



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE
ENGELLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Muhene HABİBOĞLU**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Muhene HABİBOĞLU**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU**

Hatay-2019

ONAY

Muhene HABİBOĞLU tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

18/ 06 /2019

Jüri Üyeleri	İmza
Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU (Tez Danışmanı – Başkan)	
Dr.Öğr.Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER (Üye)	
Dr.Öğr.Üyesi Özden AKIN (Üye)	

Muhene HABİBOĞLU tarafından hazırlanan “**Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma**” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunana jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım**.

Doç.Dr. Mustafa Onur KAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (18/ 06/2019)

Muhene HABİBOĞLU

ÖNSÖZ

Günümüzde bilgi ve insan en önemli sermaye faktörü haline gelmiştir. Bu amaçla belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda oluşmuş olan örgütlerin bu iki faktörü iyi değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Örgüt üyelerinin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına bilgiyi işlemeleri, işlenen bilginin örgütün bilgisi haline gelmesi ve depolanması gerekmektedir. İşte bu depolanan bilgiler örgütün örgütsel hafızasını oluşturur. Bu tez çalışmasında, örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörlerin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörler üzerine yaptığım bu tez çalışmasında konunun tespit edilmesinden tezin bitirilmesi aşamasına kadar olan süreçte benden bilgisini, tecrübesini ve görüşlerini esirgemeyen, birçok konuda yardımcı olan değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU'na,

Eğitim konusunda bilgi birikimime katkı sağlayan HMKÜ İşletme Anabilim Dalındaki değerli hocalarıma,

Anket çalışmasında veri elde etmemize yardımcı olan şirketlere,

Her zaman için yanımda duran annem, ailem ve arkadaşlarıma *teşekkür ederim.*

Bu çalışmayı şuan yanımda olmayan ama her zaman yanımda olduğunu hissettiğim rahmetli babama ithaf ediyorum.

Hatay-2019

Muhene HABİBOĞLU

ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Muhene HABİBOĞLU

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2019

Danışman: Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

ÖZET

Örgütler belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda oluşurlar. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek adına sürekli olarak bilgiyi işlemek durumundadırlar. Örgütlerin bilgiyi işlemelerinin bir sonucu olarak örgütsel hafıza oluşur. Bu tez çalışmasında örgütlerde oluşmuş olan örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, örgütsel hafızayı besleyen faktörler olarak bilgi yönetimi ve dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik; engelleyen faktörler olarak da örgütsel kısıtlar ve örgütsel çatışma ele alınmıştır. Söz konusu olan bu kavramlarla ilgili önceden geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmiş hazır olan ölçekler kullanılarak yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma evrenini; Hatay’da faaliyet gösteren eğitim, imalat ve sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlardır. Her bir sektörde ‘amaçlı’ seçilen ikişer özel işletmedeki çalışanlara tesadüfi örneklem oluşturulmuştur. Veriler, anket tekniği kullanılarak toplanmış olup öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış daha sonra model test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda örgütsel çatışmanın örgütsel hafızayı etkilemediği, bilgi yönetimi, liderlik ve örgütsel kısıtların örgütsel hafızayı olumlu, kontrol değişkenlerinden yalnızca yaşı örgütsel hafızayı olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sektörel itibariyle; bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya etkisinin en fazla sağlık sektöründe, etkileşimsel liderliğin etkisinin en fazla eğitim sektöründe, dönüşümsel liderliğin ise imalat sektöründe olduğu görülmüştür. Bu farklılıklara karşın modelin sektör farklılığının istatistiki olarak anlamlı olup olmadığına yönelik yapılan analizde model ve tek tek yollar itibariyle bir farklılık olmadığı bulunmuştur.

ANAHTAR KELİMELER

Örgütsel Hafıza, Bilgi Yönetimi, Liderlik, Örgütsel Kısıtlar, Örgütsel Çatışma

**A RESEARCH ON FACTORS AFFECTING AND RESTRAINING
ORGANIZATIONAL MEMORY
Master's Thesis, Muhene HABİBOĞLU**

Department of Business Administration, 2019

Supervisor: Asoc.Prof.Dr. Metin REYHANOĞLU

ABSTRACT

Organizations are formed with a specific purpose and objectives. In order to achieve these goals and objectives, they must continuously process information. Organizational memory occurs as a result of organizations' processing information. This thesis attempts to identify the factors that nourish and prevent organizational memory that has developed in organizations.

In line with the aim of the study, knowledge management and transformational and transactional leadership have been dealt with as nourishing factors. Organizational constraints and organizational conflict have been dealt with as preventing factors. The aimed model was tested with structural equation model by using pre-developed, valid, and reliable scales. The population of the thesis consists of employees who are working in education, manufacturing and health sectors that operate in Hatay. Randomized sampling was administered to the employees in two private enterprises purposefully elected in each sector. The data were collected by using the questionnaire technique, and firstly the validity and reliability tests of the scales were applied, and then the model was tested.

The analyses revealed that organizational conflict did not affect the organizational memory whereas knowledge management, leadership and organizational constraints positively affected the organizational memory. Moreover, among control variables, only age was found to affect organizational memory negatively. On sectoral basis, it was found that knowledge management had the greatest impact on organizational memory in the health sector. Interactional leadership had the greatest impact in the education sector. Transformational leadership, on the other hand, had the greatest impact in manufacturing sector. In spite of these differences, in the analysis conducted to determine whether the sectorial differences are statistically significant, it has been found that there is no difference between the models on the basis of sector and individual pathways.

KEY WORDS

Organizational Memory, Knowledge Management, Leadership, Organizational Constraints, Organizational Conflict

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
TABLolar LİSTESİ.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL HAFİZA.....	5
1.1. HAFİZA KAVRAMI VE TÜRLERİ.....	5
1.1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı ve Kapsamı.....	7
1.1.2. Örgütsel Hafızanın Yapısı	11
1.1.3. Örgütsel Hafıza Türleri.....	17
1.2. ÖRGÜTSEL HAFİZA SİSTEMLERİ	20
1.3. ÖRGÜTSEL HAFİZA İLE İLGİLİ TEORİLER	22
1.4. ÖRGÜTSEL HAFİZANIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR.....	26
1.5. ÖRGÜTSEL HAFİZANIN SONUÇLARI	29
İKİNCİ BÖLÜM	
ÖRGÜTSELHAFİZAYI BESLEYENVE KISITLAYAN FAKTÖRLER.....	31
2.1. ÖRGÜTSEL HAFİZAYI BESLEYEN FAKTÖRLER	31
2.1.1. Bilgi Yönetimi	31
2.2.1. Liderlik	41
2.2. ÖRGÜTSEL HAFİZAYI KISITLAYAN FAKTÖRLER	52
2.2.1. Örgütsel Kısıtlar.....	52

2.2.2. Çatışma	58
----------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 65

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	65
-------------------------------	----

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	66
-------------------------------	----

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	66
---	----

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	67
----------------------------------	----

3.5. YÖNTEM	68
-------------------	----

3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	68
--	----

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi	69
-----------------------------------	----

3.5.3. Veri Analiz Yöntemleri	72
-------------------------------------	----

3.5.4. Güvenirlilik ve Geçerlilik	73
---	----

3.6. BULGULAR	88
---------------------	----

3.6.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi .	88
--	----

3.6.2. Farklılık Analizleri.....	90
----------------------------------	----

2.6.4. Korelasyon Analizi	95
---------------------------------	----

3.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri	97
--	----

TARTIŞMA VE SONUÇ..... 100

TARTIŞMA.....	100
---------------	-----

SONUÇ	104
-------------	-----

KAYNAKÇA

EKLER..... 122

Ek 1: Anket.....	122
------------------	-----

Ek 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi	126
--	-----

Ek 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları	127
---	-----

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1 Örgütsel Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi	9
Tablo 2 Örgütsel Bellek ve İlgili Yapılarla İlgili Yapılan Çalışmalar	15
Tablo 3 Kullanılan Ölçekler ve Analiz Öncesi Alfa Değerleri	70
Tablo 4 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370).....	74
Tablo 5 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 6 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)	76
Tablo 7 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 8 Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistikleri (n=370) ..	77
Tablo 9 Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	78
Tablo 10 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)	78
Tablo 11 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	79
Tablo 12 Bilgi Yönetimi DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri	82
Tablo 13 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin DFA Yapısal Geçerlilik Ve Güvenirlik Değerleri	84
Tablo 14 Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri	86
Tablo 15 Örgütsel Hafıza DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri	88
Tablo 16 Sektörler Açısından Katılımcıların Frekansları	89
Tablo 17 Cinsiyet Açısından Katılımcıların Frekansları	89

Tablo 18 Medeni Durum Açısından Katılımcıların Frekansları	89
Tablo 19 Eğitim Açısından Katılımcıların Frekansları	89
Tablo 20 Yönetici Olma Açısından Katılımcıların Frekansları	90
Tablo 21 Yaş ve İş Tecrübesi Açısından Katılımcıların Ortalamaları	90
Tablo 22 Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili t Testi	91
Tablo 23 Sektörler İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi	92
Tablo 24 Eğitim İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi.....	93
Tablo 25 Korelasyon Tablosu	96
Tablo 26 Modelin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri	98
Tablo 27 Yolların Sektörler İtibariyle Beta Değerleri	99
Tablo 28 Çok Gruplu Analiz (Kritik Oranlar İtibariyle Tahimin Beta /Z-değerleri). 99	
Tablo 29 Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu	99
Tablo 30 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	127
Tablo 31 Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	128
Tablo 32 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	129
Tablo 33 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları.....	130
Tablo 34 Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları	131
Tablo 35 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları	131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1 Örgütsel Hafıza Yapısı.....	12
Şekil 2 Araştırma Modeli	67
Şekil 3 Bilgi yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu	81
Şekil 4 Bilgi yönetimi Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonucu.....	82
Şekil 5 Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu.....	84
Şekil 6 Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu.....	85
Şekil 7 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu.....	87
Şekil 8 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonucu.....	87
Şekil 9 Model Çıktısı	97

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
ANOVA	Varyans Analizi
AVE	Ortalama Açıklanan Varyans
B	Standardize Olmayan Beta Katsayısı
Bknz.	Bakınız
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndisi
CMV	Common Method Variance Bias
CR	Bileşik Güvenirlik
df	Serbestlik Derecesi
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
F	F Test İstatistiği
GFI	İyi Uyum İndisi
H	Hipotez
IBM SPSS	IBM Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
N	Ana Kütle/Evren
n	Örnek Kütle
p	Anlamlılık Düzeyi
r	Korelasyon Analizinde Tahmini Değer
RMR	Hataların Ortalama Karelerinin Karekökü
RMSEA	Yaklaşık Hata Kareler Ortalamasının Karekökü
s	Standart Sapma
SE B	Standardize Olmayan Beta Katsayısının Standart Hatası
SE	Standart Hata
t	t Test İstatistiği
KSH	Kısa Süreli Hafıza
USH	Uzun süreli Hafıza
$\bar{x}$	Ortalama
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)
z	z Test İstatistiği
β	Standardize Beta Katsayısı
$\chi^2(CMIN)/df$	Ki-kare İyi Uyum indisi

GİRİŞ

Örgütler belirli hedef ve amaçlarla oluşur. Örgütlerin gelişim aşamaları incelendiğinde örgütler ilk kuruluş aşamasından itibaren basit derecede nitelendirilebilecek bilgi düzeylerinin üstüne bilgi işleyerek, yenisini eklerler ve zamanla büyük bir bilgi birikimine sahip olurlar. Örgütlerin bilgileri biriktirmesindeki temel amaç, örgütün kendi amaçlarını kısa zamanda gerçekleştirebilme isteğinden doğmaktadır. Bu bilgi birikimin kendisi örgütsel hafızanın kendisidir. İnsanlık tarihinde kişisel bilgilerin insanların yerleşik hayata geçmesiyle toplumsal hafızaya dönüşümü söz konusu olmuştur. Aynı şekilde bireylerin kendi bilgi ve deneyimlerini örgüte aktarabilmesi ve bunu teknolojiyle geliştirmesi örgütsel hafızayı bir üst boyuta taşımıştır. Teknolojinin gelişmesi örgütlerin farklı bir boyuta geçmesine de neden olmuştur.

Örgütlerin hızlı değişen koşullarda kendi etkinliklerini devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmeleri teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleriyle beraber sağlıklı bir örgütsel hafızayı oluşturabilmeleri ve bu hafızayı işletebilmeleriyle mümkün olacaktır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde başarılı olup olamama durumunu etkileyen birçok etken söz konusudur. Örgütsel hafıza kavramı bu anlamda en önemli etkenler arasında yerini almaktadır. Örgütlerin kendi hafızalarının farkında olmaları onları birçok anlamda ileri düzeye taşıyacaktır. Ayrıca örgütler hangi konularda neyi yapıp yapamayacakları konusunda da kendi hafızalarının hangi düzeyde olduğunu bildiklerinde bilebileceklerdir.

Teknolojinin gelişimiyle beraber bilgiye erişim, her geçen gün kolaylaşmakta fakat bu bilgilerin örgütün bilgisi haline gelmesi ve örgütün hafızasında yer edinebilmesi örgütün hafızasında kendini güncelleyebilmesi konularında sıkıntılar çıkmaktadır. Bununla beraber gerçek ve doğru bilgiye istendiği zaman erişilmesi konusunda da sıkıntılar çıkmaktadır. Teknolojik anlamda bilgiye erişmek ne kadar kolaylaşmış olsa da gerçek ve doğru olmayan bilgilerin paylaşılması da bir o kadar kolay hale gelmiştir. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütlerin kendi hafızalarında var olan bilgi birikimlerini zenginleştirmeye çalıştıklarında bunu ancak edinilen bilgileri çok iyi bir şekilde işleyebildikleri zaman gerçekleştirebileceklerdir.

Örgütlerin bilgileri işleyebilmeleri ve işledikleri bilgilerin örgütsel bilgi haline gelebilmesi ancak sağlıklı bir bilgi yönetimine sahip olabilmeleri ile mümkündür.

Bilgi yönetimi özünde örgütlerin bilgiyi elde etmelerini, elde ettikleri bilgilerin işlenerek örgütsel bilgi haline dönüşmesini, örgütsel bilginin depolanmasını ve bu depolanan bilginin istenilen yer ve zamanda tekrar örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayan bir süreci kapsamaktadır. Örgütsel hafıza tam da bu noktada örgütsel bilginin depolanmasını temel alan bir yaklaşımdır. Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatür akışlarından doğmuştur. Bireysel anlamda insanın yaşamında öğrenme ve hafızanın ne kadar önemli olduğu düşünüldüğünde örgütlerde ki örgütsel hafızanın değerinin ne anlama geldiği daha açık görülebilecektir. Bu anlamda bilgi yönetimi konusu örgütsel hafıza içinde önemli bir yer teşkil etmektedir.

Örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlayan, belirlenen bu hedef ve amaçlara erişmek için kişisel çıkarlar yerine örgütsel çıkarları ön planda tutan, örgütü bu anlamda motive eden, örgütün yapı ve işleyişini denetleyen en önemli konulardan bir diğeri de liderlik konusudur. Liderlik örgütsel yapı içerisinde örgütün bu gününü ve geleceğini etkilemesinin yanında örgütsel hafızanın oluşturulması ve işletilmesini de direk etkileyen konular arasındadır. Bu anlamda bilgi yönetimi ve liderlik konuları örgütsel hafızayı besleyen konular olarak ele alınmış ve araştırmanın konusu edinilmiştir.

Örgütlerin belirlenmiş olan hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için kullanabilecekleri teknik donanım ile birlikte eğitimli üyelere ihtiyacı vardır. Bunlar örgütsel bilgilerin depolandığı önemli argümanlardır. Örgütler bu anlamda kimi zaman sıkıntılar çekmektedir. Donanımsal olarak yaşanan sıkıntılar, üyelerin eğitimi konularında yaşanan sıkıntılar, yanlış talimat ve prosedürler örgütlerin sağlıklı işlemelerini engelleyebildiği gibi örgütsel bilgilerinin depolanmasında da engelleyici durumlar yaratabilmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisinde bireysel beklenti ve ihtiyaçların örgütün hedef ve amaçlarıyla uyumlaşmaması gibi durumlar çatışma ortamını yaratabilmekte, örgütün birlikteliğine, işleyişine ve yaşamsal durumuna olumsuz anlamda etki edebilmektedir. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, üyelerin birbirleri ile olan iletişimini olumsuz etkilemektedir. Örgütsel bilgilerin tanımlanması, saklanması ve paylaşılması gibi konularda üyeler arasında

sıkıntılar oluşmasına neden olmaktadır. Örgütsel kısıtlar ve çatışma konuları örgütün işlevlerini sağlıklı yürütmesini engelleyici, normal faaliyetlerin aksamasına, karışmasına veya durmasına neden olacak durumlar olacağı fikrinden hareketle örgütsel hafızayı engelleyen konular olarak ele alınmıştır. Bu konuların örgütsel hafızayı besleyici ve engelleyici konular olarak ele alınmasının bir başka nedeni ise bu çalışmada hazır ölçeklerin kullanılacak olması ve bu konularda hazır ölçeklerin bulunmasıdır.

Bu çalışma örgütsel hafıza kavramına farklı bir bakış açısıyla yaklaşp akademik yazında bu konu üzerinde yapılan çalışmalara katkı niteliği taşımaktadır. Örgütsel hafıza konusu üzerine yapılmış olan çalışmalara incelendiğinde konuyla ilgili örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen etkenlerin bir bütün olarak ele alınıp sinanmadığı görülmüştür.

Çalışmanın amacı, örgütsel hafızayı besleyen ve örgütsel hafızayı engelleyen faktörlerin tespit edilmesini analiz etmektir. Bu çalışmada önceki yapılan çalışmalardan farklı ilk olarak örgütsel hafıza ölçeği çevirisi yapılmış ve sinanmıştır. İkinci olarak örgütsel hafızayı besleyen ve sınırlayan faktörlerden bazıları ele alınmış olup örgütsel hafıza üzerindeki etkilerinin daha derin araştırılması yapılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen temel konular olarak bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel kısıtlar ve çatışma temel konular olarak ele alınmış olup örgütsel hafıza kavramına etkileri irdelenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma saha çalışması şeklinde olup verilerin toplanma biçimi anket tekniğine dayalıdır. Araştırma genel olarak teorik ve uygulama bölümünden oluşmuştur. Veriler toplandıktan sonra analize tabi tutulmuştur.

Tez çalışması üç bölümde ele alınmıştır. Bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel hafıza konusu ele alınmış, literatürdeki tanımları ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel hafıza konusunun kapsam ve boyutları yanında örgütsel hafızanın ilintili olduğu temel konulara değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel hafızayı besleyen ve kısıtlayan faktörler üzerinde durulmuştur. Örgütsel hafızayı besleyen temel iki konu üzerinde durulmuştur. Temeldeki iki konudan biri bilgi yönetimi diğeri ise liderlik konusudur. Liderlik konusu özelinde etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzlarının örgütsel hafızayı etkileme durumu üzerinde durulmuştur. Bilgi yönetimi ve liderlik

konularının tanımları üzerinde durularak, kapsam ve boyutlarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu konuların örgütsel hafıza ile ilişkileri sorgulanmıştır.

İkinci bölümün bir diğer ana başlığı örgütsel hafızayı kısıtlayan faktörler konusudur. Bu başlık altında örgütsel kısıtlar ve çatışma konularına değinilmiştir. Bu konuların tanım, kapsam ve boyutları incelenmiştir. Bununla beraber konuların örgütsel hafıza ile ilişkileri üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmanın üçüncü bölümü uygulama kısmı olup, araştırmanın amacı ve önemini, araştırmanın modeli ve hipotezlerini, uygulanacak olan yöntemi ve son olarak ulaşılan bulgu ve sonucu içermektedir. Yöntem konusunun alt başlıkları olarak araştırmanın evreni, veri toplama yöntemi, veri analiz yöntemleri, araştırmanın varsa kısıtları, güvenirlik ve geçerlilik konularından bahsedilmiştir. Bulgulardan hareketle sonuç ve tartışma kısmına yer verilmiştir.

Örgütsel hafızanın hem örgütlerin yaşamsal süreçleri açısından hem de diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde edebilme açısından çok önemli olduğu bir gerçektir. Örgütsel hafızası sağlıklı bir şekilde işleyen örgütlerin amaçlarına ulaşması hiçte zor olmayacaktır. Tıpkı bir insanın kendi hafızasının farkına varıp neyi yapıp yapamayacağını anlaması gibidir. Örgütler kendi örgütsel hafızalarının farkına vardıklarında amaçladıkları noktalara daha kolay erişebileceklerdir. Kuvvetli ve zayıf oldukları noktaları daha basit şekilde tespit edebilecek ve bu durumları daha kolay bir şekilde yönetebileceklerdir. Aynı şekilde bu çalışmanın örgütlerin hem yaşamsal, hem rekabet avantajı elde edebilme, hem de performansın artırılması yönünden örgütlere büyük katkı sağlayacağı ve bu alanda ileriki süreçlerde yapılacak çalışmalara yol göstererek, örgütlere farklı bakış açıları kazandırması ve katkı sağlaması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA

Örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerini etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunlardan bazıları örgüt dışından olabildiği gibi bazıları da örgütün içinden kaynaklıdır. Günümüz koşullarında örgütler için bilgi en önemli değer kaynağıdır. Enformasyon teknolojilerinin yoğun olarak kullanımının başlanmasıyla beraber yoğun bilgi ortamında bilgi kirliliği oluşmaktadır. Bu koşullar altında örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek adına kullanacakları bilginin elde edilmesi, saklanması ve tekrardan erişilip üstüne yeni değerler eklenerek örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması büyük önem arz etmektedir. Örgütsel hafıza tam olarak bu noktada örgütsel yaşam içinde devreye girmekte ve örgütlere kolaylık sağlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel hafıza kavramı ve kapsamı, örgütsel hafıza ile ilgili teoriler, örgütsel hafıza yapısı ve türleri, örgütsel hafıza sistemleri, örgütsel hafıza ile ilgili konular, örgütsel hafızanın sonuçları ele alınmaktadır.

1.1. HAFIZA KAVRAMI VE TÜRLERİ

İnsanın iyisiyle veya kötüsüyle tüm yaşadıkları, öğrendikleri, aktarabileceği her şeyin bulunduğu en büyük arşiv hafızasıdır. Güneş (2017: 1) “bilginin öğrenilmesi, öğrenilen bilgilerin organize bir şekilde kaydedilmesi ve gerektiğinde kullanılması işlemlerinin tümünü” hafıza olarak tanımlamaktadır. Budak (2000: 121-122) hafıza kavramını; görerek, işiterek, hissederek, düşünerek vb. şekillerde elde edilen bilginin algılanması, kodlanması sonucunda saklanmasını ve hatırlanmasını içine alan bilişsel süreç olarak tanımlamakta ve bu tanımlı yaparken hafızayı hem bir süreç, hem bir yer, hem de bir bütün olarak ele almaktadır.

Hafıza kavramı değişik bilim dallarında incelenen ve tanımlı yapılan önemli bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında hafıza türlerine ilişkin değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Misztal (2003: 9-10) farklı beş hafıza türü üzerinde durmuştur:

- Prosedürel (işlemsel) hafıza; işlerin, eylemlerin nasıl yapılması gerektiğini hatırlatan ve yapılmasını sağlayan hafızadır.
- Deklaratif (anlamsal) hafıza; anlamlandırmaya çalışılan şeylerin niteliksel ve niceliksel özelliklerini hatırlatan hafızadır.
- Bilişsel hafıza; şiir gibi edebi dizelerin hatırlanmasını sağlayan, kelimelerin anlamlarını anımsatan hafızadır.
- Otobiyografik (kişisel) hafıza; kişinin kendisinin veya bir başkasının hayatını anlatma biçimini sağlayan hafızadır.
- Alışkanlık hafızası; günlük yaşamda kullanılan becerilerin yerine getirilmesini ve işaretlerin hatırlanmasını sağlayan, rutin halini alan işlerin gerçekleşmesini sağlayan hafızadır.

Tezcan (2008) hatırlamak konusunun toplumsal etkilerden bağımsız olmadığına ilişkin kavrayışın gelişmesiyle birlikte, kamusal hafıza, resmi hafıza, tarihsel hafıza, popüler hafıza, toplumsal hafıza, kültürel hafıza, iletişimsel hafıza ve aile hafızası gibi değişik hafıza türleri üzerine çalışmaların olduğunu vurgulamıştır.

Cüceloğlu (2002) ise insan hafızasının Kısa Süreli Hafıza (KSH) ve Uzun Sürekli Hafıza (USH) olarak iki öğeden oluştuğunu belirtmektedir. KSH, USH'nın alt yapısını oluşturmasıyla birlikte, belirli ölçülerde olan bilgiyi kısa süreliğine muhafaza edilmesini sağlayan hafızadır. Çabuk unutulabilecek işlenmiş bilgiyi sınırlı bir kapasite ve sınırlı bir süre için tutar ya da bu bilgileri USH'ya aktarır. USH; bilgiyi uzun süre muhafaza eden hatta ömür boyu muhafaza edebilme özelliğine sahip hafızadır. USH'ya gelen bilgi mutlak anlamda KSH'ya uğramak durumundadır ve ondan sonra USH'ya taşınmaktadır. İnsan hafızası örnek alınarak, örgütsel hafıza oluşumunda da KSH ve USH'dan yararlanılmaktadır. Bu anlamda Conklin (2001: 19), KSH'nın düşünme ve eyleme geçme gibi konularda çok az yer aldığını, USH'nın örgütsel hafıza içinde bilgi ve tecrübenin uzun süreli depolanması için kullanıldığını belirtmektedir.

Hafızanın temel içeriği bilginin öğrenilmesi ve öğrenilen bilginin saklanmasıdır. Bu anlamda öğrenmeler birey, grup ya da örgüt düzeyinde olabilir. Doğan (2010) öğrenmeyi; kişinin edindiği bilgiler aracılığı ile yeni bakış açıları ve anlayışları kazanabilmesi, buna bağlı olarak davranışlarını ve deneyimlerini geliştirebilmesi, çevresini bir bütün olarak ele alıp daha iyi kavrayabilmesi süreci

olarak tanımlamaktadır. Bireysel öğrenme kişinin kendi bilgi birikimini arttırmasıyla birlikte, bireysel başarısını, toplumsal saygınlığını ve yaşam kalitesini de arttıracaktır. Bireylerin bilgi birikimlerinin yaşamlarını etkiliyor olması kuşkusuz bağlı oldukları grupların, kurumların ya da daha genel bir ifadeyle örgütlerinde yaşamlarını ve başarılarını etkileyecektir. Bireysel öğrenme örgütlerin öğrenmesi adına önemli bir adımdır. Çünkü örgütsel öğrenme öğrenen bireyler aracılığıyla gerçekleşir. Yazıcı (2001) örgütsel öğrenmenin, bireylerin ve takımların bilgilerini, duygularını ve düşüncelerini paylaşabilmesiyle, örgütün bilgiyi elde etmesi, kullanabilmesi ve yayabilme sürecini geliştirebilmesiyle gerçekleşebileceğini vurgulamıştır. Yavuz (2002) örgütsel öğrenmenin, örgütsel bilginin geliştirilmesi perspektifi ile ilgili bir süreç olduğunu, bu sürecin bilginin kazanılması, yayılması, çözümlenmesi ve örgütsel hafızanın oluşturulması sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Bu anlamda örgütsel öğrenme süreçlerinden biri olan, elde edilmiş ve işlenmiş olan bilgiyi saklama süreci, örgütsel hafıza çalışma alanı içine girmekte ve açıklanmaktadır.

1.1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı ve Kapsamı

Örgütsel öğrenme süreci genel anlamda üç araştırma alanından ibaret olup bunlar; örgütsel bilgiyi yaratma, örgütsel bilgiyi saklama, depolama ve örgüt içinde transferinin sağlanması şeklindedir. Örgütsel bilginin yaratılması süreci, örgütteki bireylerin birlikteliğinden doğan deneyimleri ile önceden sahip oldukları bilgilerini kullanarak, yeni bilgiler üretebilmeleri ve kolektif olarak yeni yöntemler geliştirebilmeleriyle ilgilidir. Eren ve Kaplan (2014) örgüt için faydalı olan bilgilerin gelecekte de kullanılabilmesi için bilgilerin birleştirilmesi, saklanması ve paylaşılması gerektiğini, bu aşamada örgütsel hafıza kavramının gündeme geldiğini belirtmektedirler.

Anand, Manz ve Glick (1998:796), örgütlerin her ne kadar biyolojik organizmalarinkine benzer bir hafıza olgusuna sahip olmasalar da, örgütsel (kolektif) hafızayı ifade edebilmek adına, örgütlerin elde ettikleri ve sahip oldukları enformasyon ve bilginin elde edilmesi, depolanması ve tekrar erişimin sağlanması süreçlerini belirtmek adına uygun bir metafor olduğunu belirtmektedirler.

Stein (1995) örgütsel hafıza kavramı konusunda çok çeşitli tanımlamaların bulunmasının nedeninin kavramın, köklerini sosyolojiden alması, ayrıca birçok farklı bilim dallarında da bu kavramın yeniden ele alınıp, yorumlanması ve tanımlanmasından kaynaklandığını belirtmiştir.

Ayrıca Dunham (2010) örgütsel hafızanın, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme alanlarında yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış bir kavram olduğunu ifade etmektedir. Walsh ve Ungson (1991) insanların hafızalarından farklı olarak, örgütlerin verileri işleyebildikleri kadar bir hafızaya sahip olabildiklerini, bu hafızanın da yapısal ve zihinsel olarak iki yönü olduğunu belirtmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde Jennex ve Olfman (2004), örgütsel hafıza tanımlanırken içerik ve depo olarak iki ayrı perspektif dâhilinde ele alınıp tanımlandığını belirtmekte ve örgütsel hafızayı; örgütlerin erişilebilir depolarında sakladıkları veri, enformasyon ve bilgi olarak nitelendirmektedirler.

Bunun yanında Moorman ve Miner (1997) örgütsel hafızayı içerik açısından ele almış; örgüt içerisinde içerik, düzey, paylaşılma ve erişilebilirlik açısından farklılık gösteren ortak inançlar, davranış kalıpları ve fiziksel eserler olarak tanımlamışlardır. Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızayı, örgütün geçmişine ait bilgilerin depolandığı ve gerektiğinde tekrardan kullanılarak verilen örgütsel kararlarla ilgili hale getiren yapı olarak tanımlamışlardır. Croasdel (2001) örgütsel hafızayı elde edilmiş bilginin saklanarak muhafaza edilmesi, örgüt içinde paylaşılarak öğrenilmesi olarak açıklamakta, örgütsel hafızanın etkin ve yeterli karar almaya katkı sağladığını, işlem maliyetlerini azalttığını ve örgüt içinde gücü oluşturan bilgiyi sağladığını ifade etmektedir.

Stein (1995), bilgi işlemenin, örgütlerin temel fonksiyonlarından biri olduğunu ve bu işleme sonucunda elde edilen örgüt için özelleşmiş olan bilginin örgütün faaliyetlerine aktarılması gerektiğinden bahsetmektedir. Aynı şekilde örgütsel faaliyetlerin sürekliliği için bu özelleşmiş bilginin örgütlerce depolanması ve geleceğe aktarılması için çeşitli metotlar ve yetenekler geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşte bu bilgi, metot ve yetenekler bütünü örgütsel hafıza olarak tanımlamaktadır.

Tablo 1

Örgütsel Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Teorik Yönetim	Yazarlar	Önemli felsefi noktalar
Yönetim bilimi İletişim	Cyert ve March (1963) Krippendorf (1975)	Prosedürler kapsamında depolanan bir hafıza Hafızanın; i-) bir iletişim süreci, ii-) örgütsel bir yapı, iii-) beraberinde gelen kodlama ve çözme faaliyetleri olarak ele alınması. Ashby'nin (1956) çalışmaları temel alınarak hafıza nosyonunun gözlemcinin bakış açısına dayalı bir yapı olarak tanımlanması
Örgütsel öğrenme	Argyris ve Schon (1978), Hedberg (1981)	Öğrenmenin sonucu olarak hafıza. Öğrenmeyi depolamak için hafıza şarttır; ancak hafıza değişim önünde bir engel teşkil edebilir
Sistem teorisi	Miller (1978)	Öğrenme sürecinin ikinci aşaması olarak hafıza. Beşeri enformasyon işleme perspektifi
Karar verme ve enformasyon yönetimi	Morgan ve Root (1979)	Enformasyon iletimini arttırmanın bir yolu olarak hafıza.
Örgütsel davranış	Weick (1979)	Hafıza, bireylerin çevrelerini yorumlama tarzlarını temel alarak firmanın karakterini meydana getirir. Hafıza bir zararlı olarak ele alınabilir; esneklik yerine durağanlık katar.
Politik teori	Covington (1981)	Bireyler ve diğer depolama birimlerinin yönetim unsurları ile ilgili olarak içerdiği enformasyon olarak hafıza; hafıza gelişiminin denetçiler tarafından sık kontrolü söz konusu
Ekonomi	Nelson ve Winter (1982)	Rutin bir davranış olarak hafıza
Örgüt teorisi	Smith (1982)	Kolektif bir deneyim olarak hafıza
Örgüt ve enformasyon teorisi	Stein, 1989-1992)	Örgütsel hafızanın teorik ve deneysel olarak çalışılması; hafızanın ölçümü ve ağ analiz tekniklerini kullanan uzmanlar
	Walsh ve Ungson (1991)	Örgütün geçmişinde elde ettiği enformasyonu depolayarak bunu gelecek kararlar taşıması
	Conklin (1993, 1996)	Varlıkların değerini arttırmak için örgütün bir grup doküman ve depolama biriminde kaydının tutulması
Teknoloji	Stein ve Zwass (1995)	Örgütsel bilginin örgütsel etkinliği arttırmak için hafıza yoluyla kullanılması
	Morrison (1993) ve Morrison ve Weiser (1996)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
	Burstein vd. (1998)	Örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafızanın kullanımı
	Heijst vd. (1996, 1998)	Örgüt dahilindeki bilgi ve enformasyonun açık, şekillenmemiş ve sürekli olarak temsili
İnsan	Nonaka ve Konno (1998)	
	Brooking (1999)	Bilgi varlığını elektronik ortamda depolayan fiziksel mekanizma
	Schwartz vd. (2000)	
	Kuhn ve Abecker (1998)	Firmanın know-how ve diğer bilgi varlıklarını depolayan ve onları bilgi yoğun iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmede kullanan geniş kapsamlı bilgisayar sistemi
Ahenk	KFOM (Bilgi Süreçlerini Kolaylatan Örgütsel Hafıza)	Bilgiyi depolama ve onu örgütsel etkinliği arttırmada kullanmaya yönelik bilgisayar destekli insan etkileşim mekanizması

Kaynak: Stein (1995: 21-22) ve Chang vd.'den (2004: 205-206) aktaran Akgün vd. (2005: 3).

Akgün, Keskin ve Günsel (2005: 3) örgütsel hafızayı, geçmiş deneyimler sonucu öğrenilen ve gelecek kararlara taşınabilen bilgi ve yetenek birikimi olarak tanımlanabileceğini, aynı şekilde örgütsel hafızanın; içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar gösteren kolektif inanç, davranış rutinleri ve fiziksel depolama birimlerinin bütünü olarak betimlenebileceğini vurgulamaktadırlar. Örgütsel hafıza kavramı biyolojik canlıların sahip oldukları hafıza sistemleri gibi olmasa da örgüt gibi sosyal sistemlerin bilgi işleme ve depolamalarını tanımlayabilmek adına kullanılabilecek uygun bir kavramdır. Örgütsel hafıza kavramıyla ilgili anlayışın tarihsel gelişimi Tablo 1’ de özetlenmiştir.

Limon (2016) örgütsel hafıza kavramı üzerine yapılan tanımlardan, örgütsel hafızanın kendini üç aşamada gösteren bir süreç olduğunu belirtmektedir. Walsh ve Ungson’un (1991) bu üç aşamayı enformasyon veya bilginin edinilmesi, edinilen bilginin saklanması ve tekrar erişilmesi olarak nitelendirdiklerini belirtmektedir. Birinci aşama olarak örgütsel kararlar, uyarıcılar ve tepkiler ile ilgili enformasyonun bir kısmının hafızaya dahil edildiğini, ikinci aşama olarak, artık hafıza niteliği taşıyan bu bilginin hafıza depolarına alındığını, üçüncü ve son aşama olarak da gerektiği zaman ve gerektiği yerde bu bilgiye tekrardan erişildiği bir süreçten bahsetmektedir. Örgütsel hafıza depolarını bireyler, örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel dönüşümler, örgüt çevresi ve dış arşivler olarak sıralamışlardır.

Örgütsel hafıza konusunda örgütsel hafızanın depolandığı yerler konusunda değişik çeşitli fikirler bulunmaktadır. Örneğin Moorman ve Miner (1997) örgütsel hafızanın yeri konusunda, örgütsel hafızanın kendisini örgüt içerisinde üç farklı durumda gösterdiğini vurgulamaktadırlar. Buna göre birinci durum olarak örgütsel inançlar kapsamında örgütsel bilgi, değerler, normlar, efsaneler, mitler ve hikayeler ele alınmaktadır. İkinci durum olarak biçimsel ve biçimsel olmayan davranış kalıpları, yazılı metinler ve prosedürler ele alınmaktadır. Üçüncü durum olarak da geçmişteki öğrenmeler sonucunda olan fiziksel eserler olarak ele alınmaktadır.

Jennex ve Olfman (2004) ise örgütsel hafızanın örgütteki bireylerde, yazılı belgelerde ve bilgisayar temelli veri tabanlarında depolandığını belirtmektedirler. Böylesi bir durumda örgütlerin bu depolardan daha çok yararlanabilmeleri örgüt içindeki otomasyon sistemlerine ve örgüt üyelerinin teknoloji kullanımlarının ileri bir düzeyde olmasına bağlı olacaktır.

Örgütsel hafıza yazınında bireysel bilginin örgütsel düzeye taşınması ve örgütsel bilgi konumuna gelip örgütsel hafıza da yer edinmesiyle ilgili Nelson ve Winter (1982) örgütsel hafıza deposu olarak rutinler üzerinde dikkatleri çekmişlerdir. Bazı çalışmalarda rutinlerin deneyimlerden sonuç çıkartılarak benzer sorunlar karşısında benzer çözümler üreten olgular olduğu vurgulanmaktadır. Bu şekliyle rutinlerin karar verme süreçlerinde olumlu etkilerinin olduğu savunulmuştur.

Örgütsel hafıza depolarının çeşitleri ve sayılarıyla ilgili değişik görüşler ortaya konulsa da bu görüşlerden ortak sonuç çıkarmak mümkündür. Örgütsel hafıza örgüt içinde yer alan bireylerde (yöneticiler, teknik sorumlular vb.), örgütün teknolojik altyapısında (yazılımsal ve donanımsal), kordinasyon yöntemlerinde, örgütsel rutinlerde, örgüt kültür ve yapısında depolanmaktadır.

Örgütsel hafızada depolanan bilgi ile ilgili Moorman ve Miner (1997) örgütsel hafızanın dört özelliğinden bahsetmektedir. Bunlar;

- Miktar veya düzey; örgütün örgütsel hafıza depolarında sakladığı enformasyonun miktarı
- Paylaşılma; örgütün hafızasındaki bilgilerin örgüt üyelerince paylaşılıp, sahip olunabilmesi derecesi
- Erişilebilirlik; ihtiyaç halinde örgüt hafızasındaki bilgilere istenildiğinde ulaşılabilmesi, yani tekrar erişimin sağlanması
- İçerik; örgütsel hafızada depolanmış olan bilgilerin hangi içerikte olduğu kastedilmektedir.

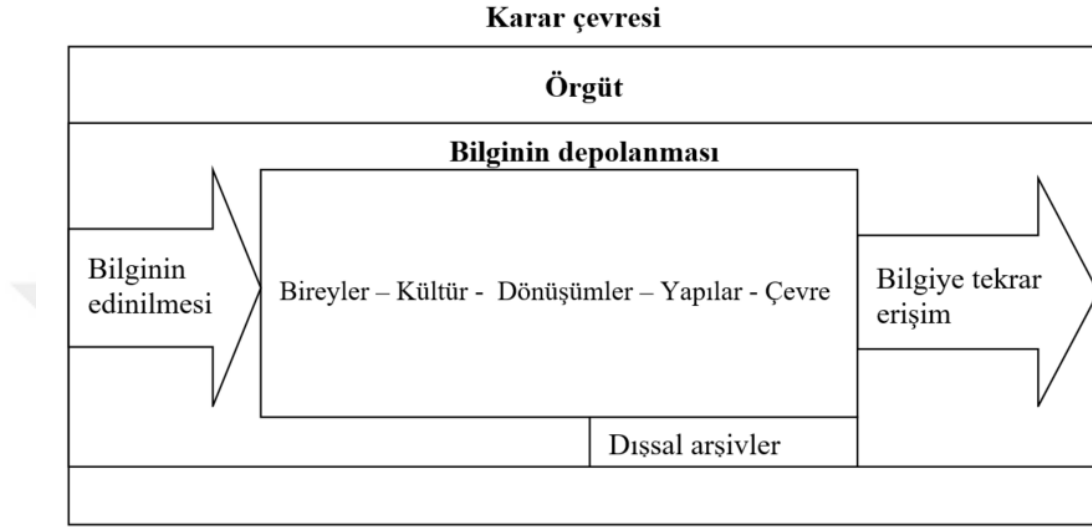
1.1.2. Örgütsel Hafızanın Yapısı

Örgütsel hafıza yapısı, bilgi yönetimi konusunun kapsamına giren enformasyon, veri ya da bilginin nasıl depolanıp yönetileceğini göstermektedir. Örgütsel hafızanın üç temel fonksiyonu olduğunu belirten Walsh ve Ungson (1991) bunları; bilginin edinilmesi, bilginin depolanması, bu bilgiye istenilen yer ve zaman da tekrar erişiminin olması ve tekrar kullanılabilmesi olarak açıklamaktadırlar.

Birinci fonksiyon olan bilgi edinme, örgütsel kararlar ve çözümlenmesi gereken örgütsel sorunlarla ilgili olan bilgiler örgütsel hafızanın temelini oluşturur. Sorunlar ya da çevresel değişimler konusundaki uyarıcı bilgiler veya örgütsel karar

verme süreçlerindeki bilgiler örgüt üyelerinin zihinlerinde saklanmaktadır. Uyarıcı faktörlere karşı örgütün uyarıcılara karşı verdiği tepkiler de depolanmakta, böylelikle alınmış olan örgütsel kararlar, bunlar hakkındaki yorumlar ve bunların sonuçları bir bütün olarak örgütsel hafızayı meydana getirmektedir.

Şekil 1
Örgütsel Hafıza Yapısı



Kaynak: Walsh ve Ungson, 1991: 64.

İkinci fonksiyon ise depolamadır. Örgütsel bilginin istenilen yer ve zamanda tekrar erişilmesi ve kullanılabilmesi için depolanması gerekmektedir. Yukarıda da açıklandığı gibi depolama yerleriyle ilgili değişik görüşler mevcuttur. Stein ve Zwass (1995) enformasyonun bireyler, prosedürler, protokol standartları, dekorasyon ve hatta üyelerin giyimleri gibi fiziksel konumlarda depolandığını belirtmektedirler. Walsh ve Ungson (1991) ise depolamanın örgütsel düzeyde beş, örgüt dışında bir depolama biriminden oluştuğunu belirtmektedirler. Bunlar; örgüt içi olanlar bireyler, örgütsel kültür, dönüşümler, yapılar ve çevre (ekoloji), örgüt dışı olarak ta dışsal arşivlerdir.

