı karar verme arasında negatif, zayıf ve anlamlı ve kendiliğinden karar verme arasında negatif çok zayıf anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel öğrenmedeki artış karar vermeye negatif bir etkisi olmaktadır. Başka bir deyişle örgüt yeni bilgi edindikçe, bilgi düzeyi arttıkça karar vermesi zorlaşmakta ve karmaşık hale gelmektedir.

Alt hipotezler test edildiğinde; paylaşılan vizyon boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında pozitif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki

vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında ise negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede öğrenmenin kalitesinde artışa etki eden paylaşılan vizyon sağlandıkça etkin, his ve sezgilere dayalı ve örgüt içerisindeki bir başka kişi veya kişilerin daha önce kazandığı bilgi ve deneyimlerden etkilenecek karar verme stilinde artış görülmektedir. Paylaşılan vizyon arttıkça kaçınma ve ani karar verme stillerinin kullanımı azalmıştır.

Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında ise pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu kapsamda öğrenmenin değerli olarak görüldüğü ve öğrenmenin teşvik edildiği öğrenmeye olan bağlılık arttıkça kendiliğinden karar verme stilinin kullanılmasında da artış tespit edilmiştir. Ancak rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme stillerinin kullanılmasında da azalma görülmüştür.

Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu bağlamda örgüt içi bilgi paylaşımı arttıkça ani karar verme stilinin kullanımında artış; rasyonel, sezgisel bağımlı ve kaçınmacı karar verme stillerinin kullanımında azalma görülmüştür.

Açık fikirlilik boyutu ile rasyonel karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme boyutu arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Kaçınma karar verme boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kendiliğinden karar verme boyutu arasında negatif

zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Buna noktada, örgüt içinde açık fikirlilik arttıkça tüm karar verme stillerinin kullanımında azalma görülmüştür.

*'Örgütsel öğrenme ile yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.'*

Hipotezi test edildiğinde örgütsel öğrenme ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğrenme düzeyinin artması ile yönetimin benimsenip uygulanması arasında bir ilişki yoktur.

Alt hipotezler test edildiğinde; paylaşılan vizyon boyutu ile yönetim arasında negatif, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenmeye olan bağlılık boyutu ile yönetim arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Örgüt içi bilgi paylaşımı boyutu ile yönetim arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Açık fikirlilik boyutu ile yönetim arasında negatif, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Bu çerçevede örgütte yönetim uygulaması arttıkça paylaşılan vizyon, örgüt içi bilgi paylaşımı ve açık fikirlilik uygulamasında azalma olmuştur. Öğrenmeye olan bağlılık ile arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

*'H<sub>3</sub>. Yönetim ile karar verme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. (p< 0,05)'* Hipotezi ve alt hipotezleri test edildiğinde; yönetimin ile rasyonel karar verme arasında pozitif, zayıf düzeyde ve anlamlı; sezgisel karar verme arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı; bağımlı karar verme arasında pozitif, orta düzeyde ve anlamlı; kaçınma karar verme arasında negatif, çok zayıf düzeyde ve anlamlı; kendiliğinden karar verme boyutu arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, yönetim uygulaması arttıkça rasyonel, sezgisel ve bağımlı karar verme stillerinin kullanımında artış; kaçınmacı ve kendiliğinden karar verme stillerinin kullanımında azalma tespit edilmiştir.

*'H<sub>4</sub>. Örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolü vardır.'* Hipotezi test edildiğinde örgütsel öğrenmenin karar vermeye negatif bir etkisi bulunmaktadır. Bu noktada örgütlerde öğrenme olgusu arttıkça karar vermenin zorlaştığı tespit edilmiştir. Beta=-0,300 <-0,281 olduğundan örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolü yoktur. Beta=0,358 olduğundan yönetimin karar verme etkisinde pozitif yönlü etkisi vardır.

