

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ENTROPİ YÖNTEMİ İLE ANALİZ EDİLMESİ

Analysis Of The Relationship Between Organizational Learning Dimensions With Entropy Method

Dr. Furkan Fahri ALTINTAŞ¹

Reference: Altıntaş, F.F. (2020). "Örgütsel Öğrenme Boyutları Arasındaki İlişkilerin Entropi Yöntemi İle Analiz Edilmesi", *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:15; pp:99-106.

ÖZET

Bir organizasyonun çevre ile uyumu sağlaması, çevre içinde meşruiyet ve kurumsallaşmayı oluşturması, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde kendisine uygun strateji veya stratejiler belirleyip çevre içinde yaşayabilmesi için örgütsel öğrenme sürecini oluşturması gerekmektedir. Bu anlamda Marsick ve Watkins örgütsel öğrenmeyi sürekli öğrenme, diyalog ve araştırma, takım halinde öğrenme, paylaşımcı sistemler, güçlendirilmiş çalışanlar, sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik olarak toplam 7 boyutla açıklamışlardır. Marsick ve Watkins, örgütsel öğrenme sürecinin kaliteli olması için belirttikleri 7 örgütsel öğrenme boyutunun birbirlerini pozitif yönde tamamlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda ulusal ve uluslararası literatür taranarak Marsick ve Watkins'ın belirttiği örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkileri açıklayan toplam 6 adet araştırma tespit edilmiştir. Çalışmada, tespit edilen 6 adet çalışmanın verileri kapsamında entropi yöntemi uygulanarak Marsick ve Watkins'ın belirttiği 7 örgütsel öğrenme boyutunun birbirlerini tamamlamadaki veya söz konusu boyutların ilişkisel yapıdaki önem derecelerinin genel sonuçları entropi yöntemi uygulanarak tespit edilmiştir. Bulgulara göre, örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya boyutların ilişkisel yapıdaki önem dereceleri çok nicelikten az niceliğe doğru paylaşımcı sistemler (PS), güçlendirilmiş çalışanlar (GC), sürekli öğrenme (SO), diyalog ve araştırma (DA), sistemler arası bağlantı (SAB), takım halinde öğrenme (THO) ve destekleyici liderlik (DL) olarak tespit edilmiştir. Yine bulgulara göre, destekleyici liderlik (DL) örgütsel öğrenme boyutunun önem derecesi ile diğer boyutların önem dereceleri arasında belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle yeni kurulmuş bir organizasyonun, organizasyon için örgütsel öğrenme sürecinin başlatılmasında tüm örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini ilişkilendirecek uygulamalar başlatmak çok zordur. Bu kapsamda özellikle yeni kurulmuş organizasyonlar, kendi içinde örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerinin ilişkilerin oluşturulmasında başlatılmasında örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkilerdeki boyutların önem derecelerinin genel sonuçlarına göre söz konusu boyutların teker teker ve aşamalı olarak birbirlerini entegre sağlayacak ilişkiler başlatabilirler. Bu kapsamda özellikle yeni kurulmuş organizasyonlar, öncelikli olarak paylaşımcı sistemler (PS) boyutundan başlayarak sırasıyla güçlendirilmiş çalışanlar (GC), sürekli öğrenme (SO), diyalog ve araştırma (DA), sistemler arası bağlantı (SAB), takım halinde öğrenme (THO) ve destekleyici liderlik (DL) boyutlarının birbirlerini ilişkilendirecek ve tamamlayacak faaliyetler oluşturarak örgütsel öğrenme sürecini başlatabilirler.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme Boyutları, Entropi, İlişkiler, Kriterler, Karar alternatifleri

ABSTRACT

In order for an organization to harmonize with the environment, create legitimacy and institutionalization within the environment, determine the appropriate strategy or strategies within the framework of the contingency approach and create an organizational learning process. In this sense, Marsick and Watkins explained organizational learning in 7 dimensions as continuous learning, dialogue and research, team learning, sharing systems, empowered employees, inter-system connection and supportive leadership. Marsick and Watkins stated that in order for the organizational learning process to be high quality, the 7 organizational learning dimensions they stated should complement each other positively. In this context, a total of 6 studies that describe the relationships between the organizational learning dimensions specified by Marsick and Watkins have been identified by scanning national and international literature. In the study, the entropy method was applied within the scope of the data of the 6 studies, and the general results of the importance of the 7 organizational learning dimensions indicated by Marsick and Watkins or the relational structure of these dimensions were determined by applying the entropy method. According to the findings, the importance levels of organizational learning dimensions in complementary to each other or in the relational structure of the dimensions are shared systems (PS), empowered employees (GC), continuous learning (SO), dialogue and research (DA), inter-system connection (SAB). has been identified as team learning (THO) and supportive leadership (DL). Again, according to the findings, significant differences were found between the importance level of the supportive leadership (DL) organizational learning dimension and the significance levels of the other dimensions. Especially in the initiation of an organizational learning process for a newly established organization, it is very difficult to initiate practices that will relate all organizational learning dimensions. In this context, especially the newly established organizations can initiate relationships that will integrate each other individually and gradually, according to the general results of the importance of the dimensions in the relationships between organizational learning dimensions in organizational learning dimensions, in initiating the formation of each other's relations. In this context, especially the newly established organizations, starting from the sharing systems (PS) dimension, empowered employees (GC), continuous learning (SO), dialogue and research (DA), inter-system connection (SAB), team learning (THO) and they can initiate the organizational learning process by creating activities that complement and complement the supportive leadership (DL) dimensions.

