

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN
ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Yıldız ÜNSAL

İstanbul, 2024

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN
FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN
ARACILIK ROLÜ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
Yıldız ÜNSAL

Öğrenci No
1955081024

ORCID ID
0009-0002-1186-2151

Danışman
Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2024

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Çevikliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 14.11.2024

Yıldız ÜNSAL

TEZ ONAYI

İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **1955081024** numaralı *Yıldız Ünsal*'ın hazırladığı *“Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Çevikliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü”* konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 14.11.2024 günü saat 11:00'da Zoom programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABUL**'üne **OYBİRLİĞİ**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Er*** AL*** (Danışman) (Doğuş Üniversitesi)		
Prof. Dr. ÜI*** UZ*** (Üye) (İstanbul Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ay*** GÜ*** (Üye) (Kocaeli Üniversitesi)		
Doç. Dr. Sı*** SÖ*** (Üye) (İstanbul Ticaret Üniversitesi)		
Doç. Dr. Ay*** US*** (Üye) (İstinye Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Yıldız ÜNSAL
Danışman : Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Derecesi ve Tarihi : Doktora, 2024
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kurumsal Hafıza, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Özümseme Kapasitesi, Firma Performansı

ÖZ

KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ARACILIK ROLÜ

Günümüz dinamik iş dünyasında organizasyonların, yaşanan yoğun rekabet ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ile baş edebilmeleri için değişimi etkin bir şekilde yönetebilmelerinin yanı sıra çevresel sürdürülebilirlik ile uyum içinde olmalarını da gerektirmektedir. Küresel çapta başta bilişim sistemlerinde yaşanan gelişmeler ve artan dijitalleşme ile yaşanan yüksek değişim hızı tüm sektörleri etkisi altına alarak organizasyonların giderek daha değişken pazarlarda faaliyetlerini sürdürmelerine neden olmaktadır. Yaşanan bu değişimlere hızlı adapte olma ihtiyacı örgütsel çeviklik, örgütsel özümseme kapasitesi ile organizasyonların geçmiş bilgi ve deneyimlerinden öğrenmesi açısından kurumsal hafıza gibi dinamik kavramları ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda hizmet sektörü özelinde kurumsal hafıza ve örgütsel çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkiler incelenerek, örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü araştırılmaktadır. Bu çalışmada incelenen değişkenlerin hizmet sektörü bağlamında firma performansına olan etkileri araştırılarak literatürün zenginleşmesine ve iş yaşamına katkıda bulunulması amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan işletme sahipleri ve yöneticilerinden oluşan 445 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 24 ve Smart PLS 4 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel özümseme kapasitesinin kurumsal hafıza ile örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü olduğu kısmen desteklenmiştir.

Name and Surname : Yıldız ÜNSAL
Supervisor : Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : PhD, 2024
Major : Business Administration
Keywords : Corporate Memory, Organizational Agility, Organizational Absorptive Capacity, Firm Performance

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL ABSORPTIVE CAPACITY IN THE EFFECT OF CORPORATE MEMORY AND ORGANISATIONAL AGILITY ON FIRM PERFORMANCE

In today's dynamic business world, organizations need to be in harmony with environmental sustainability and be able to effectively manage change to cope with intense competition and rapid technological developments. The high rate of change experienced globally, especially the developments in information systems and increasing digitalization, affects all sectors, causing organizations to continue their activities in increasingly volatile markets. The need to quickly adapt to these changes brings to the fore dynamic concepts such as organizational agility, organizational absorptive capacity and corporate memory in terms of organizations learning from past knowledge and experiences. In this context, the mediating role of organizational absorptive capacity is investigated by examining the relationships between corporate memory, organizational agility and firm performance in the service sector. It aims to contribute to the enrichment of the literature and business life by investigating the effects of the variables examined in this study on firm performance in the service sector context. Within the scope of the research, data was collected through a survey from 445 people, including business owners and managers, working in the service sector in Istanbul, Turkey. The collected data were analyzed using SPSS 24 and Smart PLS 4 programs. As a result of the analyses, it was partially supported that organizational absorptive capacity has a mediating role in the effect of corporate memory and organizational agility on firm performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK.....	vii
GİRİŞ	1

1. KURUMSAL HAFIZA

1.1. Kurumsal Hafıza Kavramı.....	6
1.2. Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi	10
1.3. Kurumsal Hafıza Mekanizması	13
1.3.1. Edinim.....	14
1.3.2. Depolama	15
1.3.3. Tekrar Erişim	18
1.4. Kurumsal Hafızanın Alt Boyutları.....	18
1.5. Kurumsal Hafıza Türleri.....	20
1.5.1. İşlemsel Hafıza (Prosedürel Hafıza)	21
1.5.2. Bildirimsel Hafıza (Deklaratif Hafıza)	21
1.5.3. Yönetmel Hafıza.....	22
1.5.4. Teknik Hafıza	22
1.5.5. Yargısal Hafıza	23
1.5.6. Kültürel Hafıza	23
1.5.7. Pazarlamacı Hafıza	24
1.6. Kurumsal Hafızaya İlişkin Temel Modeller	24
1.6.1. Walsh ve Ungson'un Örgütsel Hafıza Modeli	24
1.6.2. Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli	26
1.6.3. Anand, Manz ve Glick'in Örgütsel Hafıza Modeli	27
1.7. Kurumsal Hafıza Kaybı ve Sonuçları	28
1.8. Kurumsal Hafıza ve Katılık Tartışması.....	28

1.9. Kurumsal Hafıza ile Firma Performansı İlişkisi.....	29
1.10. Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler	31

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Çeviklik: Kökenleri ve Disiplinler Arası Perspektifler	34
2.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı	38
2.3. Örgütsel Çeviklik Bileşenleri	43
2.4. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları.....	44
2.4.1. Cevap Verme	44
2.4.2. Hız.....	45
2.4.3. Esneklik	46
2.4.4. Yetkinlik	47
2.5. Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları	47
2.6. Çevik Örgütler ve Özellikleri.....	50
2.7. Örgütsel Çeviklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	52
2.8. Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler.	52

3. ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

3.1. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Kavramı.....	55
3.2. Özümseme Kapasitesinin Kavramsallaşma Süreci.....	57
3.3. Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Alt Boyutları	61
3.3.1. Bilginin Edinilmesi	62
3.3.2. Bilginin Asimile Edilmesi	63
3.3.3. Bilginin Dönüştürülmesi.....	64
3.3.4. Bilginin Kullanılması.....	64
3.4. Örgütsel Özümseme Kapasitesine İlişkin Temel Modeller	65
3.4.1. Cohen ve Levinthal'ın Özümseme Kapasitesi Modeli	65
3.4.2. Zahra ve George'un Özümseme Kapasitesi Modeli	67
3.4.3. Todorova ve Durisin'in Özümseme Kapasitesi Modeli	70
3.5. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler	71
3.6. Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	77

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performansı Kavramı	78
4.2. Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri.....	79
4.2.1. Performans Piramidi	82
4.2.2. Performans Prizması Yaklaşımı.....	83
4.2.3. Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı.....	83
4.2.4. Paydaş Karne Yaklaşımı	84
4.3. Firma Performansı Ölçümünün Önemi.....	84
4.4. Firma Performansı Boyutları.....	85
4.4.1. Finansal Performans	86
4.4.2. Büyüme Performansı	88

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	89
5.2. Araştırmanın Teorik Temelleri	90
5.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri	94
5.4. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	96
5.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	98
5.6. Veri Toplama Araçları	98
5.7. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları ve Etik Sorunlar	99
5.8. Verilerin Analizi ve Bulgular	100
5.8.1. Demografik Verilerin Analizi.....	100
5.8.2. Değişkenlere Ait Keşifsel Faktör Analizleri	107
5.8.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	124
5.8.4. Korelasyon Analizi Fornell-Larcker Kriteri.....	126
5.8.5. Model Uyum Analizi	129
5.8.6. Yol Model Analizleri - Aracılık İlişkisi Analizi.....	131
SONUÇ	141
KAYNAKÇA.....	144
EKLER	
Ek – 1 : Anket Formu	169

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Kurumsal Hafıza Kavramının Tarihsel Gelişimi	11
Tablo 2. Geleneksel Yaklaşım ile Çevik Yaklaşım Arasındaki Farklar	37
Tablo 3. Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Kavram ile İlgili Yapılan Tanımlamalar	41
Tablo 4. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Etkileyen İçsel Faktörler	73
Tablo 5. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Etkileyen Dışsal Faktörler	75
Tablo 6. Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri	81
Tablo 7. Araştırmanın Hipotezleri	95
Tablo 8. Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları	97
Tablo 9. Katılımcılara Ait Demografik Veriler	101
Tablo 10. Firmalara Ait Demografik Veriler	103
Tablo 11. KMO Değerlerine Ait Referans Aralıkları	105
Tablo 12. Tüm Değişkenlere Ait KMO Değerleri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	105
Tablo 13. Kurumsal Hafıza Keşifsel Faktör Analizi	107
Tablo 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	109
Tablo 15. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	112
Tablo 16. Firma Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi	116
Tablo 17. Kurumsal Hafıza Varyans Analizi	118
Tablo 18. Örgütsel Çeviklik Varyans Analizi	119
Tablo 19. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Varyans Analizi	121
Tablo 20. Firma Performansı Varyans Analizi	123
Tablo 21. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları	124
Tablo 22. Tüm Değişkenlere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Ölçümleri	125
Tablo 23. Fornell Larcker Kriteri Analizi	128
Tablo 24. Model Uyum Analizi	129
Tablo 25. Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler	132
Tablo 26. Kurumsal Hafıza, Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	135
Tablo 27. Anlamlı Bulunan Aracılık İlişkileri Tablosu	138
Tablo 28. Hipotez Testleri Sonuçları ve Kabul - Red Tablosu	139

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kurumsal Hafıza Mekanizması	14
Şekil 2. Walsh ve Ungson'a göre Kurumsal Hafıza Modeli	25
Şekil 3. Stein ve Zwass'a göre Kurumsal Hafıza Modeli	26
Şekil 4. Sharifi ve Zhang'ın Çeviklik Modeli	49
Şekil 5. Çevik Bir İşletmenin Kavramsal Modeli.....	51
Şekil 6. Cohen ve Levinthal'in Özümseme Kapasitesi Modeli (1990)	67
Şekil 7. Zahra ve George'un Özümseme Kapasitesi Modeli.....	69
Şekil 8. Todorova ve Durisin'in Özümseme Kapasitesi Modeli	71
Şekil 9. Örgütsel Özümseme Kapasitesine Etki Eden İçsel ve Dışsal Faktörler	72
Şekil 10. Lynch ve Cross Performans Piramidi.....	82
Şekil 11. Araştırma Süreci.....	93
Şekil 12. Baron ve Kenny Aracılık Etkisi Modeli.....	94
Şekil 13. Araştırmanın Teorik Modeli.....	95

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Ar- Ge: Araştırma ve Geliştirme

AVE : Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)

CRM: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

df : Degrees Of Freedom (Serbestlik Derecesi Değeri)

EFA : Exploratory Factor Analysis (Keşifsel Faktör Analizi)

IMSS : International Manufacturing Strategy Survey (Uluslararası Üretim Stratejisi Araştırması)

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KMO: Kaiser Meyer-Olkin Measure Of Sampling Adequacy (Kaiser Meyer Olkin Örneklem Uygunluk Ölçütü)

KOBİ: Küçük ve orta ölçekli işletmeler

r: Pearson's Correlation Coefficient (Pearson Korelasyon Katsayısı)

sig. : Significance (Anlamlılık)

Smart PLS: Smart Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler Yol Model Yöntemi)

SPSS : Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)

vb: ve Benzeri

vd: ve Diğerleri

YEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi

SÖZLÜK

Firma Performansı: Organizasyonların kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanarak hedeflerine ulaşma yeteneği olarak tanımlanabilir.

Kurumsal Hafıza: Örgütsel hafıza olarak da adlandırılabilen kurumsal hafıza, bir organizasyonun kuruluşundan itibaren edindiği, sakladığı, depoladığı ve ihtiyaç halinde yeniden kullanmak üzere tekrar erişim sağlayabildiği kümülatif bir bilgi bütünüdür.

Örgütsel Çeviklik: Organizasyonların değişken çevrelerde yaşanan ani değişimlere hızlı ve başarılı bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Özümseme Kapasitesi: Bir organizasyonun yeni dış bilgileri fark etmesi, özümsemesi ve dönüştürmesi vasıtası ile kendi yararına kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanabilir.

Performans: Bir görev veya fonksiyonu yerine getirme düzeyi veya başarımları olarak tanımlanabilir.

GİRİŞ

Araştırma Problemi: Günümüz dünyasında hızla değişen iş yaşamı diğer sektörlerde olduğu gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaları da çeşitli zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Küreselleşme ve artan dijitalleşme ile bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler müşterilerin alışkanlıkları, ihtiyaçları ve taleplerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Müşteri tercihlerinde olan bu farklılaşma ürün ve hizmetlerde çeşitliliğin artmasına zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda firmaların daha rekabetçi pazarlarda varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için yaşanan değişimlere etkili cevap verebilmeleri hayati önem arz etmektedir. Teknolojide yaşanan gelişmeler ve değişen müşteri beklentileri özellikle firmaların performanslarını artırabilmeleri için etkili stratejilere olan ihtiyacı artırmaktadır.

Hizmet sektörü ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan ve büyüyen bir sektördür. Bu bağlamda kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve özümseme kapasitesi faktörlerinin firma performansı üzerindeki rolünü belirlemek stratejik bir öneme sahiptir. Bu araştırma gerek istihdam yaratma potansiyeli gerekse diğer sektörlerle olan bağlantıları ile ekonomik büyümeyi destekleme potansiyeli açısından hizmet sektörü bağlamında ele alınmıştır. Hizmet sektörünün dinamik yapısı bu sektörde faaliyet gösteren firmaları sürekli olarak rekabetçi ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Bu doğrultuda firmaların stratejik yönetim süreçlerini daha etkin bir şekilde planlamalarına yardımcı olabileceği düşüncesi ile araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin firma performansına olan etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bu araştırma probleminin temelini, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin içinde bulundukları dinamik iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ile başa çıkabilmeleri ve etkili yanıt verebilmeleri ihtiyacı oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe gerçekleştirilen bu araştırma ile kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve örgütsel özümseme kapasitesinin firma performansına olan etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu tez çalışmasının literatürün zenginleşmesine katkıları olmakla birlikte, firmaların performanslarını artırmak için ihtiyaç duydukları yeteneklerin belirlenmesi ve stratejilerin geliştirebilmesi açısından da katkıları bulunmaktadır.

Araştırmanın Amacı: Bu araştırmanın amacı, kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansına olan etkilerini ve örgütsel özümseme kapasitesinin bu etkideki aracılık rolünü detaylıca analiz etmektir. Araştırma, bu dinamikler arasındaki ilişkileri açığa çıkararak, işletme yöneticilerine ve akademisyenlere, firma performansını artırmak için stratejik kararlar alırken dikkate alınması gereken önemli faktörleri belirleme konusunda rehberlik etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda, örgütsel hafıza ve çevikliğin işletme başarısına olan etkisinin daha iyi anlaşılması için teorik bir temel oluşturmayı ve alan yazınına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Önemi: Örgütler yoğun küresel rekabetle baş edebilmek, performanslarını artırarak, rekabet avantajı elde edebilmek ile birlikte çevresel sürdürülebilirlikle uyum içinde olabilmek için yenilikçi, modern ve dinamik yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. İşletmeleri sürdürebilir kılacak olan kazanan stratejilerden biri olan örgütsel çeviklik ve işletme performansının artırılması için ihtiyaç duyulan dinamik yeteneklerden kurumsal hafıza ve bu hafızayı güçlendirecek olan dış bilgiyi özümseme kapasitesi bu çalışmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Çalışmada işletmelerde kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisi incelenerek ve bu etkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü ele alınmıştır. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanındaki bilimsel gelişmelere ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunabileceği düşünülmüş olup bu bağlamda büyük bir öneme sahiptir.

Araştırmanın Kapsamı: Bu araştırma hizmet sektöründe gerçekleştirilmiş olmakla birlikte çalışmanın konusunu kurumsal hafızanın ve örgütsel çevikliğin firma performansı kavramlarının açıklamaları ve bu değişkenlerin birbirleriyle ilgili olan ilişkilerin incelenmesi oluşturmaktadır. Ayrıca bu ilişkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinin İstanbul ilinde bulunan hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletme üst düzey yöneticileri, orta düzey yöneticileri, alt düzey yöneticileri ve işletme sahipleri oluşturmaktadır. İstanbul’un örneklem olarak seçilmesinin sebebi ise büyük şehir ölçeğindeki çeşitliliği, ekonomik dinamizmi, iş dünyasındaki yoğunluğu ve sektörel

çeşitliliğe sahip olması nedeniyle stratejik bir tercih olarak seçilmiştir. Anket çalışması literatürde yer alan mevcut ölçekler referans alınarak oluşturulmuş olmakla birlikte 445 geçerli anket toplanmıştır.

Çalışma Planı: Araştırmanın birinci bölümünde kurumsal hafızanın tanımı ve kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, kurumsal hafıza ile ilgili kavramlar, özellikleri, kurumsal hafıza türleri, kurumsal hafızanın mekanizması, kurumsal hafıza ile ilgili temel modeller ve kurumsal hafıza ile firma performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İkinci bölümünde örgütsel çevikliğin tanımı ve kavramsal çerçevesi, örgütsel çevikliğin özellikleri ve örgütsel çeviklik boyutları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel özümseme kapasitesinin tanımı ve kavramsal çerçevesi, özümseme kapasitesinin boyutları ve özümseme kapasitesini etkileyen faktörler incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise firma performansı başlığı altında firma performansı kavramı, firma performansı ölçümünün önemi ve ölçüm yöntemleri ile firma performansı boyutları ele alınmıştır. Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise araştırmanın modeli, hipotezleri ve metodolojiye yer verilmiştir.

Yöntem: Bu çalışmanın verileri anket yoluyla toplam 445 katılımcıdan elde edilmiştir. Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Anket çalışması literatürde yer alan mevcut ölçekler referans alınarak oluşturulmuştur. Verilerin yorumlanmasında kavramsal modele bağlı güvenilirlik, faktör analizi, korelasyon analizi, yapısal eşitlik ve yol model analizleri yapılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 24 (Statistical Package for Social Sciences)'den ve Smart PLS 4 programlarından yararlanılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri: Bu araştırmanın hipotezleri literatüre uygun bir şekilde geliştirilmiş olup araştırmanın ana hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Kurumsal Hafıza firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Örgütsel çeviklik firma performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Kurumsal hafızanın firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H4: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel çözümleme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Bu çalışmanın verileri anket yoluyla toplanmış olup İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektörü işletme sahipleri, üst düzey yöneticileri ve orta düzey yöneticilerinden oluşan 445 katılımcıdan elde edilmiş olduğu için bu bağlamda sonuçların genellenebilirlik özelliği açısından bir sınırlılığa sahiptir. Bir diğer sınırlılığı ise araştırmanın hizmet sektöründe gerçekleştirilmiş olması ile de sektörel anlamda bir kısıta sahip olmasıdır.



1. KURUMSAL HAFIZA

Organizasyonların geçmiş deneyimlerinden öğrenebilmeleri stratejik planlama süreçlerinde yapılan hataların tekrarlanmaması açısından büyük bir öneme sahiptir. Rekabetçi baskılar karşısında organizasyonların faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmeleri, çevrelerindeki yenilikleri takip ederek proaktif ve yenilikçi olabilmelerini gerektirmektedir. Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin bilgiye erişimi kolaylaştırdığı gibi doğru bilgiye erişebilme ve onu kullanılabilir bir şekilde dönüştürerek depolayabilme ihtiyacını dolayısıyla da kurumsal hafızanın korunması, depolanması ve sürekli olarak güncellenmesini önemli kılmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonların ürün ve hizmet sunumlarında değişim ile başa çıkabilmeleri için tüm paydaşlarına gerçek bir değer yaratabilmeleri ve paylaşımı destekleyen bir kurumsal hafıza deposuna ihtiyacı artırmaktadır. Tezin bu bölümünde kurumsal hafıza kavramına, tarihi gelişimine, türlerine ve kurumsal hafıza mekanizması ile kurumsal hafızaya ilişkin temel modellere yer verilmiştir.

Organizasyonlar küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler sonucu değişim hızının yüksek olduğu rekabetçi bir iş ortamlarında faaliyetlerini sürdürmek durumundadır. İçinde bulunduğumuz bilgi ağı ile bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin de etkisiyle bilginin hayatımızdaki yeri ve bilgiye verilen önem günden güne katlanarak artmaktadır. Bu gelişmeler pazarın yapısını değişime uğramasına ve internet kullanımının yaygınlaşması ile sosyal ağların müşteri alışkanlıklarında yarattığı etkiler aynı zamanda müşteri beklentilerinin de değişimine neden olmuştur.

Kurumsal hafıza, organizasyonların kuruluş aşamasından itibaren üyelerinin bireysel hafızasının çok daha ötesinde i ve dış çevreden edinilen tüm enformasyonun toplanması, işlenmesi, daha sonradan ulaşılabilir bir şekilde depolanması, dönüştürülmesi ve stratejik öneme sahip kararların verilmesinde kullanılabilecek en önemli kaynaklardan biridir. Değişimin ivme kazandığı dinamik bir ortamda başarılı olmak isteyen organizasyonların çevresel uyumu yakalamaları rekabette avantaj sahibi olabilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için bilişim sistemlerinin sağladığı imknlardan maksimum fayda sağlayacak şekilde yararlanabilmelerini gerektirmektedir. Bu doğrultuda organizasyonların, iş dünyasında yaşanan rekabetçi baskılar karşısında bilgi birikimlerinin sahip oldukları en önemli kaynaklardan biri olduğu söylenebilir.

1.1. Kurumsal Hafıza Kavramı

Günümüz bilgiye dayalı ekonomisinde, bilgi hem iş yaşamı hem de sosyal yaşamımızın büyük bir parçası haline gelmiştir. Bu doğrultuda organizasyonlarda bilginin elde edilmesi ile birlikte yönetilmesi hususu büyük bir öneme sahiptir. Geçmişte sanayi devriminin en önemli hammadde petrol ve çelik olarak görülmekteyken artık bilgi, başarılı organizasyonlar için kritik bir faktör ve ana hammadde olarak kabul edilmektedir. Bir organizasyonun sahip olduğu tüm bilgi varlıklarının toplamı yani başka bir deyişle bilgi havuzu organizasyonun kurumsal hafızası olarak kabul edilmektedir (Kingston ve Macintosh, 2020, s. 221).

Organizasyonlarda bilgiye verilen önem her geçen gün artmakta bilginin yaratılması, edinilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması hususu rekabette kilit bir faktör olarak görülmektedir. Kurumsal hafıza bilgi edinme, organize etme, paylaşma ve yeniden kullanılabilir hale getirme süreçleriyle birlikte her türlü organizasyonel bilgiyi bütünleştirmektedir (Li vd., 2004, s. 1). Kurumsal hafıza, firmaları düşünebilme yeteneğine sahip ve öğrenebilen zihinsel varlıklar olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade eder. Organizasyonların sahip oldukları kolektif faaliyetler, çalışanlarının bireysel faaliyetlerinden farklılık göstermekle birlikte bilgi işleme, kullanma ve depolama imkânı sağlamaktadır. Örneğin; standart işletim prosedürlerini ele almak gerekirse organizasyonun içindeki bireylerin bunları oluşturan deneyimleri tek tek hatırlamaması durumunda bile davranışı yönlendirebilmektedirler. Bu durum kurumsal hafızanın bireysel anıların toplamının ötesinde, kendine özgü bir varlık sergilemekte olduğunu göstermektedir (Chang ve Cho, 2008, s. 14).

Kurumsal hafıza kavramına geçmeden önce kısaca hafıza kavramına değinmek faydalı olacaktır. Hafıza kavramı, öncelikle bireyler ile özdeşleştirilmekle birlikte geçmişini hatırlama veya hatırlama yeteneği olarak da ifade edilebilir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 58). Hafıza kavramı tekil bir sistemden değil, birbirleri ile etkileşimli olan bir dizi sistemden oluşmaktadır. Bu etkileşim bilgiyi kodlayabilme, depolayabilme ve geri çağırma vasıtasıyla ihtiyaç duyduğu zaman erişebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Baddeley, 2013, s. 18). Hafıza bireysel anlamda, kişilerin geçmiş yaşantılarından edindikleri bilgilerin zihninde depolanması, işlenmesi ve dönüştürülerek ihtiyaç halinde geri çağırılarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Kurumsal hafıza ise,

kurumların kuruluş aşamasından itibaren kişilerin bireysel hafızasının çok daha ötesinde iç ve dış çevreden edinilen tüm enformasyonun toplanması, işlenmesi, daha sonradan ulaşılabilir bir şekilde depolanması, dönüştürülmesi ve stratejik öneme sahip kararların verilmesinde kullanılabilecek en önemli kaynaklardan biridir (Şen, 2014, s. 4).

Kurumsal hafıza olgusuna ilişkin yapılan tanımlamalardan yola çıkıldığında kurumsal hafızanın temel üç varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akgün vd., 2005, s. 4):

- I. İlk olarak; bilgi işleme sistemleri olarak örgütler, çevrelerinden edindikleri enformasyonu işlemektedirler. Bununla birlikte örgütlerin hafızası da bireylerle benzer fonksiyonlara sahiptirler.
- II. İkinci olarak; örgütler yorumlayıcı sistemler oldukları için sadece bilgiyi işlemekle sınırlı kalmazlar. Aynı zamanda çevreyle ilgili edindikleri bilgileri yorumlamak için belirsizlik ve karmaşa içeren çevresel olaylar karşısında tarama, teşhis etme ile yorumlamaya yönelik kendilerine ait mekanizmalar, süreçler geliştirmeleri gerekmektedir.
- III. Üçüncü olarak; Daft ve Weick'in (1984) yorumlama sistemleri kavramının kökenini oluşturan ontolojik yapı ile ilgilidir. Buna göre örgüt kavramı sosyal etkileşimlerin, ortak bir dilin geliştirilmesi ve kullanılmasıyla kişiler arası paylaşılan anlamların oluşturduğu bir ağ olarak ele alınmaktadır. Hafıza yalnızca belirli sonuçlar üretmek için diğer değişkenlerle ilişkili bir değişken olarak ele alınmamakta daha ziyade bir gözlemcinin kolayca gözlemlenemeyen bir sistemin veya davranışın bir bölümünü açıklamak için başvurduğu bir kavram olarak görülmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 60).

Literatürde kurumsal hafıza ile örgütsel hafıza eş anlamlı olarak kullanılmakla birlikte bu çalışmada kurumsal hafıza olarak ele alınmaktadır. Kurumsal hafıza, örgütlerin varoluşları ile eş zamanlı hayat bulmasına rağmen çeyrek yüzyılı aşkın bir süredir tartışılan bir kavramdır (Stein, 1995, s. 17). Kavram için yapılan tanımların çoğu enformasyonun organizasyon içindeki kalıcılığına odaklanmakta fakat bu kalıcılığa nasıl ulaşılacağı hususuna değinmemektedir (Van Heijst vd., 1997, s. 41). Bununla birlikte kurumsal hafıza kavramı köklerini erken sosyolojiden ödünç aldığı ve çeşitli şekillerde yeniden yorumlandığı için tanımlamaları arasında önemli

farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar kavramın tanımlanması hususunda güçlükler yaratmaktadır. “Bu güçlüklerden biri de biyolojik organizmaların sosyal ve örgütsel yapılara benzetilmesi yani antropomorfizmdir” (Walsh ve Ungson, 1991, s. 59).

Kurumsal hafıza olgusunu, bir örgütün dolaylı olarak ya da doğrudan erişim imkânının olduğu birey, grup ve örgüt düzeyindeki tüm yetenek, biliş veya enformasyonu içeren örgütsel bilgiden ayırmak önemlidir. Kurumsal hafıza, sadece organizasyon içindeki belirli bireylerin karakteristik özelliklerini içermemektedir. Buradan hareketle kurumsal hafızanın organizasyon içindeki herhangi bir üyeden bağımsız olduğu düşünülebilmektedir. Yani örgüt içindeki üyelerin ayrılması ve değişmesi durumunda bile örgütün özelliği olan rutinler, değerler ve veriler gibi unsurlar bulunmaktadır (Bencsik vd., 2009, s. 3). Ayrıca örgüt üyeleri sürecin farkında olmasalar bile kurumsal hafıza aracılığıyla görevlerini yerine getirmek için toplu süreçler geliştirip örgütsel etkileşimlere yol açabilmektedirler (Moorman ve Miner, 1997, s. 92).

Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızayı tanımlarken bir örgütün geçmişinden alınan ve mevcut kararlara dayandırılacak depolanmış bilgilerden oluştuğunu belirtmektedir. Bu tanıma daha sonra Stein (1995) bu tür bilgilerin sonuçlarının her zaman olumlu olmadığını belirterek daha yüksek veya daha düşük etkililik seviyeleriyle sonuçlanabileceği ifadesini eklemiştir (Dunham, 2010, s. 9). Moorman ve Miner (1997) ise kurumsal hafızayı tanımlarken, örgüt içindeki bireylerin eylemleri, deneyimleri, paylaşılan ortak inançlar, değerler, varsayımlar, normlar ve çevresel faktörlerin de etkilediği içsel hafızayı içinde barındırmakta olduğunu ifade etmektedir (Moorman ve Miner, 1997, s. 92). Bir başka tanıma göre de kurumsal hafıza bir organizasyonda var olan bilgi ve enformasyonun cisimsiz, açık ve kalıcı hali olarak belirtilmektedir. Ayrıca bir organizasyonun performansına katkıda bulunan çalışanların zihinlerindeki bilgi de kurumsal hafızanın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin üretim süreçleri, pazarlama stratejileri ve stratejik planları gibi birçok bilgi veya bilgi parçaları da bu hafızanın bir parçasıdır ve kurumsal hafızada saklanabilmektedir. Kavram için yapılan tanımların çoğu enformasyonun organizasyon içindeki kalıcılığına odaklanmakta fakat bu kalıcılığa nasıl ulaşılacağı hususuna değinmemektedir (Van Heijst vd., 1997, s. 41).

Kurumsal hafıza, organizasyonların operasyon başarılarında da çevresel değişimler ve zorluklarla mücadele edebilmesinde de önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Ayrıca kurumsal hafızanın bir kısmı da çalışanların hafızalarında yer aldığı için tecrübeli çalışanların kaybı kurumsal hafıza üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt çalışanları tarafından tutulmakta olan bilgileri edinebilmek için mekanizmalar oluşturmak ve bunları yeniden erişilebilir bir bilgi sistemine aktarmak kurumsal hafıza için önem arz etmektedir. Bu bilgi sistemi hem çalışanlarının kolektif deneyimlerinin ilişkilendirilebilmesi hem de örgütsel politika, prosedürler, kültür ve uygulamaları anlamak için önemli bir bilgi sağlayabilmektedir (Croasdell, 2001, s. 9). Organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için kilit faktör olarak kabul edilen kurumsal hafıza, iyi deneyimler ve alışkanlıkların ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Bu da bir örgüt içindeki ulaşılmak istenen hedeflere daha iyi ulaşmak amacıyla bilgiyi uygulamaya izin veren yapıların ve süreçlerin toplam entegrasyonudur (Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez, 2020, s. 460). Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve yaygınlaşan bilgi sistemleri de bu belleğin hayati bir parçası haline gelmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s. 85). Bununla birlikte, önceden depolanmış bilgilerin veya kurumsal hafızanın kullanımı, modern organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 155).

Kurumsal hafıza, uygun sembollerin kullanılması ile bilginin edinilmesini, kodlanmasını ve kodlanan bilginin örgüt için tasarlanan depolama birimlerinde saklanabilmesini sağlamaktadır. Böylelikle ihtiyaç halinde kullanılmak üzere geçmiş deneyimlerden edinilen enformasyonun geleceğe aktarılmasına imkân verir. Ayrıca kurumsal hafızanın etkin kullanımı ile örgütler; artan organizasyonel öğrenme, artan özerklik ve mevcut kararlar üzerine katkıda bulunabilecek depolanmış bir enformasyona sahip olmak gibi avantajlara sahip olmaktadır (Stein, 1995, s. 17 ; Akgün vd., 2005, s. 3).

1.2. Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi

1800’lü yılların başında, bireylerin hafızasında yer almakta olan kurumsal hafıza demiryollarının büyümesi ile değişime uğramıştır. Bu değişimin coğrafi açıdan dağınık bir işletmenin koordinasyon eksikliğinin demir yollarında ciddi kazalara yol açabilecek olması sebebiyle ortaya çıkan koordine etme ihtiyacından kaynaklandığı düşünülmektedir. Buradan hareketle demir yolu işletmelerinde ayrıntılı operasyonel prosedürler, iş yapma usulleri ve zaman çizelgeleri kurumsal hafızalarının bir parçası haline gelmiştir (Argote, 2013, s. 90). Ardından organizasyonlarda 1880’li yıllardan 1920’li yıllara kadar olan dönemde imalat firmalarında bireysel hafızadan kurumsal hafızaya doğru bir geçiş yaşanmıştır. Bu dönemde dış dünya ile yapılan işlemler, iş yapma usulleri, prosedürler ve işletme verileri gibi pek çok bilgi gerektiği zaman tekrar kullanılabilirlik üzere belgelenmiştir. Bu sayede yöneticiler bu tür verileri kullanarak düşük verimli süreçleri ve düşük performansa sahip çalışanları belirleyebilme imkânına sahip olmuşlardır. Bunun sonucu olarak verilen kararlar artık içgüdüsel duygulardan ziyade istatistiklere dayandırılabilir olmuştur. 1920 yılına gelindiğinde ise hem iletişim sistemi hem de kurumsal hafızanın doğası değişime uğramıştır. Örgüt çalışanlarının sahip oldukları bireysel hafıza ve beceriler yerini kurumsal hafızaya bırakmıştır (Yates, 1988, s. 20).

Kurumsal hafıza olgusunun kökeni 19. yüzyılın sonundaki Durkheim’in sosyoloji okulunun kolektif hafıza alanındaki çalışmalarına dayandırılmaktadır. Durkheim’e göre kolektif hafıza, karşılıklı etkileşim yoluyla bilgi paylaşan bireysel hafızalardan oluşmaktadır. Toplumsal normlar ve gelenekler olarak depolamaya götüren kolektif hafıza; bilgiyi ifade etme, paylaşma ve iletme sosyal süreçlerine değinmektedir. Bunun sonucu olarak da belirli bir sosyal sistem olan organizasyonların hafızası fikri ortaya çıkmıştır (Stein, 1995, s. 19; Akgün vd., 2009, s. 115). Kurumsal hafıza kavramının geçmişi aynı zamanda klasik yönetim teorilerinden 1900’lü yılların başında Taylor’un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim teorisine dayandırılmaktadır (Stein, 1995, s. 88). Kavram üzerine yapılan ilk detaylı çalışma 1991 yılında Walsh ve Ungston’un kavramını yapısal olarak ele almış olduğu çalışmadır (Stein, 1995, s. 88). Araştırmacılar kavramı yapısal olarak inceledikleri çalışmalarında bir örgütteki kurumsal hafızanın; bireyler, kültür, dönüşümler, örgütsel yapılar, ekoloji ve dış arşivler olmak üzere altı saklama kutusunda yer alabileceğini

ifade etmişlerdir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 81). Ardından Stein ve Zwass'ın 1995 yılında yaptıkları çalışmada; kurumsal hafıza kavramı bir sistem olarak ele alınıp, kurumsal hafıza için bilgi teknolojilerinin önemi vurgulanmıştır (Stein ve Zwass, 1995, s. 85).

Literatürde kurumsal hafıza kavramı çeşitli teorik çerçevelerde ele alınmış olup, kavramın gelişiminde etkili olan yaklaşımların tarihsel gelişimi özet olarak Tablo 1'de verilmektedir (Akgün vd., 2009, s. 116 - 117; Stein, 1995, s. 20 – 21 ; Chang vd., 2004, s. 208).

Tablo 1. Kurumsal Hafıza Kavramının Tarihsel Gelişimi

Teorik Yönelim	Yazarlar	Felsefi Vurgular
Yönetim Bilimi	Cyert ve March (1963)	Prosedürler kapsamında depolanan bir hafıza olarak ele almaktadır.
İletişim	Krippendorf (1975)	Hafızayı bir iletişim süreci, örgütsel bir yapı, beraberinde gelen kodlama ve çözme faaliyetleri olarak ele almaktadır.
Örgütsel Öğrenme	Argyris ve Schon (1978) ve Hedberg (1981)	Öğrenmenin bir sonucu olarak hafızayı ele almaktadır. Öğrenmeyi depolamak için hafızanın gerekli olduğunu, ancak hafızanın değişime engel olabileceğini ifade etmektedir.
Sistem Teorisi	Miller (1978)	Hafıza kavramını öğrenme sürecinin ikinci aşaması olarak ele almakta ve beşerî bilgi işleme perspektifini benimsemektedir.
Karar Verme ve Enformasyon Yönetimi	Morgan ve Root (1979)	Hafızanın enformasyon iletimini artırma aracı olarak kullanılabileceğini ifade etmektedir.
Örgütsel Davranış	Weick (1979)	Hafızanın bireylerin çevrelerini yorumlama şekillerine dayalı olarak firmanın karakterini oluşturduğunu belirtmektedir. Hafızanın zararlı olarak ele alınması durumunda esneklik yerine durağanlık katabileceğini ifade etmektedir.
Politik Teori	Convington (1981)	Hafızayı; bireyler ve diğer depolama birimlerinin yönetim unsurları hakkındaki bilgi olarak ele almaktadır. Denetçiler tarafından hafıza gelişimi sıklıkla ölçülüp, kontrol edilmektedir.
Ekonomi	Nelson ve Winter (1982)	Hafızayı rutin bir davranış olarak ele almaktadır.

Örgüt Teorisi	Smith (1982)	Hafızayı kolektif bir deneyim olarak ele almaktadır.
Örgüt ve Enformasyon Teorisi	Stein (1989-1992)	Kurumsal hafıza kavramının çerçevesi ve ampirik çalışması; ağ analizi tekniklerini kullanarak hafızanın ölçülmesini ele almaktadır.
Teknoloji	Walsh ve Ungson (1991)	Kurumsal hafızayı, bir kurumun geçmişinden gelen depolanmış bilgiler olarak tanımlamaktadır ve bu bilgilerin mevcut kararlar üzerinde etkisi olabileceğini ifade etmektedir.
	Bennon ve Kuuti (1996), Chen vd. (1994) ve Schmidt ve Bannon (1992)	Hafızayı, proje boyunca depolanan enformasyon olarak ele almaktadırlar.
	Conklin (1993-1996)	Hafıza kavramını, bir kurumun varlıklarını büyütme için bir dizi belge ve eserde somutlaşan kaydının tutulması olarak ele almaktadır.
	Stein ve Zwass (1995)	Kurumsal hafıza kavramını, örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkındaki hafıza araçlarının kullanılması olarak ele almaktadır.
	Morrison (1993), Morrison ve Weiser (1996) ve Burstein vd. (1998)	Kurumsal hafıza kavramını, örgütsel etkinlik için örgütsel bilgi hakkında hafızanın kullanılması olarak ele almaktadır.
İnsan	Heijst vd. (1996,1998)	Kurumsal hafızayı bir kurumdaki enformasyonun açık, cisimsiz ve sürekli temsili olarak ele almaktadır.
	Nonaka ve Konno (1998)	Kurumsal hafızanın, bireysel olmanın ötesinde kişiler arası etkileşim vasıtasıyla meydana geldiğini ifade etmektedir.
	Brooking (1999)	Kurumsal hafızayı, elektronik ortamda bilgi depolayan fiziksel bir mekanizma olarak ele almaktadır.
	Schwartz vd. (2000)	Kurumsal hafızanın oluşturulması ve geleceğe taşınmasında farklı yeteneklerin ve metotların kullanıldığını vurgulamaktadır.
Ahenk	Kuhn ve Abecker (1998)	Hafızayı, bir kurumun know-how ve diğer bilgi varlıklarını depolayan ve onları bilgi yoğun iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirmede kullanılan geniş kapsamlı bilgisayar sistemi olarak ele almaktadır.

Kaynak: Akgün, A.E, Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler. Eflatun Yayınevi; Stein E.W. (1995). Organizational memory. *Internal Journal of Information Management* 15(1); Chang, J., Choi, B. ve Lee, H. (2004). An organizational memory for facilitating knowledge: An application to e-Business architecture. *Expert Systems with Applications*, 26(2).

Kurumsal hafıza, örgütsel öğrenme ve bilgi teorilerinde merkezi bir yapı olarak kabul edilmekle birlikte çok disiplinli bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir.

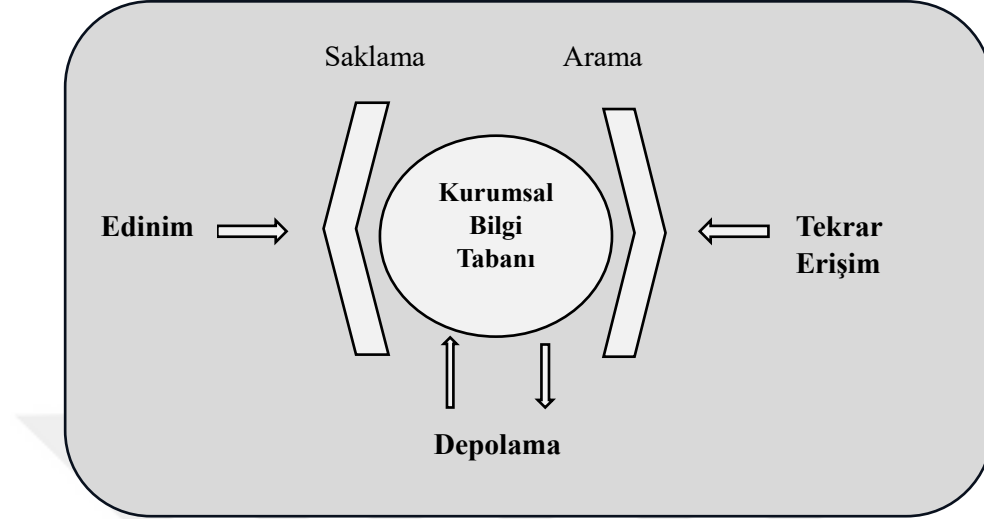
Kurumsal hafıza kavramının teorik temelleri psikoloji, sosyoloji ve ekonomi dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden gelmektedir (Casey ve Olivera, 2003, s. 2). Dunham'a göre (2010) kurumsal hafıza hem deneyimlerden edinilen bilgi hem de bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme literatüründen türetilen bir kavramdır (Dunham, 2010, s. 25). Literatürde kavram ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde işletme performansı, güçlendirme, örgütsel yapı, örgütsel karar verme ve değişime direnç gibi konular ile ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmaların daha önce yapılmış olan yapısal incelemelere dayandırıldığı söylenebilir. Kurumsal hafıza konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın hem sosyal hem de teknik yönü olduğu söylenebilir. Bu bilgiler ışığında kavram bilgi temelli bakış açısı ile ele alınabileceği düşünülmektedir.

1.3. Kurumsal Hafıza Mekanizması

Kurumsal hafıza, bireysel hafızanın aksine bilişsel olmayabileceği ve bir süreç olarak işlev gördüğü için genel bilgiden bu yönü ile ayrılmaktadır. Süreçler zaman içerisinde bir firmanın bilgi tabanının yapısını çevreden edinilen bilginin büyüklüğünü, dağılımını, ömrünü, şeklini ve yerini etkileyebilmektedirler (Stein, 1995, s. 26). Ayrıca organizasyonlar içinde barındırdığı belirli bireylerden bağımsız olarak varlıklarını sürdürebilmektedirler fakat bireylerin problem çözme ve karar verme gibi faaliyetlerde edindikleri bilgiler de kurumsal hafıza için bir kaynak özelliği göstermektedir. Her organizasyonun kurumsal hafızanın yapısı, içerdiği bilgiler, saklama olanağının yapısı, bilgi edinimi, depolama olanağının yapısı, tekrar erişim süreçleri ve bunların sonuçsal etkileri etkileşim içindedirler (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61).

Kurumsal hafızayı içeren tanımlayıcı süreçler, edinme, elde tutma, sürdürme ve geri almadır. Bu süreçler, geçmişten edinilen enformasyonun geleceğe iletilmesini sağlayan araçları sağlamaktadırlar. Edinim, mevcut tüm kaynaklardan veri ve bilgi toplanmasını ifade etmektedir. Hafıza için temel oluşturan diğer bir süreç depolamadır. Organizasyonlar bilgi ve uzmanlığa erişmek için geçmiş anılarını korumalı ve depolamalıdır. Geri alma ise, karar vermeyi ve problem çözmeyi desteklemek için ihtiyaç duyulan geçmişe ait bilgiye ulaşılabilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 23 - 24). Walsh ve Ungson (1991) tarafından kurumsal

hafıza mekanizması edinim, depolama ve tekrar erişim olmak üzere üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade edilmektedir.



Şekil 1. Kurumsal Hafıza Mekanizması

Kaynak: Stein E.W. (1995). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(1).; Akgün A.E., Keskin, H. ve Günsel, A., (2009). Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler. Eflatun Yayınevi.

1.3.1. Edinim

Kurumsal hafıza mekanizmasının özünü oluşturan edinim, alınan kararlar ile örgüt üyelerinin bireysel zihinlerinde saklanan bilgiler ve çözülen problemler ile ilgili enformasyonu içerir (Akgün vd., 2005, s. 6). Öncelikle organizasyonlarda karar verme süresini tetikleyen belirli bir olaya ait bilgiler genellikle bireyler tarafından tutulmaktadır. Sonrasında da organizasyonun bu olaya tepkisi elde edilmektedir. Kısacası, örgütsel kararlar ve bunların müteakip sonuçları hakkındaki yorumlar bir örgütün hafızasını oluşturur (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61). Öğrenme ve hafıza arasında karmaşık ilişkiler vardır. Ancak organizasyonlarda bilgi edinme ile ilgili tartışmaların birçoğu öğrenmeye odaklanır. Kurumsal hafızanın, örgütsel öğrenme için esas olduğu, öğrenme için ise hafızanın gerekli bir koşul olduğu söylenebilir (Stein, 1995, s. 26). Morrison'a göre (1997) arşiv edinimleri, bireylerin deneyimlerinin sonucu veya kasıtlı olarak sistem başında görev yapan bilgi sağlayıcıları aracılığıyla olmak üzere üç şekilde edinim süreci gerçekleşmektedir (Morrison, 1997, s. 304).

1.3.2. Depolama

Kurumsal hafıza mekanizmasının ikinci fonksiyonu olan depolama, bilgiyi elde tutmak için kullanılan uygulamalar ve süreçleri temsil etmektedir (Stein, 1995, s. 26). Bazı araştırmacılara göre, organizasyonlarda edinilen bilgiler çeşitli fiziksel konumlarda saklanabileceği gibi bireylerde, prosedürlerde ve hatta giyim standartları ile mobilya düzeni gibi konumlarda da saklanabilmektedir. Hatta kimi araştırmacılara göre kavram iyice basitleştirmeye çalışarak depolama tesisinin beyin ve kâğıttan oluştuğu bile ileri sürülmüştür. Walsh ve Ungson'a göre (1991) ise edinilen bilgiler bir merkezde depolanmamakla birlikte bir organizasyonun farklı birimlerine dağılmış bir şekilde depolanabilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 63). Araştırmacılar kurumsal hafızanın yapısını oluşturan depolama bileşenlerini; bireyler, örgüt kültürü, dönüşüm mekanizmaları, örgütsel yapı ve ekoloji olmak üzere beş örgüt içi faktör ve dışsal arşivler de bir örgüt dışı faktör olmak üzere toplam altı faktör olarak belirtmektedirler (Guerrero ve Pino, 2001, s. 124).