- **Bireyler:** Örgüt üyeleri kendi bilgi ve deneyimlerini hafızalarında barındırmalarının yanında, kuralları, prosedürleri, iş akışlarını, örgüt içinde meydana gelmiş olan olayları kendilerine özgü bir tarzla gözlemleyip hafızalarında saklarlar. Bireyler örgütsel bilginin depolanabildiği yerlerden biridir. Örgütsel hafıza içerisinde insan faktörünün önemli bir yeri vardır ve

insan faktörünü bilgiyi yönetmek için bir araç olarak gören bir anlayış mevcuttur.

- **Kültür:** Schein (1990) örgüt kültürünü; örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve birbirlerine aktarabildikleri ortak bir algılama, hissetme ve düşünme tarzı olarak tanımlamıştır. Öğrenilen ve aktarılan örgütsel bilgiler gelecekteki sorunların çözülme biçimini, alınacak olan örgütsel kararları etkileme gücünü arttırdığından dolayı, örgüt kültürü örgütsel hafıza açısından çok önemlidir. Kültürel bilgi, kendisini ortak dilde, ortak kabullerde, örgütsel hikayelerde, sembollerde, efsane ve söylentilerde gösterir. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel kültürün örgütsel hafıza bakımından önemli bir depolama alanı olduğu söylenebilir.
- **Dönüşümler:** Örgütsel bilgi zaman içerisinde kendini yenilemek ve dönüşüme uğramak durumunda kalmaktadır. Günün koşullarına bağlı olarak örgütsel bir sorunun çözümünde rol oynayan bilgi, gelecekte farklılaşmış koşullar altında aynı sorunu çözümleyemeyebilir. Dolayısıyla sorunun önceden çözümlemiş olan bilginin belirli dönüşümlerden geçmesi ve yeni bir bilgi olarak yeniden elde edinilmesi, mevcutta bulunan örgütte de dönüşüm süreçlerine rehberlik edecektir.
- **Yapılar:** Akgün vd. (2005) Örgütsel hafızanın temel olarak üç formda ele alındığını belirtmektedir. Bunlar;
 1. Örgütsel inançları, bilgi ve referans çevrelerini, modelleri, değer ve normları, örgütsel mit, efsane ve hikayeleri kapsamaktadır.
 2. Örgütler geçmişteki deneyimlerinden başarı yollarını öğrenmekte ve bu öğrendiklerini ise resmi ve gayri resmi davranış rutinleri, prosedür ve senaryolar formunda kodlamaktadırlar. Biçimsel rutinler, standart faaliyet prosedürleri ya da idari ve teknik istem ve yeteneklerde görülürken; gayri resmi rutinlerin senaryolaşmış etkileşimleri içerdiklerini vurgulamaktadır.
 3. Hafıza, geçmişteki öğrenilenlerin bir sonucu olarak her örgütte mutlaka belirli derecelerde, örgütsel depolama birimlerinde bulunmaktadır. Örneğin; bilginin programlar, teçhizat ve üretim hattı dahilinde depolanmaktadır. Bunun yanında ürünün kendisi ve ürün hattının özellikleri de (ürünün tasarımı, materyalin kendisi, ambalajı ve logosu gibi) örgütsel hafıza ile bütünleşen depolama alanları olduğunu belirtmektedirler.

Örgüt üyelerinin davranış rolleri örgütsel hafızanın davranışlarda vücut bulmuş halidir. Örgütsel yapının örgüt üyelerinin davranışları üzerindeki etkisi ve çevre ile etkileşiminden dolayı örgütsel hafıza açısından önem arz etmektedir.

- **Ekoloji:** Örgütlerin fiziksel yapıları veya fiziksel olarak çalışma alanları örgütün ekolojisini oluşturmakla birlikte, bu fiziksel yapı ve çalışma ortamları örgütsel bilgiyi, dolayısıyla örgütsel hafızayı yansıtır. Yani örgütsel hafızanın yansması olarak örgütün ekolojisi örnek verilebilir. Fiziksel yapılanmalar genel olarak örgütün hiyerarşik durumunu yansıtır ve üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Böylelikle ekoloji, örgütsel bilginin saklandığı depo vazifesini göstermekte ve örgütsel hafıza açısından önemli olduğu açığa çıkmaktadır.
- **Dışsal arşivler:** Bir örgüt sadece kendi hakkındaki bilgileri depolamaz, rakip ve dost örgütler hakkında da bilgi sahibidir. Aynı şekilde rakip ve dost örgütlerde bu örgüt hakkında da bilgilere sahiptirler. Bir insan hafıza kaybına uğradığı zaman nasıl ki bazı şeyleri hatırlamak için kendisi hakkında bilgi sahibi olanlara başvuruyorsa, aynı şekilde örgütlerde faaliyetlerini gözlemleyen diğer örgütlerce kuşatılmışlardır. Dışsal kaynaklar örgütsel hafızanın direk bir parçası olmamalarına rağmen, örgütün kendisi hakkında önemli bilgilerin saklandığı yerler olabilmektedirler. Devlet, medya, tedarikçiler, eski çalışanlar, finansal hizmet veren işletmeler, aracılar ve hatta rakip örgütler dışsal arşivlere örnek verilebilir.

Üçüncü fonksiyon ise tekrar erişimdir. Depolanmış olan örgütsel bilginin tekrardan kullanılabilmesini kapsayan faaliyetler bütünüdür. Örgütsel bilgiye tekrardan erişim otomatik olabileceği gibi belli bir amaçla kontrollü bir şekilde de gerçekleşebilir. Otomatik erişim belirli bir çaba gerektirmeden mevcut karar hakkındaki bilgiye erişilmeyi kapsar. Dönüşüm süreçlerinde kodlanan ve paylaşılan, geçmiş uygulama ve prosedürlere dayanan mevcut davranış kalıpları otomatik erişime örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde bireyler üstü olarak hazırlanan şemalar bilgiyi işlemeyi kolaylaştırmak için geçmiş deneyimlerden yararlanılarak hazırlanmaktadır. Örgüt üyelerince işlerin daha basit yapılmasına yardımcı olduğu gibi bu şemalar geçmiş deneyimlerden yararlanarak hazırlandıklarından depo görevi de görmektedirler. Örgütsel bilgiye amaçlı ve kontrollü bir şekilde erişilmesine örnek vermek gerekirse; geçmiş yıllara ait mali durumlar ile içinde bulunulan yılın mali

durumların karşılaştırılması amacıyla tekrardan erişim, belirli kurallar dâhilinde amaca uygun ve kontrollü yapılabilir. Bunları finansal durumlar, üretim durumları, kâr durumları, malzeme ve hammadde durumları olarak da çoğaltmak mümkündür.

Dunham (2010) örgütsel hafızanın depoladığı bilgileri ve bunlara bağlı olarak geliştirdiği örgütsel hafıza ölçeğini beş boyut ve bunlara bağlı toplam yirmi bir ifade de incelemiştir (Tablo 2). Sosyo-politik bilgi boyutunda örgüt üyelerinin sosyal ve kültürel yaşam durumları ile birlikte örgütün politik niteliklerine yönelik bilgiler yer almakta, örgüt içinde kimlerin doğru davranışı temsil ettiğini, kararlarda kimlerin etkili olduğunu, ne tür fikirlerin destekleneceğini ve bilgilerin nasıl ilerlediği gibi yedi ayrı madde de irdelemeye çalışmıştır. Mesleki bilgi boyutunda görev tanımlarıyla birlikte işin yapılmasına yönelik teknik bilgi üzerinde durulmakta, üyelerin görevleri konusunda ne kadar bilgi birikimine sahip olduklarını ve verimli olabilmeleri hususundaki bilgilerini dört madde de irdelemeye çalışmıştır. Mesleki ağlar boyutunda örgütün diğer örgütlerle olan bağlantılarını üç madde de sorgulamıştır. Sektörel bilgi boyutunda üyelerin örgütün yürüttüğü faaliyetlere benzer faaliyetleri yürüten diğer örgütler hakkında ki bilgi düzeylerini, örgütün sektördeki konumu ve örgütün diğer örgütlerle karşılaştırmalarını üç madde de sorgulamıştır. Geçmiş bilgisi boyutunda üyelerin örgütün geçmişine yönelik bilgiler yer almakta, geçmişte yaşanmış başarıları ve hataların nedenlerini, örgütün dönüm noktalarını dört madde de sorgulamış ve irdelemeye çalışmıştır.

Tablo 2

Örgütsel Hafıza ve İlgili Yapılarla İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel Hafıza ve İlgili Yapılar	Kaynak
<i>Beş bilgi depolama kutusu</i> 1. Ne olduğuna dair bireysel hatırlamalar. 2. Kültür (dil, paylaşılan çerçeveler, semboller, hikayeler). 3. Dönüşümler (iş tasarımı, insan kaynakları sistemleri, pazar planlama ve muhasebe). 4. Yapılar (sosyal roller, efsaneler ve örgütün çevreye bakış açısı). 5. Ekoloji (fiziksel iş ortamı).	Walsh ve Ungson (1991: 63-66)
<i>Üç tür kurumsal hafıza</i> 1. Üstü kapalı formlar, örneğin “örgütsel inançlar, bilgi, referans çerçeveleri, modeller, değerler ve normlar; örgütsel mitlerin, efsanelerin ve hikayelerin yanı sıra.” 2. Daha açık formlar, örneğin “resmi ve gayri resmi davranış rutinleri, prosedürleri ve senaryoları” 3. Kuruluşun “önceki öğrenmenin sonuçlarını değişen derecelerde somutlaştıran fiziksel eserleri”.	Moorman ve Miner (1997: 92-93)

Tablo 2

Örgütsel Hafıza ve İlgili Yapılarla İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

<i>Kurumsal hafızada dört bilgi alanı</i> 1. Yapı ve yönetim yöntemleri dahil olmak üzere yönetime yönelik organizasyon hafızası. 2. Operasyon, ürün ve bilgi teknolojilerini içeren teknoloji odaklı organizasyon hafızası. 3. Değerler ve çalışanların davranışlarını içeren kültüre yönelik organizasyon hafızası. 4. Rakipler ve paydaşlar dahil olmak üzere organizasyonun çevresi hakkında bilgi içeren piyasa odaklı organizasyon hafızası.	Zhang, Tian ve Qi (2006: 228)
<i>Kurumsal hafıza</i> 1. “Açık bilgiden ziyade zımni bilgiyle daha fazla ilgileniyor” 2. “Bireyin belirli bir işyerinde belirli bir beceriyi nasıl uyguladığı” ile ilgilidir. 3. “Daha geniş bir organizasyonun kendine özgü deneyimlerinin farkındalığı, kurum kültürünü anlama ve barındırma, paylaşılan değer ve inanç sistemleri” (Wilkins, 1978). 4. “Yönetim, iletişim ve karar verme tarzı hakkında farkındalık” (Trice ve Beyer, 1984). 5. Diğer çalışanlar arasındaki irtibat ve ilişkilerin farkındalığı. 6. İşle ilgili olayların ayrıntılarını bilme ve kuruluşun kendi piyasası için geçerli olduğu gibi denenmiş ve test edilmiş kullanımı. 7. Bilgi, bireysel deneyimlerden elde edilir ve teknik olmayan 'işlerin nasıl yapıldığını' gösterir. Örgütü tıka basa kuran tüm rutin ve süreçlerle (resmi veya başka türlü) ilgilidir.	Kransdorff ve Williams (2000: 108)
<i>Örgütsel hafıza ölçeği (yayımlanmamış) dört alt boyut tanımlamıştır</i> 1. Örgütsel karar verme 2. Organizasyon tarihi 3. Normlar ve beklentiler 4. Güç ve politika	Conlan (2001)
<i>Dört tür bilgi kaybı - deneyimli işçilerin çıkışından veya emekliliğinden dolayı tehdit altında olan bilgi</i> 1. Yapısal bilgi: Doğadaki açık, organizasyonlar içindeki kurallar, rutinler ve sistemlerden ibarettir. 2. İnsan bilgisi: Beceri, uzmanlık, bilgi ve tecrübe 3. Sosyal bilgi: İnsan ağları hakkında bilgi sahibi olmak ve organizasyonda ve çevrede neyin kim olduğunu bilmek. 4. Kültürel bilgi: Kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü ve kabul etmek istiyorsanız nasıl davranacağınızı anlamak.	DeLong (2004: 23)
<i>Derin Zeka: “Son derece gelişmiş karmaşık becerilerden ve pratik deneyim ile geliştirilen sistem düzeyinde bilgiden oluşan uzmanlık” (2005b: 12)</i> 1. Know-how özellikleri: Hızlı karar verme, mevcut bilgilerden fazla tahmin etme yeteneği, Örüntü tanıma, ince ayrımların farkına varılması, kural seçimi, gizli bilgiler. 2. Kimin ne olduğunu bilmek: Kimin ne olduğunu bilmek, ikinci fikirlere erişebilmek, büyük ağlarda filtre uygulayabilmek.	Leonard ve Swap (2005a, 2005b)
<i>“Bilgilerin” dört boyut altında sınıflandırılması</i> 1. Know-who: Bireyin sosyal ağı ve sosyal sermayesi. 2. Know-how: Bireyin işini yapmak için gereken beceri ve uzmanlığı. 3. Know-what: Bireyin ürün veya hizmet bilgisi ve bunları destekleyen organizasyonel düzenlemeleri. 4. Know-why: Çalışma ortamı içerisinde etkili iletişim kurabilme yeteneğini ifade eder.	Kidd ve Terramoto (1995)
<i>Beşeri sermayenin üç unsuru</i> 1. Entellektüel sermaye - beceri ve uzmanlıkla ifade edilen açık ve net bilgi. 2. Sosyal sermaye - birinin sosyal ağının derinliği ve genişliği. 3. Duygusal sermaye - duygusal zekaya benzer.	Gratton ve Ghoshal (2003: 2-3)

Tablo 2

Örgütsel Hafıza ve İlgili Yapılarla İlgili Yapılan Çalışmalar (Devamı)

<i>Sosyal sermayenin üç unsuru</i> 1. Yapısal gömülülük - bireyin bağlandığı ağıın düzeni ve nasılı. 2. İlişkisel gömülülük - saygı, güven ve etki gibi zaman içinde ilişkilerin özellikleri. 3. Bilişsel temsiller - Etkili iletişimi kolaylaştırmak için paylaşılan zihinsel modeller.	Nahapiet ve Ghoshal (1998: 243-244)
<i>Dört işlemsel hafıza kategorisi</i> 1. Diğer ekip üyeleri hakkında bilgi. 2. Takım üyesinin tutum ve inançları bilgisi. 3. Görevle ilgili bilgi 4. Görev özel bilgi	Cannon - Bowers ve Salas (2001: 196-197)
<i>Sosyalleşme ölçeği 6 bilgi alanını / faktörü</i> 1. Tarih 2. Dil 3. Siyaset 4. İnsanlar 5. Organizasyonel hedefler ve değerler 6. Performans Yeterliliği	Chao, O'Leary Kelly, Wolf, Klein ve Gardner (1994: 731-732)

Kaynak: Dunham, 2010.**1.1.3. Örgütsel Hafıza Türleri**

Örgütsel hafıza türlerinin neler olduğunu ortaya koyabilmek adına öncelikle örgütsel hafızanın hangi tür bilgilerden oluştuğuna dikkat etmek gerekmektedir. Barton'a (1995) göre örgütsel hafıza dört temel bilgi çeşidinden oluşmaktadır. Bunları; üyelerin bilgi ve deneyimleri, örgütün yönetsel sistemleri, örgütün teknik sistemleri, örgütün değer ve normları şeklinde sıralamaktadır. Bu tür bilgiler örgütün iç bilgi hafızasını oluşturmakta, bunlara ek olarak müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerden oluşan örgütün dış hafızasını da eklemek gerekir. İç bilgi hafızası örgütün işleyişi, amaç ve hedeflerine ulaşması adına, dış bilgi hafızası da diğer örgütlerle pazarlama, rekabet edebilme ve strateji geliştirebilme adına çok büyük önem taşımaktadır.

Bilgi açısından örgütsel hafızayı incelendiğinde; teknik sistemlerin örgütün teknik bilgisini içeren hafızayı, norm ve değerlerin örgütün kültürel hafızasını, yönetsel sistemlerin de yönetsel hafızayı oluşturduğu söylenebilir. Zhang, Tian ve Qi (2004) bu şekliyle örgütsel hafızanın dört sınıfta incelenebileceğini vurgulamaktadırlar.

Yönetsel Hafıza: Bu hafıza türü örgütün yönetim anlayışı ve yönetim sistemlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda üyelerin üyeliklerinden, eğitiminden, insan kaynakları yönetiminden, strateji geliştirebilmekten, üretim zinciri ve araç-gereç yönetiminden vb. örgüt yapısını kapsayan yönetsel metot ve araçlardan ileri

gelmektedir. Bu hafızanın rakiplerce öğrenilmesi ve anlaşılması zordur. Örgütün geçmişine ve süreçlere dayanmaktadır. Bu hafıza türü örgüt üyelerince çok iyi bilinmeli ve anlaşılmalıdır. Böylelikle örgütün ortaya koymuş olduğu hedefleri daha iyi anlayabilir ve bu amaçla beklentileri daha iyi karşılayabilme durumuna gelebilirler.

Teknik hafıza: Kılıç (2007) teknik hafızanın, ürün geliştirme sistemleri, kontrol ve toplam kalite sistemleri, teknolojinin kullanımı, araç ve gereçlerin kullanımı, geçmiş mühendislik çalışmaları gibi öğeleri içerdiğini belirtmektedir. Teknik hafıza profesyonel bilgi dâhilinde teknoloji ve teknolojiyle ilgili tecrübeye dayanmaktadır. Bu anlamda örgütün verimliliğini, üretkenliğini, üretim maliyetlerini ve üretilen ürünlerin kalitesini direkt etkiler. Örgütte oluşmuş olan teknik hafızanın rekabet avantajı yarattığı gerçeğinden hareketle, bu hafıza kapsamındaki bilgilerin gizli kalması, rakiplerin eline geçmemesi gerekmektedir. Teknik hafıza üretim konusunda liderliği ele geçiren veya geçirmek isteyen örgütler nezdinde çok önemlidir. Bu hafızayı daha fazla geliştirmek isteyen örgütler bu anlamda teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli ve örgütün teknolojik altyapısını ona göre dizayn edip geliştirmelidirler. Örgüt üyelerinin teknolojiye adaptasyonlarını hızlı bir şekilde sağlamak için gereken eğitim programlarını geliştirmeleri de gerekmektedir.

Kültürel Hafıza: Kültürel hafıza örgütün kuruluşundan bulunduğu ana kadar biriktirilmiş olan zihinsel zekanın boyutunu göstermekte, örgütün norm ve değerlerinden oluşur. Her örgütün kendince bir kültürel hafızaya sahip olduğu gerçeğinden hareketle, Schein (1996) örgüt kültürünü örgütün iç hafızası olarak tanımlamıştır. Kültürel hafıza örgütün geçmişi, paylaşılan norm ve değerler, üyelerin düşünme biçimleri, birlikte çalışma ve iletişim kurabilme, kılık kıyafet ve davranış özellikleri gibi öğeleri içinde barındırmaktadır. Kültürel hafıza örgütsel gelişmişliğin vücut bulmuş görüntüsüdür. Bu anlamda üyelerin düşünme şekillerini, niyetlerini ve davranış biçimlerini şekillendirerek nasıl hareket etmeleri gerektiğini ortaya koyar.

Dışsal bilgi hafızası: Örgüt dışı ilişkilerden kaynaklı ortaya çıkan ve pazarlama hafızası olarak da adlandırılan hafızadır. Aracı, tedarikçi ve müşteri ilişkilerini, pazar bilgilerini, pazarlama stratejileri ve dağıtım kanallarını kapsayan ağlardan ve bilgilerden oluşur. Aracı ve tedarikçi seçme kriterleri ve onlarla olan ilişkiler nezdinde olan bilgileri içine alır. Pazar hakkında bilgi toplanması, müşteri taleplerini

tahmin etmek ve talep yaratmak gibi pazarlama anlayışına sahip bilgileri kapsar. Bu bilgiler rekabet avantajı yaratabilecek bilgiler olduğundan, örgütün gelişmesi ve büyümesi açısından önemlidir.

Moorman ve Miner (1998) örgütsel hafızadan bahsederken, örgütsel bilginin geri bildirim (tekrar erişim) sürecinde, işlemsel (prosedürel) hafıza ve bildirimsel (deklaratif) hafıza olmak üzere iki hafıza türüne işaret etmektedir. İşlemsel hafızalar örtük bilgiyi içermekte ve süreç içinde zihinsel ve motor hafızalardan oluşur. Bildirimsel hafızalar açık bilgi türlerini içermekte, epizodik ve semantik hafıza diye iki hafıza türüne ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma şekli psikolojik bakımdan insan beyninin bilgi depolayabilmesiyle ilişkilendirilmiştir.

Girod (1995) örgütsel hafızayı örgütün içinden veya örgütün dışından kaynaklı sorumluluklardan ve inançlardan doğan, deklaratif ve prosedürel bilgiyle alakalı yetenekler diye tanımlamış ve üç hafıza türünü vurgulamıştır.

İşlemsel Hafıza: İşlemsel hafızalar, işlerin nasıl yerine getirildiği veya usul olarak kalıcı yani rutin hale gelmiş bilgileri kapsamaktadır. Bu hafıza türü örgüt üyelerinin bireysel anlamda öğrendikleri ve yaptıkları çalışmaların sonucu ve günlük çalışma hayatında elde ettikleri bilgi ve becerilerden oluşmaktadır. Kısaca eylem ve yetenekle ilgili olan bilgidir. Cohen ve Bacdayan (1994) işlemsel bilgilerin örgütün rutinlerinde depolanabildiğini ve örgüt üyelerinin örgütsel rutinler içerisindeki görevlerinde deneyim kazandıkça bunları işlemsel hafızalarında depoladıklarını vurgulamaktalar. İşlemsel hafızalarda olan bilgi genelde örtük bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgiler dökümanlaştırılır ve prosedür haline getirilip açık bilgi durumuna dönüştürülür.

Bildirimsel Hafıza: Bildirimsel hafızalar; ne, neden, ne zaman gibi soruların cevaplarına ilişkin bilgilerden oluşmakta, olaylar, olgular ve ifadeler olarak kavramsallaşmaktadır. Bildirimsel hafızalar öneriler, olaylar ve gerçekler gibi açık bilgilerden oluşurlar. Kılıç (2007) bildirimsel hafızayı, örgüt üyeleri tarafından elde edilmiş, bireylerin çalışmalarına dayanan, işlerin işleyişi ile ilgili teknik, yönetsel ve bilimsel bilginin toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu bilgiler bireylerin hafızalarında da olabilir, örgütün arşivlerinde de saklı olabilir. Aksu (2015) bildirimsel hafızaların psikoloji biliminden esinlenerek ikiye ayrıldığını, çevresel koşullara ve çeşitli şartlara bağımlı bilgilerin depolanmasıyla epizodik hafızanın, bağımsız bilgilerin

depolanmasıyla semantik hafızanın oluştuğunu aktarmaktadır. Semantik hafızada yıllık raporlar gibi genelde nicel, epizodik hafızada verilen örgütsel kararların sonuçları, zaman ve mekan gibi nitel bilgiler depolanır.

Yargısal Hafıza: Yargısal hafıza, veri, enformasyon, bilgi ve olayların yorumlanması ve doğru bir karara varılabilmesi eğilimidir. Bu hafıza türü olayların, olguların ve eylemlerin neden yapıldığına yönelik hafızadır. Yargısal hafıza, büyük oranda kişinin kendi deneyim ve bilgisine dayandığından rasyonel hafıza olarak da adlandırılmaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL HAFIZA SİSTEMLERİ

Örgütsel hafıza sistemleri, örgütsel hafıza kavramıyla ilişkili bir konu olup, bu ilişkinin daha iyi anlaşılması adına örgütsel hafıza sistemlerinin fonksiyonlarının açıklanması gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel hafıza sistemlerinin temel fonksiyonlarını Kılıç (2007) şu şekilde açıklamaktadır;

- Örgüt içindeki öğrenme süreçlerini gerek bireysel gerekse kolektif anlamda destekler.
- Bilginin elde edilmesini destekler ve kolaylaştırır.
- Elde edilen bilginin yorumlanmasına katkı sunar.
- Yorumlanan ve örgütün bilgisi halini almış olan bilginin depolanmasını ve örgüt içinde paylaşılmasını sağlayıp, kolaylaştırır.
- Teknik açıdan örgütsel hafızanın oluşmasını ve örgütün yaşamsal aktivitelerinde hayata geçirilmesini sağlar.

Bu anlamda örgütsel hafıza sistemlerinin tanımı yapıldığında Stein ve Zwas (1995) bu sistemlerin geçmişten bugüne aktarılan bilginin, güncelliğini koruyabilmesi ve güncel işlere uyarlanıp kullanılmasını sağlayan sistemler olarak tanımlamışlardır. Örgütsel hafıza sistemleri teknolojinin yardımıyla, örgütsel bilgilerin örgütün teknolojik alt yapısında hem depolanmasını hem de örgüt içinde daha rahat ve hızlı bir şekilde transferini gerçekleştirebilecek sistemlerden oluşur. Kılıç (2007: 44) bu sistemleri; örgütsel bilgi depolarının kullanılmasını sağlayan prosedürleri, fonksiyonları ve işleri ortaya çıkaran ve gerçekleştiren sistemler olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel hafıza sistemleri Jennex ve Olfman'a (2002) göre; entegrasyon, adaptasyon, hedefe ulaşma ve iş görenleri yönetme gibi örgüt üzerinde etkileyici ve yönlendirici özelliğe sahip dört fonksiyona sahiptir. Entegrasyon; örgüt içerisinde bilginin yönetilmesi ve koordinasyonu, adaptasyon; örgütün olası değişimlere adapte yeteneği, hedefe ulaşma; hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi, iş görenleri yönetme; örgüt üyelerinin bağlılığının ve motivasyonlarının yönetilebilmesi, olarak açıklanmaktadır. Örgütsel hafıza sistemleri, içsel hafıza, kağıt dokümanlardan ve elektronik dokümanlardan oluşmaktadır. İçsel hafıza; örgüt üyelerinin kendi içlerindeki hafıza olup, bunun neticesinde kendilerince oluşturulan elektronik ya da kağıt dokümanları içerir ve örgüt içindeki deneyimlerini yansıtır. Kağıt dokümanlar; örgüte ait olan ve örgütsel bilgileri içeren, kağıda basımı yapılmış olan yazımsal ürünlerdir. Teknik standartlar, prosedürler, raporlar, resmi evraklar, dergi ve kitaplar örnek olarak verilebilir. Elektronik dokümanlar; örgüt içerisindeki veri tabanında depolanan, elektronik tabanlı bilgilerdir. Bu bilgiler bazen örgüt içerisindeki bireysel kullanılan veri tabanlarında saklı olabileceği gibi merkezi veri tabanlarında da olabilir. Buradaki önemli özellik kimin hangi bilgilere erişebileceğiyle ilgili olan süreç ve protokollerdir.

Örgütün insan kaynakları, finans, üretim, muhasebe, pazarlama vb. birçok konuyla ilgili olan bilgiler örgütsel hafızayı oluşturmakta olup, bunlara istenilen yer ve zaman da hızlı erişimin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda son zamanlarda yaşanan elektronik ve dijital gelişmeler örgütlerin örgütsel hafızalarının daha çok bu gibi ortamlarda saklanması zorunlu kılmaktadır. Geçmişe ait olan dokümanlar dahi artık elektronik ortama aktarılmaktadır. Kağıt doküman olarak arşivlenmiş bir bilgiyi arayıp bulmak saatlerce veya günlerce sürebileceğinden, elektronik veri tabanlarının bu anlamda örgütlere sağladığı önemli avantajlar bulunmaktadır.

Akgün vd. (2005) enformasyon teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ışığında, bunların örgütsel hafızanın önemli bir parçası haline geldiklerini belirtmişlerdir. Bunun böyle olmasındaki nedenleri; örgüt üyelerinin aşırı enformasyon yüklemesine karşı yardımcı olması, bilgi yönetim sürecini sistematik hale getirmesi, örgütün dışsal bilgiyi edinmesi, değerlendirmesi ve faydalanma yeteneğinin artması şeklinde sıralamışlardır.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), bu sistemlere örnek olarak verilebilir. Bu tip sistemler veri ve bilgileri tek kayıt altında depolayıp, yönetilmesini sağlar. Buradaki temel özellik, bu bilgilerin sadece biriktirilip saklanması değil, aynı zamanda hızlı bir şekilde verilerin işlenebilmesi ve bilgilerin kullanılmasını kolaylaştırmasıdır.

1.3. ÖRGÜTSEL HAFIZA İLE İLGİLİ TEORİLER

Dunham (2010) örgütsel hafıza kavramının, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi literatüründen doğduğunu ifade etmiştir. Örgütsel hafıza konusunda bilgi, öğrenme ve öğrenilen bilgilerin paylaşımı konuları çok önemli yer tutmaktadır. Dolayısıyla örgütsel hafıza kavramını ele alırken bilgi kavramı ile öğrenme kavramını temel alan teorilerin örgütsel hafıza ile ilişkilendirilebileceği söylenebilir. Bu anlamda biliş teorisi, bilgi işleme teorisi, örgütsel öğrenme teorisi ile örgütsel sermaye teorilerinin (fiziki ve sosyal) örgütsel hafıza ile ilişkileri üzerinde durulmalıdır.

İnsan zaman içerisinde sosyal etkileşimleri sonucu kendi deneyim ve düşüncelerini de paylaşarak kendine ait bir hafızası oluşturmaktadır. Bu hafızanın oluşumunda kuşkusuz öğrenme en önemli kavramlardan biridir. Bandura'ya (2003: 171) göre öğrenme yalnızca koşullanma, güdülenme ve deneme yanılma yoluyla gerçekleşmez, o insan davranışlarının büyük bir kısmının sosyal modeller vasıtasıyla, gözlemleyerek öğrenme ile bilişsel kapasitesini geliştirdiğini ifade etmektedir. sosyal etkileşimler sonucunda olan bu durum sosyal öğrenme teorisini tanımlamaktadır. Öğrenmenin zamanla daha fazla insan beyni üzerinde durulmasından dolayı sosyal öğrenme teorisi sosyal biliş teorisi adını almıştır.

Sosyal biliş teorisi Allport'un (1955) tanımlamasıyla; köklerini sosyal psikolojiden alan, gerçek ya da hayal ürünü veya ima yoluyla etki altındaki kişilerin hislerini, düşüncelerini, davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir kavramdır. Dönmez (1992) biliş kavramını bireyin kendi iç koşulları ile yaşadığı fiziki ve toplumsal çevreye ilişkin işlediği bilgi, inanç ve düşünce olarak tanımlamakta ayrıca bilinen ya da algılanan her şeyin biliş olabileceğini ifade etmiştir. Sosyal biliş insanların sosyal etkileşimlerindeki dikkat etme, algılama, sorunların çözüm

metotları, hafıza, bilgilerin toplanması ve kullanımıyla ilgili bilişsel süreçlerin tümünü kapsayan bir kavramdır. Göktaş (2018) sosyal biliş yaklaşımını insanların çevrelerinden aldıkları verileri kendi zihinlerinde gruplandırması, bunları belirli şemalarla oturtturarak, işleyip bilgi haline getirmesi, sonrasında bu bilgileri yorumlayıp davranış halinde göstermesi olarak ifade etmektedir. Gülmez (2008: 11) sosyal biliş teorisinin amacının kişi ya da grup davranışlarının anlamlandırılması, tahmin edilmesi, onları şekillendiren veya değiştiren durumların tanımlanması olarak vurgulamaktadır.

Bilgi işleme kuramı, insan zihninin çalışmasını bilgisayarın çalışma ilkelerine benzeterek açıklamaya çalışan bir model olup, bu modeldeki girdiyi insanın zihninde işlenmesi için çevreden alınan bilginin teşkil ettiğini kabul eder (Aydın, 2000: 187). Onan (2012) bilgi işleme kavramını; duyuşsal kayıttan KSH'ya alınan bilgilerin kod açma aşamasından sonra USH'ya alınıp depolanması ve gerektiğinde tekrardan hatırlanıp geri çağırılması süreci olarak tanımlamaktadır. Senemoğlu (2007: 267) bilgi işleme sürecinin iki temel öğeye sahip olduğunu, bu temel öğelerden birincisinin üç tür hafızadan (duyuşsal kayıt, KSH, USH) oluşan bilgi depoları, ikincisi ise bilginin bir depodan diğerine aktarılmasını sağlayan içsel, bilişsel etkinlikleri içeren bilişsel süreçler olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel hafıza kavramı March ve Simon'un (1960) bilgi işleme yaklaşımından hareketle işlenmiş olan bilgilerin, örgütsel bilgi haline gelebilmesi ve örgütsel işleyiş çerçevesinde saklanıp kullanılabilmesi ile ilgilidir. Aynı yaklaşım çerçevesinde Simon (1979) sınırlı rasyonellikten bahsetmekte, yöneticilerin karar alma süreçlerinde karşılaştıkları çok miktarda bilgiyi değerlendirme ve analiz etmeyle ilgili yeteneklerinin sınırlı olduğunu, bunun karar alma sürecinde belirsizlik yarattığını, yöneticilerin bütün bilgilerin toplanmasının mümkün olmadığı hallerde, alınacak kararların sonuçlarının belirsiz olacağı şeklinde açıklamaktadır. Yani sınırlı rasyonellik, karar alma sürecinde bütün bilgilerin toplanıp bulunamayacağını, bulunsada dahi bu bilgilerin işlenemeyeceği anlamına gelmektedir.

Öğrenen organizasyon veya öğrenen örgütler kavramları da örgütsel hafıza kavramıyla yakından ilişkilidir. Senge (1990: 11) öğrenen organizasyonu “insanların gerçekten çok istedikleri sonuçları yaratmak için, kapasitelerinin sürekli arttırıldığı, yeni fikirlerin desteklendiği, ortak isteklerin serbestçe tartışıldığı ve insanların

sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce öğrendikleri organizasyonlardır” şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel hafıza örgütün ortak bilgisinin muhafaza edilmesini, sergilenmesini ve paylaşılmasını, bir anlamda örgütün tecrübelerinin birikimini ifade eden bir kavramdır. Örgütsel bilginin elde edilmesini, örgütsel hafıza depolarında saklanmasını, örgüt içinde paylaşılmasını ve gerektiğinde tekrar erişilmesine ortam hazırlar. Çam (2002: 34) bir yönetim felsefesi olarak ele aldığı öğrenen organizasyon kavramını; örgüt stratejilerinin başarılı olması için, üyelerin katılımını ve paylaşımını sağlayan, öğrenmeyi teşvik eden ve ödüllendiren, açık iletişim kanalları ve hiyerarşinin yatay olarak işlediği tüm üyelerin bilgilerini ilgililerle paylaşarak, kritik noktalarda stratejik kararlara katkı sağlayan, geçmişten dersler çıkararak gelecekte yapılacaklara katkı sunan, bu özelliklerini örgütün bütününde pratiğe geçirebilmiş örgütler olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle örgütsel öğrenme, örgüt içinde bireysel hafızanın örgüte aktarılmasını ve bu aktarılan bilginin örgütsel bir davranış halini almasıyla sağlanır. Garvin (1993) öğrenen örgütleri; bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılabilmesi yeteneğine sahip, aynı zamanda davranışı, yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleyebilme yeteneğine sahip örgütler olarak ele almıştır. Yavuz (2002) örgütsel öğrenmeyi bir süreç olarak ele almış bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümleme ve örgütsel hafızanın oluşturulması aşamalarından oluştuğunu ve bu süreci örgütsel yapının, çevrenin ve teknolojinin desteklediğini vurgulamıştır. Yazıcı (2001), öğrenilenlerin; bilgi, davranış, tutum, beceriler, normlar, ilkeler, kurallar, sözlü aktarımlar, belgeler, arşiv ve benzerlerinde örgüt hafızasına işlendiğini ifade etmektedir. Bundan dolayı örgütsel öğrenmenin amaçlarından bir tanesi de örgütsel hafızayı geliştirmek ve korumaktır.

Dunham (2010) örgütsel hafıza konusu içerisinde fiziksel sermaye, entelektüel sermaye ve sosyal sermaye gibi konuların bilgi paylaşımı ve bilgilerin depolanması ile ilgili örgütlere önemli katkılar sunduğunu vurgulamaktadır. Fiziki sermaye genellikle üretim sürecinde kullanılan, binalar, demirbaşlar ve ekipmanlar olarak örgütün sahip olduğu görünür varlıklarını kapsamaktadır. Söz konusu varlıklar örgütün varlığı ve işlerliği için çok önemli yer tutmaktadırlar. Örneğin bilgisayar gibi teçhizatların örgütün çoğu bilgilerinin kaydedilmesi husundaki önemi örgütsel hafıza konusundaki önemini ortaya koyacaktır. Stewart (1997) entelektüel sermayeyi bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimlerden oluşan, zenginlik yaratmak için

kullanıma sokulan entelektüel malzeme olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle İpçioğlu (2008) entelektüel sermayenin örgütlerin, uyguladığı süreçleri, kullanılan teknolojileri, müşteri ve tedarikçilerle ilgili enformasyonu, üyelerin becerileri ve geçmiş tecrübelerin toplamını içerdiğini vurgulamaktadır. Entelektüel sermaye, insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Meritum, 2001). İnsan sermayesi; örgüt üyelerindeki bilgileri, deneyimleri, becerileri ve eğitimleri kapsamaktadır. İlişkisel sermaye kavramı, yatırımcılar, müşteriler ve tedarikçiler gibi örgütün dış bağlantılarını kapsayan ilişkilerini ifade etmektedir. Yapısal sermaye örgütün rutin şekilde yaptığı işlerle ilgili olup örgüt içerisindeki bağlantıları kapsar (Bontis, 1998). Yapısal sermaye, örgütsel kültür, prosedürler, hiyerarşik düzen, dokümantasyon, veri tabanı, bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi konuları içermektedir.

Kangal (2013: 7) örgütsel sosyal sermayeyi insanların, örgütlerin toplum içindeki resmi ve sivil kurumlar arasında etkileşimler sonucunda değer yaratabilme kapasitesi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar ya da örgütler bulundukları ortamlar içerisinde sürekli bir şekilde sosyal etkileşimler içerisindeyler. Bulundukları bu ortamlarda sosyal çevrenin ortak özellikleri çerçevesinde sosyal sermaye boyutlarıyla kendilerini gösterebilmektedirler.

Örgütsel sosyal sermaye; her bir üyenin sahip olduğu bireysel kazanımlardan farklı olarak, örgüt içerisindeki sosyal ilişki düzeyini yansıtan, üyelerin ortak amaç yönelimlerini ve paylaşılan güven düzeylerini, çalışanları hem işverenlerine, hem de birbirine bağlayan yapıştırıcı olarak ifade edilmektedir. (Erbil ve Ögüt, 2016)

Örgüt üyeleri kendi aralarında ve yöneticilerle olan ilişkiler düzeyinde, örgütlerde diğer örgütlerle, müşterilerle ya da tedarikçileriyle olan ilişkilerinden dolayı kendi sosyal sermayelerini oluşturmaktadırlar. Şan (2007) sosyal sermayeyi toplumu oluşturan bireysel ya da örgütsel düzeyde güven, dürüstlük ve bilgi paylaşımı gibi erdemlerin, bireyleri koordinasyon dahilinde, çalışmaya ve sosyal dayanışma çerçevesinde ortak hareket etmeye sevk eden mekanizma olarak ele almaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse sosyal sermaye kavramı ilişkiler, normlar, ağlar, değerler, sosyal etkileşimler gibi kavramları kendi içinde barındıran bir kavramdır. Choi ve Lee (2003) örgüt üyelerinde saklı olan örtük bilginin örgüt içerisinde paylaşılması ve bunun üretime transfer edilebilir olmasını sosyal sermayenin en önemli etkenlerinden biri olarak değerlendirmektedirler.

Nahapiet ve Ghoshal (1998: 464), örgütsel sosyal sermayeyi yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyut olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Sosyal sermayedeki yapısal boyutun sosyal sistem ve ilişkiler ağının sahip olduğu tüm özellikleri içerdiğini vurgulamaktadırlar. Bireyler ve birimler arasındaki ağların, kişiler arasındaki bağlantı kalıplarının, kişiler ve erişilebilme şekilleri gibi konuların sosyal sermayenin yapısal boyutunu oluşturduğunu ifade etmektedirler. Kısaca yapısal boyut birimler ve kişiler arasındaki ağlar, iletişim ağının yapısı ve örgütsel anlayışın durumu olarak ele alınmaktadır. Göksel, Aydınhan ve Bingöl (2010) kişilerarasındaki ilişkiler ağı olarak erişimi zor olan bilgilere erişim olanağı ve süresi, erişilen bilgilerden sağlanacak yarar, bu bilgilerin paylaşılabilmesi ve dağıtılabilmesi, iletişim ağ yapısının durumu, yoğunluğu, hiyerarşi ve ağı dahil olabilme durumu, ilişkilerin ve uygun iletişimin sağlanabilmesi, bilginin üretilebilmesi ve dağıtımının uygun şekillerde sağlanabilmesi adına sağlıklı bir örgütsel anlayışın var olması gibi konuların yapısal boyut içindeki önemli konular olduğunu ifade etmektedirler. Sosyal sermayenin ilişkisel boyutunda duygusalığa dayalı güven, normlar ve hiyerarşik zorunluluklar bulunmaktadır. Sosyal sermayenin bilişsel boyutunda ise ortak dil, başarı hikayeleri, soru sorma, tartışma, bilgi alış veriş gibi paylaşılan değerler bulunmaktadır. Genel olarak sosyal sermayenin işlevleri önemli bilgilerin örgüt içinde korunması ve saklanması, örgüt içinde paylaşılması, bilgi akışlarının kolaylaştırılması, örgütsel birlikteliği ve yenilikçiliği arttırması gibi örgütsel hafızayı da güçlendiren konular olarak sıralanabilir.

1.4. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KONULAR

Örgütsel hafıza ile ilişkili olan konulardan birisi örgütsel kültürdür. Örgüt içerisinde deneyim ve tecrübelerin, değerlerin paylaşılması, bunun sonucunda bunların örgüt içinde davranışlara dönüşmesi, örgütsel kültürü yaratmaktadır. Schein (1990) örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin öğrendiklerini, birbirleriyle paylaştıkları, algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak ifade etmektedir. Callahan ve Fleenor (1988) örgütsel kültürün örgüt üyelerinin paylaştığı duygulardan, etkileşimlerden, etkinliklerden, varsayımlardan, normlardan, inançlardan, tutum ve değerlerden oluştuğunu vurgulamaktadırlar.

Köse, Tetik ve Ercan (2001) örgüt kültürünü; örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerler olarak ifade etmekte ve tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin, normların, değerlerin toplamı olduğunu vurgulamaktadırlar. Aynı şekilde örgüt kültürünün üyeler ve çalışma takımları arasındaki ilişkileri, faaliyetleri diğer bir deyişle örgütsel yaşamı düzenlediğini ve örgütün geleceğini belirlediğini ifade etmektedirler.