Keywords: Organizational Learning Dimensions, Entropy, Relationships, Criteria, Decision Alternatives.

1. GİRİŞ

Bir organizasyonda örgütsel öğrenmenin sağlanması için ilk olarak organizasyon üyelerinin bireysel öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Sonrasında ise öğrenme faaliyeti grup dinamiği çerçevesinde takımlara ve daha sonrasında ise takımların birleşerek organizasyon bazında öğrenme gerçekleşerek örgütsel öğrenme süreci başlar. Bu alanda örgütsel öğrenmede öğrenme sonlanmayıp devam eden bir süreç niteliği taşımaktadır (Yazıcı, 2001).

Marsick ve Watkins (2003), örgütsel öğrenme kavramını diğer araştırmacılara göre daha kapsamlı ve detaylı ele alarak örgütsel öğrenme kavramını; sürekli öğrenme (SO), diyalog ve araştırma (DA), takım halinde öğrenme (THO), paylaşımcı sistemler (PS), güçlendirilmiş çalışanlar (GC), sistemler arası bağlantı ve destekleyici liderlik (DL) olarak toplam 7 boyutta açıklamışlardır.

Marsick ve Watkins (2003), bir organizasyon örgütsel öğrenme sürecini anlamlı bir şekilde oluşturmak istiyorsa söz konusu boyutların pozitif anlamda birbirleriyle anlamlı ilişkilerin olması ve buna bağlı olarak boyutların birbirlerini tamamlaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu kapsamda, ulusal ve uluslararası literatür taranarak Marsick ve Watkins'ın (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarının birbirleri arasındaki ilişkileri açıklayan 6 araştırmaya rastlanılmıştır. Tespit edilen tüm çalışmalarda söz konusu tüm boyutlar arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile ölçülmüş ve tüm ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönlü oldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışmada, Marsick ve Watkins'ın (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarının aralarındaki ilişkileri açıklayan ulusal ve uluslararası literatürde tespit edilen 6 araştırma kapsamında, örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamalarının veya söz konusu boyutların ilişkisel yapıdaki önem derecelerinin genel sonuçları entropi yöntemi uygulanarak tespit edilmiştir.

2.LİTERATÜR VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel öğrenme, bir organizasyonda uygulanan yöntemlerin ve bilgilerin anlamlandırıldığı, durumsallık yaklaşımına göre söz konusu uygulanan yöntemlerin ve bilgilerin değiştirildiği, ilk olarak organizasyon üyelerinin, devamında ise organizasyon olarak yapılan faaliyetler ile organizasyonların davranışlarında meydana gelen değişim ve gelişimdir (Argis ve Shön, 1978).

Organizasyonlar değişen ve gelişen dünyada ilişkide bulunduğu çevreleri ile uyum sağlamak zorundadırlar. Dolayısıyla organizasyonlar, çevre içinde varlığını sürdürmek ve rekabet kabiliyetini artırmak için örgütsel öğrenme sürecini oluşturmalıdırlar (Stata, 1989). Dolayısıyla söz konusu bu örgütsel öğrenme sürecinin olması gereken şekilde organizasyon tarafından uygulanması, organizasyon üyelerinin, takımlarının ve birimlerinin çevreye yönelik rasyonel bilinçle dönüşüm sağlaması ile mümkün olmaktadır (Dixon, 1994).

Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında bireysel öğrenme büyük önem arz etmektedir. Fakat bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin sağlanmasında tek başına yeterli değildir. Bu kapsamda, örgütsel öğrenmenin sağlanmasında ilk olarak organizasyon üyelerinin öğrenmelerinin, sonrasında ise örgütün öğrenmesinin sağlanması örgütsel öğrenme sürecinin oluşmasına çok önemli katkı sağlamaktadırlar. Bunun yanında örgütsel öğrenme bir süreç olduğu için örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği çok önemlidir. Çünkü organizasyonlar öğrenme sürecini devam ettirdiğinde, organizasyonlar öğrenme adına tecrübe kazanmaktadırlar (Marquart, 2002).

Örgütsel öğrenmenin bir süreç olması, organizasyonların çevrelerindeki durumlara ve şartlara göre yeniden uyum sağlamları için yeni davranışlar oluşturmalarından veya eski davranışlarının değişmesinin gerektiğini anlamalarından kaynaklanmaktadır (Garvin, 1993).