- **Bireyler:** Kurumsal hafızanın temel depolama bileşeni olan bireylerin yani kurum çalışanlarının, işyerinde ve çevresindeki faaliyetler ve olaylar hakkında kendi anıları vardır. Bu nedenle, deneyim ve gözlem önemli bir rol oynamaktadır. Diğer araçların yanı sıra, bilgiler ya doğrudan ya da ilkeler, varsayımlar ve değerler gibi daha ince biçimlerde depolanabilmektedir (Lehner ve Maier, 2000, s. 286). Argyris ve Schon (1978) ile Nystrom ve Starbuck'ın (1984) ve diğerlerinin de ifade ettiği üzere; bir kurumdaki bireyler bilgileri doğrudan kendi gözlemlerine ve deneyimlerine dayalı olarak elde ederler. Bu bilgiler, bireylerin kendi hafıza depolarında, inanç yapılarında, değerlerinde ve varsayımlarında saklanabilir. Özetle, bireyler bilgi işlemeyi kolaylaştırmak için kullandıkları bilişsel yönelimler ile deneyimlerini hatırlama ve ifade etme kapasitelerine bağlı olarak kurumların hafızalarını depolamaktadırlar. Bununla birlikte bireyler kayıt ve dosya tutarak da bir hafıza yardımcısı olarak belirtilebilirler (Walsh ve Ungson, 1991, s. 63).
- **Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü kısaca organizasyonlarda paylaşılan dil, semboller, hikayeler, mitler ve söylentiler olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca organizasyondaki üyelere aktarılan problemler hakkında öğrenilmiş bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak da ifade edilebilmektedir. Geçmiş deneyimler,

örgütün kültüründe kendini gösterir ve mevcut kararlar için doğrudan öneme sahiptir. Bu şekilde kültür aslında bir tür depolama mekanizması rolü üstlenmektedir (Lehner ve Maier, 2000, s. 287). Kültür, gelecekle başa çıkmak için yararlı olabilecek geçmiş deneyimleri somutlaştırmaktadır ve bu yönü ile örgütsel hafızanın depolama araçlarından biri olarak görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü bilginin kolektifleştirilmesinin bir parçası olarak da kabul edilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65).

- **Dönüşüm Mekanizmaları:** Örgütlerde edinilen enformasyonlar, bir organizasyonda her zaman yer alan girdilerin çıktılara dönüştürülmesine kadar çok sayıda sürece gömülüdür (Lehner ve Maier, 2000, s. 287). Örgütlerin geçmiş ve mevcut süreçlerine ait bilgiler hem mevcut süreçlerin nasıl değiştirilebileceğini hem de gelecekteki süreçlerin nasıl olabileceğini etkilemektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). İşlerin tasarımından, pazar planlamasından, sosyal ilişkilere ve bütçelemeye kadar hemen her süreç dönüşümleri içinde barındırmaktadır. Dönüşümler organizasyon boyunca devam etmektedir ve geçmiş dönüşümlerden edinilen bilgiler mevcut süreçlere rehberlik etmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65). Bu bağlamda dönüşüm süreçleri ile elde edinilen bilgiler kurumsal hafızanın önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Akgün vd., 2009, s. 119).

- **Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapılar, çalışanlarının bireysel rol ve davranış kalıpları üzerindeki etkileri ve çevreyle olan bağlantıları kapsamında değerlendirilmelidir. Bireysel roller kurumsal hafıza için bir havuz sağlamaktadır. Güç pozisyonları veya konumsal otorite, bilgilerin nasıl depolandığını veya yorumlandığını etkilemektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). Ayrıca sosyolojik bir kavram olarak roller, toplumsal beklentilere dayalı olarak toplumdaki belirli konumların etiketlenmesini içerir. Örgütsel bilgi, roller biçiminde oluşturulmaktadır. Bu bilginin organizasyonda kararları etkileyen rollerde ve sonuçta ortaya çıkan yapıda kodlandığı ifade edilmektedir (Lehner ve Maier, 2000, s. 287). Rol kavramı bireysel ve kurumsal hafızalar arasında bir bağlantı sağlamaktadır.

Meyer ve Rowan'a (1977) göre örgütsel yapı, bir örgütün üyeleri tarafından sürdürülen, meşrulaştırılan ve toplumun kurumsallaşmış mitlerini yansıtan bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Douglas'a (1986) göre bir kurumun hafızası, bu mitlerin

sürdürülmesini sağlamakla birlikte meşrulaştırılmasına hizmet etmektedir. Ayrıca bilgi işleme teorisyenlerinden olan Duncan (1972), Galbraith (1977), Tushman ve Nadler (1978) ise yapının, organizasyonun çevre algısı hakkındaki bilgilerini yansıttığını ve bu bilgileri kurumsal hafıza açısından depoladığını ifade etmektedirler (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65 - 66). Örgütsel yapı, kurumsal hafızanın depolanması hususunda hayati öneme sahip olan bir depolama bileşeni olarak da ifade edilebilmektedir (Akgün vd., 2009, s. 120).

- **Ekoloji:** Bir organizasyonun işyeri ekolojisi, iş ortamının fiziksel yapısı olarak da adlandırılabilir. Organizasyonların fiziksel bileşimi ve düzeni de örgüt hakkında birçok kodlanmış enformasyon içermektedir. Örneğin, büyük ofislerde arkadaş edinmek daha zordur ve çatışmalar daha sık meydana gelmektedir. Normların ve davranış kalıplarının etkisi bunun bir sonucudur, dolayısıyla bu durumda kurumsal hafızanın bir bileşeni olarak ekolojiden söz edilebilir (Lehner ve Maier, 2000, s. 287). Özellikle fiziksel ortam, bir organizasyondaki kurum hiyerarşisinin durumunu yansıtmaktadır. Bununla birlikte örgüt üyelerinin organizasyon hakkında ne düşündüklerini ve organizasyon dışındaki kişilerin belirli bir firmayı nasıl gördüklerini de temsil etmektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). İşyeri ekolojisi, bir organizasyon içindeki davranış reçetelerini şekillendirmeye ve güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca Oldham ve Rotchford (1983) yaptıkları çalışmada, çalışanların kişilerarası deneyimlerinin kuruluşlarının fiziksel düzeninden etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 66). Bu bilgiler ışığında iş yeri ekolojisi, örgütler ve üyelerine dair bilgileri saklayabilen bir depolama bileşeni olarak kabul edilmektedir (Akgün vd., 2009, s. 120).

- **Dışsal Arşivler:** Bir organizasyonun geçmişi hakkında bilgilerin depolandığı tek kaynak örgütün kendisi değildir. Her organizasyon, faaliyetlerini takip eden diğer kişi ve kuruluşlarla çevrili bulunmaktadır. Böylelikle bilginin kaybolması veya ihtiyaç halinde kurtarılamaması durumunda, bu bilgi genellikle başka kaynaklardan elde edilebilmektedir. Örneğin, eski çalışanlar kuruluştan nasıl ayrıldıklarına bakılmaksızın dışsal kaynaklar olarak görülebilmektedirler (Lehner ve Maier, 2000, s. 288). Bireysel hafızada olduğu gibi kişiler nasıl belirli bir olayı hatırlamak için başkalarına başvurabiliyorlarsa organizasyonlar da aynı şekilde eylemlerini takip eden başka kaynaklara başvurabilmektedirler. Bu diğer kaynaklar kendi başlarına kurum

hafızasının bir parçası olmasalar da organizasyonun geçmişi hakkında geri getirilebilecek bilgileri barındırabilmektedirler (Walsh ve Ungson, 1991, s. 66 - 67). Rakipler, devlet, eski çalışanlar, resmi düzenleyici kuruluşlar, finansal hizmet kuruluşları ve medya bu dış arşivlere verilebilecek örnekler arasında bulunmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 120).

1.3.3. Tekrar Erişim

Kurumsal hafıza mekanizmasının üçüncü temel fonksiyonu olan tekrar erişim veya geri çağırma, ihtiyaç duyulan depolanmış bilgilerin tekrar kullanılabilmesine ilişkin faaliyetleri kapsamaktadır. Organizasyonlarda bilgiye tekrar erişim süreci otomatikten kontrollüye uzanan bir çeşitlilik göstermektedir. Otomatik erişimde ihtiyaç duyulan bilgiye zahmetsizce erişilebilmekte iken, kontrollü geri alma sürecinde geçmiş olaylar arasında benzerlik kurularak enformasyona planlı, kontrollü ve bilinçli bir şekilde erişim sağlanmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 120 - 121). Enformasyona tekrar erişim maliyeti, çözümü sıfırdan arama maliyetinden daha düşüktür. Ayrıca kurumsal bilgiye erişmek rekabet gücünün de anahtarı olarak düşünülmektedir (Stein, 1995, s. 26).

1.4. Kurumsal Hafızanın Alt Boyutları

Kurumsal hafıza kavramı, deneyimlerden edinilen bilgileri kapsayan, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme literatüründen türetilen bir kavram olmakla birlikte organizasyonlar için potansiyel rekabet avantajını temsil etmektedir. Dunham'a göre deneyimleri ölçebilmek için yaş veya görev süresi gibi değişkenler sıklıkla kullanılmasına rağmen bunların yanıltıcı olabileceği ifade edilmektedir. Buradan hareketle kurumsal hafıza ve ilgili yapılarla ilgili literatürün gözden geçirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi için geliştirilmiş olan Dunham'ın (2014) kurumsal hafıza ölçeği bu çalışmada baz alınmıştır. Buna göre çalışmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan kurumsal hafıza; sosyo- politik bilgi, meslek bilgisi, harici bilgi- network, sektörel bilgi ve örgütün tarihi olmak üzere beş alt boyutta ele alınmıştır.

- **Sosyo- Politik Bilgi:** Sosyal bilgi yüksek performanslı çalışanlar, kişisel ağlar oluşturma, sürdürme ve kullanma yetenekleri ile karakterize

edilmektedir (Dunham ve Burt, 2014, s. 128). Cross ve Parker'a (2004) göre örgütsel performans, öğrenme ve yenilik, büyük ölçüde iyi organize edilmiş sosyal ağlara dayanmaktadır. Rulke vd. (2000) ise hem iç hem de dış ağların oldukça zımni(örtük) bilgi kaynakları olduğunu ifade etmektedir. Böylelikle kurumsal hafızanın sosyal yönlerinin de olduğu kabul edilmektedir (Dunham ve Burt, 2014, s. 139). Politik bilgi ise bir organizasyonun siyasi bilgisi, kurumsal yaşamda başarı göstermek ve ihtiyaç duyulan kaynaklara erişim açısından hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte yönetim ve karar verme tarzlarının anlaşılmasını içermektedir (Dunham ve Burt, 2014, s. 128).

- **Meslek Bilgisi:** Meslek bilgisi, etkili iş performansı sağlayan teknik bilgiyi ifade etmektedir (Dunham ve Burt, 2014, s. 128). Bir diğer deyişle; kurumların misyonlarını gerçekleştirebilmesinde ve faaliyetlerini sürdürebilmesinde etkili olan entelektüel sermayelerinin yani örgüt üyelerinin sahip olduğu teknik bilgi birikimleridir.
- **Harici Bilgi- Network:** Karşılıklı paylaşıma dayanan, rutin davranışlar dışında, bireylerin hayatlarına veya işlerine dair tavsiyeler alabilecekleri, bir tür danışmanlık olgusunu bünyesinde barındıran bilgilerin edinildiği ortamlardır. Örneğin; eski çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler bu grup içinde ele alınmaktadır (Dunham ve Burt, 2014, s. 139).
- **Sektörel Bilgi:** İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde bulunan diğer firmalar, sektördeki başarılı uygulamalar, sektör kıyaslamaları, işletmenin o sektördeki konumu, işletmenin itibarı ve sektördeki performansına ilişkin bilgileri içermektedir (Dunham ve Burt, 2014, s. 139).
- **Örgütün Tarihine İlişkin Bilgi:** Kurumsal hafıza, en temel anlamıyla, bir kuruluşun geçmişinden mevcut kararlara dayanabilecek depolanmış bilgileri ifade etmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61). Bu bağlamda örgütün tarihine ilişkin bilgiler kurumsal hafıza açısından önem arz etmektedir. Conklin'e göre yalnızca biçimsel bilgidен oluşan bir kurumsal hafızanın eksik kalacağı, çıplak ve cansız olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, resmî belgelerin arkasındaki tarih ve bağlamdan da yoksun olmaktadır. Böylesi bir kurumsal hafıza ise temelde bağlantısız şeylerden

oluşan muazzam bir bilgi yığını olarak ifade edilebilir. Bu durum örneğin; istatistikleri verilmiş bir top oyununu oynamaya veya sadece olay örgüsünü ilişkilendirerek gizemli romanı anlatmaya çalışmak gibidir (Conklin, 1996, s. 9).

1.5. Kurumsal Hafıza Türleri

Organizasyonlarda kurumsal hafıza Moorman ve Miner'a göre (1997) üç temel biçimde kendini göstermektedir. Bunlardan birincisi; hafıza bilgide, örgütsel inançlarda, referans çerçevelerinde, modellerde, değerlerde ve normlarda bulunmaktadır. İkincisi ise bilgi paylaşımı mekanizmalarını kapsayan metinlerde, yeteneklerde, resmi ve gayri resmi davranışlarda, prosedürler ile yönetimsel ya da teknik sistemlerde bulunmaktadır. Üçüncü olarak da hafıza, bir organizasyonun önceki deneyimlerinin sonuçlarını farklılaşan derecelerde içeren fiziksel yapılarda bulunur (Moorman ve Miner, 1997, s. 92 ; Akgün vd., 2009, s. 128). Alan yazın incelendiğinde çeşitli bakış açılarına göre sınıflandırılmış farklı hafıza türlerine rastlanmaktadır. Bu farklılıkların özünde kurumsal hafızayı inceleyen araştırmacıların bazılarının bireysel düzeydeki sınıflandırmaları temel alması ve bazılarının da örgütsel özelliklere dayalı sınıflandırmaları baz alması olarak ifade edilebilir.

Kurumsal hafızaya dair geçmiş araştırmalar incelendiğinde dikkat çeken bir diğer unsur araştırmacıların benzer yapı ve süreçleri kullanarak, çeşitli kapsayıcılık ve farklı kavramsallaştırmalar kullanmaları olarak ifade edilebilir (Bayrak ve Himmetoğlu, 2021, s. 25). Bu doğrultuda hafıza türlerinin sınıflandırmasına ve türlerine ilişkin detaylara değinmek faydalı olacaktır. Örneğin; Barton (1995) kurumsal hafıza sınıflandırmasını teknik, yönetsel, kültürel ve pazarlamacı hafıza olarak dört ana grupta incelemiştir. Moorman ve Miner (1998) ise kurumsal hafızayı, prosedürel hafıza ve deklaratif hafıza olarak iki grupta ele almaktadırlar (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004, s. 2). Prosedürel hafıza, işlem belleği veya işlevsel hafıza olarak da adlandırılabilir. Organizasyona ait görevlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan temel becerileri içeren hafıza olarak tanımlanabilmektedir. Deklaratif hafıza veya bildirimsel hafıza ise kavramların, gerçeklerin veya olayların belleğini ifade etmektedir (Moorman ve Miner, 1997, s. 93). Aşağıda kurumsal hafızanın türlerinden bazılarına yer verilmiştir.

1.5.1. İşlemsel Hafıza (Prosedürel Hafıza)

İşlemsel hafıza, bireylerin veya organizasyonların faaliyet gösterdiği alana bağlı olarak ihtiyaç duyulan becerileri veya rutinleri içermektedir. Bu hafıza türü “işlerin nasıl yapıldığına” dair veya “yapılabilecek şeylere yönelik” bilgi birikimini ifade eder. Prosedürel hafızanın temel özelliklerinden biri de otomatik hale gelmesi veya bilinçsizce erişilebilir olmasıdır. Yaygın olarak motor bellek olarak da adlandırılabilen prosedürel hafıza, tıpkı bireylerin bisiklete binmesi veya daktilo kullanması için gerekli olan motor becerileri gibi organizasyonun faaliyetlerine uygun yetenekleri içermektedir. Bu nedenle prosedürel hafıza, genellikle bireyler ve organizasyonlar için zımni yani örtük bilgiyi temsil etmektedir (Moorman ve Miner, 1998, s. 708). Prosedürel hafıza başka bir ifadeyle sözlü olarak ifade edilmesi zor olan bilgileri içermektedir (İmamoğlu vd., 2022, s. 319). Çoğunlukla örtük bilgiler içeren prosedürel hafızadaki enformasyonlar prosedürler şeklinde belgelenerek, dolaşıma girdiğinde açık bilgiye dönüştürülebilmektedir (El Louadi ve Tounsi, 2008, s. 24).

İşlemsel hafıza, bireyin kişisel öğrenme deneyiminin sonucu olmakla birlikte bireylerin günlük iş yaşamlarında uyguladıkları bilgi birikiminden oluşan beceri ve eylem bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Bu enformasyon prosedürel hafıza olarak organizasyonlarda tüm örgüt üyelerinin kullanımına açık hale getirilebilmektedir. Prosedürel bilgiye dönüştürülen bu enformasyonlar rutinler, kurallar ve prosedürler halinde kategorize edilerek depolanabilmektedir (El Louadi ve Tounsi, 2008, s. 24). Rutinler şeklinde organizasyonların resmi ve gayri resmi yapılarında kodlanan eylem ve kararlar ile prosedürel hafıza geçmişteki başarıların tekrarlanması, başarısızlıklarından kaçınılması ve başarılı süreçler geliştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan yol haritasının oluşturulmasına da katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte organizasyonel bir rutin veya bir mekanizma vasıtasıyla, örgüt üyelerinin faaliyetlerinde gereken koordinasyonu sağlamalarına da yardımcı olabilmektedir (Akgün vd., 2014, s. 218 - 219).

1.5.2. Bildirimsel Hafıza (Deklaratif Hafıza)

Bildirimsel hafıza, organizasyonun faaliyetleri ile ilgili örgüt üyelerinde mevcut olan ve örgütün kullanımına sunulması gereken idari, teknik ve bilimsel bilgilerin toplamıdır. Girod’a göre (1996) bildirimsel bilgiyi içeren hafıza bireylerle

sınırlı olmamakla birlikte iki veya daha fazla kişinin etkileşimiyle türetilmektedir. Bu durumda, kolektif bildirimsel bellek olarak da kabul edilebilmektedir (El Louadi ve Tounsi, 2008, s. 24). Bildirimsel hafıza, “olgular, olaylar veya önermeler için bellektir”. Bu nedenle, rutin veya beceri hafızasını içeren işlemsel hafızanın aksine, bildirimsel bellek daha genel olabilmektedir. Bildirimsel hafıza prosedürel hafızanın aksine olaylardan, durumlardan veya önermelerden oluşan açık bilgiden yani gerçeklerden oluşmaktadır. Organizasyonel düzeyde bildirimsel bellek, örgüt tarafından paylaşılan kolektif bilgi yapılarında, planlarda, raporlarda veya somut formlarda bulunabilmektedir (Moorman ve Miner, 1998, s. 710).

1.5.3. Yönetmel Hafıza

Yönetmel hafıza, genellikle organizasyonların geçmişine dayalı olmakla birlikte bir kuruluşun işleyişini kontrol eden bilgiyi ifade etmektedir. Bilgi yönetimi, tesis düzeni, insan kaynakları yönetimi, kısa vadeli ve uzun vadeli stratejiler ve kuruluşun yapısını kapsayan hafıza olarak tanımlanabilmektedir (Li vd., 2004, s. 2). Yönetmel hafıza bir örgütlerde geçmiş deneyimlerinden edindikleri ve faaliyetlerini gerçekleştirme usullerine ilişkin bilgi birikimidir. Bir diğer deyişle, örgüt içindeki süreçleri kontrol eden ve yönetmel örgütsel bilgiye sahip olma eğiliminde olan bu hafıza; tesis ve ekipman yönetimi, üretim yönetimi, dokümantasyon yönetimi, insan kaynakları eğitimi ve kriz yönetimi gibi örgütün yapısına ilişkin bilgileri de içerir (Mohammed ve Omer, 2021, s. 47).

1.5.4. Teknik Hafıza

Teknik örgütsel hafıza teknolojik ve deneyimsel bilgi de dahil olmak üzere profesyonel düzeydeki çeşitli bellekleri ifade eder. Bun bellekler örgütün düzenli operasyonlarını destekleyen ve güçlendiren ilgili ilişkileri bir arada içerir. (Mohammed ve Omer, 2021, s. 47). Bir diğer deyişle teknik hafıza, organizasyonun normal işleyişini ve gelişimini destekleyen hem teknoloji hem de geçmiş deneyimleri kapsayan mesleki bilgiye dayalı birçok enformasyonu barındıran bir hafıza olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca organizasyonların üretim maliyetini, ürün kalitesini ve üretim verimliliğini etkileyen bir dizi değişken içermektedir. Bu değişkenler arasında

ürün geliştirme sistemi, üretim kontrol yöntemi, üretim bilgi kontrol sistemi, bilişim teknolojisi ve toplam kalite yönetimi gibi değişkenler yer almaktadır. Bu hafıza türü uzmanlığa dayalı bilgiler içermesi sebebiyle üretkenliği artırmak için çalışanlar arasında paylaşılmalı fakat rakiplerden korunmalıdır (Li vd., 2004, s. 2).

1.5.5. Yargısal Hafıza

Yargısal hafıza, kişilerin olayları, bilgiyi ve doğru eylemi gerçekleştirebilmek için bilgiyi yorumlama eğilimidir. İşlerin neden yapıldığına ilişkin olan hafıza türüdür. Moran ve Carroll (1996) tarafından “rasyonel hafıza” olarak da adlandırılan bu hafıza, kuvvetli bir şekilde kişilerin kendi tecrübe ve bilgilerine dayanmaktadır. Bu yönü ile uzman bir kişinin görüşünü meslekten olmayan sıradan bir kişinin yorumundan daha değerli kılan şey yargısal hafızadır. Kaydedilmesi veya çıkarılması çok zor olduğu için personel devir hızından en çok zarar gören hafıza türüdür. Kolektif düzeyde yargısal hafıza, tüm organizasyon üyelerinin yargısal anılarının toplamını ve aynı zamanda bir kurumun olayları algılayıp yorumlamasının da benzersiz bir yolunu oluşturmaktadır (El Louadi ve Tounsi, 2008, s. 24 - 25).

1.5.6. Kültürel Hafıza

Schein’e göre (1996) örgüt kültürü kurumun gömülü hafızası olarak tanımlanmakta iken, Schwartz’a göre (1996) ise kolektif hafızanın kendisini kültürel bir sistem olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre ise bir örgütün gelişimi boyunca biriken zihinsel sağlık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel kültürel hafıza kuruluşun tarihi, paylaşılan değerler, gayri resmi kuruluş, çalışanlardan gelen öneriler gibi herhangi bir kuruluştaki hemen hemen her yerde bulunmaktadır. Organizasyonu oluşturan bireylerin düşünme, iletişim kurma ve birlikte çalışma şekli olarak da ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte örgüt içindeki bireylerin eylemlerini etkiler, niyetlerini yönlendirir, ruh hallerini belirler ve harekete geçmelerini sağlamaktadır. Dış kültürden etkilenmesine rağmen, oluştuktan sonra değişmesi zordur. İyi bir kültürel hafıza diğer kurumsal hafıza türlerinin de gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından iyi anlaşılması ve uygulanması gerekmektedir (Li vd., 2004, s. 2).

1.5.7. Pazarlamacı Hafıza

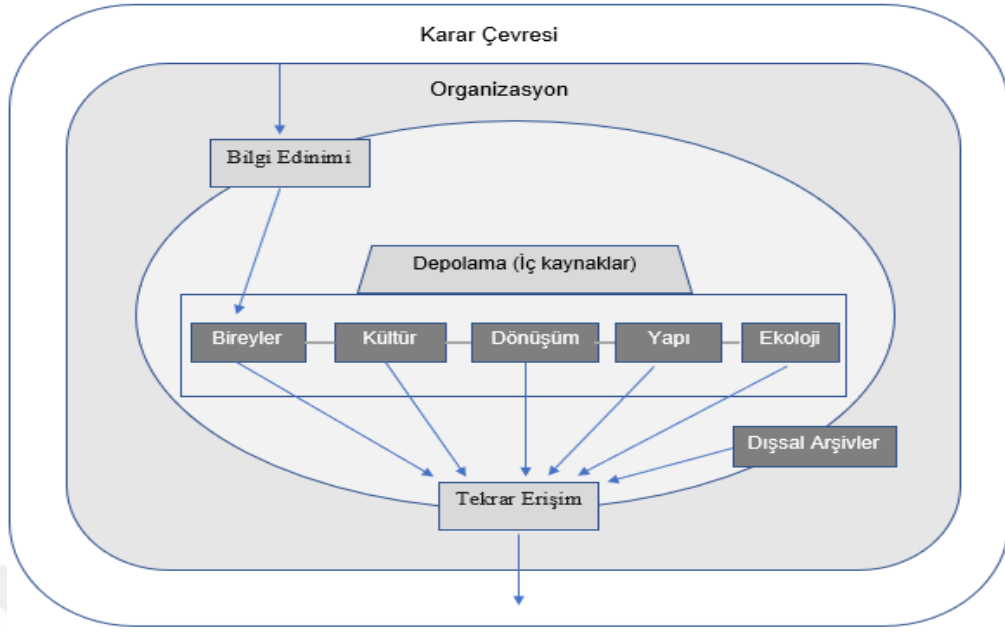
Pazarlamacı hafıza tedarikçiler, araçlar, müşteriler satış ve satın alma ile ilgili hafızayı ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), pazarlama stratejisi, dış iş birliği, tedarikçi ve aracı seçme ilkeleri, abonelikler, kanallar ve pazarlama karması gibi bilgileri kapsayan hafızadır (Li vd., 2004, s. 2). Bu hafıza türü organizasyonun dış çevresini oluşturan paydaşlarına ve dış çevre özelliklerine ilişkin bilgiler içermesi yönüyle diğer hafıza türlerinden ayrılmaktadır (Bayrak ve Himmetoğlu, 2021, s. 27).

1.6. Kurumsal Hafızaya İlişkin Temel Modeller

Kurumsal hafıza ile ilgili alan yazın incelendiğinde çeşitli bakış açıları ile ele alınmış birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bu bölümde öncelikle kavram ile ilgili 1991 yılında yapılmış olan ve ilk detaylı yapısal inceleme olarak kabul edilen Walsh ve Ungson'un örgütsel hafıza modeline yer verilmiştir. Ardından 1995 yılında yapılmış olan Stein ve Zwass'ın örgütsel hafıza modeli ve 1998 yılında yapılmış olan Anand, Manz ve Glick'in örgütsel hafıza modeline yer verilmiştir.

1.6.1. Walsh ve Ungson'un Örgütsel Hafıza Modeli

Kurumsal hafıza kavramı, Walsh ve Ungson tarafından enstrümantal bir yaklaşımla ele alınmakla birlikte “mevcut kararlara dayandırılabilen bir organizasyonun geçmişinden depolanmış bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Stein, 1995, s. 21). Yazarlar dışsal arşivler olarak adlandırılan bir organizasyonun dışındaki kaynaklar ve ayrıca kurumun hafıza yapısını oluşturan beş depolama bileşeninin olduğunu varsaymaktadırlar. Kurumsal hafızanın merkezi olmayan bir karaktere sahip olduğunu ve tüm organizasyona dağıtılabileceğini ifade etmektedirler. Walsh ve Ungson'a göre, kurumsal hafıza birkaç bileşenden oluşmakla birlikte örgütsel enformasyonun yanı sıra bilginin edinimi, depolanması ve geri çağırılması süreçlerini içeren en azından bir bilgi saklama tesisi içermektedir. Kurumsal hafızanın amacı ise geçmiş ve şimdiki karar verme durumlarını birbirine bağlaması olarak görülmektedir. Araştırmacılar kurumsal hafızayı tanımlama konusundaki zorluklara da dikkat çekmektedirler (Lehner ve Maier, 2000, s. 286). Şekil 2'de Walsh ve Ungson'un kurumsal hafıza modelinde yer verilmiştir.



Şekil 2. Walsh ve Ungson'a göre Kurumsal Hafıza Modeli

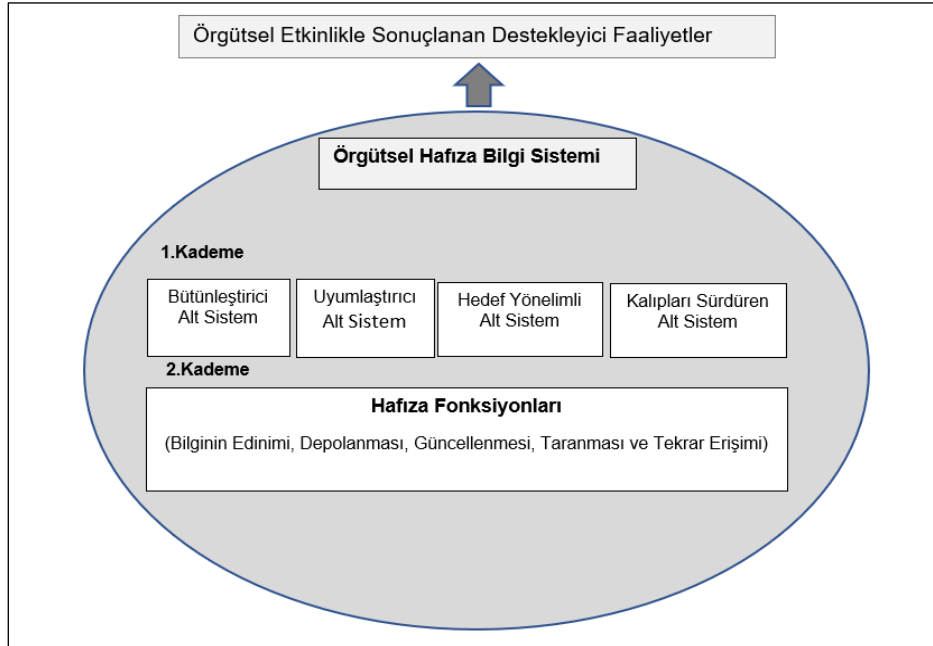
Kaynak: Walsh J.P., Ungson G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review* 16(1).; Lehner, F., Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Information Systems Frontiers*, 2(3).

Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafıza kavramını yapısal olarak ele almakla birlikte, çalışmalarını bu alandaki yaklaşımların sentezini yaparak kapsamlı bir analize dayandırmaktadırlar (Kuutti ve Bannon, 1996, s. 158). Kavramı bütünsel olarak ele alarak hem edinim hem de depolamanın gerçekleştiği kurumsal düzeyde örgüt içi beş adet ve örgüt dışı bir adet olmak üzere toplam altı depolama bileşeninde bulunduğunu ifade etmektedirler. Bireyler, örgüt kültürü, örgütsel dönüşümler, örgütsel yapılar ve ekoloji örgüt içi depolama birimleridir. Dışsal arşivler ise örgüt dışı depolama birimi olarak kabul edilmektedir (Akgün vd., 2005, s. 9). Ayrıca Walsh ve Ungson'un ele almış oldukları kavramsal çerçeve kapsamlı olmakla birlikte, fazla kapsayıcı olması sebebiyle belirsizlikler yarattığı yönünde eleştiriler almıştır. Bu belirsizliklerden bir tanesi neyin kurumsal hafızanın parçası olarak görülmeyeceğine değinilmemiş olması olarak belirtilmiştir (Kuutti ve Bannon, 1996, s. 158). Walsh ve Ungson'un geliştirmiş oldukları modele yöneltilen bir diğer eleştiri ise modelde bilgi teknolojilerinin önemine ve rolüne değinilmemiş olmasından kaynaklı yetersiz bulunması olarak ifade edilmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s. 90). Bununla birlikte, bilgi için kapsamlı bir terimi çıkış noktası olarak almadıkları ve yalnızca karar vermeyle ilgili bilgilerden

yararlandıkları için bu yaklaşımın, klasik işletme yönetiminde bilgi terminolojisi içinde kategorize edilebileceği ifade edilmektedir (Lehner ve Maier, 2000, s. 286).

1.6.2. Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli

Stein ve Zwass (1995) çalışmalarında, Walsh ve Ungson'un (1991) "bir kuruluşun geçmişinden mevcut kararlara dayanabilecek depolanmış bilgiler" tanımlamasını makul bulmakla birlikte yetersiz olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Bu eksikliği gidermek amacıyla Schatz'ın yaklaşımı doğrultusunda örgütsel etkinliği de içine alarak iki düşünce akımının birleşimini yansıtan bir tanımlama yapmışlardır. Ancak kurumsal hafızanın her zaman örgütsel etkinlikle sonuçlanmayabileceğini aynı zamanda düşük etkinlik seviyelerine de yol açabileceğini belirtmektedirler. Etkinlik kavramını da Quinn ve Rohrbaugh (1983) tarafından önerilen ve insanı dikkate alan rekabetçi bir değerler modeli açısından örgütsel uyulanabilirlik, bilgi koordinasyonu ve hedefe ulaşabilirlik kapsamında değerlendirmektedirler. Bu bilgiler ışığında Stein ve Zwass (1995) tarafından kurumsal hafıza "geçmişten gelen bilgilerin mevcut faaliyetlere dayandırıldığı, dolayısıyla daha yüksek veya daha düşük örgütsel etkililik düzeyleriyle sonuçlanan araçlar" olarak tanımlanmaktadır (Stein ve Zwass, 1995, s. 89). Şekil 3'te Stein ve Zwass'ın kurumsal hafıza modeline yer verilmiştir.



Şekil 3. Stein ve Zwass'a göre Kurumsal Hafıza Modeli

Kaynak: Stein E.W., Vladimir Zwass V.(1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2).

Stein ve Zwass 1995 yılında yaptıkları çalışma ile kurumsal hafızanın kullanımında bilgi teknolojilerinin önemine dikkat çekmekle birlikte kurumsal hafızayı bir sistem olarak ele almışlardır. Kurumsal hafızayı, bilgi sisteminin yapısına ilişkin geliştirdikleri model ile hafıza fonksiyonlarını bilgi edinimi, güncellenmesi, taranması, geri çağırılması ve depolanması olarak ele alınmaktadır. Geliştirilen model ile kurumsal hafıza modeli alt sistemler ile hafıza fonksiyonlarını içeren iki aşamalı bir yapı olarak ele alınmaktadır (Şen, 2014, s. 40). Ayrıca teorik çerçevesi örgütsel analiz düzeyinde yapılmış olan araştırma kapsamında bireye değil organizasyonun kendisine hizmet amaçlanmakla birlikte bir sistem önerisi sunulmaktadır (Stein ve Zwass, 1995, s. 95).

1.6.3. Anand, Manz ve Glick'in Örgütsel Hafıza Modeli

Anand, Manz ve Glick'in (1998) geliştirmiş olduğu modelde bilgi sistemlerinin rolüne odaklanarak, örgütsel hafızanın bütünleştirici işlevi hakkında düşünmek için bir çerçeve sağlamışlardır. Bu çerçeve, grup üyeleri tarafından tutulan bilgiler ile grupta kimin neyi bildiğine dair bilgiler (veya meta bilgiler) arasındaki ayrıma dayanan grup etkileşimli işlemsel hafıza kavramına dayanmaktadır (Casey ve Olivera, 2003, s. 10). Yapılan çalışmada mevcut teorilerin giderek bilgi yönetimi ile bilgi teknolojisi yönetimini eşit tuttuklarına dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte yazarlar bilgi teknolojisinin örgütsel hafızayla organizasyon düzeyindeki süreçlerle tamamlanması gerektiğini savunmaktadırlar (Anand vd., 1998, s. 796).

Kurumsal hafızanın analiz düzeyine vurgu yaptıkları bu modelde ayrıca farklı düzeylerdeki hafızalar arasındaki bağlantı ilişkileri önem arz etmektedir (Başak, 2021, s. 42). Anand ve diğerleri (1998) organizasyonel etkinliğe ulaşmak için etkin bilgi yönetiminin giderek daha merkezi bir hale geleceğini ifade etmektedirler. Bununla birlikte kurumsal hafıza yaklaşımının, gelişmiş bilgi sistemleri yönetiminin ve bilgi teknolojisinin ötesine geçeceğini savunmuşlardır. Ayrıca bu model geliştirme çalışmasında kurumsal hafıza kapsamında iletişim, sosyalleşme, deneyimsel bilginin dışsallaştırılması, kararlara katılım normları ve benzer kavramlara da değinilmiştir.

Bununla birlikte önemli kararlarda kurumsal hafızanın kullanımını geliştirecek etkili organizasyonel süreçler ve teknikler açısından bu modelin rehberlik edebileceğini ifade etmektedirler (Anand vd., 1998, s. 796).

1.7. Kurumsal Hafıza Kaybı ve Sonuçları

Küresel rekabet ile değişken ekonomik koşullar altında kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bilginin edinimi, depolanması ve tekrar erişimi süreçlerini içeren örgütsel seviyede bir öğrenme önem arz etmektedir (Akgün vd., 2009, s. 72). Bununla birlikte kurumsal hafızada saklanan deneyimsel bilgi rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler için anahtar faktörlerden biri olmakta ve kurumsal hafızanın korunması hususu giderek daha önemli hale gelmektedir (Stein ve Zwass, 1995, s. 85). Ayrıca Coffey ve Hoffman'a göre (2003) kurumsal hafıza kaybı organizasyonlar için ciddi sonuçlar doğurabileceği gibi yokluğunun geçmişteki hataların tekrarlanmasına sebep olabileceği ifade edilmektedir (Dunham, 2010, s. 9).

Organizasyonların kendini meydana getiren üyelerinin deneyimlerinin toplamının ötesinde bir kavram olan kurumsal hafızayı tehdit eden başlıca etkenlerden biri personel devir hızı olarak düşünülmektedir (Kızıldağ, 2010, s. 181). Personel devri bir kurumun hafızasındaki insan bileşeninin kaybolmasına neden olmakla birlikte firmanın kârlılığı üzerinde de olumsuz etkiye sahiptir. Organizasyondan ayrılan bireyler arkalarında hem mevcut sosyal etkileşim ağlarında boşluklar bırakır hem de uzun yıllar boyunca birikmiş önemli bilgi ve deneyimleri yanlarında götürürler. Örneğin; organizasyondan uzman bir çalışanın ayrılması kurum açısından maliyet artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Çünkü bir uzmanın yetişmesi uzun yıllar süren eğitim, öğretim ve deneyim ile mümkün olmaktadır. Böylesi bilgi kayıpları, firmanın rekabet gücünü, yetkinliğini baltalayabileceği gibi kültürel normlar ve değerler üzerinde de olumsuz etkiye sahiptir. Ayrıca organizasyonlarda yeniden yapılandırma süreçleri de kurumsal hafızanın içeriğini etkilemektedir (Stein, 1995, s. 18 - 19).

1.8. Kurumsal Hafıza ve Katılık Tartışması

Kurumsal hafızanın etkilerine ilişkin yapılmış olan önceki araştırmalar çelişkili bakış açılarının varlığını göstermektedir. Örgütsel öğrenme ve değişimin kilit bir

bileşeni olarak işlev gören kurumsal hafızanın örgütsel etkinliği etkilediği konusunda bir fikir birliği mevcuttur. Fakat literatürde bu etkiye dair farklılıklar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar kurumsal hafızanın bir eylemsizlik, katılık ve istikrar biçimi olarak işlev gördüğü fikrini benimserken, diğerleri ise öğrenmeyi, değişimi ve örgütsel esnekliği kolaylaştırabileceği fikrini benimsemektedirler (Casey ve Olivera, 2003, s. 12). Örneğin Cohen ve Levinthal (1990) kurumsal hafızanın, bir firmanın performansı artırabilecek yeni dış bilgileri değerlendirme ve içe aktarma yeteneğini geliştirebileceğini öne sürmektedir. Day (1994) ise yetenekleri, örgütsel süreçler aracılığıyla uygulanan karmaşık beceriler ve toplu öğrenme demetleri olarak ele almaktadır. Moorman ve Miner (1997) ise yaptıkları çalışma ile ampirik olarak örgütsel hafızanın kısa vadeli finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedirler. Bununla birlikte, olumsuz bakış açısına sahip bazı akademisyenler ise hafızanın esneklik üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler. Spesifik olarak, kurumsal hafızanın rutinler şeklinde gömülü olması durumunda esnekliği engelleyen bir etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu etkiyi Levitt ve March (1988) “yetkinlik tuzağı”, Leonard ve Barton (1992) “temel katılık” ve Dickson (1992) ise “rutin katılık” olarak tanımlamaktadırlar (Chang ve Cho, 2008, s. 24). Ayrıca Stein (1995) de organizasyonlarda kurumsal hafızanın varlığının her zaman yüksek etkililik ile sonuçlanmayabileceğini aynı zamanda daha düşük etkililik ve katılık seviyelerine de yol açabileceğini ifade etmektedir (Stein, 1995, s. 21).

1.9. Kurumsal Hafıza ile Firma Performansı İlişkisi

Cohen ve Levinthal (1990) kurumsal hafızanın, bir firmanın performansı artırabilecek yeni dış bilgileri değerlendirme ve içe aktarma yeteneğini geliştirebileceğini öne sürmektedir. Moorman ve Miner (1997) ise yaptıkları çalışma ile ampirik olarak örgütsel hafızanın kısa vadeli finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedirler.

Başak (2021) çalışmasında örgütsel hafızanın firma performansı üzerinde ve ayrıca örgütün adaptasyon yetenekleri üzerinde de pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Küsbeci ve Altındağ (2022) araştırmasında kurumsal hafızanın mali performansı ve büyüme performansını düşük düzeyde etkilediği ve

ayrıca kurumsal hafızadaki değişimlerin mali ve büyüme performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Li ve ZhongYing (2004) dünya çapındaki bir araştırma projesi olan Uluslararası Üretim Stratejisi Araştırması'ndan (IMSS) elde ettikleri veriler ile çoğu fabrikasyon metal ürünleri, makine ve ekipman üreticilerinden oluşan 20 ülke ve 600 firma ile üretim sektöründe örgütsel hafızanın performans üzerine etkilerini; teknik bilgi, yönetim bilgisi ve kültürel bilgi ile dış bilgi olarak pazar bilgisi olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Yazarlar gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda üretim sektöründe örgütsel hafızanın performans üzerinde pozitif yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Camison ve Villar-López (2011) İspanya'daki farklı büyüklüklerde 159 İspanyol sanayi firması üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada organizasyonel ve pazarlama inovasyonunu kapsayan teknik olmayan inovasyonun öncüsü olarak organizasyonel hafıza ve öğrenme yeteneklerinin rolünü ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre kurumsal hafıza ile öğrenme yeteneklerinin, organizasyonel inovasyonun ve pazarlama inovasyonunun gelişimini desteklediği doğrulanmıştır. Ayrıca kurumsal hafızanın sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini desteklediği sonucuna ulaşılmıştır (Camisón ve Villar-López, 2011).

Lin (2015) Tayvanlı büyük ölçekli firmalarda çalışan 244 yöneticiden topladığı veriler ile bilgi yönetimi yönelimi boyutları (örgütsel hafıza, bilgi paylaşımı, bilgi özümsemesi ve bilginin alıcılığı) ile dengeli puan kartı sonuçlarını öğrenme ve büyüme, iç süreç, müşteri memnuniyeti ile finansal performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre kurumsal hafızanın öğrenme, büyüme ve dahili süreç yoluyla müşteri memnuniyeti ve finansal performansla dolaylı olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lin, 2015).

Kmieciak (2019) yaptığı araştırmada 120 Polonyalı küçük ve orta ölçekli işletmeden elde ettiği veriler ile KOBİ performansının kurumsal hafıza yoluyla artırılması ile açık fikirlilik kültürünün etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda açık fikirlilik kültürü ile kurumsal hafıza arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada geçmiş bilgilerin depolanması ve yeniden kullanılmasının,

firmaların yenilikçiliğini artırmak için kullanıldığında müşteri memnuniyetini artırmaya katkı sağladığı doğrulanmıştır. Bununla birlikte kurumsal hafızada depolanan bilgilerin güncellenmesi ve korunmasının firma performansı açısından faydalı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bilgiler ışığında literatürdeki mevcut bulguları yeniden test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

“H₁: Kurumsal hafıza ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”

H_{1a}: Kurumsal hafızanın sosyo-politik bilgi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Kurumsal hafızanın meslek bilgisi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Kurumsal hafızanın harici bilgi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Kurumsal Hafızanın sektör bilgisi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Kurumsal Hafızanın örgütün tarihi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

1.10. Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler

Mansouri vd. (2014) kurumsal hafıza ve insan sermayesinin inovasyona ve özümseme kapasitesine olan etkilerini inceledikleri çalışmalarında İran'ın Khuzestan ilinde 2013 yılı boyunca faaliyet gösteren büyük imalat firmalarının Ar-Ge ve insan kaynakları departmanı uzmanlarından oluşan 331 katılımcıdan anket yolu ile veri toplamışlardır. Toplanan verileri SPSS ve Amos programları kullanılarak analiz etmişlerdir. Yazarlar gerçekleştirdikleri analizler neticesinde kurumsal hafızanın özümseme kapasitesi ve inovasyon üzerinde önemli ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yeni bilginin asimile edilmesinde en önemli faktörün insan olduğunu; inovasyonu geliştirmek ve performansı artırmak için

organizasyonların büyük ölçüde dış bilgi kaynaklarına bağımlı olduklarını ifade etmişlerdir (Mansouri vd., 2014).

Choi (2014) gerçekleştirdiği araştırma ile bilişim teknolojileri destekli insan kaynakları ve fiziksel kaynakları ile ilişkiye özgü hafızanın ve özümseme kapasitesinin geliştirilmesinin organizasyonlar arası ilişki performansı üzerinde etkilerini incelemiştir. Bu araştırmanın verileri Korean Call Center Industry Resources Center (Kore Çağrı Merkezi Endüstri Kaynakları Merkezi) üyelerinden oluşan katılımcılardan toplam 115 anket ile elde edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde, firmaların organizasyonlar arası ilişkileri üzerinde bilişim teknolojileri destekli fiziksel kaynaklarının ve insan kaynaklarının ilişkiye özgü hafızalarını ve özümseme kapasitelerini geliştirdiğini ve aynı zamanda bu iki yeteneğin de performanslarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte ilişkiye özgü hafızanın özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde bir bilgi tabanı görevi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Organizasyonlarda işbirlikçi ilişkiler bağlamında örgütsel hafıza kavramının uygulanması ilişkiye özgü hafıza olarak tanımlanmıştır (Choi, 2014, s. 226). İlişkiye özgü hafıza, organizasyonların ilişkisel bağlamda bilgiyi nasıl edindikleri, depoladıkları ve kullandıkları konusunda kritik öneme sahiptir.

Wang (2023) Çin'deki özel işletmeler üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile örgütsel hafızanın inovasyon performansına etkisini ve özümseme kapasitesinin düzenleyici etkisini incelemiştir. Araştırma verileri anket yolu ile 308 katılımcıdan elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel hafıza ile inovasyon performansı arasında potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin önemli bir düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatüre bağlı olarak kurumsal hafıza, firma performansı ve örgütsel özümseme kapasitesi arasındaki ilişkiler incelenerek bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

“H₃: Kurumsal hafızanın firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.”