Schein (1985b) örgütsel kültürün anlaşılması adına üç ayrı katmanda incelemiş ve bunları şu şekilde ifade etmiştir; birinci katman örgütün fiziksel düzeni ve sosyal çevresinin bulunduğu katmandır. Bu katmanın içeriğinde konuşulan dil, ofis düzeni, iş akışları, iş düzeni, kullanılan teknoloji, toplantı yapma ve tartışma düzeni gibi konular yer almaktadır. İkinci katman, davranışlara rehberlik eden ve sorunların çözümlerine yönelik değer yargıları bulunur. Üçüncü ve son katman, örgüt içinde genel kabul görmüş varsayımları içerir. Örgüt üyelerinin inanç ve değerlerinin şekillenmesinde bu varsayımların örgüt üyelerince bilinmesi ve farkında olunması gerekmektedir.

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin bilgi paylaşımında ve davranışlarında önemli rol oynamakta, örgütün bilgi yönetim sürecinin başarıya ulaşmasında etkindir. Örgüt kültürü, örgütün hem iç hem de dış çevreyle olan ilişkilerinde gerekse bütünleşme gerekse sorunların çözümünde olumlu yönlerde örgüte katkı sağlar. Erdem (1996) her örgütün kendi kültürünün onu diğer örgütlerden ayıran özgün bir kimliği ifade ettiğini, uzun ve sürekli bir sürecin sonucu olduğunu, köklerinin geçmişten geleceğe uzandığını vurgulamaktadır. Örgütsel kültürün geçmişten geleceğe nasıl değiştiği, aslında örgütsel hafızanın zaman içinde nasıl gelişip değiştiğinin yansımasıdır. Örgütsel hafıza örgüt kültürünün kendisinde depolanan ve kendisinde görsellik kazanan bir kavramdır. Walsh ve Ungson (1991: 62) üyelerce öğrenilen ve paylaşılan bilgilerin, kültürün gelecekte kullanılacak deneyimleri nasıl şekillendirdiğine işaret ettiğinden örgütsel hafıza için büyük önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. Üyelerce öğrenilen kültür, örgütsel hafızada ortak kabuller, hikayeler, semboller, efsaneler, dil ve söylentiler şeklinde depolanmaktadır.

Örgütsel hafızanın örgüt yapısı içinde depolandığı temel unsurlar örgüt kültürü, örgütün prosedürleri ve bilişim sistemleridir. Örgütsel hafıza kavramı, örgüt

yapısı içerisinde kendini var eden bir kavramdır. Dolayısıyla örgütsel yapı kavramı örgütsel hafıza kavramıyla ilgili bir kavramdır.

Örgütsel yapıyı tanımlarken örgüt kavramının ne olduğundan hareket etmek gerekir. Schein (1985a) örgütü; ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş bölümü yapılarak, belli bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde üyelerin faaliyetlerini koordine eden yapı olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle örgütsel yapı örgüt içerisindeki ilişkiler ve bileşenlerin bütünüdür şeklinde ifade edilebilir.

Baransel (1979: 182) örgütsel yapının amaca yönelik bir sistem olduğundan hareketle, örgütün tasarımında, amaç, iş ve özellikleri, faaliyetler, strateji, departmanlar, özel teçhizatlar, örgüt kültürü, yapılacak işlerde aranacak bilgi, beceri ve yetenekler gibi unsurların birbirleri ile ilişkilerinden dolayı örgütsel bir yapının ortaya çıktığını ifade etmektedir.

Örgüt içindeki yapılacak işlerin neler olduğu, bu işleri yapacak olanların nasıl seçilip eğitileceği, seçilenler arasında nasıl iş bölümü yapılacağı, iş bölümünü kimlerin yapacağı, yapılan iş karşılığında kimlere ne kadar ücret ödeneceği, bunları idare edecek kurulların seçimi ve kuralların ne olacağı gibi sorunlar örgütsel yapının içeriğiyle ilgilidir.

Apaydın (2009: 11) örgütsel yapı içerisinde olan eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanmasını, kural, prosedür ve anlaşmalarla yapılması ve üyelerin görevlerinin, rollerinin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve yazılı duruma getirilmesini formalleşme olarak tanımlamış, örgütsel hafızayı oluşturan bilgilerin enformasyon sistemlerinde, prosedürlerde, misyon ifadelerinde, örgütsel hikayelerde veya rutinlerde kodlanıp kaydedilmesinden hareketle formalleşmenin örgütsel hafızayı arttırarak örgütsel kapasiteyi yükselttiğini ifade etmektedir.

Örgütsel yapı işletmelerin fonksiyonları olan yönetim, organizasyon, halkla ilişkiler, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, ar-ge, ve insan kaynakları gibi konuları kendi içinde barındıran bir kavramdır. Örgütsel yapı içerisinde üyelere örgüt içi verilen eğitimlerde örgütsel yapının bir içeriğidir. Dolayısıyla örgütün bütün fiziksel ve işlevsel kısımlarında var olduğundan örgütsel hafıza kavramına direk ve dolaylı olarak etki etmektedir.

Enformasyon teknolojileri; son yıllarda bilişim teknolojilerinin artması bilgiye ulaşabilme ve onu kullanabilme ve paylaşabilme konusunda örgütlere önemli kazanımlar sağlamaktadır. Choi ve Lee (2002: 175) enformasyon teknolojilerinin örgütlerde var olan açık bilginin kayıt altına alınması ve paylaşılmasında önemli bir rol üstlendiğini belirtmektedirler. Biyolojik olarak insan hafızası gibi olmasa da örgütsel hafıza bilgiye ulaşabilme, onu yorumlayabilme, örgütün bilgisi haline getirebilme, örgüt içinde örgütsel hafızada depolayabilme ve paylaşabilme kabiliyetlerini gösterir. Bilişim teknolojileri örgütsel hafızada depolanmış olan bilgilerin sistematik bir hale gelmesi ve tekrar örgütsel amaçlar doğrultusunda erişilebilme ve kullanıma açık hale gelmesi konusunda örgüte önemli kolaylıklar sağlar. Akgün vd. (2005: 10), enformasyon teknolojilerinin örgüte ait ortak enformasyona her an ve her yerden erişimin sağlanmasının, örgütsel entegrasyon ve koordinasyon açısından büyük önem taşıdığına vurgu yapmaktadırlar. Aynı şekilde çevreden bilgi alış verişinin organize edilmesi ve elde edilen bilgilerin örgütteki uygun kişilerle paylaşımının sağlanması açısından önemlidir. Müşteriler, satıcılar, rakipler ve tedarikçilerle ilgili bilgilerin sistemlerde depolanması örgüt açısından önemlidir. Son olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yapılan planlama ve denetim faaliyetleri gibi bilgilerin depolanabilmesi, bunlara istenilen yer ve zamanda erişilebilmesi, enformasyon teknolojilerinin örgütsel hafızayı nasıl etkilediğinin ve örgütsel amaçların başarılması adına ne kadar önem arz ettiğinin göstergeleridir.

1.5. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN SONUÇLARI

Örgütsel hafızanın örgütsel yaşam çerçevesinde hem üyeleri hem de örgütü etkilemesi kanılmazdır. Bu anlamda örgütsel hafızanın bireysel ve örgütsel yararları aşağıdaki gibidir;

Bireysel Sonuçlar

- Örgütsel hafıza bireysel anlamda örgütün amaç ve hedeflerini anlamlandırır ve örgütsel bağlılığı arttırabilir.
- Örgütsel hafıza bireylere belirli eylemleri yaptırarak, onlara rehberlik eder (Moorman ve Miner, 1997).

- Örgüt içinde yaşanabilecek bireysel sorunlara, örgütsel kültür çerçevesinde çözümler sunar.
- Örgüt içinde bireysel öğrenmede önemli rol oynar (Doğan, 2010).
- Görevlerin yerine getiriliş şeklinin bireylerce daha hızlı öğrenilmesini sağlar, bu anlamda bireysel performansı artırır.
- Örgütsel hafıza bireylerde saklı olan bilginin ve fikirlerin paylaşılmasını desteklediği için bireysel yaratıcılığı da artırır.

Örgütsel Sonuçlar

- Örgütsel hafıza örgüt içindeki bilginin rahat yönetilmesini sağlar.
- Örgütün karar alma mekanizmaları üzerinde olumlu etkiler yaratır (Walsh ve Ungson, 1991).
- Örgüt için gerekli olan yenilikçi bilgilerin tedarik edilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırır.
- Örgütlere önemli bir rekabet avantajı sağlar (Dunham, 2010).
- Örgütsel hafıza örgütsel başarıya ulaşma sürecini kısaltan en önemli etkidir (Kızıldağ, Ağca ve Uğurlu, 2011).
- Örgütsel hafıza, iş koordinasyonunu sağlar, örgütün değişime adaptasyonunu destekler, örgüt hedeflerinin tanımlanmasını ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Akgün vd., 2005).
- Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır.
- Örgütsel hafıza örgütün geçmişinde oluşmuş olan bilginin koşullara göre kendini güncellemesini sağlar ve bu anlamda örgütsel etkinliği artırır.
- Örgütsel hafıza örgütün üyelerinin motivasyonunu ve bağlılığını yönetebilme becerisini artırır.
- Örgütsel hafıza enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak, maliyetleri düşürür, etkin karar verme sürecine katkı sağlar, örgütsel hayata dair anlayış geliştirir (Stein ve Zwass, 1995: 86).
- Örgütsel hafıza örgütün geçmişteki ve mevcuttaki örgütsel bilgileri depolayarak örgütün geleceğine ışık tutar.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE KISITLAYAN FAKTÖRLER

Bu bölümde araştırmanın amacını teşkil eden örgütsel hafızayı besleyen ve örgütsel hafızayı kısıtlayan faktörler ayrı ayrı olarak ele alınmıştır. Örgütsel hafızayı besleyen faktörler olarak bilgi yönetimi ve liderlik konuları, örgütsel hafızayı kısıtlayan etmenler olarak çatışma ve örgütsel kısıtlar konuları ele alınmaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN FAKTÖRLER

2.1.1. Bilgi Yönetimi

Son zamanlarda yaşanan teknolojik değişimle beraber bilgiye ulaşmak sıkıntı olmaktan çıkmış, bilgi oluşturmak daha da basit hale gelmiştir. Fakat bilgi oluşturmak, bilgiyi elde etmek her ne kadar basitleşse de örgütsel anlamda işe yarayacak bilgiyi tasnif etmek ve örgüt hafızasında saklayabilmek, uzun süre örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmek bilgi yönetimi sayesinde yapılabilecek bir iştir. Hangi tür bilginin hafıza da yer edinmesi gerektiği, nasıl kodlanması gerektiği ve nerede saklanması gerektiği bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza kavramlarının birbiriyle olan etkileşimleri sonucu çözümlenecek cevaplar içerir. Dolayısıyla bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya olan katkısı yadsınamaz. Bilgi yönetimi örgütsel hafızayı beslemesiyle beraber örgüt performansının pozitif yönde etkiler ve artırır. Bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya nasıl etki ettiği ve örgütsel hafızayı nasıl beslediğini anlayabilmek için bilgi yönetimi kavramının açıklanması ve bilgi yönetimi kavramının beslendiği alt katmanları irdelemekte fayda vardır.

2.1.1.1. Bilginin Tanımı

Bilgi kavramı şüphesiz çok eskilere dayalı bir kavram olmakla birlikte bilgi yönetimi kendini akademik dünya da yer edinen bir kavram olmuştur. Günümüz

koşullarında bilgi yönetimi kavramının gelişmesiyle artan rekabet koşullarında bilgi kavramı evrim geçirmiş ve örgütlerin en önemli üretim faktörlerinden biri haline gelmiştir. Bilgi insanlık tarihi açısından birçok yeniliğe neden olan bir kavramdır. Bilgi yönetimi kavramı da son yıllarda örgütlerin gerek yapısında gerekse her kademesinde köklü değişimlere neden olmuş ve olmaya devam eden bir kavramdır. Öyleki March ve Simon (1960) örgütlerin bilgiyi işleyen sosyolojik birimler olduğunu belirtmiş, bu anlamda sadece bilgiyi iş edinen ve bilgi üretmek adına kurulmuş olan ve bu anlamda hizmet veren birçok örgüt oluşturulmuştur. Bunun örgütlere hem bilgiye rahat erişim hem daha rahat şekilde rekabet edebilme avantajı sağlayacağı kuşkusuzdur. Bunun yanında yeni teknolojilerin üretilmesi ve üretilen yeni teknolojinin kullanılması konusunda da bilgi ve bilgi yönetimi kavramının etkisinin büyük olduğu aşîkârdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütlerin kendi amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda bilgi yönetimi kavramının önemi bir kez daha önümüze çıkmaktadır.

Bilgi insan ve iş yaşamının vazgeçilmez bir unsurudur. Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve yaşamlarına devam edebilmesi ancak var olan bilgi düzeylerini sürekli arttırmalarıyla mümkündür. İş yaşamının her dönem için vazgeçilmez iki unsurundan biri bilgi diğeri de insandır. Eskiden bilgiye ulaşmak çok zor bir durumken günümüzde bilişim teknolojilerinde ki gelişmeler bilgiye erişmeyi çok kolay kılmaktadır. Fakat çok yoğun bilginin olduğu ortamlarda önemli olan kuşkusuz örgütlerin işine yarayacak bilginin tasnif edilebilmesidir. Bu noktada ortaya çıkan bilgi yönetimi kavramı örgütlerin bu konudaki ihtiyaçlarını düzenlemeye yöneliktir.

Bilgi yönetimi kavramının gerçek ve doğru tanımlanmasında öncelikle bilgi ile ilgili kavramların açıklanmasında fayda vardır. Bu kavramlar veri, enformasyon ve bilgidir. İnsanların çoğu günlük konuşma dilinde bu kavramları birbirlerinin yerine kullansa da bu kavramlar öz itibarıyla birbirlerini besleyen fakat birbirlerinden farklı kavramlardır.

Veri (data), bilgiye kaynaklık eden, enformasyonun yapıtaşı, somut gerçekler, içinde yorum ya da değerlendirme olmayan, rakam, sembol, harf ya da işaretlerle ifade edilebilecek olan gözlemler, olgular, olaylar ve ölçümlerdir. Örgütler için belirli bir format içerisinde kayıt edilen işlemlerdir (Durna ve Demirel, 2008: 132).

Enformasyon (information) kavramı verilerin değerlendirilmesi, işlenmesi, yorumlanması sonucu oluşmuş belirli bir amaç doğrultusunda kullanılabilecek anlamlı olan bir mesaj, haber veya metinlerdir. Enformasyon yazınsal belge ya da görsel ve işitsel bir not, mesaj, ileti de olabilir.

Bilgi (knowledge) kavramı insanların tecrübe ve deneyimleri sonucu oluşmuş, biçimlenmiş, gerçekliği olan doğrular, enformasyonun yorumlanması, düzenlenmesi sonucu oluşmuş, içinde veri ve enformasyonu barındıran, paylaşılıp aktarılabilen, planlama ve karar vermeye yardımcı olan, değerlendirme ve tahmin yapmaya katkı sunacak olan bir kavramdır (Barutçu, 2008: 279).

Davenport ve Prusak (2001: 27) bilgiyi; belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun bir araya getirilip değerlendirildiği esnek bir bileşim şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca bilginin yalnızca belgelerde veya depolarda olmadığını, rutin işlerde, uygulamalarda, süreçlerde ve normlarda da kendisini gösterdiğini ifade etmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere veri enformasyonu, enformasyon da bilgiyi oluşturmaktadır. Fakat bilgi hem enformasyonu hem de veriyi kapsayan genel bir kümedir. Bilgi kavramı kendi içinde birçok özellik taşır.

Bilgi yönetiminin örgütsel hafızayı nasıl besleyip etkilediğini görmek adına örgütlerde hangi tür bilgilerin var olduğunu ya da hangi tür bilgilerin örgütlerin karar alma ve faaliyetlerinde etkin rol aldığını belirlemek için bilgi türlerinin de bilinmesinde fayda vardır.

2.1.1.2. Bilgi Çeşitleri

Erengül (1998) düzenleme ve kullanım tarzına göre bilginin; idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olmak üzere dört grupta incelenebileceğini belirtmekte iken Şimşek (2002) örgütlerdeki kullanım biçimleri dikkate alınarak yönetsel ve dışsal bilgi olmak üzere iki sınıflama üzerinde durmuştur. Hall ve Andriani (2002: 31) kaynağına göre bilginin, Yunan filozoflarının görüşleri doğrultusunda Polanyi tarafından örtük ve açık bilgi olmak üzere iki sınıfa ayırdığını aktarmaktadırlar.

İdealist bilgi; kişisel veya örgütsel anlamda misyon ve vizyon geliştirmede, inançları, değerleri yönlendiren, kararları etkileyen bilgi türüdür. İdealist bilgi kişisel ve örgütsel sorunlara değişik çözüm önerileri getiren bilgi türüdür. Her bir işin kişiye veya örgüte göre has yapılmı biçimi varsa idealist bilginin sağladığı bir özelliktir (Barutçugil, 2002). Düşünülen, yapılan ve üzerinde tartışılan her şey idealist bilgi kaynağını oluşturmakta, bunların sonucunda bazı çıkarımlar yapılarak bilgi yönetimine katkı sağlanır.

Sistematik bilgi; değişik olaylar ve sorunlar karşısında bunlara çözüm odaklı olarak aynı tarz ve yöntemlerle çözüm getirilmesini sağlayan bilgidir. Genel geçer hale gelmiş, rutinleşmiş çözümler sunan bilgi türüdür. Kurallar, kılavuzlar, model ve yöntemlerle belirlenmiş formal eğitim ile birlikte kişisel tecrübe ve deneyimlere kaynaklık eden bilgidir (Barutçu, 2008: 281). Bu bilgi, süreçlerin veya örgütün anlaşılmasını sağlar ve örgütsel faaliyet biçiminin, performansın nasıl yönetileceğini tanımlar. Pragmatik bilgi; örgütsel ya da kişisel olarak iş yaparken veya herhangi bir konu da karar alırken bağlı kalınan prosedürler ya da teknik bilgidir. Otomatik bilgi; herhangi bir durum karşısında, önceden planlanmamış, ani gelişen davranışlara ve tepkilere neden olan bilgidir. Yönetimsel bilgi; örgütün amaçları doğrultusunda belirlenmiş olan politikalara işlerlik kazandırmak amacıyla örgütsel işleyişin ve denetimin yürütülmesi, geliştirilmesini sağlayan bilgidir. Dışsal bilgi; örgütün dışında gelişen fakat örgütün her yönünü etkileyebilen bilgiler bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Bunlar ülkenin ekonomik durumuyla alakalı olan büyüme oranları, işsizlik oranları, iş kanunları, politik nedenlere dayalı riskler, teknolojik gelişmeler, yeni pazarlar ya da rakiplerle ilgili olan bilgilerin hepsini kapsamaktadır (Barutçu, 2008: 282).

Örtük bilgi; genellikle insanın kendisine ait olan ustalık bilgisidir. Bu bilgiyi kişi genellikle ifade etmekte ve aktarmakta zorlanabilir. Kişinin kendine has ustalık ve yaratıcılık bilgisinin kendisidir. Kişi örtük bilgiyi sezgisel deneyimler ve öğrenir, bunun altındaki yatan bilimsel ya da teknik ilkeleri kolay kolay açıklayamaz ve paylaşamaz. Böylesi durumlarda bu bilginin açığa çıkarılması örgütün kendi bilgisi haline dönüştürülmesi örgüte önemli kazanımlar sağlayacaktır (Atlı, 2014). Celep ve Çetin (2003: 8) örtük bilgiyi, insanın hafızasında yer edinen ancak yapılandırılmış kayıt altında olmayan bilgi olarak belirtmişlerdir. Nonaka ve Konno (1998: 42) örtük

bilginin teknik becerilerden oluşan ve bilginin bilinmesiyle algılanmasını konu edinen iki boyuttan oluştuğunu belirtmektedirler. Teknik becerilerden oluşan ilk boyutun yaşamsal deneyimlerle biçimlendiğini, bilginin bilinmesiyle algılanmasını konu edinen ikinci boyutun ise içselleştirilmiş düşünüş şeklinin kişinin çevresini algılama biçiminde önemli etki yarattığını vurgulamaktadırlar.

Açık bilgi, metinlerle yazılı olarak, resimlerle ya da değişik şekillerle ifade edilebilir ve aktarılabilir olan bilgidir. Örneğin işin yapılması ile ilgili olarak hazırlanmış olan ve herkese aktarılabilen prosedürlerdir. Her zaman için ulaşılabilen, paylaşılabilen yazınsal bilgidir. Örgütsel anlamda yazınsal hale getirilmiş ve örgütsel hafızada kayıtlı olan bilgilerin hepsi açık bilgiye örnektir (Çınar, 2002: 9). Yeniçeri ve İnce (2005: 38) açık bilginin kişiye özgü olmadığını, sahibinden bağımsız olduğunu ve kayıt altında olduğundan örgüt üyelerinin ayrılmasıyla azalmayacağını belirtmektedirler. Choi ve Lee (2002: 175) enformasyon teknolojilerinin açık bilginin kayıt altına alınmasında ve paylaşılmasında önemli bir rolü bulunduğunu vurgulamaktadırlar.

2.1.1.3. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Bilgi yönetimi kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Barutçugil (2002: 71-72) bilgi yönetimini, herhangi bir işletmede bilginin kavramsallaştırılması, yaratılması, elde edilmesi, gözden geçirilmesi, kullanım ve paylaşımı ile ilgili tüm süreçlerin planlanması ve uygulanması diye tanımlamaktadır. Zaim (2005: 22-23) ise bilgi yönetimini; işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması, güncelleştirilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

Bilgi yönetimi örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına örgüt içindeki ve dışındaki kaynaklardan bilginin elde edilmesi, tanımlanması, örgüt içinde paylaşılması, kullanılması ve yeniden kullanılabilmesi amacıyla depolanması sürecinin yönetilmesidir. Örgüt içinde kayıt altına alınmış veya kayıt altına alınmamış bilgilerin, örgüt çalışanlarının, eğitim, öğrenim ve tecrübelerinden ileri

gelen örtük bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi gibi bir süreci ifade eder. Yapılan tanımlardan yola çıkıldığında bilgi yönetiminin temel özellikleri şunlardır:

1. Bilgi yönetimi, örgüt içinde var olan bilginin ne olduğunu ve ulaşılması gereken bilgi düzeyinin ne olacağını tespit eder (Barutçugil, 2002).
2. Bilgi yönetimi, var olan veya ulaşılması hedeflenen bilgilerin tasnif edilmesi sağlar (hangi bilgilerin hangi birimlerde kullanılması gerektiği konusunda bilgilerin ayrıştırılması, düzenlenmesi).
3. Bilgi yönetimi, tasnif edilen bu bilgilerin örgüt içinde paylaşılması ve her zaman ulaşılabilir anlamda kullanımını sağlar (Bassi, 1997).
4. Bilgi yönetimi, örgüt içinde kullanılan bilginin kontrol edilmesini ve kontrol altında tutulmasını sağlar.
5. Bilgi yönetimi, belli bir disiplin ve sistematığı içinde barındırır (Wiig, 1997).
6. Bilgi yönetimi, örgütsel kararların bütününe etkiler.
7. Bilgi yönetimi, örgütsel hafızanın beslenmesi, işleyişi ve bu hafızanın örgüt içerisinde paylaşılmasını olanaklı kılar.
8. Bilgi yönetimi, her türlü bilginin tasnif edilerek örgütsel faaliyetlere aktarılmasını ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlar.
9. Bilgi yönetimi, var olan bilginin veya açığa çıkması gereken örtük bilgiyi açığa çıkararak, örgüt hafızasında depolayarak, örgüt içinde paylaşımına sunarak örgütsel amaçlara hizmet eder (Heavin ve Naville, 2006).
10. Bilgi yönetimi, örgütsel bilginin tanımlanmasını ve yönetilmesini sağlar.

Tiwana (2002: 190-192) bilgi sağlama, depolama, bilgi istihbaratı ve bilgi transferi gibi bilgi yönetimi konularında teknolojinin birinci derece yardımcı unsur olduğunu, örgüt içinde üyelerin ilişkilerine karşılık gelen kültürün ikinci unsur olduğunu belirtmektedir. Bunun nedenini örgüt üyelerinin sürekli birbirleriyle iletişim halinde olmalarına, bunun da yeni kavramların yaratılması için zemin hazırlamasına bağlamaktadır.

Güçlü ve Sotirofski (2006), örgütler açısından bilginin çok önemli olduğunu, yeni bilgilerin üretildiği ve kullanıldığı yerler olduklarını, bu nedenle bu örgütlerin bilgi yönetimini temel alan bir yönetim biçimini hedeflemeleri gerektiğini belirtmektedirler. Bilgi yönetim sürecinin bilgisayarlarla desteklenmesi ve teknolojik

yeniliklerle uyumlu şekilde yönetilmesi gereken bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar.

Örgütler gerekse kendi içlerinde gerekse dışarıdan biriktirdikleri değişik enformasyon ve bilgi birikimine sahiptirler. Bilgi yönetimi örgütlerde bulunan enformasyonun daha iyi anlaşılabilmesi ve kullanılabilmesi ihtiyacından ortaya çıkmış, verilerin bulunması, depolanması, tekrar erişim ve kullanımının sağlanmasına dayanmaktadır (Barutçu, 2008: 283). Bilgi yönetiminde önemli olan hususlardan bir tanesi örgüt içinde var olan bilginin ne olduğunu ve ulaşılması gereken bilgi düzeyinin ne olacağını tespit etmektir (Barutçugil, 2002). Örgütlerde var olan bu bilgilere istenilen zamanda erişmek ve kullanabilmek, bu bilgilerin geliştirilebilmesi bilgi yönetimin bir diğer fonksiyonudur.

Akkaya (2010), bilgi yönetiminde amacın; üretimi, rekabeti, kaynak aktarımını, karar vermeyi, gelişmeyi hızlandırmak ve sürekliliği sağlamak için örgüt içindeki örtük bilgiyi açığa çıkarmak, açık bilginin örgüt içinde paylaşımının sağlanarak verimliliği en üst seviyeye çıkarmak olduğunu vurgulamaktadır.

2.1.1.4. Bilgi Yönetiminin Boyutları

Bilgi yönetimi bilgiyi işlerken belli bir süreci gerektirir. Örgütsel bilgi yönetim süreci bilginin elde edilmesini, geliştirilmesini ya da yeni bir bilginin oluşturulmasını, örgütsel hafızada bu bilginin depolanmasını, bilginin örgüt içinde paylaşılıp yayılmasını ve örgütün hedefleri doğrultusunda uygulanmasını kapsamaktadır.

Bilgi yönetimiyle ilgili değişik çalışma ve modeller mevcut olup bunların bazıları şunlardır; Davenport ve Prusak'ın (2001), ortaya çıkarma, kodlama ve transfer aşamalarından oluşan üç aşamalı model, Ward ve Aurum'un (2004), ortaya çıkarma, elde etme, tanımlama, uyarlama, düzenleme, dağıtma, uygulama şeklinde ifade ettiği model en çok bilinen modellerdir. Davenport ve Prusak (2001) bilginin ortaya çıkarılması aşamasından sonra ikinci aşama olarak kodlanması yani yazınsal hale getirilmesi durumundan bahsetmekte ve son aşama olarak transfer edilme yani paylaşılması aşamasını kastetmektedir. Ward ve Aurum (2004) örgüt içinde ortaya çıkarılan veya dışarıdan elde edilen bilginin, tanımlanmasını sonrasında

örgütün hedefleri doğrultusunda uyarlama yapılmasını ve düzenlendikten sonra örgüt içinde dağıtılıp uygulamaya geçirilmesi aşamalarından bahsetmektedirler.

Bu çalışmada Lee ve Choi'nin (2003) geliştirdiği model, bu çalışmanın modelinde kullanılmıştır. Lee ve Choi (2003) örgütlerdeki bilginin yönetilmesi için, bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi yaratma süreci olarak iki ana boyuttan bahsetmektedirler.

Bilgi Yönetimi Sağlayıcıları

Lee ve Choi (2003), bilgi yönetim sağlayıcılarını, kültürel sağlayıcılar, teknolojik sağlayıcılar ve yapısal sağlayıcılar olmak üzere üç grupta incelemektedirler. Bilgi yönetimi sağlayıcısı olarak örgütsel kültür, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan inançlar, normlar, gelenekler ve değer yargıları olarak tanımlanabilir. Örgütsel bilgi, örgütün geleneklerinde, sosyal süreçlerde, uygulama ve değerlerinde depolanmaktadır. Bu anlamda örgütün sahip olduğu örgütsel bilgi birikiminden üst düzeyde yararlanmak için üyelerin katılımının sağlanması adına uygun zeminin yaratılması ve bunu destekleyecek örgütsel kültürün oluşturulması gerekir. Sosyal çevre içindeki insanların etkileşimlerine dayalı bilgi yönetimine kültürel düzeyde yaklaşılmaktadır. Teknolojik sağlayıcılar bilgi yönetimi için çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Örgütler bu anlamda bilişim teknolojilerinden rekabet avantajı sağlayacak düzeyde örgüt süreçlerine uyarlanmış bilgi iletişim teknolojisi altyapısını oluşturmaktadırlar. Bilgi yönetimini etkin şekilde kullanmak isteyen örgütler, bu konuda üyelerine liderlik yapmalı ve gereken bilgi iletişim teknolojisini kullanmalıdırlar. Yapısal sağlayıcı olarak örgütün yapısı ele alınmakta, bilgi yönetimine uygun bir yapının olması bilgi yönetimini başarıya taşıyacaktır. Bu anlamda örgütsel yapının; öğrenen, bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını sağlayan bir yapı olması gerekmektedir. Örgütün hiyerarşik yapısı insan merkezli olmalı, yapı içindeki iletişim ve paylaşımı kısıtlayan engeller kaldırılmalıdır.

Lee ve Choi (2003: 181) bilgi yönetimi sağlayıcılarını, bilginin gelişmesine sürekli yardımcı olan örgütsel mekanizmalar olarak tanımlamakta, bunların bilginin üretilmesine yardımcı olduğunu, bilgiyi koruduğunu ve bilginin örgüt içinde paylaşılmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Ayrıca bilgi yönetim süreçlerinin, bilginin yaratılması, paylaşılması, depolanması ve kullanılması faaliyetlerini

içerdiğini, bu süreçlerin bilginin temel işlemlerini temsil ettiğini, bilgi yönetim sağlayıcılarının ise bu bilgi süreçlerinin verimliliğini arttırdığını belirtmektedir. Bilgi yönetimi sağlayıcılarını; işbirliği, güven, öğrenme, merkezileşme, formalizasyon, T tipi beceri ve bilişim teknolojisi desteği olarak yedi alt boyutta incelemiştir. Bilgi sağlamanın bir yolu da örgütlerin öğrenmeye açık olması gerektiğidir. Bununla beraber örgüt içerisinde işbirliği ve güvenin tesis edilmesi bilgi paylaşımını kuvvetlendirecektir. Yapılan işlerin belirli kural ve prosedürler çerçevesinde olması, bu konularda bilgi ve uzmanlaşmanın olması, formalizasyonu vurgulamaktadır. T tipi beceri, üyelerin kendi alanlarında yetkin olmalarının yanında farklı alanlara da ilgi duyup kendilerini geliştirmelerini ifade etmektedir. Bilişim teknolojileri desteği ise hem örgütteki bilişim sistemlerinin yeteri kadar olmasını hem de örgüt içerisinde kullanımının da yeteri düzeyde olmasını açıklamaktadır.

Bilgi Yaratma Süreci

Bilgiyi işleyen örgütler için bilgiyi yaratmak çok önemlidir. Bu anlamda bilgi yaratma süreci bireysel bir çabadan çok örgütsel bir çabanın ifadesi olmalıdır. Nonaka (1994) bilginin oluşturulması sürecinin; sosyalleşme, bütünleşme, maddeleştirme ve içselleştirme olmak üzere dört aşamada ele almaktadır. Lee ve Choi (2003) aynı şekilde bilgi yaratma sürecini; sosyalleşme, dışsallama, birleştirme ve içselleştirme olarak dört aşamada ifade etmektedir. Buradaki ana husus, bilgi türlerini kaynağına göre sınıflandırırken açık ve örtük bilginin birbirine dönüşümünün bu dört aşamayı oluşturmasıdır. Akkaya (2010), bilgi yaratma sürecinin bu iki (açık-örtük) bilgi türünün döngüsel kullanımından oluştuğunu ve her iki bilgi türünün arasındaki ilişkiyi konu edindiğini vurgulamaktadır. Ayrıca bilgi dönüşümünün tek bir bireyle sınırlı olmadığını, sosyal yanının olduğunu ve bu sosyallikle birlikte, bilginin hem nitelik hem nicelik olarak değişip dönüştüğünü ifade etmektedir.

Sosyalleşme (örtülü bilgiden örtülü bilgiye), bilgi yaratma sürecindeki ilk aşamadır. Paylaşılan teknik nitelikli yeteneklerin, tecrübelerin, sosyal etkileşim sonucunda, üyelerde bulunan örtük bilgilerden yeni örtük bilgilerin yaratılmasıdır. Dışsallama-maddeleştirme (örtülü bilgiden açık bilgiye), örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülerek bilgi oluşturulması, bilginin model, hipotez veya kavram şekline dönüşmesidir. Birleştirme-bütünleşme (açık bilgiden açık bilgiye), var olan bilgilerin

birleştirilerek veya analiz edilerek yeni bilgi oluşturulmasıdır. İçselleştirme, var olan açık bilgiden yeni bir örtük bilginin oluşturulmasıdır. Araştırmalar, gözlemler veya istihbarat sonucu bilgi elde etme, yeni bir bilgiye sahip olan kişinin örgüte alınmasıyla bilgi elde etme gibi durumları kapsayan bir aşamadır.

Akkaya (2010) içselleştirme aşamasından sonra, sosyalleşme aşamasına geri dönüştüğünü ve bu döngüselliğin sağlanmasıyla sürekli bilgi yaratımı sağlanabileceğini ifade etmektedir. Aynı şekilde, sosyalleşme aşamasında çalışanların sahip oldukları deneyim ve düşüncelerini paylaşımlarıyla paylaşım bilgisinin, dışsallama aşamasında örtük bilgiden açık bilginin elde edilmesiyle kavramsal bilginin, birleştirme ile dışsallama aşaması arasında konulan kavramların koordine edilmesiyle sistematize bilginin, birleştirme aşamasından sonra açık bilginin örtük bilgiye dönüşmesiyle eylemsel bilginin oluştuğunu ifade etmektedir.

2.1.1.5. Örgütsel Hafıza ve Bilgi Yönetimi İlişkisi

Bilgi yönetimi örgütsel hafıza kavramıyla iç içe geçmiş bir konudur. Bilgi yönetimi konusunda örgütlerin iç ve dış kaynaklarında veri, enformasyon ve çeşitli bilgi birikimlerine sahip olduğu vurgulanmakta, bilgi yönetiminin bu bilgi varlıklarının niteliği ve yeri belirlenerek elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanılabilmesi için yapılacak olan çalışma ve süreçleri kapsadığı ifade edilmektedir. Barutçu (2008) bilgi yönetiminin örgütlerin elinde bulunan enformasyonu daha iyi anlayabilme ve kullanabilme isteğinden ortaya çıktığını, bilgi yönetiminin temelini verilerin depolanması, bulunması ve kullanılmasının sağlanmasına dayandığını ifade etmektedir. Aynı şekilde Jennex (2006) bilgi yönetim sisteminin, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla geçmişte alınan kararların tecrübelerinden elde edilmiş bilgilerin mevcut ve gelecek zamanlarda karar alma faaliyetlerinde uygulanabilmesi veya bilgiyi elde etmek, düzenlemek, depolamak ve yeniden kullanabilmek amacıyla oluşturulduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel hafıza örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi konularıyla sürekli bir ilişki içindedir. Örgütsel öğrenme konusu örgütsel hafızayı besleyen bir unsurdur (Doğan, 2010). Örgütleri oluşturan temel unsur birey olduğundan bireyin öğrenmeyi öğrenmesi ve kendini bu anlamda geliştirmesi aynı şekilde örgütsel öğrenmeyi de

geliştirecektir. Öğrenmeyi öğrenen örgüt kendi hafızasını bu anlamda beslemiş olacaktır. Örgütler, öğrendikleri bilgileri organizasyonların hafızalarına depolayabilme konusunda önemli avantajlar sağlar. Organizasyon hafızasına depolanan bu bilgilerin organizasyon yapısı içinde sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi örgütlere performans konusunda da önemli derecede avantaj sağlayacaktır. Öğrenen organizasyonlarda bilgi yönetimi sonucunda yeni bilgilerin üretilmesi kuşkusuz kalitenin artmasını da beraberinde getirecektir. Bunun getirisi ise bilgiye ulaşma, ulaşılan bu bilgiyi kullanma, bu bilgilerin toplamından yeni bilgilerin türetilmesi, türetilen yeni bilgilerin davranış değişikliğini ve örgütsel öğrenmeyi sağlamasıyla beraber kuşkusuz kalite artacaktır ve örgütsel hafıza beslenecektir.

Barutçu (2008) yeni bilgi elde edildikten veya oluşturulduktan sonra bu bilgilerin örgütlerin bilgisi haline gelmesi ve uzun süre kullanılabilmesi için bilgi yönetim mekanizmasının devreye girdiğini vurgulamaktadır. Bu anlamda bilginin tasnif edilmesi aşaması ile örtük bilgiler açık hale getirilir, kodlanır, düzenlenir ve örgütün değerlerine göre değerlendirilmesi yapılır. Bilgi depolandıktan sonra artık örgütün bilgisi haline gelmiştir. Örgütsel bilginin depolanması örgütsel hafıza içerisinde olur. Örgütsel hafıza örgütün süreçlerinde ürün ve hizmetlerinde, elektronik ortamlarda ve üyelerin zihinlerindeki bilgiyi içermektedir.

Özdemirci (2001) bilgi yönetimini örgütsel hafıza ile ilişkilendirerek, örgütlerde oluşan belgelerin, yönetimin faaliyetlerini, karar ve uygulamalarını, politikalarını, çalışmalarını göstermek ve doğrulamak adına gerekli örgütsel bilgi kaynakları olduklarını ve bunların önemini vurgulamaktadır. Günümüzde bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması örgütler için hayati bir konu haline gelmiştir. Öneren ve Akyüz (2018) bilginin oluşturulmasını, edinilmesini ve örgüt içinde etkin bir şekilde kullanılmasını örgütsel başarı için vazgeçilmez faktörler olarak görmektedirler. Aynı şekilde örgütsel hafızayı örgütler tarafından oluşturulan bilgilerin etkin kullanılması olarak tanımlamaktadırlar.

2.2.1. Liderlik

Örgütsel hafıza kavramını besleyen bir diğer faktör de liderlik kavramıdır. Liderlik kavramı birçok bilim alanının içinde yer alan ve incelenen bir kavramdır.

Çünkü lider, örgütü şekillendiren, çalışanların davranışlarını yönlendiren birisi olarak örgütün bilgisinin paylaşımını, yayılımını depolanmasına karar verendir.

2.2.2.1. Tanımı

En genel tanım itibariyle liderlik, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için düzenli olarak ve bilinçli bir şekilde örgüt üyelerini etkileyebilme, yönlendirebilme ve yönetebilme süreci olarak tanımlanabilir. Ölçer (2008: 128) liderliği, örgütün amaçları doğrultusunda yapılmak istenen değişikliklerin izleyiciler ve lider arasındaki etkileşimi olarak tanımlamıştır. Liderlik sürecini gerçekleştiren bir lider bulunur. Bu anlamda lider, liderlik sürecini gerçekleştiren, örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırabilecek, örgüt üyelerinden farklı kişisel özellikleri bulunan, örgütü etkileyebilme gücü yüksek özellikteki kişidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Lider örgüt üyelerini, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek adına motive eden, faaliyetlerin başarıya ulaşması için rehberlik eden, ikna edebilme kabiliyeti yüksek olan, örgüt üyeleri nezdinde güvenirliliği yüksek derecede olan kişidir.

Liderlik ve lider kavramlarından bahsederken bunlarla beraber bu kavramları yaratan bazı unsurlardan bahsedilmesi gerekir. Bu unsurlar örgütün amaç ve hedefleri, var olan koşullar, lider kişilik ve izleyici gibi unsurlardır (Yılmaz, 2011: 8). Liderlik sürecinin ortaya çıkabilmesi için bir ihtiyacın ve koşulların var olması gerekir. İhtiyaç ve koşullar doğrultusunda ulaşılmak istenen belli bir amaç ve hedefler vardır. İşte bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek adına öne çıkan bir lider olur ve bu lideri takip eden, izinden giden izleyici kitlesi oluşur.

Liderlik sürecini başlatan çok değişik koşullar vardır. Bunlara birkaç örnek vermek gerekirse; savaş durumları, rejim değişiklikleri, ekonomik krizlerin yaşandığı durumlar, değişim ve yeniden yapılanma gibi zorlayıcı nedenlerdir. Bu gibi zorlayıcı durumlarda koşullar örgütün bir yönlendiriciye ihtiyacını doğurur. Lider kişiliğe sahip olan kişi böylesi bir durumda öne çıkarak koşulların gerektirdiği işleri yerine getirmeye çalışır.

Güven (2018) liderliği insanların ortak vizyonlarını gerçekleştirebilmeleri amacıyla bir araya geldikleri, belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için istekli ve gönüllü bir şekilde çalışan, gerektiğinde bütün varlıklarını ortaya koyarak katkı sunan bireylerce gerçekleştirilen süreç olarak tanımlanmaktadır. Liderliği bir süreç

olarak tanımladığımızdan dolayı liderlikten söz ederken bunu karşılayan bazı unsurların var olması da gerekir. Bu unsurlar şunlardır: Belirli amaçlar, belirli topluluklar, lider kişilik ve var olan koşullardır. Liderlik süreci de tamda bu noktada başlar. Bulunulan koşullar içinde belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda toplulukları farklı yönleriyle hem etkilemek hem de kendini gerçekleştirmek adına bir lider öne çıkar. Lider kişilik bulunulan koşullar ve amaçlar doğrultusunda bulunduğu örgüt, işletme, grup veya toplulukları motive etmeye, etkilemeye ve yönlendirmeye başlar.

Lider kişiliğe sahip olan kişilerin kendine has özellikleri bulunur. Lider kişi genellikle başarıya odaklanmış, iletişim gücünü çok iyi kullanan, fiziksel görünümü ve getirdiği akılcı çözümlerle diğerlerini etkileme özelliği yüksek olan, dinamik, kendinden emin çok kararlı özelliklere sahip kişidir. Bazı durumlarda böylesi özellikler kişinin liderlik yapmasına yeterli olmayabilir (Özkalp, 2006: 103). Lider olmaya çalışan bir kimsenin kendisini izleyicilere kabul ettirmesi yani izleyicilerce kabul görmesi gerekmektedir. Bu anlamda sorunlar karşısında en akılcı çözümleri izleyicilere sunabilmeli ve yönlendirebilmelidir. Örgüt üyelerinin taleplerini karşılayabilmeli, onlarla olan iletişimini sürekli açık tutmalı, kendilerini gerçekleştirebilme noktasında onlara yardımcı olmalı ve güvenlerini kazanabilmelidir.