Örgütsel öğrenmenin kendine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu bu özellikler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Seymen ve Bolat, 2002: 55).

1. Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında öncelikli olarak organizasyonun bünyesindeki üyelerin, takımların ve birimlerin öğrenmeleri ve bu öğrenmelerin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Böylelikle organizasyon üyelerinin, takımlarının ve birimlerinin öğrenmelerinin sinerji olarak çıktısı, organizasyonun öğrenmesi olmaktadır. Dolayısıyla bir organizasyonda örgütsel öğrenmenin oluşumunda organizasyon üyelerinin, takımların ve birimlerin öğrenme adına kolektif girişimleri önem kazanmaktadır.

2. Örgütsel öğrenmede durumsallık yaklaşımı esas alınmaktadır. Bu çerçevede organizasyonların belirli konularda kendilerini geliştirmek ve değiştirmek istemeleri, organizasyonların çevre/çevreler ile olan ilişkilerinde ve çevrelerin organizasyonlardaki beklentilerinde oluşmaktadır.

3. Örgütsel öğrenme kapsamında organizasyon tarafından amaçların doğru belirlenmesinin (Etkinlik: neyi öğreneceğim?/öğrenmeliyim?-öğrenme ile ne elde edeceğim?), amaçlara ulaşma düzeyinin (Etkililik: öğrendim mi?-eğer öğrendiysem hedeflerimi gerçekleştirdim mi?) gerçekleşmesi önemlidir. Bu kapsamda eğer organizasyonda öğrenme adına etkinlik ve etkililik sağlanmaz ise örgütsel öğrenmenin verimliliği oluşmayacaktır.

4. Örgütsel öğrenmenin sağlanmasında organizasyonların iç ve dış çevresinden bilgi akışının olması ve organizasyonların bu bilgileri kendine yarar sağlayanları veya sağlayacakları tespit etmesi gerekmektedir. Eğer söz konusu bilgi akışı nitelikli olursa, örgütsel öğrenme organizasyonlar için daha anlamlı olmaktadır. Aynı zamanda bilgiler sonraki zamanlarda kullanılmak üzere organizasyonun hafızasına kaydedilebilir.

Örgütsel öğrenme yazın alanında örgütsel öğrenmenin 3 türü bulunmaktadır. Bunlar tek yönlü öğrenme, çift yönlü öğrenme ve öğrenmeyi öğrenme (ikincil öğrenme) olarak tasnif edilmiştir (Basım, Şeşen, Meydan, 2009: 54). Söz konusu örgütsel öğrenme türlerinin açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

1. Tek yönlü öğrenme, organizasyonlar içinde meydana gelen aksaklıkların ve hataların organizasyonların normlarına ve değerlerine aykırı olmayacak veya uyacak şekilde tespit edilmesi ve düzeltilmesidir (Morgan, 1998).

2. Çift yönlü öğrenme, organizasyonlar tarafından tespit edilen hataların ve aksaklıkların organizasyona ait normların ve politikaların değiştirilmesiyle oluşan yeni normlar ve politikalar ile tespit edilmesi ve düzeltilmesidir (Dikmen, 1999: 59). Böylelikle çift yönlü öğrenme ile problemlerin çözümünde neden-sonuç ilişkisi daha iyi analiz edilebilir (Tan, 2014: 198).

3. Öğrenmeyi öğrenmenin sağlanması için organizasyonların tek ve çift yönlü öğrenmeyi sağlamaları gerekmektedir. Bu sayede öğrenmenin duruma göre nasıl gerçekleşeceği konusunda organizasyonlar yöntemler ve stratejiler geliştirirler. Dolayısıyla öğrenmeyi öğrenme, organizasyonların tek yönlü ve çift yönlü öğrenmeyi hangi koşullarda, nasıl ve hangi amaç ile uygulanabileceğini bilmeleridir (Nevis, Dibella, Gould, 2002).

Organizasyonel hafıza, organizasyonların örgütsel öğrenme süreçlerinin oluşturmasında önemli bir role sahiptir. Bu anlamda organizasyonel hafızanın rolü, örgütsel öğrenmede daha çok bilgilerin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşamasında belirgin hale gelmektedir (Kalkan, 2006: 27). Çünkü organizasyonlar, değişen çevreleri içinde bir problem veya durumla karşılaştıklarında, karşılaştıkları problemin çözümüne veya duruma karşılık gelecek çözümler ve uygulamalar için organizasyonlar organizasyonel hafızadan yararlanarak örgütsel öğrenme sürecini devam ettirirler.

Örgütsel öğrenmenin temeli, organizasyonların öğrenmelerinin süreç içinde devam ettirmelerine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin süreçleri bilginin edinimi, bilginin yayılması, bilginin yorumlanması, bilginin saklanması ve değerlendirilmesi (organizasyonel hafıza) olarak kategorileştirilmiş olup, söz konusu süreçlerin açıklamaları aşağıda sunulmuştur (Huber, 1991).