H_{3a}: Kurumsal hafızanın sosyo-politik bilgi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır

H_{3b}: Kurumsal hafızanın meslek bilgisi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır

H_{3c}: Kurumsal hafızanın harici bilgi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır

H_{3d}: Kurumsal hafızanın sektör bilgisi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır

H_{3e}: Kurumsal hafızanın örgütün tarihi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır



2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Günümüz iş yaşamında değişim olgusu inkâr edilemez bir gerçekliktir. Küresel rekabetin yoğunluğu, yeni rakipler, potansiyel yeni müşteriler gibi faktörler birçok sektörün öngörülemeyen değişimler yaşamasına sebep olmaktadır. Organizasyonlar değişimi hem gelişmek hem de içinde bulundukları bu çalkantılı ortamı fırsat olarak değerlendirerek çevik yetenekler geliştirmelilerdir (Almahamid, 2013, s. 10). Örgütsel çeviklik kavramı bünyesinde esneklik, yetkinlik, cevap verme ve hızı barındıran dinamik yeteneklerden biridir. Bu bağlamda örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik ile uyumlu olabilmelerinde önemli kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tez çalışmasının bağımsız değişkenlerinden biri olan örgütsel çeviklik kavramına olan ilgi son yıllarda artmıştır. Tezin bu bölümünde çeviklik kavramının kökenlerine, bileşenlerine, alt boyutlarına ve örgütsel çeviklik ile ilişkili kavram ve kuramlara yer verilmiştir.

Küreselleşme ve sanallaşma ile birlikte dünyanın çok boyutlu bir yapıya ulaşması ve müşteri tercihlerinde giderek artan sosyal ağların etkileri ile pazarın yapısı da değişim göstermiştir. Organizasyonlarda kaliteyi artırmak için artan temel yetenek uygulamaları, dış kaynak kullanımı ve değişen müşteri istekleri ile klasik yapılardan şebeke yapılara, şebeke yapılardan da sanal organizasyon yapılarına doğru evrilmiştir. Örgütsel çeviklik kavramı, organizasyonların çevresel değişimlere, öngörülemeyen olaylara karşı hızlı, atik ve en verimli şekilde tepki verebilme yeteneğidir. Bu doğrultuda organizasyonlarda çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmek, farklılaşan müşteri tercihlerine cevap verebilmek için bünyesinde hız ve esnekliği barındıran örgütsel çeviklik kavramı giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu sebeple organizasyonların daha esnek, daha hızlı cevap verebilen ve yüksek yetkinlik düzeylerine ulaşma ihtiyacı da artmıştır.

2.1. Çeviklik: Kökenleri ve Disiplinler Arası Perspektifler

21. yüzyılın başında dünyada, başta iletişim kanallarında olmak üzere hemen hemen her alanda önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler, kuruluşların stratejik önceliklerini ve vizyonlarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Çeviklik kuruluşların çevresel değişimlere ve devrim faktörlerine yanıt verebilmesi noktasında

yeni bir paradigma olarak kabul edilmektedir (Nafei, 2016, s. 296). Çeviklik kavramı, işletmelerin kritik öneme sahip faaliyetlerini hızlandırma yeteneği olarak görülmekte ve bununla birlikte zamana dayalı rekabet edebilirliğinin de doğrudan bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Kumar ve Motwani, 1995, s. 36). Örgütsel çeviklik kavramının kökleri reaktif yönü ile örgütsel uyarlanabilirlik kavramına ve proaktif yönü ile örgütsel esneklik kavramına dayanmaktadır (Felipe vd., 2016, s. 2). Bu ilgili iki kavram bağlamında örgütsel çeviklik organizasyonların süreçlerini, kaynaklarını ve stratejilerini yeniden yapılandırarak çevresel değişimleri algılama ile bunlara kolayca cevap verme yeteneğini içermektedir (Overby vd., 2006, s. 120).

Günümüzün çalkantılı, öngörülemeyen ve rekabetçi dünyasında, kuruluşların rekabet edebilmeleri için farklı rekabet özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Kuruluşların varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için ihtiyaç duyduğu bu özelliklerden biri de çevikliktir. İşletmeler çeviklik ile değişimlere hızlı yanıt verme verimliliğini artırma ve çevre ile uyumluluk imkânına sahip olmaktadır. (Yeganegi ve Azar, 2012, s. 2537). Çevikliğin tarihsel gelişimi incelendiğinde kavramın kökeninin sosyoloji, eğitim, üretim ve bilgi teknolojisi / yazılım geliştirme olmak üzere en az dört kaynağı olduğu görülmektedir (Prange, 2016, s. 186).

- Sosyolojide Çeviklik: Kavram ilk kez 1950’de sosyolog Parsons tarafından kullanılmıştır. Parsons’un ortaya koyduğu ve “AGIL” adını verdiği şema ile her toplumun istikrarlı bir sosyal yaşamı sürdürmek için yerine getirmesi gereken belirli toplumsal işlevlerin sistematik bir tasviri yapılmıştır. Büyük eylem teorisinin bir parçası olarak onun AGIL paradigmasının, tüm sosyal sistemlerin devam edebilmesi için yerine getirmesi gereken dört temel işlevini temsil etmektedir (Tittenbrun, 2014, s. 20).
 - Adaptation (adaptasyon): yeterli kaynak edinme sorunu
 - Goal Attainment (hedefe ulaşma): hedef belirleme ve uygulama sorunu
 - Integration (entegrasyon): Sistemin alt birimleri arasında dayanışmanın veya koordinasyonun nasıl sürdürüleceği sorunu
 - Latency (gecikme): sistemin kendine özgü kültürünü ve değerlerini oluşturma, koruma ve iletme sorunu.

- Eğitim Teorisinde Çeviklik: Bir öğreti olarak çeviklik, 1960’ların sonlarından başlayarak eğitim ve kendi kendine organize öğrenme üzerine yapılan araştırmalara kadar uzanmaktadır. Eğitim teorisinde çeviklik kavramı öğrencinin zihniyeti, davranışı ve yansıtma süreçleri ile karakterize edilmektedir. Ayrıca çeviklik temel olarak birçok firmanın mücadele ettiği öğrenme, insanlar ve değişimle ilgilidir (Prange, 2016, s. 187).
- Bilgi Teknolojisinde Çeviklik: Çeviklik ve çevik yöntemler hakkındaki dördüncü fikir grubunun geçmişi bilişim teknolojileri yazılım geliştirme araştırmacılarının ve yazılım mühendisliğinin yeni yollarını düşündüğü 2001 yılına kadar uzanır. Zaman alan, esnek olmayan, karmaşık ve verimsiz prosedürlerden uzaklaşmak amacıyla çevik yöntemlere geçiş yaşanmıştır. Bilişim Teknolojileri projelerinin teslimi için yönlendirilmiş, düşük riskli ve uyarlanabilir adım adım geliştirmeyi içeren çevik yöntemler (SCRUM veya aşırı programlama gibi) değişikliklere uyum sağlamak için daha fazla esneklik sağlamaktadır (Prange, 2016, s. 187).
- Üretimde Çeviklik: Yalın üretim kavramını savunan birçok uygulayıcı, belirsiz ve sürekli değişen müşteri talebinden kaynaklanan zorluklarla yüzleşmek zorunda kalmıştır (Potdar vd., 2017, s. 2029). Bu sebeple 1991’de, Lehigh Üniversitesi’nden bir grup akademisyen tarafından ortaya atılan ve Amerikan firmalarının geliştirmekte olan dijital pazarda rekabet edebilirliğini sağlamanın bir yolu olarak çevik üretim stratejilerinin benimsenmesini yaygınlaştıran çeviklik, üretimde popüler bir kavram haline gelmiştir (Prange, 2016, s. 187). Çevik üretim felsefesinin amacı öngörülemez ve belirsiz bir iş ortamında firmaların gelişimini sürdürebilmesi ve bu ortamı iş fırsatları yaratmak için kullanabilmektir. Odak noktası “maliyetleri azaltmak” değil, çevresel değişimlere karşı “en duyarlı” olmaktır. Maliyete verilen önem ikinci plandadır. Sonuç olarak çevik üretim geleneksel seri üretim ve yalın üretim felsefesinden uzaklaşarak, çeşitli ürünleri idare etmede eşit derecede yetkin, üretim hacminde büyük değişkenlik gösteren ve yine de kârlı bir iş girişi olan bir üretim paradigması getirmiştir (Potdar vd., 2017, s. 2029).

Çeviklik kavramı; bilgece ve aynı zamanda seri bir şekilde hızlı düşünebilme yeteneği olarak ifade edilebilirken, örgütsel çeviklik kavramı ise; çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürebilen tepki ve uyum kabiliyeti olarak tanımlanabilmektedir (Basri ve Zorlu, 2020, s. 151). Çeviklik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından aşağıda tablo 2’de geleneksel yaklaşım ile çevik yaklaşım arasındaki farklar belirtilmektedir.

Tablo 2. Geleneksel Yaklaşım ile Çevik Yaklaşım Arasındaki Farklar

Kilit Faktörler	Geleneksel Yaklaşım	Çevik Yaklaşım
Temel varsayımlar	Sistemler tamamen belirlenebilir ve öngörülebilirdir ve titiz ve kapsamlı planlama yoluyla oluşturulabilir.	Yüksek kaliteli, uyarlanabilir yazılım, hızlı geri bildirim ve değişime dayalı sürekli tasarım geliştirme ve test etme ilkeleri kullanılarak küçük ekipler tarafından geliştirilebilir.
Kontrol	Süreç merkezli	İnsan merkezli
Yönetim Stili	Komuta ve kontrol	Liderlik ve iş birliği
Bilgi Yönetimi	Açık	Örtük
İletişim	Formal	İnformal
Müşterinin Rolü	Önemli	Kritik
Proje Döngüsü	Görevler ve aktiviteler tarafından yönlendirilir	Ürün özelliklerine göre yönlendirilir
Gelişim Modeli	Yaşam döngüsü modeli (şelale, sarmal veya bazı varyasyonlar)	Evrimsel teslimat modeli
İstenilen Organizasyon Şekli / yapısı	Mekanik (yüksek formaliteye sahip bürokratik)	Organik (esnek ve katılımcı, işbirlikçi sosyal eylemi teşvik eden)
Teknoloji	Kısıtlama yok	Nesne yönelimli teknolojiyi destekler

Kaynak: Trkawi, M. (2022). Improving organizational agility and resilience within engineer-to order strategy. *Industrial Engineering and Management*, 1(46).

Günümüz iş dünyasında çeviklik terimi anlamı sorgulanmaksızın oldukça yaygın bir şekilde karşımıza çıkmakta ve hatta bazı organizasyonlar tarafından bir pazarlama modası olarak kullanılmaktadır. Ancak bunun aksine özellikle örgütsel çevikliğin arkasındaki fikir rekabetin yoğun olduğu ve değişim hızının yüksek olduğu iş dünyasında modadan ziyade bir gereklilik olduğudur. Çeviklik fikri belli bir alana

özgü olmamakla birlikte yaşanan teknolojik gelişmelerin hızı özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren yazılım, bilişim teknolojileri ve bankacılık gibi birçok sektörde gereklilik halini almıştır (Wendler, 2016, s. 440).

2.2. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Çevikliğin tarihi, 1980’lerde ABD endüstrisinde yaşanan gerileme dönemine kadar uzanmaktadır. Bu dönemde iş ortamındaki değişim hızının çevreye uyum oranından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. ABD endüstrisinde yaşanan gerilemenin yanı sıra organizasyonel uyumluluğun da ortadan kalktığı belgelenmesi sonucu, 1990’da ABD kongresi bu konuda önlem alma kararı vermiştir. ABD imalat endüstrisini daha rekabetçi hale getirmek için Savunma Bakanlığı adına uzman ve bilim adamlarından oluşan bir grup Birleşik Pensilvanya’daki Lehigh Üniversitesi’nde hangi sistemlerin ve stratejilerin başarılı olacağı hususunda araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar sonucu Yakuka Enstitüsü tarafından 1991 sonbaharında yayınlanan “21. yüzyılın imalat firmalarının stratejisi” başlıklı iki ciltlik bir rapor yayınlanmış olup bu stratejiye “çeviklik” adı verilmiştir (Yeganegi ve Azar, 2012, s. 2537). Çeviklik kavramının kökeni, tedarik zincirindeki değişikliklere uyum sağlamak için hem esneklik hem de atiklik gerektiren imalat endüstrisine dayanmaktadır. 1990’lı yılların başlarında, dinamik ve gelişen piyasa koşulları ile organizasyonel uyum sağlama ihtiyacının hız ve çabukluk gerektirdiği kurumsal uygulamalara uygulanması neticesinde kavram hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar tarafından kabul görmüştür (Harraf vd., 2015, s. 677).

Artan küreselleşme ve sosyal ağların da etkileri ile hızla değişen müşteri gereksinimleri pazarın yapısının da değişmesine neden olmuştur ve işletmeler günden güne daha rekabetçi bir pazarda başarılı olmaya çalışmaktadır (Yusuf vd., 1999, s. 33). Pazar artık daha küresel, dinamik ve müşteri odaklı hale gelmiştir. Müşterilerin rolleri de değişmişine uğramıştır, müşteriler sadece bir işlemin alıcılarından abonelerine ve hatta firmaların ürün, hizmet veya kabiliyetlilerini geliştiren kişilere dönüşmüştür. Bu durum, firmaları ürün çeşitliliği, daha kaliteli ve güvenilir hizmet açısından beklenmedik müşteri taleplerine zamanında yanıt vermede kıyasıya bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır. (Yang ve Liu, 2012, s. 1023). Böylelikle örgütsel çeviklik, günümüzün yüksek değişim hızı ve karmaşıklık içeren iş ortamında rekabetçi olmak

ve değer katmak isteyen tüm şirketler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Joiner, 2019, s. 1). Dijitalleşme ile tüketicilerin tercihleri ve ürün / hizmet yaşam döngüsü etkilendirken aynı zamanda teknolojiye değişiklikler belirsizliğe, küresel rekabete ve rekabet yoğunluğuna katkıda bulunmuştur. Yaşanan gelişmeler ile geçmişe kıyasla günümüzde bilgiye erişilebilirlik ve bilgi transferleri daha kolay hale gelmiştir. Böylelikle yaşanan bilgi genişlemesi firmaları dış bilgi kaynaklarını titizlikle ele alarak gerekli eylemi belirlemeleri ve etkili yanıt verebilmeleri konusunda zorlamaktadır. Ayrıca hızla değişen teknolojik ortam nedeniyle araştırma ve geliştirme kuruluşların başarılı olabilmeleri için örgütsel çeviklik olgusu giderek daha önemli hale gelmiştir (Harraf vd., 2015, s. 676). Kendilerini çarpıcı performans geliştirmelerine hazırlayan işletmelerin ulusal ve uluslararası liderler olabilmeleri için çeviklik benimsemeleri gereken kazanan bir strateji olarak da görülmektedir (Yusuf vd., 1999, s. 33).

Örgütsel eviklik araştırma alanlarına göre genel olarak iki perspektifte ele alınmaktadır. Bunlardan ilkinde göre pazarda yaşanan ani değişimler ve koşullar karşısında kurumların uyum sağlayacak faaliyetlerde bulunmasıdır. Diğer bir bakış açısına göre ise firmaların stratejileri, yönetim uygulamaları ve sistemlerini kapsayan çok yönlü ele alınması gerekmektedir. Buna göre örgütsel çevikliğin yalnızca örgütün sahip olduğu bir yetenek olarak tanımlanması kavramı ifade etmekte yetersiz kalmaktadır (Bakan vd., 2017, s. 121- 122). Örgütsel eviklik, bir organizasyonun değişken çevrelerde yaşanan hızlı değişimleri takip ederek kontrol etmesini ve bunlara hızlı yanıt vermesini ngren uyum kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Alan yazın incelendiğinde örgütsel evikliği destekleyen birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar arasında popüler olan, Teece ve diğerleri tarafından önerilen dinamik yetenek erevesi, işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına ve değişen ortamda zenginlik yaratmasına olanak sağlamak için yetenekleri veya yeterlilikleri entegre etmek, inşa etmek ve yeniden yapılandırmak için stratejiler sağlamaktadır (Nwokeji vd., 2018, s. 4632). Durumsallık teorisine göre ise örgütler yapısal olarak çevresel değişikliklere uyum sağlayabildikleri ölçüde etkili ve başarılı olacaklardır. Buradan hareketle organizasyonlarda örgütsel çevikliğin karmaşıklıkla başa çıkma da etkili, örgütsel yaratıcılığı destekleyici ve yenilikçiliği teşvik edici olduğu belirtilmektedir (Darvishmotevali vd., 2020, s. 2-3).

Zang ve Sharifi'ye (2000) göre çeviklik yetenekleri bir organizasyonun olumlu yanıt almak ve vermek için ihtiyaç duyduğu temel yetenekler olarak tanımlanmakta olup değişikliklere tepki vermek için gereken gücü ve yetkinliği sağlamaya yönelik özel yeteneklerdir. Bu yetenekler cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız olarak ifade edilmektedir (Walter, 2020, s. 354). Goldman ve diğerlerine (1995) göre örgütsel çeviklik, organizasyonların rekabetçi bir ortamda büyümesini ve gelişmesini sağlamaktadır. Araştırmacılar örgütsel çevikliği, organizasyonların çevrelerinde yaşanan sürekli ve öngörülemez değişiklikler karşısında bilinçli ve ölçülü bir cevap verilmesi olarak tanımlamaktadırlar (Darvishmotevali vd., 2020, s. 2-3). Bir diğer tanıma göre çeviklik, öngörülemez değişikliklere hızlı ve kârlılıkla yanıt verme yeteneğidir. Bu da radikal şekilde değişebilen bir ortama hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme konusunda örgütsel bir beceri olarak kabul edilmektedir. Uyumlu bir grubun, bir hedefe ulaşmak için çevre tarafından yapılan değişikliklere hızlı ve çabuk tepki vermesi olarak da tanımlanabilmektedir (Yeganegi ve Azar, 2012, s. 2538).

Örgütsel çeviklik, bir firmanın öngörülemez dış değişiklikleri, fırsatları, tehditleri tespit etme ihtiyaç halinde yeniden yapılandırma, bir araya getirme ayrıca değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermek için kendi kaynaklarını, süreçlerini, bilgisini ve ilişkilerini kullanmasına imkân sağlamaktadır (Yang ve Liu, 2012, s. 1023). Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen dünyasında örgütsel çeviklik olgusu giderek daha fazla kuruluş için önem arz etmektedir. Örgütlerin rekabetçi baskılarla başa çıkmasında kilit bir kavram olması yönünde artan bir farkındalık olmasına rağmen basitçe uygulamaya konulabilecek bir şey değildir (Wendler, 2014, s. 1197). Bununla birlikte çevik bir örgüt geliştirmenin mükemmel bir formülü de bulunmamaktadır; yani bir örgüt giderek daha çevik olabilir ama somut olarak çevik olduğu söylenemez. Örgütsel çeviklik sürekli iyileştirme gibi devam eden bir süreçtir, var olmaktan çok bir oluşum meselesidir (Harraf vd., 2015, s. 675). Yani çevik bir organizasyona giden yol, bir organizasyonun iş gücünden organizasyonel yapılarına ve süreçlerine, kullanılan teknolojilerine ve genel organizasyon kültürüne kadar tüm bölümlerini etkileyen bir geliştirme sürecidir. Bu süreç çevik bir organizasyona geçişi yönetmenin karmaşık ve aynı zamanda stratejik bir görev olduğunu göstermektedir. Bu stratejik görevi yerine getirebilmek için, bir organizasyonun yönetimi sürekli olarak aşağıdaki üç adımdan geçmelidir (Wendler, 2014, s. 1197):

- Mevcut organizasyonel çeviklik seviyesinin değerlendirilmesi,
- İyileştirme için potansiyel alanların belirlenmesi,
- Uygun iyileştirmenin planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi adımlarından geçmelidir.

Örgütsel çeviklik ile ilgili yapılan çalışmaların içerik ve yapı bakımından farklılıklar göstermesi sebebiyle kavramın tanımlanması hususunda güçlükler yaşanmaktadır. Bazı tanımlamalar ve çerçeveler örgütün tamamını kapsamadığı gibi diğerleri de ya belirli bir sektörü kapsadığı ya da dar bir şekilde ele alındığı konusunda eleştirilmektedirler (Žitkienė ve Deksnys, 2018, s. 118). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi açısından örgütsel çeviklik ile ilgili bazı tanımlamalara Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Çeviklik Kavramı ve Kavram ile İlgili Yapılan Tanımlamalar

Yazar(lar) / Yılı	Tanımlar
Kidd (1994)	Çeviklik, işletme öğelerinin beklenmedik ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve proaktif bir şekilde uyarlanması olarak tanımlanabilir.
Goldman, Nagel ve Preiss (1995)	Çeviklik, bir şirket için “sürekli ve öngörülemez şekilde değişen müşteri fırsatlarının olduğu rekabetçi bir ortamda kârlı bir şekilde faaliyet gösterebilme yeteneğidir”.
Kumar ve Motwani (1995)	Çeviklik terimi, bir firmanın kritik yoldaki faaliyetleri hızlandırma yeteneğini ifade etmektedir ve bu nedenle, bir firmanın zamana dayalı rekabet edebilirliğinin doğrudan bir göstergesidir.
Devor, Graves ve Mills (1997)	Çevik üretim, bir mal ve hizmet üreticisinin sürekli değişim karşısında gelişme yeteneğini temsil etmek için kullanılan bir ifadedir.
Flidner ve Vokurka (1997)	Çeviklik, Özelleştirme yoluyla müşterilere daha fazla değer sağlayan, kısa teslim süreleriyle ve değişen hacimlerde düşük maliyetli, yüksek kaliteli ürünleri başarılı bir şekilde pazarlama yeteneğidir.
Sharifi ve Zhang (1999)	Çeviklik, beklenmeyen değişikliklerle başa çıkabilme, iş ortamındaki benzeri görülmemiş tehditlere karşı hayatta kalabilme ve bu değişikliklerden fırsat olarak yararlanabilme becerisidir.

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999)	Çeviklik, hızla değişen pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak için bilgi açısından zengin bir ortamda yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bütünleştirilmesi vasıtasıyla rekabetçi temellerin (hız, esneklik, yenilik proaktivitesi, kalite ve kârlılık) başarılı bir şekilde keşfedilmesidir.
Menor, Roth ve Mason (2001)	Çeviklik, bir firmanın eş zamanlı olarak kalite, teslimat, esneklik ve maliyet olmak üzere operasyon yeteneklerinde eşgüdümlü bir şekilde mükemmelleşme yeteneğidir.
Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover (2003)	Operasyonel çeviklik, işletme ve dinamik pazar koşulları için firmaların mevcut süreçlerini hızlı bir şekilde yeniden tasarlamasını ve yeni süreçler yaratmasını sağlar. Ayrıca iş süreçlerinde yenilik ve rekabetçi eylem fırsatlarından yararlanırken hız, doğruluk ve maliyet tasarrufu sağlama yeteneğini yansıtır.
Zhang ve Sharifi (2007)	Çeviklik, üretim işletmelerine iş ortamındaki dinamik ve sürekli değişikliklerden reaktif veya proaktif olarak başarılı olmak için rekabetçi yetenekler sağlamayı amaçlayan bir üretim stratejisidir.
Seo ve La Paz (2008)	Kurumsal çeviklik: bir kuruluşun iç ve dış ortamdaki değişiklikleri algılamasına, zamanında, uygun maliyetli verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermesine aynı zamanda yetkinlikleri geliştirmek için deneyimlerden öğrenmesine olanak tanıyan bir dizi süreç olarak tanımlanabilir.
Yeganegi ve Azar (2012)	Örgütsel çeviklik; uyumlu bir grubun, bir amaca ulaşmak için çevrelerindeki çevre tarafından yapılan değişikliklere çabucak ve hızlı tepki vermesidir.
Nijssen ve Paauwe (2012)	Kurumsal çeviklik, oldukça dinamik bir ortamda faaliyet gösteren kuruluşlar için gerekli bir dinamik yetenek olarak kabul edilmektedir.
Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott (2015)	Çeviklik, yanıt verebilirliğin bir ölçüsüdür; Bir dış uyarana beklenen tepkiler, organizasyonun genel esnekliğinin bir göstergesidir. Çeviklik, temel düzeyde iki ayrı kısma ayrılabilir: esneklik ve uyarlanabilirlik. Bir organizasyonun çevresel uyaranlarla ilgili olarak verdiği tepkiler ve kararlar, organizasyonun uyum sağlama yeteneğinin bir ölçüsüdür.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

2.3. Örgütsel Çeviklik Bileşenleri

İşletmelerde örgütsel çeviklik algılama ve yanıt verme yeteneği olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Algılama yeteneği ile işletmeler teknolojik gelişmeleri belirleme, politik ve düzenleyici değişikliklerle başa çıkma, müşteri beklentilerini ve eğilimlerini tahmin etme olanağı elde etmektedirler. Yanıt verme yeteneği ile ise mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak veya yenilerini inşa ederek hızlı hareket etmek için farklı seçeneklere sahip olmaktadırlar (Marhraoui ve Manouar, 2017, s. 24). Örgütsel çevikliğin algılama ve yanıt verme bileşenleri akademik ve iş literatüründen derlenen birden fazla tanımda yer almaktadır. Örneğin; Dove (2001) yanıt verme bileşenini fiziksel hareket etme yeteneği olarak tanımladığı tepki verme yeteneği olarak, algılama bileşenini ise ihtiyaç duyulan bilgilere erişebilmek için entelektüel yetenek olarak tanımladığı bilgi yönetimi olarak adlandırmıştır (Overby vd., 2006, s. 120).

İşletmelerin belirsizlik veya kriz ortamlarında başarılı olabilmesi için teknolojiyi iyi kullanabilmesi ve aynı zamanda çevresel zorluklara hızlı cevap verebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple önceki akademik çalışmalar incelendiğinde çevikliğe ulaşabilmek için kavram ile ilgili çeşitli yapılar söz konusudur. Örgütsel çeviklik ile firmalar fırsat veya tehdit arayışında piyasayı inceleyebilme ve bunları şirket içinde uyumlu hale getirebilme yeteneğine sahip olmaktadır. Ayrıca ihtiyaç duyulan enformasyonun örgüt içi ve örgüt dışı bilgi birikimine bağlı olduğu görülmektedir (Cegarra-Navarro ve Martelo-Landroguez, 2020, s. 460 - 461). Çevikliğin algılama ve yanıt verme bileşenlerinin birbirleri ile ilişkili bir döngü içinde hareket ettiğini söylemek mümkündür. Örneğin, bir firmanın çevresel değişimi algılama yeteneği, rakipleri karşısında avantaj sağlayarak etkili tepkiler verme olasılığını artıracak gibi güçlü cevap verme yeteneği de ortaya çıkan fırsatları araması için teşvikler sağlayarak algılama yeteneğini geliştirebilir (Overby vd., 2006, s. 130).

Algılama bileşeni ile firmalar mevcut pazar ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilme böylelikle fırsat ve tehditleri belirleyip öngörülemeyen, muğlak ve değişimin egemen olduğu çevresel koşullar altında doğru kararlar verebilme imkânına sahip olmaktadır. Rakiplerine kıyasla algılama yeteneği yüksek olan firmalar riskleri

öngörebilme, çevrelerindeki değişimi daha çabuk fark ederek değişime uyum sağlayabilme ve fırsatları kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme avantajına sahiptirler (İmamoğlu vd., s. 111). Bir organizasyonda örgütsel çeviklik, kaynak optimizasyonunu destekleyerek operasyonel verimliliği artırabileceği gibi değişikliklere cevap verme yeteneği ile de etkili değişim yönetimi sağlayarak bir temel teşkil etmektedir (Nwokeji vd., 2018, s. 4631). Günümüz rekabetçi ortamında organizasyonların başarısıyla giderek daha çok bağlantılı hale gelen çeviklik bünyesinde uyum sağlamayı ve cevap vermeyi barındırmaktadır. Ayrıca örgütsel çevikliğin iki sabit bileşeni olan hız ve cevap verebilirliğin rekabette başarılı olabilmek için kritik öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Harraf vd., 2015, s. 676).

2.4. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları

Bu araştırmada örgütsel çeviklik kavramı cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır. Her bir alt boyuta ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.4.1. Cevap Verme

Örgütsel çevikliğin alt boyutlarından ilki olan cevap verme yeteneği işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri hususunda temel rol oynamaktadır. Cevap verme yeteneği bir işletmenin değişiklikleri belirleme, algılama ve bu değişimlere proaktif veya reaktif bir şekilde hızlı yanıt verebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17). Çevredeki değişimler meydana gelmeden harekete geçme yeteneği bir organizasyonun proaktifliğini gösterirken, çevrede öngörülemeyen değişiklikler karşısında hızlı tepki verme yeteneği ise reaktifliğini göstermektedir (Gürbüz ve Hatunoğlu, 2022, s. 29). Örgütsel çeviklik stratejik ve operasyonel hamlelere başvurma yanı sıra hem proaktif hem de reaktif hamlelere de uygulanabilmektedir. Proaktif hamleler firmaları liderlik pozisyonuna getirebilen yenilikçi hamleler iken, reaktif hamleler ise uygulanabilirlik ve rekabet gücünü koruyabilmek için gerekli hamlelerdir (Overby vd., 2005, s. 299).

Literatürde en sık atıfta bulunulan yetenek, değişikliklere cevap verme yeteneğidir. Bu, değişiklikleri belirleme, yanıt verme ve değişikliklerden kurtulma yeteneğini ifade etmektedir. Çeviklik tanımlarının çoğu, “değişikliklere yanıt verme” ve “değişiklikleri fırsat olarak kullanma” terimlerini içermektedir (Zhang ve Sharifi, 2007, s. 354). Cevap verme yeteneği, organizasyonların zamanında, doğru, hızlı ve ilgili kararlar alma yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenek ile kuruluşlar hem rekabet avantajı yaratabilir hem de sürdürebilirler aynı zamanda çalkantılı pazarları izleyebilir, iş odağını değiştirebilir ve kaynaklarını yeniden konuşlandırabilirler. Ayrıca cevap verme yeteneğinin spesifik olarak algılama yeteneği ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Yani güçlü bir algılama kabiliyetine sahip organizasyonlar, cevap verebilirliği artırma eğilimindedirler ve zamanında verilen yanıtlar aynı zamanda performanslarına fayda sağlayabilmektedir (Hu vd., 2023, s. 495). Yaşanan teknolojik gelişmeler ile değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan işletmeler sürekli değişime ayak uydurmak ve hatta değişimi yönetebilmek durumundadırlar. Bu değişimi yönetebilmek için de işletmeler rakiplerine kıyasla zamanında, hızlıca ve yerinde yanıtlar vererek yaşanan değişimleri kendi lehlerine çevirebilmektedirler (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 187). Örgütsel anlamda cevap verme yeteneği, firmaların yaşam sürecini doğrudan etkilemekle birlikte stratejik öneme sahip bir konudur. Stratejik yönetim bakış açısı ile değerlendirildiğinde bu yetenek, çevresel zorluklarla mücadele edebilmek ve uygun cevabı verebilmek için hem iç hem de dış paydaşların da iş birliği içinde olmalarını gerektirmektedir (Yıkılmaz ve Çekmecelioğlu, 2022, s. 45 - 46).

2.4.2. Hız

Örgütsel çevikliğin boyutlarından ikincisi ise örgütsel çevikliğin temel boyutlarından biri olan hız, çevresel değişimlere uyum ve rekabette avantaj elde edebilmek için alınan kararların kısa sürede uygulamaya geçirilme süresi olarak ifade edilebilmektedir. Ayrıca cevap verme yeteneği ile aralarında kuvvetli bir bağ (Akkaya vd., 2019, s. 26) bulunmakla birlikte inovasyon yeteneği ile yakından ilişkilidir (Yıldırım, 2022, s. 70). Bir başka tanıma göre organizasyonun yerine getirdiği görev ve işlemleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneği olarak da ifade edilebilmektedir. Örgütsel çevikliğin hız boyutu yeni ürün ve hizmetlerin pazara

sunulma süresi, hızlı işlem süresi, zamanında ve hızlı teslimat gibi öğeleri içermektedir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 18). Bir başka ifadeyle bir örgütün gerçekleştirmesi gereken işlerini mümkün olan en kısa sürede yapabilme yeteneğidir (Yeganegi ve Azar, 2012, s. 2539). Örgütsel çevikliğin temel unsurlarından biri olan hız üretim stratejisi literatüründe genellikle “ürünleri hızlı bir şekilde teslim etme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Çeviklikteki hız ise anlamı genişletilerek “ürün geliştirme/üretimin tüm yönlerinde hızlı çalışma yeteneği” olarak ifade edilmektedir (Zhang ve Sharifi, 2007, s. 354).

2.4.3. Esneklik

Örgütsel çevikliğin üçüncü boyutu olan esneklik firmaların sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri için ani değişimler karşısında tepki verebilme, taleplere doğru zamanda uygun bir şekilde hızlı yanıtlar verebilme ve çevresel değişimlere adaptasyon yeteneği olarak ifade edilebilmektedir (Akkaya vd., 2019, s. 25). Bir başka tanıma göre esneklik farklı ürün ve hizmetleri aynı organizasyon bünyesinde farklı çıktılara dönüştürebilme yeteneği olarak da ifade edilebilmektedir. Esneklik genel ifade ile ürün hacim esnekliği, model esnekliği, yapılandırma esnekliği, organizasyon esnekliği ve organizasyon içindeki insanların esnekliği gibi unsurlardan oluşmaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 18). Başka bir deyişle hız bir ürünün sevk edilmesi veya teslim alınması için geçen süreyi ifade ederken, esneklik ise benzer tesisleri kullanmasına rağmen farklı süreçleri kullanarak farklı hedeflere ulaşabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Yeganegi ve Azar, 2012, s. 2539).

Örgütsel çevikliğin birincil niteliklerinden biri olan esneklik organizasyonların değişime ve belirsizliğe etkili tepki verilebilmesi hususunda önem arz etmektedir. Çeviklik, değişken ve öngörülemeyen çevrelerde hayatta kalma ve ilerleme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda esneklik ile bir kuruluşun, çevrede meydana gelen değişikliklere önceden belirlenmiş bir yanıt ile iç yapılarını ve süreçlerini ayarlama yeteneğini temsil etmektedir. Çeviklik kavramı bünyesinde esnekliği ve aynı zamanda uyarlanabilirliği de barındırmaktadır. Esneklik, örgütsel kaynakların hazır olma halini ve kaynakların kolayca harekete geçirilmesini vurgularken, uyarlanabilirlik ise örgütsel operasyonların çevrelerine uygunluğunun temelini oluşturmaktadır (Nafei, 2016, s. 297).

2.4.4. Yetkinlik

Örgütsel çevikliğin son boyutu olan yetkinlik organizasyonların amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerin etkililiğini ve etkinliğini sağlayan geniş kapsamlı yetenekler bütünüdür. Bu yetenekler bütünü; bir organizasyonda çalışan yetkin ve bilgili bireylerin iş birliği ile stratejik vizyon, uygun teknoloji kullanımı, ürün / hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, yenilikçilik, değişim yönetimi ve operasyonel verimliliğin tümünün bir entegrasyonudur (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 17- 18). Bir organizasyonun yetkinlik kabiliyeti örgütsel çeviklik boyutlarından cevap verme yeteneği, hız ve esneklik boyutunun kullanılabilme potansiyeli olarak da ifade edilebilmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018, s. 189). Bununla birlikte rekabet yoğun iş yaşamında organizasyonların güçlü birer rakip olabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir. Yani maliyet verimlilik, kalite, ürün/ hizmet ve teslimat performansı açısından da temel iş yetkinliğine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca inovasyon yapabilmeli, temel yetkinliklerini geliştirebilmeli ve yönetebilmelidirler (Zhang ve Sharifi, 2007, s. 354).

2.5. Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları

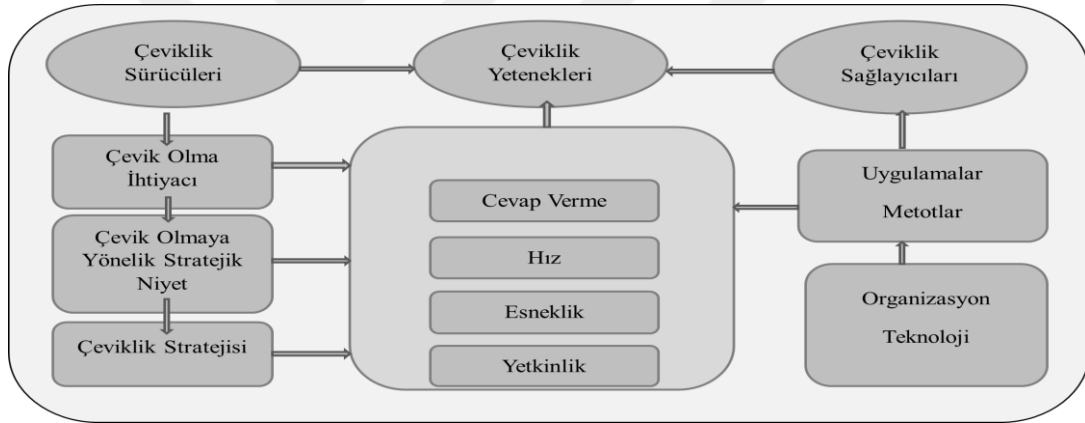
Örgütsel çeviklik ile ilgili literatür incelendiğinde çok boyutlu bir kavram olduğu ve farklı bakış açılarına göre ele alındığı gözlemlenmektedir. Araştırmacıların bir kısmı çevikliği organizasyonların çevikliğe ulaşmalarına yardımcı olan kolaylaştırıcılar ve yetenekler açısından incelemektedir. Bir diğer grup çevik organizasyonların günlük operasyonlarında kullandıkları ana uygulamaları tanınamaktadırlar. Diğer bazı araştırmacılar ise çevikliğe, organizasyonların duyutepki boyutu aracılığıyla değişen çevre ile nasıl etkileşime girdiği perspektifinden yaklaşmaktadırlar (Žitkienė ve Deksnys, 2018, s. 116). Özetle karmaşık ve çok boyutlu bir kavram olan örgütsel çeviklik ile ilgili literatür incelendiğinde; çevikliği ve özelliklerini farklı bağlamlarda analiz eden birçok çerçeve ve model bulunmaktadır. Aşağıda örgütsel çeviklik kuram ve modellerinden bazılarına yer verilmiştir.

- Goldman ve diğetine (1995) göre organizasyonların çevik rekabetçi yeteneklere sahip olabilmeleri dört stratejik boyuta bağlıdır (Goldman vd., 1995). Çevikliğin önerilen stratejik boyutları;
 - i. Müşterileri zenginleştirmek; ürünlerden ziyade müşterilere değer ve çözümler sunmaktır.
 - ii. Rekabet gücünü artırmak için iş birliği yapmak; mevcut tüm kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için hem organizasyon içi hem de diğer organizasyonlarla gereken iç ve dış iş birliğini ifade etmektedir. Böylece, ürünler / hizmetler mümkün olan en hızlı ve en uygun maliyetle pazara sunulacaktır.
 - iii. Değişikliklere hâkim olmak için organize olmak; bir organizasyonun yapısının mevcut olan tüm kaynaklarının yeniden konumlandırılması hususunda ne kadar esnek olduğunu ifade etmektedir.
 - iv. İnsanların ve bilginin etkisinin kullanılması; bir organizasyonun insan ve bilgi kaynaklarının ne kadar esnek ve yapıcı olduğunu ifade etmektedir.

Goldman ve diğerleri (1995) organizasyonların çeviklik boyutlarını mevcut ve gelecekteki operasyonlarıyla ilişkilendirerek denetime dayalı bir çeviklik başarı programı oluşturabilirler. Ayrıca çevik bir rekabet ortamında örgüt içindeki bireylerin bilgi, yetenek ve deneyimleri kurumlar arasında farklılaştırıcı ana faktör olarak görülmektedir. Buradan hareketle sürekli iş gücü eğitim ve öğretimi çevik örgütlerin operasyonlarının ayrılmaz bir parçası olmakla birlikte gelecekteki başarılarına yapılan bir yatırımı temsil etmektedir (Sherehiy vd., 2007, s. 448).

- Sharifi ve Zhang (1999) imalat endüstrisinde çeviklik kavramını derinlemesine inceledikleri çalışmaları ile bir organizasyonda çevikliğe ulaşmak için ihtiyaç duyulan kavramları bir araya getirmek ve anlamak için bir metodoloji geliştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçları Zhang ve Sharifi tarafından 2000 yılında yayımlanan çalışmalarında ayrıntılı olarak rapor edilmiş ve kavramsal model açıklanmıştır. Bu modele göre birbirleri ile etkileşime giren çeviklik sürücüler, çeviklik yetenekleri ve çeviklik sağlayıcıları olmak üzere üç temel

alandan oluşan bir model ortaya koymuşlardır (Walter, 2020, s. 354). Birincisi organizasyonları faaliyetlerini sürdürme ve rekabet avantajı arayışlarında yeni bir pazara yönlendiren iş ortamındaki değişiklikler olan çeviklik sürücüleridir. Bunlar bir organizasyonun stratejisini yeniden gözden geçirmeye ve çevik olmanın ciddi olarak değerlendirildiği stratejiyi yeniden yapılandırmaya teşvik etmektedirler. İkincisi değişikliklere yanıt vermek için gerekli gücü sağlayacak olan çeviklik yetenekleridir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 11). Çeviklik yetenekleri, değişikliklere tepki vermek için gereken gücü ve yetkinliği sağlamaya yönelik özel yeteneklerdir; cevap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hızı içermektedir (Walter, 2020, s. 354). Üçüncüsü ise çeviklik sağlayıcılarıdır, bunlar çeviklik yeteneklerinin elde edilebileceği araçlar yani organizasyon, insan, teknoloji ve yenilikçiliktir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 11). Şekil 4’de Sharifi ve Zhang’ın çeviklik modeline yer verilmiştir.



Şekil 4. Sharifi ve Zhang’ın Çeviklik Modeli

Kaynak: Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: *An Introduction. International Journal of Production Economics*, 62.

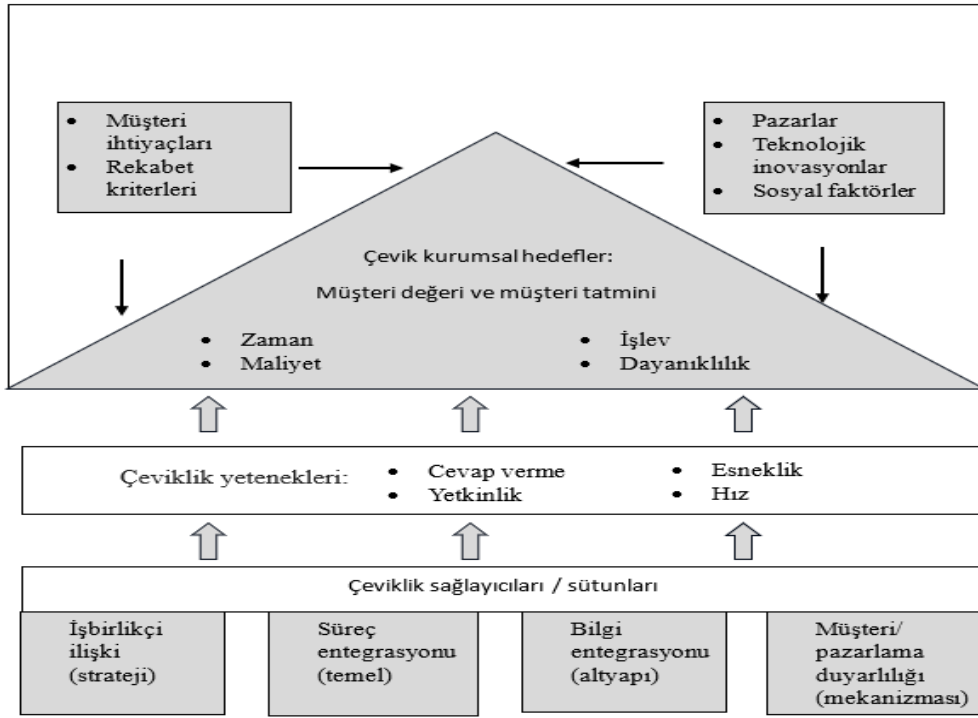
- Jackson ve Johansson’a (2003) göre, çeviklik yetenekleri organizasyonların ulaşmaya çalışması gereken belirli bir amaç olmaktan ziyade belirsizlik ve değişimle karakterize edilen dinamik bir pazarda rekabet gücünü sürdürmek için gerekli bir araç olarak ifade edilmektedir. Araştırmacıların geliştirmiş oldukları çeviklik teorilerinin temelini üretim, ürün ve pazar boyutları olmak üzere üç ana örgütsel boyutta bulunan çeşitli yetenekler oluşturmaktadır.

Çeviklik yetenekleri adı verilen bu yetenekler dört ana boyutta ele alınmaktadır (Jackson ve Johansson, 2003, s. 487). Çeviklik yetenekleri;

- i. Ürünle ilgili değişim yetenekleri; Pazardaki değişime ve belirsizliğe cevap vermede ürün / hizmet ile ilgili ihtiyaç duyulan stratejiler ve operasyonlar ile ilgili yetenektir.
- ii. Operasyonlardaki değişim yetkinliği; Üretim sisteminde meydana gelen kısa veya uzun vadeli değişikliklerin yönetilmesinde gerekli olan yetkinlikler, yöntemler, araçlar ve operasyonlardaki değişimler ile ilgili yetenektir.
- iii. İç ve dış iş birliği; Organizasyonda var olan departmanlarının kendi aralarında iş birliği yapabilmesi ve aynı zamanda organizasyonun tümünün müşteriler ve tedarikçiler ile iş birliği yapabilmesini ifade etmektedir.
- iv. İnsanlar, bilgi ve yaratıcılık; Değişken ve çalkantılı piyasa koşullarında organizasyonların tüm eylemlerinin temelini oluşturan çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme ihtiyacı ile ilgili yeteneği ifade etmektedir.

2.6. Çevik Örgütler ve Özellikleri

21. yüzyıl firmaları için çeviklik bir tercih meselesi olmanın ötesinde başarılı kurumları diğerlerinden ayıran bir gereklilik olarak görülmektedir. Küreselleşme ve artan rekabetin şiddeti ile kurumlar hem başarılı iş uygulamalarının taklit edilmesi tehdidi hem de sürekli bir değişim ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Buradan hareketle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri değişikliklere hızlı cevap verme becerileri ile yakından ilişkilidir (Harraf vd., 2015, s. 675). Örgütsel çeviklik, çevresel değişim hızının yüksek olduğu günümüz iş yaşamında sürdürülebilirliği sağlamak üzere bir felsefe olarak da ifade edilebilmektedir. Örgütsel çeviklik ile organizasyonlar değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir, planlı ve stratejik ittifaklara girebilir veya bu ittifaklardan vazgeçebilirler. Kısacası örgütsel çeviklik çevredeki fırsatları yakalamak için kurumsal ortamın doğasını araştırmaktadır (Darvishmotevali vd., 2020, s. 3).



Şekil 5. Çevik Bir İşletmenin Kavramsal Modeli

Kaynak: Tseng, Y. H. ve Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17).