Literatür incelemesi yapıldığında birbirlerini etkileyen örgütsel öğrenme, karar verme ve yönetim kavramlarının bir arada ele alınıp analiz edildiği başka bir

çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede, gerçekleştirilen çalışma örgütsel öğrenme karar verme ve yönetim kavramı birbiriyle ilişkili olarak analiz eden ilk çalışma olma özelliğine sahiptir. Bu bağlamda yapılan çalışmanın literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda araştırma kapsamına farklı kurum ve kuruluşlar ya da işletmeler dahil edilerek, farklı analiz yöntemleri kullanılarak ya da farklı analiz yöntemleri korelasyon ve regresyon test analizleri ile beraber kullanılarak, farklı sektörde analiz yapılarak bu çalışmaya derinlik kazandırılabilir. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin karar vermeye etkisinde yönetimin aracılık rolünün tespit edilememesinin sebebi farklı analiz teknikleri yardımıyla araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Adjibolosoo, S., (2006), Governance and International Development: The Key Quadrants of Commitment to Success, *Review of Human Factor Studies*, 12-1.
- Akpınar, A.T. (2007). Örgütsel Öğrenme İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Ve Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Anderson, J. R. (2000). *Learning And Memory: An Integrated Approach*. New York: Wiley.
- Argyris, C (1993). Education for Leading-Learning. *Organizational Dynamics*, 21(3).
- Argyris, C. (1994). "Good Communication That Blocks Learning". *Harvard Business Review*, July-August, 77-85.
- Argyris, C. (1995). Action Science And Organizational Learning. *Journal Of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Argyris, C., & Schon, D., (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*. A.B.D.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- ATAAY, F. (2007), Neoliberalizm ve Devletin Yeniden Yapılandırılması: Türkiye'de Kamu Reformu Üzerine İncelemeler, De Ki Basım Yayım Ltd. Şti., 1. baskı, Ocak, Ankara.
- Atak, M., Atik, İ., (2007), Ocak. Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1). 63-70
- Atik, H., (2005), Is Development Really a Regional Matter in Turkey Before the Negotiations With the European Union, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23-2.

- Avcı N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Axelsson, J. Towards A Process Maturity Model For Evolutionary Architecting Of Embedded System Product Lines. In *Proceedings of the Fourth European Conference on Software Architecture*, 2010.
- Aydınlı, H. İ. (2005) Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. (1), 82-98.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From Raising Questions To Providing Answers: Reviewing Organizational Learning Research. *Management Learning Volume*; 35, Pages 397 - 419.
- Barutçugil İ. (2004). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd.
- Basım, H. N., & Şeşen, H. (2009). Öğrenmek ve Öğrenen Örgütler. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım), Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F., (2009). Ağustos. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Bayramoğlu, S. (2004), Yönetişim ve Demokrasi İlişkisinde Siyasal İktidar Sorunu: Türkiye'de Bağımsız Düzenleyici Kurumlar, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bentürk, D. (2003), “Öğrenen Organizasyonlarda Yönetimsel ve Organizasyonel Süreçlerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Berraies, S., Chaher, M., & Ben Yahia, K. (2014), Employee Empowerment And Its Importance For Trust, İnnovation and organizational performance. *Business Management and Strategy Volume 5 (2)*, 82-103
- Bıçkıcı D. ve Sobacı. M. Z. (2011), *Yerel Yönetimden Yerel Yönetişime: Post-Fordizm*
- Bifulco, L. And Centemeri, L. (2008), *Governance and Participation in Local Welfare: The Case of the Italian Piani di Zona, Social Policy & Administration Vol. 42, No. 3, June 2008, pp. 211–227.*

- Bırleson, P. (1998). Building a learning organisation in a child and adolescent mental health service. *Australian Health Review Journal* Volume; 21 No 3, Pages 223-240.
- Biçkes, D.M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler:qwsac İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Bircan, İ., (2003), “Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları.” Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Ankara, TODAİE.
- Bontis, N., Crossan, M. M., Ve Hulland, J. (2002). Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows. *Journal Of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. (2009). Employee Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Pages 626 – 638
- Bruno F. C, L.(2010), The Impact Of Organizational Culture On Innovation Management. E-Leader Budapest.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515- 524.
- Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*. (27)
- Chan, C.C.A. (2003). Examining The Relationships Between Individual, Team And Organizational Learning In An Australian Hospital. *Learning In Health And Social Care*, 2, 223-235.
- Chang, S. C. ve Lee, M. S. (2007). A Study On Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation Of Learning Organization And Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chiva, R., ve Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340.
- Considine, Mark and Sylvain Giguere. (2008). “Partnership and Public Policy: The Importance of Bridging Theory and Practice.” In *The Theory and Practice of Local Governance and Economic Development*. Mark Considine and Sylvain Giguere (eds.). Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.