1. Bilginin edinilmesi süreci, organizasyonların çevreler içinden veya dışından kendilerine gerekli olan bilgilerin sağlamalarıdır.

2. Bilginin yayılması süreci, organizasyonların elde etmiş oldukları bilgileri kendi birimlerine ve üyelerine ulaştırmalarıdır.

3. Bilginin yorumlanması süreci, bilginin doğru olarak değerlendirilmesidir. Bu anlamda bilginin yorumlanmasında mevcut bilginin tüm organizasyon üyelerinin ortak anlam çıkartması, organizasyonda örgütsel öğrenmenin sağlanması için büyük önem arz etmektedir.

4. Bilginin saklanması (organizasyonel hafıza) süreci, bilgilerin uzun vadede veya gelecekte meydana gelebilecek olaylarda, problemlerde ve durumlarda kullanılması üzere organizasyonun hafızasına kaydedilmesidir.

Örgütsel öğrenme yazın alanı değerlendirildiğinde, Marsick ve Watkins (2003) örgütsel öğrenme boyutlarını diğer araştırmacılara göre daha kapsamlı ve detaylı olarak ele almışlardır. Bu kapsamda Marsick ve Watkins'in (2003) açıkladığı örgütsel öğrenme boyutları ve bunların açıklamaları aşağıda sunulmuştur.

1. *Sürekli Öğrenme*: Organizasyon üyelerinin, takımlarının ve birimlerinin öğrenmelerinin organizasyon tarafından sağlanmasıdır.

2. *Diyalog ve Araştırma*: Organizasyon üyelerinin birbirleri ile verimli diyalog ve tartışma sağlayarak birbirlerini tamamlamalarını sağlamanın organizasyonca oluşturulmasıdır. Bu kapsamda organizasyon üyeleri, organizasyon içindeki oluşan diyalogu ve tartışmayı öğrenme adına birer fırsat olarak görürler.

3. *Takım Halinde Öğrenme*: Takım halinde öğrenme, bireysel öğrenme ile öğrenen örgütün ve örgütsel öğrenme sürecinin oluşturulmasında bir köprü vazifesi görmektedir. Bu kapsamda takım halinde öğrenme, takımı oluşturan takım üyelerinin düşüncelerinin üyesi oldukları organizasyon tarafından desteklenmesidir.

4. *Paylaşımçı Sistemler*: Organizasyonların veya organizasyon üyeleri tarafından elde edilen bilgilerin tüm organizasyon üyelerine ve birimlerine ulaştırılmasıdır.

5. *Güçlendirilmiş Çalışanlar*: Organizasyonun vizyonunun gerçekleştirilmesine yönelik organizasyon üyelerine organizasyon tarafından imkanların ve koşulların oluşturulmasıdır.

6. *Sistemler Arası Bağlantı*: Organizasyon üyeleri tarafından kendi faaliyetlerinin organizasyonun olumlu yöndeki işleyişlerinde etkileri olduklarının farkına varılmasıdır. Bu farkındalık organizasyon tarafından üyelere sağlanırsa, organizasyon üyeleri kendi işlerine daha çok konsantre olabileceklerdir.

7. *Destekleyici Liderlik*: Organizasyon üyelerinin öğrenmelerinin liderler tarafından desteklenmesidir.

Marsick ve Watkins (2003), bir organizasyonun örgütsel öğrenme sürecini devam ettirmesinde söz konusu örgütsel öğrenme boyutlarının bir organizasyonda uygulanmasının tek başına yeterli olmadığını, bunun yanında örgütsel öğrenme boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olması gerektiğini ve buna bağlı olarak örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Literatürde örgütsel öğrenme boyutları arasında ilişkileri ölçen ulusal ve uluslararası araştırmalar bulunmaktadır. Söz konusu bu araştırmaların açıklamaları aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme Boyutları Arasındaki İlişkileri Araştıran Çalışmalar

ARAŞTIRMACILAR	ÇALIŞMA İSMİ	ANALİZ YÖNTEMİ	SONUÇ
Yang, Watkins ve Marsick (2004)	The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)
Kılıç, Çiftçi Aytekin (2010)	Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi Örneği.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)
Ju ve Kim (2010)	The Relationship between Perceived Dimensions of the Learning Organization and Workplace Learner Competencies of Employees in Large Corporations.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)
Basım, Şeşen ve Meydan (2009)	Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt içi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)
Yumuşak, Yıldız ve Yıldız (2012)	Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okulları Açısından Değerlendirilmesi.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)
Song, Kim, Chermack ve Yang (2008)	Cross Cultural Perspectives of the Learning Organization: Assessing the Validity and Reliability of the DLOQ in Korea.	Pearson Korelasyon Katsayısı	ilişki katsayıları tüm boyutlar için anlamlı (p<0,01)