Lider kişilik örgütün amaç ve hedeflerini örgüt üyelerinin amaç ve hedeflerini uyumlaştırabildiği ölçüde örgütü motive edebilir ve örgütün başarısını sağlayabilir. Bu açıdan lider bir bakıma örgütün de motivasyon kaynağıdır. Başarıyı odak noktası olarak belirleyen bir lider örgüt üyelerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmeli, örgüt üyelerini baskı altında tutmamalı, onların başarı doğrultusunda serbestçe düşünebilmelerini ve hiçbir dayatma olmadan hareketlerini serbestçe yapabilmelerine izin verebilmelidir (Önen ve Kanayran, 2015: 45). Böylelikle amaçları doğrultusunda örgütün üyelerini motive etmiş, onların düşüncelerini bu amaç doğrultusunda uyumlaştırmış olurki başarı kaçınılmaz olur.

Yönetici ve lider kavramları genelde birbiriyle eş anlamlı olarak görülür ve konuşma dilinde genelde birbirlerinin yerine kullanılır. Fakat her ne kadar benzer tarafları olsa da farklılaştığı bir o kadar değişik özellikleri vardır. Lider ve yönetici kavramının ortaklaştığı en temel husus diğer örgüt üyelerini amaç ve hedefler doğrultusunda onları yönetmek ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda

yönlendirmeleridir. Kısaca özetlemek gerekirse lider ve yönetici örgütü amaçlar ve hedefler doğrultusunda başarıya taşıma sorumluluğunu üstlenirler. Lider ve yönetici arasındaki farklılıkların temel kaynağı amaç ve hedeflere ulaşmadaki kullandıkları araç ve yöntemlerdir.

Yöneticiler örgüt üyelerini yönetmek, yönlendirmek ve kendi otoritelerini sağlamak adına yasal yönetim yetkilerini kullanır. Yani örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklı yetkisini kullanır. Bunu yapması için kendine has özelliklerinin olması gerekmez. Yönetme ve yönlendirme yetkisi tamamen yasal mevzuattan ileri gelir. Oysa lider kendine has özellikleri olan koşulların yaratmış olduğu olanaklardan yararlanarak bilgi ve tecrübesini kullanarak bütün örgüt üyeleri arasından sıyrılarak, kendini diğer üyelere kabul ettirerek belli bir otorite sağlar ve güç konumuna yükselir (Zeytinoğlu, 2008: 149). Lider örgütü yönetirken kendine has özelliklerinden ve birikimlerinden faydalanır. En temel özellikleri arasında örgüt içinde güveni sağlamış, saygın, birikimli, akılcı, ileriye görebilen, sezgisel gücü yüksek, başkalarının düşüncelerine önem veren, vizyon sahibi bir kişiliktir. Fırsat ve tehditleri önceden sezebilen veya görebilen, bu gibi durumları olumlu yönde değerlendirebilen, risk alabilen kişidir. Genelde oyun kurucu ve öncüdür. Örgütsel rekabet ortamlarında her zaman öngörü sahibi ve tetikte olandır.

Yönetici genelde risk almayan, planlar dahilinde iş yapan, örgüt içinde belli bir denge ve ahengi sağlamaya çalışır. Kendi konumunu koruma adına hiyerarşik düzenin olduğu gibi işlemlerini sağlar. Yönetici örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak adına yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetimi önceden sınırlarının belli olduğu örgütsel kurallar, prosedürler ve standartlar doğrultusunda hareket eder (Önen ve Kanayran, 2015: 46). Yöneticinin yönetebilme gücü tamamen yasal mevzuattan elde ettiği güçle olur. Lider kişi koşullara ve zamana bağlı olarak yasal mevzuat içinde belli bir pozisyon üstlenip yetki sahibi olabilir (Koçel, 2003: 584). Burada arzu edilen en iyi durum her bir yöneticinin aynı zamanda en iyi lider olmaya çalışmasıdır. Çalışmada örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak adına örgütü yönlendirme ve yönetim konusunu aynı anda içeren yönetici ve lider kavramı aynı anlamda kullanılmaktadır.

2.2.2.2. Liderlik Yaklaşımları

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 210) örgütlerin faaliyet alanlarının, üyelerin ve liderlerin kişilikleri, bulundukları toplumların kültürleri aynı zamanda örgütlerin bulunduğu koşullar liderlerin görevlerini ifa ederken değişik tarzlarda davranış sergilemelerine neden olduğunu belirtmektedirler. Özkalp ve Kırel (2010: 332) çalışma ortamlarında liderliği etkileyen birçok farklı değişkenin bulunduğunu belirtmekte ve bunları şu şekilde sıralamaktadırlar:

- Liderlerin karakterleri, kişilikleri, tutumları, becerileri, değer sistemleri ve başkalarının gözündeki kişisel değerleri.
- Liderlerin etkileme gücü ve liderlik ilişkisinin temeli.
- İzleyicilerin karakterleri, gereksinimleri, beklentileri, tutumları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları.
- Lider ve grup arasındaki ilişki, aynı zamanda grup üyeleri arasındaki ilişki
- Örgütün türü ve yapısı, örgütün gelişmesindeki değişik aşamalar
- Yapılması gereken işin türü, yapılanma derecesi veya tekdüzelik, iş örgütünün teknolojisi ve metotları
- Örgütün yapısı ve yönetim sistemleri
- Sorunun türü ve liderin kararlarının niteliği
- Dış çevrenin etkileri ve niteliği
- Ulusal kültürün etkileri

Tekarslan (1989: 131) liderlik konusundaki belirleyici etkilerin “kişi özelliklerine”, “davranış tarzlarına” ve “ortamın süreç üzerindeki etkilerine” göre şekillendiğini, bundan dolayı sonuçlar değerlendirilirken tekil anlamda en iyi liderlik tarzından söz edilemeyeceğini, liderlik tarzındaki etkinliğin grubun amaçlarına, grubun üyelerine ve ortama bağlı olduğuna vurgu yapmaktadır.

Gürüz ve Gürel (2006) liderlik konusunda eskiye göre koşulların değişmesi ve liderlik anlayışının farklılaşmasının, liderlik konusunda farklı yaklaşımların öne sürülmesine neden olduğunu, liderlik yaklaşımlarının; özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, modern yaklaşım adı altında en bilinen etkileşimsel ve dönüşümsel yaklaşım olarak açıklanabileceğini vurgulamaktadırlar.

Özellikler yaklaşımı

Liderlik konusunda geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımında, liderin sahip olduğu kişisel ve fiziksel özelliklerin onu diğer insanlardan üstün kıldığı inancı, bu yaklaşımın temelini oluşturur. Liderin sahip olduğu bu özellikleri Bolat, Aytemiz Seymen, Bolat ve Erdem (2008) şu şekilde ifade etmektedirler; fiziksel özellikler (yaş, boy, kilo, enerjik, çekici, mükemmel görünümlü vb.), sosyal özellikler (iyi eğitilmiş, işbirliği ve iletişim yeteneği, kişilerarası beceriler, popüler, sevecen, güvenilir, dışa dönük sosyal yapı vb.), kişilik (açık sözlü, dürüst, uyumlu, kararlı, kendine güvenen vb.). Bu yaklaşım çerçevesinde liderin girişimci bir ruha sahip olma, risk üstlenebilme ve vizyon sahibi olması gibi özelliklerinin de olması gerekmektedir. Bu yaklaşım lideri tamamen tanımlamakta eksik görülmüş ve çeşitli eleştiriler almıştır. Bu yaklaşımın sonrasında araştırmacılar liderin başarısını etkileyen faktörler üzerine odaklanarak davranışsal yaklaşımı gündemlerine almışlardır.

Davranışsal yaklaşım

Bu yaklaşımın odak noktası, liderlerin etkin ve başarılı olmasının altında yatan unsur olarak liderin sergilemiş olduğu davranışlardır. Bu yaklaşımda liderin plan ve denetim şekli, haberleşme şekli, amaçları belirleme şekli, kişileri önemseme, astlarıyla yetkilerini paylaşabilmesi gibi davranışları kapsamaktadır. Gürüz ve Gürel (2006), davranış yaklaşımının ‘göreve yönelmiş lider’ ile ‘insana yönelmiş lider’ olarak iki tip lider üzerinden hareket ettiğini belirtmişlerdir. Bu ayrımı liderin başarısının göreve ya da insana yönelik olmasıyla ilişkilendirmişlerdir. Kriz ya da değişim zamanlarında göreve yönelmiş liderlerin insana yönelmiş liderlerden daha başarılı olabileceğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımın durumlar karşısında lider kavramını açıklayamayacağı hususundaki eleştiriler durumsal yaklaşımı doğurmuştur.

Durumsallık yaklaşımı

Bu yaklaşımın en önemli özelliği; değişik koşulların değişik liderlik türlerini yaratacağını savunmasıdır. Ortamın özellikleri ve ihtiyaçlarına göre değişik lider tipleri ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda tek bir lider türünün her zaman için olamayacağı, bazen görev ağırlıklı veya bazen de insani ilişkiler üzerine odaklanan

lider türlerinin olacağı savunulmaktadır. Lideri takip eden üyeler, örgütün amaçları ve örgütün bulunduğu çevre liderin faaliyet ve davranışlarını etkiler. Bu etkileşimler lideri yönlendirecek olan unsurlardır.

Modern Yaklaşım

Bu yaklaşımda liderler; kültürel değişimi sağlayan, vizyon sahibi, risk üstlenebilen, karizması olan, başarıya odaklanan, etkileşim sahibi ama aynı zamanda dönüşümü de sağlayabilecek kişilerdir.

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik

Dönüşümcü lider örgüt üyelerinde güven ve hayranlık uyandıran, örgütsel bağlılığı arttıran, üyelerde kişisel çıkarlardan önce örgütsel çıkarların ön planda tutulmasını sağlayan, örgütsel değişimi ve gelişimi sürekli teşvik eden kişidir. Özalp (2010: 290) dönüşümcü liderliği, çevre koşullarının değişmesiyle, koşulların gerektirdiği dönüşümü başlatmak adına örgütü harekete geçiren, cesur, saygın ve güven uyandıran özellikleriyle örgüt üyelerinin inançlarını, tutum ve değerlerini etkileyebilen, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşma süreci olarak ifade etmektedir. Dönüşümsel liderler stratejide, vizyon ve misyonda, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak, üyeleri etkilemektedirler. Burns (1979) dönüşümsel liderliği örgüt veya sistemin belirli bir vizyon dahilinde, yeni düzenlemelerle temel değişimleri sağlayan liderlik olarak tanımlamakta, dönüşümsel liderlik boyutunda lider ve izleyicilerin birbirlerini, prim ve ödül gibi geleneksel araçların ötesinde yüksek motivasyon düzeyine çıkartacak bir ilişki içinde olduklarını belirtmektedir. Kirel (2001) dönüşümcü liderliği; arzulanan yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için lider ve izleyenlerin ortak amaç, misyon ve hedefler doğrultusunda hareket etmesi amacıyla, lider tarafından etkili bir vizyonla barış, özgürlük ve eşitlik gibi ortak değerleri kullanarak izleyicileri harekete geçirmesi şeklinde ifade etmektedir.

Bass, Avolio, Jung ve Berson (2003) dönüşümsel liderliğin dört alt bileşenden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

İdeal Etki-Karizma (Idealized Influence-Charisma): Liderin karizmatik ve ideal bir etki yarattığından hareketle, liderin üyelerce saygı gösterilen, takdir edilen ve bir rol modeli oluşturan davranışlar sergilediğini vurgular. Lider üyelerce sevilen,

aynı zamanda güven duygusu aşılayan, bağlılığın, hedef ve amaçların önemini vurgulayan ve alınan kararların sonuçlarını üyelere vurgulayan kişidir. Etki bağlamında dürüstlüğü de etik davranış olarak içerir.

Telkin Edici Liderlik (Inspirational Leadership): Lider ulaşılmak istenen vizyon çerçevesinde gereken faaliyetlere anlam yükleyerek, amaçlar doğrultusunda üyeleri motive eder. Lider vizyon ve misyon çerçevesinde kimi zaman meydan okuyarak üyelere ilham verici ve motive edici etkiler yaratır.

Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation): Dönüşümcü liderler varsayımları, gelenek ve inanışları sorgulayarak, sorunlara yeni yollarla çözüm üretilmesi hususunda yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik eder. Burada üyeler liderlerden farklı düşünebilmelerinin yanında farklı yaklaşımlarının deneyimlemeleri desteklenir.

Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration): Dönüşümcü lider, kendisini izleyenlerle ilgili ve alakalı olur, bireysel ihtiyaçlarını, isteklerini ve yeteneklerini dikkatle değerlendirir. İzleyiciler arasındaki farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve onların gelişimleri doğrultusunda danışmanlık görevi üstlenir.

Etkileşimci lider örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için üyelere düşen rol ve görevleri açıklayan, başarının yolunu gösteren, ihtiyaç ve tatmin edilmelerine yönelik, örgüt içinde en yüksek motivasyonu sağlamak, iletişimi canlı tutmak için çaba sarf eden kişidir. Gürüz ve Gürel (2006) etkileşimsel liderlerin, geleneklere ve geçmişe bağlı, lider ve izleyiciler arasında etkileşimsel bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Burns (1979) etkileşimci liderliği, liderin önerilerine uyum sağlanması halinde ve bunun sonucunda ödüllendirme veya cezalandırma ile karşılaşma süreci olarak değerlendirmekte, etkileşimci liderin bu özelliklerinin bürokratik otoriteden ya da örgütteki yasal güçten kaynaklandığını vurgulamaktadır. Yani çalışanların işlerinde gösterdiği performansa bağlı olarak beklentilerinin karşılanmasını, gerektiğinde liderin örgüte müdahale etmesini benimseyen bir liderlik tipidir. Etkileşimci liderler güçlerini bürokratik otoriteden alırlar. Örgüt üyelerinin iş standartlarına uymaları ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi temel amaçlarıdır. Örgüt üyelerini denetler ve örgüt adına beklenen davranışları gerçekleştirmelerine göre ödüllendirip ceza yetkisini kullanırlar. Bass vd. (2003) etkileşimsel liderliğin dört alt bileşenden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bunlar:

Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward): Liderin izleyicilerle olan ilişkisinde, yüksek performans ve başarı karşılığında ödüllendirme vaadine ilişkin değişim ilişkisini ifade eder.

İstisnalarla Aktif Yönetim (Active Management by Exception): Lider amaç ve hedefler doğrultusunda izleyicilerin performanslarını denetler ve sapmalar halinde düzeltici müdahaleler gerçekleştirir.

İstisnalarla Pasif Yönetim (Passive Management by Exception): İstisnalarla aktif yönetimden farklı olarak, burada lider sorunlar tamamen ciddi hale gelmedikçe herhangi bir müdahalede bulunmaz. Ciddi problemler olduğunda liderin müdahalesi kaçınılmaz olur.

Bırakınız Yapsınız Liderlik (Laissez-Faire Leadership): Bu yaklaşım bazı çalışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının dışında bırakılsa da bu çalışma ölçeğinde etkileşimsel liderliğin son bölümünde yer almaktadır. Liderin tamamen pasif davrandığı, liderin sorumluluk üstlenmek istemediği ve karar vermekten kaçındığı durumu ifade eder. Liderin her şeyi doğal akışında bırakmasıdır.

Tunçbilek (2013) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü adlı çalışmasında yaş faktörünün liderlik tiplerini etkilediğini, yaşça ileri düzeyde olan örgüt üyelerinin etkileşimci liderlik tipini dönüşümcü liderlik tipine göre daha fazla tercih ettiklerini bulgulamıştır. Bu durumun sebebi olarak ta yaşlı ileri düzeyde olanların örgütün değişim ihtiyacından ziyade kariyerlerinde bulundukları noktaları muhafaza etmek istedikleri ve maddi sorumluluklarını riske etmemek adına tercih ettiklerini vurgulamaktadır.

2.2.2.3. Liderlik ile Örgütsel Hafıza İlişkisi

Örgütün yapısını tanımlanırken bu yapının en önemli oluşum nedeninin örgütün temel amaçlarını gerçekleştirebilmesinde yattığını bilmek gerekir. Örgüt yapısı örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek adına üyelerinin iş rollerini ve işle ilgili olabilecek faaliyetlerini tanımlar belli bir düzeyde planlar, koordine eder ve gereken denetime tabi tutar. Örgüt yapısı örgüt içinde bilgilerin paylaşılabilmesine direk etki eden bir kavram olmasıyla örgütsel hafızayı direk etkilemektedir. Liderlik

kavramı örgütün yönetilmesini ifade eden bir kavram olup örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda alınan bütün kararlarda etkilidir. Bu anlamda örgütsel hafızanın oluşturulmasında en etkili karar alıcı merci şüphesiz liderlik kavramı olacaktır.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 205) lideri tanımlarken; işleri belirleyen, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen, örgütün amaçlarını belirleyen, bu amaçlar doğrultusunda örgütü yönlendiren, tüzük, yönetmelik, prosedür ve örgüt içi eğitimleri şekillendiren, hedeflere ulaşabilmek adına değişim ve dönüşümü sağlayan kişi olarak vurgulamaktadır. Kuşkusuz liderin örgütü yönetim biçimi örgütün yaptığı işlevleri etkileyeceği gibi örgüt üyeleri arasında olan iletişim, paylaşım vb konuları da etkileyeceğinden örgütsel hafızayı etkileyecektir. Reyhanoğlu ve Akın (2016: 455) liderlerin örgüt içinde olumsuz tavırlar sergilemesinin, örgüt içinde olumsuz hava yaratarak iş tatmini, yönetsel ve örgütsel olarak duyulan güven, aidiyet duygusu, üyelerin birbirleriyle düşük paylaşımda bulunmaları ve örgütten ayrılma niyeti gibi konularda olumsuz çıktılarına neden olabileceğini vurgulamaktadırlar. Böylesi durumlarda liderlik konusu örgütsel hafıza üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel hafıza tekrar etmek gerekirse örgütlerin sahip oldukları bilgi birikimleridir. Bu bilgilerin örgüt içinde depolandığı birçok alan mevcuttur. Walsh ve Ungson (1991) örgütsel hafızanın depolama alanı olarak bireyler, kültür, örgütsel yapı, ekoloji ve dış arşivler olarak belirtmiştir. Koçel (2001: 569) lideri tanımlarken, örgüt üyelerinin onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıklarını belirtmiştir. Dolayısıyla örgütsel bilgiye her zaman için erişen, bütün verileri sürekli kontrolü altında tutan, örgütü yöneten, yönlendiren ve denetleyen örgüt hafızasının beyni diye tabir edilen her örgütün bir lideri vardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt lideri bir bakıma örgütsel hafızanın depolandığı, onu yöneten, yönlendiren, denetleyen kişidir. Örgüte ait her türlü veri, enformasyon ve bilgiden her zaman için haberdardır. Ayrıca örgütsel hafızanın depolandığı alan olarak üyeleri yönetme yönlendirme ve denetleme özelliğine de sahip kişidir. Örgütün hangi tür bilgilere sahip olduğunun yanında hangi bilgilere de sahip olması gerektiğine karar veren ve örgütü bu anlamda çalışmalara sevk eden kişidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Akgün vd. (2005) örgütsel hafızanın sadece kişilerde depolanan bilgiler olmamakla beraber prosedürler, kurallar ve programları da kapsayan değişik yazınsal

metinleri de kapsadığını belirtmektedirler. Şüphesiz bu yazılı olan metinlerin hepsinden de haberdar olan hatta onların yazılmasına katkı sunmuş olan liderdir. Bunların yanında örgütsel hafızanın depolandığı bir başka alan ise elektronik ortamlardır. Lider elektronik ortamda saklanan bilgilere de haizdir. Bu bilgilerin ne zaman ve hangi koşullarda örgütün hedef ve amaçlarının başarılmasında katkı sağlayacağını analiz eden ve bunları örgütün stratejik birimleriyle paylaşan ya da paylaşılmasını sağlayan liderdir.

Çarkınberk ve Demirel (2010: 105) liderin özelliklerinden bahsederken değişime açık, değişim ve yeniliği örgüte kazandıran, üyelere bağlılık yaratan, onların potansiyellerini bilen ve en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlayan, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya atılmasını destekleyen, çözüm odaklı ve üyelerin bireysel özelliklerini iyi bilen olarak tarif etmektedir. Dolayısıyla lider hangi işin kimin tarafından yapıldığını veya yapılabileceğini iyi bilir. Bu anlamda ne tür bilginin kiminle paylaşılması gerektiğini de iyi bilmektedir. Örgütsel anlamda çok gizli kalması gereken bilgilerde liderin kendisinde mevcuttur. Bu tür bilgilerin örgütün başarısını sağlamak adına ne zaman, nasıl, nerede ve kimlerle paylaşılması gerektiğini de lider belirlemektedir. Örgütsel hafıza kimi zaman dış arşivler diye tabir edilen devletle olan ilişkilerden kaynaklı devletteki kayıtları ve rakiplerdeki örgütle ilgili olan bilgileri kapsamaktadır. Devlet ile olan ilişkilerin ve resmi kayıtların çoğunda da şüphesiz liderin imzası vardır. Rakiplerdeki bilgilerin örgüte karşı nasıl kullanılabilceği, getirebileceği avantaj ve dezavantajları da, tehdit ve fırsatları da tahmin edebilmek ve örgütü bu manada yönlendirmek yine liderin kendisine aittir.

Liderlik konusunda sonuç olarak; lider örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda plan geliştiren, engelleri ortadan kaldıran, standartlar oluşturmuş proaktif özelliğe sahip yönetici olduğu söylenebilir. Örgüt içinde kimin neyi başarıp başaramayacağını, üyeleri yakından tanıyan, hangi konuda neyi konuşması gerektiğini bilen, örgüt içindeki her türlü bilgiye haiz olan bilgili kişidir. Örgüt üyelerini takdir eden, istek ve ihtiyaçlarına kafa yoran, örgütsel başarı doğrultusunda üyelerin çalışmalarına destek olan destekleyici özelliği barındıran kişidir. Örgütsel başarı için her türlü zorlukla mücadele eden, kritik konularda inisiyatif alabilen, her durum ve koşullar karşısında güçlü davranan azimli kişidir. Örgütsel başarıya

odaklanmış, örgüt içindeki bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan örgütsel hafızayı besleyen ve yine örgütsel amaçların başarılması adına örgütsel hafızayı yönlendiren bir özelliğe sahiptir.

2.2. ÖRGÜTSEL HAFIZAYI KISITLAYAN FAKTÖRLER

2.2.1. Örgütsel Kısıtlar

İnsanlar kendi yaşamlarını devam ettirmek adına kendi önlerine çıkan problemlerle mücadele ederler. Her ne kadar büyük bir çaba içine girseler de yaşamlarını sınırlayan birçok olguyla karşılaşır. Örgütsel yaşamın bütününde de buna benzer şeylerle karşılaşılır. Tıpkı insan yaşamında olduğu gibi örgütsel yaşam içinde de örgütün yaşamsal faaliyetlerini sınırlayan bazı olgular vardır. Örgütlerde standartlaşmanın olmaması, iş tanımlarının eksik olması, kimin kiminle ilişkili ve ilgili olacağının belli olmaması var olan işlerin düzenli olarak yapılmasını engellemektedir. Ayrıca örgütlerde eğitimlerin yetersiz oluşu, iş için gerekli olan malzemelerin ve tedarikin yetersiz oluşu işlemlerin yapılmasını aksatacaktır. Örgütlerde var olan bu gibi maddi kısıtlıklar örgütsel hafızanın oluşumunu engelleyebilecektir.

2.2.1.1 Örgütsel Kısıtların Tanımı

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkışı ve örgütler arasında artan rekabet koşulları karşısında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, örgütlerin kendi hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, örgütlerin kendilerini hangi noktalarda sınırlandıklarını görebilmeleriyle mümkün olmaktadır. Örgütler hangi konu ve noktalarda sınırlandıklarını görebildikleri ve bunlara çözüm getirebildikleri ölçüde kendi yaşamsal bütünlüğünü koruyabilmekte ve sürdürebilmektedir. Bu anlamda örgütsel kısıtlamaların iyi bir şekilde anlaşılması, örgütlenmeyi kolaylaştırmak için hayati öneme sahiptir (Guo, Chen, Long, Lu ve Long, 2017: 1).

Literatürde kısıtlarla ilgili çok değişik çalışmalar mevcuttur. 1980’li yıllardan sonra Goldratt kısıtlar üzerine değişik kitaplar yazmış ve Kısıtlar Teorisini, bir yönetim felsefesi olarak geliştirmiştir (1994’ten aktaran Ünal, Tanış ve Küçüksavaş,

2005: 330). Goldratt (1994) geliştirdiği Kısıtlar Teorisinde; şişletmelerin temel amacının kar elde etmek ya da mevcut karlarını arttırmak olduğundan hareketle, kar elde etmenin ya da mevcut karı arttırmanın önündeki her türlü engeli kısıt olarak tanımlamıştır. Aynı şekilde her sistemin en az bir kısıtının olduğu ve kısıtların firmaların performanslarını belirlediğini iddia etmiştir (Akman ve Karakoç, 2005: 104). Kaygusuz (2007: 134-135) kısıt kavramını, bir sistemin içinden veya dışından, amacına ulaşmasını engelleyen herhangi bir şey olarak tanımlamaktadır.

Pindek ve Spector (2016:7) kısıtları, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmesini, başarısız olmalarına neden olan, stres yaratan engelleyici ve müdahale edici, koşullar olarak belirtmektedir. Spector ve Jex (1998: 357) işe ilişkin kısıtları örgüt üyelerinin yeteneğini ve gayretini yüksek düzeyde iş performansına yansıtmasını engelleyen durumlar olarak ifade etmektedir. Örgütsel kısıtlar, ekipman, sarf malzemeleri, bütçe desteği, örgüte dışarıdan sağlanan hizmetler, işle ilgili bilgi, eğitim, zaman, ve çalışma ortamına ve üyelerin fiziksel özellikleri gibi faktörleri içermektedir. Tekin ve Şahin (2014) örgütsel kısıtları, esnek olmayan iş kuralları, sınırlı kapasite, sınırlı yetenekler, etkin olmayan yönetim felsefesi olarak ifade etmektedirler. Örgütsel kısıtlar kaynaklar, eğitim, zaman, kalifiye eleman, malzeme-teçhizat gibi faktörlerin yetersiz olduğu durumları vurgulamaktadır.

Başdoğan (2018), ekipman ve eğitim yetersizliği gibi kısıtların örgüt içerisinde memnuniyetsizlik ve yüksek düzeyde örgütten ayrılma niyeti oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu tür kısıtlar örgütlerin sürdürdüğu kendi yaşamsal faaliyetlerinin de yerine getirilmesinde engelleyici durumlar oluşturmaktadır.

2.2.1.2. Örgütsel Kısıt Türleri

Modern yönetim anlayışında şişletmelerin temel amacı sadece kar elde etmek değildir. Bu anlamda kısıtlar, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmalarını engelleyen veya bu amaç ve hedeflerde sapma yaşanmasına neden olan her türlü faktör olarak tanımlanabilir. Bunlar “sınırlı kapasite, esnek olmayan iş kuralları, sınırlı yetenekler, etkin olmayan yönetim felsefesi” (Tekin ve Şahin, 2014: 209), “işletme politikaları, motivasyonsuz çalışanlar, düşük talep” (Bilişik ve Gençyılmaz, 2008: 175), kaynaklar, eğitim, zaman, kalifiye eleman, malzeme-teçhizat gibi faktörlerdir. Büyükyılmaz ve Gürkan (2009) örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmelerinin

önündeki engellerin çok çeşitli olduğunu ve karşılaşılan kısıtların sınıflandırılması ihtiyacını ortaya çıkardığını vurgulamaktadır.

Örgütlerin hedef ve amaçlarının farklılığı kısıtların sınıflandırılması konusunda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Atwater ve Gagne (1997) kısıtları beş farklı kategoride ele almıştır. Bunlar; kaynak kısıtları, hammadde kısıtları, lojistik kısıtları, pazar kısıtları ve yönetsel kısıtlardır. Ruhl (1996) ise kısıtları iki ana başlık altında sınıflandırmıştır. Üretimden kaynaklı, çalışanların tutumlarından kaynaklı ve yönetim politikalarından kaynaklı kısıtları içsel kısıtlar olarak adlandırmıştır. Pazar talebi gibi işletmelerin müdahale etmesinin mümkün olmadığı değişkenlerden oluşan kısıtları da dışsal kısıtlar olarak adlandırmıştır. (Büyükyılmaz ve Gürkan, 2009: 181).

Karamaraş (2002) “kaynak kısıtları diğer bir ifadeyle kapasite kısıtlarını, firmadaki kaynakların pazar talebini tamamen karşılamak için yetersiz kaldığı durum” olarak tanımlamıştır. Yaşamın her noktasında bütün kaynaklar sınırlıdır ve bu sınırlılıklar örgütsel yaşamın kendi içinde de vardır. Kaynak kısıtları malzeme ve teçhizatın az olması, üretim kapasitesinin sınırlı olması ya da kalifiye çalışan bulmaktaki sıkıntılar da olabilir. Örgütler bu tür durumlarda “fazla mesai, destekleyici ekipmanlar, kalifiye işgücü, uzmanlık gerektiren aletler, ürün veya ürün sürecini yeniden tasarlamak ve taşeronlardan faydalanmak gibi yollara başvurulabilir” (Ünal, 2000: 28). Bu tür durumlarda firmaların ek önlemlerle başa çıkabileceğinden dolayı kaynak kısıtları diğer bir ifadeyle kapasite kısıtları içsel kısıtlardır denilebilir.

Pazar kısıtları; firmaların ürettikleri veya üretebilecekleri ürün miktarları için pazar talebinin yetersiz olduğu durumları ifade eder. Müşterilerin ilgisizliği ve taleplerinin yetersiz oluşu firma dışından kaynaklandığı için pazar kısıtları dışsal kısıtlar olarak kabul edilmektedir.

Hammadde kısıtları; gerekli olan hammaddenin pazarlarda bulunamaması ya da kusurlu çıkması halinde oluşan kısıttır. Bu tür durumlar üretimi aksatmakla beraber işletmelere ek maliyet yaratır. Hammaddenin kıt olması işletmelerin dışında gelişen olaylar olduğundan hammadde kısıtları dışsal kısıt olarak görülmektedir.

Lojistik kısıtlar; malzeme ve ürünlerin taşınması ve dağıtımıyla ilgili durumları ifade etmektedir. Hammaddelerin üretim merkezlerine taşınmasından,

üretileen ürünlerin nihai müşteriilere ulaştırılmasına kadar olan sürecin iyi organize edilemeyip, iyi yönetilememesinden dolayı oluşan kısıtlardır.

Yönetisel kısıtlar; eğitim ve deneyimleri yetersiz yöneticilerin yanlış kararlar vermesi, yanlış politikalar uygulaması, sabit fikirli olup gereksiz inisiyatif kullanmaları, çıkan fırsatları değerlendirememeleri sonucunda ortaya çıkan kısıtlardır. Yanlış talimatlar, yetersiz eğitim, örgütsel kural ve prosedürler sonucunda oluşan engellemeler yine yönetisel kısıtlara örnek olarak verilebilir.

Davranışsal kısıtlar; “çalışanların kendi oluşturdukları ve zamanla kemikleşen alışkanlıkları vardır” (Kaplan, 2010: 24). Örgüt üyelerince veya çalışanlar nezdinde bu alışkanlıklardan dolayı birbirlerine karşı kısıtlamalar baş göstermektedir. Çalışanların birbirlerine yardımcı olmamaları ya da yetersiz yardımları, birbirlerini kesintiye uğratma çabaları gibi davranış sergilemeleri davranışsal kısıtlara örnek verilebilir.

Bunlara ek olarak kurumsal prosedür ve kurallar iç kaynaklı kısıtlara, tedarik zincirinde oluşan kısıtlıklar, kötü malzeme, yetersiz malzeme veya hiç malzemeye erişememe, devletin koyduğu yasalar ve vergilendirmeler, rekabet çerçevesinde rakiplerden dolayı oluşan kısıtlar, dış kaynaklı kısıtlara örnek verilebilir.

Kısıtlamaların bazıları ise kişisel olabildiği gibi örgütsel yapıdan da kaynaklanabilir. Bu anlamda kişinin işle ilgili yetersiz bilgiye sahip olması ya da işle ilgili bilgiye sahip olmak istememesi, çalışma isteğinin olmaması gibi konular kişisel kısıtlara örnek verilebilir. Yetki ve görevlendirmeler örgütsel anlamda üyeyi sadece o yetki ve görev çerçevesinde hapsedtiği için örgütsel yapıdan kaynaklı kısıtlara örnek teşkil eder. Örgütsel olarak yönetici veya diğer çalışanlar tarafından da kesintiye uğramak söz konusudur. Diğer çalışanlarla tartışmaya girmek, kişiye bağırılması, kaba davranılması, hoş olmayan şeyler yapılması, yetersiz yardım, yetersiz eğitim, yanlış talimatlar ve çakışan iş talepleri değişik anlamda örgütsel kısıtlara örnek verilebilecek konulardır (Spector ve Jex, 1998: 357).

Bir kişiye üstlenebileceği veya yapabileceği işten fazlasının verilmesi, iş yükü kısıtı olarak adlandırılabilir. Bu anlamda örnekleri çoğaltmak mümkündür. Kısıtlar konusuyla ilgili literatürde adı geçen temel kısıtların içeriğini anlatmakta fayda vardır. Örgüt üyelerinin işlerini yerine getirmelerini güçleştiren donanımsal

yetersizlikler, ihtiyaçları karşılayamayan örgütsel kural ve prosedürler, iş ortamında ne yapılacağına ve işin nasıl yapılacağına yönelik enformasyonun yetersizliği, çalışma ortamına ilişkin kısıtlardır. Bu tür kısıtlar örgütsel yeniliği, örgüt içi girişimliği ve örgütsel sonuçları doğrudan etkilerken, işe ilişkin tutumları da etkilemektedir (Bayram, Aytaç ve Gürsakal, 2007).

2.2.1.3. Örgütsel Kısıtlar ile Örgütsel Hafıza İlişkisi

Örgütsel kısıtların örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesinde engel teşkil eden sorunlar olduğu gerçeğinden hareketle, bu kısıtların iyi bir şekilde analiz edilmesi ve çözümler üretilmesi şüphesiz örgütün amaç ve hedeflerine daha hızlı erişmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla kısıtların çözümlendirilmesi beraberinde örgütsel hafızanın güçlenmesini getirecektir. Kaygusuz (2007: 138), örgütlerde görülen temel kısıtları; politika kısıtları, planlama kısıtları, piyasa kısıtları, kapasite kısıtları ve davranışsal kısıtlar olarak ele almıştır, bunları zincir halkaları gibi birbirine bağlı olduğu düşüncesinden hareket edildiğinde, hangi kısıt olursa olsun bunun örgütsel hafıza ve diğer konularda değişik kısıtlar yaratacağı düşünülmelidir.

Guo vd. (2007) yaptığı çalışmalarda örgütsel kısıtların “değişim ve karar verme”, “tedarik zinciri ve sürdürülebilirlik”, “insani sistem ve performans”, “kültür ve ilişkiler”, “girişimci ve kaynak”, “öğrenme ve yenilik” gibi konularla önemli ölçüde ilişkisi bulunmuştur. Bu altı ana başlığın her biri örgütsel hafıza üzerinde önemli derecede etkileri olan konulardır. Kaplan (2010) belirttiği gibi malzeme konusunda ortaya çıkan herhangi bir kısıt bile, zaman kaybına, motivasyon kaybına ve dolayısıyla iş gücü kayıplarına yol açmaktadır. Bunlar zincirleme olarak diğer konulara da sirayet etmekte, başka konularda da yeni kısıtların doğmasına sebebiyet vererek örgütsel hafıza önünde kısıtlar doğurmaktadırlar.

Fiziksel kısıtlar dolaylı olarak örgütsel hafızayı olumsuz etkilemekte, yönetsel kısıtlar ve davranışsal kısıtlar örgütsel hafızayı direk olarak olumsuz yani negatif anlamda etkilemektedir. Davranışsal kısıtlar özelinde örnek vermek gerekirse; örgüt içi yaşanan çatışmalar veya gerginlikler, örgüt içinde sosyal kısıtlamalar, iş stresi, iş tatminsizliği, kendini baskı altında hissetme, motivasyonsuzluk gibi konular olumsuz davranışlara sebep olduğu gibi örgütsel

hafızayı da olumsuz etkilemektedir. Yönetmel kısıtlar ele alındığında; örgütsel kural ve prosedürlerin kısıt olarak gelişimi engellemeleri, aynı şekilde sosyal kısıtlamaların olması, çalışanlar üzerinde fazla iş yükü ve çakışan iş talepleri, karar verme sürecindeki kısıtlar, yanlış talimatlar, yöneticilerin deneyimsiz oluşları gibi konular örgütsel yapıyı, örgütün yaşamsallığını ve başarısını olumsuz etkiledikleri gibi örgütsel hafızanın gelişimi önünde de olumsuz negatif etkiler yaratmaktadır.

Örgüt içindeki donanımsal kısıtlar, hem üyelerin işlerini yerine getirmelerini engelleyecek bir unsurdur hem de örgütsel hafıza da depolanması gereken bilgilerin de depolanmasını kısıtlar. Akgün vd. (2005) enformasyon teknolojilerinin örgütsel hafıza ile sinerjiye sahip bir kavram olduğunu ve örgütsel hafızanın önemli bir parçası haline geldiklerini belirtmektedirler. Ayrıca enformasyon sistemlerinin örgütsel hafızaya sağladığı desteği; örgüt üyelerinin aşırı enformasyon yüklemesi ile başa çıkmalarına yardımcı olmakta, örgütsel bilgi yönetimi sürecini sistematik bir hale getirmekte, örgütün dışsal bilgiyi edinme, değerlendirme ve faydalanma yeteneğini arttırmakta olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgüt içinde enformasyon teknolojileri açısından oluşacak bir kısıt örgütsel hafıza üzerinde de başka bir kısıt oluşturacaktır.

Örgütsel kural ve prosedürler, bireylerin deneyimlerini, düşünce ve fikirlerini paylaşmalarını engelleyebilecek türde olduklarından ve örgütsel hafızanın bilginin, yenilikçi düşüncelerin ve deneyimleri paylaşma gerekliliğini savunmasından dolayı, örgütsel hafızayı olumsuz yönde etkiler.

Başdoğan (2018) örgüt içi eğitimlerin ve ekipmanların yetersiz olmasından dolayı örgüt içinde faaliyetlerin yerine getirilmesinde aksamalar yaşanacağı gibi örgüt üyelerinin öğrenmelerinde de aksaklıklar olacağını ve üyelerde işten ayrılmalara neden olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla örgütsel hafızayı besleyen örgütsel öğrenme gereksiniminde sıkıntılar yaşanacaktır. Bu tip kısıtlar üyelerde iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılık konusunda sıkıntılar yaşanmasına neden olabilir. Böylelikle bazı deneyimli veya yenilikçi fikirlere sahip üyelerin örgütten ayrılmalara sebebiyet verecektir. Bu da örgütsel hafıza konusunda olumsuzluk yaratacaktır.

Sonuç olarak her örgütte en az bir kısıtın var olduğu gerçeğinden hareketle; hangi kısıt olursa olsun bütün kısıtlar, örgütün bütününe olumsuz etkilemekte, örgütün yaşamını tehdit etmekte, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi önünde engel teşkil etmekle beraber örgütün örgütsel hafızasını da olumsuz etkilemektedir.

2.2.2. Çatışma

Çatışma kavramı birçok bilim dalının konusu olmakla beraber, ortaya çıkış şekline göre, kimler arasında yaşandığına göre ve etkisinin hangi yönde algılandığına göre farklı yönlerde ele alınmıştır.

2.2.2.1. Çatışma Tanımı

Çatışmanın ortaya çıktığı ortam ve düzeylerin, çıkış şeklinin farklı oluşu, çatışmanın genel bir tanımını yapmayı zorlaştırmaktadır. Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla bireylerin ya da grupların seçenekler arasından birini tercih etmelerindeki güçlüklerden ve bunun sonucunda karar verme mekanizmalarında bozulmanın yaşanması olarak tanımlanmıştır (Can, 1999: 305). İnsanların dünya görüşlerinin farklı olması, hayata farklı bakış açısına sahip oluşları, kişisel beklentilerin ve ihtiyaçların farklı oluşu hem çatışmaya neden olmakta hem de farklı tanımlanmasını sağlamaktadır. Koçel (2003: 664), ortaya çıkış şekline göre çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabileceğini belirtmiştir.

Çatışma bazen insanın kendi içinde bulunduğu bazı durumlar için karar verememe durumundan kaynaklı olarak kişinin kendi içinde yaşadığı durumu ifade etmektedir. Bazen bulunduğu ortamda değişik nedenlerden dolayı bir veya birden fazla kişiyle anlaşmazlık yaşamasından dolayı da olabilir. Şimşek (1999: 271) çıkış nedenlerine göre örgütsel çatışmayı, örgüt içinde kıt kaynakların paylaşılması ya da görevlerin tahsisi konularında ki statü, amaç ve değer yargılarının farklılaşmasından kaynaklanan, iki veya daha fazla kişi veya gruplar arasındaki uyumsuzluklar ya da anlaşmazlıklar olarak tanımlamıştır.

Eren (1993: 363), çatışmanın örgütsel bazda ele alındığında, birey ya da grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak ifade etmektedir. Yapılan tanımlamaların farklı oluşu çatışmanın yaşandığı ortam ve hangi düzeyde gerçekleştiğine göre farklılaşmaktadır. Koçel (2003: 664) hangi şekilde tanımlanmış olursa olsun uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma veya birbirine ters düşmeyi çatışmanın temel unsurları olarak vurgulamıştır. Aynı örgüt içinde meydana gelen çatışma ortamları genellikle üyeler arasında ayrışmaya, güvensizliğe, şüpheliğe neden olmakta örgütün verimliliğini ve örgütün çalışma disiplinini zayıflatmakta, hatta örgütten ayrılmalara bile neden olabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996). Benzer şekilde Akçakaya (2003), çatışmaların, örgütü amaçlarından saptırabileceğini, örgütte iş için harcanması gereken enerjiyi başka yöne çekebileceğini, örgütsel motivasyonu düşürebileceğini, emek, zaman ve para savurganlığını arttırmaya başlayabileceğini ifade etmektedir.

Yönetim kuramları çatışma konusuna farklı yönlerden bakış açılarıyla yaklaşmış ve ona göre değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Gürüz ve Gürel (2006: 378) klasik yönetim ve neo-klasik yönetim kuramının her ikisinde de çatışmanın örgütün uyumunu ve etkinliğini bozan durum olarak kabul ettiğini belirtmişlerdir. Bu yönetim kuramlarının bakış açılarına göre örgütte yaşanan çatışma örgüte zarar vermekte ve önlenmesi için her türlü çalışma yapılmalıdır. Akçakaya (2003: 5) modern yaklaşımın ise örgütlerin nasıl bir yapılanma ve işleyişe sahip olduklarına bakılmaksızın çıkan çatışmaların kaçınılmaz ve hatta gerekli olduklarını benimsediğini aktarmaktadır. Bu yaklaşım örgütün amaçlarına her ne kadar zararlı olsa da çatışmanın kaçınılmazlığına, ama iyi yönetilebildiğinde örgütsel anlamda yenilik, yaratıcılık, etkinlik ve gelişmeyi tetikleyen bir olgu olduğunu varsaymaktadır.