Şekil 5’te çevik bir örgütün kavramsal modeline yer verilmiştir. Çevik örgütler çevresel değişimleri ön görmek ve anlamak üzere tasarlanmış olmakla birlikte örgüt yapılarıyla ilgilenmektedirler. Aynı zamanda müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak kaliteli ürün ve hizmet sunmak üzere çalışanları ile süreçlerini ve ileri teknolojiyi entegre edebilen örgütlerdir. Proaktif bir yaklaşımı benimseyerek, değişimi faydaya dönüştürebilen, yenilikçi ve temel yetkinlik sahibi örgütler olarak da tanımlanabilmektedir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021, s. 69). Çevik örgütler yeni prosedür ve kaynaklar ile organizasyon yapılarını güncelleyebilir, yeniden tasarlayabilir ve mevcut süreçlerini değiştirebilirler (Darvishmotevali vd., 2020, s. 3).

2.7. Örgütsel Çeviklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley (2016) firma performansında yapılandırılmış bilgi süreçlerinin etkisi olduğunu ve bunda örgütsel çevikliğin aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır.

Chakravarty, Grewal ve Sambamurthy (2013) bilişim teknolojileri yetkinliklerinin etkinleştirici ve kolaylaştırıcı rollerinde örgütsel çevikliğin firma performansını artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çakmak (2022) yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin pozitif yönde aracılık rolünü belirlemiştir.

Lungu (2020) örgütün stratejik çevikliğin ne oranda yüksekse o oranda da firma performansının artacağını ileri sürmüşlerdir.

Örgütsel çevikliğin gerek aracı rol olarak gerekse direkt olarak firma performansı üzerindeki etkisini araştıran bu çalışmaları bir kez daha test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

“H₂: Örgütsel çeviklik ve firma performansını arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.”

H_{2a}: Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2b}: Örgütsel çevikliğin esneklik alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2c}: Örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H_{2d}: Örgütsel çevikliğin hız alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

2.8. Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler

Roldán vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma ile firmaların bilgi sistemleri yeteneklerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri ve bu etkide özümseme kapasitesinin aracılık rolünü incelemiştir. Ayrıca bu ilişkiler üzerinde hiyerarşik

kültürün nasıl bir etkisi olduğunu araştırmışlardır. Bu araştırmanın verileri İspanya'daki Cotec'in (Ulusal İstatistik Enstitüsü) 2009 yılı verilerine göre yüksek ve orta-yüksek teknoloji endüstriler sınıflandırmasında yenilikçi grupta yer alan firmaların üst düzey yönetim üyelerinden toplam 172 katılımcıdan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre bilgi sistemleri yetenekleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide özümseme kapasitesinin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cho ve diğerleri (2023) tarafından yapılan çalışmada uluslararası pazarlarda firmaların üstün performans elde edebilmelerinde örgütsel çevikliğin kilit rolünü ve bu ilişkide (potansiyel ve gerçekleşen olmak üzere iki alt boyutta ele alınan) özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü olup olmadığını araştırmışlardır. Bu araştırmanın verileri anket yolu ile 228 Koreli ihracatçıdan elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yüksek örgütsel çeviklik düzeylerine sahip olan firmaların rakiplerinden daha üstün performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar örgütsel çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkide; gerçekleşen özümseme kapasitesinin pozitif yönde düzenleyici bir rolü olduğunu, potansiyel özümseme kapasitesinin ise anlamlı bir düzenleyici rolünün olmadığını bulmuşlardır.

Kale vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada Türkiye'deki hizmet sektörü işletmelerinin özümseme kapasitelerinin firma performansına olan etkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolünü irdelenmiştir. Yapılan araştırmanın verileri anket yoluyla elde edilmiş olup hizmet sektörü bağlamında konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren toplam 190 katılımcıdan elde edilmiştir. Bununla birlikte özümseme kapasitesi açımlayıcı faktör analizine göre edinim ve kullanım olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre firma performansı üzerinde kullanım alt boyutunun doğrudan bir etkiye sahip olduğu, ancak edinim boyutunun doğrudan bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Özümseme kapasitesinin (edinim ve kullanım) firma performansı üzerindeki etkisinde ise stratejik çevikliğin dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Karaköse (2019) doktora tezinde, liderlik tarzları, örgütsel yeteneklerden özümseme kapasitesi ve yenilikçilik ile örgütsel dayanıklılık kapasitesi arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmanın verileri İstanbul Sanayi Odası kataloğu baz

alınarak 329 firmadan toplam 661 katılımcıdan anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel dayanıklılık kapasitesi ile firma yenilikçiliği ilişkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin tam bir aracı değişken etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde özümseme kapasitesi ile firma performansı arasında kurulan ilişkilerden hareketle özümseme kapasitesinin bir kez de hizmet sektörü bağlamında ele alınan bu araştırma modelinin bağımsız değişkenlerinin firma performansı üzerindeki etkisinde aracı değişken olarak incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda literatüre bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

“H₄: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.”

H_{4a}: Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Örgütsel çevikliğin esneklik alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H_{4c}: Örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H_{4d}: Örgütsel çevikliğin hız alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

3. ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

Günümüz modern iş yaşamının dinamik doğası organizasyonların, rekabet avantajı elde etmesi, performanslarını artırabilmesi, büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi için çevresel değişimleri algılama, ihtiyaç duydukları bilgileri fark edip edinebilme ve bunu kendi faydalarına olacak şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir. Örgütsel özümseme kapasitesi örgütlerin dış çevrelerinden edindikleri bilginin fark edilebilmesi ve iktisadi bir fayda yaratacak şekilde dönüştürebilmesi için gerekli olan kapasitedir. Örgütü meydana getiren bireylerin becerileri aynı zamanda örgütün becerilerini de oluşturmakta ve bu beceri geçmiş bilgi birikiminden ve dış çevreden edinilen yeni bilgilerden de etkilenecek kümülatif olarak artmaktadır. Örgütsel kapasitenin artırımı ile örgütler aynı zamanda problem çözme becerilerini artırabilmekte çevresel değişimlere daha hızlı cevap verebilmektedir.

3.1. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Kavramı

Günümüz iş yaşamında artan sanallaşma, bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bilgiye verilen önemi günden güne artırmaktadır (Koçel, 2018). Bununla birlikte küreselleşme, yoğunlaşan rekabet, teknolojideki hızlı değişimler, pazar taleplerinin çeşitliliği ve değişen tüketici tercihleri de organizasyonların ihtiyaç duyduğu dış bilgi düzeyini artırmıştır (Pütz ve Werner, 2023, s. 2). Ayrıca işletmelerin yoğun rekabet ortamında meydana gelen değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlayabilmesi için dış bilginin özümsemesine yönelik süreçler örgütlerin temel bir unsuru haline gelmiştir (Camisón ve Forés, 2010, s. 707). Yapılan araştırmalara göre daha iyi özümseme kapasitesine sahip olan organizasyonların dış bilgiyi daha iyi tanımlayabileceği ve daha hızlı dönüştürüp kullanabileceği bu sayede de daha iyi performansa yönelik adımlar atabileceği hususunda genel bir fikir birliği mevcuttur (Pu ve Liu, 2023, s. 2). Özellikle yenilik sürecinde dış bilginin önemi göz önüne alındığında, “özümseme kapasitesi, bir firmanın yeni bilgi yaratma yeteneğinin önemli bir bölümünü temsil etmektedir” (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 570). Ayrıca organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini etkileyen yenilikçi kapasiteleri üzerinde de etkili bir rol oynamaktadır (Tseng vd., 2011, s. 974).

Özümseme kapasitesinin tanımlanmasının zorluğu kavramın farklı araştırma alanlarına konu olması ve zaman içinde değişen kullanımından kaynaklanmaktadır. Kavram 1960'lı yıllarda kalkınma ve makroekonomi literatüründe, gelişmekte olan ülkelerin dış kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak için ihtiyaç duyulan koşullar anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Ardından Cohen ve Levinthal'ın (1989, 1990, 1994) teknolojinin benimsenmesi için gerekli olan organizasyon düzeyindeki özellikleri belirtmek için yaptıkları çalışmalarla işletme literatüründe kullanılmaya başlanmıştır (Abreu, 2011, s. 211). Özümseme kapasitesinin genel kabul gören ve en çok atıf alan ilk ayrıntılı tanımlamaları Cohen ve Levinthal tarafından 1989 ve 1990 yıllarında yapılmıştır (Matusik ve Heeley, 2005, s. 550). Çok düzeyli ve disiplinler arası bir yapıya sahip olan özümseme kapasitesi (Van Den Bosch vd., 2003, s. 2) araştırmacılar tarafından çeşitli ve karmaşık organizasyonel fenomenlere ilişkin analizlerde kullanılmıştır. Özellikle stratejik yönetim (Lane ve Lubatkin, 1998), teknoloji yönetimi (Schilling, 1998), uluslararası işletme (Kedia ve Bhagat, 1988) ve organizasyon ekonomisi (Glass ve Saggi, 1998) alanlarında özümseme kapasitesinin önemine dikkat çekilmiştir (Zahra ve George, 2002, s. 185). Araştırmacılar özümseme kapasitesinin yapısını, dinamik yetenekler, örgütsel öğrenme, endüstriyel ekonomi ve kaynak temelli yaklaşımları kullanarak farklı analiz düzeylerini kapsayan örgütsel olguları açıklamak için kullanmışlardır (Zahra ve George, 2002, s. 186).

Özümseme kapasitesi organizasyonların başarılı olabilmesinde kritik öneme sahip bir yetenek olarak kabul edilmektedir (Duchek, 2013, s. 313). Organizasyonların kendi sınırları dışından gelen dış bilgiyi kullanabilme yeteneği hem rekabet gücünde hem de yenilikçilik yeteneğinde önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle teknolojiye yaşanan hızlı değişimler sebebiyle organizasyonların çoğu Ar-Ge veya ürün geliştirme süreçlerinde mevcut bilgi birikimlerinin yanı sıra bazı girdiler için dış kaynaklara güvenmek durumundadır (Matusik ve Heeley, 2005, s. 549). Dış bilgi kaynaklarının işletmeler için yadsınamaz önemi özümseme kapasitesi kavramını son otuz yılın en önemli yapılarından biri haline getirmiştir (Camisón ve Forés, 2010, s. 707; Chaparro vd., 2019, s. 58). Bu da özümseme kapasitesinin yapısını ele alan çok sayıda teorik ve ampirik çalışma, yapıyı yeniden doğrulamak ve yeniden kavramsallaştırmak gibi farklı amaçlara sahip bir dizi literatür incelemesine yol açmıştır. (Chaparro vd., 2019, s. 58). Özümseme kapasitesi literatüründeki büyük büyümeye rağmen, yapının soyut doğası

kavramsallaştırılmasını zorlaştırdığı için yapının tanımı ve öncülleri konusunda hala bazı belirsizlikler bulunmaktadır. (Van Den Bosch vd., 2003, s. 28; Camisón ve Forés, 2010, s. 707; Lane vd., 2006, s. 833).

Özümseme kapasitesi organizasyonlarda yeni dış bilgilerin fark edilip işletme yararına kullanılmasına, değer yaratılmasına ve dış bilgilerin yönetimiyle rekabet avantajı elde edilmesine ve sürdürülmesine olanak tanıyan dinamik bir kapasitedir (Camisón ve Forés, 2010, s. 707).

3.2. Özümseme Kapasitesinin Kavramsallaşma Süreci

Cohen ve Levinthal'in 1989 yılında yayınlanan ufuk açıcı makalelerinde Ar-Ge'nin organizasyonel öğrenmedeki rolünü inceleyerek özümseme kapasitesi kavramının kabul gören ilk detaylı tanımlamasını yapmışlardır (Lane vd., 2006, s. 836). Yazarlar organizasyonların Ar-Ge yoluyla yeni bilgi edinmelerini inceleyerek yeni bilgi ve teknolojiyi nasıl yakalayacakları, anlayacakları ve uygulayacakları konusundaki yeteneklerini açıklamaya çalışarak bilgiyi tanımlama, özümseme ve kullanma süreçleri yoluyla dış bilgidен öğrenme potansiyelini “öğrenme kapasitesi ya da özümseme kapasitesi” olarak tanımlamışlardır (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 596). Ayrıca yazarlara göre, işletmelerin bilgi yayılımını özümsemek için özellikle Ar-Ge faaliyetlerinde şirket içi yatırım yapmaları gerekmektedir. Çünkü yapılan bu yatırım, organizasyonların dış bilgiyi özümseme kapasitesini artıracaktır (Tseng vd., 2011, s. 974).

Cohen ve Levinthal 1990'da yayınlanan ikinci araştırma makalelerinde örgütsel öğrenmenin altında yatan süreçlere ve özümseme kapasitesi kavramının sosyo-bilişsel yönlerine ağırlık vererek daha detaylı incelemişlerdir (Lane vd., 2006, s. 838). İlk tanımlarını genişleterek özümseme kapasitesini “bir firmanın yeni dış bilginin değerini tanıma, onu özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128). Cohen ve Levinthal'e göre (1990) özümseme kapasitesi kendiliğinden üretilemez, yalnızca orijinal bilgi sistemini kademeli bir şekilde değiştirerek güncelliğini kaybetmiş ya da yanlış bilgileri ortadan kaldırarak organizasyonlara yeni bilgiyi depolamak ve özümsemek için alan açabilir (Huang vd., 2018, s. 90). Yazarlara göre özümseme kapasitesi organizasyonların

teknolojik eğilimleri daha doğru bir şekilde tahmin etmesine ve ortaya çıkan fırsatlardan rakipleri farkına varmadan yararlanmasına olanak tanımaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128; Lane vd., 2006, s. 838).

Cohen ve Levinthal'ın 1994 yılında yayınlanan üçüncü makalelerinde özümseme kapasitesini ekonomi temelli bir perspektifle ele almışlardır. (Lane vd., s. 838). 1989 ve 1990 yıllarındaki modellerini geçmiş davranışlara, belirsizliğe ve rekabetçi etkileşime izin verecek şekilde genişletmişlerdir (Abreu, 2011, s. 213). Buna göre özümseme kapasitesi, organizasyonlara yalnızca yeni dış bilgilerden yararlanma imkânı sağlamakla kalmayıp dahası gelecekteki teknolojik ilerlemelerin doğasını daha doğru bir şekilde tahmin etmesine olanak sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Cohen ve Levinthal, 1994, s. 227). Ayrıca özümseme kapasitesi geliştirmek için hem bilginin kümülatif doğası hem de organizasyonların potansiyel teknolojik ilerlemeleri daha iyi öngörmesine zemin hazırlaması sebebiyle yola bağlı bir süreç olduğunu ve beklentileri etkilediğini ileri sürmektedirler (Cohen ve Levinthal, 1994, s. 230).

Cohen ve Levinthal'ın (1990) kavramsallaştırdığı özümseme kapasitesi ile ilişkili, 1998'e kadar yapılan araştırmalarda, yaygın olarak özümseme kapasitesini artıran değişkenler incelenmiştir (Ünlüönen ve Boylu, 2020, s. 2401). 1998 yılı ve sonrasında ise özümseme kapasitesi ile ilgili kavramın daha iyi anlaşılabilmesi ve geliştirilmesi amacıyla birçok araştırmacı tarafından yeniden kavramsallaştırmalar yapılarak incelenmiştir. Özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde (Cohen ve Levinthal, 1990; Dyer ve Singh, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Van Den Bosch vd., 2003; Zahra ve George, 2002) bu kapasitesinin rekabet avantajı geliştirilmesinde ve organizasyonlar içindeki bilgi transferinin daha iyi anlaşılmasında oldukça faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Minbaeva vd., 2007, s. 2). Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi bir organizasyonun bilgi tabanını güçlendirebilir, tamamlayabilir veya yeniden odaklayabilir ayrıca bir firmanın uzun vadede hayatta kalması ve başarısı için kritik öneme sahiptir (Lane vd., 2006, s. 833). Özümseme kapasitesi kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla Cohen ve Levinthal'ın (1990) ardından onların tanımlamalarını genişletmeye ve detaylandırmaya yönelik araştırmalar; Dyer ve Singh (1998), Lane ve Lubatkin (1998), Van den Bosch vd. (1999) ile Zahra ve George'un (2002) çalışmaları olmuştur. Temel olarak, bu çalışmaların odak noktası özümseme kapasitesini yalnızca Ar-Ge

odağından daha geniş bir dinamik yetenek perspektifine taşımak olmuştur (Lane vd., 2006, s. 845). Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla aşağıda bu araştırmalara dair detaylara kısaca yer verilmiştir:

- Lane ve Lubatkin (1998) firma düzeyi tanımını yeniden kavramsallaştırarak tek yönlü öğrenme perspektifi yerine öğrenme ikilisi düzeyinde çift taraflı değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayarak “göreceli özümseme kapasitesi” yapısını önermişlerdir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 12). Cohen ve Levinthal (1989, 1990) odak noktası olarak firmanın iç özelliklerini incelerken, Lane ve Lubatkin (1998) çerçeveyi hem alıcının ya da öğrenci firmanın hem de kaynak ya da öğretmen firmanın özelliklerini dikkate alacak şekilde değiştirmiştir (Abreu, 2011, s. 214). Firma düzeyi tanımını yeniden kavramsallaştırarak göreceli özümseme kapasitesini, öğrenme ikilisinde “bir firmanın başka bir firmadan öğrenme yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Lane ve Lubatkin, 1998, s. 462). Cohen ve Levinthal’in özümseme kapasitesi tanımında olduğu gibi göreceli özümseme kapasitesi de öğrenci firmanın yeni dış bilgiyi tanıma ve değer verme, bu bilgiyi özümseme ve onu ticari olarak kullanma becerisine bağlıdır (Lane ve Lubatkin, 1998, s. 464). Cohen ve Levinthal’in bilginin derinliği ve çeşitliliği arasındaki dengeye ilişkin görüşlerini takip eden Lane ve Lubatkin, öğrenci ve öğretmen firmaları uzmanlaşmış bilgi türleri bakımından farklı olduklarında öğrenmenin en iyi şekilde gerçekleştiğini ifade etmektedirler (Abreu, 2011, s. 214).
- Dyer ve Singh, ilişkisel bir bakış açısı ile özümseme kapasitesinin, ortakların geliştirdiği sosyolojik etkileşimlere, işbirlikçi sürece ve aynı zamanda bu firmaların üyeleri arasındaki ilişkilere yani “ilişkisel rantlara” (Dyer ve Singh, 1998, s. 666) dayandığını ifade etmektedir (Lane vd., 2006, s. 845). Yazarlar belirli bir ittifak ortağından gelen değerli bilgiyi tanıma ve özümseme yeteneğini “ortağa özgü özümseme kapasitesi” olarak tanımlamışlardır. (Dyer ve Singh, 1998, s. 665). Ortağa özgü özümseme kapasitesine göre, ortak firmaların örtüşen bilgi tabanları geliştirmesi ve sık etkileşimler için mekanizmalar oluşturması ölçüsünde özümseme kapasitesini artırmaktadır (Abreu, 2011, s. 214). Bu görüş, Cohen ve Levinthal’in (1990) tek yönlü öğrenme süreciyle belirgin bir tezat oluşturmaktadır (Lane vd., 2006, s. 845).

Bu yaklaşımın Lane ve Lubatkin'in (1998) yaklaşımından temel farkı göreceli özümseme kapasitesinde bilgi alışverişi tek yönlü bir süreç iken, ortağa özgü özümseme kapasitesinin bilginin her iki yönde de aktığını varsaymasıdır (Abreu, 2011, s. 214).

- Van den Bosch ve diğerleri (1999) Cohen ve Levinthal'in incelemiş olduğu özümseme kapasitesinin organizasyonel yönlerini daha ayrıntılı bir şekilde analiz etmişlerdir. Yaptıkları araştırma ile Cohen ve Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesinin belirleyicisi olarak ifade ettiği önceki ilgili bilgi düzeyine ek olarak; organizasyon biçimleri ve birleştirici yetenekler olmak üzere iki organizasyonel belirleyicinin daha dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir (Van den Bosch vd., 1999, s. 551). Araştırmacılara göre bir firmanın elinde bulunan sistem, koordinasyon ve sosyalleşme yetenekleri olmak üzere üç tür birleştirici yetenek mevcuttur. Sistem yetenekleri, açık bilgiyi bütünleştirmek için kullanılan prosedür ve kılavuzları ifade eder. Koordinasyon yetenekleri, bir ekibin üyeleri, bir organizasyon birimi veya organizasyon birimleri arasındaki ilişkiler vasıtasıyla bilginin özümsemesini artırmaktadır (Van Den Bosch vd., 2003, s. 22). Sosyalleşme yeteneklerinin ise beklenmedik durumlar altında uygun eylem için geniş, zımni olarak anlaşılan kuralları belirleyerek özümseme kapasitesini etkileyebileceği belirtilmiştir (Van den Bosch vd., 1999, s. 557). Ayrıca yazarlara göre, özümseme kapasitesinin farklı yönleri için farklı organizasyon yapıları daha etkilidir. Örneğin; fonksiyonel organizasyon yapıları özümseme kapasitesinin verimliliğini artırma eğilimindeyken, matris organizasyon yapıları daha fazla kapsam ve özümseme esnekliği sunmaktadır (Abreu, 2011, s. 214).
- Özümseme kapasitesinin Cohen ve Levinthal'den sonra en geniş kapsamlı yeniden kavramsallaştırma çalışması Zahra ve George (2002) tarafından yapılmıştır (Camisón ve Forés, 2010, s. 708). Araştırmacılar Cohen ve Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesi modelinin ilk değişkeni olan değer in farkına varma değişkenini "bilginin edinilmesi" olarak değiştirerek modele "bilginin dönüştürülmesi" boyutunu eklemişlerdir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 775). Özümseme kapasitesi kavramını çok boyutlu bir yapı (Fosfuri ve Tribó, 2008, s. 174) olarak inceleyen Zahra ve George'un (2002) Cohen ve

Levinthal'in (1990) özümseme kapasitesi teorisine ilk katkısı; kavramı edinim, asimilasyon, dönüşüm ve kullanım olmak üzere dört boyutlu olarak ele almasıdır (Miles, 2012, s. 19). İkinci katkısı ise özümseme kapasitesinin "potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi" olmak üzere iki alt kümede incelemiş ve literatüre bu kavramları eklemiş olmasıdır (Fosfuri ve Tribó, 2008, s. 174). Araştırmacılar özümseme kapasitesi kavramını "firmaların dinamik bir yetenek üretmek için bilgiyi elde ettiği, özümlediği, dönüştürdüğü ve kullandığı bir dizi organizasyonel rutin ve süreç" olarak tanımlamışlardır (Zahra ve George, 2002, s. 186; Pütz ve Werner, 2023, s. 5).

Günümüz modern iş yaşamında işletmelerin başarılı olması, rekabet avantajı elde etmesi ve varlığını sürdürebilmesi için çevresel değişimleri fark edebilme, ihtiyaç duydukları bilgileri fark edip edinebilme ve bunu kendi faydalarına olacak şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 780). Örgütsel kapasitenin artırımı ile örgütler problem çözme becerilerini artırabilmekte çevresel değişimlere daha hızlı cevap verebilmektedir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 12). Yapılan çalışmalar incelendiğinde özümseme kapasitesi kavramı stratejik esneklik, örgütsel dayanıklılık, liderlik tarzları ve firma yenilikçiliği kavramlarıyla birlikte ele alınmış olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel uyum (Lane vd., 2001), rekabet avantajı (Chen vd., 2009; Ávila, 2022), inovasyon performansı (Xie vd., 2018; Tseng ve Lin, 2011) ve firma performansı (Flatten vd., 2011; Lane vd., 2006) gibi birçok organizasyonel çalışmada da kullanılmıştır. İşletme performansı ile özümseme kapasitesinin birlikte ele alınmış olduğu çalışmalara rastlanmış olmakla birlikte kurumsal hafıza ve örgütsel çeviklik değişkenlerini birlikte ele alarak ve özümseme kapasitesinin aracılık etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmanın bu bağlamda literatürde bir boşluğu doldurabileceği düşünülmektedir.

3.3. Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Alt Boyutları

Zahra ve George (2002) Cohen ve Levinthal tarafından geliştirilen çerçeveyi, kavramın teorik temelini genişleterek, çok boyutlu ve dinamik bir yetenek olarak yeniden kavramsallaştırmıştır (Vasconcelos vd., 2019, s. 70) Yazarlar özümseme kapasitesini dört boyutta ele almışlardır. Bunlar; bilginin dış kaynaklardan edinilmesi, analiz edilerek ve anlayarak bu bilginin özümsemesi, yeni içgörüler için iç

kaynaklarla birleştirilmek üzere bilginin dönüştürülmesi ve bu yeni bilginin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Marhraoui ve Manouar, 2017, s. 24). Bu tez çalışmasında özümseme kapasitesinin alt boyutları Zahra ve George'un (2002) çalışması temel alınarak bilginin edinilmesi, asimile edilmesi, dönüştürülmesi ve kullanılması olarak ele alınmış ve her bir alt boyut aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Bilginin Edinilmesi

Özümseme kapasitesinin boyutlarından ilki olan bilginin edinilmesi, bir organizasyonun operasyonları için kritik öneme sahip olan dış bilgiyi tanımlama ve elde etme kabiliyetini ifade etmektedir (Zahra ve George, 2002, s. 189). Bilgi edinme süreci ise, kısaca organizasyonların öğrenme amacıyla iç ve dış çevreleriyle etkileşime girerek ilgili bilgi kaynaklarını edinme süreci olarak ifade edilebilmektedir (Buckley vd., 2009, s. 601). Bilginin edinilmesi, bilginin özümsemesi sürecinin ilk aşamasıdır. Dinamik bir çevrede işletmeler bilgi edinme kapasiteleriyle, hem dış çevreyi daha hızlı tanımlayabilme hem de teknik yeteneklerini artırabilecek mevcut bilgilerini genişletebilme ve derinleştirebilme imkânı yakalayabilirler. Dahası dışarıdan edinilen bilgiler vasıtasıyla yeni bağlantılar kurma kapasitelerini de artırabilirler (Xie vd., 2018, s. 290). Bilgi edinme rutinleri için harcanan çabanın özümseme kapasitesini etkileyebilecek yoğunluk, hız ve yön olmak üzere üç temel özelliği bulunmaktadır (Zahra ve George, 2002, s. 189).

Edinme yeteneği bir organizasyonun, kendini çevreleyen bilgi kaynaklarının nerede olduğunu bilerek ilgili dış bilgileri tanımlama yeteneğini ifade etmektedir (Fosfuri ve Tribó, 2008, s. 175). Bir organizasyonun bilgiyi belirleme ile toplama çabalarının yoğunluğu ve hızı edinim yeteneklerinin kalitesini belirlemektedir (Kim, 1997, s. 87). Yani harcanan çabanın büyüklüğü ile organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeteneklerin gelişim hızı doğru orantılıdır (Zahra ve George, 2002, s. 189). Yani bir organizasyon bilgi edinimi için büyük bir çaba gösterirse, kendisi için vazgeçilmez yeteneklere hızlı bir şekilde ulaşabileceği ifade edilmektedir (Cho ve Korte, 2014, s. 120)

3.3.2. Bilginin Asimile Edilmesi

Özümseme kapasitesinin ikinci boyutu olan bilginin asimile edilmesi, bir organizasyonun dış kaynaklardan elde ettiği bilgileri analiz etmesine, işlemesine, anlamasına ve yorumlamasına imkân tanıyan rutinlerini ve süreçlerini ifade etmektedir. Ayrıca dış bilginin bağlama özgü oluşu, organizasyonların bu bilgiyi kopyalamasını veya anlamasını engelleyebilmektedir (Zahra ve George, 2002, s. 189). İşletmeler dış bilgiyi asimile etme yeteneği ile hem yenilikçi performansını, sorun çözme hızını ve rekabet gücünü artırabilme hem de yeni ürün/hizmet geliştirme döngüsünü kısaltabilme imkânına sahip olabilirler. Bununla birlikte yeni bilgiyi benimseme konusunda güçlü bir yeteneğe sahip olmayan işletmeler ise entelektüel kaynaklarını boşa harcama riskiyle karşı karşıyadırlar (Xie vd., 2018, s. 290).

Cohen ve Levinthal (1990) bireylerin önceki bilgilerle daha iyi donatıldığında yeni becerileri daha iyi özümseyebildiklerini gösteren psikoloji çalışmalarını temel almaktadır (Caragliu ve Nijkamp, 2012, s. 1366). Yazarlara göre dış bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneği büyük ölçüde önceki ilgili bilgi seviyesinin bir fonksiyonudur (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 128). Bununla birlikte özümseme kapasitesinin gelişimi, ilgili ön bilgilerin basit bir şekilde açıklanması ve bunlara aşına olunmasından daha fazlasını gerektirmektedir. Öğrenme büyük ölçüde çabanın yoğunluğuna bağlıdır. Dahası, önceden var olan bilgi yapısının zenginliğinin bir fonksiyonu olarak bilgiyi özümseme yeteneği, iki önemli faktörün altını çizmektedir (Caragliu ve Nijkamp, 2012, s. 1364):

- Öğrenmenin birikimli bir modeli vardır.
- Öğrenme performansı, öğrenme nesnesi halihazırda bilinenle ilgili olduğunda en yüksektir.

3.3.3. Bilginin Dönüştürülmesi

Özümseme kapasitesinin üçüncü boyutu olan bilginin dönüştürülmesi, bir organizasyonun önceki mevcut bilgisiyle yeni edinilen dış bilgisinin birleştirilmesini kolaylaştıran rutinlerin geliştirilmesini ve iyileştirme yeteneğini ifade etmektedir (Zahra ve George, 2002, s. 190). Dış bilginin kuruluş içindeki çeşitli aktörler tarafından etkili bir şekilde kullanılabilmesi için dönüştürülmesi gerekir (Schmidt, 2005, s. 4). Dönüşüm süreci, firmalara yeni bilgiyi özümseyebilmek, onu mevcut bilişsel yapılar içinde yorumlama ve anlama yoluyla özümseyebilmek için mevcut süreçlerde değişiklikler geliştirme kapasitesi verir (Marzec vd., 2014, s. 2). Dönüşüm, mevcut bilginin özümseilmiş bilgiyle birleştirilmesini kolaylaştıran rutinlerin geliştirilmesiyle ilgilidir (Jones, 2006, s. 367).

Bilginin dönüştürülmesi süreci, yeni dış bilgiyi mevcut bilgiyle birleştirmek için rutinleri geliştirmeyi ve iyileştirmeyi içeren bir yetenektir (Pütz ve Werner, 2023, s. 5). Bir diğer deyişle organizasyonların, dış kaynaklardan edindiği ve asimile ettiği bilgiyi sahip oldukları bilgi birikimleri ile bir araya getirme kapasitesidir. Bu süreç, yeni bilginin eklenmesi ya da çıkarılması ve bilginin farklı şekillerde yorumlanmasıyla gerçekleşir. Diğer bir deyişle organizasyonlar, kendine uygun olmadığını düşündüğü bilgiyi dönüştürme yeteneğine sahiptir. Ayrıca, bilgi entegrasyonu ve içselleştirme süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla, bu süreçlere yönelik rutinleri geliştirir. Dönüştürme, dış bilginin uyarlanması ve örgüt içinde üretilen bilgiyle harmanlanması becerisini içerir (Demirer ve Nartgün, 2020, s. 2188)

3.3.4. Bilginin Kullanılması

Özümseme kapasitesinin dördüncü ve son boyutu olan bilginin kullanılması, organizasyonların var olan yetkinliklerini geliştirmesine, güçlendirmesine ve genişletilmesine olanak tanıyan veya edinilen, asimile edilen ve dönüştürülen bilgiyi faaliyetlerine dahil ederek yenilerini yaratmasına imkân sağlayan rutinlere dayalı organizasyonel bir yetenektir (Zahra ve George, 2002, s. 190). Başka bir ifadeyle organizasyonların bilgiyi kullanım yeteneği, edinilen bilgilerin uyarlanarak rekabet avantajına dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir (Fosfuri ve Tribó, 2008, s. 175). Bilgi ve enformasyonun benimsenmesi ile kullanılması bir organizasyonun rekabet gücünün

temelinde yer almakla birlikte (Chen vd., 2009, s. 152) organizasyonların temel rekabet kaynağı olarak görülmektedir (Pu ve Liu, 2023, s. 1). Bu doğrultuda bilginin kullanılması yeteneği, ticari çıktı üretmek için dış bilgiyi mevcut süreçlere entegre etmek için gereklidir (Pütz ve Werner, 2023, s. 5).

3.4. Örgütsel Özümseme Kapasitesine İlişkin Temel Modeller

Özümseme kapasitesinin üç temel modeli, Cohen ve Levinthal (1990), Zahra ve George (2002) ve Todorova ve Durisin (2007) tarafından gerçekleştirilen üç yeniden kavramsallaştırma çalışmasıdır. (Cho ve Korte, 2014, s. 119). Aşağıda bu modeller ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.4.1. Cohen ve Levinthal'in Özümseme Kapasitesi Modeli

Cohen ve Levinthal 1989'da yayımladıkları makaleleri ile özümseme kapasitesi kavramının ilk tanımını bilgiyi tanımlama, özümseme ve kullanma süreçleri yoluyla dış bilgiden öğrenme potansiyeli olarak yapmışlardır. (Cohen ve Levinthal, 1989, s. 569). Yazarlar 1990 yılında yayınlanan makalelerinde öğrenme ve yenilik sürecinin bilişsel yönlerine daha fazla odaklanarak yenilikçi yeteneklerin yeni değerlerin algılanması, kazanılan değerlerin özümsemesi ve uygulanması süreçleriyle gerçekleştirilebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, bireylerin özümseme kapasitesinin bilişsel temellerinin önceki ilgili bilgilerden etkilendiğini ifade ederek özümseme kapasitesini etkileyebilecek faktörleri örgütsel düzeyde incelemişlerdir (Cho ve Korte, 2014, s. 120). Örgütsel özümseme kapasitesi organizasyonların geçmiş bilgi seviyeleri ile doğrudan ilişkilidir. Yani, organizasyonların yeni dış bilgiyi tanıma yeteneği önceki mevcut bilgi tabanına bağlıdır ve edinilen bilginin özümsemesini kolaylaştırmaktadır. Ancak, yeni bilginin değerinin farkına varma yeteneği bir firmanın yenilikçi potansiyelini geliştirmekte tek başına yeterli değildir, aynı zamanda organizasyonların yeni edinilen bilgilerin entegrasyonu ve kullanımı için organizasyonel yetenekler de geliştirmeleri gerekmektedir (Duchek, 2013, s. 313).

Özümseme kapasitesi ile öğrenme arasındaki bağlantının en açık şekilde görüldüğü en düşük seviye bireysel düzeydir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 6). Buna göre bireylerin birikmiş ön bilgileri, hafızasına yeni bilgilerin depolanması ve onun

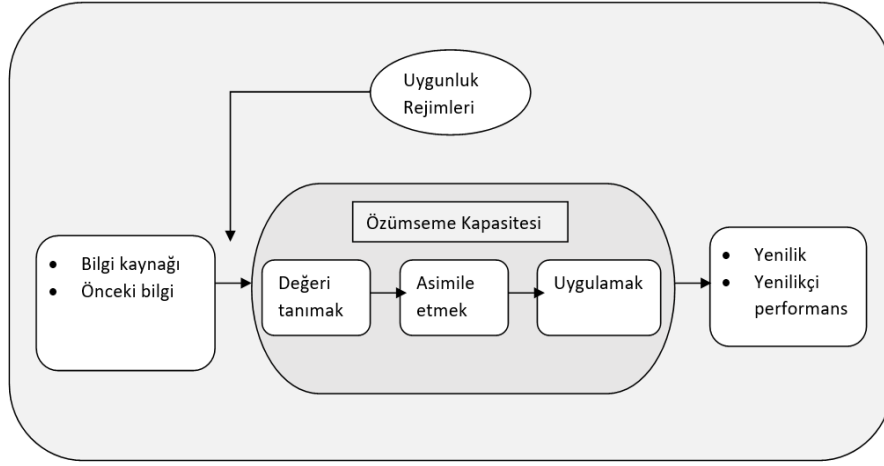
hatırlanıp kullanma becerisini mümkün kılan hafıza gelişimini desteklemektedir. Buna göre bireysel düzeyde öğrenme ve problem çözme süreçleri yoğun bir çaba gerektirmesinin yanı sıra sahip olunan ilgili bilgi ve kabiliyet de yaratıcılığı geliştirmektedir. Ayrıca mevcut bilgi çeşitliliği bireylerin yeni ilişkiler ve bağlantılar kurmasını sağlayarak yenilikçi süreci de kolaylaştırmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 130).

Bireysel seviyede özümseme kapasitesi yapısını kuran Cohen ve Levinthal (1990) tarafından ele alınan bir sonraki analiz seviyesi organizasyonel seviye olmuştur. Araştırmacılar çalışmalarında analiz düzeyi ve örgütsel bağlamın özümseme kapasitesi üzerinde etkileri olmak üzere iki önemli konuya dikkat çekmişlerdir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 8). Buna göre “bir örgütün özümseme kapasitesi bireysel üyelerinin özümseme kapasitesine bağlı olacaktır” fakat bir organizasyonun özümseme kapasitesi yalnızca çalışanlarının özümseme kapasitesinin toplamı ile sınırlı değildir. Dahası bir organizasyonun özümseme kapasitesinin gelişimi, onu oluşturan bireylerin özümseme kapasitelerinin geliştirilmesine yapılan ön yatırıma dayanmaktadır. Ayrıca bireylerin özümseme kapasiteleri gibi, örgütsel özümseme kapasitesi de kümülatif olarak gelişme eğilimindedir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 131).

Bilgiyi özümseme yeteneği, mevcut bilgi yapısının zenginliğinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesinin altında yatan düşüncelerden biri öğrenmenin kümülatif olduğu, ikincisi ise öğrenme nesnesinin halihazırda bilinenle ilişkili olduğunda öğrenme performansının en yüksek olduğudur (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 131) Bununla birlikte örgütsel düzeyde özümseme kapasitesi için yalnızca organizasyon üyelerinin özümseme kapasitesini eklemek tek başına yeterli değildir aynı zamanda örgütsel bağlama da dikkat etmek gerekmektedir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 8). Bu bilgiler ışığında, bir kuruluşun özümseme kapasitesinin gelişimi (Lane vd., 2006, s. 838):

- Üyelerinin bireysel özümseme kapasitelerine önceden yapılan yatırımlara dayanmaktadır.
- Kümülatif olarak gelişme ve yola bağımlı olma eğilimindedir.
- Organizasyonların bilgi ve deneyimi paylaşma yeteneğine bağlıdır.

Dolayısıyla özümseme kapasitesinin temeli olan ilgili ön bilgi, bir kuruluşun hâlihazırda hangi bilgiye sahip olduğu, bunun nerede ve nasıl kullanıldığına ilişkin farkındalığı da içermektedir.



Şekil 6. Cohen ve Levinthal'in Özümseme Kapasitesi Modeli (1990)

Kaynak: Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: *Valuing a Reconceptualization*. *Academy of Management Review*, 32(3).

Cohen ve Levinthal (1990) özümseme kapasitesi kavramının “yeni bilginin değerini tanıma, bilgiyi özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneği” olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Duchek, 2013, s. 313). Bu bileşenler aynı zamanda özümseme kapasitesinin alt boyutları olarak ele alınmıştır. Çok düzeyli bir yapıya sahip olan özümseme kapasitesi organizasyonların inovasyon ve dinamik olma yetenekleri ile ilgili bir kavramdır. Özümseme kapasitesi bilginin kaynağına, mevcut ön bilgiye ve uygunluk rejimlerine bağlı olmakla birlikte organizasyonun yenilikçi performansını etkilemektedir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 774).

3.4.2. Zahra ve George'un Özümseme Kapasitesi Modeli

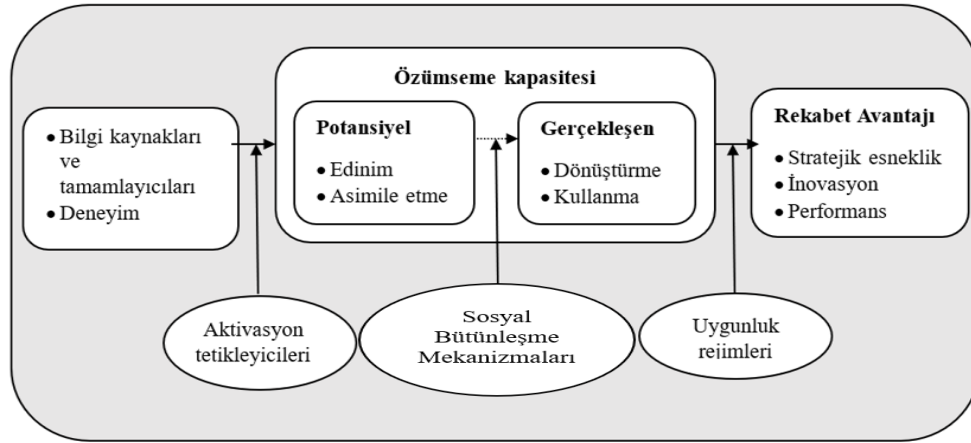
Zahra ve George (2002) yapmış oldukları çalışma ile özümseme kapasitesini dinamik bir yetenek olarak ele alarak (Todorova ve Durisin, 2007, s. 774) teorisinin bir kısmını yeniden kavramsallaştırmışlardır (Miles, 2012, s. 19). Yazarlar özümseme kapasitesine ilişkin bir süreç perspektifini benimseyerek organizasyonlarda etkili iç bilgi paylaşımı ve entegrasyonunun özümseme kapasitesinin kritik bir parçası

olduğunu ileri sürmektedirler (Lane vd., 2006, s. 855). Ayrıca özümseme kapasitesinin dinamik bir yetenek, “firmaların bilgiyi elde ettiği, özümsemediği, dönüştürdüğü ve kullandığı bir dizi organizasyonel rutin ve süreç” olarak tanımlanması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte özümseme kapasitesi potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere bir süreci ifade etmektedir (İmamoğlu vd., 2023, s. 436). Bilgiyi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma olmak üzere özümseme kapasitesinin dört yeteneğini kavramın boyutları olarak tanımlamışlardır. Ayrıca bu dört boyutun rekabet avantajı elde etmede birbirinden farklı fakat tamamlayıcı roller oynadığını, birleştirici olduğunu ve dinamik bir organizasyonel yetenek üretmek için birbirleri üzerine inşa edildiğini ifade etmişlerdir. Bu dinamik yetenekler organizasyonel değişimi etkilemeye yöneliktir ve doğası gereği stratejiktirler (Zahra ve George, 2002, s. 186-188).

Cohen ve Levinthal’ın modelinden sonra geliştirilmiş olan Zahra ve George’un (2002) kavramsal modelinde, özümseme kapasitesinin daha öne öne sürülmüş olan boyutlarından yeni bilginin değerinin farkına varma ve onu özümseyip uygulama adımları atılmıştır. Bunun yerine özümseme kapasitesi edinme, asimile etme, dönüştürme ve kullanma olmak üzere dört yetenek veya boyutta ele alınmıştır (Miles, 2012, s. 19). Ayrıca özümseme kapasitesinin bu dört boyutu potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi olmak üzere iki alt başlıkta toplanmıştır. Bilginin edinilmesi ve asimile edilmesi “potansiyel” özümseme kapasitesi olarak bilginin dönüştürülmesi ve kullanılması ise “gerçekleşen” özümseme kapasitesi olarak adlandırılmıştır (Zahra ve George, 2002, s. 190). Potansiyel ile gerçekleşen özümseme kapasitesini bazı firmaların yeni bilgiyi özümseme konusunda güçlü bir potansiyele sahip olabileceği fakat bu bilgiyi gerçekten kullanamayabileceği sebebiyle birbirinden ayırmışlardır (Miles, 2012, s. 19).

Potansiyel özümseme kapasitesi bilginin edinilmesi ve asimile edilmesi boyutlarını ifade etmekle birlikte yeni dış bilgilerin değerlendirilmesi ve benimsenmesi ile ilgili çabaları içermektedir. Gerçekleşen özümseme kapasitesi ise özümsemenin devam etmekte olduğu bir süreçtir ve bu süreç yeni dış bilgilerin mevcut bilgilerle bütünleştirilmesi yani dönüştürülmesiyle mevcut sistemlere ve süreçlere dahil edilerek kullanılması ile ilgili çabaları içermektedir. Ayrıca gerçekleşen özümseme kapasitesi organizasyonlarda elde edilenler yeni bilgilerin

bütünleştirilmesi, benimsenmesi ve kullanılması ile eksiksiz çıktılar elde etme ilgili uygulamaları içermektedir (Camisón ve Forés, 2010: 709). Diğer bir ifadeyle bir organizasyonun edinebileceği ve kullanabileceği dış bilgiyi potansiyel, bir organizasyonun edindiği ve kullandığı dış bilgiyi ise gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak ele almışlardır (Lane vd., 2006, s. 885). Zahra ve George bu kavramsallaştırma ile özümseme kapasitesinin bileşenleri, öncülleri, beklenmedik durumları ve sonuçlarına ilişkin bir model sunmaktadırlar (Todorova ve Durisin, 2007, s. 774).



Şekil 7. Zahra ve George'un Özümseme Kapasitesi Modeli

Kaynak: Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2).

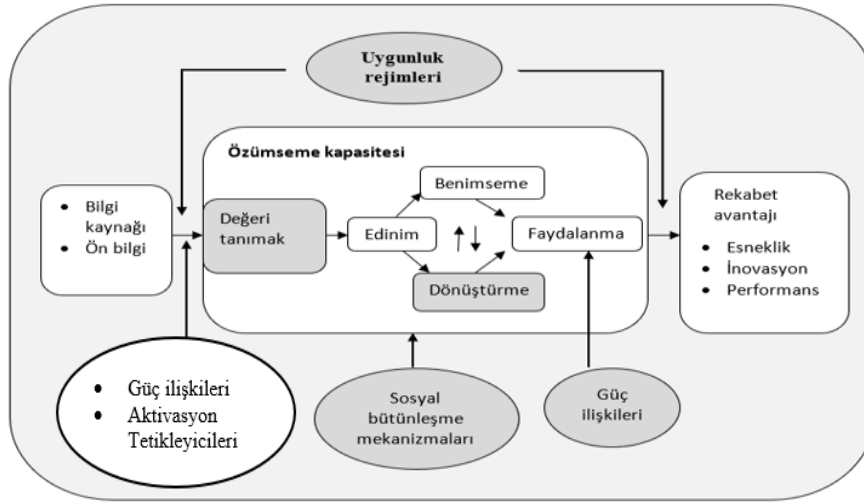
Zahra ve George (2002) geliştirdikleri modelde bilginin firmalar arası nasıl aktarıldığı, deneyim, bilgi kaynakları, bilgi tamamlayıcıları ve organizasyonlar arası ilişkiler gibi dış bilgi kaynaklarını temel öncüller olarak ele almışlardır. Ayrıca bu dış bilgi kaynakları ile elde edilecek bilgilerin firmanın sahip olduğu mevcut bilgisini tamamlayıcı nitelikte olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Modelde öncüllerini, sonuçlarını, potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesini düzenleyen iç ve dış aktivasyon tetikleyicileri yer almaktadır (Zahra ve George, 2002, s. 191). Ayrıca sosyal bütünleşme mekanizmalarının, potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki boşluğu azaltacağı ve verimlilik faktörünü artıracığı varsayılmaktadır. Bir diğer düzenleyici faktör ise uygunluk rejimleri olarak ifade edilmiştir. Buna göre güçlü bir uygunluk rejimi altında, organizasyonların rakipleri tarafından taklit edilmesinin daha yüksek maliyetleri nedeniyle daha zor olduğunu ifade edilmiştir. Sonuç olarak

gerçekleşen özümseme kapasitesinin sürdürülebilir rekabet avantajına pozitif yönde katkıları olabileceği beklenmektedir (Van Den Bosch vd., 2003, s. 24).