Tablo 1’e göre, tüm araştırmalar kapsamında örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkileri ölçmek için pearson korelasyon katsayısı kullanılmış ve ilişkilerin tümü pozitif yönde ve %99 anlamlılık seviyesinde anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

3.METODOLOJİ

3.1. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak Marsick ve Watkins’in (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkileri tespit eden araştırmaları tespit etmek amacıyla ilgili literatür taranmış ve tarama sonucunda toplam 6 adet araştırma elde edilmiştir. Söz konusu 6 araştırmaya ait her bir örgütsel öğrenme boyutunun diğer boyutlar ile olan ilişkilerinin toplamının ortalamaları araştırmalar kapsamında ayrı olarak tespit edilmiştir. Söz konusu tespit edilen bu değerler, entropi yöntemi ile tespit edilecek olan örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya ilişkisel yapıdaki önemlilik derecelerinin bulunmasındaki karar matrisini de oluşturmuştur.

Termodinamik biliminin 2'inci yasasını oluşturan entropi, beşeri anlamda bir sistemdeki düzensizliği açıklamaktadır (Gencer, 2012). Aynı zamanda entropi, evrenin sistemlerinden sahip olunan enerjisinin elde edilemeyen şekle dönüştürülmesinin ölçümünü göstermektedir (Rıfkın ve Howard, 2004). Birden fazla kriter kapsamında olan karar verme problemlerinde kriterlere ait ağırlıkların hesaplanması önem arz etmektedir. Entropi yönteminin objektif karar verme yöntemlerinden biri olması sebebiyle karar vericilerin değerlendirmelerine ihtiyaç duyulmadan verilere istinaden objektif sonuçlar elde edilebilmektedir (Ayçin, 2019: 122).

Araştırmada araştırma sorusu olarak ‘‘Marsick ve Watkins’in (2003) belirttiği 7 örgütsel öğrenme boyutunun birbirlerini tamamlamalarındaki veya söz konusu boyutların oluşturduğu ilişkisel yapıdaki boyutların önem derecelerinin genel sonuçları nedir ? ve söz konusu önem derecelerinin genel sonuçlarının büyükten küçüğe sıralanması nasıl oluşmuştur ?’’ olarak belirlenmiştir.

Araştırma sorusunun neticesini tespit etmek amacıyla Marsick ve Watkins'in (2003) belirttiği 7 örgütsel öğrenme boyutunun birbirleri arasındaki ilişkileri açıklayan araştırmalar Google Scholar, Ulakbim ve EbcoHost Aralık 2019-Ocak 2020 tarihleri arasında 3 veri tabanında taranarak konu ile ilgili olarak 6 adet araştırma tespit edilmiştir. Araştırmada araştırma sorusunun yanıtlanması için verilere entropi yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada entropi yöntemi ile elde edilen veriler Microsoft Excel 2010 ofis programından sağlanmıştır.

3.2 Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, ulusal ve uluslararası literatür ışığında Marsick ve Watkins'in (2003) açıkladığı örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlayıcılık seviyesinde veya örgütsel öğrenme boyutlarının oluşturduğu ilişkisel yapıda boyutların önem derecelerinin genel sonuçları ve boyutların önem derecelerinin genel sıralamasını tespit etmektir.

3.3. Çalışmanın Önemi ve Katkısı

Ulusal ve uluslararası literatür tarandığında, Marsick ve Watkins'in (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarını birbirlerini tamamlama seviyelerinde veya söz konusu boyutların oluşturduğu ilişkisel yapıda boyutların genel anlamda önem derecelerini açıklayan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma, Marsick ve Watkins'in (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarını birbirlerini tamamlama seviyelerinde ve söz konusu boyutların oluşturduğu ilişkisel yapıda boyutların önem derecelerinin genel sonuçlarını açıklayan literatürdeki ilk çalışmadır.

Özellikle yeni kurulan organizasyonların liderleri, bu çalışma ile kendi organizasyonları için örgütsel öğrenme sürecini başlatmak istediğinde, örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya ilişkisel yapıdaki örgütsel öğrenme boyutlarının önem derecelerinin niceliklerinin genel sonuçlarına göre kendi organizasyonlarında söz konusu boyutların birbirlerini tamamlaması için hangi boyutlara öncelik verilmesi gerektiğini tespit ederek kendi organizasyonları için söz konusu boyutların birbirlerini ilgilendiren ortam ve şartları daha nesnel ve gerçekçi bir şekilde oluşturabilecektir.