- Çakir, R., Yükseltürk, E., (2010). Mayıs. Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme. Kastamonu Eğitim Dergisi, 18(2). 501-512.
- Çalık, T. (2010). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. Sosyal Bilimler Dergisi, 121-128.
- Çelik, S. (2010), “Kamu Politikalarının Analizinde Doğrusal Modelin Yetersizliği: Karmaşık Bir Model Önerisi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), s: 217-234
- Daft, R. L., ve Weick, K. E. (1984). Toward A Model Of Organizations As
- Dayaram, K., Ve Fung, L. (2012). Team Performance: Where Learning Makes The Greatest Impact. Research And Practice In HRM, 20(1), 28-39.
- Dayaram, K., ve Fung, L. (2012). Team Performance: Where Learning Makes The Greatest Impact. Research And Practice in Human Resource Management, 20(1), 28-39.
- Dechant, K., Marsick, V. Ve Kasl, E. (2000). Team learning: A Model For Effectiveness İn High Performing Teams : Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Dibella, A. J., E. C. Nevis and J. M. Gould (1996). “Understanding Organizational Learning Capability”. Journal of Management Studies. Volume 33, Number 3, May, 361-379.
- Dilaveroğlu, A. (2020), ‘Yönetişim İlkeleri Ve Yerel Yönetimler Mevzuatına Yansımalar’, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:19 Sayı:37 Bahar /1 s.45-63
- Dodgson, M., (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies, 14(3). 375-394.
- Duncan, R. (1979). Organizational Learning: Implications For Organizational Design. Research In Organizational Behavior, 1, 75-123.
- Erigüç, G., Balçık, P. Y., (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 10(1). 75-106.
- Fiol, C. M., Ve Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. Academy Of Management Review, 10(4), 803-813.
- Fukuyama, F. (2001), Social Capital, Civil Society And Development; Third World Quarterly, Vol 22, No 1, Pp. 7-20.

- Fukuyama, F. (2002), *Social Capital And Development: The Coming Agenda*; *Sais Review* Vol. Xxi No. 1 (Winter–Spring 2002), Pp. 23-37.
- Gaitan, N. C., & Ungurean, I. (2018). *Software Vs Hardware Implementations For Real-Time Operating Systems*. (*Ijacs*) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications* Volume; 9, No. 12, 42- 45.
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*.
- Gaudin J. P. (1998) *Modern Governance, Yesterday And Today*,
- Goldsmith, M., Morgan, H., & Ogg, A. J. (Eds.). (2004). *Leading organizational learning: Harnessing the power of knowledge* John Wiley & Sons.
- Güler BirgülAyman. (2005). *Yönetişim: Tüm İktidar Sermaye*. *Devlette Reform Yazıları*, 1. Baskı, Paragraf Yayınevi, Ankara.
- Habitat Iı, (2000), *İstanbul 5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü*,
- Hanaysha, J. (2016). *Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, And Employee Training On Organizational Commitment*. *Procedia - Social And Behavioral Sciences* Volume; 229, 298 – 306.
- Handoussa, H. (2010), *Mdgs-Based Planning İn Africa: Lesson, Experiences And Challenges, A Case Study Of Egypt*; *Un Economic Commission For Africa Mdgs/Ldcs Section, Ednd Case Studies, Ednd/Mdgs/Ldcs/Cs/2010/05*.
- Harms, R. (2015). *Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment*. *Technological forecasting and social change*, 100, 21 - 28 .
- Hill, A., Wallace, J., Ridge, J., Johnson, P., Paul, J., & Suter, T. (2014). *Innovation And Effectiveness Of Co-Founded Ventures: A Process Model*. *Journal of Business and Psychology*, Volume 29 (1), Page 145 - 159.
- Hoe, S. L., (2007). *Organizational Learning: Conceptual Links to Individual Learning, Learning Organizational and Knowledge Management*. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6(3). 211-217.
- Houwer J. D, Holmes J. D. B.ve Moors A. (2013). *What is learning? On the nature and merits of a functional definition of learning*. *Psychonomic Bulletin & Review*, 20(4).
- Huber, G. P., (1991). *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*. *Organization science*. 2 (1), pp. 88-115.
- ILO, (2004), *A Fair Globalization: Creating Opportunities For All*, *International Labour Office*