2.2.2.2. Çatışma Nedenleri ve Süreci

Çatışmalar hemen ortaya çıkan olgular değildirler. Bunların ortaya çıkması belirli bir sürecin sonucunda gerçekleşir.

Çatışmanın olması için iletişim, kişilik ve yapı gibi konulardan dolayı bazı nedenlerin ve sorunların olması gerekmektedir. Gürültü, yanlış anlamalar ve anlama güçlükleri gibi konular iletişime bağlı olan nedenlerdir. Örgütün büyüklüğü, çalışanların uzmanlık dereceleri, liderlik ve çalışanların ast- üst ilişkisinden kaynaklı olan konular örgütsel yapıdan kaynaklı nedenlerdir. Koçel (2003: 671) kişisel olarak çalışanların kendi değerleriyle, yani aldıkları eğitim, ahlak, inanç ve beslendikleri kültürler dolayısıyla, fiziksel ve ruhsal durumlarından dolayı olan değişkenlerin kişilik farklılıklarından kaynaklı nedenler olduğunu belirtmiştir. Bu tür nedenler çatışmanın yaşanmasını tetikleyen ilk aşamadır. Gürüz ve Gürel (2006) belirli bir zamandan sonra bu nedenlerin örgüt üyelerince fark edildiğini, kişiselleştirildiğini, bilinç düzeyine çıktığını ve buna bağlı olarak tepkisel davranışların geliştiğini vurgulamaktadır. Bu nedenlerin anlaşılıp benimsenmesi ikinci aşamayı oluştururken, bunlara gösterilen tepkisel davranışlar üçüncü aşamayı oluşturur. Akçakaya (2003: 7) bu aşamadaki tepkisel davranışların işbirliği, uzlaşma, rekabet, kaçınma ve uyarılma şeklinde ortaya çıktığını belirtmiştir. Dördüncü ve son aşama yaşanan çatışmanın sonuçları aşamasıdır. Bakış açılarına göre bu sonuçlar olumlu ya da olumsuz olabilir.

Çatışmaya birçok farklı durum neden olabilir. Çatışmaya; kültürel farklılıklar, kaynakların sınırlı oluşu, iletişimden kaynaklı sorunlar, örgütün yapısından ve büyüklüğünden kaynaklanan temel sorunlar neden olabilir. Bu temel sorunlar “Örgütlerde iş bölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü” (Akçakaya, 2003: 8), “kıt kaynaklar, kümeleşme, ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılıkları, yenileşmeye karşı direnme eğilimi, kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi, yapısal bozukluklar (yetki, görev ve iş akımı karışıklığı gibi), yönetim biçimi (çalışanlara ters gelen yönetim) ve çatışma eğilimli kişilik” (Başaran, 1998: 198), ödüllendirme sistemi, denetim sistemi, liderlik tarzı gibi problemleri içinde barındıran sorunlardır.

2.2.2.3. Çatışma Türleri

İlk sınıflamayı ortaya çıkış şekillerine göre (Kılıç, 2001: 88) potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak dört türdür. Potansiyel çatışma, çatışma yaratabilecek potansiyele sahip nedenleri ifade eder.

Algılanan çatışma, örgüt üyelerinin olayları ve durumu algılama biçimleriyle ilgilidir. Hissedilen çatışma, çatışmaya konu olan tarafların hislerini ifade eder. Bu kimi zaman kızgınlık ya da kırgınlık, kimi zaman gerilim ya da endişe şeklinde gerçekleşebilir. Açık çatışma, veri ve bilgilerin paylaşılmaması, tarafların birbirine hakaret etmesi veya fiziki anlamda kuvvet kullanılan durumları ifade eder.

İkinci sınıflama fonksiyonel olmayan ve fonksiyonel olan çatışma türleridir. Tokat (1999) fonksiyonel olmayan çatışmayı, örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek, zaman ve maliyet kaybı yaratabilecek, durumdaki çatışmalar, fonksiyonel olan çatışmaları ise, örgütün amaç ve hedeflerine daha hızlı erişmesini sağlayabilecek, örgüt içinde rekabeti tetikleyerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecek, etkinliği ve verimliliği arttırabilecek durumdaki çatışmalar olarak açıklamaktadır.

Üçüncü sınıflama türü örgüt içindeki yerlerine göre; dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir-komuta ile kurmay çatışması şeklindedir. Yatay çatışma, örgüt içinde aynı düzeyde ya da aynı kademelerde bulunanlar arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışma, örgütsel hiyerarşide ast-üst ilişkisi bulunanlar arasında çıkan çatışmalardır. Emir-komuta ve kurmay arasındaki çatışmalar, yetki, yürütme ve sorumluluk sahibi olan emir-komuta ile sadece uzmanlığından dolayı danışmanlık fonksiyonu olan kurmay arasında yaşanan çatışmalardır.

Dördüncü sınıflama türü taraflarına göre çatışmalardır. Bunlar; örgüt üyelerinin kendi içindeki çatışmalar, örgüt üyeleri arasındaki çatışmalar, üyeler ve gruplar arasındaki çatışmalar, gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalardır.

Örgüt üyelerinin kendi içindeki çatışmayı Koçel (2003) “kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır” şeklinde tanımlamıştır. Örgüt üyeleri arasındaki çatışmalar; örgüt üyesi olan iki ya da daha fazla kişinin çeşitli nedenlerden dolayı kendi aralarında çıkan çatışmalardır. Gürüz ve Gürel (2006) üyeler ve gruplar arasındaki çatışmaları; grupların kendi norm ve standartlarını üyelere zorla kabul ettirmeye çalışmasından dolayı çıkan çatışmalar olarak

belirtmişlerdir. Gruplar arası çatışmalar; aynı bölüm içerisinde aynı yöneticiye bağlı grupların birbirleriyle rekabet ve mücadeleye girişmelerinden dolayı çıkan çatışmalardır. Eren (1984: 460) örgütler arası çatışmaları; bir örgütün başka bir örgüt veya örgütlerle arasında yaşanan çatışmalar şeklinde ifade etmekte, personel politikalarından dolayı işçi sendikaları ile örgütün çatışmasının örnek olarak verilebileceğini belirtmektedir.

2.2.2.4. Çatışma ile Örgütsel Hafıza İlişkisi

Örgütsel hafıza genel anlamda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi adına örgütsel bilgilerin edinilmesi, bu bilgilerin depolanması, depolanan bilgilere tekrar erişimin sağlanmasıdır. Bu anlamda örgütsel hafıza örgüt düzeyinde işin koordinasyonunu, bilginin varlığını ve yönetimini, örgütün değişimlere adapte olmasını, örgütsel hedeflerin tanımlanmasını ve örgütsel etkinliğin artmasını sağlar. Örgütün amaçlarına erişebilmesi adına örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımı ve birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmayı teşvik eder. Buna karşın çatışmanın temel unsurları olan “anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme”nin (Koçel, 2003: 664) örgütsel hafıza üzerinde olumsuz etkisi olacaktır.

Örgütsel çatışmalar “bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar” (Eren, 1993) olduklarından, örgütlerin örgütün yaşamını tehdit eder, böylelikle örgütsel hafızayı kısıtlayan ve olumsuz etki eden bir olgu olacaktır. Çünkü örgütsel hafıza birey ya da grupların birlikte faaliyet yürütmesinden, birbirlerinin bilgi ve deneyimlerinin paylaşılmasından beslenir.

Çatışma süreci içerisinde çatışmanın hissedildiği evrede örgüt üyeleri duygusal davrandıklarından, üyeler arasında gerginlik, sinir, stres, düşmanlık veya engellenme oluşacaktır. Bu tip durumlar örgütsel hafızayı olumsuz etkilediği gibi ortak amaçları gerçekleştirme adına bir araya gelen örgütü amaçlarından da alıkoyacaktır. Yaşanan bu tip durumlar deneyimli üyelerin örgütten ayrılmasına da neden olup örgütsel hafıza kaybına neden olabilecek durumlardır.

Örgütsel hafıza, örgütsel bilginin saklanması, tanımlanması ve paylaşılmasında kullanılan sosyal kavram olup çatışma, karşılıklı tartışma, birbirine

ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıktığından (Koçel, 2003; Kızıldağ vd., 2011: 194), örgütsel hafızayı negatif anlamda olumsuz etkileyip kısıtlayacaktır. Çünkü bilgi ve verilerin paylaşılmaması, örgütsel hafızanın gerektirdiği örgüt içinde bilgi ve deneyimlerin paylaşılması ilkesiyle çelişmektedir. Örgüt içerisinde oluşan zıtlamalardan dolayı örgüt üyelerinin bilgi ve becerilerini birbirine aktarması imkansızlaşacaktır. Hatta değişik bireylerin örgüt içinden ayrılmasına neden olabilecektir. Birikimli örgüt üyelerinin örgütten ayrılmaları örgüt içinde örgütsel hafıza kaybına neden olacaktır (Kızıldağ vd., 2011). Şimşek (1999) örgütsel çatışmanın yüksek ve verimliliğin düşük olduğu örgütlerde kaos ortamının oluştuğunu ve bu durumun örgütün yaşamını tehlikeye soktuğunu vurgulamaktadır.

Belirli bir dil ve telaffuza sahip olunmaması, uygun iletişim araçlarının olmaması, ortak sembollerin olmaması, algı ve beklentilerin farklı olması, yanlış anlamalar, üyelerin birbirlerini yeterli düzeyde tanımıyor olmaları gibi nedenler çatışmaya neden olan iletişimden kaynaklı sorunlardır. Akçakaya (2003) örgüt içinde bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması halinde yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmamasının örgütün iletişim sistemini bozacağını ve çatışmaya zemin oluşturacağını ifade etmektedir. Örgütsel bilgilerin örgütsel iletişimin eksikliklerinden dolayı sağlıklı bir şekilde saklanamaması, paylaşılabilmesi, istenildiğinde erişilememesi örgütsel hafızayı kısıtlayan olumsuz bir sonuç doğurur. Örgütsel hafıza ortak inançları, örgütsel kültürü, standartlaşmış faaliyetleri, beklenen rol davranışları ve uygun örgütsel sembollerin kullanımını bünyesinde barındıran, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlarda, iletişim dilinde, sorunları çözümleme şekillerinde kendini gösteren bir kavramdır (Akgün vd., 2005). Bu açıdan ele alındığında iletişimden kaynaklı çatışma örgütsel hafızayı negatif yönde olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel yapı, örgütün büyüklüğü ve yönetimden kaynaklı çatışmaya neden olan sorunlar, örgüt üyelerinin hangi alan ve konularda kime karşı sorumlu olduğunun bilinmemesinden, güç çatışmasından, yetki, görevlendirme ve iş akışında yaşanan yapısal bozukluklardan kaynaklanabilmektedir (Akçakaya, 2003). Örgüt içerisinde kimin hangi yetki ve görevde olduğu, hiyerarşik olarak kimin hangi kişiye karşı sorumlu olduğu, kimin hangi olumlu davranışları temsil ettiği, örgütü oluşturan

bölümlerin nasıl işlediği, örgütün tarihçesinin örgüt üyelerince bilinmesi gibi konular örgütsel hafızayı besleyen durumlardır (Dunham, 2010). Bu nedenlerden kaynaklı çıkan çatışmalar örgütsel hafızayı kısıtlamakta, olumsuz ve negatif yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak çatışmanın olduğu yer ve zamanlarda insanların kendi sorumluluklarını yerine tam olarak getirmesi beklenemez. Örgüt kavramının içeriğinde ortak amaç ve hedefler vardır. Bu ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda örgütler var olur ve bunları gerçekleştirmek adına çaba sarf ederler. Bu çaba belirli düzeyde örgütsel hafızaya gereksinim duyar. Örgütsel hafıza örgütün bütün yapısını şekillendirdiği gibi ortak amaç ve hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğinin de yolunu gösterir ve örgütü bir bütün olarak ayakta tutar. Çatışma genelde örgüt içerisinde tüm olumsuzluğun kaynağını teşkil eder. Böylesi bir durum hem örgütsel hafızayı hem de örgütün birliğinin sağlanmasını olumsuz etkiler ve yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebilir. Genel anlamda çatışmalar örgütsel hafızayı kısıtlayıp, olumsuz ve negatif yönde etkilemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZAYI BESLEYEN VE ENGELLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, Hatay’da eğitim, imalat ve sağlık olmak üzere üç ayrı sektörde yapılan saha araştırması ile ilgili bilgiler verilmektedir. Araştırmanın kavramları olarak, örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, liderlik, çatışma ve örgütsel kısıtlar ele alınmış, bu kavramlar arasındaki ilişki ve bu ilişkinin örgütsel hafızaya etkilerine dair bir model test edilmiştir. Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi, kapsam ve sınırlılıkları, veri analizleri, veri toplama yöntemi ile beraber buradan elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgüt üyelerinin algıladıkları örgütsel hafıza ve örgütsel hafızayı besleyen kavramlar olarak bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel hafızayı engelleyen kavramlar olarak çatışma, örgütsel kısıtlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda ayrıca eğitim, imalat ve sağlık olmak üzere üç farklı sektör açısından belirtilen modeldeki ilişkilerin analizi de amaçlanmıştır.

Ayrıca bu akademik araştırmanın bir başka tali amacı da demografik değişkenlerin kategorileri itibariyle örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, liderlik, çatışma ve örgütsel kısıtlar ortalamalarının farklılığına bakılarak analiz etmektir. Bu amaçla, üyelerin cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları ve yönetici olup olmadıklarına yönelik belirtilen kavram ortalamalarının farklılığının anlamlılarına bakılmıştır. Metrik olarak ölçülen çalışanların yaşları, kurumda çalışma süreleri ve iş hayatındaki çalışma süreleri ile örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, liderlik, çatışma ve örgütsel kısıtlar arasındaki ilişkiler de incelenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz koşullarında hızlı değişen ve gelişen birçok konuda örgütlerin kendi etkinliklerini devam ettirebilmeleri ve rekabet avantajını sağlayabilmeleri şüphesiz sağlıklı bir örgütsel hafızanın oluşturulması ve işletilmesiyle mümkündür. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde başarılı olup olamama durumunu etkileyen birçok etken söz konusudur. Örgütsel hafıza kavramı bu anlamda en önemli etkenler arasında yerini almaktadır. Teknolojinin gelişimiyle beraber bilgiye erişim, her geçen gün kolaylaşmakta fakat bu bilgilerin örgütün bilgisi haline gelmesi ve örgütün hafızasında yer edinebilmesi, örgütün hafızasında kendini güncelleyebilmesi konularında sıkıntılar çıkmaktadır. Bireysel anlamda düşünüldüğünde insanın yaşamında hafızanın ne kadar yer edindiği düşünüldüğünde örgütlerdeki örgüt hafızasının değerinin ne anlama geldiği daha açık hissedilecektir.

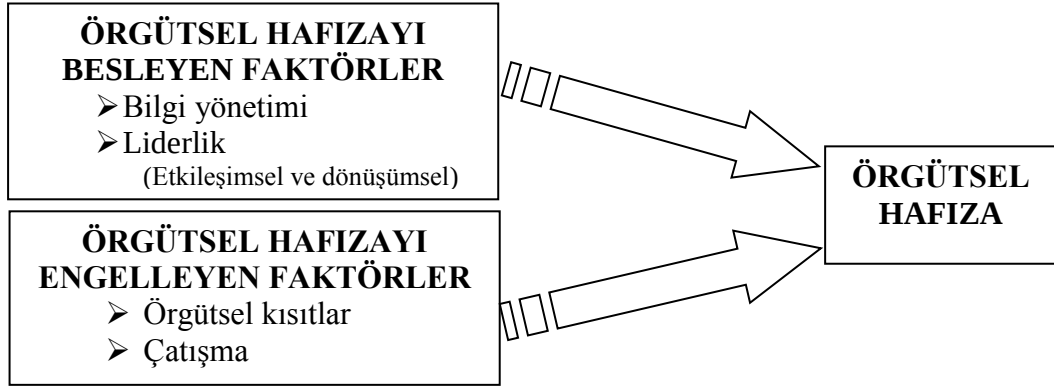
Yapılan akademik yazın taraması sonucu tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de örgütsel hafıza ile ilgili araştırmaların artarak devam ettiğini göstermektedir. Bu araştırmada örgütsel hafıza ölçeği Türkçe çevirisi yapılarak sınanmıştır. Ayrıca yapılan akademik yazın taramasında bir bütün olarak örgütsel hafızayı besleyen veya engelleyen kavramlarla ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın akademik yazındaki bu boşluğu doldurması açısından da önem taşımaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Örgütsel hafıza, örgütsel hafızayı besleyen kavramlar olarak bilgi yönetimi ve liderlik, örgütsel hafızayı engelleyen kavramlar olarak çatışma ve örgütsel kısıtlar araştırmanın ana ve alt amaçları doğrultusunda kavramlar ve alt boyutlarıyla ilgili bir model geliştirilmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli Şekil 2’de gösterildiği gibidir.

Bu dört kavramın örgütsel hafızayı etkilediği varsayılarak hipotezler geliştirilmiştir. Hipotezler geliştirilirken kavramların alt boyutları da dâhil edilmiş ayrıca alt boyutların diğer kavram ve boyutları ile ilgili hipotezler model (Şekil 2) altında geliştirilmiştir.

Şekil 2
Araştırma Modeli



Çalışmanın teorik tartışmasında saptanan ilişkiler aşağıdaki hipotezlere dönüştürülmüştür.

H₁: Bilgi yönetimi örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.

H_{2a}: Etkileşimsel Liderlik örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Dönüşümcü Liderlik örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.

H₃: Örgütsel kısıtlar örgütsel hafızayı negatif yönde etkiler.

H₄: Örgüt içi çatışma örgütsel hafızayı negatif yönde etkiler.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada zaman, mekân ve kapsam kısıtları mevcuttur. Kapsam kısıdı olarak araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiler ve etkiler çerçevesinde sınırlandırılmış söylenebilir. Araştırmadaki konu içeriğinin belli konularla sınırlandırılmış ve her bir konunun kapsamıyla ilgili yurtiçi ve yurtdışı akademik yazınında birçok çalışma bulunmaktadır. Bu akademik çalışmalara olanaklar doğrultusunda erişilmeye çalışılmış ve konu itibarıyla ulaşılamayan kaynaklar varolduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Araştırmada analizlerde sadece örgüt üyelerinin algıları kullanılmış olup, bundan hareketle örgüt ve toplum düzeyine sadece bu analizlerle kullanılan üyelerin algıları üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmadaki analizlerin geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edilebilmesi için katılımcıların kendilerini belirtmelerine yönelik hiçbir ibare istenmemiş, araştırma

sonuçlarının gizli tutulacağı, sonuçların kişiler bazında olmadan toplu şekilde sunulacağı ifade edilmiş ve güvence verilmiştir (Bknz. Ek 1). Araştırmadaki anketin içeriğinde yer alan ifadelerin katılımcıları mağdur veya rencide edici olup olmadığına yönelik Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Etik Komisyonundan olumlu yönde görüş istenmiş ve alınmıştır (Bknz. Ek 2).

Araştırma zaman kısıdına sahip olup, 2017 sonlarında pilot çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadaki analizler sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak anket yeniden oluşturulmuş ve çalışma 2018 haziran ile 2018 eylül tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Saha da kullanılan araştırma anketindeki ölçekler örgüt üyelerinin tutumlarına yöneliktir. Araştırmada kullanılan bu tür tutum ölçeklerinin zamana karşı duyarlı olduğu farklı zamanlarda farklılıklar gösterebileceği unutulmamalıdır.

Araştırma yer ve analiz birimleri kısıtları açısından incelendiğinde Hatay da sadece Antakya ve İskenderun ilçelerinde uygulanmış olup diğer ilçeler kapsam dışında tutulmuştur. Bu açıdan değerlendirildiğinde yer kısıtının mevcut olduğu unutulmamalıdır.

Araştırma bu ilçelerde yer alan sağlık, imalat ve eğitim konularında hizmet veren bazı özel işletmelerde gerçekleştirilerek veri elde edilmeye çalışılmış ve sonuçları itibariyle genelleştirilmiştir. Araştırmanın özel işletmelerde gerçekleşmesi kamu daki işletmelerin çalışma durumlarının farklı oluşu, bu anlamda kısıtın var olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmadaki bulguların, araştırmada kullanılan ölçeklerin test etmeye çalıştığı özelliklerle sınırlandığı, yani tutumsal ölçekler oldukları unutulmamalı ve bu özelliklerinden dolayı Hawthorne Etkisi ile ilgili hertür eleştiri hakkı saklıdır.

3.5. YÖNTEM

3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Yapılan çalışma saha araştırmasına dayanmaktadır. Araştırmanın örneklemi Hatay'da özel sektördeki farklı mesleklerde; eğitim, imalat ve hastane birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek için

araştırmada kullanılacak analizlerin yapılmasını sağlamaya yönelik yeterli örneklem sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın Hatay ilinde yapılmasının sebebi belirtilen örnekleme kolaylıkla ulaşma düşüncesidir. Seçilen örneklem sayısı, YEM analizine uygun (Tanaka vd. 1990'dan aktaran Şimşek 2007: 55) en az 360 olacak şekilde, belli bir hata payı ve güvenilirliği barındıran örneklem sayısı kadar belirlenmiştir.

Bu anlamda 3 farklı sektörden 2'şer işletmeden veri toplanmıştır. Sektör bazında kasıtlı örneklem seçilmiştir. İşletme düzeyinde ise kolayda örneklem seçilmiştir.

Şirketlerin isteği üzerine toplam çalışan sayısı burada belirtilmemiş olup eğitim sektöründe toplam çalışanların yaklaşık yarısı, imalat ve sağlık sektörlerinde de toplam çalışanların beşte biri anket uygulamasına katılmıştır. Genel olarak katılımcıların % 44,1'i hizmet sektöründe, % 55,9'u imalat sektöründe çalışmaktadır.

500 anket bastırılmış ve elden katılımcılara dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 375 tanesi geri dönmüş olup geri dönüş oranı % 74 civarındadır. 5 anket yarıdan fazla eksik doldurulduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. Böylelikle 370 anket araştırmaya dâhil edilmiş ve istatistiki analizleri yapılmıştır.

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya yönelik yapılan saha araştırmasında anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket 4 sayfa ve 5 bölümden oluşmuştur. İlk olarak katılımcıya bir yönerge sunulmuş olup burada anketi nasıl doldurması gerektiği ile ilgili bilgilere yer verilmiştir (Bknz. Ek 1). İlk bölüm demografik soruların yer aldığı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Daha sonraki bölümler ise kavramları ölçmeye yönelik olan ve ölçek olarak nitelendirilen ifadelerden oluşmaktadır.

3.5.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada verileri elde etmek için oluşturulan anketin yönergeden sonraki bölümünde kişisel bilgilere yönelik ifadeler yer verilmiştir. Burada katılımcıların

demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 7 ifadeden oluşan sorular sorulmuştur. Bu kısımda; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bulunduğu kurumdaki çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve yönetici olup olmadıklarına yönelik açık uçlu soruların katılımcılar tarafından doldurulması istenmiştir. Çalışma süreleri yıl ve ay cinsinden istenmiş, veri girişi sırasında aya dönüştürülmüştür. Cinsiyeti (kadın, erkek), medeni durumu (evli, bekâr), yönetici olup olmadıklarına yönelik (evet, hayır), aldığı eğitime (ilköğretim, lise, önlisans (2yılık), lisans (4 yıllık) ve üstü) yönelik bilgiler ise kategorik sorulardır.

3.5.2.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerin seçiminde yerli ve yabancı akademik yazında geçerliği ve güvenilirliği en yüksek olan, konu ve amaca yönelik ölçekler esas alınmıştır. Kullanılan ölçekler örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel kısıtlar ve çatışma ölçekleridir.

Tablo 3
Kullanılan Ölçekler ve Analiz Öncesi Alfa Değerleri

Ölçekler ve Boyutları		Madde Sayısı	Alfa Değeri
Örgütsel Hafıza	Tümü	21	0,942
	sosyo-politik bilgi	7	0,913
	iş bilgisi	4	0,831
	dışsal mesleki ağlar	3	0,857
	sektör bilgisi	3	0,841
	örgütün geçmişi	4	0,843
Örgütsel Kısıtlar		11	0,926
Örgütsel Çatışma		4	0,917
Çok Boyutlu Liderlik	Tümü	21	0,96
	İdeal etkiler	3	0,79
	Yaratıcı motivasyon	3	0,773
	Entelektüel uyarıcı	3	0,818
	Kişiselleştirilmiş görüş	3	0,785
	Koşulsal ödül	3	0,786
	İstisna ile yönetim	3	0,736
	Bırakınız yapsıncı lider	3	0,696
	Tümü	55	0,979
Bilgi Yönetimi	Tümü	36	0,963
	İşbirliği	5	0,889
	Güven	6	0,914
	Öğrenme	5	0,886
	Merkezileşme	5	0,865
	Formalizasyon	6	0,844
	T tipi beceri	4	0,858
	Bilişim teknolojisi desteği	5	0,936
	Tümü	19	0,968
	Sosyalleşme	5	0,907
	Dışsallama	5	0,928
	Birleştirme	5	0,916
	İçselleştirme	4	0,936

Örgütsel hafıza

Örgütsel hafıza ile ilgili en doyurucu ölçeklerden biri Dunham'ın (2010) geçerlilik ve güvenirliliği iki ayrı örnekleme yaptığı doktora çalışmasında kullandığı ölçektir. Dunham'ın (2010) çalışması daha sonra güncellenerek yayınlanmıştır (Dunham ve Burt, 2014). Her iki çalışmada örgütsel hafıza 72 ifade açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analiz sonucunda beş boyut ve 21 ifadeye düşmüştür. Sosyo-politik bilgi 7 ifadeden oluşmakta alfa değeri 0,913, iş bilgisi 4 ifade olup alfa değeri 0,831, dışsal mesleki ağlar 3 ifade olup alfa değeri 0,857, örgütün geçmişi 4 ifade olup alfa değeri 0,843 ve sektör bilgisi ise 3 ifade olup alfa değeri 0,841 şeklinde ölçümlenmiştir. Ölçeğin toplamsal ve alt boyutlarıyla güvenirliği iki örnek ve iki ayrı yapılan test sonucu 0,73 ile 0,92 arasında değişmektedir. Dunham'ın (2010) çalışması Limon (2016) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Türkçeye çevrilmiş olmasına karşın ölçeğin eksiklikleri olduğu gözlenmiş, bu nedenle bu çalışmada Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır.

Bilgi yönetimi

Bilgi yönetimi ölçeği Lee ve Choi'nin (2003) geliştirdikleri iki ana boyut, 11 alt boyut ve bu boyutları kapsayan 55 ifadeden oluşan ölçektir. Bu ölçeğin olumlu yanı örgütsel hafızayı besleyen ve literatürde belirtilen örgütsel öğrenme, enformasyon teknolojisi, örgüt yapısı ve kültürünü de kapsamasıdır. Ölçek bilgi yönetimi sağlayıcıları ve bilgi yaratma süreci ana boyutlarını içermektedir. Bilgi yönetimi sağlayıcıları boyutu iş birliği (5 ifade), güven (6 ifade), öğrenme (5 ifade), merkezîleşme (5 ifade), formalizasyon (6 ifade), T tipi beceri (4 ifade) ve bilişim teknolojisi desteği (5 ifade) alt boyutlarından oluşmaktadır. Bilgi yaratma süreci boyutu sosyalleşme (5 ifade), dışsallaşma (5 ifade), birleştirme (5 ifade), içselleştirme (4 ifade) alt boyutlarından oluşmaktadır. Lee ve Choi'nin (2003) çalışmasında bilgi yönetimi sağlayıcılarının Cronbach Alfa değerleri; iş birliği 0,87; güven 0,89; öğrenme 0,89; merkezîleşme 0,84; resmîleşme 0,84; T tipi beceri 0,83; bilişim teknolojisi desteği 0,86; bilgi yaratma sürecinin Cronbach Alfa değerleri sırasıyla sosyalleşme 0,83; dışsallaşma 0,91; birleştirme 0,85; içselleştirme 0,89 şeklinde hesaplanmıştır. Ölçeğin çevirisinde Sırkıntıoğlu Yıldırım'ın (2017) doktora tezi için yaptığı çeviri kullanılmasına karşın bu çalışmaya özgü uyarlama yapılmıştır.

Liderlik

Liderlik konusunda Bass and Avolio (1992) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire; MLQ) kullanılmıştır. Bu ölçek ideal etkiler (3 ifade; alfa 0,79), yaratıcı motivasyon (3 ifade; alfa 0,773), entelektüel uyarıcı (3 ifade; alfa 0,818), kişiselleştirilmiş görüş (3 ifade; alfa 0,785), şarta bağlı ödül (3 ifade; alfa 0,786), istisna ile yönetim (3 ifade; alfa 0,736), bırakınız yapsıncı lider (3 ifade; alfa 0,696) olmak üzere 7 ayrı bakış açısına sahip ve toplamda 21 ifadeden (toplamsal alfa 0,96) oluşmaktadır. İdeal etkiler, yaratıcı motivasyon, entelektüel uyarıcı, kişiselleştirilmiş görüş gibi ifadeler dönüşümsel liderlik olarak ele alınmıştır. Şarta bağlı ödül, istisna ile yönetim, bırakınız yapsıncı lider boyutlarındaki ifadeler ise etkiesimsel liderlik olarak ele alınmıştır.

Çatışma ve örgütsel kısıtlar

Örgütsel kısıtlar değişkeni için Spector and Jex'in (1998) 11 ifadeli 'Örgütsel Kısıtlar' (Organizational Constraints) Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin herhangi bir alt boyutu yoktur. Aynı yazarların bir başka ölçeği olan 'İşyerinde Kişilerarası Çatışma' (Interpersonal Conflict at Work) Ölçeği çatışma değişkeni için kullanılmıştır. Ölçeğin dört ifadesi bulunmakta olup herhangi bir alt boyutu yoktur. Spector ve Jex (1998) örgütsel kısıtlar için 0,85 ve çatışma için ise 0,74 güvenirlik düzeyleri bulmuşlardır. Bu çalışmada Reyhanoğlu ve Akın'ın (2017) Türkçeye uyarlayıp geçerlilik ve güvenirlikleri yaptıkları Türkçe ifadeler kullanılmıştır.

Örgütsel hafıza, liderlik, bilgi yönetimi kavramlarının ölçümünde yer alan ifadeler 'kesinlikle katılmıyorum'dan 'kesinlikle katılıyorum'a, çatışma ve örgütsel kısıtların ölçümünde ise 'hiç'ten 'çok sık'a uzanan 5'li Likert tip ölçüm kullanılmıştır.

3.5.3. Veri Analiz Yöntemleri

Yapı geçerliliği, teorik olarak üzerinde tartışılan kavramla kullanılan ölçeğin aynı olup olmadığını betimlemek için kullanılmaktadır. Bununla birlikte ölçeğin kapsam geçerliliği de test edilmiş olmaktadır. Yapı geçerliliği iki şekilde sınanmaktadır. Birincisi; ölçekteki ifadelerin teorik kavram içindeki boyutlar

çerçevesinde faktörlere ayrışıp ayrışmadığını kontrol etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmaktadır. İkincisi; ölçekte yer alan ifadelerin teorik kavramdaki boyutlarla birlikte bir bütün olup olmadığını ve teorik modele uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör analizini gerçekleştirebilmek için eldeki verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının kontrolü için yapılan Kayser-Mayer-Olkin (KMO) test değerlerinin % 60'ın üzerinde olması, Bartlett Küresellik test sonucunun ise 0,05 düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Nakip, 2013: 517-518 ve 561). Verilerin analizinde 23 versiyonlu SPSS-Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı ve 16 versiyonlu AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Kullanılan AFA yönteminde DFA'da da kullanılmasından ötürü Maximum likelihood, rotasyon yöntemi olarak Promax Kappa 4 kullanılmış olup AFA'da öz değerleri 1'in üzerinde olan faktörlerde toplanan ifadelerin faktör yükü 0,50 üzerinde olan değişkenler analizde bırakılmıştır. Güvenirliklileri ise Crobach's Alpha 0,70; AVE 0,50 ve CR ise 0,70'ten büyük değerler kullanılmıştır (Bryman ve Cramer, 2009; Fornell ve Larchker, 1981). Yapısal geçerliliği ve güvenirliliği yapıldıktan sonra kontrol değişkenleri de içerilmiş olan modelin testi YEM ile yapılmıştır. YEM analizlerinde iyi uyum değerleri olarak χ^2 (CMIN) / df ≤ 3 , GFI $\geq 0,85$, AGFI $\geq 0,85$, CFI $\geq 0,92$, SRMR $\geq 0,08$, RMSEA $\geq 0,09$ (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006) kullanılmıştır.

3.5.4. Güvenirlik ve Geçerlilik

Değişkenlerin normal dağılıp dağılmadıklarını tespiti için yatıklık ve basıklıklarına bakılmıştır. Ölçekle ölçülmüş olan değişkenlerde yatıklık -0,867 ile +1,318; demografik değişkenlerde ise -0,504 ile 2,678 arasında değişmektedir. Basıklıkta ise ölçeklerde -1,278 ile +0,892; demografik değişkenlerde ise -1,953 ile +5,197 arasında değişmektedir. Basıklığın firma tecrübesi (3,401) ve yönetici olup olmama (5,197) haricinde tüm değişkenlerin normal dağıldığı görülmüştür.

Katılımcıların yaygın varyans önyargısını (Common Method Variance Bias, CMV) engellemek için anketlerde cevaplayıcıların isimlerinin açığa çıkmaması için herhangi bir ibare veya soru sorulmamıştır (Armstrong ve Overton, 1977). CMV'nin olup olmadığına (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003) yönelik Harman'ın tek faktörlü testi (Harman's one-factor test) ölçeklere uygulanmıştır (Podsakoff ve Organ, 1986). Bu amaçla tüm ölçekler tek faktörde toplanıp

toplanmadığına yönelik faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterlilik ölçümü: 0.948; Barlet küresellik testi $\chi^2_{df=1035} = 38593,831$; $p < 0,0001$) açıklama gücü % 36,499 şeklinde bulunmuştur. Bu durum açıklama gücünün % 50'nin altında olduğundan dolayı değişkenlerin tek faktörde toplanmadığı dolayısıyla CMV'nin olmadığı görülmüştür.

3.5.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizleri

Her bir kavramın yapısal geçerliliğine yönelik öncelikle AFA yapılmıştır. Çalışanların bilgi yönetimi düzeylerini ölçmek için kullanılan ve 55 madde içeren ölçeğin ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları 2,85 ($\pm 1,389$) ile 3,73 ($\pm 1,096$) arasında değişmekte olup katılımcıların örgütlerini bilgi yönetimi konusunda orta değerde olduğu görmektedirler (Tablo 4).

Tablo 4
Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)

Madde No	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	s	Yatıklık	SE	Basıklık	SE
KM1I	1	5	3,43	1,284	-0,451	0,127	-0,792	0,253
KM2I	1	5	3,61	1,145	-0,594	0,127	-0,348	0,253
KM3I	1	5	3,73	1,096	-0,721	0,127	-0,006	0,253
KM4I	1	5	3,54	1,178	-0,518	0,127	-0,531	0,253
KM5I	1	5	3,37	1,239	-0,342	0,127	-0,820	0,253
KM6G	1	5	3,63	1,090	-0,570	0,127	-0,272	0,253
KM7G	1	5	3,52	1,143	-0,592	0,127	-0,261	0,253
KM8G	1	5	3,53	1,117	-0,587	0,127	-0,227	0,253
KM9G	1	5	3,49	1,183	-0,570	0,127	-0,415	0,253
KM10G	1	5	3,47	1,160	-0,494	0,127	-0,482	0,253
KM11G	1	5	3,54	1,161	-0,549	0,127	-0,399	0,253
KM12O	1	5	3,57	1,224	-0,518	0,127	-0,686	0,253
KM13O	1	5	3,12	1,312	-0,112	0,127	-1,109	0,253
KM14O	1	5	3,30	1,308	-0,388	0,127	-0,983	0,253
KM15O	1	5	3,46	1,228	-0,572	0,127	-0,613	0,253
KM16O	1	5	3,41	1,131	-0,457	0,127	-0,420	0,253
KM17M	1	5	3,29	1,217	-0,416	0,127	-0,717	0,253
KM18M	1	5	3,18	1,195	-0,219	0,127	-0,843	0,253
KM19M	1	5	3,11	1,222	-0,023	0,127	-0,952	0,253
KM20M	1	5	2,99	1,307	0,039	0,127	-1,113	0,253
KM21M	1	5	2,92	1,382	0,061	0,127	-1,273	0,253
KM22F	1	5	2,96	1,364	0,064	0,127	-1,177	0,253
KM23F	1	5	3,43	1,246	-0,407	0,127	-0,823	0,253
KM24F	1	5	3,60	1,144	-0,548	0,127	-0,445	0,253
KM25F	1	5	3,17	1,294	-0,169	0,127	-1,034	0,253
KM26F	1	5	2,85	1,389	0,162	0,127	-1,278	0,253
KM27F	1	5	3,35	1,141	-0,335	0,127	-0,565	0,253
KM28T	1	5	3,39	1,079	-0,329	0,127	-0,373	0,253
KM29T	1	5	3,64	1,059	-0,586	0,127	-0,127	0,253
KM30TT	1	5	3,72	1,061	-0,660	0,127	-0,001	0,253
KM31T	1	5	3,64	1,109	-0,608	0,127	-0,223	0,253
KM32BT	1	5	3,39	1,145	-0,253	0,127	-0,677	0,253
KM33BT	1	5	3,31	1,202	-0,259	0,127	-0,832	0,253

Tablo 4

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)(Devamı)

KM34BT	1	5	3,38	1,182	-0,338	0,127	-0,730	0,253
KM35BT	1	5	3,31	1,191	-0,223	0,127	-0,882	0,253
KM36BT	1	5	3,40	1,165	-0,339	0,127	-0,719	0,253
KM37S	1	5	3,48	1,102	-0,458	0,127	-0,374	0,253
KM38S	1	5	3,49	1,115	-0,491	0,127	-0,347	0,253
KM39S	1	5	3,41	1,209	-0,429	0,127	-0,664	0,253
KM40S	1	5	3,51	1,192	-0,508	0,127	-0,521	0,253
KM41S	1	5	3,51	1,141	-0,507	0,127	-0,451	0,253
KM42D	1	5	3,53	1,117	-0,643	0,127	-0,063	0,253
KM43D	1	5	3,54	1,185	-0,587	0,127	-0,427	0,253
KM44D	1	5	3,58	1,097	-0,573	0,127	-0,155	0,253
KM45D	1	5	3,55	1,111	-0,516	0,127	-0,348	0,253
KM46D	1	5	3,58	1,080	-0,476	0,127	-0,321	0,253
KM47BR	1	5	3,49	1,155	-0,496	0,127	-0,487	0,253
KM48BR	1	5	3,36	1,207	-0,309	0,127	-0,819	0,253
KM49BR	1	5	3,41	1,178	-0,387	0,127	-0,700	0,253
KM50BR	1	5	3,47	1,145	-0,481	0,127	-0,438	0,253
KM51BR	1	5	3,54	1,154	-0,563	0,127	-0,394	0,253
KM52IC	1	5	3,56	1,151	-0,580	0,127	-0,384	0,253
KM53IC	1	5	3,51	1,165	-0,479	0,127	-0,520	0,253
KM54IC	1	5	3,64	1,142	-0,704	0,127	-0,121	0,253
KM55IC	1	5	3,64	1,149	-0,651	0,127	-0,254	0,253

Tablo 5

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Yükleri								
Madde No	Güven	Merkezileşme ve		Dışsallaştırma	Bilişim		Açıklanan	Alpha
		Formalizasyon	İşselleştirme		Teknolojisi	Öğrenme		
KM8G	1,031							
KM9G	0,916							
KM7G	0,768						47,837	0,909
KM10G	0,629							
KM11I	0,523							
KM21I	0,510							
KM21M		0,898						
KM20M		0,827						
KM22F		0,675					4,678	0,871
KM26F		0,661						
KM25F		0,572						
KM19M		0,541						
KM54IC			0,901					
KM53IC			0,812					
KM52IC			0,807				4,992	0,944
KM55IC			0,746					
KM51BR			0,651					
KM50BR			0,630					
KM44D				0,932				
KM45D				0,814				
KM43D				0,800			4,157	0,934
KM42D				0,791				
KM41S				0,644				
KM46D				0,641				
KM34BT					0,936			
KM33BT					0,925			
KM35BT					0,814		2,357	0,936
KM36BT					0,747			
KM32BT					0,629			
KM15O						0,806		
KM16O						0,733		
KM14O						0,690	2,75	0,880
KM18M						0,588		
KM17M						0,583		
KM12O						0,552		

Not: Faktör yükleri 0,50'nin altındaki ifadeler gösterilmemiştir. Açıklayıcı Yöntem: Maximum Likelihood; Rotasyon Yöntemi: Promax Kappa 4; % 66,771'ini açıklamaktadır; KMO: 0,952; Bartlett's = $\chi^2_{df=595} = 11269,547$; $p < 0,0001$.

Yapılan faktör analizinde KMO 0,952; Barlett's Testi $\chi^2_{df=595} = 11269,547$; $p < 0,0001$ çıktığından dolayı faktör analizindeki değerlerin kullanılabileceği gözlenmiştir. Tablo 5'te görüldüğü üzere bilgi yönetimi için yapılan faktör analizinde ifadelerden faktör yükü 0,50'nin altında olan 20'si çıkarılarak 35'i yeniden analize tabi tutulmuş, bunun sonucunda ifadeler 6 faktörde toplanmıştır. İfadelerin teorik olarak 11 faktörde (Lee ve Choi, 2003) toplanması gerekirken 6 faktörde toplanması farklı zaman, sektör ve kültür farklılığından ileri geldiği düşünülebilir. Nitekim Sırkıntıoğlu Yıldırım'ın (2017) yaptığı doktora çalışmasında da benzer durum ortaya çıkmıştır. İşbirliği, T tipi, Sosyalleşme, Birleştirme boyutlarının birkaç ifadesi diğer boyutlarda yer almıştır. Teorik modele uygun olarak Güven (6 ifade), Merkezileşme ve Formalleşme (6 ifade), İçselleştirme (6 ifade), Dışsallaştırma (6 ifade), Bilgi Teknolojisi Desteği (5 ifade) ve Öğrenme (6 ifade) şeklinde adlandırılmıştır. Faktör analizi sonunda açıklama gücü % 75 çıkmıştır. Ölçekteki boyutların güvenirlikleri ise 0,871 ile 0,936 arasında bulunmuş olup boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 6
Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)

Madde No	Minimum	Maksimum	x	s	Yatıklık	SE	Basıklık	SE
ML1II	1	5	3,53	1,260	-0,621	0,127	-0,579	0,253
ML2IM	1	5	3,65	1,107	-0,765	0,127	0,109	0,253
ML3IS	1	5	3,55	1,116	-0,600	0,127	-0,270	0,253
ML4IC	1	5	3,69	1,086	-0,698	0,127	-0,056	0,253
ML5CR	1	5	3,21	1,273	-0,288	0,127	-0,908	0,253
ML6ME	1	5	3,65	1,165	-0,750	0,127	-0,144	0,253
ML7LFL	1	5	3,63	1,138	-0,696	0,127	-0,227	0,253
ML8II	1	5	3,56	1,103	-0,530	0,127	-0,323	0,253
ML9IM	1	5	3,61	1,043	-0,585	0,127	0,042	0,253
ML10IS	1	5	3,55	1,114	-0,536	0,127	-0,278	0,253
ML11IC	1	5	3,53	1,109	-0,591	0,127	-0,224	0,253
ML12CR	1	5	3,10	1,259	-0,247	0,127	-0,986	0,253
ML13ME	1	5	3,54	1,143	-0,574	0,127	-0,418	0,253
ML14LFL	1	5	3,53	1,155	-0,525	0,127	-0,493	0,253
ML15II	1	5	3,59	1,091	-0,565	0,127	-0,286	0,253
ML16IM	1	5	3,59	1,058	-0,588	0,127	-0,088	0,253
ML17IS	1	5	3,45	1,161	-0,406	0,127	-0,668	0,253
ML18IC	1	5	3,37	1,133	-0,298	0,127	-0,629	0,253
ML19CR	1	5	3,51	1,078	-0,511	0,127	-0,271	0,253
ML20ME	1	5	3,71	1,046	-0,798	0,127	0,305	0,253
ML21LFL	1	5	3,23	1,314	-0,330	0,127	-0,999	0,253

Çalışanların liderlik ölçeği düzeylerini ölçmek için kullanılan ve 21 madde içeren ölçeğin ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları 3,10 ($\pm 1,259$) ile 3,71 ($\pm 1,046$) arasında değişmekte olup katılımcıların örgütlerini liderlik konusunda orta değerde görmektedirler (Tablo 6).