4.BULGULAR

Çalışmada ilk olarak ulusal ve uluslararası literatürde tespit edilen örgütsel öğrenme boyutları arasındaki toplam ilişki değerlerinin herbiri örgütsel öğrenme boyutu kapsamında ortalamaları hesaplanmıştır. Bu kapsamda tespit edilen söz konusu değerler aşağıda Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Analize Dahil Edilen Araştırmalara İlişkin Değerler

ARAŞTIRMACILAR\BOYUTLAR	SO	DA	THO	PS	GC	SAB	DL
Yang, Watkins ve Marsick (2004)	0,686	0,68	0,687	0,632	0,707	0,688	0,688
Kılıç, Çiftçi Aytekin (2010)	0,677	0,634	0,754	0,72	0,741	0,734	0,723
Ju ve Kim (2010)	0,692	0,705	0,733	0,715	0,75	0,712	0,738
Basım, Şeşen ve Meydan (2009)	0,618	0,648	0,73	0,718	0,717	0,717	0,715
Yumuşak, Yıldız ve Yıldız (2012)	0,627	0,744	0,751	0,723	0,752	0,705	0,696
Song, Kim, Chermack ve Yang (2008)	0,586	0,633	0,645	0,623	0,623	0,615	0,648

Tablo 2’de belirtilen değerler aynı zamanda entropi yönteminin karar matrisini de belirtmektedir. Bu anlamda Tablo 2’de belirtilen karar matrisine ilişkin örgütsel öğrenme boyutlarına ait entropi kriter ağırlıklarını tespitine ulaşmak için verilerin aşamalar halinde hesaplanması aşağıda belirtilmiştir (Ayçin, 2019).

Birinci Aşama: Karar Matrisinin Normalizasyonu ve Ağırlıklandırılması (p_{ij})

Karar matrisinin normalizasyonu için Tablo 2’de boyutlara (kriterlere) ait değerler normalizasyon işlemiyle $[0,1]$ aralığında olacak şekilde standart hale dönüştürülür. Bunun için çalışmalar kapsamındaki her bir boyuta ait normalizasyon işlemi, karar matrisinde yer alan her bir boyuta ait değer boyuta ait toplam değerine bölünmesi ile yapılır. Bu işlemin sonucunda oluşan normalizasyon değerleri aşağıda Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Normalize Karar Matrisi (p_{ij})

ARAŞTIRMACILAR\BOYUTLAR	SO	DA	THO	PS	GC	SAB	DL
Yang, Watkins ve Marsick (2004)	0,176531	0,16815	0,159767	0,15299	0,164802	0,164948	0,163498
Kılıç, Çiftçi Aytekin (2010)	0,174215	0,156775	0,175349	0,174292	0,172727	0,175977	0,171816
Ju ve Kim (2010)	0,178075	0,174332	0,170465	0,173082	0,174825	0,170702	0,17538
Basım, Şeşen ve Meydan (2009)	0,159032	0,160237	0,169767	0,173808	0,167133	0,171901	0,169914
Yumuşak, Yıldız ve Yıldız (2012)	0,161348	0,183976	0,174651	0,175018	0,175291	0,169024	0,165399
Song, Kim, Chermack ve Yang (2008)	0,150798	0,156528	0,15	0,150811	0,145221	0,147447	0,153992

İkinci Aşama: Boyutlara (Kriterlere) İlişkin Entropi Değerlerinin Tespit Edilmesi (e_{ij})

Boyutlara (kriterlere) ilişkin entropi değerlerinin tespit edilmesi (e_{ij}) için ilk olarak karar alternatif sayısının (çalışmalar) doğal logaritmasının ters değerinin bulunması gerekmektedir. İkinci olarak her bir kritere (boyuta) ait normalizasyon değerlerinin toplamı, üçüncü olarak her bir kritere (boyuta) ait normalizasyon değerlerinin doğal logaritma hesabının yapılması gerekmektedir. Bu anlamda herhangi bir karar alternatifine (çalışmalar) karşılık gelen değerlendirme kriterinin (boyutlar/kriterler) entropi değerinin bulunması için 1’inci aşamanın eksi (-) değer alması koşulu ile 1’inci, 2’inci ve 3’üncü değerlerin birbirleriyle çarpılması işleminin gerçekleşmesi gerekmektedir. Tespit edilen bu değerler Tablo 4’de aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Kriterlere (Boyutlara) İlişkin Entropi Değerlerinin Tespit Edilmesi (e_{ij})

ARAŞTIRMACILAR\BOYUTLAR	SO	DA	THO	PS	GC	SAB	DL
Yang, Watkins ve Marsick (2004)	-0,306151	-0,299795	-0,293019	-0,28722	-0,29714	-0,297257	-0,296088
Kılıç, Çiftçi Aytekin (2010)	-0,304435	-0,290496	-0,305278	-0,304492	-0,303316	-0,305743	-0,302625
Ju ve Kim (2010)	-0,307278	-0,304522	-0,301591	-0,303584	-0,30489	-0,301773	-0,305302
Basım, Şeşen ve Meydan (2009)	-0,292405	-0,293411	-0,301053	-0,30413	-0,298995	-0,30269	-0,301167
Yumuşak, Yıldız ve Yıldız (2012)	-0,29433	-0,311462	-0,30476	-0,305033	-0,305236	-0,300477	-0,297618
Song, Kim, Chermack ve Yang (2008)	-0,285282	-0,290285	-0,284568	-0,285293	-0,280204	-0,282255	-0,288097