- Ingram, A. (2014), The Framework For Continuous Learning In Social Services. Uk: Scottish Social Services Council.
- Interpretation Systems. Academy Of Management Review, 9(2), 284-295.
- Jessop, B. (2005), Hegemony, Post-Fordizm Ve Küreselleşme Ekseninde Kapitalist Devlet, Ed.By Yarar, B. And Özkazanç, A., İletişim Yayınları, İstanbul.
- Johnson, D. (2015), Reimagining L&D Capabilities To Drive Continuous Learning. Bersin Research Library
- Kalkan, V. D. (2004). Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zekâ ve Bilgi Üretimi. III. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı. Osmangazi Üniversitesi Yayınları, Eskisehir. 401-407.
- Kalkan, V. D. (2006). Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 87-89.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), 22-36
- Kalkan, V. D., & Keskin, H. (2005). KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma. Bilig, 173-206.
- Karatay, M., (2019), The Effect of Organizational Learning and Knowledge of Knowledge on Inovation Capability and a Research , Master Thesis.İstanbul
- Keçeli, S. (2018). Çalışan Perspektifinden Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Görev Ve Bağlamsal Performansa Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Keen, M., ve Mahanty, S. (2006). Learning In Sustainable Natural Resource Management: Challenges And Opportunities In The Pacific. Society And Natural Resources, 19(6), 497-513.
- Kerlavaj, M. S., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational Learning Culture—The Missing Link Between Business Process Change And Organizational Performance. Int. Journal Production Economics Volume; 106, Pages 346-367
- Kıngır, S., ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 63-81.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. Sloan Management Review, Fall: 37-50.

- Kim, D.H. (1993), The Link Between Individual and Organizational Learning, Sloan Management Review, Güz.
- Kolb, D.A. (1984). Experiential Learning. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall
- Korkmaz, G. (2006), An Analysis Of The Concept Of Governance In The Framework Of European Union, Marmara Üniversitesi Avrupa Topluluğu Enstitüsü Ab Hukuku Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- L., & Tevdovski, D. (2011). The Organisational Learning Culture And Organisational Performance In Macedonian Companies. European J. International Management, Volume; 5, No. 6, Pages 574 - 607.
- Lachman, S. J. (1997). Learning is a process: Toward an improved definition of learning. Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 131(5), 477–480.
- Lant, T. K. and S. J. Mezias (1992). “An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation”. Organization Science, Volume 3, Number 1, Year 1992: 47-71
- Lazarević, S., & Lukić, J. (2018). Team Learning Processes And Activities In Organization: A Case Study. Economic Themes, Volume; 56 (3), Page 301 - 319.
- Lehmann-Willenbrock, N. (2017). Team Learning: New Insights Through A Temporal Lens. Small Group Research, Volume 48 (2), Pages 123-130.
- Lipietz, A. (1987), Mirages And Miracles, Verso, London.
- Lipietz, A. (1992), Towards a New Economic Order: Postfordism, Ecology and Democracy, Verso, London.
- Liao, L. F., (2006). A Learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation. Human Systems Management, 25. 227-236.
- Liao, S., Chen Fei. and Chen, C. (2006). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan’s knowledge intensive industries. Journal of Information Science, 33(3), 340-359
- London, M., & Smither, J. (1999), Empowered Self Development And Continuous Learning Human Resource Management. Cooperation With The School Of Business Administration, The University Of Michigan And In Alliance With The Society Of Human Resources Management, Volume 38.
- Maktabi, S. H., & Khazaei, A. (2006). The Impact Of Organizational Learning On Organizational Performance And Organizational Innovation: Evidence from