3.4.3. Todorova ve Durisin'in Özümseme Kapasitesi Modeli

Todorova ve Durisin (2007) yaptıkları çalışma ile Zahra ve George'un (2002) özümseme kapasitesinin yeniden kavramsallaştırmasının bir incelemesini yapmışlardır. Yaptıkları inceleme neticesinde kavramsallaştırmada yapılan değişikliklerin Cohen ve Levinthal'in (1989, 1990) orijinal çalışmasına yeterince dayanmadığını ifade ederek eleştirmişlerdir (Miles, 2012, s. 20). Yazarlar bu kavramsallaştırmayı ayrıca Cohen ve Levinthal'in (1989, 1990) ufuk açıcı makalelerinden sonra öğrenme ve yenilik üzerine biriken önemli miktardaki araştırmayı modellerine yalnızca kısmen dahil etmiş oldukları yönünde de eleştirmişlerdir. Ayrıca Zahra ve George'un (2002) katkılarını eleştirel bir şekilde inceledikleri araştırmalarında özümseme kapasitesinin bileşenleri, öncülleri, olasılıkları ve sonuçları hakkında önemli konuları gündeme getirdiklerini kabul etmekle beraber Cohen ve Levinthal'in (1989, 1990) köklerine geri dönerek rafine bir model önerdikleri ifade etmişlerdir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 774).

Todorova ve Durisin (2007) yayınlanan makalelerinde Cohen ve Levinthal'in (1990) modelinin, Zahra ve George'un modelinde dışarıda bırakılan önemli çıkarımları sağladığını öne sürmektedir. Ardından sosyal bütünleşme mekanizmaları, uygunluk rejimleri, geri bildirim döngüleri ve güç ilişkileri gibi önemli öncülleri yeniden tanımlamışlardır (Volberda vd., 2010, s. 936). Yazarlar geliştirdikleri özümseme kapasitesi modelinde öncelikle Cohen ve Levinthal'in (1990) kavramsallaştırmasındaki orijinal ilk bileşen olan yeni bilginin değerini tanımayı dahil etmişlerdir. Ayrıca organizasyonların mevcut bilgi tabanları, esnek olmayan yetenekleri ve yol bağımlılıkları nedeniyle engellenebilecekleri bu yüzden de yeni bilgiyi tanımlamakta ve özümsemede sıklıkla başarısız olabilecekleri nedeniyle bu adımın önemini vurgulamışlardır (Miles, 2012, s. 20). Ardından potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki net ayrımın geçerli olmadığını ifade ederek (Todorova ve Durisin, 2007, s. 776) mevcut bilişsel referans çerçevesine bağlı olarak yeni bilgiyi tanıma, edinme, dönüştürme ve faydalanma boyutlarına geri dönmeyi önermişlerdir (Volberda vd., 2010, s. 936).



Şekil 8. Todorova ve Durisin'in Özümseme Kapasitesi Modeli

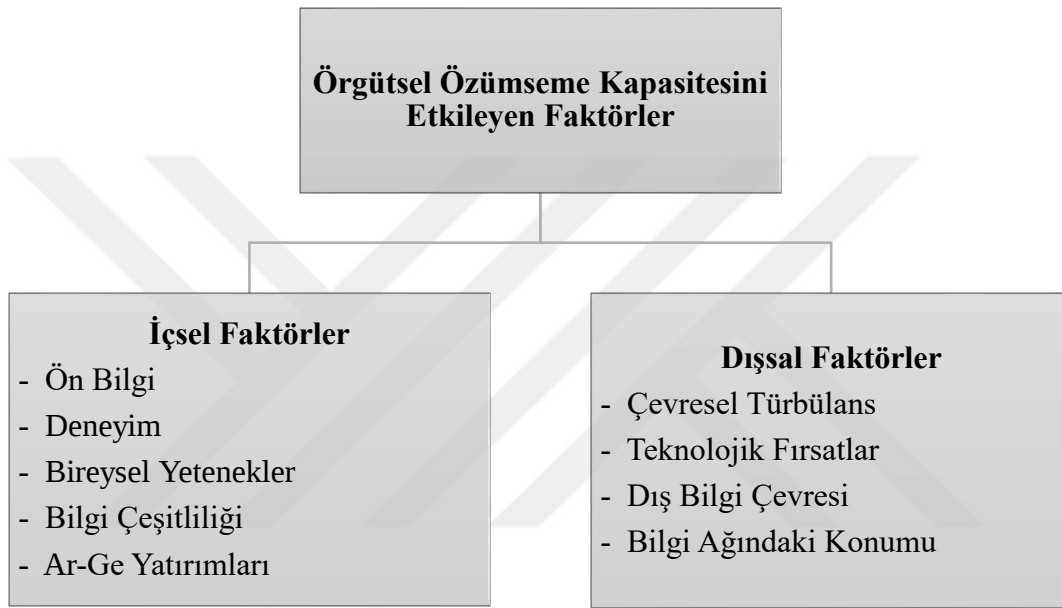
Kaynak: Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3).

Sonuç olarak, yazarlar potansiyel (edinim ve benimseme) ve gerçekleşen (dönüşüm ve faydalanma) özümseme kapasitesi arasındaki net ayrımın geçerli olmadığını ifade ederek kavramların teoriden çıkarılması gerektiğini belirtmişlerdir (Todorova ve Durisin, 2007, s. 775). Ayrıca Todorova ve Durisin, yeni bilginin edinilmesi ve özümsemasının yeni bilginin dönüşümüne ve kullanılmasına yol açtığını belirtmek yerine, yeni bilginin edinilmesi, özümsemesi, dönüştürülmesi ve kullanılması arasında daha karmaşık bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Dahası bu dört adımın birbirini etkileyebileceğini ve birinden diğerine doğrusal olarak gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir (Miles, 2012, s. 20).

3.5. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Zaman geçtikçe daha dinamik ve karmaşık hale gelen iş dünyasında (Lin, 2011, s. 337) dış bilginin yönetimi, rekabet avantajı elde etme hususunda daha önemli bir hale gelmiştir. Fakat birçok organizasyon, dış bilgi akışından yarar sağlama konusunda ciddi zorluklarla karşı karşıyadır. Bu zorluklar, organizasyonların özümseme kapasitelerinin güçlendirilmesine olan ihtiyacı artırmaktadır (Bolívar-Ramos vd., 2013, s. 905). Örgütsel özümseme kapasitesi, bir organizasyon tarafından bilginin edinilmesi veya özümsemasının yanı sıra, edinilen bilgilerin kullanılma becerisini de içermektedir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 131). Organizasyonların özümseme

kapasiteleri bazı faktörlere bağlı olarak gelişme gösterebildiği gibi aynı zamanda gerileme de gösterebilmektedir (Yılmaz, 2013, s. 65). Örgütsel özümseme kapasitesini etkileyen çeşitli iç ve dış faktörler mevcuttur (Noblet vd., 2011, s. 369). Bu faktörlerdeki çeşitlilik, araştırmacıların farklı analiz düzeylerine odaklanmasından ya da başvurdukları veri setlerinden kaynaklanmaktadır (Lozada Barahona vd., 2017, s. 8). Şekil 9’da örgütsel özümseme kapasitesi üzerinde etkili olan içsel ve dışsal faktörlere yer verilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel Özümseme Kapasitesine Etki Eden İçsel ve Dışsal Faktörler

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Bir firmanın özümseme kapasitesinin kaynaklarını anlamak için, organizasyonun alt birimlerinin yanı sıra dış çevre ile organizasyon arasındaki iletişimin yapısına ve ayrıca organizasyon içindeki uzmanlığın karakteri ve dağılımına da bakmak gerekmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990, s. 132). Organizasyonel yapı, büyüklük, strateji, ön bilgi tabanı ve organizasyonel yanıt verme yeteneği gibi faktörler iç faktörlerdir. Dış bilgi ortamını ve firmanın bilgi ağlarındaki konumunu içerenler ise dış faktörlerdir (Lee ve Wu, 2006, s. 145). Bu faktörlerin amacı, organizasyonların özümseme kapasiteleriyle ilgili belirli yönle odaklanmasını sağlamasıdır (Walshe vd., 2009, s. 15). Ayrıca bir organizasyonun bilgiyi edinme, asimile etme ve uygulama şekli, bu iç ve dış faktörlerin bir kombinasyonu tarafından şekillenmektedir

(Edmonstone, 2017, s. 126). Özümseme kapasitesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Geçmiş araştırmalar referans alınarak geliştirilen; özümseme kapasitesi üzerinde etkili olan bu faktörlere ait detaylara içsel ve dışsal faktörler olmak üzere aşağıda Tablo 4 ve Tablo 5’te yer verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Etkileyen İçsel Faktörler

Faktörler	Etkileri	Yazarlar/ Yılı
Ön bilgi	Özümseme kapasitesinin zaman içinde gelişen ve kümülatif doğası gereği temelinde ön bilgi yatmaktadır. Ön bilginin iki temel rolü bulunmaktadır; ilk olarak özümseme kapasitesine sahip olan organizasyonlar ihtiyaç duyduğu dış bilgiyi daha kolay elde edebilmektedirler. İkinci olarak ise, belirsiz bir ortamda organizasyonların teknolojik ilerlemelerin doğasını ve ticari potansiyelini daha doğru tahmin etmelerine olanak tanımaktadır.	Cohen ve Levinthal (1990)
	Ön bilgi, bir organizasyonun özümseme kapasitesinin içeriğini oluşturmaktadır.	Zahra ve George, (2002)
	Ön bilgi organizasyonların sahip olduğu mevcut bilgi birikimi olarak tanımlanabilir ve aynı zamanda bilgilerin nerede ve nasıl kullanıldığına ilişkin farkındalığı da içerir.	Lane, Koka ve Pathak (2006)
Deneyim	Deneyim; organizasyonların çevresel tarama, müşteri etkileşimleri, kıyaslama ve diğer kurumlarla yaptıkları ittifakların bir çıktısıdır. Organizasyonlar deneyimleri sonucu geçmişte başarılı oldukları alanlarda bilgi arama eğilimindedir. Bu da kurumların bilgi arama alanlarını yönlendirerek gelecekteki bilgi edinim yeteneklerinin gelişimini etkilemektedir.	Zahra ve George, (2002)
	Bilgi arama deneyimi, organizasyonların önceki yenilik faaliyetleri yoluyla biriktirdiği deneyimsel öğrenmeyle ilgilidir. Organizasyonların bilgi arama konusundaki deneyimleri belirsizliği azaltabileceği gibi aynı zamanda karar vericilerin ilgili bilgileri toplama, analiz etme ve bunlara güvenme derecesini de artırabilmektedir. Organizasyonel deneyim bilgi aramanın odağını ve yeni bilgiyi tanımlama ve özümseme yeteneğini etkilemektedir.	Fosfuri ve Tribó, (2008)
Bireysel yetenekler	Bir organizasyonun özümseme kapasitesi, sadece bireysel üyelerinin özümseme kapasitelerinin toplamı değildir fakat özümseme kapasitesinin gelişimi üyelerinin özümseme kapasitelerine bağlıdır. Bir organizasyonun özümseme kapasitesinin gelişimi, onu oluşturan bireysel özümseme kapasitelerinin geliştirilmesine yapılan ön yatırıma dayanmaktadır.	Cohen ve Levinthal (1990)
	Spesifik olarak bireysel özümseme yetenekleri, bilgi yaratımıyla önemli ölçüde ilişkilidir. Buna göre, dış uyaranların ve bu uyaranları yorumlayabilen bireylerin, firmanın dış bilgidен yararlanma ve onu diğer mevcut teknolojilerle birleştirme yeteneğini etkilediğini göstermektedir.	Matusik ve Heeley, (2005)
	Bir organizasyon üyelerinin hem bireysel hem de ortak zihinsel modellerinin incelenmesi yoluyla hangi yeni bilgilerin	Lane, Koka ve Pathak

	tanındığı, bu bilgilerin nasıl dönüştürüldüğü, birleştirildiği ve uygulandığı konusunda içgörü elde edilebilmektedir.	(2006)
	Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların sahip olduğu bilgi düzeyleri sebebiyle, yeni dış bilgiyi tanıma ve değer verme konusunda diğer bireylere göre daha iyi bir konumda olacakları düşünülmektedir.	Vinding (2006)
	Belirli bir alanda daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar genellikle o alandaki yeni bilgileri daha iyi özümseyebilir.	Lee ve Wu (2006)
Bilgi çeşitliliği	Belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda organizasyonların sahip olduğu bilgi çeşitliliği, öğrenme için daha sağlam bir temel sağlamaktadır. Çünkü gelen bilginin halihazırda bilinenlerle ilişkili olma ihtimalini artırarak asimilasyonu kolaylaştırır. Be sebeple de özümseme kapasitesi üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.	Cohen ve Levinthal (1990)
	Bir organizasyonun dış çevresi ile (öğretmen firma ile) çok fazla bilgi benzerliğinin bulunması öğrenme fırsatlarını. Bu enle yeni bilgilerin etkin azaltabilmektedir kullanımı için organizasyonların bilgi çeşitliliğinin fazla olması gerekmektedir.	Lane ve Lubatkin, (1998)
Ar-Ge yatırımları	Organizasyonlarda yapılan Ar-Ge yatırımları sadece ürün ve süreç yeniliği gibi yeni bilgilerin üretilmesi için değil, aynı zamanda dışarıdan elde edilen bilgilerin tanımlanması, özümsemesi ve kullanılması yeteneklerini de geliştirmektedir. Dolayısıyla Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar özümseme kapasitesinin gelişimine de katkıda bulunmaktadır.	Cohen ve Levinthal (1990)
	Firmaların kendi Ar-Ge'lerine yatırım yapması yalnızca yenilik anlamında yeni bilgi üretmekle kalmamaktadır. Bununla birlikte Ar-Ge bilgi stoğunu artırarak firmanın özümseme kapasitesine de katkıda bulunmaktadır.	Vinding (2004); Murovec ve Prodan (2009)
Organizasyon yapısı	Özümseme kapasitesi ile edinilen dış bilgilerin organizasyonun ilgili birimlerine ve üyelerine başarılı bir şekilde iletilebilmesi için birçok departmanın katılımını gerekmektedir. Bu yüzden organizasyon yapısı, bilgi aktarımı için formal ve informal ağların kullanımını en üst düzeye çıkaracak biçimde yapılandırılmalıdır.	Liao, Welsch ve Stoica, (2003)
	Fonksiyonel organizasyon yapısı, uzmanlaşmaya dayalı bir yapı olduğu için yüksek verimlilik potansiyeline, ancak bilginin özümsemesi hususunda oldukça sınırlı bir kapsam ve esnekliğe sahiptir. Matris organizasyon yapısı ise bilginin özümsemesi hususunda kapsam ve esneklik açısından yüksek bir potansiyele sahiptir. Bir organizasyon yapısı, çeşitli alt birimler arasında maksimum miktarda iletişime izin vererek firmanın özümseme kapasitesini artırır.	Van den Bosch, Volberda ve De Boer, (1999)
	Özümseme kapasitesini artırmak için organizasyon yapılarının bürokrasiden uzak, esnek, dinamik ve katılımcı olması gerekmektedir. Ayrıca fonksiyonlar arası iletişim, organizasyon içinde bilginin aktarımı için fırsat yaratır.	Lee ve Wu (2006)
	Organizasyon yapıları kurumların duygusal, bilişsel ve davranışsal kaynaklarının harekete geçirilme derecesini etkilemektedir. Ayrıca organizasyon içinde bilginin özümsemesi ve dönüştürülmesi ile ilgili öğrenme süreçlerinin etkinliğini de şekillendirmektedir. Örneğin; merkezi ve mekanik organizasyon yapıları, örgüt üyelerinin bilişsel	Alexiou, Khanagha ve Schippers (2018)

	yükünü artırma eğiliminde olup, öğrenme ve yeni bilgilerin özümsemesini engellemektedir.	
Kapı bekçileri (Eşik bekçileri)	Eşik bekçileri; organizasyonların sınır anahtarları olarak görev alan hem organizasyonların alt birimleri arasında hem de dış bilgi ortamıyla arayüz oluşturan uzmanlaşmış rollerdir. Bir kapı bekçisi özellikle özümsemesi zor olan teknik bilgiler için çevreyi izler ve teknik bilgiyi araştırma grubunun anlayabileceği bir forma çevirir. Bu sebeple de özümseme kapasitesi için önemlidirler.	Cohen ve Levinthal (1990)
	Kapı bekçileri öncelikle dış kaynakları belirler, ardından bilgiyi yorumlayıp özümseyerek, bunu organizasyon üyeleri için anlamlı hale getirecek şekilde dönüştürme görevi görürler. Böylelikle örgütsel özümseme kapasitesine katkı sağlamaktadırlar.	Morrison (2008)
	Kapı bekçileri olarak adlandırılabilen bu kişiler, dış ortamı izleyerek, kuruluşlarına potansiyel fayda sağlayacak değerli bilgileri sağlamak ve olası dağıtım için organizasyon üyelerine iletmek gibi değerli bir görevi yerine getirmektedirler. Bu eşik bekçiliği faaliyeti, genellikle kurumsal süreçlere gömülü olan ve diğer çalışanlar için tanımlaması zor olan örtülü bilgi açısından özellikle kritiktir.	Huang, Bhattacharjee ve Wong (2018)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Özümseme Kapasitesini Etkileyen Dışsal Faktörler

Faktörler	Etkileri	Yazarlar
Çevresel türbülans	Özümseme kapasitesi, bir organizasyonun dış ortamındaki değişikliklerin hızı ve öngörülemezliği olarak tanımlanabilen çevresel türbülansın seviyesine göre önemli ölçüde farklılıklar gösterebilmektedir. Organizasyonlar özellikle çalkantılı ortamlara yanıt vermek için dış bilgi edinirler ve bu özümseme kapasitesinde çevresel etkilerin önemini göstermektedir.	Hussain, Bhatti, Khan ve Arslan, (2022)
	Görece istikrarlı ortamlarda özümseme kapasitesi yenilik performansı için kritik öneme sahiptir. Bu ortamlarda firmanın özümseme kapasitesini taklit etme konusunda rakipler daha iyi bir konumdadır. Dış bilgiden değer elde etmek için yararlanıcı öğrenme esas olduğundan, çalkantılı ortamlarda özümseme kapasitesi özellikle önemlidir.	Lichtenthaler (2009)
	İstikrarlı bilgi ortamlarındaki firmaların aksine, çalkantılı bilgi ortamlarındaki firmaların çabalarını yalnızca özümseme kapasitelerini arttırmaya adanması muhtemeldir. Bu tür ortamlarda, bilginin özümsemesi daha çok keşfetmeye odaklanmaktadır. Çalkantılı çevrede bilgi yapılarının çeşitliliğinin veya genişliğinin artması ile fonksiyonlar arası	Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda (2003)

	ilişkiler, bilginin özümsemesinin kapsamı ve esneklik boyutu önem kazanmaktadır.	
Teknolojik fırsatlar	Teknolojik fırsatlar ile dış bilgilerin değeri arasında dolaylı bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonların bulundukları sektörün içindeki teknolojik fırsatların varlığı ne kadar yüksek olursa, dış bilginin değerinin farkına varma çabaları da o kadar düşük olmaktadır.	Lozada Barahona, Perdomo Charry ve Zúñiga Collazos (2017)
	Yüksek düzeyde özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar, çevredeki mevcut teknolojik fırsatlardan yararlanarak daha proaktif olma eğiliminde olacaktır. Fakat nispeten mütevazı bir özümseme kapasitesine sahip kuruluşlar ise başarısızlıklara yanıt olarak yeni alternatifler arayarak tepkisel olma eğiliminde olacaklardır. Teknolojik fırsatlarla ilgili belirli bir büyüme olan çevrelerde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlayan organizasyonların daha yüksek özümseme kapasitesi üretmesine yönelik teşviklerde bir artış beklenmektedir.	Cohen ve Levinthal (1990)
Dış bilgi çevresi	Dış bilgi ortamı özümseme kapasitesi açısından önemlidir. Bilgi yaratan bir şirket, bilgi alışverişinde bulunarak dış çevresi ile sürekli etkileşim içinde olduğu açık bir sistemde faaliyet gösterir.	Lee ve Wu (2006)
Bilgi ağındaki konumu	Bilgi ağlarındaki konum aynı zamanda özümseme kapasitesini de etkiler. Ağların örtüşmesiyle firmalar, bilgi paylaşımı nedeniyle yenilikçi uygulamaları daha iyi özümseyebilir.	Lee ve Wu (2006)
	Diğer kuruluşların yanı sıra tedarikçiler, müşteriler, rakipler, üniversiteler, enstitüler, danışmanlık ajansları dahil olmak üzere firmanın ve değer zinciri içindeki dış kuruluşların hareketlerini ifade eder. Hatta bu kuruluşların bağımsız hareket ettiği ve teknik bilgi akışına sahip olduğu belirli coğrafi bölgelerde bulunan yan kuruluşları, endüstriyel toplulukları ve işletmeleri de dikkate almak gerekir; bu da teknolojik belirsizliği en aza indirmeye izin verir. Böylelikle örgütlerin özümseme kapasiteleri üzerinde etkilidir.	Lozada Barahona, Perdomo Charry ve Zúñiga Collazos (2017)

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

3.6. Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Özümseme kapasitesi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde (Cohen ve Levinthal, 1990; Dyer ve Singh, 1998; Lane ve Lubatkin, 1998; Van Den Bosch, Van Wijk ve Volberda, 2003; Zahra ve George, 2002) özümseme kapasitesinin rekabet avantajı geliştirilmesinde ve organizasyonlar içindeki bilgi transferinin daha iyi anlaşılmasında oldukça faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bouguerra vd. (2022) Türkiye’de 205 banka müdürü üzerinde yaptıkları çalışmada özümseme kapasitesinin firma performansı üzerindeki etkisini irdelemişlerdir.

İmamoğlu vd. (2021) ise, Kocaeli ilinde imalat sanayiinde çalışan 164 katılımcıdan anket yöntemi ile elde ettikleri veriler sonucunda özümseme kapasitesinin firma performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

4. FİRMA PERFORMANSI

Firma performansı, işletmelerin amaçlarına ulaşma seviyesini tanımlamak bir başka deyişle başarısını, amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. Performans bir işin yapılmasında örgüt içindeki bir bireyin veya tüm örgütün o işin gerçekleştirilmesiyle istenen hedeflerine uygun olarak neyi sağlayabildiğinin, neye ulaşılabilirdiğinin nitel veya nicel bir göstergesidir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabetçi iş dünyasında başarılı olabilmesi için firma performansının iyileştirilmesi ve performansı artırıcı etkisi olabilecek modern teknik ve yöntemlerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir.

4.1. Firma Performansı Kavramı

Son otuz yılda artan küresel rekabet, teknolojiye yaşanan değişimler ile artan ürün/hizmet çeşitliliği, birçok kuruluştaki sürekli performans iyileştirmenin rolünü stratejik ve rekabetçi bir gereklilik olarak ortaya koymaktadır (Wongrassamee vd., 2003, s. 1). Araştırmacıların kendi aralarında görüş ayrılıklarından kaynaklı firma performansını tanımlamak, kavramsallaştırmak ve ölçmek örgütsel araştırmacılar arasında tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir (Abu-Jarad vd., 2010, s. 28). Çok boyutlu bir kavram olan firma performansı kavramı işletmelerin amaçlarını ne ölçüde yerine getirebildiğinin bir göstergesidir (Çelik ve Uzunçarşılı, 2023: 5). Ticari organizasyonların temel amacı kâr elde etmektir. Bu bağlamda organizasyonların amaçlarına ulaşma seviyesini tanımlayan firma performansı, işletmelerin devamlılığını sağlayabilmesi için temel bir öneme sahiptir (Arokodare ve Asikhia, 2020: 12).

Performans kelimesinin kökeni eski Fransızca'da gerçekleştirmek, yapmak veya ortaya çıkarmak anlamına gelen “Parfournir” sözcüğüdür. Performans; belirli parametrelere göre ölçülmesi gereken uygulama, başarma ve yerine getirme eylemi olarak tanımlanabilir (Naz vd., 2016, s. 82). Organizasyonların varlığını sürdürebilmesi ve rekabetçi iş dünyasında başarılı olabilmesi için firma performansının iyileştirilmesi ve performansı artırıcı etkisi olabilecek modern teknik ve yöntemlerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir (AlTaweel ve Al-Hawary, 2021, s. 1). Bir süreç olarak firma performansın

geliştirilmesi sürekli olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi, performansın gözlemlenmesi ve aynı zamanda geri bildirimleri içermektedir (Aguinis, 2013, s. 2). Organizasyon teorisi açısından performans genel olarak verimlilik, etkinlik ve etkililik olmak üzere üç hususun sonucunu ifade etmektedir (Lee ve Yang 2014: 211). Örgütsel performans, kısaca bir örgütün mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanılması yoluyla planladığı hedeflere ulaşma yeteneğidir (AlTaweel ve Al-Hawary, 2021: 1).

4.2. Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri

Günümüzde yöneticiler veya bireyler tarafından yürütülen planlama ve gözden geçirme süreci olarak tanımlanan performans değerlendirme(ölçme) terimi yaygın olarak performans yönetimi olarak da kullanılmaktadır (Armstrong ve Stephen, 2003, s. 334). Örgütlerde performans yönetiminin en önemli unsurlarından biri stratejik hedeflerle uyumdur. Organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayan stratejik hedeflere uyum, organizasyon faaliyetlerinin, yöneticilerin ve çalışanların organizasyonun hedefleriyle uyumlu olması olarak ifade edilebilir (Aguinis, 2013, s. 2-3). Literatüre bakıldığında firma performansını değerlendirmek için kullanılan ölçüm yöntemleri oldukça çeşitlilik göstermektedir. Örneğin; yatırım getirisi, satış getirisi ve öz sermaye getirisi gibi finansal ölçüm yöntemleri ile birlikte müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans ölçüm yöntemleri de bulunmaktadır (Mehralian vd., 2018; Chakraborty ve Biswas, 2020; Pang ve Lu, 2018). Ayrıca örgütsel süreçlerde iyileştirme yapılabilmesi için kaynakların kullanımının performansa etki düzeyini belirlemeye yönelik etkinlik ve verimlilik gibi ölçümler de kullanılmaktadır (Al-Matari, 2014, s. 25).

Performans yönetimi, 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan ve bilimsel yönetim hareketinden etkilenen liyakat derecelendirmesinden doğmuştur. Bu gelişmeyi performans değerlendirme ve hedeflere göre yönetim anlayışı takip etmiştir (Armstrong ve Stephen, 2003, s. 334). Firma performansını ölçümlemeye yönelik yaklaşımlar 1990'lı yıllardan sonra finansal göstergeleri baz alan yöntemlerin yetersiz kalması nedeniyle yerini çok boyutlu ölçüm yöntemlerine bırakmıştır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 343). Ayrıca organizasyonların faaliyetlerini sürdürmekte olduğu çevrenin karmaşıklığı da organizasyon yöneticilerinin doğru kararlar verebilmesi açısından

örgütsel performansın çeşitli boyutlarının aynı anda görülmesi oldukça önemlidir (Mehralian vd., 2018, s. 804).

Firmaları birbirleriyle karşılaştırmak veya bir firmanın zaman içindeki performans gelişimini değerlendirmek için tasarlanan finansal performans ölçüm yöntemleri, iç yönetim ve kontrolün gerektirdiği odaklanma ve sağlamlıktan yoksundur. Ayrıca geleneksel finansal değerlendirme yöntemleri tarihsel maliyete dayalı olması nedeniyle geçmişi baz alması, müşteri memnuniyeti gibi göstergeleri ve çalışan ilişkileri gibi süreçlerin etkinliğini sorgulamak yeterli temeller sağlamamaktadır (Atkinson vd., 1997, s. 27). Ayrıca çok boyutlu bir yapıya sahip olan firma performansını ölçümlemek için kullanılan ve sadece finansal göstergeleri değerlendiren tek boyutlu performans ölçüm yöntemleri ile ölçümlenmesi araştırmacılar açısından tartışmalı bir konudur (Wongrassamee vd., 2003, s. 1). Organizasyonların ulaşmaya çalıştığı beceri veya yeterlilikler açısından geleneksel finansal değerlendirmeler yanıltıcı sinyaller verebileceği gibi günümüz rekabetçi iş ortamının gerektirdiği sürekli iyileştirme ve yenilik faaliyetlerinin de gerisinde kalmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s. 71). Bu bilgiler ışığında nicel ve nitel göstergeleri bütünleştirmesinin yanı sıra yaygın olarak kullanılan modern firma performansı değerlendirme yöntemlerinden bazıları; dengeli puan kartı, performans prizması, performans piramidi, altı sigma modeli ve çok kriterli şirket performans değerlendirme yöntemi olarak sıralanabilir (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018, s. 125). Tablo 6’da firma performans ölçüm yöntemlerinden bazılarının yer verilmiştir.

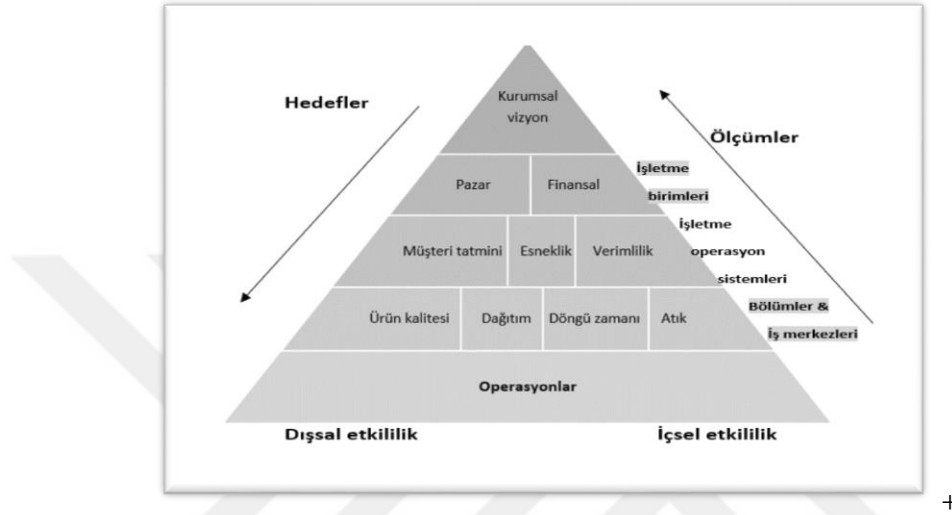
Tablo 6. Firma Performansı Ölçüm Yöntemleri

Yazarlar / Yıl	Performans Ölçüm Yöntemi	Modelin Açıklaması
Lynch ve Cross (1991)	Performans Piramidi	Yazarlar organizasyonel performansın değerlendirilmesinde iç ve dış odaklı performans ölçümlerinin dahil edilmesine olan ihtiyacı desteklemişlerdir. Ayrıca organizasyonlarda basamaklı ölçümler kavramını ekleyerek performans değerlendirme kavramının gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Geliştirdikleri modele göre departman ve iş merkezi düzeyindeki ölçümlerin kurumsal vizyonun yanı sıra hem iç hem de dış iş hedeflerini yansıtmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.
Kaplan ve Norton (1992)	Dengeli Kurumsal Karne	Dengeli kurumsal karne yaklaşımı, diğer ölçüm çerçevelerinin birçok özelliğini yansıtmakla birlikte performans ölçümünü organizasyonların vizyonu ile ilişkilendirmektedir. Yazarlara göre, organizasyon performansı ölçümlemenin karmaşık ve çok boyutlu doğası gereği hiçbir performans göstergesinin tek başına bir organizasyonun performansını açıklayamayacağını ifade etmişlerdir. Bütüncül bir perspektifle geliştirdikleri Dengeli Kurumsal Karne (dengeli puan kartı) ile bir işletmenin vizyonunu dört açıdan hedeflere ve performans ölçümlerine dönüştürmektedir. Organizasyon performansı ölçümlemede kullanılan Dengeli Kurumsal Karne: finansal, müşteriler, şirket içi süreç ve öğrenme ile büyüme açısından değerlendirmeleri içermektedir.
Atkinson ve diğerleri (1997)	Paydaş Karne Yaklaşımı	Yazarların performans ölçümü üzerine geliştirdikleri bu modelin odak noktasını organizasyonların ortakları, çalışanları, tedarikçileri müşterileri, çalışanları ve toplum olmak üzere tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin nasıl bütünleştirilebileceği oluşturmaktadır. Bu yöntem gereği organizasyonel performansın ölçülmesinde finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin yanı sıra organizasyon ile paydaşları arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir.
Neely ve ark. (2000) Neely ve ark. (2002)	Performans prizması	Performans prizması, kuruluşların ele alması gereken alanları belirleyen beş entegre yönden oluşmaktadır: paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaş katkısı. Performans prizmasının kritik yönü ise paydaş ile organizasyon arasındaki karşılıklı ilişkinin yeniden düzenlenmesidir.

Kaynak: Watts, T. ve Mcnair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3). Unsal, Y. ve Altindag, E. (2021). The effect of chaos modern strategic management techniques on firm performance. *Journal of Business Economics and Finance*, 10(2).

4.2.1. Performans Piramidi

Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında geliştirilen performans piramidi yaklaşımı, bir organizasyonunun her seviyesi için ilgili hedefler ile önlemleri anlamak ve tanımlamak için piramit şeklinde bir şablon kullanmaktadır (Abran ve Buglione, 2003, s. 342).



Şekil 10. Lynch ve Cross Performans Piramidi

Kaynak: Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8). Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, 66(3).

Lynch ve Cross'un (1991) geliştirdiği ilk performans değerlendirme yaklaşımlarından biri olan performans piramidi bir organizasyonun “neyi” “nasıl” edineceğine odaklanarak (Unsal ve Altindag, 2021, s. 76) performansını dokuz boyutta ölçümlenmektedir. Bu boyutlar kurumsal vizyondan bireysel hedeflere kadar organizasyon üzerinde haritalanır. Buna göre organizasyonun farklı seviyelerinin birbirini desteklemesi hayati önem taşımaktadır. Böylece piramit iş stratejisini günlük operasyonlara bağlar (Johnson, 2005, s. 1). Piramidin sol tarafı dış müşteri odaklı ölçümler, sağ tarafı ise örgüt odaklı iç ölçümlerden oluşmaktadır. Piramidin en üstünde ise kurumsal vizyon yer almaktadır. Organizasyonel performans göstergeleri ise pazar ve finansal performanslardır.

4.2.2. Performans Prizması Yaklaşımı

Performans prizması yaklaşımına göre firma performansı ölçülenmesinde birbiriyle bağlantılı beş farklı performans göstergesi kullanılarak değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Neely vd., 2001, s. 9). Bu performans göstergeleri aşağıdaki gibidir;

- Paydaş memnuniyeti: Paydaşlar kimlerdir ve ne istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar?
- Stratejiler: Paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarını sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz stratejiler nelerdir?
- Süreçler: Stratejilerimizin hayata geçmesini sağlamak için uygulamaya koymamız gereken süreçler nelerdir?
- Yetenekler: Kuruluşun iş süreçlerinin (hem şimdi hem de gelecekte) birlikte yürütülmesini sağlayan insanlar, uygulamalar, teknoloji ve altyapının birleşimi: Süreçlerimizi yürütmek için ihtiyaç duyduğumuz yetenekler nelerdir?
- Paydaş katkıları: Bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşlardan ne istiyoruz ve neye ihtiyacımız var?

4.2.3. Dengeli Kurumsal Karne Yaklaşımı

Dengeli kurumsal karne yaklaşımı, organizasyonel performansın çeşitli boyutlarını ölçme ve değerlendirme olanağı sağlayan bir performans ölçüm yöntemidir (Mehralian vd., 2018, s. 804). Bu yaklaşım 1992 yılında Kaplan ve Norton'un performans ölçümünde öncü konumda olan 12 şirketle bir yıl süren bir araştırma projesi sonrasında yayımlanan "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" isimli makaleleri ile literatüre kazandırılmıştır. Yazarlar firma performansını hem finansal hem de finansal olmayan unsurları ele alarak üst düzey yöneticilere kapsamlı bir bakış açısı sağlamaktadır. Dengeli puan kartı olarak da ifade edilebilen bu yaklaşım dört temel soruya yanıt sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992, s. 72):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- Hangi konuda üstün olmalıyız?
- Gelişmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?
- Hissedarlara nasıl bakıyoruz?

Kaplan ve Norton'a (1992) göre firma performansı ölçümlemek için sadece finansal performansın dikkate alınması yeterli değildir. Bu doğrultuda geliştirilen dengeli kurumsal karne yaklaşımı ile organizasyonel performans müşteriler, içsel işlevler, yenilik ve öğrenme ile finansal boyut olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

4.2.4. Paydaş Karne Yaklaşımı

Geleneksel performans ölçüm sistemlerine yönelik artan eleştirilerin yanı sıra finansal performans ölçümlerinin de karar vericilerin ihtiyaç duyduğu yeterli bilgi çeşitliliğine sahip olmadığı gerekçesiyle geliştirilen bu yaklaşımına göre, firma performansı paydaşlar temel alınarak ölçümlenmelidir (Atkinson vd., 1997, s. 26). Paydaş karne yaklaşımına göre, firmaların stratejik planlama sürecinde yaptığı seçimler doğrultusunda performans ölçüm sistemlerinin tasarımı yönlendirilmelidir. Buna göre tanımlanan çevresel ve süreç olmak üzere iki paydaş grubu tanımlanmaktadır. Müşteriler, sahipler ve toplum çevresel paydaşlar olarak tanımlanmakta iken çalışanlar ve tedarikçiler ise süreç açısından paydaşlar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre firmaların birincil hedefleri paydaşların beklentilerine karşılık verebilmektir. İkincil hedefleri ise birincil hedeflerine ulaşmak için her paydaş grubundan beklentileri ve onlara verdikleridir (Atkinson vd., 1997, s. 30).

4.3. Firma Performansı Ölçümünün Önemi

Günümüz iş dünyasındaki en önemli sorulardan biri, neden bazı organizasyonların başarılı olurken diğerlerinin başarısız olduğudur (Abu-Jarad vd., 2010, s. 28). Faaliyetlerini son derece değişken ve çalkantılı ortamlarda yürütmeye çalışan organizasyonlar, yaşanan değişimlerle baş edebilmek için iyi bir performans göstermeleri gerekliliğinin yanı sıra sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmalarıdır (AlTaweel ve Al-Hawary, 2021, s. 3). Bu doğrultuda organizasyonların etkin bir

şekilde yönetilebilmesi açısından performansın ölçümlemesi oldukça önemli bir konudur (Demirbag, 2006, s. 832). Bir organizasyonun performans değerlendirmesi, organizasyonel kaynakların kullanımının etkinlik düzeyini gözlemleyebilme ve mevcut kaynakları gözden geçirme imkânı sağlayarak karar verme süreçlerinde değerli bir referans sağlar (Lee ve Yang 2014: 211).

Organizasyonların hedeflerine ulaşabilmesi için performans ölçümü önemli bir rol oynamaktadır (Chashmi ve Fadaee, 2016, s. 2). Organizasyon yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan firma performansının değerlendirilmesi ile alınan kararlarının performans çıktılarına etkileri belirlenebilir. Dahası bu performans çıktılarının yönlendirilebilmesi ve iyileştirilebilmesi için önem arz eden kararların verilmesine imkân sağlar (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018, s. 125). Organizasyon yöneticilerinin temel görevlerinden biri karar vermedir. Yöneticiler planlamaya, organize etmeye ve yürütmeye karar vermek durumundadırlar (Chashmi ve Fadaee, 2016, s. 2). Bu yüzden yöneticilerin, uygun adımı atabilmeleri için firma performansını etkileyen faktörleri bilmeleri oldukça önemlidir (Abu-Jarad vd., 2010, s. 28).

Günümüzde kuruluşlar misyonlarını gerçekleştirerek aynı zamanda rekabet avantajı elde edebilmek için iş süreçlerini değerlendirmek, kontrol etmek ve iyileştirmek amacıyla performans ölçüm yöntemleri kullanmaktadırlar (Ghalayini ve Noble, 1996, s. 63). Performans ölçüm yöntemleri ile organizasyonların amaçlı ve planlı faaliyetleri sonucunda elde edilen sonuçlar niceliksel ve niteliksel olarak açıklanabilmektedir. Bu vasıta ile organizasyonlar misyonlarını gerçekleştirip gerçekleştiremediğini veya neyi başarıp neyi başaramadıklarını ölçümleyebilmektedirler (Yildiz, 2011, s. 34). Firma performansını değerlendirmek için kullanılan ölçütler veya yöntemlerin ne olduğuna bakılmaksızın iyi bir performans ölçüm yöntemi; bilgi verici, anlaşılır, esnek, uygun, anlamlı, güncel ve gelişme sağlayacak nitelikte olmalıdır (Zerenler, 2003, s. 109).

4.4. Firma Performansı Boyutları

Günümüzde bir organizasyonu yönetmenin karmaşıklığı, yöneticilerin performansı ölçebilmelerini ve farklı performans boyutlarının organizasyon üzerindeki etkilerini analiz edebilmelerini gerektirmektedir (Pun, 2005, s. 53). Firma

performansı genel olarak organizasyonların belirledikleri hedeflere ulaşması ile ilgili bir kavramdır (Abu-Jarad vd., 2010, s. 31). Organizasyonel performansı etkileyen faydalı sonuçları ölçümleyebilmek için firma yöneticilerinin subjektif yani öznel algılarından varlıkların getirileri gibi objektif verilere kadar birçok ölçüm yöntemi bulunmaktadır. Ancak akademisyenlerden Dess ve Robinson (1984) ile Venkatraman ve Ramanujan (1986) çalışmalarında bir firmanın performansını hesaplarırken her ikisinin de geçerli olduğunu ifade etmektedirler. Organizasyonlarda yönetsel kavramlardan biri olarak kabul edilen performans, firmaların planlanan hedeflerinin gerçekleşen sonuçlarını belirlemek için oldukça önemlidir. (AlTaweel ve Al-Hawary, 2021, s. 3). Geleneksel olarak bir organizasyonun performansı, finansal performans göstergelere dayalı olarak değerlendirilir, ancak günümüzün dinamik iş ortamında zamanında yapılan performans kontrolü hayati önem taşır (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018, s. 125).

Belirli bir toplulukta farkındalık yaratmak gibi finansal olmayan amaçlara sahip organizasyonlar olduğu gibi finansal yani kâr amacı güden organizasyonlar da bulunmaktadır (Abu-Jarad vd., 2010, s. 31). Organizasyonlarda yürütülen faaliyetler ile bireylerin veya tüm organizasyonun performansı, gerçekleşmesi istenen organizasyonel hedeflere uygun olarak neyin sağlanabildiğinin nitel veya nicel bir göstergesi elde edilir (AlTaweel ve Al-Hawary, 2021, s. 1). Bu göstergelerin firma performansı değerlendirmesinde birbirini tamamlar nitelikte olması sebebiyle finansal ve finansal olmayan değerlendirme sistemlerini birleştiren modern performans değerlendirme yöntemleri kullanılmalıdır (Narkunienė ve Ulbinaitė, 2018, s. 125). Finansal ve finansal olmayan ölçümleri birleştiren değerlendirme sistemleri uygulayıcılar ve çalışanlar tarafından oldukça ilgi çeken bir konudur (Pun, 2005, s. 53). Bu sebeple firma performansı boyutları finansal performans ve büyüme performans olmak üzere iki alt boyutta ele alınmıştır.

4.4.1. Finansal Performans

Finansal performans ölçümü, firmaların tüm ekonomik karar alma süreçlerinde temel bir öncelik olarak tartışılmıştır (Chashmi ve Fadaee, 2016, s. 2). Bununla birlikte firmaların birçoğu, kârlılık temel hedefiyle örtüşen kurumsal hedeflerle uyumlu bir ölçüm odağı sağladığı ve güvenilir olduğu düşüncesiyle finansal raporlama

sistemlerine dayanan performans ölçüm sistemlerini kullanmaktadır (Atkinson vd., 1997, s. 26). Finansal performans kavramı genel olarak firmaların satışlar ve kârlılık gibi unsurlarının ölçümlenmesi vasıtasıyla organizasyonların mali başarısını ifade etmektedir (Abu-Jarad vd., 2010, s. 32). Finansal performans, firmaların mevcut mali kaynaklarını kullanarak gerçekleştirdiği çeşitli faaliyetlerden elde ettiği sonuç olarak tanımlanabilir (Hermuningsih, 2018, s. 212). Bir başka tanıma göre, firmaların dönen varlıklarını, duran varlıklarını, özsermayelerini, gelirlerini ve giderlerini yöneterek hissedarları için daha yüksek kârlılık ile değer elde etmek amacıyla kullanılan finansal bir eylem olarak ifade edilebilmektedir (Naz vd., 2016, s. 82). Finansal performansın değerlendirilmesi için finansal tabloların analizleri veya finansal oran analizleri kullanılabilir (Hermuningsih, 2018, s. 212). Bununla birlikte kâr marjı, varlık getirisi, özsermaye getirisi, yatırım getirisi ve satış getirisi finansal kârlılığın ortak ölçüleri olarak kabul edilmektedir (Abu-Jarad vd., 2010, s. 32). Finansal performans ölçümünün temel amacı ise, hissedarlara ve paydaşlara karar verme konusunda teşvik etmek amacıyla tam ve eksiksiz bilgi sağlamaktır. Ayrıca bir şirketin başarısını, uyumluluğunu ve mali durumunu kontrol etmek için kullanılmaktadır (Naz vd., 2016, s. 82).

Finansal performans ölçümleri, modern şirketlerde sahiplerin ve yöneticilerin ayrılmasından kaynaklanan sözleşme ilişkilerini ve sermaye piyasalarını desteklemek için finansal bilgi üreten muhasebe sistemlerinden türetilmektedir (Atkinson vd., 1997, s. 27). Bununla birlikte firmaların günümüzün rekabetçi dünyasında hayatta kalabilmeleri ve özellikle ekonomik olmak üzere faaliyetlerini sürdürebilmelerinin ön koşulu verimliliğin yanı sıra hesaplarındaki doğruluktur. Bu bağlamda faaliyetlerin planlanması, izlenmesi ve sürekli değerlendirilmesi ile eksiklikler tespit edilerek gerekli önlemler alınabilir (Chashmi ve Fadaee, 2016, s. 2). Firmaların finansal performansı, yaşanan değişimler ne olursa olsun (artan, statik veya azalan) sahip olunan kaynaklar bazında da değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme ile edinilen bilgiler firma yöneticilerine, liderlik ettikleri firmaların avantaj ve dezavantajlarını öğrenebilme imkânı sağlar. Böylece yöneticiler bir eksiklik varsa düzeltme, iyi durumda ise sürdürme veya arttırma gibi kararları hızlıca verebilirler (Hermuningsih, 2018, s. 212).