Tablo 7

Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yükleri		Açıklanan Varyans	Alpha
	Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik		
ML18IC	0,868			
ML17IS	0,791			
ML21LFL	0,788			
ML12CR	0,785			
ML19CR	0,669		54,517	0,923
ML16IM	0,616			
ML5CR	0,608			
ML10IS	0,608			
ML11IC	0,531			
ML2IM		0,991		
ML1II		0,851		
ML3IS		0,736	6,217	0,905
ML7LFL		0,648		
ML4IC		0,634		
ML6ME		0,591		

Not: Faktör yükleri 0,50'nin altındaki ifadeler gösterilmemiştir. Açımlayıcı Yöntem: Maximum Likelihood; Rotasyon Yöntemi: Promax Kappa 4; % 60,734'ünü açıklamaktadır; KMO: 0,938; Bartlett's = $\chi^2_{df=105} = 3946,106$; $p < 0,0001$.

Yapılan faktör analizinde KMO 0,938 Bartlett's Testi $\chi^2_{df=105} = 3946,106$; $p < 0,0001$ çıktığından dolayı faktör analizindeki değerlerin kullanılabileceği gözlenmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere liderlik için yapılan faktör analizinde ifadelerden faktör yükü 0,50'nin altında olan 6'sı çıkarılarak 15'i yeniden analize tabi tutulmuş, bunun sonucunda ifadeler 2 faktörde toplanmıştır. İfadelerin teorik olarak 2 faktörde (Bass vd., 2003) toplanmıştır. Faktör analizi sonunda açıklama gücü % 60,73 çıkmıştır. Ölçekteki boyutların güvenilirlikleri ise 0,923 ve 0,905 olarak bulunmuş olup boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 8

Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)

Madde No	Minimum	Maksimum	x	s	Yatıklık	SE	Basıklık	SE
OS1	1	5	2,06	1,047	,867	,127	,252	,253
OS2	1	5	2,22	1,216	,711	,127	-,443	,253
OS3	1	5	2,23	1,155	,758	,127	-,141	,253
OS4	1	5	2,05	1,157	,912	,127	-,080	,253
OS5	1	5	2,17	1,102	,684	,127	-,278	,253
OS6	1	5	2,01	1,102	,979	,127	,282	,253
OS7	1	5	2,06	1,151	,956	,127	,092	,253
OS8	1	5	2,15	1,126	,712	,127	-,314	,253
OS9	1	5	2,32	1,187	,619	,127	-,460	,253
OS10	1	5	2,27	1,170	,608	,127	-,525	,253
OS11	1	5	2,02	1,103	,890	,127	,076	,253
OC1	1	5	1,94	1,054	1,033	,127	,507	,253
OC2	1	5	1,91	1,121	1,162	,127	,571	,253
OC3	1	5	1,96	1,101	1,018	,127	,264	,253
OC4	1	5	1,83	1,131	1,318	,127	,892	,253

Çalışanların örgütsel kısıt ve çatışma düzeylerini ölçmek için kullanılan ve 11'i kısıt 4'ü çatışma olmak üzere toplamda 15 madde içeren ölçeğin ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları 1,83 ($\pm 1,131$) ile 2,32 ($\pm 1,187$) arasında değişmekte olup katılımcıların örgütlerini örgütsel kısıt ve çatışma düzeyleri konusunda orta düzeyde görmekte-dirler (Tablo 8).

Tablo 9

Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yükleri		Açıklanan Varyans	Alpha
	Örgütsel Kısıtlar	Örgütsel Çatışma		
OS2	0,893			
OS3	0,849			
OS1	0,800			
OS5	0,673		49,448	0,894
OS4	0,623			
OS9	0,519			
OS7	0,501			
OC2		0,951		
OC3		0,930		
OC4		0,819	14,070	0,917
OC1		0,761		

Not: Faktör yükleri 0,50'nin altındaki ifadeler gösterilmemiştir. Açıklayıcı Yöntem: Maximum Likelihood; Rotasyon Yöntemi: Promax Kappa 4; % 63,518'ini açıklamaktadır; KMO: 0,905; Bartlett's = $\chi^2_{df=55} = 12692,516$; $p < 0,0001$.

Yapılan faktör analizinde KMO 0,905 Bartlett's Testi $\chi^2_{df=55} = 2692,516$; $p < 0,0001$ çıktığından dolayı faktör analizindeki değerlerin kullanılabilceği gözlenmiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere kısıtlar için yapılan faktör analizinde ifadelerden faktör yükü 0,50'nin altında olan 4'ü çıkarılarak 11'i yeniden analize tabi tutulmuş, bunun sonucunda ifadeler Spector ve Jex'te (1998) olduğu gibi iki faktörde toplanmıştır. Faktör analizi sonunda açıklama gücü % 63,52 çıkmıştır. Ölçekteki boyutların güvenirlikleri ise 0,894 ve 0,917 olarak bulunmuş olup boyutların orta düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 10

Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)

Madde No	Minimum	Maksimum	$\bar{x}$	s	Yatıklık	SE	Basıklık	SE
OM1SPK	1	5	3,59	1,145	-0,680	0,127	-0,108	0,253
OM2SPK	1	5	3,65	1,127	-0,717	0,127	-0,082	0,253
OM3SPK	1	5	3,68	1,108	-0,794	0,127	0,175	0,253
OM4SPK	1	5	3,62	1,105	-0,572	0,127	-0,278	0,253
OM5SPK	1	5	3,61	1,025	-0,711	0,127	0,277	0,253
OM6SPK	1	5	3,81	1,053	-0,785	0,127	0,202	0,253
OM7SPK	1	5	3,68	1,048	-0,515	0,127	-0,285	0,253
OM8JN	1	5	3,81	0,988	-0,551	0,127	-0,260	0,253
OM9JN	1	5	3,72	0,964	-0,499	0,127	-0,063	0,253
OM10JN	1	5	3,75	0,985	-0,687	0,127	0,300	0,253
OM11JN	1	5	3,85	0,966	-0,867	0,127	0,759	0,253

Tablo 10

Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri (n=370)(Devamı)

OM12EN	1	5	3,44	1,132	-0,448	0,127	-0,417	0,253
OM13EN	1	5	3,28	1,131	-0,304	0,127	-0,619	0,253
OM14EN	1	5	3,25	1,129	-0,279	0,127	-0,630	0,253
OM15IN	1	5	3,33	1,104	-0,328	0,127	-0,603	0,253
OM16IN	1	5	3,46	1,069	-0,395	0,127	-0,447	0,253
OM17IN	1	5	3,81	0,982	-0,620	0,127	-0,003	0,253
OM18H	1	5	3,89	0,955	-0,678	0,127	0,011	0,253
OM19H	1	5	3,45	1,123	-0,322	0,127	-0,646	0,253
OM20H	1	5	3,45	1,138	-0,329	0,127	-0,679	0,253
OM21H	1	5	3,35	1,192	-0,242	0,127	-0,826	0,253

Çalışanların örgütsel hafıza ölçeği düzeylerini ölçmek için kullanılan ve 21 madde içeren ölçeğin ifadelerinin ortalama ve standart sapmaları 3,25 ($\pm 1,129$) ile 3,89 ($\pm 0,955$) arasında değişmekte olup katılımcıların örgütlerini örgütsel hafıza konusunda orta değerde görmektedirler (Tablo 10).

Tablo 11

Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Faktör Yükleri			Açıklanan Varyans	Alpha
	Sosyopolitik mesleki bilgi	Mesleki ağlar ve sektörel bilgi	Geçmiş bilgisi		
OM2SPK	0,830				
OM3SPK	0,825				
OM1SPK	0,803				
OM5SPK	0,790				
OM6SPK	0,755				
OM4SPK	0,734			43,929	0,927
OM8JN	0,694				
OM9JN	0,671				
OM10JN	0,655				
OM11JN	0,592				
OM7SPK	0,575				
OM15IN		0,983			
OM16IN		0,881		10,198	0,877
OM14EN		0,606			
OM13EN		0,562			
OM21H			0,924		
OM20H			0,840	5,437	0,888
OM19H			0,792		

Not: Faktör yükleri 0,50'nin altındaki ifadeler gösterilmemiştir. Açıklayıcı Yöntem: Maximum Likelihood; Rotasyon Yöntemi: Promax Kappa 4; % 59,564'ini açıklamaktadır; KMO: 0,915; Bartlett's $\chi^2_{df=153} = 4430,572$; $p < 0,0001$.

Yapılan faktör analizinde KMO 0,915 Bartlett's Testi $\chi^2_{df=153} = 4430,572$; $p < 0,0001$ çıktığından dolayı faktör analizindeki değerlerin kullanılabileceği gözlenmiştir. Tablo 11'de görüldüğü üzere örgütsel hafıza için yapılan faktör analizinde ifadelerden faktör yükü 0,50'nin altında olan 3'ü çıkarılarak 18'i yeniden analize tabi tutulmuş, bunun sonucunda ifadeler 3 faktörde toplanmıştır. İfadelerin

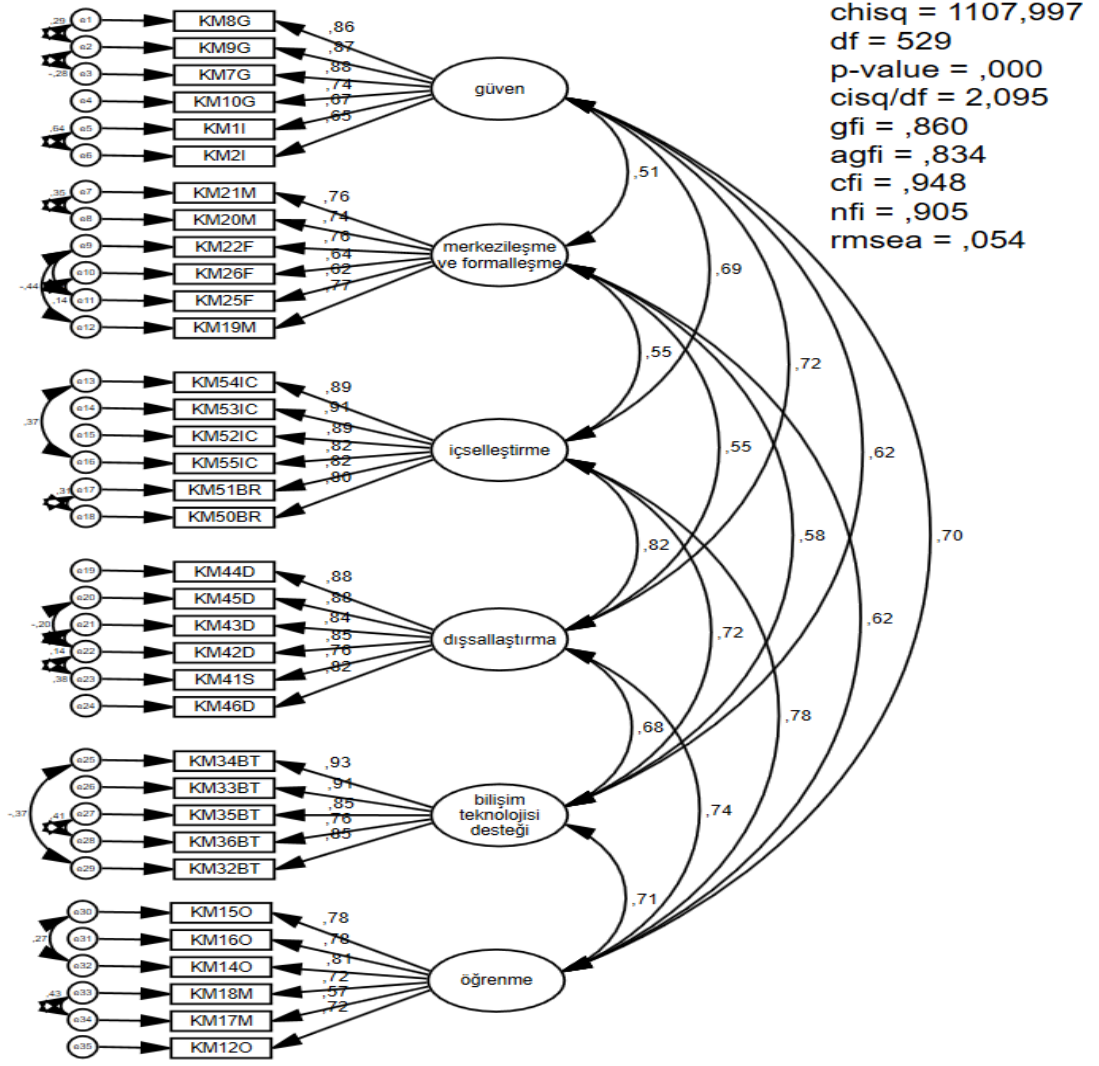
teorik olarak 5 faktörde (Dunham, 2010) toplanması gerekirken 3 faktörde toplanması farklı zaman, sektör, kültür ve örgütsel yapı farklılığından ileri geldiği düşünülebilir. Faktör analizi sonunda açıklama gücü % 59,6 çıkmıştır. Ölçekteki boyutların güvenirlikleri ise 0,877 ile 0,927 arasında bulunmuş olup boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

3.5.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

AFA sonucunda ortaya çıkmış olan ölçek yapılarının her biri için DFA yapılmıştır. DFA’da öncelik olarak ilgili kavramın alt boyutları var ise bunların doğrulanması için birinci düzey analizler, daha sonra ölçeklerin alt boyutları sebebiyle bir yapı oluşturup oluşturmadığına yönelik ikinci düzey analizler yapılmıştır. Birinci düzey ve ikinci düzeydeki doğrulanan boyut ve kavramların yapı güvenirliklerine de ayrıca bakılmıştır.

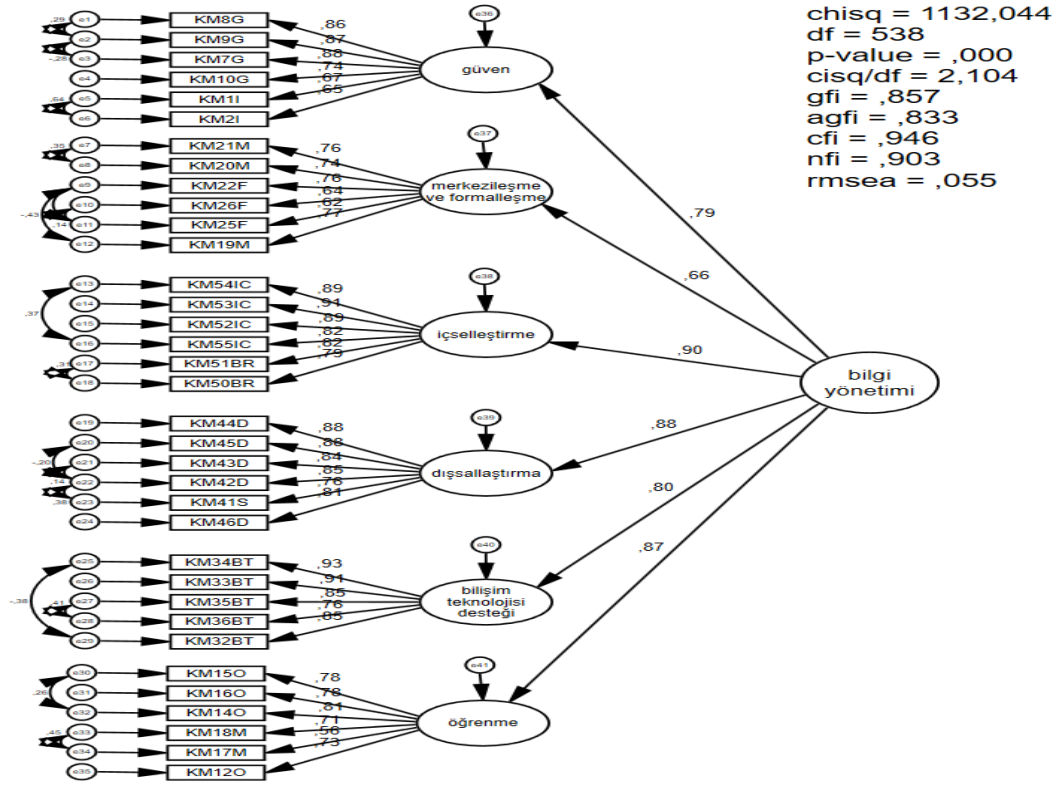
Bilgi yönetimi ölçeğinin AFA sonuçları çerçevesinde oluşmuş olan ifade ve boyutlar DFA’ya uygulandığında iyi uyum sonuçlar vermemiştir ($\chi^2(CMIN) = 1740,443$; $df = 545$; $\chi^2(CMIN)/df = 3,193$ ($p = 0,0001$); $GFI = 0,789$; $AGFI = 0,756$; $CFI = 0,892$; $RMSEA = 0,077$ ($PLOSE = 0,0001$); $SRMR = 0,056$). Bunun üzerine programın önerdiği hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir (Şekil 3). Program yeniden çalıştırıldığında iyi uyum istatistiği elde edilmiştir: ($\chi^2(CMIN) = 1107,997$; $df = 529$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,095$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,860$; $AGFI = 0,834$; $CFI = 0,948$; $RMSEA = 0,054$ ($PLOSE = 0,054$); $SRMR = 0,052$). Boyutların bilgi yönetimi değişkeni altında yapılanıp yapılanmadığına ilişkin ikinci düzey DFA uygulanmış (Şekil 4) ve iyi uyum istatistikleri üretilmiştir ($\chi^2(CMIN) = 1132,044$; $df = 538$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,104$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,857$; $AGFI = 0,833$; $CFI = 0,946$; $RMSEA = 0,055$ ($PLOSE = 0,041$); $SRMR = 0,055$). İlgili ölçeğin güvenirliğine yönelik AVE, CR ve alfa değerlerine bakılmıştır. AVE 0,51 ile 0,74; CR 0,86 ile 0,94 ve alfa ise 0,871 ile 0,967 arasında değişmekte olup oldukça güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 12).

Şekil 3
Bilgi yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu



Şekil 4

Bilgi yönetimi Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonucu



Tablo 12

Bilgi Yönetimi DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri

Faktörler / Maddeler	Birinci Düzey Faktör Yükleri				İkinci Düzey Faktör Yükleri			
	B	s	C.R.	β	B	s	C.R.	β
<i>Güven</i>	1				1			0,787
KM8G	1			0,859				
KM9G	1,072	0,043	24,699	0,868				
KM7G	1,047	0,05	21,023	0,879				
KM10G	0,899	0,054	16,645	0,744				
KM1I	0,897	0,062	14,394	0,67				
KM2I	0,777	0,056	13,852	0,651				
<i>Merkezileşme ve Formalleşme</i>					0,913	0,093	9,842	0,656
KM21M	1			0,761				
KM20M	0,915	0,052	17,659	0,737				
KM22F	0,982	0,075	13,127	0,759				
KM26F	0,848	0,07	12,114	0,642				
KM25F	0,765	0,068	11,288	0,623				
KM19M	0,892	0,066	13,444	0,768				
<i>İçselleştirme</i>					1,204	0,084	14,411	0,899
KM54IC	1			0,886				
KM53IC	1,046	0,04	26,172	0,908				
KM52IC	1,012	0,041	24,963	0,889				
KM55IC	0,929	0,035	26,427	0,818				
KM51BR	0,937	0,044	21,171	0,821				
KM50BR	0,9	0,045	19,942	0,795				
<i>Dışsallaştırma</i>					1,122	0,08	14,063	0,879
KM44D	1			0,879				
KM45D	1,009	0,043	23,53	0,876				
KM43D	1,031	0,048	21,624	0,839				
KM42D	0,98	0,045	21,781	0,85				
KM41S	0,898	0,05	18,123	0,759				
KM46D	0,912	0,044	20,623	0,815				

Tablo 12

Bilgi Yönetimi DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri (Devamı)

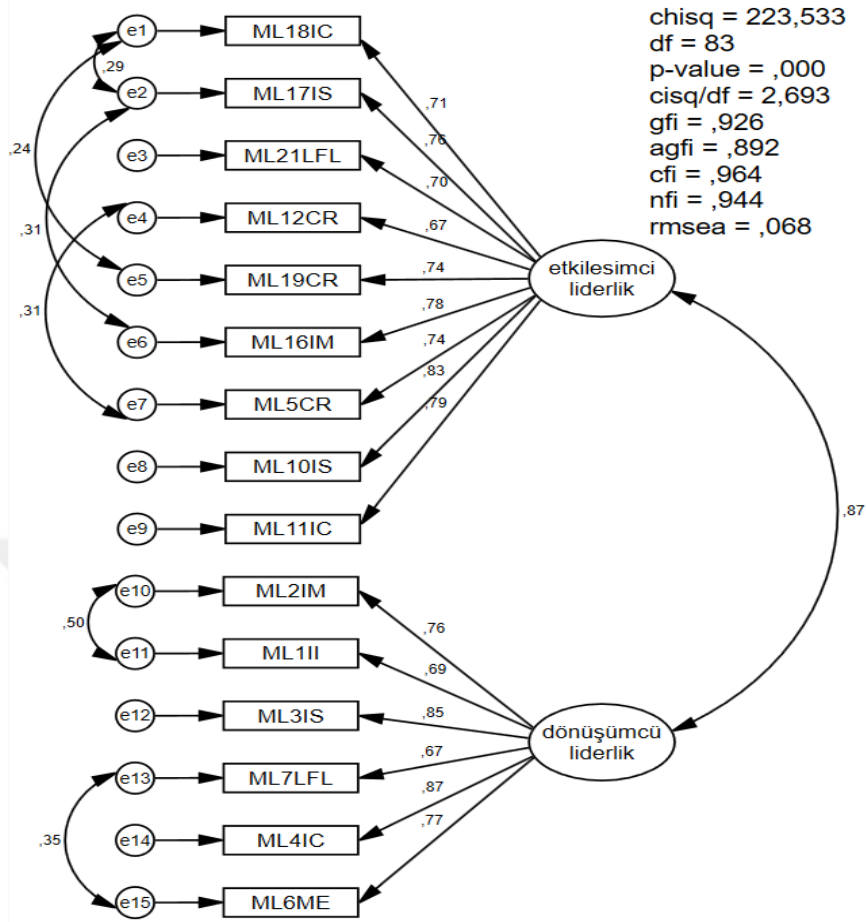
<i>Bilgi Teknolojisi Desteği</i>					1,167	0,086	13,582	0,799
KM34BT	1			0,933				
KM33BT	0,994	0,034	29,581	0,912		AVE = 0,744		
KM35BT	0,913	0,037	24,472	0,846		CR = 0,935		
KM36BT	0,806	0,041	19,719	0,763		Alfa = 0,936		
KM32BT	0,88	0,041	21,427	0,848				
<i>Öğrenme</i>					1,108	0,088	12,583	0,870
KM15O	1			0,784				
KM16O	0,921	0,059	15,575	0,784		AVE = 0,539		
KM14O	1,1	0,057	19,209	0,809		CR = 0,874		
KM18M	0,887	0,063	13,995	0,714		Alfa = 0,880		
KM17M	0,713	0,067	10,691	0,563				
KM12O	0,922	0,065	14,254	0,725				

Not: Tüm faktör yükleri $p = 0,0001$ seviyesinde anlamlıdır. Ölçeğin tümü için AVE = 0,671; CR = 0,924 ve Alfa 0,967'dir.

Çok boyutlu liderlik ölçeğinin AFA sonuçları çerçevesinde oluşmuş olan ifade ve boyutlar DFA'ya uygulandığında iyi uyum sonuçlar vermemiştir ($\chi^2(CMIN) = 463,556$; $df = 89$; $\chi^2(CMIN)/df = 5,208$ ($p \leq 0,0001$); GFI = 0,863; AGFI = 0,815; CFI = 0,904; RMSEA = 0,107 ($PLOSE \leq 0,0001$); SRMR = 0,051). Bunun üzerine programın önerdiği hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir (Şekil 5). Program yeniden çalıştırıldığında iyi uyum istatistiği elde edilmiştir: ($\chi^2(CMIN) = 223,533$; $df = 83$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,693$ ($p \leq 0,0001$); GFI = 0,926; AGFI = 0,892; CFI = 0,964; RMSEA = 0,068 ($PLOSE = 0,004$); SRMR = 0,052). Boyutların tek bir liderlik değişkeni altında yapılanıp yapılanmadığına ilişkin ikinci düzey DFA uygulanmış ve birbirinden farklı iki boyut olduğundan iyi uyum istatistikleri üretilmemiş, program çalışmamıştır. İlgili ölçeklerin güvenilirliğine yönelik AVE, CR ve alfa değerlerine bakılmıştır. Etkileşimce ve dönüşümcü liderlik tiplerinin sırasıyla AVE 0,56 ve 0,60; CR 0,92 ve 0,90 ve alfa ise 0,92 ve 0,91 bulunmuş olup oldukça güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 13).

Şekil 5

Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu



Tablo 13

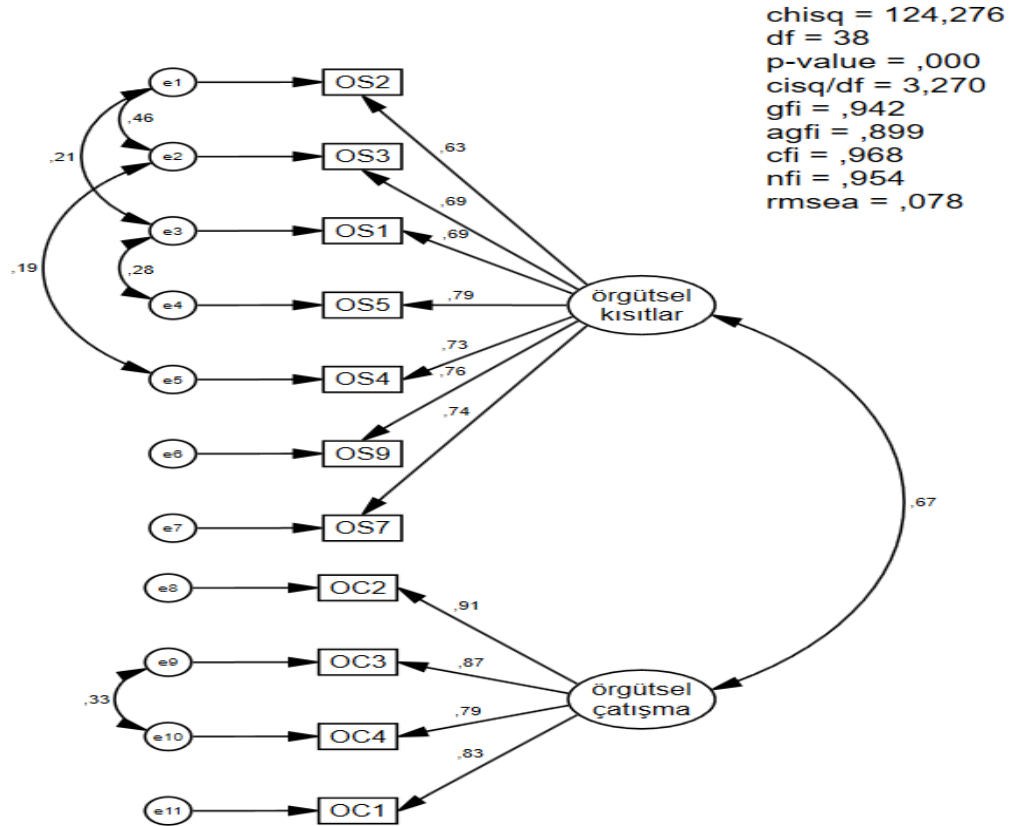
Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin DFA Yapısal Geçerlilik Ve Güvenirlilik Değerleri

Faktörler / Maddeler	Birinci Düzey Faktör Yükleri				AVE, CR ve Alfa Değerleri
	B	s	C.R.	β	
<i>Etkileşimci liderlik</i>					
ML18IC	1			0,714	
ML17IS	1,097	0,066	16,697	0,763	
ML21LFL	1,146	0,088	13,017	0,705	
ML12CR	1,042	0,085	12,329	0,669	AVE = 0,560
ML19CR	0,982	0,063	15,643	0,736	CR =0,920
ML16IM	1,027	0,071	14,456	0,784	Alfa = 0,923
ML5CR	1,167	0,085	13,661	0,74	
ML10IS	1,14	0,075	15,259	0,827	
ML11IC	1,08	0,074	14,517	0,786	
<i>Dönüşümcü liderlik</i>					
ML2IM	1			0,761	
ML1II	1,039	0,054	19,084	0,694	AVE = 0,598
ML3IS	1,122	0,066	16,987	0,847	CR =0,898
ML7LFL	0,912	0,07	13,073	0,675	Alfa = 0,905
ML4IC	1,117	0,064	17,419	0,866	
ML6ME	1,072	0,07	15,33	0,775	

Not: Tüm faktör yükləri p = 0,0001 seviyesinde anlamlıdır. Ölçeğin tümü için AVE, CR ve Alfa değerleri ikinci düzey DFA iyi uyum göstermediği için hesaplanmamıştır.

AFA sonuçları çerçevesinde oluşmuş olan ifade ve boyutlar DFA'ya uygulandığında iyi uyum sonuçları vermemiştir ($\chi^2(CMIN) = 276,838$; $df = 43$; $\chi^2(CMIN)/df = 6,438$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,871$; $AGFI = 0,801$; $CFI = 0,912$; $RMSEA = 0,121$ ($PLOSE \leq 0,0001$); $SRMR = 0,071$). Bunun üzerine programın önerdiği hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir (Şekil 6). Program yeniden çalıştırıldığında kaul edilebilir uyum istatitiği elde edilmiştir: ($\chi^2(CMIN) = 124,276$; $df = 38$; $\chi^2(CMIN)/df = 3,270$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,942$; $AGFI = 0,899$; $CFI = 0,968$; $RMSEA = 0,078$ ($PLOSE = 0,001$); $SRMR = 0,051$). Boyutların tek bir değişken altında yapılanıp yapılanmadığına ilişkin ikinci düzey DFA uygulanmış ve birbirinden farklı iki boyut olduğundan iyi uyum istatistikleri üretilememiş, program çalışmamıştır. İlgili ölçeklerin güvenilirliğine yönelik AVE, CR ve alfa değerlerine bakılmıştır. Örgütsel kısıtlar ve örgütsel çatışma sırasıyla AVE 0,52 ve 0,82; CR 0,88 ve 0,91 ve alfa ise 0,89 ve 0,92 çıkmış olup oldukça güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 14).

Şekil 6
Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu



Tablo 14

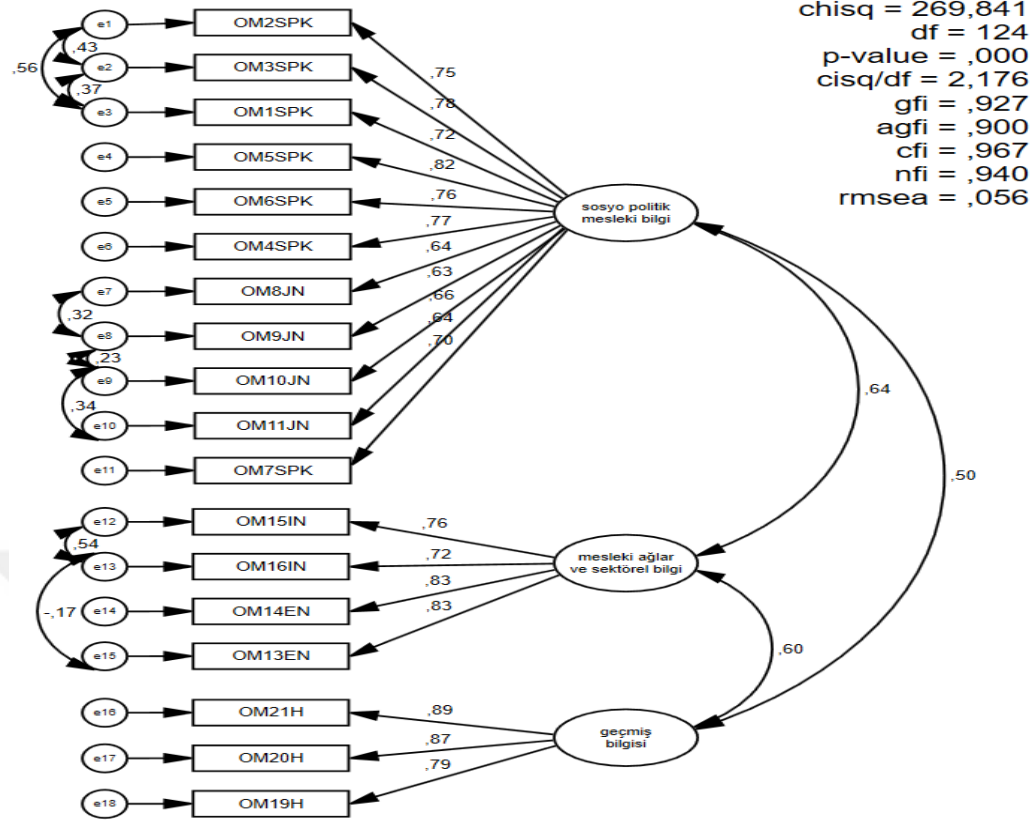
Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlik Değerleri

Faktörler / Maddeler	Birinci Düzey Faktör Yükleri				AVE, CR ve Alfa Değerleri
	B	s	C.R.	β	
<i>Örgütsel kısıtlar</i>					
OS2	1			0,627	
OS3	1,059	0,072	14,696	0,694	
OS1	0,953	0,079	12,034	0,687	AVE = 0,518
OS5	1,151	0,097	11,906	0,786	CR = 0,882
OS4	1,121	0,099	11,299	0,729	Alfa = 0,894
OS9	1,204	0,103	11,699	0,764	
OS7	1,132	0,099	11,446	0,74	
<i>Örgütsel çatışma</i>					
OC2	1			0,91	
OC3	0,94	0,041	22,903	0,871	AVE = 0,723
OC4	0,874	0,046	18,91	0,788	CR = 0,913
OC1	0,855	0,04	21,245	0,828	Alfa = 0,917

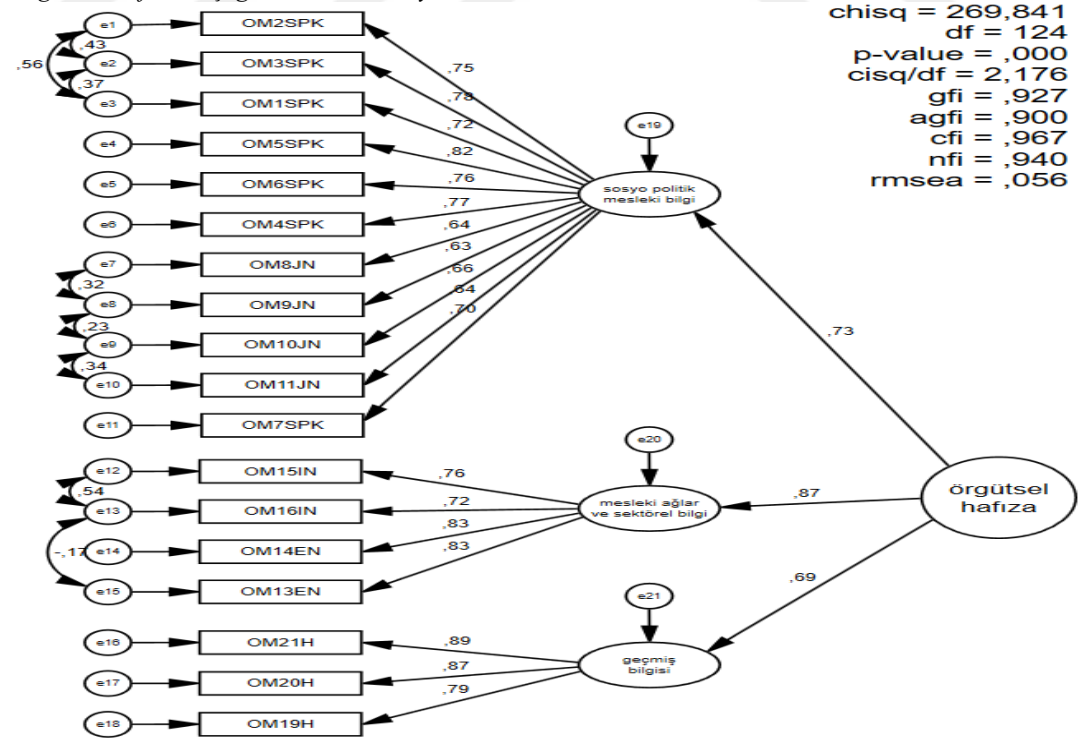
Not: Tüm faktör yükleri $p = 0,0001$ seviyesinde anlamlıdır. Ölçeğin tümü için AVE, CR ve Alfa değerleri ikinci düzey DFA iyi uyum göstermediği için hesaplanmamıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğinin AFA sonuçları çerçevesinde oluşmuş olan ifade ve boyutlar DFA'ya uygulandığında iyi uyum sonuçlar vermemiştir ($\chi^2(CMIN) = 627,588$; $df = 132$; $\chi^2(CMIN)/df = 4,754$ ($p \leq 0,0001$); GFI = 0,830; AGFI = 0,780; CFI = 0,886; RMSEA = 0,101 ($PLOSE \leq 0,0001$); SRMR = 0,055). Bunun üzerine programın önerdiği hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir (Şekil 7). Program yeniden çalıştırıldığında iyi uyum istatistiği elde edilmiştir: ($\chi^2(CMIN) = 269,841$; $df = 124$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,176$ ($p \geq 0,0001$); GFI = 0,927; AGFI = 0,900; CFI = 0,967; RMSEA = 0,056 ($PLOSE = 0,120$); SRMR = 0,039). Boyutların örgütsel hafıza değişkeni altında yapılanıp yapılanmadığına ilişkin ikinci düzey DFA uygulanmış (Şekil 8) ve iyi uyum istatistikleri üretilmiştir ($\chi^2(CMIN) = 269,841$; $df = 124$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,176$ ($p \leq 0,0001$); GFI = 0,927; AGFI = 0,900; CFI = 0,967; RMSEA = 0,056 ($PLOSE = 0,120$); SRMR = 0,039). İlgili ölçeğin güvenirliliğine yönelik AVE, CR ve alfa değerlerine bakılmıştır. AVE 0,52 ile 0,73; CR 0,87 ile 0,92 ve alfa ise 0,88 ile 0,93 arasında değişmekte olup oldukça güvenilir sonuçlar elde edilmiştir (Tablo 15).

Şekil 7
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonucu



Şekil 8
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Sonucu



Tablo 15

Örgütsel Hafıza DFA Yapısal Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri

Faktörler / Maddeler	Birinci Düzey Faktör Yükleri				İkinci Düzey Faktör Yükleri			
	B	s	C.R.	β	B	s	C.R.	β
<i>Sosyo-politik mesleki bilgi</i>					1			0,733
OM2SPK	1			0,748				
OM3SPK	1,026	0,051	20,009	0,78				
OM1SPK	0,981	0,047	21,003	0,722				
OM5SPK	0,997	0,063	15,868	0,819				
OM6SPK	0,951	0,065	14,651	0,761			AVE = 0,516	
OM4SPK	1,007	0,068	14,793	0,768			CR = 0,921	
OM8JN	0,748	0,062	12,096	0,638			Alfa = 0,927	
OM9JN	0,72	0,06	11,937	0,63				
OM10JN	0,769	0,061	12,613	0,663				
OM7SPK	0,87	0,065	13,373	0,7				
OM11JN	0,738	0,06	12,211	0,643				
<i>Mesleki ağ ve sektörel bilgi</i>					1,182	0,141	8,41	0,874
OM15IN	1			0,757			AVE = 0,616	
OM16IN	0,921	0,048	19,037	0,72			CR = 0,865	
OM14EN	1,12	0,073	15,326	0,828			Alfa = 0,877	
OM13EN	1,123	0,074	15,28	0,829				
<i>Geçmiş bilgisi</i>					1,177	0,132	8,912	0,687
OM21H	1			0,888			AVE = 0,728	
OM20H	0,939	0,045	21,015	0,874			CR = 0,889	
OM19H	0,843	0,046	18,521	0,794			Alfa = 0,888	

Not: Tüm faktör yükleri $p = 0,0001$ seviyesinde anlamlıdır. Ölçeğin tümü için AVE = 0,591; CR = 0,811 ve Alfa 0,932'dir.

3.6. BULGULAR

3.6.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyeti, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, bulundukları kurumda çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve yönetici olup olmadıklarına yönelik demografik özelliklerine ait verileri belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmış ve bunların sonuçları ayrı ayrı tablolastırılmıştır.

Araştırmaya 3 farklı sektörden ve 2 şer tane şirketten toplam 370 kişi katılmış olup katılımcıların sektörel anlamda katılımı şu şekilde gerçekleşmiştir; eğitim 98 kişi genel katılımcıların % 26,5 ine denk gelmekte, imalat 207 kişi olup, genel katılımcıların % 55,9 una denk gelmekte, sağlık 65 kişi olup, genel katılımcıların %17,6 sına denk gelmektedir.

Tablo 16
Sektörler Açısından Katılımcıların Frekansları

Sektörler	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim	98	26,5	26,5	26,5
İmalat	207	55,9	55,9	82,4
Sağlık	65	17,6	17,6	100,0
Toplam	370	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan kadın sayısı 140 kişi olup genel katılımcıların % 37,9'una tekabül etmektedir. Araştırmaya katılan erkek sayısı 229 kişi ve erkek sayısı genel katılımcıların % 62,1'ünü teşkil etmektedir (Tablo 17).

Tablo 17
Cinsiyet Açısından Katılımcıların Frekansları

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
kadın	140	37,8	37,9	37,9
erkek	229	61,9	62,1	100,0
Toplam	369	99,7	100,0	
Eksik veri	1	,3		
Toplam	370	100,0		

Araştırmaya katılanların 245'i evli olup, genel katılımcıların % 66,4 üne denk düşmekte, evli olmayanların sayısı 124 kişi olup, genel katılımcıların % 33,6 sına denk gelmektedir.