- Bank Industry of Iran. Evidence from Bank Industry of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. Volume; (33), Pages 569-573.
- Marsick V.J. ve Watkins K.E. (1996). Adult Educators and the Challenge of the Learning Organization. *Adult Learning*, 7(4):18-20.
- Marsick, V. J., ve Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Mert, G. (2018). Örgütsel Öğrenme. İstanbul: Karadeniz Kitap LTD. ŞTİ.
- Mintzberg, Henry, & Waters, J. (1985). Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Morgan, G. (1994). *Images of Organization*. England: Sage Publications Ltd.
- Murphy, Craig N. (2006). *The United Nations Development Programme: A Better Way?* Cambridge University Press.
- NEVIS, E. C., A. J. Dibella and J. M. Gould (1995). "Understanding Organizations as Learning Systems". *Sloan Management Review*, Winter 1995: 77-79.
- Overtrup A., Wiberg M., Christensen G. ve Hansbøl M. (2016), *On the Definition of Learning*. Danimarka: University Press of Southern Denmark.
- Örtenblad, A., (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3). 125-133.
- Örtenblad, A., (2002). March. *Organizational Learning: A Radical Perspective*. *International Journal of Management Reviews*, (4). 87-100.
- Özçelik, E. (2006), *Institutional Political Economy of Economic Development and Global Governance*, A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of METU for the Degree of Doctor of Philosophy, Ankara.
- Özgökçeler S., *Yerel Kalkınmada Etkin Bir Kavram: Yerel Yönetişim Bursa Kent Konseyi*
- Özler M. A. (2006), *Yönetişim Üzerine Notlar*, *Sayıştay Dergisi*, 63-78
- Palabıyık, H. (2004), *Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar*, *Amme İdaresi*, Cilt 37 sayı 1
- Piore, M.J. And Sabel, C.F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books Inc., Publishers, NY, USA



- Pilar J. G.- Jose C. L. –Ramon V. C. (2005), Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement, *Journal of Business Research*, 58, s 715 – 725
- Polat, C. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Bilgi Okuryazarlığı Becerilerindeki Zorlanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(4), 408-431.
- Putnam, R.D. (1994), *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*, Fifth Printing, Princeton University Press, Usa.
- Ramya, V., & Palaniappan, B. (2012). Embedded System For Hazardous Gas Detection And Alerting. *International Journal Of Distributed And Parallel Systems (Ijgps)* Volume 3 No (3), 287-300.
- Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (2002). Organization Learning And Continuous Quality Improvement. *Management Forum Gestion Des Soins de sante*, 17-23.
- Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A. L., ve Sabater-Sánchez, R. (2006). Information Technology And Learning: Their Relationship And Impact On Organisational Performance In Small Businesses. *International Journal Of Information Management*, 26(1), 16-29.
- Saadat, V. & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. 219 – 225.
- Salih Batal, S. (2010), ‘Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişim Kavramı ve Türkiye’de Yerel Yönetimler Alanındaki Uygulama Örnekleri, *Mevzuat Dergisi*
- Sammartino A., O’Flynn J., Nicholas, S., (2002). The Innovation and Learning Advantage Diversity: A Business Model For Diversity Management. *Australian Centre For International Business*, 1-8.
- Sampe, F. (2012). The Influence Of Organizational Learning On Performance In Indonesian Smes. *Southern Cross University, Lismore, NSW.*, Pages 1- 397.
- Santos, D. M., Matos, R., Cancian, R. L., & Augusto M, A. F. (2006). Advantages and disadvantages of application-oriented system design in embedded systems design. In *2006 4th IEEE International Conference on Industrial Informatics*, 904 - 909.
- Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, And Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Learning: What Is New?*. Working Paper, Sloan School. Cambridge, Ma: M.I.T.

- Senge, M. P. (1990). "The Leader's New Work: Building Learning Organizations". Sloan Management Review, Fall 1990: 7-23.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline, New York, NY: Doubleday.
- Senge, P. (2017). Beşinci Disiplin (A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala Çeviri Ed.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları
- Skerlavaj, M., Dimovski, V., Cerne, M., Trpkova, M., Kekenovski, Slater, S. F., & Naver, J. C. (1995). Market Orientation And The Learning Organization. Journal of Marketing, 59(3), 63-74
- Song J. H., Joo B-K., Chermack T. J., (2009). Spring. The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. Human Resource Development Quarterly, 20(1). ,43-64.
- Soyer, M. K. Ve Keskinoglu, M. Ş. (2020), Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Stilleri Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması, International Journal of Society Researches, Eğitim ve Toplum Özel Sayısı, Cilt 16, s. 5996- 6013
- Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. MIT Sloan Management Review, 30(3), 63.
- Şaylan, G. (1995), Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, İmge Kitabevi Yayınları: 109, 1. Baskı, Ankara.
- Tekeli, İ. (2008), Türkiye'de Bölgesel Eşitsizlik Ve Bölge Planlama Yazıları, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, Şubat 2008, İstanbul.
- Tekelioğlu, İ. (2006), Genel Değerlendirme Paneli Konuşması; İn Bölgesel Kalkınma Ve Yönetişim Sempozyumu, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (Tepav) Yayını, Ankara, Pp. 421-424.
- Tekelioğlu, İ. (2006), Genel Değerlendirme Paneli Konuşması; İn Bölgesel Kalkınma Ve Yönetişim Sempozyumu, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) Yayını, Ankara, pp. 439-441.
- Tekin Ö. A. Ve Ehtiyar V. R. (2010), Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yasar University Dergisi, Cilt 20, Sayı 5, s. 3394-3414
- Temiz, H. E. (2012) Sosyal Politika Bağlamında Yönetişim, Toplum ve Demokrasi dergisi, 13-14
- Tepeci, M. ve Koçak G. (2005). Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 379-394.