Üçüncü Aşama: Farklılaşma Derecelerinin Bulunması (d_j)

Farklılaşma derecesini hesaplamak için her bir karar alternatifine (çalışmalar) karşılık gelen değerlendirme kriterlerinin (boyutlar/kriterler) entropi değerlerinin 1 değerinden çıkartılarak hesaplanması gerekmektedir. Bu hesaba ilişkin olarak tespit edilen değerler aşağıda Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Farklılaşma Dereceleri (d_j)

SO	DA	THO	PS	GC	SAB	DL
0,00105	0,154616	0,128709	0,173410	0,170987	0,135147	0,074639

Dördüncü Aşama: Entropi Kriter Ağırlıklarının Tespit Edilmesi

Entropi kriter ağırlıkları hesaplamak için her bir kriterin farklılaşma derecesini (d_j), kriterlere (boyutlara) ait toplam farklılaşma derecesine (d_j) oranlanması gerekmektedir. Buna ilişkin olarak tespit edilen değerler aşağıda Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Kriterlerin (Boyutların) Kriter Ağırlıkları

SO	DA	THO	PS	GC	SAB	DL
0,162492	0,154616	0,128709	0,173410	0,170987	0,135147	0,074639

Tablo 6’da belirtilen değerler kapsamında örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkilere istinaden boyutların birbirlerini tamamlamasında veya boyutların ilişkisel yapının oluşmasında entropi hesabına göre önemlilik dereceleri büyük nicelikten küçük niceliğe doğru sırasıyla paylaşımcı sistemler (PS= 0,173410), güçlendirilmiş çalışanlar (GC=0,170987), sürekli öğrenme (SO=0,162492), diyalog ve araştırma (DA=0,154616), sistemler arası bağlantı (SAB: 0,135147), takım halinde öğrenme (THO: 0,128709) ve destekleyici liderlik (DL=0,074639) olarak sıralanmıştır. Tablo 6’ya göre, kriterlerin önemlilik dereceleri

açısından paylaşımcı sistemler (PS=0,173410) ile güçlendirilmiş çalışanlar (GC= 0,170987) boyutlarının kendi arasında, sürekli öğrenme (SO=0,162492) ile diyalog ve araştırma (DA=0,154616) boyutlarının kendi arasında, sistemler arası bağlantı (SAB=0,135147) ile takım halinde öğrenme (THO=0,128709) boyutlarının kendi arasında belirgin bir farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın, destekleyici liderlik (DL=0,074639) boyutunun tamamlayıcılık veya ilişkiyel yapıdaki önemlilik derecesi ile diğer boyutların tamamlayıcılık veya ilişkiyel yapıdaki önemlilik dereceleri arasında belirgin farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın literatür kısmında örgütsel öğrenmenin tanımı, özellikleri, çeşitleri ve Marsick ve Watkins'in (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarının açıklamaları yapılmıştır. Marsick ve Watkins'in (2003), bir organizasyonun örgütsel öğrenme sürecini yaşaması için belirttiği örgütsel öğrenme boyutlarının birbirleri ile pozitif yönde ilişki içinde olmasını ve buna bağlı olarak söz konusu örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlaması gerektiğini belirtmektedirler. Bu anlamda çalışma kapsamında Marsick ve Watkins'in (2003) belirttiği örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkileri açıklayan literatürde toplam 6 çalışmaya rastlanılmıştır. Söz konusu 6 çalışmanın analiz yöntemi kapsamında örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkiler %99 anlamlılık düzeyinde Pearson korelasyon katsayısı kullanılarak tespit edilmiştir. Sonuçlara göre, söz konusu 6 çalışmada örgütsel öğrenme boyutları arasındaki tüm ilişkiler pozitif yönlü ve anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı, söz konusu tespit edilen 6 çalışma ışığında örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya ilişkiyel yapıdaki örgütsel öğrenme boyutlarının önem derecelerinin ve önem derecelerinin sıralamasının genel sonucunu ortaya çıkarmaktır. Bu maksatla ilk olarak araştırmalar kapsamında tespit edilen ilişki katsayılarının boyutlara göre tüm ilişki değerlerinin ortalamaları alınarak tespit edilen değerler ile entropi yönteminin karar matrisi oluşturulmuştur. Dolayısıyla söz konusu örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya ilişkiyel yapıdaki önemlilik derecelerinin genel sonucu entropi ağırlık katsayısı ile hesaplanmıştır.