Tablo 18
Medeni Durum Açısından Katılımcıların Frekansları

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evli	245	66,2	66,4	66,4
Bekar	124	33,5	33,6	100,0
Toplam	369	99,7	100,0	
Eksik veri	1	,3		
Toplam	370	100,0		

Araştırmaya katılanların 69 kişisi ilkokul-ortaokul mezunu (% 18,9), 108 kişi lise mezunu (% 29,5), 62 kişi 2 yıllık üniversite mezunu (% 16,9), 127 kişi 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunudur (% 34,7).

Tablo 19
Eğitim Açısından Katılımcıların Frekansları

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli İlk ve Orta Okul	69	18,6	18,9	18,9
Lise	108	29,2	29,5	48,4
Önlisans (2 yıllık)	62	16,8	16,9	65,3
Lisans (4 yıllık) ve üstü	127	34,3	34,7	100,0
Toplam	366	98,9	100,0	
Eksik veri	4	1,1		
Toplam	370	100,0		

Araştırmaya katılanların 37 kişisi (10,1) yönetici olup, 331 kişisi (% 89,9) yönetici değilim şeklinde cevaplandırmıştır.

Tablo 3
Yönetici Olma Açısından Katılımcıların Frekansları

Yönetici Olma	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli hayır	331	89,5	89,9	89,9
evet	37	10,0	10,1	100,0
Toplam	368	99,5	100,0	
Eksik veri	2	,5		
Toplam	370	100,0		

Araştırmaya katılanların yaş sorusuna 361 kişi cevap vermiş olup katılımcıların yaşları minimum 17 ve maksimum 62 yaş aralığında değişmekte olup ortalama 33,57 ($\pm 7,998$). Firma içi tecrübe sorusuna 360 kişi cevap vermiş olup firma içi tecrübesi 1 ay ile 453 ay aralığında değişmekte olup ortalama 72,77 ($\pm 75,547$) aydır. Toplam iş tecrübesi sorusuna 354 kişi cevap vermiş toplam iş tecrübesi olarak ta 1 ay ile 552 ay aralığında değişmekte olup ortalama 134,87 ($\pm 99,648$) aydır.

Tablo 21
Yaş ve İş Tecrübesi Açısından Katılımcıların Ortalamaları

Yaş ve Tecrübe	Yaş	Firma içi tecrübe (ay)	Toplam tecrübe (ay)
N Geçerli	361	360	354
Eksik	9	10	16
Ortalama	33,57	72,77	134,87
Standart sapma	7,988	75,547	99,648
yatıklık	0,843	1,747	1,323
basıklık	0,654	3,229	2,190
Minimum	17	1	1
Maksimum	62	453	552

3.6.2. Farklılık Analizleri

Çalışmada bulunan demografik değişkenlerin araştırma kavramları olan bilgi yönetimi, örgütsel hafıza, örgütsel kısıt, çatışma, liderlik ve boyutlarının ortalamaları üzerinde farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik *t* ve *f* testleri yapılmıştır.

3.6.2.1. *t* testi

Örgütsel hafıza ve örgütsel hafızanın alt boyutları, bilgi yönetimi ve alt boyutları, liderlik ve alt boyutları, örgütsel kısıt ve çatışma üzerine demografik

değişkenlerin farklılığa neden olabilecek herhangi bir etkilerinin olup olmadığını saptamaya yönelik yapılan *t* testi, ortalama ve standart sapmaları özet olarak Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22
Demografik Değişkenler İtibariyle Kavramlarla İlgili *t* Testi

Değişkenler		Cinsiyet		Medeni durum		Yöneticilik Durumu	
		Kadın	Erkek	Evli	Bekar	Hayır	Evet
Bilgi Yönetimi	<i>n</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	3,34	3,41	3,40	3,36	3,40	3,30
	<i>s</i>	0,67	0,90	0,86	0,74	0,831	0,761
	<i>t</i>	-0,755		0,355		0,778	
Örgütsel Hafıza	<i>n</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	3,56	6,57	3,57	3,57	3,57	3,65
	<i>s</i>	0,53	0,84	0,786	0,631	0,76	0,52
	<i>t</i>	-0,111		-0,012		-0,6259	
Dönüşümsel Liderlik	<i>n</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	3,67	3,58	3,64	3,58	3,60	3,82
	<i>s</i>	0,72	1,06	0,98	0,87	0,94	0,91
	<i>t</i>	0,960		0,585†		-1,436	
Etkileşimsel Liderlik	<i>n</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	3,41	3,38	3,44	3,30	3,36	3,65
	<i>s</i>	0,76	1,01	0,95	0,86	0,92	0,90
	<i>t</i>	0,356		1,454†		-1,797	
Örgütsel Kısıtlar	<i>n</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	2,10	2,19	2,14	2,20	2,15	2,23
	<i>S</i>	0,715	0,99	0,92	0,86	0,92	0,64
	<i>t</i>	-0,994		-0,549†		-0,628	
Örgütsel Çatışma	<i>N</i>	140	230	246	124	333	37
	$\bar{x}$	1,88	1,93	1,90	1,94	1,91	1,95
	<i>S</i>	0,89	1,04	0,97	1,02	1,00	0,86
	<i>t</i>	-0,443		-0,354†		-0,318	

Not: **p*<0,05; ***p*<0,01 düzeyinde anlamlıdır. †Varyanslar eşit olmayan *t* değerleri esas alınmıştır.

Tablo 22’de cinsiyet, medeni durum ve yönetici olma durumu kategorilerinin kavram ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. İki kategori şeklindeki demografik değişkenler olan cinsiyet, medeni durum ve yönetici durumları itibariyle kavram ortalamaları arasında farklılığına yönelik bağımsız örnekler itibariyle farklılık analizi için *t* testi yapılmıştır. Yapılan analizde cinsiyet, medeni durum ve yönetici olma durumlarındaki kategorilerin hiçbir kavram ortalaması arasında fark olmadığı görülmüştür.

3.6.2.2. F testi

Tablo 4

Sektörler İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi

Değişkenler		N	$\bar{x}$	s	f testi
Bilgi yönetimi	Eğitim	98	3,5956	0,58120	4,719**
	İmalat	207	3,2889	0,94593	
	Sağlık	65	3,4092	0,65214	
	Total	370	3,3913	0,82409	
Örgütsel hafıza	Eğitim	98	3,7579	0,53139	5,358**
	İmalat	207	3,4707	0,84690	
	Sağlık	65	3,6239	0,55258	
	Total	370	3,5737	0,73689	
Etkileşimsel liderlik	Eğitim	98	3,5363	0,83728	2,391
	İmalat	207	3,3017	1,00818	
	Sağlık	65	3,4598	0,70434	
	Total	370	3,3916	0,92124	
Dönüşümsel liderlik	Eğitim	98	3,9575	0,72680	10,141**
	İmalat	207	3,4485	1,04975	
	Sağlık	65	3,6333	0,72899	
	Total	370	3,6158	0,94498	
Örgütsel kısıtlar	Eğitim	98	2,1545	0,71463	2,018
	İmalat	207	2,0987	0,98454	
	Sağlık	65	2,3538	0,82766	
	Total	370	2,1583	0,89606	
Örgütsel çatışma	Eğitim	98	1,5179	0,66217	13,389**
	İmalat	207	1,9831	1,06452	
	Sağlık	65	2,2654	0,95390	
	Total	370	1,9095	0,98580	

Not: ** $p \leq 0,01$ ve * $p \leq 0,05$.

Bilgi yönetimi değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=4,719$; $p < 0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Eğitim sektörünün ($3,60 \pm 0,58$), imalat sektörüne ($3,28 \pm 0,95$) göre daha yüksek örgütlerinin bilgi yönetimine haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) çıkmıştır.

Örgütsel hafıza değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=5,358$; $p < 0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Eğitim sektörünün ($3,76 \pm 0,53$), imalat sektörüne ($3,47 \pm 0,85$) göre daha yüksek örgütlerinin örgütsel hafızaya haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) çıkmıştır.

Etkileşimsel liderlik değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=2,391$; $p > 0,05$) çıkmamıştır.

Dönüşümsel liderlik değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=10,141$; $p < 0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır.

Eğitim sektörünün ($3,96 \pm 0,73$), imalat sektörüne ($3,45 \pm 1,05$) göre daha yüksek örgütlerinin dönüşümsel liderliğe haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamı ($p < 0,01$) çıkmıştır.

Örgütsel kısıtlar değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=2,018$; $p > 0,05$) çıkmamıştır.

Örgütsel çatışma değişkeninin sektörler itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=13,389$; $p < 0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangi sektörden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Eğitim sektörünün ($1,52 \pm 0,66$) imalat sektörüne ($1,98 \pm 1,06$) ve sağlık sektörüne ($2,26 \pm 0,95$) göre daha yüksek örgütlerinin örgütsel çatışma haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamı ($p < 0,01$) çıkmıştır.

Tablo 24
Eğitim İtibariyle Kavramlarla İlgili F Testi

Değişkenler		N	x	s	F testi
Bilgi yönetimi	İlkokul	69	3,5126	1,02584	5,679**
	Lise	108	3,2093	0,75968	
	2 yıllık üniversite	66	3,2074	0,89964	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	3,5757	0,65180	
	Total	370	3,3913	0,82409	
Örgütsel hafıza	İlkokul	69	3,6369	0,91974	5,421**
	Lise	108	3,3503	0,70806	
	2 yıllık üniversite	66	3,5850	0,72764	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	3,7235	0,60594	
	Total	370	3,5737	0,73689	
Etkileşimsel liderlik	İlkokul	69	3,5974	1,05049	6,221**
	Lise	108	3,1235	0,82372	
	2 yıllık üniversite	66	3,2845	0,93128	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	3,5634	0,86352	
	Total	370	3,3916	0,92124	
Dönüşümsel liderlik	İlkokul	69	3,6087	1,13429	7,588**
	Lise	108	3,3549	0,91290	
	2 yıllık üniversite	66	3,4874	0,93977	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	3,9081	0,77741	
	Total	370	3,6158	0,94498	
Örgütsel kısıtlar	İlkokul	69	1,9193	0,95909	3,153*
	Lise	108	2,2526	0,90110	
	2 yıllık üniversite	66	2,3442	0,99322	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	2,1114	0,77286	
	Total	370	2,1583	0,89606	
Örgütsel çatışma	İlkokul	69	1,8478	1,00020	11,208**
	Lise	108	2,2014	1,02507	
	2 yıllık üniversite	66	2,1780	1,12384	
	4 yıllık ve üzeri üniversite	127	1,5551	0,72300	
	Total	370	1,9095	0,98580	

Not: ** $p \leq 0,01$ ve * $p \leq 0,05$.

Bilgi yönetimi değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=5,679$; $p < 0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını

belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ($3,21\pm0,76$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,58\pm0,65$) göre ve 2 yıllık önlisans mezunlarının ($3,20\pm0,90$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,58\pm0,65$) göre daha yüksek örgütlerinin bilgi yönetimine haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

Örgütsel hafıza değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=5,421$; $p<0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ($3,35\pm0,70$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,72\pm0,60$) göre daha yüksek örgütlerinin örgütsel hafıza haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

Etkileşimci liderlik değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=6,221$; $p<0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden varyanslar eşit olmadığından Tamhane kullanılmıştır. İlkokul mezunlarının ($3,60\pm1,05$) lise mezunlarına ($3,12\pm0,82$) ve lise mezunlarının ($3,12\pm0,82$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,56\pm0,86$) göre daha yüksek örgütlerinin etkileşimci liderlik haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

Dönüşümsel liderlik değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=7,588$; $p<0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ($3,35\pm0,91$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,91\pm0,77$) göre ve 2 yıllık önlisans mezunlarının ($3,49\pm0,94$) 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($3,91\pm0,77$) göre daha yüksek örgütlerinde dönüşümsel liderlik haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

Örgütsel kısıtlar değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=3,153$; $p<0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. 2 yıllık önlisans mezunlarının ($2,34\pm0,99$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($2,11\pm10,77$) göre daha yüksek örgütlerinde bir örgütsel kısıtlar haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

Örgütsel çatışma değişkeninin eğitim durumu itibariyle farklılığı istatistiki olarak anlamlı ($F=11,208$; $p<0,01$) çıkmıştır. Farklılığın hangisinden kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmıştır. Lise mezunlarının ($2,20\pm1,02$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($1,55\pm0,72$) göre ve 2 yıllık önlisans mezunlarının ($2,18\pm1,12$), 4 yıllık ve üzeri üniversite mezunlarına ($1,55\pm0,72$) göre daha yüksek bir örgütlerinde örgütsel çatışma haiz olduğunu düşündükleri istatistiki olarak anlamlı ($p<0,01$) çıkmıştır.

2.6.4. Korelasyon Analizi

Örgütsel hafıza, bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel kısıt ve çatışma konularının demografik değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığı ve ilişki varsa bunun yönü ve şiddeti ile ilgili bilgi edinmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 25'te yapılan değişkenlere ilişkin Pearson korelasyon analizi ile ilgili sonuçlar gösterilmektedir.

Yapılan korelasyon analizinde Bilgi Yönetimi kendi alt boyutlarıyla 0,718 ile 0,876; Örgütsel Hafıza ise kendi alt boyutlarıyla 0,689 ile 0,930 orta ve yüksek ilişkili 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bilgi yönetimi Örgütsel Hafıza ($r=0,654$), etkileşimci liderlikle ($r=0,702$), dönüşümsel liderlikle ($r=0,655$) ile orta seviyede olumlu; örgütsel kısıtlar ve örgütsel çatışma ile zayıf olumsuz istatistiki olarak anlamlı ($p\leq0,01$) ilişkilidir.

Tablo 25
Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Yaş	Firm_tec	Top_tec	BilYön	Güv	Mer_for	İçsel	Dissal	BilTekD	Öğree	ÖHaf	SPM	MASek	GecM	Etkileş	Dönüş	ÖKıs
Yaş																	
Firm_tec	0,615**																
Top_tec	0,787**	0,729**															
BilYön	0,077	-0,081	-0,008														
Güv	0,091	-0,057	-0,027	0,812**													
Mer_for	0,075	-0,021	0,025	0,718**	0,458**												
İçsel	0,015	-0,127*	-0,053	0,876**	0,648**	0,498**											
Dissal	0,070	-0,081	0,011	0,867**	0,688**	0,495**	0,780**										
BilTekD	0,012	-0,074	-0,030	0,825**	0,590**	0,514**	0,711**	0,655**									
Öğren	0,115*	-0,042	0,030	0,848**	0,637**	0,553**	0,691**	0,671**	0,646**								
ÖHaf	-0,057	-0,073	-0,089	0,654**	0,568**	0,441**	0,563**	0,595**	0,545**	0,528**							
SPM	-0,023	-0,055	-0,062	0,624**	0,569**	0,393**	0,539**	0,581**	0,480**	0,523**	0,930**						
MASek	-0,083	-0,144**	-0,114*	0,535**	0,399**	0,406**	0,465**	0,461**	0,520**	0,399**	0,784**	0,567**					
GecM	-0,075	0,020	-0,067	0,382**	0,334**	0,278**	0,314**	0,338**	0,338**	0,292**	0,689**	0,458**	0,528**				
Etkileş	0,054	-0,040	-0,027	0,702**	0,602**	0,493**	0,593**	0,581**	0,611**	0,596**	0,659**	0,594**	0,543**	0,474**			
Dönüş	0,101	-0,045	0,031	0,655**	0,591**	0,394**	0,564**	0,573**	0,517**	0,607**	0,673**	0,656**	0,507**	0,403**	0,747**		
ÖKıs	-0,016	0,050	0,089	-0,267**	-0,336**	-0,158**	-0,190**	-0,277**	-0,165**	-0,190**	-0,092	-0,109*	-0,042	-0,036	-0,273**	-0,224**	
ÖÇat	-0,067	0,064	0,056	-0,316**	-0,398**	-0,128*	-0,260**	-0,299**	-0,203**	-0,280**	-0,175**	-0,192**	-0,124*	-0,053	-0,211**	-0,377**	0,567**

Not: Firm_tec = Firma tecrübesi; Top_tec= Toplam iş tecrübesi; BilYön=Bilgi yönetimi ; Güv=Güven ; Mer_for=merkezileşme formalizasyon; İçsel=içselleştirme ;

Dissal=dışsallama ; BilTekD=Bilgi teknolojileri desteği ; Öğree=öğrenme ; ÖHaf=örgütsel hafıza ; SPM=sosyopolitik mesleki bilgi ; MASek=mesleki ağlars ektörel

bilgi; GecM=geçmiş bilgisi ; Etkileş= etkileşimsel liderlik; Dönüş=dönüşümsel liderlik; ÖKıs=örgütsel kısıtlar; ÖÇat.=örgütsel çatışma * p≤0,05 ve ** p≤0,01 düzeyinde anlamlıdır.

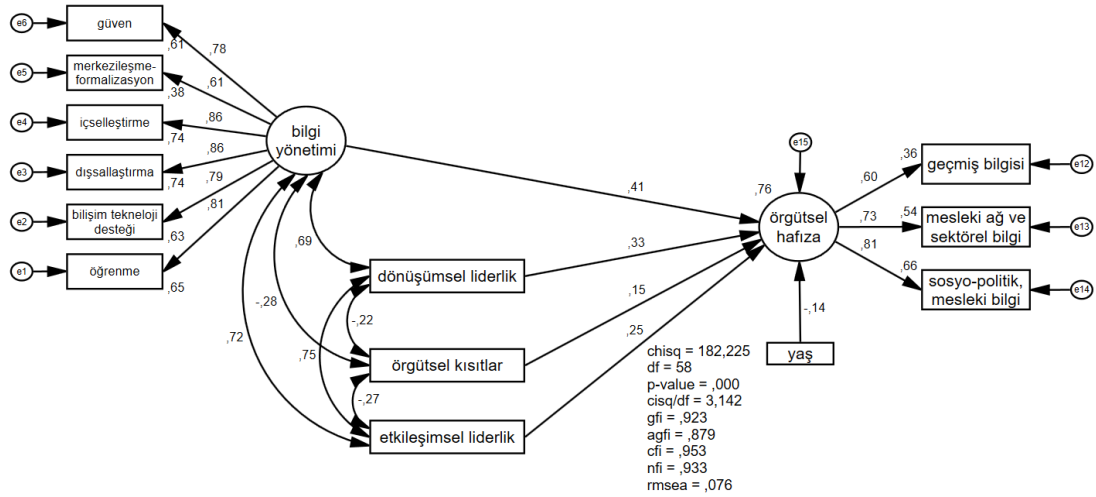
3.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli Analizleri

3.6.5.1. Tüm Sektörler İtibariyle Modelin Testi

Çalışmanın amacı olan örgütsel hafızaya etki eden faktörlerin tespiti için yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Bunun için daha önce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan bilgi yönetimi, dönüşümsel liderlik, örgütsel kısıtlar, örgütsel çatışma, etkileşimsel liderlik faktörleri modele bağımsız değişkenler olarak dahil edilmiştir. Bu modelde ayrıca kontrol değişkeni olarak yaş, cinsiyet, evlilik durumu, eğitim durumu, sektör, firma tecrübesi, toplam iş tecrübesi, yöneticilik durumu bağımlı değişkene etki eden faktörler ve ayrıca birbirleriyle ve bağımsız değişkenlerle kovaryans şeklinde modele eklenmiştir.

Şekil 9

Model Çıktısı



Yapılan analizde model iyi uyum istatistikleri üretmiştir ($\chi^2(CMIN) = 280,982$; $df = 110$; $\chi^2(CMIN)/df = 2,554$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,931$; $AGFI = 0,854$; $CFI = 0,956$; $RMSEA = 0,065$ ($PLOSE = 0,005$); $SRMR = 0,036$) olmasına rağmen bazı ilişkilerde anlamsız çıktığından bunlar modelden çıkarılmıştır. Öncelikle kontrol değişkenlerden başlanarak anlamsız kovaryans ve yollar modelden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda Şekil 9'daki model elde edilmiştir. Bu model iyi uyum istatistikleri üretmiştir ($\chi^2(CMIN) = 182,225$; $df = 58$; $\chi^2(CMIN)/df = 3,142$ ($p \leq 0,0001$); $GFI = 0,923$; $AGFI = 0,879$; $CFI = 0,953$; $RMSEA = 0,076$ ($PLOSE \leq 0,0001$); $SRMR = 0,043$).

Tablo 26'ya bakıldığında etki eden faktör olarak bilgi yönetimi ($\beta=0,409$; $p \leq 0,0001$), dönüşümsel liderlik ($\beta=0,329$; $p \leq 0,0001$), etkileşimsel liderlik ($\beta=0,248$; p

$\leq 0,0001$), örgütsel kısıtlar ($\beta=0,155$; $p \leq 0,0001$) olumlu ve kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş ($\beta=-0,143$; $p \leq 0,0001$) olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisinde açıklama gücü 0,76 gücü yüksek çıkmıştır.

Tablo 26
Modelin Standardize Olmayan ve Standardize Tahmini Değerleri

			Standardize olmayan regresyon ağırlıkları				Standardize regresyon tahmin değerleri
			Tahmin değerleri	S.E.	C.R.	p	
ÖHaf	<---	BilYön	0,33	0,058	5,68	***	0,409
ÖHaf	<---	ÖKıs	0,108	0,029	3,745	***	0,155
ÖHaf	<---	Dönüş	0,218	0,043	5,049	***	0,329
ÖHaf	<---	Etkileş	0,169	0,046	3,695	***	0,248
ÖHaf	<---	Yaş	-0,011	0,003	-3,639	***	-0,143
Öğren	<---	BilYön	1				0,807
BilTekD	<---	BilYön	1,07	0,062	17,207	***	0,792
Dissal	<---	BilYön	1,075	0,056	19,261	***	0,859
İçsel	<---	BilYön	1,129	0,058	19,384	***	0,863
Mer_for	<---	BilYön	0,816	0,066	12,416	***	0,613
Güv	<---	BilYön	0,98	0,058	16,948	***	0,784
GecM	<---	ÖHaf	1				0,601
MASek	<---	ÖHaf	1,111	0,103	10,79	***	0,732
SPM	<---	ÖHaf	1,037	0,09	11,476	***	0,812
BilYön	<-->	Dönüş	0,503	0,051	9,843	***	0,686
orgkısıt	<-->	Dönüş	-0,19	0,045	-4,207	***	-0,224
orgkısıt	<-->	Etkileş	-0,225	0,044	-5,057	***	-0,273
Dönüş	<-->	Etkileş	0,649	0,056	11,496	***	0,747
BilYön	<-->	ÖKıs	-0,192	0,04	-4,853	***	-0,277
BilYön	<-->	Etkileş	0,516	0,051	10,151	***	0,722

Not: *** $p \leq 0,0001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.6.5.2. Sektörler İtibariyle Modelin Testi

Modelin sektörler itibariyle farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik model karşılaştırması yapılmıştır. Bunun için Ki-kare farklılık Temelli Çoklu Grup Analizi (Multigroup Analysis with Chi-squares Differences) yapılmıştır. Analizde Model itibariyle sektörler arasında bir farklılık görülmemiştir (ki-kare farklılık 28,145; $p = 0,254$).

Tablo 27'ye bakıldığında bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya etkisinin en fazla sağlık sektöründe ($\beta=0,588$; $p \leq 0,01$), örgütsel kısıtların en fazla eğitimde ($\beta=0,208$; $p \leq 0,10$) etkileşimsel liderliğin etkisinin en fazla eğitim sektöründe ($\beta=0,436$; $p \leq 0,01$), dönüşümsel liderliğin ise imalat sektöründe ($\beta=0,359$; $p \leq 0,01$), yaşın etkisinin en fazla imalat sektöründe ($\beta=-0,157$; $p \leq 0,01$) olduğu görülmüştür.

Tablo 27

Yolların Sektörler İtibariyle Beta Değerleri

Yollar		B	Eğitim			β	B	İmalat			β	B	Sağlık			β
			S.E.	C.R.				S.E.	C.R.				S.E.	C.R.		
F3oh	<---	age	-0,009	0,01	-1,242	-0,122	-0,014	0,004	-3,258	-0,157***	-0,01	0,01	-1,056	-0,117		
F3oh	<---	F1by	0,477	0,2	2,344	0,462*	0,314	0,069	4,568	0,383***	0,546	0,207	2,637	0,588**		
F3oh	<---	orgkısıt	0,151	0,09	1,754	0,208	0,104	0,037	2,778	0,14**	0,075	0,078	0,961	0,11		
F3oh	<---	donusumlid	0,151	0,11	1,364	0,211	0,251	0,058	4,342	0,359**	0,102	0,122	0,836	0,131		
F3oh	<---	etlisemlid	0,27	0,11	2,575	0,436**	0,183	0,064	2,864	0,251**	0,051	0,133	0,387	0,064		

Ayrıca her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisinin (yolun) sektörler itibariyle değişip değişmediğine yönelik test yapılmıştır. Bu testte her bir yolun standart olmayan beta verileri ve kritik rasyoları kullanılmaktadır. Her bir grubun standart olmayan betaları diğer grubuyla karşılaştırılarak farklılığın Z değeri açısından anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır. Tablo 28’den görüldüğü üzere tüm yollar itibariyle sektörler arasında farklılık olmadığı görülmektedir ($p \geq 0,05$ düzeyinde).

Tablo 28

Çok Gruplu Analiz (Kritik Oranlar İtibariyle Tahimin Beta /Z-değerleri)

Yollar			Standardize Olmayan Beta Değerleri			Sektörel Karşılaştırmaların Z Değerleri		
			Eğitim	İmalat	Sağlık	Eğitim-İmalat	Eğitim-Sağlık	İmalat-Sağlık
Örgütsel Hafıza	<---	Yaş	-0,009	-0,014***	-0,010	-0,651	-0,148	0,328
Örgütsel Hafıza	<---	Bilgi Yönetimi	0,477**	0,314***	0,546***	-0,759	0,240	1,066
Örgütsel Hafıza	<---	Örgütsel Kısıtlar	0,151*	0,104***	0,075	-0,498	-0,649	-0,331
Örgütsel Hafıza	<---	Dönüşümcü Liderlik	0,151	0,251***	0,102	0,804	-0,297	-1,105
Örgütsel Hafıza	<---	Etkileşimci Liderlik	0,27***	0,183***	0,051	-0,710	-1,290	-0,890
bilgi								
teknoplojilerinin	<---	Bilgi Yönetimi	1,09***	1,065***	1,112***			
desteği						-0,110	0,082	0,256
dışsallaştırma	<---	Bilgi Yönetimi	1,19***	1,044***	1,163***	-0,756	-0,110	0,673
İçselleştirme	<---	Bilgi Yönetimi	1,045***	1,139***	1,086***	0,509	0,175	-0,317
Merkezileşme-	<---	Bilgi Yönetimi	0,692***	0,932***	0,736***	1,063	0,153	-0,961
formalleşme						-1,529	-1,662*	-0,608
güven	<---	Bilgi Yönetimi	1,276***	0,952***	0,842***	2,229**	0,300	-1,761*
masekbil	<---	Örgütsel Hafıza	0,662***	1,154***	0,743***	1,440	0,399	-0,836
spmbil	<---	Örgütsel Hafıza	0,757***	1,04***	0,858***			

Notes: *** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,10

Tablo 5

Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu

Hipotez No	Hipotez	Analiz Yöntemi	Kabul/Ret Durumu
H ₁	Bilgi yönetimi örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.	Regresyon, YEM Modeli	kabul
H _{2a}	Etkileşimci liderlik örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.	Regresyon, YEM Modeli	kabul
H _{2b}	Dönüşümcü liderlik örgütsel hafızayı pozitif yönde etkiler.	Regresyon, YEM Modeli	kabul
H ₃	Örgütsel kısıtlar örgütsel hafızayı negatif yönde etkiler.	Regresyon, YEM Modeli	red*
H ₄	Çatışma örgütsel hafızayı negatif yönde etkiler.	Regresyon, YEM Modeli	red

* Hipotez negatif yönde etkilediği şekilde kurulmuş olsa da yapılan analizde 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde etkilediği çıkmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırmadaki bulgulara dayanılarak elde edilen sonuçlar akademik yazındaki diğer sonuçlarla karşılaştırılmış, tartışılmış ve bunlarla ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan değerlendirmeler ışığında bundan sonra yapılacak olan akademik çalışmalar ve örgüt yöneticileri ile çalışanları için çeşitli öneriler geliştirilmiş ve bu konulara yer verilmiştir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada örgütsel hafıza üzerinde bilgi yönetimi ve liderlik konularının besleyici, örgütsel kısıtlar ve çatışma konularının kısıtlayıcı rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir.

Araştırmada gerekli olan verileri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma Hatay ilinin Antakya ve İskenderun ilçelerinde bulunan imalat, sağlık ve eğitim sektörlerindeki yönetici ve çalışanlara uygulanmıştır. Bu çalışmada ankete katılanların örgütsel hafıza düzeylerini ölçmek amacıyla Dunham (2010) tarafından geliştirilen örgütsel hafıza ölçeği; bilgi yönetimi düzeylerini ölçmek amacıyla Lee ve Choi (2003) tarafından geliştirilen bilgi yönetimi ölçeği; liderlik düzeylerini ölçmek için Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ), son olarakta örgütsel kısıtlar ve çatışma düzeylerini ölçmek için Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel kısıtlar ve çatışma ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada bağımlı değişkenlerin ve bağımsız değişkenin etkisini ölçmeye yönelik Yapısal Eşitlik Modeli üzerinden analiz uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara; bilgi yönetimi, liderlik (etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik) ve örgütsel kısıtların örgütsel hafızayı olumlu şekilde etkilediği ve kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş faktörünün örgütsel hafızayı olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışmada iddia edilen çatışmanın örgütsel hafızayı olumsuz etkileyip kısıtladığı yönünde bir etki tespit edilememiştir.

Faktörlerin örgütsel hafızaya olan etkisinde sektörel anlamda (eğitim ile imalat, eğitim ile sağlık ve imalat ile sağlık arasında) farkın anlamlı olup olmadığına yönelik analiz yapılmış, sonuç olarak her biri için anlamlı bir fark bulunmamıştır. İstatistiki olarak anlamlı bir fark olmamakla birlikte, etkiler incelendiğinde bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya etkisinin en fazla sağlık sektöründe, örgütsel kısıtlar ile etkileşimsel liderliğin etkisinin en fazla eğitim sektöründe, dönüşümsel liderlik ile yaşın etkisinin en fazla imalat sektöründe olduğu görülmüştür.

Çalışmada bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya olan etkisinin en fazla olduğu sektör sağlık sektörü çıkmıştır. Çünkü sağlık hizmetlerinde veri ve bilgi sürekli bir şekilde üretilmekte ve de kullanılmakta olduğundan verimli bir şekilde yönetilmesini gerektirir (Esatoğlu ve Köksal, 2010).

Altındış (2011) sağlık kurumlarının bilgiye dayalı sektör olduklarını, sağlık hizmetlerinin her aşamasında ilgili işlemler çerçevesinde ihtiyaç duyulan bilginin sağlanabilmesi için bilgi sistemlerinin var olması gerektiğini, bu anlamda bilgi yönetimi ihtiyacının kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Toplum sağlığının korunması ve geliştirilmesi adına, sağlık hizmetlerinin sunumunda gerekli olan faaliyetlerin düzenli ve sistemli bir şekilde ifa ediliyor olması gerekmektedir.

Hastalar sağlık kuruluşuna girişlerinden çıkışlarına kadar geçen zaman aralığında pek çok personel ve malzemeyle karşılaşmakta, kendileriyle ilgili çeşitli işlemler sonucunda değişik bilgiler toplanmakta ve kayda alınarak, istenilen yer ve zamanda kullanıma hazır hale getirilmektedirler. Bu tür kayıtların yapılması, düzenlenmesi, gerekli bilgilerin birleştirilmesi bilgi yönetimi gibi profesyonel bir durumu gerektirmektedir.

Wickramasinghe ve Geisler (2007) sağlık sektöründe bilgi yönetimin hem klinik açıdan, hem de idari yönetim açısından çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Rubenstein ve Geisler (2005) sağlık sektöründeki hastane ve kurumların bilgi yönetimine neden ihtiyaç duyduklarını şu şekilde açıklamaktadırlar (aktaran Altındış, 2011);

- “1. Tıbbi hataların önlenmesine yönelik raporlama sistemlerinin kurulması,*
- 2. Temel ve özel fonksiyonlar için bilgi depolarına köprü kurma,*
- 3. Kendi ve diğer organizasyonların tecrübelerinden öğrenme,*

4. *Kaynakça zengin ya da daha güçlü birimlerden alınan tecrübelerle kaynakça fakir birimleri desteklemek ve maliyet tasarrufu sağlama,*
5. *Hasta hizmetleri ve verimliliğin geliştirilmesi gibi konularda kullanılan metotların değişimi için,*
6. *İşe uygun personelin işe alımı,*
7. *Organizasyonel dizayn,*
8. *Alet ve malzemelerin uygun şekilde kullanımı,*
9. *Pahalı malzemelerin tekrar tekrar alımının engellemesine yönelik eğitimi,*
10. *İş akışlarının düzenlenmesi,*
11. *Hastalık yönetiminden enfeksiyon kontrolüne kadar tüm aşamalarda sağlık hizmetleri bilgi yönetim uygulamalarına gereksinim duyarlar”.*

Bass ve Avolio (1992: 21) günümüz koşulları içerisinde pazar koşulları ve işgücü yapılarının çok hızlı değişim sergilediğini, böylesi durumlarda daha etkin ve verimli olmak isteyen örgütlerin, etkileşimci liderlik yönündeki yaklaşımlara daha az, dönüşümcü liderlik yönündeki yaklaşımlara ise daha çok ağırlık vermeleri gerektiği hususunda fikir beyan etmişlerdir. İmalat sektörleri gibi sektörlerde dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının daha fazla etkili olmasının sebepleri işgücü ve pazar koşulları yapısının sürekli ve çok hızlı değişim sergilemesi olabilmektedir. Ayrıca etkileşimci liderler Bass'ın (1985) belirttiği gibi değişim veya yenilikçiliğe değil, işlerin doğası gereği, önceden planlandıkları şekilde yürütülmesine, doğru şekilde tamamlanmasına çaba gösteren bir düşünce yapısına sahiptirler. Eğitim sektörleri önceden belirlenmiş planlar çerçevesinde öğrencilere ne verilmesi gerektiği, nasıl verilmesi gerektiği konusunda planlanmış sektörlerdir. Dolayısıyla etkileşimci liderlikteki üyelerin günlük iş yüklerinin tanımlanması, görev dağılımları, üyelere verilen görevlerin belirli şartlarda kontrollerinin yapılmasını kapsayan özgörevlerin yerine getirilmesinin rutin haline geldiği durum tam da eğitim sektöründeki durumlarla uyusmaktadır.

Erdoğruca (2011) etkileşimsel liderlerin standartlara, kurallara, düzenlemelere bağlı olmakla birlikte örgüt üyelerinin bunlara uygun hareket edip etmediklerini denetlediğini, üyelere geri bildirimde bulunduklarını, belirlenen standartlarda olanların ödüllendirildiğini, olmayanların ceza ve yaptırımlara tabi tutulduklarını, bu gücün kaynağının biçimsel ve yasal olduğunu vurgulamaktadır. Eğitim sektöründeki durum benzerdir. Eğitim belirli müfredat çerçevesinde, belirli standartlarda ve belirlenmiş kurallar çerçevesinde verilmektedir. Dolayısıyla

etkileşimsel liderliğin eğitim sektörünü etkilemesi çalışma sonucunda elde edilmiş sonuçları destekler niteliktedir.

Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe'nin (2015) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki adlı çalışmalarında okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konulmasına çalışılmış ve sonuçta okul yöneticilerinin liderlik tarzlarından en çok etkileşimci sonrasında dönüşümcü liderlik tarzlarını sergilediklerini bulgulamışlardır. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzının bütün üyelerde varolmasına karşın kimi sektörlerde birinin diğerine üstün geldiği durumlar mevcuttur. Yapılan bu çalışmadaki bulguların, eğitim sektöründe etkileşimsel liderliğin etkinliğinin daha fazla olduğu gerçeği, elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

Bass (1999: 9) dönüşümcü liderlik tarzının izleyicilerin moral ve motivasyonunu arttırmaya odaklandığını, etkileşimci liderlerin ise izleyenlerin öncelikle kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklandıklarını ifade etmektedir. Eğitim gibi sektörlerin öncelikle öğrencilere şeyleri öğretmeye yönelik olmalarından dolayı etkileşimci bir yapıdan hareketle öğrencilere daha fazla faydalı olma durumları olacaktır. Aynı şekilde Burns (1975) etkileşimci liderlerin bir değer için bir başka değeri değiştirmeye yönelik anlayış içinde izleyenlere yaklaştıklarını belirtmektedir. Eğitim sektörlerinde öğretmenlerin birebir veya grup olarak öğrencilere yeni bir şeyleri öğretmeye çalışması ya da bilinen bir yanlış doğru bilgiye kanalize etmek adına etkileşimci bir yaklaşımla öğrencilere yaklaşımları gerçeğinden hareketle, etkileşimci liderlik yaklaşımının eğitim sektöründe daha etkin olması gerekmektedir.

Keleş (2006: 55), örgüt üyelerinin yaşlarının ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma durumlarının azaldığını ifade etmektedir. Böylesi bir durum araştırmada çıkan yaş faktörünün örgütsel hafızayı olumsuz etkilemesinin nedeni olabilir. Dunham (2010) kendi çalışmasında örgütsel hafıza ve yaş ilişkisi üzerinde durmuştur. Bazı araştırmacılar yaş konusunda; örgüt içerisinde örgütsel görev süresinin, yaşla birlikte iş kıdeminin uzun olduğu durumlardaki üyelerin daha fazla örgütsel hafızaya sahip olduğunu iddia ederken (Beehr ve Bowling, 2002), bazı araştırmacılarında (Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994) yaşlı veya uzun süre

üyelerin hiçbirinin sahip olduğu varsayılan örgütsel hafızaya sahip olmaları gerekmediğini belirtmektedirler. Buna gerekçe olarak yaşlı üyelerin kariyer ve iş geçmişlerini kesintiye uğratmış olabileceklerini veya kariyerleri süresince sürekli gelişim ve beceri kazanamadıkları durumların olabileceğini dile getirmektedirler.

SONUÇ

Bu çalışma örgütsel hafızayı besleyen ve engelleyen faktörlerin neler olabileceği üzerine yapılmış bir araştırmadır. Araştırma sonucunda bilgi yönetimi, liderlik (etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik) ve örgütsel kısıtlar'ın örgütsel hafızayı olumlu şekilde etkilediği ve kontrol değişkenlerinden yalnızca yaş faktörünün örgütsel hafızayı olumsuz etkilediği görülmüştür. Çalışmada iddia edilen çatışmanın örgütsel hafızayı olumsuz etkileyip kısıtladığı yönünde bir etki tespit edilememiştir.

Faktörlerin örgütsel hafızaya olan etkisinde sektörel anlamda (eğitim ile imalat, eğitim ile sağlık ve imalat ile sağlık arasında) farkın anlamlı olup olmadığına yönelik analiz yapılmış, sonuç olarak her biri için anlamlı bir fark bulunmamıştır. İstatistiki olarak anlamlı bir fark olmamakla birlikte, etkiler incelendiğinde bilgi yönetiminin örgütsel hafızaya etkisinin eğitim, imalat ve sağlık sektörlerinde gerçekleştiği ve bu etkinin en fazla sağlık sektöründe gerçekleştiği görülmektedir. Etkileşimsel liderliğin örgütsel hafızaya etkisinin eğitim ve imalat sektörlerinde gerçekleştiği ve bu etkinin en fazla eğitim sektöründe, dönüşümsel liderliğin eğitim ve imalat sektörlerinde gerçekleştiği ve bu etkinin en fazla imalat sektöründe olduğu görülmektedir. Demografik değişkenlerden sadece yaş faktörünün örgütsel hafızaya etki ettiği ve bunun en fazla imalat sektöründe gerçekleştiği bulgulanmıştır.

İlk olarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinali beş boyuttan oluşmakta olan örgütsel hafıza ölçeğinin üç boyutuna ulaşılmıştır. Limon'un (2016) Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması adlı çalışmasında Dunham'ın (2010) orijinal ölçeğini kullanmış ve çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin beş boyutuna ulaşmıştır. Yine aynı şekilde Karabal (2018) Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler adlı

alışmasında doğrulamayı faktör analizi sonucunda ölçeğin beş boyutuna ulaşmıştır. Bu farklılığın oluşmasındaki temel nedenlerin araştırmaların yapıldığı yer, zaman, kültür, sektör farklılığı ve örgüt yapılarındaki farklılıklardan kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Yeni yapılacak çalışmalara öneriler,

Bu araştırma Hatay'ın sadece Antakya ve İskenderun ilçelerinde uygulanmıştır. Araştırma sadece eğitim, sağlık ve imalat sektörlerinde bazı özel işletmelerdeki çalışanlarla gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda çalışmanın farklı sektörler, farklı yerler ve kamuya ait işletmelere yönelik karşılaştırma yapabilmek adına çalışmalar yapılabilir.

Ölçek belirleme konusunda özellikle örgütsel hafıza kavramına yönelik yapılan çalışmalar sınırlı olmuş olup, literatürde kullanışlı ölçek olarak Dunham'ın (2010) örgütsel hafıza ölçeğidir. Örgütsel hafıza depoları olarak kabul edilmiş yapılar statik bir yapı olarak ele alınmış ve ölçeğe öyle yansıtılmıştır. Halbuki teknolojinin hızla geliştiği ve bilginin sürekli güncel hale geldiği durumlarda bilgilerin sürekli yenilenmesi ve örgütün kullanımına sunulması örgütlerin yaşamsal bir sorundur. Buradan hareketle örgüt hafızası olarak işlev gören örgütlerdeki depolama birimlerinin net bir şekilde ele alınarak, bunların teknolojik gelişmelerle beraber aktif halde sürekli olarak eski bilgilerin atıldığı ve yeni bilgilerle donanmış oldukları göz önüne alınarak daha kapsamlı şekilde örgütsel hafıza ölçeği geliştirilebilir.

Bu çalışmada örgütsel hafıza kavramı ile bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel kısıtlar ve çatışma kavramlarının ilişkisi ele alınmış olup, örgütsel hafızanın başka kavramlarla olan ilişkisi üzerinde durulmamıştır. Bu anlamda örgütsel hafızanın diğer kavramlarla olan ilişkileri incelenebilir. Bu konuda ilgili yerli ve yabancı akademik yazında bir boşluk olduğu görülmekte, bundan sonraki çalışmalarda bu konunun çalışılması hususundaki tercihler bu alanın ilerlemesini sağlayacak ve varolan boşluğu kapatacaktır.

Yapılan araştırma örgütsel hafıza konusunda örgütlerin hangi aşamada olduklarını görebilmeleri açısından önemlidir. Örgütsel hafızanın örgütün geleceğini nasıl etkileyebileceği fikrinden hareketle örgüt yöneticilerinin örgüt hafızasını

koruyabilmeleri ve onu sürekli değişen dünya görüşleri çerçevesinde güncelleyebilmeleri önem arz etmektedir.