- Topses, G. (2006). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. Nobel Yayın Dağıtım.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ulagay, O. (2000), Quo Vadis? Küreselleşmenin İki Yüzü, 2. Baskı, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.
- UNDP/UNCDF (2010), Scaling Up Local Development Innovations: A Global Programme Partnership Proposal; UN Development Programme and UN Capital Development Fund, 2010.
- WB (1989), Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth: A Long-term Perspective Study; The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, D.C., U.S.A., November 1989.
- Williamson, O.E. (1991), The Economics of Governance: Frame and Implications; in The New Institutional Economics, ed. by E.G. Furubotn and R. Richter, Texas A&M University Press-College Station, Tübingen, pp. 104-114.
- Woods, N. (2000), The Challenge of Good Governance for the IMF and the WB Themselves; World Development, Vol. 28, No. 5, May 2000.
- Yazıcı, S. (2001), Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- Yılmaz, S., Fidan, Y. ve Yücer, H. M. (2014). Demir-Çelik Sektöründe Çalışan İşçilerin Sosyo-Ekonomik Durumları, İş Tatminleri ve Sektör Vizyonları: Karabük Örneği. Business & Management Studies: An International Journal, 2(2), 218-242
- Yüksel M. (2000), Yönetişim Kavramı Üzerine, Ankara Barosu
- Zimmer, A. (2006), Governance and Civil Society; Presentation at Cinefogo Conference, November, 15-17th, 2006, Roskilde, Denmark ([http://cinefogo.cuni.cz/index.php?&id\\_result=101265&l%20=0&w=15&id\\_out=329](http://cinefogo.cuni.cz/index.php?&id_result=101265&l%20=0&w=15&id_out=329)).

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmanın Örneklemi .....	17
<b>Tablo 2.</b> Örgütsel Öğrenme Tanımları .....	24
<b>Tablo 3.</b> Karar Türleri .....	45
<b>Tablo 4.</b> Ampirik Literatür Taraması .....	65
<b>Tablo 5.</b> Araştırmanın Yapıldığı Üniversiteler .....	69
<b>Tablo 6.</b> Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular .....	77
<b>Tablo 7.</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri .....	78
<b>Tablo 8.</b> Korelasyon Düzeyleri .....	78
<b>Tablo 9.</b> Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri .....	78
<b>Tablo 10.</b> Regresyon Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 11.</b> Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Öğrenme Süreci .....	20
Şekil 2. Karar Verme Sürecinin Aşamaları .....	42
Şekil 3. Verinin Bilgiye Dönüşüm Süreci .....	46
Şekil 4. Araştırmanın Modeli .....	74

## EKLER

### Ek 1. Anket formu

#### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME, KARAR VERME ve YÖNETİŞİM ANKETİ

##### Değerli Katılımcı,

Bu anket, Örgütsel Öğrenmenin Karar Vermeye Etkisinde Yönetişim Sinerjisinin Aracılık Rolü konulu bir Doktora tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınıza ilişkin gizlilik kesin bir şekilde sağlanacak ve toplanan veriler yalnızca bilimsel araştırma amacıyla, kişisel haklarınıza zarar vermeyecek şekilde kullanılacaktır.

Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz.