Bulgulara göre, örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamadaki veya ilişkiyel yapıda boyutların önemlilik derecelerinin genel sonuçları sırasıyla paylaşımcı sistemler (PS), güçlendirilmiş çalışanlar (GC), sürekli öğrenme (SO), diyalog ve araştırma (DA), sistemler arası bağlantı (SAB), takım halinde öğrenme (THO) ve destekleyici liderlik (DL) olarak tespit edilmiştir. Yine bulgulara göre, paylaşımcı sistemler (PS) ile güçlendirilmiş çalışanlar (GC) boyutlarının kendi arasında, sürekli öğrenme (SO) ile diyalog ve araştırma (DA) boyutlarının kendi arasında, sistemler arası bağlantı (SAB) ile takım halinde öğrenme (THO) boyutlarının kendi arasında belirgin bir farklılıklar tespit edilmemiştir. Buna karşın destekleyici liderlik (DL) boyutunun önemlilik derecesinin genel sonucu, diğer boyutların önemlilik derecelerinin genel sonuçları arasında belirgin farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Bir organizasyon, eğer örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkilerin sağlanmasını eş zamanlı olarak sağlayamıyorsa, kendi bünyelerinde örgütsel öğrenme boyutları arasındaki ilişkilerin sağlanmasını ve buna bağlı olarak örgütsel öğrenme sürecini başlatmak için bu çalışmada tespit edilen genel sonuçlara göre organizasyonda öncelik sırasına göre paylaşımcı sistemler (PS), güçlendirilmiş çalışanlar (GC), sürekli öğrenme (SO), diyalog ve araştırma (DA), sistemler arası bağlantı (SAB), takım halinde öğrenme (THO) ve destekleyici liderlik (DL) boyutlarına önem verebilir. Özellikle yeni kurulmuş organizasyonlar, örgütsel öğrenme boyutlarının birbirlerini tamamlamalarında ve ilişkiyel yapıdaki önem derecelerinin genel sonuçlarına göre sıra ile boyutların birbirlerini ilgilendirecek ve birbirlerini etkileyecek faaliyetler oluşturarak organizasyon içinde örgütsel öğrenme boyutlarının ilişkiyel yapının oluşmasını ve buna bağlı olarak örgütsel öğrenme sürecini başlamasını sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

ARGYRİS, C., & SCHÖN, D. A. (1978). *Organizational Learning*. Massachusetts: Addison-Wesley.

AYÇİN, E. (2019). *Çok Kriterli Karar Verme*. Ankara: Nobel Yayın.

BASIM, H., ve ŞEŞEN, H. (2009). Öğrenme ve Öğrenen Örgütler. A. K. Varođlu, ve N. Basım içinde, *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme* (s. 45-74). Ankara: Siyasal Kitapevi.

BASIM, N., ŞEŞEN, H., ve MEYDAN, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt içi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3), s. 27-44.

- DİKMEN, Ç. (1999). Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen organizasyonlar. *Yönetim Dergisi*, 10(34), s. 57-67.
- DIXON, N. (1994). *A Review of The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London: McGraw- Hill Book Company .
- GARWIN, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), s. 78-91.
- GENCER, T. (2012). Medyanın Gündem Oluşturma Sürecinde Sosyal Entropinin Rolü Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*. Konya.
- HUBER, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatur. *Organization Science*, 2(1), s. 88-115.
- JU, H. M., & KIM, J. M. (2010). The Relationship between Perceived Dimensions of the Learning Organization and Workplace Learner Competencies of Employees in Large Corporations. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 42(4), s. 175-200.
- KALKAN, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi. 5, Sayı:10.
- KILIÇ, R., ve ÇİFTÇİ, A. A. (2010). Üniversitede Çalışan Personelin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(16), 151-168.
- MARQUART, M. C. (2002). *Building The Learning Organization*. London, U.K: Nicholas Brealey Publishing.
- MORGAN, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Mess Yayıncılık.
- NEVIS, E. C., DIBELLA, A. C., & GOULD, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), s. 73-85.
- RIFKIN, J. H. & HOWARD, T. (2004). Entropi Dünyaya Yeni Bir Bakış. İstanbul: İz Yayıncılık.
- SEYMEN, O. A., ve BOLAT, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- SONG, J. H., KIM, J., CHERMACK. T. J. & BAIYIN, Y. (2008) Cross Cultural Perspectives of the Learning Organization: Assessing the Validity and Reliability of the DLOQ in Korea. In. T. J. Chermack, J. Storberg-Walker & C C. M. Graham (Eds). *2008 Academy of Human Resource Development Conference Proceedings* (pp.130-137). Panama City, FL: Academy of Human Resource Development.
- STATA, R. (1989). Organizational Learning-To Key The Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), s. 63-74.
- TAN, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayrımı. *Business & Management Studies: An International Journal*, 2(2), s. 188-217.
- MARSICK, V. J., & WATKINS, K. C. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), s. 132-151.
- YANG, B., WATKINS, K. E., & MARSICK, V. J. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- YAZICI, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayın.
- YUMUŞAK, S., YILDIZ, H., ve YILDIZ, B. (2012). Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okullarında Değerlendirilmesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), s. 211-231.