Arslandaş (2005) çalışmasında iletişim sistemi, vizyonun paylaşılması, çalışanların güçlendirilmesi, katılımcı yönetim, bilginin paylaşılması, takım çalışması ve işbirliği, liderlik tarzı gibi konuların örgüt kültürü ve örgütsel öğrenmeyi etkileyen unsurlar olarak bulgulamıştır. Aynı şekilde bu konuların örgütsel hafızayı etkiledikleri gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla yönetici konumunda bulunan örgüt üyelerinin bu konular özelinde daha dikkatli olmaları örgütsel fayda sağlayacaktır.

Çalışmada demografik değişken olarak hiyerarşiye bağlı pozisyonlar ele alınmamıştır. Örneğin Sennett (2006'den aktaran Dunham, 2010) örgütsel bilgi ve hafıza içeriğinin örgütteki hiyerarşik pozisyona göre değişebileceğinin muhtemel olduğunu belirtmektedir. Yani örgütsel bilgi kimi zaman hiyerarşik olarak en üst yönetimde bulunanlarda en fazla olabileceği gibi, en altdüzeyde bulunanlarda da bulunabileceğini belirtmektedir. Buna yönelik kesin bir ayırım yapılamamaktadır. Bunun nedenleri arasında en alt düzeydeki bir üyenin gerçekleştirdiği günlük rutin bir işi en üst seviyede bulunan bir kişinin bu işi bilmemesi ve yapamaması muhtemeldir.

Çalışanların kariyerleri, yetiştirilmesi ve örgütten ayrılmaları durumunda örgütsel hafızanın nasıl değiştirdiği konuları incelenebilir.

Yöneticilere öneriler;

Çalışmada yer alan örgütsel hafızanın ilişki içinde olduğu bilgi yönetimi, liderlik, örgütsel kısıtlar ve çatışma kavramlarının örgüt içindeki durum itibarıyla değerlendirmeleri yapılabilir. Bu konulardaki örgütü pozitif yönde etkilecek konular üzerinde düzenlemeler yapılarak örgütsel amaçlara daha hızlı ve etkin bir şekilde erişilmesi mümkün kılınabilir. Negatif yönde etkileyen konular içinde çözümler üretilebilir.

Çalışmada bilgi yönetimin örgütsel hafızaya olan etkisi özellikle sağlık sektöründe en fazla çıkmasından dolayı bu sektörde bilgi yönetimi önemini arttırmaktadır. Bu durumda, bireylere yönelik sağlık hizmetlerinin doğru biçimde ve

zamanında verilmesinin, gerekse bu hizmeti verenlerin eğitilmesi, gerekse de bu hizmetlerin planlanması açısından büyük derece de önem taşımaktadır (Esatoğlu ve Köksal, 2010).

Örgütsel hafızanın depolandığı en önemli yerlerden biri, insan olduğundan hareketle, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan bilgiyi paylaşma durumlarının daha etkin hale getirilebilmesi açısından örgüt yöneticilerinin, örgütü bu anlamda teşvik etmesi, örgüt üyeleri içerisindeki iletişim kanallarının ve sosyal etkinliklerin artırılması gerekmektedir. Örgütsel hafızanın korunması adına emeklilik yaşına gelmiş olan üyelerin yerine yenilerinin yetiştirilmesi, örgüt içindeki ayrılımları azaltmak için etkin bir insan kaynakları politikası izlenmelidir.



KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2003). Çatışma yönetimi ve örgüt verimliliğine etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(2), 2-27.
- Akgün, A.E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2005). Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 1-16.
- Akkaya, M.A. (2010). *Endüstriyel örgütlerde bilgi hizmetleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, G., & Karakoç, Ç. (2005). Yazılım geliştirme prosesinde kısıtlar teorisinin düşünce süreçlerinin kullanılması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(7), 103-122.
- Aksu, B. (2015). Örgütsel belleklerin öz oluşumu: Karmaşıklık yaklaşımı altında bir kamu kurumu görev ağları analizi. *VI. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildiriler Kitabı* (ss. 62-88), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bodrum, Muğla.
- Allport, G. W. (1955). *Becoming: Basic consideration for a psychology of personality*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Altındış, S. (2011). Sağlık hizmetlerinde bilgi yönetimi. *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 2011(23), 90-91.
- Anand, V., Manz, C.C. ve Glick, W.H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of Management Review*, 23(4), 796-809.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1), 1-22.
- Armstrong, J.S., ve Overton, T.S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Arslantaş, C.C. (2005). Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 105-126.
- Atlı, D. (2014). Bilgi çağında işletmeler açısından bilgi yönetimi ve stratejik önemi. *16. Bilişim Bildirileri*, 5-7 Şubat, Mersin Üniversitesi.
- Atwater, B. ve Gagne, M.L. (1997). The theory of constraints versus contribution margin analysis for product mix decisions. *Journal of Cost Management*, 11(1), 14-22.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1-20.
- Aydın, H. (2000). Öğrenme ve öğretme kuramlarının eğitim iletişimine katkısı. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 17(17), 183-197.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükebeşe, T., Doğan İ.F. ve Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222
- Bandura, A. (2003). On the psycholocial impact and mecanismis of sipritual modeling. *The International Journal for the Psychology of Religion*, 13(3), 167-173
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (Cilt 1). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Barton, D.L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barutçu, E. (2008). İşletmelerde bilgi yönetimi. F. Ölçer ve A. Özyılmaz (Eds.), *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (ss. 277-300) içinde, İstanbul: Seçkin Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-12.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bassi, L. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development*, 51(12), 25-31.
- Başaran, İ.E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetişel Davranışlar. *Aydan Yayınevi, Ankara*.
- Başdoğan, S.Y. (2018). Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 49-66.
- Bayram, N., Aytaç, S. ve Gürsakal, S. (2007). Çalışanların iş tatmini üzerine bir araştırma. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi* (ss.1-10), 24- 25 Mayıs, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Beehr, T.A. ve Bowling, N.A. (2002). Career issues facing older workers. D.C. Feldman (Ed.), *Work careers: A developmental perspective* (ss. 214-241) içinde, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bilişik, M.T. ve Gençyılmaz, G. (2008). Kısıtlar teorisi yaklaşımı ile çok kısıtlı sistemlerde optimum ürün karmasının belirlenmesi ve satınalmaya etkileri. 24–25 Ekim, 8. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (ss. 175-186), İstanbul.
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bontis, N. (1998) Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bryman, A. ve Cramer, D. (2009). *Quantitative data analysis with SPSS 14, 15 and 16: A guide for social scientists*. USA: Routledge.
- Budak, S. (2000). *Psikoloji sözlü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Burns, J.MacG. (1979). Two excerpts from leadership. *Educational Leadership*, 36(6), 380- 400.
- Burns, J.MacG., (1975). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyükyılmaz, O. Ve Gürkan, S. (2009). Süreçlerde en zayıf halkanın bulunması: Kısıtlar teorisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 177-195.
- Callahan R.E. ve Fleenor, P.C. (1988). *Managing Human Relations*. London: Merrill Co.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Choi, B. ve Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
- Choi, B. ve Lee, H. (2003). An empirical investigation of km styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Conklin, J. (2001). *Designing organizational memory: Preserving intellectual assets in a knowledge economy*. CogNexus Institute. <http://cognexus.org/dom.pdf> (Erişim tarihi: 01.09.2017)
- Croasdell, D.C. (2001). It's role in organizational memory and learning. *Information System Management*, 18(1), 8-11.

- Cüceloğlu, D. (2002) *İnsan Davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- Çarkınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 103-107.
- Çınar, İ. (2002). *Eğitim yöneticilerinin bilgi yönetimindeki yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi* (1. Baskı). G. Günay (Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları..
- Doğan, K. (2010). *Örgütsel öğrenme ve kriz yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, A. (1992). Bilişsel sosyal şemalar. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14, 31-146.
- Dunham, A. ve Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21(2), 126-145.
- Dunham, A.H. (2010). *Knowledge management in the context of an ageing workforce: Organizational memory and mentoring*. Unpublished Doctoral Dissertation, USA: University of Canterbury.
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (30), 129-156.
- Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Örgütsel sosyal sermayenin inşasında çalışanların değişen rolü: Richard Sennett'in perspektifinden yeni kapitalizm örgütlerine

- bakış. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 192-216.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Antalya: Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, M.Ş. ve Kaplan, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin örgütsel performans üzerindeki etkileri: üretim firmaları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2014(40), 175-192.
- Erengül, B. (1998). Bilgi yönetimi, sizin bilgiden sorumlu Genel Müdür yardımcınız var mı?. *Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 2(6), 50-58.
- Esatoğlu, E. ve Köksal, A. (2010) *Sağlık Hizmetlerinde Bilgi Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, (July-August), 4: 75-85.
- Girod, M. S. (1995). "La memoirc organisationnelle", *Revue Française de Gestion.*, vol. 105, pp. 30-42, 1995.
- Goldratt, E.M. (1994). *It's Not Luck*. Great Barrington: The Northern River Pres.
- Göksel, A., Aydınhan, B. ve Bingöl, D. (2010). Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı: Sosyal sermaye boyutundan bir bakış. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4),87-109.

- Göktaş, B. (2018). Sosyal Biliş Teorisi ve Pazarlama Disiplininde Kullanımına Dair Örnekler. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi (FESA)*, 3(1), 359-381.
- Guo D. , Chen H. V, Long, R. , Lu, H. ve Long, Q. (2017). A co-word analysis of organizational constraints for maintaining sustainability. *Sustainability*, 9(10), 1-19.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 351-371
- Gülmez, Ç. (2008). *Sosyal kognitif bilinç açısından ahlak ve din eğitime kuramsal bir bakış*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Güneş, T. (2017) <http://www.kurumsalegitimdergisi.org/isletmelerde-kurumsal-hafiza-ve-dijitallesme/>
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006), *Yönetim ve Organizasyon, Yönetmel İşlevler (Fonksiyonlar)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güven, M. (2018). Örgütsel liderliğin örgütsel performansa etkileri bingöl özel ve kamu kurumları örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(15), 261-280.
- Hair J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. ve Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, R. ve Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation. *Long range planning*, 35(1), 29-48.
- Heavin, C. ve Neville, K. (2006). Mentoring knowledge workers. D.G. Schwartz (Ed.), *Encyclopaedia of Knowledge Management* (ss. 621-626) içinde, London: Idea Group Reference.
- İpçioğlu, İ. (2008). Entelektüel sermaye yönetimi. F. Ölçer ve A. Özyılmaz, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (ss. 205-229) içinde, İstanbul: Seçkin Kitabevi.

- Jennex, M. ve Olfman, L. (2004). Organizational memory. C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters* (ss. ??-??) içinde. New York: Springer.
- Jennex, M.E. (2006). *Knowledge Management in modern organizations*. USA: Idea Grup Publishing.
- Jennex, M.E. ve Olfman, L. (2002). Organizational Memory/Knowledge Effects on Productivity, a Longitudinal Study. *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (ss. 1029-1038), IEEE.
- Kangal, N. (2013). *Sosyal sermaye teorileri ve sosyal sermaye kalkınma ilişkisi: Türkiye örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, B. (2010). *Kısıtlar teorisi altında ürün karmaşı optimizasyonu, üretim yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-Dergi*. 1(2), 6-24.
- Karamaraş, B.E. (2002). *Kısıtlar teorisi ve muhasebe uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kaygusuz, S.Y. (2007). Kısıtlar teorisi: Varsayımlar, süreç ve bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 60(4), 133-156.
- Keleş, H.N.Ç. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J. ve Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730–743.
- Kılıç, M. (2001). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kılıç, T. (2007). *Örgüt kültürü, örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43-59.
- Kızıldağ, D., Ağca, V. ve Uğurlu, Ö.Y. (2011). Örgütlerde hafıza kaybı ve etkileri: Tekstil sektöründen bir yansıma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 193-206.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Limon, İ. (2016). Örgütsel hafıza ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8-19.
- March, J.G. ve Simon, H.A. (1960). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Meritum (2001). *Guidlines for managing and reporting on intangibles*. Intellectual Capital Report, EU.
- Misztal, B.A. (2003). *Theories of social remembering*. England: Open University Press.

- Moorman, C. ve Miner A.S. (1998). Organizational improvization and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Moorman, C. ve Miner, A.S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106.
- Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nakip, M. (2013). *SPSS Destekli Pazarlama Araştırmalarına Giriş* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Nonaka, I. ve Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Onan, B. (2012). Türkçenin ana dili olarak öğretiminde bilgi işleme süreci, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 96-113.
- Ölçer, F. (2008). Dönüşümcü liderlik. F. Ölçer ve A. Özyılmaz (Eds.), *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* (ss. 127-182), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Önen, S.M. ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Öneren, M. ve Akyüz, E. (2018). Örgütsel zekâ ve örgütsel hafıza arasındaki ilişki. *International Congress of Business, Economic and Marketing* (ss. 159-173), 11-14 Ekim, Kiev.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Özdemirci, F. (2001). Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi. *21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler* (ss.179-186) içinde, 19-20 Nisan, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

- Özkalp, E. (2006). *Davranış bilimlerine giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Pindek, S. ve Spector, P.E. (2016). Organizational constraints: A meta-analysis of a major stressor. *Work&Stress*, 30(1), 7-25.
- Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2017). The impact of violence preventive climate on the positive and negative work behavior of employee: A research at the University Hospital. *International Congress on Management Economics and Business*, 7-8-9 September, Bulent Ecevit University, Zonguldak.
- Ruhl, J.M. (1996). An introduction to the theory of constraints. *Journal of Cost Management*, 10(2), 43-48.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Schein, E. (1990). *Organizational Culture* (Ed). American Psychologist Published, Sayı:45, No:2
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. Vol. 45, No. 2, s. 109, USA: American Psychological Association.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38(1), 9-20.
- Schein, E.H. (1985a). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, E.H. (1985b). Organizational culture: Skill, degense mechanism or addiction? F.R. Brush ve J.B. Overmier (Eds.), *Affect, conditioning, and cognition* (ss. 315-323) içinde. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Senemoğlu, N. (2007). *Gelişim öğrenme ve öğretim*. Ankara: Gönül Yayıncılık.
- Senge, P.M. (1990). *Beşinci Disiplin* (Çev. A. İldeniz). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sevinç, K.Ö., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2017) *Bilgi yönetimi ve inovasyon perspektifinde stratejik çift yeteneklilik seçimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Simon, H. (1979) Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 495-513.
- Spector, P.E. ve Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Stein E.W. ve Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- Stein, E.W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(1), 17-32.
- Stewart, T.A. (1997). *Entelektüel Sermaye- Kuruluşların Yeni Zenginliği* (Çev. N. Elhüseyni). İstanbul: BZD Yayınları.
- Şan, M.K. (2007). Bilgi toplumuna geçişte sosyal sermayenin taşıdığı önem ve Türkiye gerçeği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(1), 70-95.
- Şimşek M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Güney Ofset.

- Şimşek, M.Ş. (1999) *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (9. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.
- Tekarslan, E. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitapevi
- Tekin, M. ve Şahin, Ş. (2014). Kısıtlar teorisine göre sanayi işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve işletme başarısına etkisi: PVC üretim işletmesi üzerine bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Dr. Mehmet YILDIZ Özel Sayısı), 209-223.
- Tezcan, E. (2008). *Örgütsel kimliğin ifadesi olarak kolektif bellek*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tiwana, A. (2002) *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy and knowledge platforms* (2. Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s. 23-39.
- Tunçbilek, B. (2013) *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik niteliklerinin özendirme üzerindeki rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ünal E.N., Tanış, V.N. ve Küçüksavaş, N. (2005). Kısıtlar teorisi ve bir üretim işletmesinde uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 433-448.
- Ünal, E.N. (2000). *Kısıtlar teorisi ve yönetim muhasebesi açısından değerlendirilmesi: Bir sanayi işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Walsh, J.P. ve Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

- Ward, J ve Aurum, A (2004). Knowledge management in software engineering-describing the process. *15th Australian Software Engineering Conference* (ss. 137-146), Australia: IEEE Computer Society Press.
- Wickramasinghe N. ve Geisler, E. (2007). The adoption and implementation of knowledge management in healthcare operations. *M. Khosrow-Pour (Ed.), Managing Worldwide Operations & Communications With Information Technology* (ss. 91-95), New York: Idea Group Inc.
- Wiig, K.M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Yavuz, K.H. (2002). *Kurumsal açıdan öğrenen organizasyon oluşturma süreci*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi yönetim stratejileri ve girişimcilik*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yılmaz, M.K., (2011.). *Çalışanların liderlik tiplerine ilişkin algılamaları ile motivasyon ilişkisi: Özel sektör ve kamu sektörü çalışanları üzerine bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zeytinoğlu, G.N. (2008). *Yönetim Organizasyon*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zhang L., Tian, Y. ve Qi, Y.(2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences Proceedings* (s. 10). IEEE.

EKLER

Ek 1: Anket

© Habiboğlu & Reyhanoglu – Örgütsel Hafıza Anketi

Temmuz 2018/Hatay

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, akademik çalışma kapsamında hazırlanmıştır. Formda isminizi belirtmeniz **istenmemektedir**. Elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Ankete katılıp katılmamakta tamamen özgürsünüz ve istediğiniz zaman sonlandırabilirsiniz. Saygılarımızla...

Muhene HABİBOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU

Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Sorularınız için: reyhanoglu@gmail.com, 0533 5296643

* A. Lütfen aşağıdaki soruların kutucuklarını eksiksiz bir şekilde (X) olarak doldurunuz.

- ⇒ Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
- ⇒ Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar
- ⇒ Yaşınız?
- ⇒ Eğitim durumunuz? ☐ İlköğretim (ilk ve orta) ☐ Lise ☐ Ön Lisans (2 yıl) ☐ Lisans (4 yıl) ve üstü
- ⇒ Bulduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz? yıl ay
- ⇒ İş hayatında **toplam çalışma** süreniz ne kadardır? yıl ay
- ⇒ Yönetici misiniz? ☐ Hayır ☐ Evet

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
* B. Kendi işyeriniz çerçevesinde aşağıdaki örgütsel hafızaya yönelik ifadelerle katılıp katılmadığınızla ilgili derecenizi belirtiniz?					
Çalışanlar doğru davranışı kimlerin temsil ettiğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, işyerimle uyumlu kişisel özelliklerin ne olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar iyi fikrin kimlerce destekleneceğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kimin ne kadar bildiğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar bilgilerin nasıl ilerleyeceğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar önemli kararların verilmesinde kimlerin sorumlu olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar örgütsel kararların her birim için ne anlama geldiğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinde nasıl verimli çalışacaklarını bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinin gerektirdiği görevler üzerinde uzmanlaşmışlardır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinin işyerine özgü yönlerini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinde verilen görevleri anlarlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar doğru iş çıkarmaya yönelik hangi dış kurumlara (şirket, devlet kurumu vs.) gidileceğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar hassas sektör bilgilerine yönelik hangi dış kurumlara (şirket, devlet kurumu vs.) gidileceğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işle ilgili bilgilerin el edilmesi veya karşılıklı paylaşılmasına yönelik kurumlarla (şirket, devlet kurumu vs.) ilgili ağa sahiptirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar bu sektördeki diğer kurumların nasıl çalıştığını bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar bu sektördeki diğer benzer kurumların nasıl işlediğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işyerinin başarısı için nelerin gerekli olduğunu bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar hangi hataların işyerine zarar verdiğini bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işyerinin geçmişindeki hatalarını bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işyerinin geçmişteki önemli dönüm noktalarını bilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar geçmişteki önemli hataların kimden kaynaklandığını bilirler.	1	2	3	4	5

* C. İşyerinizde aşağıdaki olumsuz durumlarla ne sıklıkla karşılaşsınız?	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
Kötü malzeme veya tedarik (temin etme).	1	2	3	4	5
Örgütsel kural ve prosedürler.	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiniz.	1	2	3	4	5
Yetersiz malzeme veya tedarik (temin etme).	1	2	3	4	5
Yetersiz eğitim.	1	2	3	4	5
Başkaları tarafından kesintiye uğrama.	1	2	3	4	5
İşi yapmakla ilgili bilgi eksikliği.	1	2	3	4	5
Çakışan iş talepleri.	1	2	3	4	5
Başkalarının yetersiz yardımları.	1	2	3	4	5
Yanlış talimatlar.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarıyla tartışmalara girmek.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarının size bağırması.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarının size kaba davranması.	1	2	3	4	5
İş yerinde başkalarının size hoş olmayan şeyler yapması.	1	2	3	4	5

* D. İşyerindeki (Kurumdaki) yönetime yönelik aşağıdaki ifadelere katılıp katılmadığınızla ilgili derecenizi belirtiniz?	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Çalışanlar yöneticiyle birlikte olduklarında kendilerini iyi hissederler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların yapabileceği ve yapması gerekenleri basit şekilde ifade ederler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların sorunları alternatif yollarla düşüncelerini sağlarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların ödüllendirilmeleri için ne yapmaları gerektiğini söylerler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların standartları sağlanmalarından memnun olurlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların daima aynı şekilde çalışmaya devam etmelerinden memnun olurlar	1	2	3	4	5
Çalışanlar yöneticilerine güvenirlir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler neleri yapabileceğimize dair dikkat edici şekilde davranırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanlarına işlerine farklı bakış açıları kazandırır.	1	2	3	4	5
Çalışanların yaptıklarıyla ilgili yöneticiler düşüncelerini çalışanlara hissettirir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanları hedeflerine ulaştıklarında ödüllendirir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, işler yolunda olduğu sürece hiçbir şeyi değiştirmeye çalışmaz.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların her ne yapmak istiyorlarsa, uygunsa onaylarlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, yöneticiyle birlikte anılmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanların işlerinin anlamlı olmasına yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çalışanları daha önce hiç sorgulamadıkları fikirleri düşünmeye yönlendirirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, diğer çalışanlarca kabul görmemiş çalışanlara özen gösterirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanların tamamlamış oldukları işler için ne elde edeceklerine önem verirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanlara, işlerini yürütmek için bilmeleri gereken standartları belirtirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler çalışanlardan olması gerekenden daha fazla iş istemezler.	1	2	3	4	5

* E. Bilgi yönetimiyle ilgili aşağıdaki ifadelere <u>çalıştığınız işveri</u> açısından katılıp katılmadığınızla ilgili derecenizi belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Çalışanlar kurumdaki işbirliği seviyesinden memnundurlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar destekleyicidir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinde yardımseverdir.	1	2	3	4	5
Bölümler arasında işbirliği istekliliği vardır.	1	2	3	4	5
Başarısızlıkta sorumluluk alma istekliliği vardır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar genel olarak güvenilir kişilerdir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerinin niyet ve davranışlarına itimat ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar birbirlerinin yeteneğine karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar birbirlerinin başarı doğrultusunda çalışacaklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kişisel çıkarlarından ziyade işletme çıkarlarını ön planda tuttuklarına karşılıklı olarak itimat ederler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayanan ilişkiler vardır.	1	2	3	4	5
Görevimizde daha başarılı olmak için çeşitli eğitim programları düzenlenir.	1	2	3	4	5
İş rotasyonu gibi resmi eğitim dışında bireysel gelişimimiz için gayri resmi eğitim fırsatı sağlanır.	1	2	3	4	5
Çalışanların seminer, sempozyum vb. 'ne katılmaları için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Etkinlik ve toplantı gibi çeşitli programlar sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, işbaşı ve kişisel gelişim eğitimleri içeriğinden memnundurlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, yöneticileri olmadan harekete geçebilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerinde kendi başlarına karar vermeleri için teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, başka birisine başvurma ihtiyacı duymaz.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, yöneticilerinden onay almaksızın işlerini yapabilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar onay beklemeden karar verebilirler.	1	2	3	4	5
İşyerimde bazı resmi süreçlerle belirlenmeyen birçok faaliyet vardır.	1	2	3	4	5
Görüşmeler resmi veya planlanmış şekilde yapılır.	1	2	3	4	5
Kurallar ve süreçler genel olarak yazılıdır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar bazı durumlarda resmi kuralları göz ardı edip gayri resmi uzlaşma ile sorunları çözerler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar işlerini kendi kurallarına göre yaparlar.	1	2	3	4	5
Çalışanları sadece kendi işlerinin değil diğerlerinin de işlerini anlarlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar diğer çalışanların işleri için öneri yapabilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kendi bölümleriyle beraber diğer bölümlerdeki çalışanlarla da iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kendi işlerinin uzmanıdır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar çevresel değişimlerden etkilenmeden kendi görevlerini etkili bir şekilde yerine getirirler.	1	2	3	4	5
Zaman/mekan kısıtlaması olmadan işlerin işbirliğiyle yapılması Bilişim Teknolojisiyle (BT) sağlanır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında iletişim için BT altyapısı sağlar.	1	2	3	4	5
Gerekli enformasyonu bulmak ve erişmek için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
Simülasyon ve tahmin yapabilmek için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
Sistematiik veri depolaması için BT desteği sağlar.	1	2	3	4	5
Çeşitli merkezlerden bilgi toplamanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
İlişki içerisindeki birey ve kurumlar ile deneyimlerini paylaşmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
Diğer işyerleriyle iletişim içinde olmaya önem verir.	1	2	3	4	5
Yeni stratejiler ve fırsatlar bulmayı önemser.	1	2	3	4	5
Uzmanlık ve becerilerin diğer çalışanlarla paylaşılmasına yönelik bir ortamın önemini bilir.	1	2	3	4	5
Kendine yaratıcı olacağını düşündüğü diğer kesimler ile iletişimin önemini bilir.	1	2	3	4	5

Genelden özele ve özelden genele doğru düşünmenin önemini bilir.	1	2	3	4	5
Fikir yaratmak için iletişimde benzer durumların kullanımının önemini bilir.	1	2	3	4	5
Değişik fikirlerin karşılıklı paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
Kişisel kanaatlerin önemini bilir.	1	2	3	4	5
Strateji planlamada yazılı kaynakların, simülasyon ve tahmin metotlarının kullanılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
Hizmetlerine ait doküman ve el kitabı oluşturma önemini bilir.	1	2	3	4	5
Hizmetlerine ait veri tabanı oluşturma önemini bilir.	1	2	3	4	5
Yönetim raporları ve teknik bilgi toplayarak yeni kaynak oluşturma önemini bilir.	1	2	3	4	5
Yeni oluşturulan fikirlerin yayılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
Görev takımlarının birbiriyle etkileşimin önemini bilir.	1	2	3	4	5
Bir sorunu çözmek için bir ekip oluşturup çalışma sonuçlarını tüm kurum ile paylaşmanın önemini bilir.	1	2	3	4	5
Yeni fikirlerin ve değerlerin araştırılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5
Yönetim vizyonun anlaşılmasının ve paylaşılmasının önemini bilir.	1	2	3	4	5

Ek 2: Etik Komisyonu Değerlendirmesi

Üzerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.



**MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARARLARI**

TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
09.03.2018	03	03	1/3

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 09.03.2018 tarihinde Başkan Prof. Dr. Seval YAVUZ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararı almıştır.

KARAR-3: Yrd. Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU danışmanlığında Muhene HABİBOĞLU tarafından gerçekleştirilecek olan “**Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engelleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezi için hazırlanan materyaller Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna ve durumun başvuru sahibine bildirilmesine oybirliği ile karar verildi.

İMZA Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan		
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Bşk. Yrd.	İMZA Prof. Dr. Jale ÖZTÜRK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Hatice PAMİR ÜYE
İMZA Prof. Dr. Melis MİNİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Tülin URAL ÜYE

Doküman No:902-01-FR 006

İlk Yayın: 11.12.2015

Rev. Tarihi:

Rev. No: 00

Sayfa 1 / 1

Ek 3: Yapısal Eşitlik Modeli İstatistik Sonuçları

Tablo 6

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

		<i>Regresyonlar</i>	<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
KM8G	<---	guven	1				0,859
KM9G	<---	guven	1,073	0,043	24,725	***	0,867
KM7G	<---	guven	1,047	0,05	20,989	***	0,878
KM10G	<---	guven	0,899	0,054	16,631	***	0,744
KM1I	<---	guven	0,9	0,062	14,437	***	0,672
KM2I	<---	guven	0,78	0,056	13,896	***	0,653
KM21M	<---	merfor	1				0,76
KM20M	<---	merfor	0,915	0,052	17,678	***	0,736
KM22F	<---	merfor	0,985	0,075	13,192	***	0,76
KM26F	<---	merfor	0,845	0,07	12,054	***	0,638
KM25F	<---	merfor	0,762	0,068	11,254	***	0,62
KM19M	<---	merfor	0,898	0,066	13,562	***	0,772
KM54IC	<---	icsel	1				0,886
KM53IC	<---	icsel	1,046	0,04	26,223	***	0,909
KM52IC	<---	icsel	1,011	0,041	24,933	***	0,888
KM55IC	<---	icsel	0,929	0,035	26,432	***	0,818
KM51BR	<---	icsel	0,937	0,044	21,186	***	0,821
KM50BR	<---	icsel	0,901	0,045	19,968	***	0,795
KM44D	<---	dissal	1				0,879
KM45D	<---	dissal	1,01	0,043	23,495	***	0,876
KM43D	<---	dissal	1,032	0,048	21,622	***	0,839
KM42D	<---	dissal	0,98	0,045	21,783	***	0,85
KM41S	<---	dissal	0,899	0,05	18,131	***	0,759
KM46D	<---	dissal	0,914	0,044	20,648	***	0,816
KM34BT	<---	btd	1				0,933
KM33BT	<---	btd	0,995	0,034	29,617	***	0,912
KM35BT	<---	btd	0,914	0,037	24,494	***	0,846
KM36BT	<---	btd	0,807	0,041	19,72	***	0,764
KM32BT	<---	btd	0,88	0,041	21,42	***	0,847
KM15O	<---	ogren	1				0,779
KM16O	<---	ogren	0,926	0,06	15,462	***	0,783
KM14O	<---	ogren	1,104	0,058	19,144	***	0,807
KM18M	<---	ogren	0,904	0,064	14,119	***	0,723
KM17M	<---	ogren	0,728	0,067	10,833	***	0,572
KM12O	<---	ogren	0,924	0,066	14,099	***	0,722
		<i>Kovaryanslar</i>	<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
guven	<-->	merfor	0,515	0,07	7,343	***	0,512
guven	<-->	icsel	0,664	0,069	9,586	***	0,686
guven	<-->	dissal	0,661	0,067	9,801	***	0,717
guven	<-->	btd	0,652	0,071	9,147	***	0,619
guven	<-->	ogren	0,641	0,071	9,087	***	0,701

merfor	<-->	icssel	0,582	0,075	7,798	***	0,549
merfor	<-->	dissal	0,559	0,072	7,817	***	0,554
merfor	<-->	btd	0,675	0,082	8,251	***	0,585
merfor	<-->	ogren	0,62	0,078	7,949	***	0,619
icssel	<-->	dissal	0,795	0,074	10,763	***	0,818
icssel	<-->	btd	0,802	0,078	10,287	***	0,722
icssel	<-->	ogren	0,751	0,077	9,798	***	0,779
dissal	<-->	btd	0,717	0,073	9,837	***	0,677
dissal	<-->	ogren	0,678	0,072	9,477	***	0,738
btd	<-->	ogren	0,747	0,079	9,493	***	0,711
e5	<-->	e6	0,529	0,055	9,604	***	0,643
e33	<-->	e34	0,358	0,053	6,81	***	0,435
e22	<-->	e23	0,167	0,029	5,73	***	0,384
e13	<-->	e16	0,131	0,024	5,377	***	0,374
e10	<-->	e11	0,411	0,066	6,213	***	0,38
e27	<-->	e28	0,196	0,03	6,445	***	0,412
e17	<-->	e18	0,14	0,029	4,888	***	0,307
e9	<-->	e11	0,129	0,057	2,249	0,024	0,145
e9	<-->	e12	-0,303	0,052	-5,805	***	-0,442
e7	<-->	e8	0,279	0,059	4,715	***	0,352
e2	<-->	e3	-0,091	0,026	-3,504	***	-0,281
e20	<-->	e22	-0,063	0,019	-3,384	***	-0,202
e25	<-->	e29	-0,097	0,021	-4,533	***	-0,373
e21	<-->	e22	0,053	0,023	2,276	0,023	0,142
e1	<-->	e2	0,099	0,034	2,94	0,003	0,295
e30	<-->	e32	0,161	0,044	3,695	***	0,272

Tablo 31

Bilgi Yönetimi Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

		Regresyonlar	B	s	C.R.	p	β
guven	<---	bilyon	1				0,787
merfor	<---	bilyon	0,913	0,093	9,842	***	0,656
icssel	<---	bilyon	1,204	0,084	14,411	***	0,899
dissal	<---	bilyon	1,122	0,08	14,063	***	0,879
btd	<---	bilyon	1,167	0,086	13,582	***	0,799
ogren	<---	bilyon	1,108	0,088	12,583	***	0,87
KM8G	<---	guven	1				0,859
KM9G	<---	guven	1,072	0,043	24,699	***	0,868
KM7G	<---	guven	1,047	0,05	21,023	***	0,879
KM10G	<---	guven	0,899	0,054	16,645	***	0,744
KM1I	<---	guven	0,897	0,062	14,394	***	0,67
KM2I	<---	guven	0,777	0,056	13,852	***	0,651
KM21M	<---	merfor	1				0,761
KM20M	<---	merfor	0,915	0,052	17,659	***	0,737
KM22F	<---	merfor	0,982	0,075	13,127	***	0,759
KM26F	<---	merfor	0,848	0,07	12,114	***	0,642
KM25F	<---	merfor	0,765	0,068	11,288	***	0,623

KM19M	<---	merfor	0,892	0,066	13,444	***	0,768
KM54IC	<---	icssel	1				0,886
KM53IC	<---	icssel	1,046	0,04	26,172	***	0,908
KM52IC	<---	icssel	1,012	0,041	24,963	***	0,889
KM55IC	<---	icssel	0,929	0,035	26,427	***	0,818
KM51BR	<---	icssel	0,937	0,044	21,171	***	0,821
KM50BR	<---	icssel	0,9	0,045	19,942	***	0,795
KM44D	<---	dissal	1				0,879
KM45D	<---	dissal	1,009	0,043	23,53	***	0,876
KM43D	<---	dissal	1,031	0,048	21,624	***	0,839
KM42D	<---	dissal	0,98	0,045	21,781	***	0,85
KM41S	<---	dissal	0,898	0,05	18,123	***	0,759
KM46D	<---	dissal	0,912	0,044	20,623	***	0,815
KM34BT	<---	btd	1				0,933
KM33BT	<---	btd	0,994	0,034	29,581	***	0,912
KM35BT	<---	btd	0,913	0,037	24,472	***	0,846
KM36BT	<---	btd	0,806	0,041	19,719	***	0,763
KM32BT	<---	btd	0,88	0,041	21,427	***	0,848
KM15O	<---	ogren	1				0,784
KM16O	<---	ogren	0,921	0,059	15,575	***	0,784
KM14O	<---	ogren	1,1	0,057	19,209	***	0,809
KM18M	<---	ogren	0,887	0,063	13,995	***	0,714
KM17M	<---	ogren	0,713	0,067	10,691	***	0,563
KM12O	<---	ogren	0,922	0,065	14,254	***	0,725
<i>Kovaryanslar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
e5	<-->	e6	0,533	0,055	9,63	***	0,644
e33	<-->	e34	0,374	0,054	6,986	***	0,445
e22	<-->	e23	0,167	0,029	5,72	***	0,385
e13	<-->	e16	0,131	0,024	5,358	***	0,374
e10	<-->	e11	0,403	0,066	6,119	***	0,376
e27	<-->	e28	0,197	0,03	6,465	***	0,413
e17	<-->	e18	0,141	0,029	4,896	***	0,308
e9	<-->	e11	0,129	0,058	2,235	0,025	0,144
e9	<-->	e12	-0,296	0,053	-5,627	***	-0,428
e7	<-->	e8	0,276	0,06	4,623	***	0,349
e2	<-->	e3	-0,091	0,026	-3,519	***	-0,285
e20	<-->	e22	-0,064	0,019	-3,396	***	-0,204
e25	<-->	e29	-0,099	0,021	-4,617	***	-0,384
e21	<-->	e22	0,053	0,024	2,266	0,023	0,142
e1	<-->	e2	0,098	0,034	2,887	0,004	0,291
e30	<-->	e32	0,152	0,043	3,489	***	0,259

Tablo 7 Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
OM2SPK	<---	spmb	1				0,748
OM3SPK	<---	spmb	1,026	0,051	20,009	***	0,78
OM1SPK	<---	spmb	0,981	0,047	21,003	***	0,722

OM5SPK	<---	spmb	0,997	0,063	15,868	***	0,819
OM6SPK	<---	spmb	0,951	0,065	14,651	***	0,761
OM4SPK	<---	spmb	1,007	0,068	14,793	***	0,768
OM8JN	<---	spmb	0,748	0,062	12,096	***	0,638
OM9JN	<---	spmb	0,72	0,06	11,937	***	0,63
OM10JN	<---	spmb	0,769	0,061	12,613	***	0,663
OM15IN	<---	masb	1				0,757
OM16IN	<---	masb	0,921	0,048	19,037	***	0,72
OM14EN	<---	masb	1,12	0,073	15,326	***	0,828
OM13EN	<---	masb	1,123	0,074	15,28	***	0,829
OM21H	<---	gb	1				0,888
OM20H	<---	gb	0,939	0,045	21,015	***	0,874
OM19H	<---	gb	0,843	0,046	18,521	***	0,794
OM7SPK	<---	spmb	0,87	0,065	13,373	***	0,7
OM11JN	<---	spmb	0,738	0,06	12,211	***	0,643

<i>Kovaryanslar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
spmb	<-->	masb	0,45	0,056	8,098	***	0,641
spmb	<-->	gb	0,448	0,061	7,346	***	0,504
masb	<-->	gb	0,53	0,065	8,159	***	0,601
e1	<-->	e3	0,332	0,041	8,055	***	0,563
e9	<-->	e10	0,182	0,031	5,844	***	0,338
e7	<-->	e8	0,182	0,032	5,638	***	0,321
e12	<-->	e13	0,286	0,044	6,494	***	0,537
e8	<-->	e9	0,127	0,027	4,655	***	0,234
e1	<-->	e2	0,22	0,035	6,237	***	0,426
e13	<-->	e15	-0,079	0,028	-2,829	0,005	-0,17
e2	<-->	e3	0,202	0,036	5,574	***	0,37

Tablo 8

Örgütsel Hafıza Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
spmb	<---	orghaf	1				0,733
masb	<---	orghaf	1,182	0,141	8,41	***	0,874
gb	<---	orghaf	1,177	0,132	8,912	***	0,687
OM2SPK	<---	spmb	1				0,748
OM3SPK	<---	spmb	1,026	0,051	20,009	***	0,78
OM1SPK	<---	spmb	0,981	0,047	21,003	***	0,722
OM5SPK	<---	spmb	0,997	0,063	15,868	***	0,819
OM6SPK	<---	spmb	0,951	0,065	14,651	***	0,761
OM4SPK	<---	spmb	1,007	0,068	14,793	***	0,768
OM8JN	<---	spmb	0,748	0,062	12,096	***	0,638
OM9JN	<---	spmb	0,72	0,06	11,937	***	0,63
OM10JN	<---	spmb	0,769	0,061	12,613	***	0,663
OM15IN	<---	masb	1				0,757
OM16IN	<---	masb	0,921	0,048	19,037	***	0,72
OM14EN	<---	masb	1,12	0,073	15,326	***	0,828
OM13EN	<---	masb	1,123	0,074	15,28	***	0,829

OM21H	<---	gb	1				0,888
OM20H	<---	gb	0,939	0,045	21,015	***	0,874
OM19H	<---	gb	0,843	0,046	18,521	***	0,794
OM7SPK	<---	spmb	0,87	0,065	13,373	***	0,7
OM11JN	<---	spmb	0,738	0,06	12,211	***	0,643
<i>Kovaryanslar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
e1	<-->	e3	0,332	0,041	8,055	***	0,563
e9	<-->	e10	0,182	0,031	5,844	***	0,338
e7	<-->	e8	0,182	0,032	5,638	***	0,321
e12	<-->	e13	0,286	0,044	6,494	***	0,537
e8	<-->	e9	0,127	0,027	4,655	***	0,234
e1	<-->	e2	0,22	0,035	6,237	***	0,426
e13	<-->	e15	-0,079	0,028	-2,829	0,005	-0,17
e2	<-->	e3	0,202	0,036	5,574	***	0,37

Tablo 34
Örgütsel Kısıt ve Çatışma Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
OS2	<---	orgkis	1				0,627
OS3	<---	orgkis	1,059	0,072	14,696	***	0,694
OS1	<---	orgkis	0,953	0,079	12,034	***	0,687
OS5	<---	orgkis	1,151	0,097	11,906	***	0,786
OS4	<---	orgkis	1,121	0,099	11,299	***	0,729
OS9	<---	orgkis	1,204	0,103	11,699	***	0,764
OS7	<---	orgkis	1,132	0,099	11,446	***	0,74
OC2	<---	orgcat	1				0,91
OC3	<---	orgcat	0,94	0,041	22,903	***	0,871
OC4	<---	orgcat	0,874	0,046	18,91	***	0,788
OC1	<---	orgcat	0,855	0,04	21,245	***	0,828
<i>Kovaryanslar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
orgkis	<-->	orgcat	0,512	0,063	8,105	***	0,669
e1	<-->	e2	0,356	0,047	7,509	***	0,462
e1	<-->	e3	0,147	0,034	4,31	***	0,209
e3	<-->	e4	0,144	0,035	4,147	***	0,279
e9	<-->	e10	0,125	0,03	4,162	***	0,333
e2	<-->	e5	0,123	0,036	3,393	***	0,188

Tablo 35
Çok Boyutlu Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Regresyon ve Kovaryans Sonuçları

<i>Regresyonlar</i>			<i>B</i>	<i>s</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>β</i>
ML17IS	<---	etkilid	1,097	0,066	16,697	***	0,763
ML21LFL	<---	etkilid	1,146	0,088	13,017	***	0,705
ML12CR	<---	etkilid	1,042	0,085	12,329	***	0,669
ML19CR	<---	etkilid	0,982	0,063	15,643	***	0,736
ML16IM	<---	etkilid	1,027	0,071	14,456	***	0,784
ML5CR	<---	etkilid	1,167	0,085	13,661	***	0,74
ML10IS	<---	etkilid	1,14	0,075	15,259	***	0,827
ML2IM	<---	donlid	1				0,761

ML1II	<---	donlid	1,039	0,054	19,084	****	0,694
ML3IS	<---	donlid	1,122	0,066	16,987	****	0,847
ML7LFL	<---	donlid	0,912	0,07	13,073	****	0,675
ML4IC	<---	donlid	1,117	0,064	17,419	****	0,866
ML6ME	<---	donlid	1,072	0,07	15,33	****	0,775
ML18IC	<---	etkilid	1				0,714
ML11IC	<---	etkilid	1,08	0,074	14,517	****	0,786
		Kovaryanslar	B	s	C.R.	p	β
etkilid	<-->	donlid	0,59	0,063	9,299	****	0,87
e10	<-->	e11	0,326	0,044	7,495	****	0,501
e4	<-->	e7	0,245	0,049	5,035	****	0,306
e13	<-->	e15	0,217	0,039	5,51	****	0,351
e1	<-->	e2	0,175	0,032	5,434	****	0,295
e2	<-->	e6	0,154	0,03	5,177	****	0,313
e1	<-->	e5	0,139	0,033	4,263	****	0,241