Rukiye KARAKAYA

Prof. Dr. Abdullah KARAKAYA

Karabük Üniversitesi LEE

Karabük Üniversitesi İİBF

Rukiyeozkan91@gmail.com

akarakaya@karabuk.edu.tr

**Karar Verme:** Mevcut duruma göre oluşabilecek çeşitli hareket biçimlerinden amaca en uygun olanını seçmektir.

**Örgütsel Öğrenme:** Örgütün kendisini geliştirmek için geçmişteki bilgileri şimdiki zamana taşıyarak ilişkilendirilmesi ve bu bilgileri çevresine uyum sağlama, varlığını sürdürme ve geliştirme yeteneği olarak kullanmasıdır.

**Yönetişim:** Kişilerin birlikte etkileşerek işlerin mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için kişisel çıkarların önüne alınarak etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş müşterek karar verebilen gerçekleştirilen örgütsel etkinlikler olarak tanımlanmaktadır.

## A- TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

1.Cinsiyet :  Kadın  Erkek

2. Yaş : .....

3. Medeni Durum :  Evli  Bekar

4. Eğitim Durumu :  Lisans  Yüksek Lisans

Doktora

5. Pozisyon:  Dekan  Dekan Yardımcısı  Müdür  Müdür Yardımcısı  Sekreter

6. Akademik Birim :  Enstitü  Fakülte  Yüksekokul  Meslek Yüksekokul

## B- FONKSİYONEL DEĞİŞKENLER

	Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, size uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>						
<b>Paylaşılan Vizyon Boyutu</b>						
1.	Üniversite çalışanların örgütün vizyonuna katılım sağlamaları istenmektedir.					
2.	Üniversitede lider olan kişi genel olarak öğrenme ve eğitim olanaklarına destek olmaktadır.					
3.	Üniversitede lider olan kişiler astlarına kişilere mentörlük yapmaktadır.					
4.	Üniversitede lider konumunda bulunan kişiler organizasyonun yaptıklarını var olan değerler ile örtüşmesini sağlamaktadır.					
5.	Üniversitede kişiler birbirlerine karşı güven kazanacakları zamanları ayırmaktadırlar.					
6.	Üniversitede yer alan gruplar amaçlar gerektiği zaman uyumlaştırma yapmada serbestirler.					
7.	Üniversitede bulunan gruplar yapılan tartışmalar sonucunda karar ve düşüncelerini yenilerler.					
<b>Öğrenmeye Olan Bağlılık Boyutu</b>						
8.	Üniversite, bütün personellerine öğrenmiş olduklarını kullanabilir duruma getirir.					
9.	Üniversite, gerekli işlerin yapılması için gerekli olan kaynakları kontrol etme yetkisini bireylere verir.					
10.	Üniversite personeli, sürekli biçimde öğrenmek adına fırsatlar aramaktadır.					
11.	Üniversite personeli yapmış oldukları hataları bir daha yapmamak adına bu hataları açık biçimde tartışmaktadırlar.					
12.	Üniversitede personeller, düşüncelerini söyledikleri zamanda diğer çalışanlarında fikirlerini sorarlar.					
13.	Üniversite, zaman fark etmeksizin bilgiye gereksinim duyan insanlara hızlı ve kolay biçimde imkân sağlamaktadır.					
14.	Üniversite, personellerin kabiliyetlerini sürekli olarak güncel tutmaktadır.					
15.	Üniversitede personeller, birbirlerine karşı dürüst olur ve geri bildirim yaparlar.					

<b>Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı Boyutu</b>						
16.	Üniversite, tüm personelin düşüncelerini karar verme sürecine dahil etmeye çalışır.					
17.	Üniversite, alınan kararların personele etki edeceğini düşünmektedir.					
18.	Üniversitede personeller, öğrenmek adına birbirine yardım etmektedir.					
19.	Üniversitede, personellerin öğrenmelerine destek veren para ya da farklı kaynaklar bulunmaktadır.					
20.	Üniversitede personellerin öğrenmesini desteklemek adına bir zaman sunulmaktadır.					
21.	Üniversitede yer alan gruplar elde ettikleri başarılarından dolayı ödüllendirilmektedirler.					
<b>Açık Fikirlilik Boyutu</b>						
22.	Üniversite işlerin dağıtımı aşamasında bireylere seçme hakkı verilmektedir.					
23.	Üniversite bireyleri küresel anlamda düşünmeye yönlendirir.					
24.	Üniversite var olan ve ulaşılmak istenen performanslar arasında yer alan boşlukları düzenlemek adına bir sistem meydana getirmiştir.					

<b>KARAR VERME</b>						
<b>Rasyonel Karar Verme Boyutu</b>						
1.	Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2.	Karar vermeden önce doğru gerekçelerim vardır.					
3.	Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4.	Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5.	Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
<b>Sezgisel Karar Verme Boyutu</b>						
6.	Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7.	Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8.	Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9.	Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10.	Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
<b>Bağımlı Karar Verme Boyutu</b>						
11.	Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12.	Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13.	Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14.	Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15.	Önemli kararlarımı başka insanlara danışmadan verdiğim nadirdir.					
<b>Kaçınma Karar Verme Boyutu</b>						
16.	Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
17.	Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
18.	Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık					



	ertelerim.					
19.	Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
20.	Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
<b>Kendiliğinden Anlık Karar Verme Boyutu</b>						
21.	Genellikle ani kararlar veririm.					
22.	Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
23.	Çabuk karar veririm.					
24.	Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
25.	Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

	<b>YÖNETİŞİM</b>	1	2	3	4	5
1.	Üniversitede akademik ve idari personel üniversite ile ilgili bilgileri alma ve inceleme hakkına sahiptir.					
2.	Toplantı gündemleri oluşturulurken personelin fikri alınmaktadır.					
3.	Kişiler üniversite hakkında ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilir.					
4.	Üniversitede yapılan çalışmalar zamanında ve düzenli olarak çalışanlara duyurulur.					
5.	Bütçenin nasıl ve nerede kullanıldığı çalışanların denetimlerine açıktır.					
6.	Üniversite personeli adil bir şekilde değerlendirilir.					
7.	Üniversite personelinin görev dağılımı adil bir şekilde yapılır.					
8.	Misyon ve vizyon belirlenirken akademik ve idari personelin görüşleri alınır.					
9.	Üniversite Üst Yönetimi eşitliğe ve insan haklarına önem verir.					
10.	Üniversite personeline iş tanımına uygun görevler verilmektedir.					
11.	Üniversite personelinin kendini yetiştirmesi ve geliştirmesine önem verilir.					
12.	Üniversite personelleri arasında birliktelik ve birlikte hareket etme duygusu hakimdir.					
13.	Üniversite personeli iş birliği halindedir.					
14.	Yetki tüm personeller tarafından paylaşılır.					
15.	Personeller yasalarda belirtilen amaçlara uygun davranır.					
16.	Yöneticiler karar alırken personellere danışır.					
17.	Yöneticiler astlarına yetki devrederler.					
18.	Yapılan toplantılarda personellerin görüşlerine önem verilir.					
19.	Üniversite personellerinin yönetime katılımları sağlanır.					
20.	Yapılan çalışmalar açıktır ve tüm personeller ulaşabilir.					

## ÖZGEÇMİŞ

Rukiye KARAKAYA, 2013 yılında Akdeniz Üniversitesi Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü'nden mezun olmuştur. 2018 Yılında Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi tezsiz yüksek lisans ve Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Politik Ekonomi tezli yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Halen Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında doktora çalışmasına devam etmektedir. Çeşitli kongre ve dergilerde akademik çalışmaları mevcuttur. Evli ve bir çocuk annesidir.

### **Akademik Çalışmalar**

Özkan R., Erkuş, S., Aytemiz, L., (2016), Türkiye' De Süt Ve Süt Ürünleri Arzını Etkileyen Faktörlerin Analizi, 1. Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences Usak International Conference, 274- 280.

Özkan, R. (2017). Akademik Birimlerde Öğrenme Olgusu: Karabük Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği . Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi, 1 (2), 125-144.

Özkan, R. , Önalın, O. & Karakaya, A. (2018). A Research Study on the Role of the Information Systems in the Management of the International Relations Offices of the Universities . Econdor International Academic Journal , 2 (2) , 151-162.

Özkan R. Özkaral, M., Ve Aytemiz, L., (2018), Su İdarelerinde Yönetişim Algısı: Antalya Su Ve Atıksu İdaresi Örneği, 1. Uluslararası İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Kongresi, 945- 956.

Özkan R., ve Karakaya, Ö., (2019), Güncel Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Yönetişim: Türkiye'deki Bazı Uygulamalar Üzerine Bir Değerlendirme, Econdor 1. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi, 263-270.