4.4.2. Büyüme Performansı

Genellikle bir firmanın başarısı ile eş tutulan büyüme kavramı (Yusof ve Bakar, 2012, s. 128) firmaya özgü kaynakların, yeteneklerin ve rutinlerin birleşiminden kaynaklanan organizasyonel bir sonuçtur (Zhou ve De Wit, 2009, s. 4). Çalkantılı iş ortamında yüksek büyüme performansı gösteren firmalar ise istihdama, yenilikçiliğe ve rekabet gücüne önemli katkılar sağlamaktadırlar (Yusof ve Bakar, 2012, s. 128). Ekonomi alanında geliştirilen stokastik firma büyüme modellerine göre büyümeyi etkileyen çok sayıda faktörün (McMahon, 1998, s. 21) olduğu ve orantılı etki yasası olgusunun stokastik doğası gereği baskın bir teoremin olmadığı ifade edilmektedir (O'Farrell ve Hitchens, 1988, s. 1370). Gibrat'ın (1931) orantılı etki yaklaşımına göre bir firmanın beklenen büyüme oranı, incelenen dönemin başlangıcındaki büyüklüğünden bağımsızdır (Coad, 2009, s. 9). Başka bir deyişle, bir firmanın geçmiş büyümesinin gelecekteki büyümeyi tahmin etmek için kullanılamayacağını öngörmektedir. Bu bağlamda bir firmanın büyümesi yönetiminin kalitesinden, müşterilerinin zevklerine, hükümet politikasına ve daha birçok etkene bağlıdır (Dobbs ve Hamilton, 2007, s. 297).

Büyüme herhangi bir endüstrideki temel performans ölçütlerinden biri olmakla birlikte modern toplumlardaki refahın anahtarı olarak kabul edilmektedir. Firmaları için stratejiler üreten yöneticiler açısından da büyüme, performansın tek göstergesi olmamakla birlikte dikkate alınması gereken bir faktördür. Büyümenin gerçekleşebilmesi ve değer yaratılabilmesi bir dizi mekanizmanın harekete geçirilmesine bağlıdır (Mouritsen, 1998, s. 461). Büyüme tartışmasız bir başarı faktörü olarak görülmemekle birlikte yeni iş yaratmaya yönelik ekonomik stratejilerin önemli bileşenlerinden biri olması ve büyüme ile ilgili önlemlerin satışları artırabileceği veya kârla ilgili göstergelerin güvenilir bulunmaması gibi sebeplerle performans ölçümünde sıklıkla kullanılabilmektedir (Salojärvi vd., 2005, s. 105). Firma büyüme performansının ölçülmesinde başta ciro, çalışan sayısı, toplam varlıklar, kâr ve piyasa değeri olmak üzere birçok gösterge bulunmaktadır (Abu Bakar vd., 2016, s. 738). Bu bağlamda bu çalışmada büyüme performansı yeni ürün sayısı, pazar payı, çalışan sayısı, yeni müşteri sayısı, rekabet konumu ve kârlılık ile ölçümlenmiştir.

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE UYGULAMA

Tezin bu bölümde yapılan araştırmanın kapsamı, amacı, önemi, örnekleme, araştırmanın teorik modeli, hipotezleri ve araştırmanın sınırlılıklarına yer verilmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlere ait veriler istatistik programları vasıtasıyla detaylı bir şekilde analiz edilmiş olup elde edilen bulgular sayısal veriler ile gösterilerek açıklanmaya ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasının verileri bilgisayar ortamında toplanmış olmakla birlikte kullanılan anket formu EK-1 olarak adlandırılarak tezin son kısmına eklenmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz bilgiye dayalı ekonomisinde artan değişim hızı tüm sektörleri etkisi altına almaktadır. Örgütler başarıya ulaşabilmek için bu değişimi yakalamak ve aynı zamanda yönetmek durumundadır. Örgütlerin yaşanan bu değişimlerden fayda sağlayabilmeleri için bünyesinde hız, esneklik, yetkinlik ve cevap vermeyi barındıran çeviklik yetenekleri ile dış çevrelerinden edindikleri bilgileri kullanabilmeleri için yüksek bir özümseme kapasitesine ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte geçmiş deneyimlerinden öğrenmek ve örgütün geleceğine dair stratejik karar verme faaliyetlerinde kullanılmak üzere kurumsal hafızalarında depolanan bilgileri de önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı; işletmelerde kurumsal (örgütsel) hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü belirlenerek arasındaki yapısal ilişkileri ortaya koyabilmektir. Türkiye’de İstanbul ili kapsamında hizmet sektöründen elde edilen veriler ile kurumsal hafızanın ve örgütsel çevikliğin çalışmamızın bağımlı değişkeni olan firma performansını ne yönde ve ne derecede etkilediği ampirik olarak incelenmiştir. Bu etkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ampirik çalışmada hizmet sektörü bağlamında firma performansı üzerinde etkili olabilecek değişkenler ele alınarak işletme sahipleri ve yöneticilerine yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanındaki bilimsel gelişmelere ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın önemi; yapılan detaylı literatür taraması sonucunda kurumsal hafıza kavramının güçlendirme, örgütsel yapı, örgütsel karar verme ve değişime direnç gibi kavramlar ile ele alınmış olduğu görülmektedir. Kurumsal hafızanın işletme performansı ile birlikte ele alındığı çalışmalara sınırlı sayıda rastlanmıştır. Örgütsel çeviklik kavramının ise örgütsel çift yeteneklilik, değişime direnç, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm kavramları ile ele alındığı görülmektedir. Ayrıca kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve örgütsel özümseme kapasitesi değişkenlerini ampirik olarak inceleyen araştırmaların sınırlı sayıda olması bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Hizmet sektörü bağlamında, kurumsal hafızanın işletme performansı üzerindeki etkisi ile örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolünün araştırıldığı bu araştırmanın özgün değerinin alan yazının zenginleşmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmada yer verilen tüm değişkenlerin birlikte yer aldığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle özgün bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Teorik Temelleri

Bilgi temelli teoriye göre, firmaların sahip oldukları “know-how” bilgileri sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için hayati öneme sahip stratejik bir kaynak olmasının ötesinde değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere sahip bir varlıktır. Organizasyonların değer yaratabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet avantajı elde edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bilgiyi en verimli şekilde yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyonların entelektüel sermayeleri vasıtasıyla kümülatif olarak artan bilgi birikimleri, sahip oldukları diğer kaynaklarından daha çok değer yaratmalarına imkân sağlayan, işlenebilen ve depolanabilen soyut bir kaynaktır (Keskin vd., 2016, s. 291). Bu görüşe göre bilginin edinimi ve depolanması bireysel bir faaliyettir. Bu doğrultuda organizasyonlar birden çok bireyin uzmanlık bilgilerini entegre edebilecekleri koşulları sağlayarak bilgiyi ürün ve hizmetlerinde kullanabildikleri yani bütünleştirebildikleri için kurumlar olarak var olurlar (Grant, 1996, s. 112).

Öğrenen organizasyonlar teorisine göre, örgütsel öğrenme de kurumsal hafıza gibi bireylerin hafızalarına bağlıdır. Organizasyonlarda edinilen deneyimsel bilgiler ister örtük ister açık formda olsun kurumsal hafızada kaydedilir. Bununla birlikte

bilgiler sadece tarihi kaydetmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki yolunu şekillendirir ve bu yolun detayları, hafızanın nasıl muhafaza edildiği ve süreçlerle önemli ölçüde ilişkilidir (Levitt ve March, 1988, s. 326). Kurumsal hafıza, geçmiş bilgi ve deneyimlerin birikimi olarak tanımlanabilir ve bu teori, bu birikimin karar alma süreçlerine nasıl katkıda bulunduğunu inceler.

Dinamik yetenekler teorisine göre, dinamik yetenekler organizasyonların değişim hızının yüksek olduğu çalkantılı çevrelere yanıt verebilmesi (Tallman, 2015, s. 1), başarılı olabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi açısından sahip olmaları gereken yeteneklerdir (Teece vd., 1997, s. 516). Diğer bir deyişle dinamik yetenekler, organizasyonun işletme rutinlerini sistemli bir şekilde ürettiği ve değiştirdiği öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif etkinlik modelidir (Zollo ve Winter, 2002, s. 340). Organizasyonların gerek entelektüel sermayeleri gerekse maddi varlıkları olsun kısacası kaynaklarını sistematik bir şekilde düzenleme yolları dinamik yetenekleridir. Bu dinamik yetenekler tarihsel süreçlere bağlı geliştikleri için firmaya özgüdür ve rekabet avantajının potansiyel kaynaklarıdır (Tallman, 2006, s. 383). Dinamik yetenekler bir fırsatın belirlenmesi ve değerlendirilmesini ifade eden algılama yeteneği, bir fırsatı ele almak ve bundan değer elde etmek için kaynakların harekete geçirilmesini ifade eden ele geçirme veya yakalama yeteneği ile sürekli yenilenme yani pazar taleplerini karşılamak için iç süreçleri, ürünleri ve varlıkları değiştirme yeteneğini ifade eden dönüştürme yeteneği olmak üzere üç türde sınıflandırılabilir (Teece, 2011, s. 30). Dinamik yetenekler perspektifinden bakıldığında bu tez çalışmasında ele alınan değişkenlerden bilginin fark edilmesi, edinimi ve depolanmasını ifade eden kurumsal hafızanın algılama yeteneği, organizasyonlarda yeni bilgilerin entegrasyona olanak sağlayan örgütsel özümseme kapasitesinin ele geçirme yeteneği ile ve son olarak da organizasyonların ani değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verebilme kabiliyeti olan örgütsel çevikliğin ise dönüştürme yeteneği ile ilişkili olduğu söylenebilir.

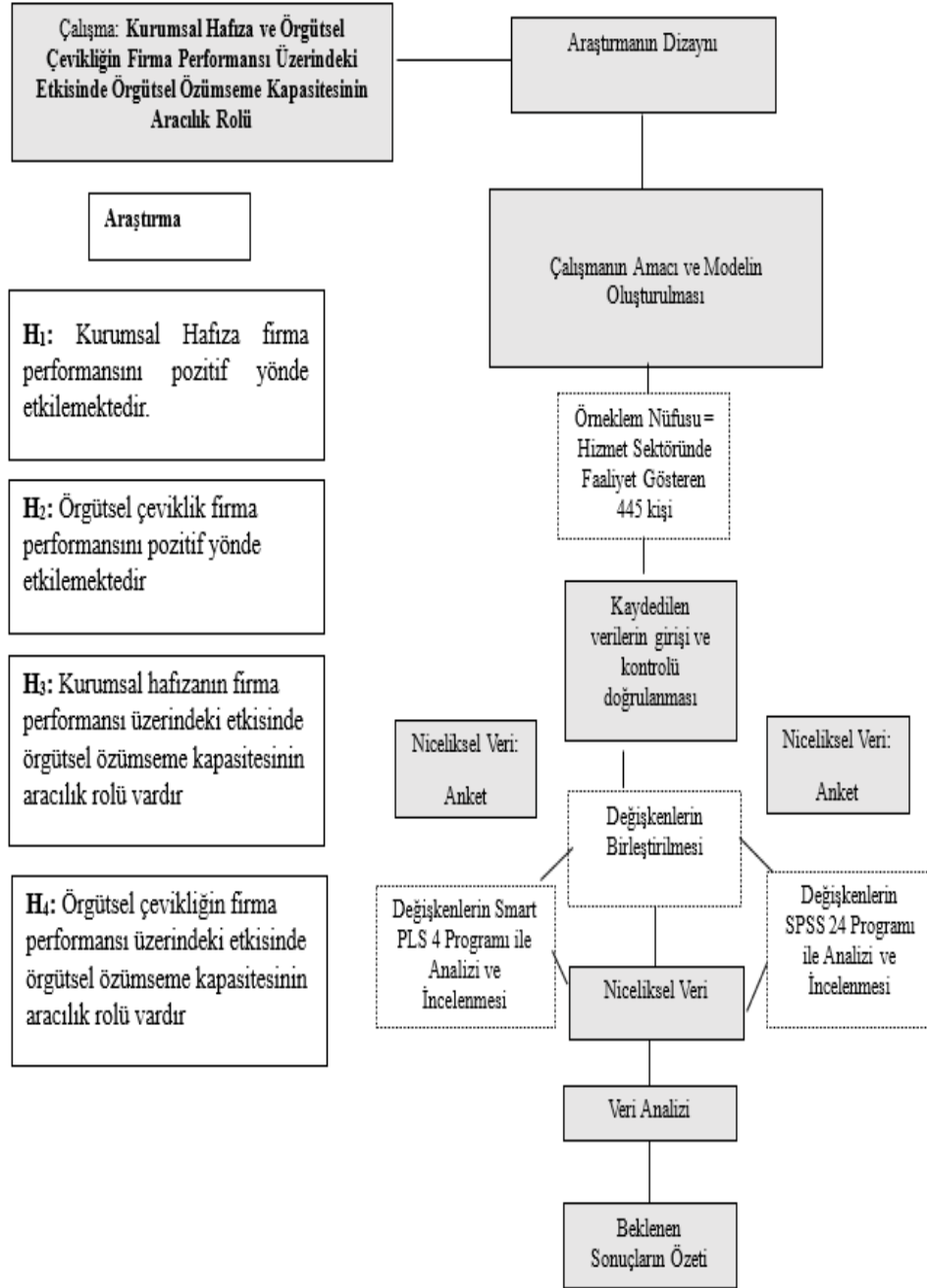
Kaynak temelli teoriye göre, işletmeler kaynak donanımları açısından heterojen bir yapıya sahip olmakla birlikte kısa vadede elde edemedikleri kaynak eksiklikleri ile varlığını sürdürmek durumunda kalabilirler. Bu duruma yeni yetkinlikleri hızlıca geliştirebilecek örgütsel kapasiteye sahip olmama veya örtük bilgi gibi kolayca alınıp satılamayan soyut varlıklar sebep olabilmektedir (Teece vd., 1997,

s. 514). Barney'e (1986) göre organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için eksiklik hissettiği kaynaklara erişebilmenin gerektirdiği bedeli ödemeleri tek başına yeterli değildir. Bununla birlikte istisnai olarak; eğer bir örgüt şanslıysa veya üstün bilgiye sahipse ya da bu iki unsuru bir arada barındırıyorsa, başarılı olabilmeleri mümkün olabilir.

Bu tez çalışması ile kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansına olan etkileri, örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolünün belirlenmesi ve araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin detaylıca analiz edilerek incelenmesi amaçlanmıştır. Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın teorik temellerini bilgi temelli teori, öğrenen organizasyonlar teorisi, dinamik yetenekler teorisi ve kaynak temelli teori oluşturmaktadır.

Araştırma Süreci

Bu tez çalışmasına ait araştırma sürecine şekil 13'te yer verilmiştir.

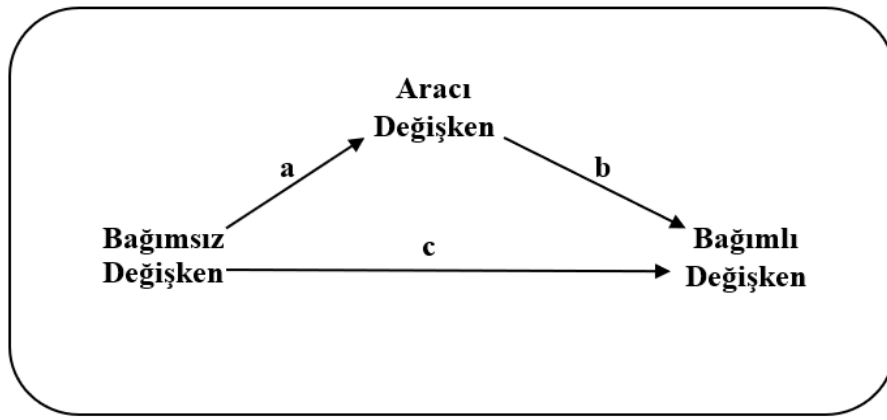


Şekil 11. Araştırma Süreci

Kaynak: Esinlenilmiştir. Gündüz, Ş. (2012). *Ruhsal liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Duygusal zekanın aracı etkisi*, [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.

5.3. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri

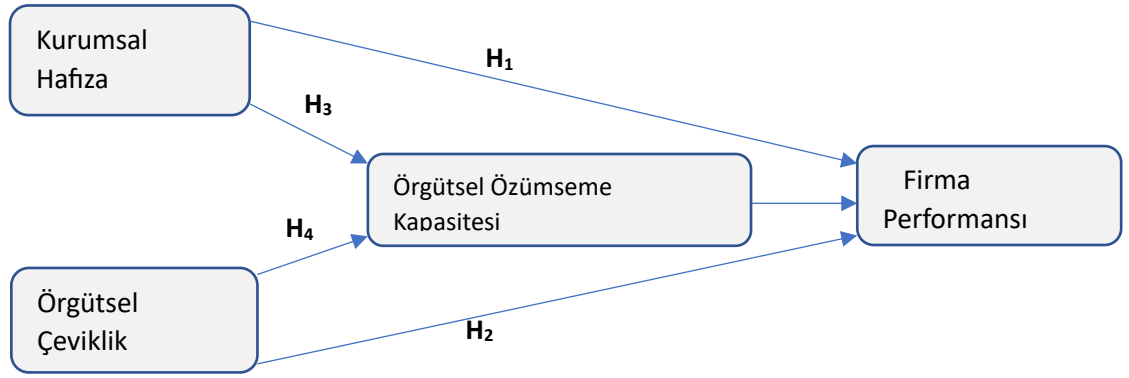
Bu araştırmada kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma performansı kavramları birlikte ele alınmış olup, aralarındaki ilişkiler incelenmiştir. Kurumsal hafıza ve örgütsel çeviklik bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Firma performansı bağımlı değişken ve örgütsel özümseme kapasitesi ise aracı değişken olarak modellenmiştir. Araştırmanın teorik modeli geliştirilirken Baron ve Kenny (1986) referans alınmış olmakla birlikte aşağıdaki şekil 12’de aracılık etkisi modeline yer verilmiştir.



Şekil 12. Baron ve Kenny Aracılık Etkisi Modeli

Kaynak: Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).

Bu bilgilerin ışığında geliştirilmiş olan bu araştırmanın modelinde kurumsal hafıza ve örgütsel çeviklik araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak, firma performansı araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ve örgütsel özümseme kapasitesi de aracı değişken olarak incelenmiştir. Araştırmanın teorik modeli literatüre bağlı olarak geliştirilmiş olup, Şekil 13’te gösterilmektedir.



Şekil 13. Araştırmanın Teorik Modeli

Bu araştırma hipotezleri bu alanda daha önce yapılan akademik çalışmalar ışığında geliştirilmiştir. Yapılan detaylı literatür incelemeleri sonucu geliştirilen hipotezler, Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotezler	Alt Hipotezler
H₁: Kurumsal Hafıza firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.	H_{1a}: Kurumsal hafızanın sosyo-politik bilgi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{1b}: Kurumsal hafızanın meslek bilgisi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{1c}: Kurumsal hafızanın harici bilgi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{1d}: Kurumsal Hafızanın sektör bilgisi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{1e}: Kurumsal Hafızanın örgütün tarihi alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
H₂: Örgütsel çeviklik firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.	H_{2a}: Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{2b}: Örgütsel çevikliğin esneklik alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{2c}: Örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.
	H_{2d}: Örgütsel çevikliğin hız alt boyutu firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Kurumsal hafızanın firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.	H_{3a}: Kurumsal hafızanın sosyo-politik bilgi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{3b}: Kurumsal hafızanın meslek bilgisi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{3c}: Kurumsal hafızanın harici bilgi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{3d}: Kurumsal hafızanın sektör bilgisi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{3e}: Kurumsal hafızanın örgütün tarihi alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
H₄: Örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır	H_{4a}: Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{4b}: Örgütsel çevikliğin esneklik alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{4c}: Örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır
	H_{4d}: Örgütsel çevikliğin hız alt boyutunun firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır

5.4. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Bu çalışmada, yapılan literatür incelemeleri neticesinde farklı araştırmalarda sıklıkla kullanılarak, kabul görmüş ve yüksek geçerliliğe sahip olan ölçekler tercih edilmiştir. Uluslararası çalışmalarda daha önce kullanılmış olan Kurumsal Hafıza, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı değişkenlerine ait hipotezleri test etmek amacıyla en uygun sonucu vereceği düşünülen ölçekler tercih edilmiştir.

Kurumsal Hafıza değişkeni için, Dunham ve Burt (2014) tarafından geliştirilen ve Limon (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan beş alt boyut ve 20 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Kurumsal hafıza değişkeni sosyo-politik bilgi, meslek bilgisi, harici bilgi, sektör bilgisi ve örgütün tarihi alt boyutları ile ölçümlenmiştir.

Örgütsel Çeviklik değişkeni için, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş olan, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 alt boyut ve 17 sorudan oluşan örgütsel çeviklik ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel çeviklik değişkeni yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız alt boyutları ile ölçümlenmiştir.

Örgütsel Özümseme Kapasitesi değişkeni için, Jansen vd. (2005), Camisón ve Forés (2010) ve Flatten vd. (2011) tarafından geliştirilmiş olan, Karaköse (2019) tarafından uyarlanarak doktora tezinde yer verdiği dört alt boyut ve 33 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Çalışmanın aracı değişkeni olan örgütsel özümseme kapasitesi bilginin elde edilmesi, asimilasyonu, transfer edilmesi ve kullanımı alt boyutları ile ölçümlenmiştir.

Firma Performansı değişkeni için ise Antoncic ve Hisrich (2001), Vorhies (1999), Vorhies ve Morgan (2005), Rozenzweig vd. (2003), Zahra vd. (2002), Chang vd. (2003), Antoncic ve Hisrich(2001), King ve Zeithaml (2001) ve Altındağ'ın (2011) doktora tezinde yer verdiği 12 sorudan oluşan ölçekten yararlanılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere ait alt boyutlar yukarıda yer alan ölçekler baz alınmış olup, değişkenlerin alt boyutlarına ait soru dağılımı tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8. Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları

Ölçüm Araçları	Alt Boyutları	Soru Sayısı	Kaynaklar
Kurumsal Hafıza Ölçeği	Sosyopolitik Bilgi	6	Dunham ve Burt (2014) tarafından geliştirilen ve Limon (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan beş alt boyut ve 20 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır.
	Meslek Bilgisi	4	
	Harici Bilgi-Network	3	
	Sektör Bilgisi	3	
	Örgütün Tarihi	4	
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	Yetkinlik	8	Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye ölçek kullanılmıştır
	Esneklik	3	
	Cevap Verme	3	
	Hız	3	
Örgütsel Özümseme Kapasitesi Ölçeği	Bilginin Edinilmesi	7	Camisón ve Forés (2010) ve Flatten vd. (2011) Jansen vd. (2005), Camisón ve Forés (2010) ve Flatten vd. (2011) tarafından geliştirilmiş olan, Karaköse'nin (2019) doktora tezinde yer verdiği ölçek kullanılmıştır.
	Bilginin Asimile Edilmesi	8	
	Bilginin Dönüştürülmesi	9	
	Bilginin Kullanılması	8	

Firma Performansı Ölçeği	Firma Performansı	12	Antoncic ve Hisrich (2001), Vorhies (1999), Vorhies ve Morgan (2005), Rozenzweig vd. (2003), Zahra vd. (2002), Chang vd. (2003), Antoncic ve Hisrich(2001), King ve Zeithaml (2001) ve Altındağ'ın (2011) doktora tezinde yer verdiği ölçek kullanılmıştır
Toplam Soru Sayısı: 81			

5.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinin İstanbul ilinde bulunan ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Bu çalışmada kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansına olan etkisi ve bu etkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan firma performansının doğru ölçümlenebilmesi için işletmelerinin performansı konusunda bilgi sahibi olabileceği düşüncesiyle hizmet sektöründe görev yapmakta olan işletme sahipleri, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma verileri anket yoluyla ve amaçlı örneklem yöntemi ile 445 geçerli veri ile toplanmıştır.

5.6. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın anket formunda yer alan 20 maddeden oluşan Kurumsal Hafıza ölçeği, 17 maddeden oluşan Örgütsel Çeviklik ölçeği, 32 maddeden oluşan Örgütsel Özümseme Kapasitesi ölçeği ve 12 maddeden oluşan Firma Performansı ölçeği geçerlilik ve güvenirlik analizleri ile sınanmıştır. Kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansına etkisi ve bu etkiye örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolünün araştırıldığı bu çalışmanın analizi için anket yolu ile toplam 445 adet veri toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket çalışması, literatürde yer alan yüksek geçerlilik ve güvenirliğe sahip mevcut ölçekler kullanılarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte çalışmada yer alan ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Anketler bilgisayar ortamında toplanmış olup SPSS ve Smart PLS istatistik programları ile araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın analizinde

bilgisayar ortamında toplanan anketlerin %100'ü 445 adet geçerli olup analizler bu doğrultuda yapılmıştır.

Likert ölçekleri bir ifadeye veya ifade dizisine çeşitli yanıtlar sağlamaktadır. Symonds (1924), optimum güvenilirliğin 7 puanlık bir ölçek ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir (Croasmun ve Ostrom, 2011, s. 20). Yedi kategorili bir yanıt ölçeği kategori sayısının genişletilmesine ve yanıtların farklılaşmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, yediden fazla benzer adlandırılmış kategorinin kullanılması ise kafa karıştırıcı olabileceği için önerilmemektedir (Willits vd., 2016, s. 130). Ayrıca 7'li Likert ölçekli verilerin yapısal eşitlik modellemesinde daha iyi performans göstermekle birlikte daha doğru test istatistikleri sağlamaktadır (Tarka, 2017, s. 14). Bu bilgiler ışığında ölçekte yer alan tüm değişkenlere ait sorular 7'li Likert ile derecelendirilerek değerlendirilmiştir. Kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve örgütsel özümseme kapasitesi değişkenlerine ait ölçeklerde kullanılan Likert değerleri: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum olarak ele alınmıştır. Firma performansı ölçeğine ait Likert değerleri; (1) Çok düşük, (2) Düşük, (3) Ortalamanın altı, (4) Ortalama, (5) Ortalamanın üstü, (6) Yüksek ve (7) Çok yüksek olarak ele alınmıştır.

5.7. Araştırmanın Varsayımları, Sınırlılıkları ve Etik Sorunlar

Bu araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait veriler hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sahipleri, üst düzey yöneticileri, orta düzey yöneticileri ve alt düzey yöneticilerinden toplanmış olmakla birlikte araştırmanın açıklamaya çalıştığı bağımlı değişkeni olarak ele alınan firma performansı konusunda bilgi sahibi olabileceği varsayılmıştır. Bir diğer varsayımı ise araştırmaya katılım sağlayan kişilerin ankette yer verilen soruları doğru bir şekilde algılayarak, gerçek durumu yansıtan samimi cevaplar verdikleri düşüncesidir.

Araştırmanın sınırlılıklarından biri, araştırmada elde edilen veriler İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan işletme sahipleri, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler ele alındığı için sonuçların genellenebilirlik özelliği açısından bir kısıta sahiptir. İkinci kısıt ise toplanan verilerin araştırmaya katılan 445

kiři ile sınırlı olmasıdır. Araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeri ise, ankete katılım sağlayan kişilerin soruları gerçek dűřüncelerine göre cevaplamayıp ideal olduğunu dűřündükleri cevabı vermeleri ihtimalidir. Etik sorunları azaltabilmek amacıyla araştırmaya katılan kişilerin isimlerinin ve kişisel bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilmiştir.

5.8. Verilerin Analizi ve Bulgular

Bu araştırmanın verileri araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait ifadeleri içeren ölçekler kullanılarak oluşturulan EK-1’de yer alan anket formu dağıtılarak 445 katılımcıdan elde edilmiş olup geçerli 445 veri kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizleri için SPSS 24 ve Smart PLS 4 programlarından yararlanılmıştır. Bu bölümde değişkenlere ait faktör analizlerine, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, varyans analizlerine, korelasyon analizine, araştırmaya katılım sağlayan işletme sahipleri, st düzey ve alt düzey yöneticiler gibi katılımcıların demografik verilerin analizlerine ve aracılık ilişkileri analizlerine yer verilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen tüm istatistiksel analizlerin detaylı sonuçları bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

5.8.1. Demografik Verilerin Analizi

Bu bölümde araştırmaya katılım sağlayan bireylere ve faaliyette bulundukları işletmelerin demografik verilerine yer verilmiştir. Bu araştırmanın verileri hizmet sektöründen elde edilmiş olup farklı yaş gruplarından, eğitim seviyelerinden ve mesleki statülerden toplam 445 katılımcıdan elde edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 9’da katılımcıların demografik verilerine detaylıca yer verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans (N)	Dağılım (%)	Toplamsal Dağılım (%)
Yaşı	22-27	38	8,54	8,54
	28-33	98	22,02	30,56
	34-39	128	28,76	59,32
	40-45	102	22,92	82,24
	46-51	47	10,56	92,8
	52 ve üzeri	22	4,94	97,74
	Geçersiz	10	2,26	100
Cinsiyet	Kadın	204	45,84	45,84
	Erkek	241	54,16	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	0,22	22
	Lise	32	7,19	7,41
	Yüksekokul	78	17,53	24,94
	Üniversite	246	55,28	80,22
	Yüksek Lisans	71	15,96	96,18
	Doktora	17	3,82	100
Ünvanı/Statüsü	İşletme Sahibi/Ortağı	48	10,79	10,79
	Üst Düzey Yönetici	84	18,88	29,67
	Orta Düzey Yönetici	158	35,51	65,18
	Alt Düzey Yönetici	120	26,97	92,15
	Diğer	35	7,85	100
Çalıştığı Departman	Üretim	25	5,62	5,62
	Muhasebe	80	17,98	23,60
	Personel	108	24,27	47,87
	Satış/Pazarlama	131	29,44	77,31
	Diğer	101	22,69	100
Toplam Çalışma Yılı	1-5	55	12,36	12,36
	6-10	96	21,57	33,93
	11-15	99	22,25	56,18
	16 ve üstü	195	43,82	100
Son İş Yerinde Çalışma Yılı	1-5	251	56,40	56,40
	6-10	99	22,25	78,65
	11-15	53	11,91	90,56
	16 ve üstü	42	9,44	100
2024 yılına göre hesaplanan çalışan verileri ortalamaları;				
- Katılımcıların Yaş Ortalaması: 37.79 - Toplam Çalışma Yılı Ortalaması: 14.19 - Katılımcıların Son İş Yerinde Çalışma Yılı Ortalaması: 7				

Yukarıdaki Tablo 9'daki verilere bakıldığında araştırmaya katılımcıların yaş dağılımı 22 ile 52 ve üzeri aralığında değişkenlik göstermektedir. Katılımcılardan 128 kişinin 34-39 yaş aralığındaki grupta yer alarak %28,76'lık bir değer ile örneklemin en büyük grubunu oluşturduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımı incelendiğinde ise katılımcıların % 45,84'ünün kadın %54,16'sının erkek olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %55,28'lik bir oran ile üniversite mezunlarından oluşmakla birlikte toplamda 246 kişi bu grupta yer almaktadır. Ardından sırasıyla %15,96'lık bir oran ile yüksek lisans mezunları, lise mezunları %7,19'luk ve %0,22'lik kısmı ise ilköğretim mezunları yer almaktadır. Ankete katılım sağlayanların %10,79'luk kısmını işletme sahibi veya ortağı, %18,88'lik kısmını üst düzey yönetici ve %35,51'lik kısmını ise orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Departmanlara göre dağılıma bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğu %29,44'lük bir değer ile satış/pazarlama departmanında çalışmakta olup, personel ve muhasebe departmanları sırasıyla %24,27'lik ve %17,98'lik bir değer ile diğer büyük gruplarını temsil ettiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte toplam çalışma yılı ortalaması 14,19 iken, son iş yerinde geçirilen ortalama süre 7 yıl olarak belirlenmiştir. Bu süreler incelendiğinde katılımcıların iş tecrübesi açısından orta düzeyde deneyime sahip olduğu söylenebilir. Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda 445 katılımcıdan elde edilen veriler sonucunda %75,06'sının üniversite ve üzeri eğitim seviyelerine sahip olduğu ve büyük çoğunluğunun yüksek eğitim seviyelerine sahip olduğu görülmektedir (eğitim seviyeleri; %55,28 üniversite mezunu, %15,96 yüksek lisans ve %3,82 doktora mezunu). 2024 yılı baz alınarak belirlenen toplam çalışma süresi ortalamasının ise 14,19 yıl olduğu ve örnekleme yer alan bireylerin önemli iş deneyimlerine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Firmalara Ait Demografik Veriler

Değişkenler	Alt Değişkenler	Frekans (N)	Dağılım (%)	Toplamsal Dağılım (%)
Faaliyet Alanı	Hizmet	445	100	100
Faaliyet Alanı Sınırları	Bölgesel	138	31,01	31,01
	Ulusal	94	21,12	52,13
	Uluslararası	213	47,87	100
İşletmenin Kuruluş Yılı	1800-1900	45	10,11	10,11
	1901-1950	13	2,92	13,3
	1951-2000	189	42,47	55,50
	2001-2015	90	20,22	75,72
	2016-2024	52	11,69	87,41
	Geçersiz	56	12,59	100
Faaliyet Gösterdiği Sektör	Gıda/İçecek/Tütün	39	8,76	8,76
	Giyim/Tekstil/Deri	43	9,66	18,42
	Sağlık	43	9,66	28,08
	Telekomünikasyon	9	2,02	30,10
	İlaç/Tıbbi Cihaz	7	1,57	31,67
	Bankacılık/Finans	52	11,69	43,36
	Bilişim	36	8,09	51,45
	Diğer	216	48,55	100
Çalışan Sayısı	1-50	129	28,99	28,99
	51-250	83	18,65	47,64
	251-1000	68	15,28	62,92
	1001-5000	37	8,31	71,23
	5001-10000	30	6,74	77,97
	10001-30000	18	4,04	82,01
	30001-50000	17	3,82	85,83
	50001 ve üstü	21	4,72	90,55
	Geçersiz	42	9,45	100
<u>2024 yılına göre hesaplanan firma verileri ortalamaları:</u>				
- Firmaların Ortalama Çalışan Sayısı: 6865.554 - Firmaların Kuruluştan İtibaren Ortalama Faaliyet Yılı: 51.417				

Yukarıdaki Tablo 10’da araştırmaya katılım sağlayan kişilerin faaliyette bulunduğu firmaların demografik özelliklerine, faaliyet alanlarına, kuruluş yıllarına, sektörlerine ve çalışan sayılarına dair verilere yer verilmiştir. Araştırmaya dahil edilen firmaların tamamı hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olup, bu firmaların faaliyet alanları ve kuruluş yılları çeşitlilik göstermektedir.

Firmaların coğrafi faaliyet alanlarına bakıldığında örneklemin en büyük grubunu, %47,87’lik bir değer ile global pazarlarda faaliyet gösteren uluslararası firmaların oluşturduğu, %31,01’inin bölgesel pazarlarda faaliyet gösteren firmaların ve %21,12’sinin ise ulusal düzeyde faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu gözlemlenmektedir. Faaliyet gösterdiği sektörler açısından bakıldığında firmaların büyük çoğunluğunun %48,55’lik bir değer ile çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalar olup, diğer kategorisinde yer aldığı gözlemlenmektedir. Bankacılık/finans sektörü %11,69’luk, giyim/tekstil/deri, sağlık sektörleri ise her biri %9,66’lık ve gıda/içecek/tütün sektörü ise %8,76’lık değerler örneklemin diğer önemli gruplarını temsil etmektedir.

Kuruluş yıllarına göre dağılıma bakıldığında %42,47’lik bir değer ile 1951-2000 yılları arasında kurulan firmaların örneklemin büyük bir bölümünü oluşturduğu gözlemlenmektedir. Çalışan sayısına göre incelendiğinde ise 1-50 çalışana sahip %28,99, 51-250 çalışana sahip firmalar %18,65, 251-1000 çalışana sahip olanlar ise %15,28 olarak sıralanmaktadır. 1001 ve üzeri çalışana sahip firmaların ise toplamda %43,82’lik bir orana sahip olduğu ve örnekleme yer alan firmaların önemli bir kısmının büyük ölçekli işletmelerin oluşturduğunu göstermektedir. Bu verilerin ışığında örnekleme yer alan firma profilinin hizmet sektörü bağlamında geniş bir yelpazede ele alındığı ve farklı büyüklükteki firmaların araştırmada yer aldığı gözlemlenmektedir. Başka bir deyişle firmaların %47,87’si uluslararası ve %43,82’si ise 1001 ve üzeri çalışana sahip olduğu için bu araştırmada büyük ölçekli ve/veya uluslararası işletmelerin örnekleme önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

Veri örneklerinin yeterliliğini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olan Kaiser-Meyer-Olkin analizi örnek yeterlilik ölçümünü göstermektedir. Buna göre 0,5’in altında kalan değerler kabul edilemez ve kötü olarak kabul edilmektedir. Ardından Tablo 19’daki KMO değerleri referans aralıklarına bakıldığında sırası ile 0,6 vasat, 0,7 orta, 0,8 iyi ve 0,9’un üzerindeki değerler mükemmel olarak kabul edilmektedir. Tablo 11’de KMO değerlerinin referans aralıkları yer almaktadır.

Tablo 11. KMO Değerlerine Ait Referans Aralıkları

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Kaynak: Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3(2). Naseer, M. A. (2019). Critical issues at the upstream level in sustainable supply chain management of agri-food industries: Evidence from pakistan's citrus industry. *Sustainability*, 11(5).

Tablo 12’de SPSS 24 programı vasıtasıyla veri örneklerinin yeterliliğini ölçmek için yaygın olarak kullanılan istatistiksel yöntemlerden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testlerine ait değerlere yer verilmiştir. Bu analizlerin her iki test de keşifsel faktör analizi yapmadan önce, toplanan verilerin bu analize uygun olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır.

Tablo 12. Tüm Değişkenlere Ait KMO Değerleri ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	Bartlett Küresellik Testi		
		Yaklaşık Ki-Kare	df	Sig.
Kurumsal Hafıza	0,948	7650,597	190	0,000
Örgütsel Çeviklik	0,970	7311,067	136	0,000
Örgütsel Özümseme Kapasitesi	0,981	18235,255	496	0,000
Firma Performansı	0,962	6211,782	66	0,000

* 0.00 anlamlılık düzeyinde

Tablo 12’de SPSS 24 Programı ile gerçekleştirilmiş olan; kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkileri değerlendiren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümünün ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına ait değerler yer almaktadır. Bu analizin sonuçlarına göre;

- Kurumsal Hafıza için KMO değeri 0.948, bu oldukça yüksek bir değerdir ve değişkenlerin faktör analizine çok uygun olduğunu gösterir. Bartlett testi de bu değişken için son derece anlamlıdır ($\chi^2 = 7650597$, $p < 0.000$).
- Örgütsel Çeviklik için KMO değeri 0.970, bu da bu değişkenlerin faktör analizine son derece uygun olduğunu gösterir ve Bartlett testi son derece anlamlıdır ($\chi^2 = 7311067$, $p < 0.000$).
- Örgütsel Özümseme Kapasitesi için KMO değeri 0.981, bu da bu değişken grubunun faktör analizi için mükemmel olduğunu gösterir ve Bartlett testi oldukça anlamlıdır ($\chi^2 = 18235255$, $p < 0.000$).
- Firma Performansı için KMO değeri 0.962, bu da firma performansı değişkenlerinin faktör analizine çok uygun olduğunu gösterir ve Bartlett testi son derece anlamlıdır ($\chi^2 = 6211782$, $p < 0.000$).

Tablo 12’de yer alan KMO değerlerine bakıldığında araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin 0,9’un üzerinde değerler aldığı ve bu yüksek değerler değişken setlerinin içindeki öğelerin birbiriyle yeterince ilişkili olduğunu ve bir faktör analizi için uygun bir veri seti oluşturduğunu gösterir. Bartlett testinin anlamlılığı veri setinin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu ve değişkenler arasında önemli ölçüde ilişkiler olduğunu doğrular. Bu durum, analiz edilen değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğunu ve ortak faktörler tarafından açıklanabileceğini gösterir. Bartlett testine göre anlamlılık değeri (sig.) 0,05’ten küçük olduğunda değişkenler arasında anlamlı korelasyonlar olduğu sonucuna varılır. Bu durum, faktör analizi için değişkenlerin uygun olduğunu gösterir. Yaklaşık Ki-Kare değerleri de oldukça yüksek bulunmuş olmakla birlikte tüm değişkenler için anlamlılık değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, değişkenler arasında güçlü korelasyonlar olduğunu ve bu korelasyonların rastgele olmadığını gösterir, dolayısıyla veri seti faktör analizi için uygundur. Özetle, dört değişken grubunun da keşifsel faktör analizi için son derece uygun olduğu gözlemlenmekte olup, SPSS 24 programı ile gerçekleştirilen keşifsel faktör analizleri Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16’da yer almaktadır.

5.8.2. Değişkenlere Ait Keşifsel Faktör Analizleri

Keşifsel faktör analizi (EFA), ölçümlenen bir dizi değişken arasındaki ilişkileri anlamak için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Bu yöntem, gözlemlenen verilerdeki varyasyonu mümkün olan en az sayıda faktör kullanarak açıklamayı amaçlar. Bu analiz ayrıca faktörler, boyutlar ve gizil değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için kullanılır. Diğer bir deyişle, ölçülen değişkenlerin arasındaki düzeni ve yapısını açıklayan ortak faktörleri belirlemek amacıyla kullanılır. Keşifsel faktör analizi ile gözlemlenemeyen faktörlerin, ölçülen değişkenler arasındaki korelasyonları nasıl açıklayabileceğini belirlemek için kullanılır. Kısaca gözlemlenen değişkenlerin altında yatan ortak faktörler olmadan aralarındaki ilişkilerin anlamlı olmayacağı varsayımıyla, değişkenlerin altında yatan faktörleri belirlemeye ve keşfetmeye yönelik bir yöntemdir (Watkins, 2018, s. 220). Bu bölümde araştırma modelinde yer alan değişkenlere ait keşifsel faktör analizlerine yer verilmiştir. Keşifsel faktör analizleri SPSS 24 programı kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 13. Kurumsal Hafıza Keşifsel Faktör Analizi

	1	2	3	4	5
Sosyo-Politik Bilgi					
1. Organizasyonda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu biliyorum.	0,744				
2. Bu organizasyonda çalışanları uyumlu yapacak kişisel özellikleri biliyorum.	0,728				
3. Bu organizasyon içerisinde bir fikri gerçekleştirebilmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu biliyorum.	0,724				
4. Bu organizasyonda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	0,610				
5. Bu organizasyonda bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı biliyorum.	0,698				
6. Bu organizasyonda alınan önemli kararlardan kimin/kimlerin sorumlu olduğunu biliyorum.	0,582				
Meslek Bilgisi					
7. Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.		0,750			
8. Mesleğimin gerektiği işlerde uzmanlaştım.		0,778			

9. Mesleğimin bu organizasyonda ne anlama geldiğini anlıyorum.		0,738			
10. Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.		0,743			
Harici Bilgi-Network					
11. Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi biliyorum.			0,700		
12. Mesleğimle ilgili endüstriyel haberleri nasıl alabileceğimi biliyorum.			0,660		
13. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.			0,775		
Sektör Bilgisi					
14. Bu endüstrideki diğer firmalarda işlerin nasıl yürüdüğünü biliyorum.				0,758	
15. Sektördeki benzer firmaların nasıl faaliyet gösterdiklerini biliyorum.				0,651	
16. Bu firmanın en büyük başarısının ne olduğunu biliyorum.				0,460	
Örgütün Tarihi					
17. Geçmişte bu firmaya gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu biliyorum.					0,781
18. Bu firmanın geçmişle ilgili en büyük pişmanlıklarını biliyorum.					0,861
19. Bu firmanın geçmişindeki önemli dönüm noktalarını biliyorum.					0,865
20. Bu firmanın tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu biliyorum.					0,857

Tablo 12’de yer alan bu keşifsel faktör analizi, bir organizasyon içindeki kurumsal hafızanın farklı boyutlarını yansıtan değişkenleri gruplandırarak, bu değişkenlerin nasıl farklı faktörlere yüklendiğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre kurumsal hafıza değişkeni araştırma kapsamında ele alınmış olan, sosyo-politik bilgi, meslek bilgisi, harici bilgi-network, sektör bilgisi ve örgütün tarihi olmak üzere beş ana faktör altında toplandığı görülmektedir. Kurumsal hafıza değişkeninin sosyopolitik bilgi alt boyutunu ölçümlemekte kullanılan ifadeler, örgüt içindeki sosyal ve politik yapıları anlama kapasitesine odaklanmakla birlikte 0,744 ile 0,582 arasında faktör yükleri aldığı görülmektedir. Meslek bilgisi alt boyutuna dair ifadeler, bireylerin

mesleki uzmanlık ve yetkinlikleri ile ilgili olmakla birlikte faktördeki yükleri 0,778 ile 0,738 arasında değerler almaktadır. Harici bilgi-network bu faktör, dış bağlantılar ve profesyonel ağların kullanımıyla ilgili olmakla birlikte 0,775 ile 0,660 arasında faktör yükleri almaktadır. Sektör bilgisine dair ifadeler, sektördeki diğer firmalar ve endüstri dinamikleri hakkında bilgileri içermektedir. Bu boyuta ait ifadelerin faktör yükleri 0,758 ile 0,460 arasında değişmektedir. Örgütün tarihi alt boyutundaki tüm ifadeler ise 0,865 ile 0,781 arasında değerler alarak kurumsal hafızanın en yüksek faktör yüklerine sahip olan alt boyutudur. Bu değişkene ait herhangi bir boyut veya ifade kaybı yaşanmamıştır.

Kurumsal hafıza değişkeninin farklı alt boyutları üzerine yapılan faktör analizi, örgütün bilgi tabanını çeşitli açılardan ölçmeyi hedefleyen ifadelerin güvenilir ve anlamlı sonuçlar verdiğini göstermektedir. Analiz sonuçları, kurumsal hafızanın sosyal ve politik yapılar, mesleki uzmanlık, harici bağlantılar ve sektör bilgisi gibi birçok önemli boyutta sağlam bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütün tarihi ile ilgili ifadeler en yüksek faktör yüklerine sahip olup, bu boyutun kurumsal hafıza içerisindeki önemini vurgulamaktadır. Genel olarak, bu sonuçlar, kurumsal hafıza değişkeninin alt boyutlarının örgütün bilgi ve deneyim birikimini etkili bir şekilde yansıttığını ve ölçüm aracı olarak güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 14. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

	1	2	3	4
Yetkinlik				
1. İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	0,645			
2. İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	0,627			
3. İşletmemiz ürünleri ve bu ürünlere ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	0,590			
4. İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	4. ifade analizden çıkarılmıştır.			
5. İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	0,731			
6. İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	0,474			
7. İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	0,468			

8. İşletmemiz işletme için ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	0,514			
Esneklik				
9. İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.		0,740		
10. İşletmemiz farklı hacim miktar esnekliğine sahiptir.		0,615		
11. İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.		0,797		
Cevap Verme				
12. İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	12. ifade analizden çıkarılmıştır.			
13. İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre daha yüksektir.			0,483	
14. İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konularındaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.			0,603	
Hız				
15. İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.				0,726
16. İşletmemiz tüm üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.				0,736
17. İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımını yapar.				0,757

Tablo 14’te işletmelerin stratejik vizyon sahibi olma, teknolojiyi etkin kullanma, hizmet kalitesi, süreçlerde verimlilik, iş birliği ortamı, insan kaynakları ve iş süreçlerinin açıklığı gibi çeşitli konularda ölçülen; yetkinlik, esneklik, cevap verme yeteneği ve hız boyutlarından oluşan örgütsel çeviklik keşifsel faktör analizi yer almaktadır. Örneğin, işletmelerin stratejik vizyona sahip olması, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanması ve müşterilere yüksek kalitede hizmet sunması gibi faktörler yüksek puanlar almış, bu da bu özelliklerin örgütsel çeviklikte önemli roller oynadığını gösteriyor. Bu çeviklik faktörleri, işletmelerin değişen piyasa koşullarına hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verebilmesi, yeniliklere açık olması ve sürekli gelişim içinde olması için gereklidir.

Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutunu ölçümlemek için kullanılan ifadeler, işletmenin stratejik vizyonu, teknolojik yeterlilikleri, hizmet kalitesi verimlilik ve ürün tanıtım kabiliyetleri gibi özellikler değerlendirilmiş olmakla birlikte 0,731 ile 0,468 arasında faktör yüklerine sahiptir. Esneklik boyutu, işletmenin ürün çeşitliliği, hacim ve üretim kapasitesindeki esnekliği, insan kaynakları politikalarındaki esneklik gibi unsurları kapsamakla birlikte 0,797 ile 0,615 arasında faktör yüklerine sahiptir. Cevap verme alt boyutu, işletmenin çevresel değişimleri algılama ve bu değişimlere hazırlıklı olma kabiliyetini ifade etmekle birlikte 0,603 ile 0,483 arasında faktör yüklerine sahiptir. Hız alt boyutu ise, işletmenin yeni ürünleri piyasaya sürme hızı, üretim süreçlerindeki hız ve müşterilere hızlı hizmet sunma yeteneği gibi unsurları içerir. Analizde yüksek faktör yükleri ile öne çıkan bu boyuta ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,757 ile 0,726 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bu yüksek yükler, işletmenin bu alanlarda özellikle güçlü olduğunu ve operasyonel hızın işletmenin rekabetçi avantajlarından biri olduğunu gösterir. Bu durum, işletmenin piyasa değişikliklerine çabuk ve etkin bir şekilde yanıt verebilme kabiliyetinin, sektördeki diğer oyuncular karşısında önemli bir üstünlük sağladığını işaret eder.

Örgütsel çevikliğin yetkinlik alt boyutunda yer alan 4. ifade ve cevap verme boyutunda yer alan 12. ifadelerin farklı faktörlere atanarak doğru yerlerde kümelenmediği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma anketinde yer alan bu ifadelerin alt boyutların ölçülmesinde yetersiz kalması veya katılımcılar tarafından doğru anlaşılabilmesi ihtimali göz önüne alınarak analizlerden çıkarılmıştır. Bununla birlikte işletmenin hız kapasitesinin güçlü olması, özellikle hızla değişen pazar koşullarında ve tüketici taleplerindeki ani değişikliklere hızla uyum sağlama yeteneği açısından kritik öneme sahiptir. Bu yetenek, işletmenin pazardaki pozisyonunu güçlendirir ve yenilikçi ürünlerini daha çabuk sunarak pazar payını artırma fırsatı yaratır. Genel olarak, bu analiz sonuçları, örgütsel çevikliğin alt boyutlarının işletmenin rekabet gücünü artıran kritik unsurlar olduğunu ve bu boyutların etkili bir şekilde ölçümlendiğini göstermektedir.

Tablo 15. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

	1	2	3	4
Bilginin Edinilmesi				
1. Firmamız ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşterilerden sürekli olarak bilgi toplar.	0,599			
2. Firmamız dış çevredeki (piyasadaki) değişimleri ve fırsatları takip eder ve değerlendirir.	0,669			
3. Firmamız, araştırma kurumları (üniversiteler, teknoloji merkezleri, bilimsel kuruluşlar vb.) ile iş birliğine önem verir.	0,707			
4. Firmamız, bulunduğu sektördeki gelişmeleri takip etmek amacıyla sektörel kaynaklardan (sektörel dernekler, kuruluşlar, birlikler vb.) bilgi toplar.	0,733			
5. Firmamız, piyasadaki teknoloji tedarikçileri ile güçlü bir bağ kurar.	0,731			
6. Yönetim, çalışanları sektörle ilgili bilgi toplamaya (bilgi kaynaklarını kullanmaya) teşvik eder.	0,642			
7. Firmamızda yönetim, ihtiyaç duyulan yeni bilginin elde edilmesi için gerekli desteği sağlar.	0,591			
Bilginin Asimile Edilmesi				
8. Firmamız değişen piyasa koşullarını hızlı biçimde analiz eder ve yorumlar.		0,534		
9. Firmamız, elde edilen yeni bir bilgiyi içselleştirmek ve yorumlamak için çalışanlarının bilgi düzeyi, yetkinlik ve deneyimlerinden istifade eder.	9. ifade analizden çıkarılmıştır.			
10. Firmamız, piyasadaki değişimleri (rekabet koşulları, yasal düzenlemeler vb.) fark etmede hızlıdır.		0,566		
11. Firmamız, çalışanların eğitim programlarına, sektörel toplantılara/etkinliklere, iş forumlarına, fuarlara vb. katılmalarını teşvik eder.	11. ifade analizden çıkarılmıştır.			
12. Firmamız, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini içeren yayınları/raporları düzenli olarak gözden geçirir ve bunlar üzerinde çalışır.	12. ifade analizden çıkarılmıştır.			

13. Firmamızda, birimler arasında etkin bir iletişim ve hızlı bir bilgi akışı vardır.		0,459		
14. Firmamızda yönetim, problemlerin çözümünde birimler arası iş birliğini teşvik eder ve destekler.		0,643		
15. Firmamız, problem çözmeye ilişkin geçmiş deneyimlerinden sürekli olarak öğrenir.		0,478		
Bilginin Dönüştürülmesi				
16. Firmamız, bilgi akışı ve bilginin paylaşımını etkin biçimde sağlamak ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden azami ölçüde faydalanır.	16. ifade analizden çıkarılmıştır.			
17. Firmamız alternatif yenilikleri araştırmayı ve bunlara adapte olmak için var olan eski bilgileri ve mevcut uygulamaları ortadan kaldırmayı teşvik eder.	17. ifade analizden çıkarılmıştır.			
18. Firmamızda yönetim, çalışanların başkalarından elde ettikleri bilgileri (faydalı, bilimsel ve teknolojik bilgileri) kendi içlerinde kullanmalarını teşvik eder.			0,558	
19. Firmamız, Ar-Ge, üretim ve pazarlama birimleri arasındaki iletişim ve bilgi akışını (Ar-Ge sürecini) etkin biçimde koordine eder.	19. ifade analizden çıkarılmıştır.			
20. Firmamız, değişen piyasa koşullarını (özellikle trendleri) yeni ürün ve hizmetler açısından göz önünde bulundurur ve değerlendirir.			0,519	
21. Firmamızda çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgileri gelecekte kullanmak için özümser, kayıt altına alır ve saklarlar.			0,635	
22. Firmamızda çalışanlar, işle ilgili deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşırlar.			0,731	
23. Firmamızda çalışanlar, sahip oldukları bilgi ile yeni öngörüler/fikirler arasındaki ilişkiyi başarılı bir şekilde kurabilirler.			0,740	
24. Firmamızda çalışanlar, öğrendikleri yeni bilgiyi işlerinde kolay bir biçimde uygulayabilirler.			0,618	

Bilginin Kullanılması				
25. Firmamız, piyasadaki değişime ayak uydurabilmek ve rekabetin getirdiği zorluklarla başa çıkabilmek amacıyla elde edilen yeni bilgiden azami ölçüde faydalanır.				0,584
26. Firmamız sahip olduğu bilgiyi (özellikle yeni teknolojik bilgiyi) ürün/hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde veya iyileştirilmesinde kullanır.				0,732
27. Firmamız kendi iş stratejilerine üstünlük sağlayan bilgi ve tecrübeyi (teknoloji ve işle ilgili) etkin biçimde uygulama becerisine sahiptir.				0,718
28. Firmamız, yeni ürün ve hizmetleri kolay bir biçimde geliştirir ve uygular.				0,622
29. Firmamız, bilgiden en iyi şekilde nasıl yararlanacağını sıklıkla göz önünde bulundurur.				0,581
30. Firmamızda yönetim, yeni ürün ve hizmet prototiplerinin geliştirilmesini destekler.				0,597
31. Firmamız, yeni teknolojileri iş süreçlerinde kullanarak daha etkin çalışma yeteneğine sahip olur.				0,621
32. Firmamız, işle ilgili bir hata oluştuğunda, her adımı izleyebilir ve neyin yanlış gittiğini anlamak için çaba sarf eder.				0,474

Bu araştırmada aracılık rolü incelenen örgütsel özümleme kapasitesi değişkeninin ölçülmesinde kullanılan ifadeler, firmaların dış çevreden edindikleri bilgiyi nasıl değerlendirdikleri, işledikleri, dönüştürdükleri ve kullandıklarına dair detayları içermektedir. Tablo 15’te belirtilen bu ifadeler, örgütlerin dışarıdan edindikleri bilgilerle nasıl etkileşime girdiklerini ve bu bilgileri nasıl stratejik avantaja dönüştürdüklerini göstermektedir. Bilginin edinilmesi boyutu, firmaların piyasa koşullarını, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik gelişmeleri sürekli olarak izleme ve değerlendirme yeteneğini vurgular. Bu, örgütlerin dış çevreden gelen bilgileri toplama ve bunları anlamlandırma yeteneklerinin önemini ortaya koymaktadır. Bilginin asimile edilmesi, örgütlerin edindikleri bilgileri analiz etme, yorumlama ve içselleştirme kapasitelerini ifade eder. Bu süreç, bilginin örgüt içinde anlam kazanmasını ve karar

alma süreçlerine etki etmesini sağlar. Bilginin dönüştürülmesi, edinilen ve asimile edilen bilginin örgüt içinde yeni süreçler, ürünler veya hizmetler geliştirme amacıyla kullanılmasını kapsar. Bu, örgütlerin yenilikçilik ve adaptasyon yeteneklerinin bir göstergesidir. Bilginin kullanılması, edinilen bilginin örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için pratikte nasıl kullanıldığını belirler. Bu, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve piyasa değişikliklerine proaktif bir şekilde yanıt vermek için bilgiyi nasıl kullandıklarını gösterir. Bu faktörlerin her biri, örgütlerin bilgiyi nasıl yönetip uyguladıklarını ve bu süreçlerin iş performansı üzerindeki etkilerini anlamak için önemlidir. Örgütsel özümseme kapasitesi, bilgi yönetiminin yanı sıra, örgütün yenilikçilik ve adaptasyon yeteneklerini de içerir. Bu kapasite, örgütlerin değişen pazar koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarını ve uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini sağlar.

Tablo 15'te örgütsel özümseme kapasitesi keşifsel faktör analizine bakıldığında faktör yüklerinin dört grupta kümелendiği görülmektedir. Bu araştırma kapsamında bilginin edinilmesi boyutuna ait ifadeler, işletmelerin bilgi toplama kapasitesini ölçmekle birlikte 0,733 ile 0,591 arasında faktör yükleri almıştır. Bu boyutta soru kaybı yaşanmamıştır ancak referans alınan ölçekte bu boyutta yer almakta olan; "Firmamız mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili sürekli olarak bilgi toplar" ifadesi, işletmelerde bu tür bilgilerin genellikle pazarlama, satın alma veya müşteri ilişkileri departmanları tarafından bilindiği dikkate alınarak, katılımcıların bu konuya vakıf olmama ihtimali nedeniyle araştırma ölçeğinin tasarımı aşamasında çıkarılarak örgütsel özümseme kapasitesi değişkeni 32 ifade ile ölçümlenmiştir.

Bilginin asimile edilmesi ve dönüştürülmesine ait ifadeler, işletme içinde bilginin nasıl işlendiği, entegre edildiği ve yeniliklere nasıl adapte edildiğini ölçmektedir. Asimile edilme boyutunun faktör yükleri 0,643 ile 0,459 arasında, dönüştürme boyutunun faktör yükleri ise 0,740 ile 0,519 arasında değişmektedir. Her iki boyutta da bazı ifadeler yeterli korelasyon göstermemiştir. Asimile edilme boyutunda 9., 11. ve 12. ifadeler, dönüştürme boyutunda ise 16., 17. ve 19. ifadeler doğru yerde kümelenmediği tespit edilerek ileri analizlere dahil edilmemiştir. Bu ifadelerin çıkarılması, boyutların ölçümünde yetersiz kalma veya katılımcılar tarafından doğru anlaşılamama ihtimalini ortadan kaldırmak amacıyla yapılmıştır. Örgütsel özümseme kapasitesine ait son alt boyut olan bilginin kullanılması boyutu ise

keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre 0,732 ile 0,474 arasında faktör yüklerine sahiptir. Genel olarak, bu keşifsel faktör analizi, örgütsel özümseme kapasitesinin farklı alt boyutlarının, işletmelerin bilgi yönetim süreçlerini değerlendirmede etkili olduğunu ve bu boyutların her birinin güvenilir ölçümler sunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 16. Firma Performansı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

	1
Firma Performansı	
1. Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	0,870
2. Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	0,867
3. Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir.	0,878
4. Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,882
5. Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,877
6. Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış	0,895
7. Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış	0,883
8. Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	0,904
9. Çalışan sayınızdaki artış	0,787
10. Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,866
11. Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0,880
12. Genel olarak kârlılık düzeyiniz	0,904

Tablo 16’da firma performansının ölçülmesinde kullanılan tüm ifadelerin tek bir faktör altında kümelenecek 0,904 ile 0.787 aralığında oldukça yüksek faktör yükleri alarak, bu değişkeni oldukça güçlü ve tutarlı bir şekilde temsil ettiği gözlemlenmektedir. Araştırma ölçeğinde yer alan bu ifadeler işletmelerin finansal ve operasyonel göstergeleri ile mali performansından, pazar payına ve müşteri bazındaki genişlemeye kadar geniş bir yelpazede performans ölçütlerini kapsamaktadır. Bu ölçütler, bir işletmenin finansal durumunu ve pazar konumunu çeşitli açılardan değerlendirir. Net kârlılık oranları, işletmenin finansal sağlığını ve kâr etme kapasitesini gösterirken, satışlardaki artış oranları işletmenin pazardaki büyüme ve genişleme yeteneğine işaret eder. Pazar payındaki artış, işletmenin rekabetçi ortamda nasıl pozisyonlandığını ve rakiplerine karşı nasıl bir performans sergilediğini gösterir.

Yeni ürünlerin pazara sunulma başarısı ve bu yeni ürünlerin finansal performansı, işletmenin yenilikçilik kapasitesi ve pazarın değişen taleplerine adaptasyon yeteneğini yansıtır. Aynı zamanda, işletmenin genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumu, pazar dinamiklerine ne derece hâkim olduğunu ve pazar koşullarına nasıl tepki verdiğini gösterir. Bu faktörlerin toplamı, işletmenin genel performansını ve pazar içindeki sürdürülebilirliğini değerlendirmektedir. Firma performansı ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin yüksek faktör yükleri alması, kullanılan ifadelerin bu boyutu iyi bir şekilde temsil ettiğini ve işletmelerin çeşitli performans göstergeleri üzerinde sağlam bir kontrol sağladığını göstermektedir.

Temel Bileşen Analizi (PCA), gözlemlerin birbiriyle ilişkili birkaç niceliksel bağımlı değişken tarafından tanımlandığı bir veri tablosunu analiz eden çok değişkenli bir tekniktir. Buna göre bir bileşenin önemi açıklama oranıyla yansıtılır ve böylece bir değişkene ait önemli bileşenlerin belirlenmesine katkı sağlar. Katkı değeri ne kadar büyükse, ilgili faktör o bileşene o kadar fazla katkıda bulunur (Abdi ve Williams, 2010, s. 433). Başlangıç özdeğerleri bir faktörün toplam varyans içindeki önemini ve katkısını gösteren değerlerdir. Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler anlamlı kabul edilir. Bir faktörün karesi alınan yüklerin toplam çıkarımı değeri ise her bir faktörün çıkarıldıktan sonraki varyans miktarını gösterir. Bu değerler, faktörlerin veri setindeki önemini ve etkisini gösterir. Kümülatif ve toplam varyans ifadeleri, her bir faktörün toplam varyans içindeki payını ve kümülatif olarak varyansı ne kadar açıkladığını ifade eder. Karesi alınan yüklerin döndürme toplamı ise, faktör yüklerini daha kolay yorumlanabilir hale getirmek için kullanılır. Bu, genellikle faktörler arasındaki ayrımı netleştirmek ve her faktörün hangi değişkenler tarafından daha güçlü yüklendiğini belirlemek amacıyla yapılır.

Tablo 17. Kurumsal Hafıza Varyans Analizi

Toplam Varyansın Açıklanması (Total Variance Explained)									
Kurumsal Hafıza	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınan Yüklerin Toplam Çıkarımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
Faktörler	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	11,264	56,318	56,318	11,264	56,318	56,318	4,003	20,013	20,013
2	1,956	9,779	66,098	1,956	9,779	66,098	3,834	19,168	39,181
3	1,035	5,177	71,275	1,035	5,177	71,275	3,728	18,639	57,820
4	0,807	4,034	75,309	0,807	4,034	75,309	2,304	11,518	69,338
5	0,653	3,263	78,572	0,653	3,263	78,572	1,847	9,234	78,572
6	0,521	2,605	81,177						
7	0,472	2,360	83,537						
8	0,401	2,004	85,541						
9	0,385	1,925	87,466						
10	0,349	1,747	89,213						
11	0,314	1,568	90,780						
12	0,298	1,492	92,273						
13	0,278	1,389	93,662						
14	0,220	1,098	94,759						
15	0,210	1,051	95,810						
16	0,191	0,955	96,765						
17	0,177	0,883	97,649						
18	0,171	0,856	98,504						
19	0,164	0,821	99,325						
20	0,135	0,675	100,000						

Tablo 17’de yer verilen kurumsal hafızaya ait varyans analizi ile veri setindeki değişkenlerin, kendi aralarındaki ilişkilerin ne kadarını açıklayabildiği ölçülmüştür. Bu analiz ile aynı zamanda kurumsal hafıza ile ilgili değişkenlerin bilgi açısından ne kadar zengin olduğunu ve kurumsal hafızayı etkileyen faktörlerin organizasyon içindeki bilgi akışını nasıl şekillendirdiği gözlemlenmektedir. Analizdeki başlangıç özdeğerleri, her faktörün toplam varyans içinde ne kadar etkili olduğunu ortaya koyar. Özellikle ilk faktörün, özdeğer olarak 11,264 değeri ile toplam varyansın %56,318’ini tek başına açıkladığı ve bu faktörün kurumsal hafıza bağlamında oldukça baskın ve

bilgi açısından zengin olduğunu gösterir. Diğer faktörler de kümülatif olarak varyansı artırırsa da ilk faktör kadar yüksek bir etkiye sahip değillerdir.

Faktörlerin karesi alınan yüklerin toplam çıkarımı da bu bilgiyi destekler şekilde yüksek değerler gösterir, ilk faktör için bu değer yine 11.264'tür. Döndürme sonrası faktör yükleri, özellikle ilk faktör için %20.013'e düşerken, ikinci faktör %19,168'e yükselir, bu dönüşüm faktörler arası ayrımı netleştirir ve daha anlaşılır hale getirir. En düşük faktör yükleri ise genellikle daha az bilgi içeren veya analizde daha az önemli olan faktörler için gözlemlenir, örneğin on altıncı faktörden sonra değerler hızla düşüş gösterir ve %1'in altına iner. Bu durum, bu faktörlerin kurumsal hafıza üzerinde sınırlı etkileri olduğunu veya spesifik alt gruplarla ilgili olabileceğini gösterir.

Tablo 18. Örgütsel Çeviklik Varyans Analizi

Toplam Varyansın Açıklanması (Total Variance Explained)									
Örgütse l Çevikli k	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınan Yüklerin Toplam Çıkarımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
	Faktörle r	Topla m	Varyan s (%)	Kümülati f (%)	Topla m	Varyan s (%)	Kümülati f (%)	Topla m	Varyan s (%)
1	11,553	67,957	67,957	11,553	67,957	67,957	4,122	24,248	24,248
2	0,804	4,727	72,684	0,804	4,727	72,684	3,684	21,670	45,919
3	0,589	3,466	76,150	0,589	3,466	76,150	3,481	20,475	66,394
4	0,487	2,866	79,016	0,487	2,866	79,016	2,146	12,622	79,016
5	0,449	2,640	81,656						
6	0,441	2,592	84,248						
7	0,396	2,331	86,578						
8	0,337	1,985	88,563						
9	0,299	1,759	90,322						
10	0,275	1,615	91,937						
11	0,250	1,470	93,406						
12	0,227	1,336	94,743						
13	0,219	1,288	96,031						
14	0,213	1,250	97,281						
15	0,165	0,973	98,254						
16	0,161	0,945	99,199						
17	0,136	0,801	100,000						

Tablo 18’de yer verilen toplam varyansın analizi ile, örgütsel çeviklikle ilgili faktörlerin bir organizasyonda ne kadar bilgi barındırdığını ve bu bilginin ne kadarının açıklanabildiği incelenmiştir. Bu analiz, örgütsel çevikliğin yönetiminde odaklanılması gereken anahtar faktörleri belirlemede ve bu faktörlerin organizasyonel stratejiler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamada büyük değer taşır. Özellikle, ilk faktörün oldukça yüksek bir açıklama gücüne sahip olması, bu faktörlerin örgüt içindeki etkinliklerin ve süreçlerin çevik bir şekilde yönetilmesine dair önemli bilgiler sunar. Kurumların, bu bilgileri kullanarak örgütsel çevikliklerini artırmaları ve daha dinamik bir iş yapısına kavuşmaları mümkündür.

Örgütsel çeviklik üzerine yapılan bu analizde başlangıç özdeğerleri, her bir faktörün toplam varyans içindeki etkisini göstermektedir. İlk faktör, özdeğer olarak 11,553 alarak toplam varyansın %67.957’sini açıklar. Bu, örgütsel çeviklik bağlamında bu faktörün güçlü bir açıklama oranına sahip olduğunu gösterir. Bu faktör, organizasyonun çevikliği anlamak ve yönetmek için kritik öneme sahiptir çünkü büyük bir varyans payını tek başına açıklamaktadır.

İkinci faktör ise özdeğer olarak 0.804 ve toplam varyansın %4.727’sini açıklar, kümülatif varyans ise %72.684’e ulaşır. Bu, ilk faktörden sonra gelen faktörlerin de kümülatif olarak toplam varyansı artırdığını fakat ilk faktör kadar yüksek bir etkiye sahip olmadıklarını gösterir. Faktörlerin döndürülmesi sonrasında elde edilen değerler, faktörler arası ayrımı netleştirir ve daha anlaşılır hale getirir. İlk faktörün döndürme sonrası açıkladığı varyans %24.248’e düşerken, ikinci faktörün açıkladığı varyans %21.670’e yükselir. Bu, döndürme işleminin faktörler arasındaki ayrımı daha belirgin hale getirerek analizi daha yararlı kıldığını gösterir.

Tablo 19. Örgütsel Özümseme Kapasitesi Varyans Analizi

Toplam Varyansın Açıklanması (Total Variance Explained)									
Örgütsel Özümseme Kapasitesi	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınan Yüklerin Toplam Çıkarımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
Faktörler	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	23,092	72,163	72,163	23,092	72,163	72,163	7,723	24,134	24,134
2	1,066	3,331	75,494	1,066	3,331	75,494	7,222	22,570	46,704
3	0,742	2,319	77,814	0,742	2,319	77,814	6,219	19,434	66,138
4	0,615	1,922	79,736	0,615	1,922	79,736	4,351	13,598	79,736
5	0,563	1,760	81,496						
6	0,505	1,578	83,074						
7	0,410	1,281	84,356						
8	0,381	1,190	85,546						
9	0,352	1,100	86,645						
10	0,340	1,063	87,708						
11	0,312	0,975	88,683						
12	0,289	0,902	89,585						
13	0,279	0,873	90,458						
14	0,261	0,815	91,273						
15	0,227	0,708	91,981						
16	0,224	0,700	92,680						
17	0,222	0,694	93,375						
18	0,197	0,615	93,990						
19	0,185	0,577	94,567						
20	0,183	0,572	95,139						
21	0,172	0,538	95,677						
22	0,162	0,506	96,183						
23	0,160	0,499	96,682						
24	0,149	0,465	97,147						
25	0,147	0,460	97,607						
26	0,135	0,421	98,028						
27	0,126	0,393	98,421						
28	0,120	0,375	98,796						
29	0,114	0,357	99,153						
30	0,094	0,294	99,447						
31	0,093	0,289	99,737						
32	0,084	0,263	100,000						

Tablo 19’da örgütsel özümseme kapasitesi üzerine yapılan toplam varyansın açıklanması analizine ait sonuçlara yer verilmiştir. Analiz, örgütsel özümseme kapasitesinin bir organizasyonda ne kadar bilgi barındırdığını ve bu bilginin ne kadarının açıklanabildiğini göstermek için başlangıç özdeğerleri, karesi alınan yüklerin toplam çıkarımlarını ve döndürülen yüklerin toplamalarını içerir. Bu değerler, örgütsel özümseme kapasitesinin organizasyonel bilgi yönetimi ve adaptasyon süreçlerindeki rolünü anlamak için kritik öneme sahiptir. İlk faktör, özdeğer olarak 23,092 alarak toplam varyansın %72,163’ünü açıklar. Bu, örgütsel özümseme kapasitesi bağlamında bu faktörün son derece baskın ve bilgi açısından zengin olduğunu gösterir. Bu yüksek oran, ilk faktörün örgütsel özümseme kapasitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve çoğu bilgiyi tek başına barındırdığını ifade eder. Faktörlerin döndürülmesi sonucunda elde edilen değerler, faktörlerin birbirinden daha net bir şekilde ayrılmasını sağlar. İlk faktör döndürme sonrasında varyansın %24,134’ünü açıklarken, ikinci faktörün açıkladığı varyans %22,570’e yükselir, bu durum faktörler arasındaki ayrımı netleştirir.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında, örgütsel özümseme kapasitesiyle ilgili faktörlerin yönetiminde odaklanılması gereken anahtar noktaları belirlemede ve bu faktörlerin organizasyonel stratejiler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamada büyük değer taşır. Özellikle ilk faktörün yüksek açıklama gücü, örgütsel özümseme kapasitesinin organizasyon içindeki süreçlere ve bilgi yönetimine büyük katkı sağladığını ve bu süreçlerin daha çevik bir şekilde yönetilmesine imkân tanıdığını gösterir. Kurumlar bu bilgileri kullanarak örgütsel yapılarını ve stratejilerini daha etkin bir şekilde düzenleyebilir ve özümseme kapasitesini artırarak daha yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya kavuşabilirler. Bu sonuçlar, organizasyonların hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını ve özümseme kapasitesini nasıl daha etkin kullanabileceklerini göstermektedir.

Tablo 20. Firma Performansı Varyans Analizi

Toplam Varyansın Açıklanması (Total Variance Explained)									
Firma Performansı	Başlangıç Özdeğerleri (Initial Eigenvalues)			Karesi Alınan Yüklerin Toplam Çıkarımı (Extraction Sums of Squared Loadings)			Karesi Alınan Yüklerin Döndürme Toplamı (Rotation Sums of Squared Loadings)		
Faktörler	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	9,185	76,540	76,540	9,185	76,540	76,540	5,383	44,858	44,858
2	0,661	5,509	82,049	0,661	5,509	82,049	4,463	37,191	82,049
3	0,382	3,180	85,229						
4	0,297	2,472	87,701						
5	0,250	2,087	89,788						
6	0,235	1,958	91,746						
7	0,219	1,822	93,569						
8	0,204	1,697	95,266						
9	0,159	1,321	96,587						
10	0,149	1,245	97,832						
11	0,137	1,145	98,978						
12	0,123	1,022	100,000						

Tablo 20’de firma performansı varyans analizine bakıldığında İlk faktör, firma performansı değişkenlerinin %76,540’ını açıklar, bu da analizde ele alınan değişkenlerin veri setindeki en önemli ve etkili değişkenleri temsil ettiğini göstermektedir. Döndürme sonrasında, ilk faktörün açıkladığı varyans %44.858’e düşer. Bu durum, döndürme işleminin faktörler arasındaki ayrımı netleştirerek analizi daha anlaşılır kıldığını gösterir. İkinci faktör, döndürme sonrası varyansın %37,191’ini açıklar, bu da onun da firma performansına önemli bir katkı sağladığını gösterir.

Bu analiz, firma performansı ile ilgili faktörlerin yönetiminde odaklanılması gereken anahtar noktaları belirlemede ve bu faktörlerin organizasyonel stratejiler üzerindeki etkilerini daha iyi anlamada büyük değer taşır. Özellikle ilk faktörün yüksek açıklama gücü, firma performansının çeşitli yönlerini kapsamlı bir şekilde yansıttığını ve bu performansın organizasyon içindeki süreçlerle ne kadar entegre olduğunu gösterir. İkinci faktörün de yüksek bir açıklama gücüne sahip olması, performansın farklı yönlerinin de önem taşıdığını ve bu yönlerin ayrı ayrı ele alınması gerektiğini işaret eder. Kurumlar, bu analiz sonuçlarını kullanarak performans yönetim

süreçlerini daha etkin bir şekilde planlayabilir ve stratejik karar alma mekanizmalarını güçlendirebilir. Bu sonuçlar, organizasyonların hangi performans faktörlerine daha fazla odaklanmaları gerektiğini ve bu faktörlerin nasıl optimize edilebileceğini göstermektedir, böylece daha verimli ve rekabetçi bir yapıya kavuşmalarına yardımcı olur.

5.8.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu bölümüne kadar yapılan analizler SPSS 24 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte öncelikle araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlerin keşifsel faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett küresellik analizleri (bkz. Tablo 12) ile değerlendirilmiştir. Yapılan keşifsel faktör analizleri ve varyans analizleri sonuçları incelendiğinde ise değişkenlerin faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğu ve modelin genel yapısının geçerli olduğunu gözlemlenmiştir. Buraya kadar yapılan tüm analizler Smart PLS 4 programı ile gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için bir temel sağlamıştır. Geçerlik ve güvenilirlik iki farklı kriter olsa da bir araştırmanın kalitesini belirlemede her ikisi de iç içedir. Ölçüm prosedürlerinin güvenilirliği, istikrarın veya tutarlılığın ölçüsü olarak tanımlanabilir. Ölçme araçlarının güvenilirlik indeksini elde etmek için Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır. Güvenilirlik indeksi aralığı sıfır ($\alpha=0$) ile bir ($\alpha=1$) arasındadır. Yüksek alfa değeri daha yüksek güvenilirlik anlamına gelmektedir (Chan ve Idris, 2017). Pallant'a (2000) göre ölçüm aracının güvenilir olması için alfa indeksinin 0,7 veya üzeri olması gerekmektedir. Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına ait referans aralıkları aşağıdaki Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21. Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

Kaynak: Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3); Arof, K. Z., Ismail, S. ve Saleh, A. L. (2018). Contractor's performance appraisal system in the malaysian construction industry: current practice, perception and understanding. *International Journal of Engineering ve Technology*, 7(3-9).

AVE, Fornell-Larcker kriteri tarafından ayırıcı geçerlik kurmak için kullanılabilir. Herhangi bir gizli değişken için, AVE'nin karekökü, onun diğer herhangi bir gizli değişken ile olan korelasyonundan daha yüksek olmalıdır. Bu, herhangi bir gizli değişken için, göstergeler bloğuyla paylaşılan varyansın, diğer herhangi bir gizli değişkenle paylaşılan varyanstan daha büyük olduğu anlamına gelir (Garson, 2016, s. 67). Yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri için güçlü bir araç olması ve karmaşık modellerin doğrulanmasında DFA ve model uyum iyiliği ölçütlerinin hesaplamasında sağladığı avantajlar göz önünde bulundurularak bu analizler Smart PLS 4 programı ile gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan güvenilirlik ve geçerlilik ölçümlerine Tablo 22'de yer verilmiştir.

Tablo 22. Tüm Değişkenlere Ait Güvenilirlik ve Geçerlilik Ölçümleri

Değişkenler	Faktör İsimleri	Cronbach's Alpha	Rho_A	Rho_C	AVE
Kurumsal Hafıza	Sosyopolitik Bilgi	0,921	0,926	0,939	0,718
	Meslek Bilgisi	0,924	0,926	0,946	0,815
	Harici Bilgi	0,841	0,844	0,904	0,758
	Sektör Bilgisi	0,868	0,868	0,919	0,791
	Örgütün Tarihi	0,919	0,920	0,942	0,804
Örgütsel Çeviklik	Yetkinlik	0,931	0,931	0,944	0,707
	Esneklik	0,888	0,891	0,930	0,817
	Cevap Verme	0,912	0,913	0,945	0,851
	Hız	0,919	0,919	0,949	0,860
Örgütsel Özümseme Kapasitesi	Bilginin Edinilmesi	0,944	0,944	0,954	0,749
	Bilginin Asimile Edilmesi	0,939	0,940	0,954	0,805
	Bilginin Dönüştürülmesi	0,948	0,949	0,959	0,794
	Bilginin Kullanılması	0,966	0,966	0,971	0,807
Firma Performansı	Performans	0,972	0,973	0,975	0,765

Tablo 22'de güvenilirlik ve geçerlilik ölçümlerinde sıklıkla kullanılan ölçütlerden Cronbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması yüksek iç tutarlılığı göstermektedir. Bir araştırma modelinin yakınsama geçerliliğinin

değerlendirilmesinde önemli bir ölçüt olan AVE değerinin ise 0,50'nin üzerinde bir değer alması, gizil değişkenlerin yeterince iyi açıklandığını ve modelin geçerli olduğunu gösterir. Yapının güvenilirliğini değerlendirmesinde kullanılan Rho_A ve birleşik güvenilirliği ölçmek için kullanılan Rho_C değerlerinin ise 0,70'in üzerinde bir değer alması anlamlıdır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırma modelinde yer alan tüm değişkenlere ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,972 ile 0,841 aralığında, Rho_A değerlerinin 0,973 ile 0,844 aralığında, Rho_C değerlerinin 0,975 ile 0,904 aralığında ve AVE değerlerinin ise 0,860 ile 0,707 aralığında yer aldığı gözlemlenmektedir. Bu değerler, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, ölçüm araçlarının iç tutarlılığı ve yapı geçerliliği, modelin sağlam temellere dayandığını ve sonuçların güvenilir olduğunu teyit etmektedir. Bu bulgular, araştırmanın bilimsel katkısının ve uygulama alanındaki geçerliliğinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

5.8.4. Korelasyon Analizi Fornell-Larcker Kriteri

Korelasyon analizi, iki niceliksel değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen istatistiksel analizde temel bir araçtır (Daniel, 2019, s. 142). Bir bileşen ile bir değişken arasındaki korelasyon, paylaştıkları bilgi miktarını tahmin etmeye yardımcı olur ve bu korelasyona yüklenme denir (Abdi ve Williams, 2010, s. 437). Korelasyon katsayısı, aynı zamanda Pearson korelasyon katsayısı olarak da adlandırılır. İki değişken arasındaki ilişkinin hem gücünü hem de yönünü tek bir sayıda ifade eder. Yön açısından, pozitif işaretli bir korelasyon katsayısı pozitif bir korelasyonu, negatif işaretli bir korelasyon katsayısı ise negatif bir korelasyonu ifade eder (Daniel, 2019, s. 142). Değişkenlere ait boyutların birbirinden yeterince ayrışıp ayrışmadığını konusunda Fornell–Larcker kriteri ile yaygın olarak kullanılan istatistiklerden yararlanarak boyutlar arasındaki farklılığı tahmin etmek mümkündür. Bu yaygın istatistiki değerler boyutların Cronbach alfası ve söz konusu boyutların bileşik puanları arasındaki korelasyon matrisi ile incelenebilir (Ab Hamid vd., 2017, s. 1).

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin doğasını (yönünü) ve gücünü ölçülmektedir (DeCoster ve Claypool, 2004). Tabachnick ve Fidell (2007) korelasyon analizinde 0,30'un üzerindeki katsayılar için korelasyon matrisinin incelenmesini gerektiğini belirtmektedir. Hair vd. (1995) ise faktör

yüklemelerine göre anlamlılık derecelendirmesini sınıflandırmıştır. Buna göre 0,30 düşük düzeyde anlamlı, 0,40 orta düzeyde anlamlı, 0,50 ve üzeri katsayılar ise yüksek düzeyde anlamlıdır. Bununla birlikte negatif (-) katsayılar olumsuz yönde etkilemekte olarak değerlendirilmektedir (Williams, 2010).

Değişkenlerin alt boyutlarının ayırt ediciliğini önceden tahmin etmelerine yardımcı olmak için, AVE'nin yeterli bir alternatifi olarak ve bileşik puanlar arasındaki korelasyon matrisi kullanılabilir. Fornell–Larcker kriterini hesaplamak için tüm faktör yüklemeleri ve alt boyutlar arası gizli korelasyonlar değerlendirilir. Fornell ve Larcker'a göre (1981) bir değişkenin ortalamada çıkardığı varyans (AVE), bu değişkenin göstergelerinde açıkladığı ortalama varyans miktarını temsil eder ve ikincisi, bağlamsal çerçevedeki değişkenler arasındaki karelenmiş korelasyonlar, bir değişkenin her bir diğer değişkenle paylaştığı varyans miktarını temsil eder. Bir değişken, bağlamsal çerçevedeki herhangi bir diğer değişkenin göstergelerinden daha yakın kendi göstergeleri ile ilişkili olduğunda farklılık kurulmuş olur (Hilkenmeier vd., 2020, s. 3). Smart PLS ile gerçekleştirilen Fornell-Larcker kriter tablosunda, AVE'nin karekökü diyagonal hücrelerde görünür ve korelasyonlar bunun altında yer alır. Bu nedenle, mutlak değer terimleriyle, herhangi bir faktör sütunundaki en üst sayı (AVE'nin karekökü) altındaki sayılardan (korelasyonlar) daha yüksekse, ayırıcı geçerlik vardır (Garson, 2016, s. 67). Bu bilgilerin ışığında Smart PLS 4'te yapılan Fornell Larcker Kriteri sonuçlarına Tablo 23'te yer verilmiştir.

Tablo 23. Fornell Larcker Kriteri Analizi

Fornell – Larcker Kriteri Sonuçları														
Değişkenler	BAE	BD	BE	BK	CV	E	H	HB	MB	ÖT	P	SPB	Y	SB
Bilginin Asimile Edilmesi (BAE)	0,897													
Bilginin Dönüştürülmesi (BD)	0,879	0,891												
Bilginin Edinilmesi (BE)	0,910	0,849	0,865											
Bilginin Kullanılması (BK)	0,880	0,904	0,863	0,899										
Cevap Verme (CV)	0,824	0,791	0,810	0,858	0,922									
Esneklik (E)	0,785	0,782	0,750	0,809	0,852	0,904								
Hız (H)	0,839	0,781	0,829	0,843	0,870	0,808	0,927							
Harici Bilgi (HB)	0,557	0,535	0,595	0,568	0,548	0,532	0,516	0,871						
Meslek Bilgisi (MB)	0,439	0,445	0,416	0,473	0,436	0,434	0,475	0,697	0,903					
Örgütün Tarihi (ÖT)	0,414	0,448	0,392	0,454	0,411	0,470	0,397	0,487	0,497	0,897				
Firma Performansı (P)	0,747	0,717	0,741	0,743	0,725	0,684	0,752	0,482	0,374	0,388	0,875			
Sosyo – Politik Bilgi (SPB)	0,520	0,535	0,524	0,561	0,523	0,532	0,537	0,684	0,800	0,536	0,463	0,848		
Yetkinlik (Y)	0,823	0,806	0,793	0,840	0,882	0,822	0,828	0,574	0,534	0,449	0,721	0,598	0,841	
Sektör Bilgisi (SB)	0,538	0,512	0,529	0,530	0,496	0,511	0,498	0,709	0,731	0,630	0,500	0,733	0,563	0,890

Tablo 23'teki Fornell-Larcker kriteri tablosu ile ölçüm modelindeki her bir faktörün, diğer faktörlerle paylaştığı varyans miktarından daha fazla benzersiz varyansa sahip olup olmadığı belirlenmektedir. Bu tablo ile araştırma modelinde yer

alan değişkenlerden örneğin; işletme performansı, bilgi edinme, bilgi asimilasyonu gibi çeşitli faktörler arasındaki korelasyonları ve bu faktörlerin kendi içlerindeki tutarlılığını gösteren değerler elde edilmektedir. Bilginin asimile edilmesi, bilginin dönüştürülmesi, bilginin edinilmesi, bilginin kullanılması, cevap verme ve hız değişkenleri 0,752 ile 0,717 arasında korelasyon değerleri almış olup bu değişkenler birbirleri ile çok yüksek etkileşim içindedir. Özellikle Pazar payı ve yeni müşteri sayısındaki artışın, genel kârlılık düzeyini, finansal açıdan elde edilen net gelirin temel öncülleri tabloda yer alan ve yüksek korelasyon değeri alan bu değişkenlerdir. Literatürde performans bağımlı değişkenini inceleyen çalışmalarda benzer sonuçların ortaya çıktığı görüldüğü için araştırma bulgularının literatür ile uyumlu olduğu söylenebilir. Esneklik, harici bilgi, örgütün tarihi ve meslek bilgisi değişkenleri düşük-orta seviyede performans değişkeni ile korele olmuşlardır (0,684- 0,374). Kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve örgütsel özümseme kapasitesinin kendi alt boyutlarının birbirleri ile çok yüksek korele olması çalışmanın ayrışma geçerliliğinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

5.8.5. Model Uyum Analizi

Tablo 24'teki değerlere göre, yapısal modelin veri setiyle uyumu değerlendirildiğinde, belirli istatistiksel ölçütlere göre modelin genel olarak iyi bir uyum sağladığını söyleyebiliriz. Ölçütlerin spesifik değerleri, modelin uyumunun ne derece kabul edilebilir olduğunu belirlememize yardımcı olur.

Tablo 24. Model Uyum Analizi

Model		
	Gerçekleşen Model	Tahmin Edilen Model
SRMR	0,040	0,053
d_ULS	4,342	7,837
d_G	3,216	3,697
Chi-square	7695,400	8122,009
NFI	0,813	0,803

- ****SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)**** değeri genellikle 0.08 veya daha düşük olduğunda iyi bir uyum olarak kabul edilir. Dokümanda belirtilen SRMR değerleri, doygun model için 0.040 ve tahmini model için 0.053 olarak verilmiştir. Her iki değer de 0.08'in altında olduğu için, modelin gözlemlenen verilere iyi bir uyum sağladığını gösterir.

- ****d_ULS (Unweighted Least Squares discrepancy)**** ve ****d_G (Geomin discrepancy)**** ölçütleri için belirli bir eşik değeri genellikle verilmez, ancak daha düşük değerler modelin daha iyi bir uyum sağladığını gösterir. Tablo 10'daki değerler, bu iki ölçüt için sırasıyla $d_ULS = 4342$ ve $d_G = 3216$ olarak belirtilmiştir. Bu değerler, modelin veri seti ile makul bir uyum sağladığını gösterir, ancak bu değerlerin ne kadar iyi olduğunu anlamak için benzer çalışmalarla karşılaştırma yapmak faydalı olabilir.

- ****Chi-square (χ^2)**** testi, uyumun istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için kullanılır. Genellikle, daha düşük Chi-square değerleri daha iyi model uyumunu gösterir. Ancak, bu değerlerin büyüklüğü örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve büyük örneklem boyutlarında, küçük model uyumsuzlukları bile istatistiksel olarak anlamlı olabilir. Tabloda belirtilen Chi-square değerleri oldukça yüksek gibi görünse de bu değerlerin modelin uyumsuzluğunu kesin olarak reddetmek için kullanılmadan önce örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

- ****NFI (Normed Fit Index)**** genellikle 0.90 veya üzeri değerler iyi model uyumu olarak kabul edilir. Dokümanda NFI değeri 0.813 (doygun model için) ve 0.803 (tahmini model için) olarak verilmiştir. Bu değerler, genel kabul gören eşik olan 0.90'ın altında olsa da modelin kabul edilebilir bir uyum sağladığını gösteren diğer ölçütlere bakılmalıdır.

Bu değerlerin analizi, modelin veri setiyle genel olarak iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Ancak, modelin uyumunun değerlendirilmesinde tek bir ölçüte dayanmak yerine, tüm uyum iyiliği ölçütlerinin bir arada değerlendirilmesi önemlidir. Bu kapsamlı değerlendirme, modelin gerçek dünya verilerini ne derece iyi temsil ettiğine dair daha güvenilir bir fikir vermektedir.

5.8.6. Yol Model Analizleri - Aracılık İlişkisi Analizi

Bu bölümde araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken ile olan ilişkilerinde aracı değişken ilişkileri analiz edilerek detaylıca incelenmiştir. Bu araştırma modelinde yer verilen değişkenlerin; kurumsal hafıza alt boyutlarının ve örgütsel çeviklik alt boyutlarının firma performansı ile ilişkilerinde örgütsel özümseme kapasitesi aracılık ilişkileri incelenmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Smart PLS 4 programı kullanılarak bootstrapping ve YEM ile gerçekleştirilmiştir. Aracı değişken en kısa ifadeyle; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin nasıl veya neden meydana geldiğini açıklayan bir değişkendir. Buna göre bir araştırmanın bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi doğrudan değil, aracı değişken üzerinden dolaylı olarak gerçekleşir. Bu durumda, bağımsız değişkenin neden olduğu değişiklikler önce aracı değişkene yansır ve aracı değişkendeki bu değişiklikler de bağımlı değişkeni etkiler (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176).

Baron ve Kenny (1986) psikoloji alanında yayımlanan çalışmalarında yer verdikleri aracılık modelinde; bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemek için bir ara değişken kullanmaktadırlar. Yazarlar geliştirdikleri model ile bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolünü açıklamak için istatistiksel bir çerçeve sunmaktadırlar. Baron ve Kenny modeline göre, bir değişkenin aracı değişken olarak kabul edilmesi aşağıdaki üç koşulun sağlanması gereklidir;

1. Bağımsız Değişkenin Aracı Değişken Üzerindeki Etkisi (Hat a); Bağımsız değişkenin seviyelerindeki değişiklikler, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etki yaratmalıdır. Bu, bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiği anlamına gelir.
2. Aracı Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi (Hat b); Aracı değişkendeki değişiklikler, bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etki yaratmalıdır. Yani, aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir.
3. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi (Hat c); Aracı değişken kontrol edildiğinde, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki daha önce anlamlı olan ilişki ya tamamen ortadan kalkmalı ya da önemli

ölçüde azalmalıdır. Bu, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin, aracı değişkenin aracılığıyla gerçekleştiğini gösterir.

Yukarıdaki adımların izlenmesinin ardından son olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolü incelendiğinde bir değişkenin aracı değişken olarak kabul edilebilmesi için; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında önceden anlamlı olan bir ilişkinin artık anlamlı olmaması veya azalması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176-1177).

Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisi modeline göre; yukarıda yer alan bilgiler doğrultusunda Tablo 25’te araştırmanın bağımsız değişkenleri olan kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin alt boyutlarının araştırmanın bağımlı değişkeni olarak ele alınan örgütsel özümseme kapasitesi alt boyutları üzerindeki etkiler (hat a) detaylıca analiz edilerek incelenmiştir. Bu bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken ile olan ilişkilerinde aracı değişken ilişkileri analiz edilerek detaylıca incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Smart PLS 4 programı kullanılarak bootstrapping ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 25. Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Çeviklik ile Örgütsel Özümseme Kapasitesi Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Orijinal Örneklem (β)	Örneklem Ortalaması ($\bar{x}$)	Standart Sapma (σ)	T istatistiği (t)	P değeri (p)
Sosyo-Politik Bilgi-> Bilginin Edinilmesi	0,048	0,046	0,066	0,727	0,467
Sosyo-Politik Bilgi -> Bilginin Asimile Edilmesi	-0,077	-0,074	0,049	1,583	0,114
Sosyo-Politik Bilgi -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,049	0,053	0,065	0,745	0,456
Sosyo-Politik Bilgi -> Bilginin Kullanılması	0,049	0,052	0,056	0,874	0,382
Meslek Bilgisi -> Bilginin Edinilmesi	-0,241	-0,236	0,063	3,847	0,000
Meslek Bilgisi -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,062	0,053	0,083	0,741	0,459
Meslek Bilgisi -> Bilginin Dönüştürülmesi	-0,086	-0,087	0,074	1,154	0,249
Meslek Bilgisi -> Bilginin Kullanılması	-0,059	-0,061	0,061	0,969	0,332
Harici Bilgi -> Bilginin Asimile Edilmesi	-0,029	-0,021	0,034	0,830	0,407

Harici Bilgi -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,067	0,070	0,050	1,350	0,177
Harici Bilgi -> Bilginin Edinilmesi	0,239	0,239	0,047	5,041	0,000
Harici Bilgi -> Bilginin Kullanılması	0,078	0,079	0,038	2,063	0,039
Sektör Bilgisi -> Bilginin Edinilmesi	0,103	0,104	0,052	1,969	0,049
Sektör Bilgisi -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,050	0,048	0,052	0,954	0,340
Sektör Bilgisi -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,016	0,017	0,064	0,250	0,803
Sektör Bilgisi -> Bilginin Kullanılması	0,000	0,004	0,049	0,006	0,995
Örgütün Tarihi -> Bilginin Edinilmesi	-0,029	-0,027	0,036	0,809	0,419
Örgütün Tarihi -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,005	0,005	0,026	0,177	0,859
Örgütün Tarihi -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,057	0,058	0,043	1,303	0,193
Örgütün Tarihi -> Bilginin Kullanılması	0,049	0,046	0,043	1,129	0,259
Yetkinlik -> Bilginin Edinilmesi	0,210	0,213	0,076	2,744	0,006
Yetkinlik -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,113	0,116	0,053	2,132	0,033
Yetkinlik -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,329	0,324	0,089	3,704	0,000
Yetkinlik -> Bilginin Kullanılması	0,217	0,220	0,070		0,002
Esneklik -> Bilginin Edinilmesi	0,013	0,013	0,071	0,177	0,859
Esneklik -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,105	0,105	0,047	2,211	0,027
Esneklik -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,211	0,205	0,085	2,486	0,013
Esneklik -> Bilginin Kullanılması	0,115	0,113	0,066	1,750	0,080
Cevap Verme -> Bilginin Edinilmesi	0,112	0,113	0,080	1,399	0,162
Cevap Verme -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,055	0,056	0,057	0,965	0,334
Cevap Verme -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,060	0,072	0,124	0,489	0,625
Cevap Verme -> Bilginin Kullanılması	0,244	0,243	0,072	3,362	0,001
Hız -> Bilginin Edinilmesi	0,473	0,465	0,068	6,944	0,000
Hız -> Bilginin Asimile Edilmesi	0,115	0,113	0,067	1,702	0,089
Hız -> Bilginin Dönüştürülmesi	0,235	0,228	0,098	2,402	0,016

Hız -> Bilginin Kullanılması	0,301	0,297	0,070	4,324	0,000
* p < 0.05 anlamlılık düzeyi					

Tablo 25’te yer alan yüksek beta katsayıları örgütlerin performanslarını artırmak için hangi faktörlere daha fazla odaklanmaları gerektiği veya örgütlerin hangi süreçlerini optimize etmeye öncelik vermeleri konusunda yol gösterici olabilir. Örneğin, “Harici Bilgi-> Bilginin Edinilmesi” ilişkisi incelendiğinde 0,239’luk bir beta katsayısı aldığı; harici bilgi alt boyutunun bilginin edinilmesi üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Yani harici bilginin artması, bilginin edinilmesini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgütlerin dış çevreleri ve bağlantıları aracılığıyla bilgi edinimi kapasitelerine katkı sağlayabileceği söylenebilir.

“Hız-> Bilginin Edinilmesi” ilişkisindeki yüksek Beta değeri (0,473), örgütlerin hızlı bilgi edinme ve bu bilgiyi iş süreçlerine entegre etme yeteneğinin, piyasada hızla değişen durumlara etkin bir şekilde yanıt verebilme kapasiteleri açısından kritik olduğunu göstermektedir. Benzer bir şekilde, “Hız-> Bilginin Kullanılması” ilişkisi incelendiğinde 0,301 beta katsayısı olarak aralarındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin hızının bilginin kullanımı üzerinde önemli etkileri olduğunu gösterir. Bu örneklerden yola çıkarak yüksek beta değerleri alan ilişkiler, bu değişkenler arasındaki bağıın güçlü olduğunu ve bir değişkenin diğerindeki değişikliklere neden olma potansiyeline sahip olduğunu gösterir. Bu tür ilişkiler, örgütlerin performansını artırmak için hangi alanlara odaklanmaları gerektiğini belirlemek için kritik öneme sahip olabilir. “Meslek Bilgisi-> Bilginin Edinilmesi” ilişkisinde ise yukarıda verilen örneklerin tam tersi bir durum söz konusudur. Yani kurumsal hafızanın meslek bilgisi alt boyutunun bilginin edinilmesi üzerindeki etkisi-0,241’lik beta katsayısı olarak aralarındaki ilişkinin negatif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, meslek bilgisindeki artışın bilginin edinilmesini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 26’da araştırmanın bağımsız değişkenleri olan kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin alt boyutları ve aracı değişken olarak ele alınan örgütsel özümseme kapasitesi alt boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri (hat b ve hat c) detaylıca analiz edilerek incelenmiştir.

Tablo 26. Kurumsal Hafıza, Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Özümseme Kapasitesi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	Değişkenler Arasındaki İlişkiler	Orijinal Örneklem (β)	Örneklem Ortalaması ($\bar{x}$)	Standart Sapma (σ)	T istatistiği (t)	P değeri (p)
Kurumsal Hafıza	Harici bilgi -> Performans	0,029	0,035	0,057	0,504	0,615
	Meslek bilgisi -> Performans	-0,183	-0,173	0,071	2,581	0,010
	Sosyopolitik -> Performans	0,002	0,005	0,075	0,033	0,973
	Sektör bilgisi -> Performans	0,225	0,194	0,089	2,531	0,011
	Örgütün tarihi -> Performans	0,066	0,068	0,052	1,271	0,204
Örgütsel Çeviklik	Esneklik -> Performans	0,059	0,064	0,078	0,766	0,444
	Hız -> Performans	0,183	0,171	0,086	2,119	0,034
	Yetkinlik -> Performans	0,122	0,118	0,084	1,460	0,144
	Cevap Verme -> Performans	0,032	0,026	0,091	0,351	0,726
Örgütsel Özümseme Kapasitesi	Bilginin Edinilmesi -> Performans	0,148	0,148	0,102	1,451	0,147
	Bilginin Asimile Edilmesi -> Performans	0,014	0,028	0,109	0,127	0,899
	Bilginin Dönüştürülmesi -> Performans	-0,050	-0,032	0,123	0,405	0,686
	Bilginin Kullanılması -> Performans	0,172	0,166	0,117	1,477	0,140
* p < 0.05 anlamlılık düzeyi						

Tablo 26’da performansı negatif yönde etkileyen beta değerlerine sahip ilişkiler, belirli faktörlerin veya süreçlerin, beklenenin aksine, firma performansı üzerinde olumsuz etkiye sahip olabileceğini gösterir. Negatif beta değerleri, bir değişkenin artışının diğer değişkende azalmaya yol açtığını belirtir. Örneğin, “Bilginin Dönüştürülmesi-> Performans” arasındaki ilişki -0.050 beta katsayısına sahiptir. Bu bağlamda eğer bilginin dönüştürülmesi süreci, işletmenin kaynaklarını aşırı tüketiyor veya bilginin dönüştürülmesi sonucunda elde edilecek yatırım getirisi (ROI) düşükse, bu süreç firma performansını negatif yönde etkileyebilir. Örneğin, bir işletme yeni bilgileri ürünlerine veya süreçlerine dönüştürmeye çok fazla yatırım yapıyor ancak bu yenilikler pazarda beklenen başarıyı sağlamıyorsa, bu durum performansa olumsuz yansıyabilir. Benzer bir şekilde “Meslek Bilgisi-> Performans” ilişkisi incelendiğinde -0.183’lük beta katsayısı değeri ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda mesleki bilginin firma performansı üzerinde negatif bir etkisi olması, belki de bu bilginin artık piyasa koşullarıyla uyumsuz olması veya eski ve yenilikçi olmayan yaklaşımları temsil etmesi nedeniyle olabilir. Eğer meslek bilgisi güncel olmayan veya işletmenin ihtiyaçlarına artık cevap vermeyen yöntemler ve pratikler içeriyorsa, bu durum performansı olumsuz etkileyebilir. “Hız -> Performans” ilişkisi incelendiğinde ise 0.183’lük beta katsayısı ile işletmelerin pazardaki hızlı hareket etme kabiliyetinin doğrudan performansla ilişkili olduğu yorumu yapılabilir. Bu durum, rekabetçi piyasalarda hızlı karar alma ve uygulama yeteneğinin önemini vurgulamakla birlikte örgütlerin rekabet avantajını sürdürmek için hangi yeteneklerini geliştirilmesi gerektiğine dair değerli içgörüler sunmaktadır.

Tablo 23’teki verilere göre araştırmanın bağımsız değişkenlerinden biri olan kurumsal hafızanın harici bilgi alt boyutu, sosyo-politik bilgi alt boyutu ve örgütün tarihi olmak üzere üç alt boyutunun firma performansı ile olan ilişkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte meslek bilgisi alt boyutunun firma performansını -0,183 Beta katsayısı ile negatif yönde etkilediği bulunmuştur. T istatistiği ($t = 2,581$) ve p değerine ($p = 0,010$) bakıldığında bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal hafızanın sektör bilgisi alt boyutu firma performansını 0,225 Beta katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir. T istatistiği ($t = 2,531$) ve p değerine ($p = 0,011$) de bakıldığında bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden ikincisi olan örgütsel çeviklik alt boyutlarından esnekliğin performansa etkisi pozitif yönde olmak ile birlikte ama düşük ($\beta = 0,059$) olduğu ve T istatistiği ($t = 0,766$) ve p değerine ($p = 0,444$) bakıldığında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur. Hızın firma performansına etkisi ise pozitif yönde olmakla birlikte ($\beta = 0,183$) T istatistiği ($t = 2,119$) ve p değeri ($p = 0,034$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yetkinliğin performansa etkisi pozitif ama düşük ($\beta = 0,122$). T istatistiği ($t = 1,460$) ve p değeri ($p = 0,144$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Cevap vermenin performansa etkisi pozitif ama düşük ($\beta = 0,032$). T istatistiği ($t = 0,351$) ve p değeri ($p = 0,726$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Araştırma modelinde aracı değişken olarak ele alınan örgütsel özümseme kapasitesinin bilginin edinilmesi alt boyutunun performansa etkisi pozitif ama düşük ($\beta = 0,148$) olmakla birlikte T istatistiği ($t = 1,451$) ve p değeri ($p = 0,147$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bilginin asimile edilmesinin performansa etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bilginin dönüştürülmesinin performansa etkisi negatif ve düşük ($\beta = -0,050$) olmakla birlikte T istatistiği ($t = 0,405$) ve p değeri ($p = 0,686$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bilginin kullanılmasının performansa etkisi pozitif ama düşük ($\beta = 0,172$). T istatistiği ($t = 1,477$) ve p değeri ($p = 0,140$) bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir.

Genel olarak, tablo kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ve örgütsel özümseme kapasitesi değişkenlerinin performans üzerindeki etkilerini göstermektedir. Anlamlı bulunan ilişkiler: meslek bilgisi (negatif), sektör bilgisi (pozitif), hız (pozitif) olarak öne çıkmaktadır. Diğer değişkenlerin performans üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 27. Anlamlı Bulunan Aracılık İlişkileri Tablosu

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Doğrudan Etki (β)		Dolaylı Etki (β)		P değeri (p)
Meslek Bilgisi (MB)	Bilginin Asimile Edilmesi (BAE)	Firma Performansı (PERF.)	MB-> PERF.	- 0,183	MB->BAE-> PERF.	- 0,036	0.010
Sektör Bilgisi (SB)	Bilginin Edinilmesi (BE)	Firma Performansı (PERF.)	SB-> PERF.	0,225	SB-> BE-> PERF.	0,015	0.011
Hız (H)	Bilginin Edinilmesi (BE)	Firma Performansı (PERF.)	H-> PERF.	0,183	H-> BE-> PERF.	0,070	0.034
* p < 0.05 anlamlılık düzeyi							

Baron ve Kenny'e (1986) göre bir araştırma modelinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracı değişkenin rolü incelendiğinde, bir değişkenin aracı değişken olarak kabul edilebilmesi için; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında önceden anlamlı olan bir ilişkinin artık anlamlı olmaması veya azalması gerekmektedir.

Bu doğrultuda Tablo 12'de yer alan ilişkiler incelendiğinde; Meslek bilgisinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi -0,183, dolaylı etkisi ise -0,036 beta katsayıları alması yani anlamlı bir şekilde azalmış olması dolayısıyla aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani meslek bilgisinin firma performansı üzerindeki negatif etkisi, bilginin asimile edilmesi aracılığıyla daha da belirginleşmektedir. Bu bulgu, işletme yöneticilerine, mesleki bilgiye dair stratejilerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerektiğine işaret etmektedir

Sektör bilgisinin firma performansı üzerindeki doğrudan etkisinin 0,225, dolaylı etkisinin ise 0,015 beta katsayısı ile anlamlı bir azalma gösterdiği için aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hızın firma performansı üzerindeki etkisinde bilginin edinilmesinin aracılık rolü incelendiğinde; hızın firma performansı üzerindeki doğrudan etkisi 0,183 ve dolaylı etkisi ise 0,070 beta değerine sahip olduğu ve aracılık rolünün doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 28. Hipotez Testleri Sonuçları ve Kabul - Red Tablosu

Hipotezler ve Alt Hipotezler	Hipotez Açıklaması	Doğrudan Etki (β)	Dolaylı Etki (β)	P değeri (p)	Sonuç
H ₁	Kurumsal Hafıza firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.				Kısmen Desteklendi
H _{1a}	Sosyo-Politik Bilgi -> Firma Performansı	0.002		0.973	Desteklenmedi
H _{1b}	Meslek Bilgisi -> Firma Performansı	-0.183	-0.036	0.010	Desteklenmedi
H _{1c}	Harici Bilgi -> Firma Performansı	0.029		0.615	Desteklenmedi
H _{1d}	Sektör Bilgisi -> Firma Performansı	0.225	0.015	0.011	Desteklendi
H _{1e}	Örgütün Tarihi -> Firma Performansı	0.066		0.204	Desteklenmedi
H ₂	Örgütsel Çeviklik firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.				Kısmen Desteklendi
H _{2a}	Yetkinlik -> Firma Performansı	0.122		0.144	Desteklenmedi
H _{2b}	Esneklik -> Firma Performansı	0.059		0.444	Desteklenmedi
H _{2c}	Cevap Verme -> Firma Performansı	0.032		0.726	Desteklenmedi
H _{2d}	Hız -> Firma Performansı	0.183	0.070	0.034	Desteklendi
H ₃	Kurumsal Hafıza'nın firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.				Kısmen Desteklendi
H _{3a}	Sosyo-Politik Bilgi -> ÖÖK -> Firma Performansı		-0.001	0.000	Desteklenmedi
H _{3b}	Meslek Bilgisi -> ÖÖK -> Firma Performansı	-0,183	-0.036	0.010	Desteklendi
H _{3c}	Harici Bilgi -> ÖÖK -> Firma Performansı		0.013	0.615	Desteklenmedi
H _{3d}	Sektör Bilgisi -> ÖÖK -> Firma Performansı	0,225	0.015	0.011	Desteklendi

H _{3e}	Örgütün Tarihi -> ÖÖK -> Firma Performansı		-0.004	0.204	Desteklenmedi
H ₄	Örgütsel Çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.				Kısmen Desteklendi
H _{4a}	Yetkinlik -> ÖÖK -> Firma Performansı		0.031	0.144	Desteklenmedi
H _{4b}	Esneklik -> ÖÖK -> Firma Performansı		0.001	0.444	Desteklenmedi
H _{4c}	Cevap Verme -> ÖÖK -> Firma Performansı		0.017	0.726	Desteklenmedi
H _{4d}	Hız -> ÖÖK -> Firma Performansı	0,183	0.070	0.034	Desteklendi

Yukarıdaki Tablo 28’de, araştırma modelinin bağımsız değişkenleri olarak ele alınan kurumsal hafıza ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin araştırmanın bağımlı değişkeni olan firma performansı üzerindeki etkileri ve bu etkide örgütsel özümseme kapasitesi değişkeninin aracılık rolü olup olmadığının araştırılması sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Kabul edilen hipotezler, bu değişkenler arasındaki anlamlı ilişkiler olduğunu vurgulamaktadır.

SONUÇ

Değişimin inkâr edilemez bir gerçeklik olduğu günümüz dünyasında, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri ve rekabetçi kalabilmeleri süreklilik arz eden bir değişimin yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Özellikle son yıllarda küresel çapta etkiler yaratan artan teknolojik ilerlemeler, iklim değişikliği ve pandemiler gibi büyük ölçekli olaylar dönüşüm süreçlerini hızlandırarak organizasyonların adaptasyon yeteneklerini sınayarak bu gerekliliği daha da pekiştirmiştir. Bu değişim dinamikleri, dijitalleşme süreçlerinin hızlanması, pandemilerin getirdiği ani değişimler ve çevresel belirsizlikler nedeniyle işletmelerin adaptasyon ve yenilikçilik kapasitelerini sınırlarına taşımaktadır. Bu doğrultuda organizasyonların içinde bulundukları bu çalkantılı ortamı fırsat olarak değerlendirebilmeleri ve performanslarını artırabilmeleri dinamik yetenekler geliştirme kapasitesine bağlıdır. Hizmet sektöründe gerçekleştirilen bu araştırma ile hem literatüre hem de iş dünyasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırma ile kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansına olan etkisi incelenmiş olup bu etkide örgütsel özümleme kapasitesinin aracılık rolü ampirik olarak test edilmiştir.

Tippins ve Sohi (2003) bildirimsel ve prosedürel hafıza alt boyutlarıyla ele alınan örgütsel hafıza ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu doğrultuda hizmet sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada; sektör bilgisi alt boyutunun firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmış olmakla birlikte literatürü destekleyici özelliktedir. Bu doğrultuda organizasyonların sektör bilgilerini artırıcı faaliyetlerde bulunmaları hem stratejik karar alma süreçlerinde hem de performanslarını artırmada önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile bu bulgu, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör hakkında bilgi edinme çabalarının stratejik karar süreçlerini güçlendirdiğini ve bu bilgilerin performans artışına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte meslek bilgisinin ise negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca spesifik iş bilgi ve yetkinliklerinin dar bir alana odaklanması veya mesleki bilgilerin güncel olmaması gibi faktörlerin sebep olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte meslek bilgisinin firma performansı üzerindeki negatif etkisi, belirli uzmanlık alanlarına aşırı odaklanmanın geniş ölçekli

organizasyonel uyum ve yenilikçi yaklaşımları sınırlandırabileceğine işaret etmektedir. İşletmelerin bu durumun farkında olarak, mesleki bilgi altyapılarını yenilemeye ve çeşitlendirmeye yönelik adımlar atmaları önerilmektedir.

Chakravarty, Grewal ve Sambamurthy (2013) yaptıkları araştırma sonucunda bilişim teknolojileri yetkinliklerinin etkileştirici ve kolaylaştırıcı rollerinde örgütsel çevikliğin firma performansını artırıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bir şekilde Çakmak (2022) örgütsel çevikliğin de firma performansına pozitif yönde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel çeviklik, işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarına ve rekabet ortamına etkin bir şekilde uyum sağlamalarını sağlayan kritik bir yetkinliktir. Geçmiş yıllarda yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular ile bu çalışmada hızın firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucu literatür destekler niteliktedir. Araştırmada, örgütsel çevikliğin hız alt boyutunun firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ancak yetkinlik, esneklik ve cevap verme alt boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, hızın hizmet sektöründe kritik bir rekabet avantajı sağladığını, diğer alt boyutların ise performansa daha dolaylı yollarla katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkisine özümseme kapasitesinin kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Alan yazın incelendiğinde Liu, Ke, Wei ve Hua (2013) yaptıkları araştırmada özümseme kapasitesinin ve tedarik zinciri çevikliğinin, bilişim teknolojileri yeteneklerinin firma performansı üzerindeki etkisine tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Francalanci ve Morabito (2008) ise bilgi sistemleri ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın literatüre hizmet sektörü bağlamında örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık etkisini kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansı ilişkisinde ele almasından kaynaklanan özgün bir katkısı bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre, bilginin edinilmesi ve asimile edilmesi alt boyutları kurumsal hafıza, örgütsel çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracılık etkisi yaratmıştır. Bu bulgular, örgütlerin çevreden topladıkları bilgiyi etkin bir şekilde işleme ve organizasyonel süreçlere entegre etme becerisinin, performans artışı açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Örgütlerin günümüz yoğun küresel rekabet koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajına ve yüksek örgütsel performansa sahip olabilmeleri ihtiyaç duydukları bilgileri dış çevreden edinebilmeleri ve bunu ticari fayda sağlamak üzere dönüştürerek kullanabilmelerine bağlıdır. Bununla birlikte rakiplerine kıyasla öngörülemeyen olaylar karşısında hızlı, esnek ve zamanında cevap verebilmesini sağlayacak dinamik yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Alan yazın incelendiğinde hizmet sektörü bağlamında kurumsal hafızanın ve firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık etkisini inceleyen ampirik çalışmaların yok denecek kadar az sayıda olması sebebiyle bu çalışmanın literatüre özgün bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Diğer bir deyişle bu çalışma, özellikle hizmet sektöründe kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma performansı üzerindeki etkilerini özümseme kapasitesinin aracılığı bağlamında inceleyen nadir araştırmalardan biri olarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Daha önceki çalışmaların büyük çoğunluğu, üretim sektörlerine odaklanmış ve farklı aracılık mekanizmalarını ele almıştır. Hizmet sektöründe yapılan bu çalışma, dinamik yeteneklerin firma performansına olan etkisini anlamak için önemli bir perspektif sunmaktadır.

Bu araştırma kapsamında örneklem olarak İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan işletme sahipleri, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler ele alındığı için sonuçların genellenebilirlik özelliği açısından bir kısıta sahiptir. İkinci kısıt ise toplanan verilerin araştırmaya katılan 445 kişi ile sınırlı olmasıdır. Bu alanda gelecekte farklı sektörlerde de araştırma yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca, örgütsel çeviklik ve özümseme kapasitesi alt boyutlarının doğrudan ve dolaylı etkilerinin daha geniş kapsamlı analizleri, bu dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- B Ab Hamid, M. R., Sami, W. ve Sidek, M. M. (2017, September). *Discriminant validity assessment: use of fornell ve larcker criterion versus htmt criterion*. In Journal of Physics: Conference Series. 890(1), 1-5. doi :10.1088/1742-6596/890/1/012163
- M Abdi, H. ve Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*. 2(4), 433-459. doi:<https://doi.org/10.1002/wics.101>
- Abran, A. ve Buglione, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. *Advances in Engineering Software*. 34(6), 339-349. [https://doi.org/10.1016/S0965-9978\(03\)00033-4](https://doi.org/10.1016/S0965-9978(03)00033-4).
- K Abreu, M. (2011). *Handbook of regional innovation and growth*. USA: Edward Elgar Publishing. doi:10.4337/9780857931504
- Abu Bakar, A. H., Yusof, M. N., Tufail, M. A. ve Virgiyanti, W. (2016). Effect of knowledge management on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0006>
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. ve Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46. https://ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._3_December_2010/4.pdf
- Ackerman, M. S. ve Halverson, C. (2004). *Organizational memory as objects, processes, and trajectories: An examination of organizational memory in use*. Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 13, 155-189. doi:<https://doi.org/10.1023/B:COSU.0000045805.77534.2a>
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2005, Haziran 01). Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri arasındaki ilişkiler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13683/165574>

- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. ve Lynn, G. S. (2014). Antecedents and consequences of organizations' technology sensemaking capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 88. 216 - 231. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.07.002>
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185 - 206. doi:<https://doi.org/10.18394/iid.439184>
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. K. ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54
- Almahamid, S. M. (2013). E-government system acceptance and organizational agility: Theoretical framework and research agendas. *International Journal of Information*, 5(1), 4 - 18. ISSN 2076-9202_4
- Al-Matari, E. M.-S. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance ve Accounting*, 6(1), 24-48. <http://dx.doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- 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. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255639>
- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. New York, NY: Springer. doi:10.1007/978-1-4614-5251-5_4
- Armstrong, M. ve Stephen, T. (2003). *Armstrong's handbook of human resources management–practice manual*. Ashford Colour Press.
- Arof, K. Z., Ismail, S. ve Saleh, A. L. (2018). Contractor's performance appraisal system in the malaysian construction industry: Current practice, perception and understanding. *International Journal of Engineering ve Technology*, 7(3-9), 46-51. doi:<https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.9.15272>

- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. ve Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25 - 37. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement>
- Ávila, M. M. (2022). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 185-210. doi:<https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>
- AlTaweel, I. R. ve Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability*, 13(14), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Arokodare, M. A. ve Asikhia, O. U. (2020). Strategic agility: Achieving superior organizational performance through strategic foresight. *Global Journal Of Management and Business Research*, 20(3), 7-16. <http://dx.doi.org/10.34257/GJMBRAVOL20IS3PG7>
- Baddeley, A. (2013). *Essentials of human memory, classic edition*. London: Psychology Press. doi:DOI:10.4324/9780203587027
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Psychology*, 3(2), 77–85. doi:<https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x>
- Basri, S. ve Zorlu, K. (2020). Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 147 - 164. doi:<https://doi.org/10.30976/susead.705821>

- Başak, Z. S. (2021). *Örgütsel Hafıza ve Öğrenen Örgütlerin Adaptasyon ve Firma Performansı Etkisinde Örgütsel Çift Yönlülüğün Aracı Rolü: Bilişim ve Teknoloji Sektöründe Bir Araştırma* [Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Bayrak, C. ve Himmetoğlu, B. (2021). Öğretim elemanlarının örgütsel hafıza ve işgücü çevikliğine yönelik görüşleri arasındaki ilişkide işle bütünleşmenin aracılık rolü. [Doktora Tezi] Eskişehir Üniversitesi.
- Bencsik, A., Löre, V. ve Marosi, I. (2009). *From individual memory to organizational memory*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 3(8), 1-6. doi: doi.org/10.5281/zenodo.1333983
- Buckley, P. J., Glaister, K. W., Klijn, E. ve Tan, H. (2009). Knowledge accession and knowledge acquisition in strategic alliances: The impact of supplementary and complementary dimensions. *British Journal of Management*, 20(4), 598–609. doi:http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00607.x
- Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Sadeghi, A., Temouri, Y. ve Tatoglu, E. (2022). Absorptive capacity and organizational performance in an emerging market context: Evidence from the banking industry in turkey. *Journal of Business Research*, 139, 1575-1587. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.077
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Davison, R. M. ve Liang, L. (2013). *Developing organizational agility through it capability and km capability: The moderating effects of organizational climate*. Pacific Asia Conference Information Systems
- Camisón, C. ve Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707 - 715. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2011). Non technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.001

- Caragliu, A. ve Nijkamp, P. (2012). The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers: The cohen and levinthal model revisited. *Applied Economics*, 44(11), 1363–1374. doi:doi:10.1080/00036846.2010.539549
- Casey, A. ve Olivera, F. (2003). *Learning from the past: A review of the organizational memory literature, organizational learning and knowledge*. 5th International Conference, 1-27.
- Cegarra-Navarro, J. G. ve Martelo-Landroguéz, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility: Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. *Journal of Intellectual Capital*, 21(3), 459-479. doi:https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0048
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. ve Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. Kibele Yayınları.
- Chakraborty, D. ve Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (hrp) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90. https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0025
- Chakravarty, A., Grewal, R. ve Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. *Information systems research*, 24(4), 976-997. https://doi.org/10.1287/isre.2013.0500
- Chang, D. R. ve Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 1(61), 13-23. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.005
- Chang, J., Choi, B. ve Lee, H. (2004). An organizational memory for facilitating knowledge: An application to e-business architecture. *Expert Systems with Applications*, 2(26), 203–215. doi:10.1016/s0957-4174(03)00135-0

- Chaparro, X. F., Kozesinski, R. ve Camargo Júnior, A. S. (2019). Absorptive capacity in startups: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (JEMI), 17(1), 57-95. doi:<https://doi.org/10.7341/20211712>
- Chashmi, N. ve Fadaee, M. (2016). Impact of financial performance and growth opportunities on success or failure of companies: Evidence from tehran stock exchange. *Journal of Accounting ve Marketing*, 5(2), 2-5. doi:10.4172/2168-9601.1000166
- Chen, Y. S., Lin, M. J. ve Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>
- Cho, S. W. ve Korte, B. (2014). The evaluation on the three critical models of absorptive capacity: A case study on logistics company in korea. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 2(5), s. 119 - 125. doi:10.13189/ujibm.2014.020502
- Choi, S. (2014). Developing relationship-specific memory and absorptive capacity in interorganizational relationships. *Information Technology and Management*, 15, 223-238. doi:<https://doi.org/10.1007/s10799-014-0181-5>
- Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence*. Edward Elgar Publishing. https://www.researchgate.net/publication/42242002_The_Growth_of_Firms_A_Survey_of_Theories_and_Empirical_Evidence
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of r ve d. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596. doi:<https://doi.org/10.2307/2233763>
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128 - 152. doi:10.2307/2393553

- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.2.227>
- Conklin, J. (1996). Designing organizational memory: Preserving intellectual assets in a knowledge economy. (1), 1-41. *Group Decision Support Systems*.
- Croasdell, D. (2001). It's role in organizational memory and learning. *Information Management Systems*, 18(1), 8-11. <https://doi.org/10.1201/1078/43194.18.1.20010101/31260.2>
- Croasmun, J. T. ve Ostrom, L. (2011). Using likert-type scales in the social sciences. *Journal of Adult Education*, 40(1), 19-22. <https://eric.ed.gov/?id=EJ961998>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cross, K. F. ve Lynch, R. L. (1992). For good measure. *CMA Magazine*, 66(3), 20-23.
- Cross, R. L. ve Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Çakmak, F. (2022). Yapısal sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (48), 171-184. <https://doi.org/10.30794/pausbed.876137>
- Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracı rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790072>
- Chang, S. C., Lin, N. P., Yang, C. L. ve Sheu, C. (2003). Quality dimensions, capabilities and business strategy: An empirical study in high-tech industry. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 14(4), 407-421. <https://doi.org/10.1080/1478336032000047228>
- Cho, H. E., Jeong, I., Kim, E. ve Cho, J. (2023). Achieving superior performance in international markets: The roles of organizational agility and absorptive

- capacity. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 38(4), 736-750.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2021-0425>
- Çelik, D. ve Uzunçarşılı, Ü. (2023). Is the effect of organizational ambidexterity and technological innovation capability on firm performance mediated by competitive advantage: An empirical research on turkish manufacturing and service industries. *SAGE Open*, 13(4), 1-21.
<https://doi.org/10.1177/21582440231206367>
- Daniel, S. (2019). *Quantitative methods for the social sciences (cilt 1)*. Cham, Switzerland: Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. ve Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility and organizational creativity in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Demirbag, M. T. (2006). An analysis of the relationship between tqm implementation and organizational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847. <https://dx.doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Demirer, S. ve Nartgün, Ş. S. (2020). Özümseme kapasitesi ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2186-2204. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/article/676981>
- Dess, G. G. ve Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dobbs, M. ve Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: Recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior ve Research*, 13(5), 296–322. doi:<https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Dow, K. E., Hackbarth, G. ve Wong, J. (2013). Data architectures for an organizational memory information system. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(7), 1345-1356.

- Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: a critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 312 - 329. doi:10.1007/bf03396860
- Dunham, A. (2010). *Knowledge management in the context of an ageing workforce: Organizational memory and mentoring*. New Zealand: University of Canterbury. doi:http://dx.doi.org/10.26021/8855
- Dunham, A. ve Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: The development of an organizational memory scale. *Doktora Tezi*. University of Canterbury. 21(2), 126 - 145. doi:https://doi.org/10.1108/TLO-04-2011-0026
- Dyer, J. H. ve Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. doi:https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632
- DeCoster, J. ve Claypool, H. (2004). *Data analysis in spss*. https://www.academia.edu/15281435/Data_analysis_in_SPSS
- El Louadi, M. ve Tounsi, I. (2008). Do organizational memory and information technology interact to affect organizational information needs and provision? *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 4(4), 21 - 39. doi:10.4018/jkm.2008100102
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımları: Kavramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343- 369. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423867297.pdf>
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. ve Leal-Rodríguez, A. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 1 - 8. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.014
- Flatten, T. C., Greve, G. I. ve Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in smes: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152. doi:10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:https://doi.org/10.1177/002224378101800104

- Fosfuri, A. ve Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187. doi:<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.012>
- Francalanci, C. ve Morabito, V. (2008). Is integration and business performance: The mediation effect of organizational absorptive capacity in smes. *Journal Of Information Technology*, 23(4), 297–312. doi:[doi:10.1057/jit.2008.18](https://doi.org/10.1057/jit.2008.18)
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares (pls-sem): Regression and structural equation models*. North Carolina: Statistical Publishing Associates.
- Ghalayini, A. M. ve Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations ve Production Management*, 16(8), 63-80. doi:<https://doi.org/10.1108/01443579610125787>
- Glass, A. J. ve Saggi, K. (1998). International technology transfer and the technology gap. *Journal of Development Economics*, 55(2), 369-398. doi:[https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(98\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(98)00041-8)
- Goldman, L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations : Strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Guerrero, L. A. ve Pino, J. A. (2001). *Understanding organizational memory*. In *SCCC 2001*. 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society 124 - 132. IEEE. doi:<https://doi.org/10.1109/SCCC.2001.972640>
- Gürbüz, F. G. ve Hatunoğlu, S. B. (2022). Assessment of organizational agility: Adaptation and validation of the scale for application in turkey. *Journal Of Management Marketing And Logistics*, 9(1), 27-37. doi:<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1546>
- Hackbarth, G. ve Grover, V. (1999). The knowledge repository: Organizational memory information systems. *Information Systems Management*, 16(3), 21 - 30. doi:<https://doi.org/10.1201/1078/43197.16.3.19990601/31312.4>

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. ve Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research* (JABR), 31(2), 675 - 686. doi:<https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Hermuningsih, S. (2018). *Effect of financial performance on company growth with company size as moderating variable*. Proceedings of the 1st International Conference on Life, Innovation, Change and Knowledge (ICLICK 2018) 211-215. doi:<https://doi.org/10.2991/iclick-18.2019.43>
- Hilkenmeier, F., Bohndick, C., Bohndick, T. ve Hilkenmeier, J. (2020). Assessing distinctiveness in multidimensional instruments without access to raw data—a manifest fornell-larcker criterion. *Frontiers in Psychology*, 1-9. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00223>
- Horney, N. (2013). *Agility research: History and summary*. Strategic Agility Institute, 1 - 54.
- Hu, H., Wang, N. ve Liang, H. (2023). Effects of intellectual and social alignment on organizational agility: A configurational theory approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(2), 490 - 529. doi:10.17705/1jais.00780
- Huang, D., Chen, S., Zhang, G. ve Ye, J. (2018). Organizational forgetting, absorptive capacity and innovation performance: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 56(1), 87-104. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0200>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis new york*. NY:Macmillan.
- İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Çetinkaya, E. (2022). Öğrenme yeteneği, teknolojik öğrenme, örgütsel hafıza ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(1), 315-329. <https://doi.org/10.31671/doujournal.995317>
- İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Karakuş, H. (2023). Girişimsel yönelim, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 433-447. doi:<https://doi.org/10.31671/doujournal.1190532>

- İmamoğlu, S. Z., Türkcan, H. ve Karakuş, H. (2023). Girişimsel yönelim, özümseme kapasitesii ve firma performansı arasındaki ilişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1), 433 - 447. doi:<https://doi.org/10.31671/doujournal.1190532>
- Jackson, M. ve Johansson, C. (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(6), 482 - 488. doi:Doi:10.1108/09576060310491342
- Johnson, S. (2005). *The pyramids and pitfalls of performance measurement*. ACCA Newsletter (1), 1-9. <https://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/27/lixingcun86a3c92bb73c4578b728984be2245926.pdf>
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355-376. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507606067172>
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 1 - 11. doi:doi:10.1177/2394964319868321
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A. ve Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70-79. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/9040/%5BHarvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20%26.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Karaköse, M. A. (2019). Liderlik tarzları, örgütsel dayanıklılık, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisi. *Doktora Tezi*. Gebze Teknik Üniversitesi. <https://platform.almanhal.com/Details/Thesis/2000183819>
- Kedia, B. L. ve Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative

- management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559-571.
doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307424>
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Yayıncılık.
- Kim, L. (1997). The dynamics of samsung's technological learning in semiconductors. *California Management Review*, 39(3), 86-100.
doi:<https://doi.org/10.2307/41165900>
- Kingston, J. ve Macintosh, A. (2000). *Knowledge management through multi-perspective modelling: Representing and distributing organizational memory*. Knowledge-Based Systems 221 - 239. doi:https://doi.org/10.1007/978-1-4471-0745-3_15
- Kızıldağ, D. (2010). Örgütsel hafıza kaybını önlemede işten ayrılma mülakatları: Bir mülakat formu örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 181 - 190.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kumar, A. ve Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations ve Production Management*, 15(2), 36 - 53.
doi:<https://doi.org/10.1108/01443579510080409>
- Kuutti, K. ve Bannon, L. J. (1996). *Shifting perspectives on organizational memory: from storage to active remembering*. Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences. 3, 156-167. Wailea, HI, USA: IEEE. doi:DOI: 10.1109/HICSS.1996.493187
- King, A. W. ve Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1%3C75::AID-SMJ145%3E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1%3C75::AID-SMJ145%3E3.0.CO;2-I)
- Kmieciak, R. (2019). Improving sme performance through organizational memory: The role of open-mindedness culture. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 473-491. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2019-0003>

- Küsbeci, P. ve Altındağ, E. (2022). The effect of corporate memory and organizational learning on the firm performance through corporate culture. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(36), 1208-1223. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1103239>
- Lane, P. J. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C461::AID-SMJ953%3E3.0.CO;2-L)
- Lane, P. J., Koka, B. R. ve Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 4, 833-863. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>
- Lane, P. J., Salk, J. E. ve Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lehner, F. ve Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems? *Information Systems Frontiers*, 2(3 / 4), 277-298. <https://doi.org/10.1023/A:1026516627735>
- Levitt, B. ve March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Li, Z., YeZhuang, T. ve ZhongYing, Q. (2004). *An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies*. In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences 2004. 1-10). IEEE. doi:<https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265569>
- Lin, H. F. (2015). Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K. ve Hua, Z. (2013). The impact of it capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain

- agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452–1462.
doi:doi:10.1016/j.dss.2012.12.016
- Lee, Y. M. ve Yang, C. (2014). The relationships among network ties, organizational agility and organizational performance: A study of the flat glass industry in taiwan. *Journal of Management ve Organization*, 20(2), 206-226.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.32>
- Lungu, F. M. (2020). *The influence of strategic agility on firm performance*. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 14(1), 102-110. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0011>
- Mansouri, Z., Razmavar, T. ve Ali, M. (2014). An investigation on the effects of organizational memory and human capital on innovation and absorptive capacity. *Management Science Letters*, 4(6), 1223-1228.
<https://m.growingscience.com/beta/msl/1495-an-investigation-on-the-effects-of-organizational-memory-and-human-capital-on-innovation-and-absorptive-capacity.html>
- Marhraoui, M. A. ve Manouar, A. E. (2017). Towards a new framework linking knowledge management systems and organizational agility: An empirical study. *International Journal of Computer Science ve Information Technology (IJCSIT)*, 9(1), 21 - 36. doi:<https://doi.org/10.48550/arXiv.1707.08182>
- Marzec, P. E., Tan, K. H. ve Matthews, R. L. (2014). New insights to absorptive capacity: A study into knowledge stocks and social integration mechanisms. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, 1-10).
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2014.11701abstract>
- Matusik, S. F. ve Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management*, 31(4), 549 - 572.
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206304272293>
- McMahon, R. G. (1998). Stage models of sme growth reconsidered. *Small Enterprise Research*, 6(2), 20-35. doi:<https://doi.org/10.5172/ser.6.2.20>

- Mehralian, G., Nazari, J. A. ve Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the bsc approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0457>
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader* (Cilt 9). San Francisco: John Wiley ve Sons.
- Minbaeva, D. B., Makela, K. ve Rabbiosi, L. (2007). Absorptive capacity and knowledge transfer: Individual level. *Copenhagen Business School*, 1-39.
- Mohammed, H. Z. ve Omer, D. Y. (2021). Testing the relationship between organizational memory and organizational agility. A case study of duhok private banks. *Journal of Business and Social Science Review*, 2(4), 45-53. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jbssrnet.com/wp-content/uploads/2021/05/5.pdf>
- 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. doi:<https://doi.org/10.1177/002224379703400108>
- Moorman, C. ve Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 698 - 723. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255634>
- Morrison, J. (1997). *Organizational memory information systems: characteristics and development strategies*. In Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences. 2, 300 - 309. Wailea, HI, USA: IEEE. doi:<https://doi.org/10.1109/HICSS.1997.665546>
- Mouritsen, J. (1998). Driving growth: Economic value added versus intellectual capital. *Management Accounting Research*, 9(4), 461-482. doi:<https://doi.org/10.1006/mare.1998.0090>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296 - 309. doi:[doi:10.5539/ijbm.v11n5p296](https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296)

- Narkunienė, J. ve Ulbinaitė, A. (2018). Comparative analysis of company performance evaluation methods. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(1), 125-138. <https://hal.science/hal-02121048/>
- Naseer, M. A. (2019). Critical issues at the upstream level in sustainable supply chain management of agri-food industries: Evidence from pakistan's citrus industry. *Sustainability*, 11(5), 1-19. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/5/1326>
- Naz, F., Ijaz, F. ve Naqvi, F. (2016). Financial performance of firms: Evidence from pakistan cement industry. *Journal of Teaching and Education*, 5(01), 81-94. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2788357
- Neely, A., Adams, C. ve Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- Nwokeji, J. C., Aqlan, F., Barn, B., Clark, T. ve Kulkarni, V. (2018). *A modelling technique for enterprise agility*. Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences, 4631 - 4640
- O'Farrell, P. N. ve Hitchens, D. M. (1988). Alternative theories of small-firm growth: a critical review. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 20(10), 1365-1383. doi:<https://doi.org/10.1068/a201365>
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2005). *A framework for enterprise agility and the enabling role of digital options*. Business Agility and Information Technology Diffusion: IFIP International Working Conference, 180, 295 - 312. doi:https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_19
- Overby, E., Bharadwaj, A. ve Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120 - 131. doi:Doi:10.1057/Palgrave.Ejis.3000600
- Pallant, J. F. (2000). Development and validation of a scale to measure perceived control of internal states. *Journal of Personality Assessment*, 75(2), 308–337. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7502_10.
- Pang, K. ve Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping

- companies in taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36-52.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MABR-03-2018-0007/full/html>
- Prange, C. (2016). engaging with complex environments: Why agility involves more than running hard. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 3(3), 182 - 197. doi:<https://doi.org/10.1504/IJCLM.2016.080328>
- Pu, K. ve Liu, W. (2023). Is absorptive capacity the "panacea" for organizational development? A meta analysis of absorptive capacity and firm performance from the perspective of constructivism. *Plos One*, 18(2), 1 - 24. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282321>
- Pun, K. F. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106>
- Potdar, P. K., Routroy, S. ve Behera, A. (2017). Agile manufacturing: a systematic review of literature and implications for future research. *Benchmarking: An International Journal*, 24(7), 2022–2048. doi:Doi:10.1108/Bij-06-2016-0100
- Pütz, L. ve Werner, A. (2023). Absorptive capacity in family firms: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, Springer, 1-56. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00651-y>
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L. ve Felipe, C. (2015). *Information systems capabilities and organizational agility: Understanding the mediating role of absorptive capacity when influenced by a hierarchy culture*. 2nd International Symposium on Partial Least Squares Path Modeling, Seville (Spain), 1-12. <https://doi.org/10.3990/2.332>
- Rosenzweig, E. D., Roth, A. V. ve Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00037-8)

- Rulke, D. L., Zaheer, S. ve Anderson, M. H. (2000). Sources of managers' knowledge of organizational capabilities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 134-149. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2892>.
- Salojärvi, S., Furu, P. ve Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in finnish smes. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 103-122. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270510590254>
- Schilling, M. A. (1998). Technological lockout: an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure. *Academy of Management Review*, 23(2), 267-284. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533226>
- Schmidt, T. (2005). *What determines absorptive capacity*. In DRUID summer conference. 1-34. https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/veranstaltungen/inno_patenting_conf/schmidt.pdf
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1 - 2), 7 - 22. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445 - 460. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Stein, E. W. (1995). Organizational memory: Reviews of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17 - 32. doi:[https://doi.org/10.1016/0268-4012\(94\)00003-C](https://doi.org/10.1016/0268-4012(94)00003-C)
- Stein, E. W. ve Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, 6(2), 85 - 117. doi:<https://doi.org/10.1287/isre.6.2.85>
- Symonds, P. M. (1924). On the loss of reliability in ratings due to coarseness of the scale. *Journal of Experimental Psychology*, 7(6), 456-461. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0074469>
- Şen, Y. (2014). Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi.

- Tallman, S. (2006). *Dynamic capabilities*. The Oxford Handbook of Strategy
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&velr=veid=AQXnDAAQBAJveoi=fn&dvepg=PA378&vedq=Dynamic+capabilities+are+complex+systems+of+tallman&veots=gIhJx8hfeJvesig=4R0P9_khlvPCv717y2zpdkaZFPMveredir_esc=y#v=onepage&vedq=Dynamic%20capabilities%20are%20complex%20systems%20of
- Tallman, S. (2015). Dynamic capabilities. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–3.
doi:DOI: 10.1002/9781118785317
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737. doi:<https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Tarka, P. (2017). The comparison of estimation methods on the parameter estimates and fit indices in sem model under 7-point likert scale. *Archives of Data Science*, 2(1), 1-16. <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000067794>
- Teece, D. J. (2011). Dynamic capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*, 75(2), 29-32. <https://iveybusinessjournal.com/publication/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers/>
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509 - 533.
doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tippins, M. J. ve Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761. doi:doi:10.1002/smj.337
- Tittenbrun, J. (2014). Talcott parsons’ economic sociology. *International Letters of Social And Humanistic Sciences*, 13(2), 20 - 40.
- Turanlı M. ve Güriş S. *Temel istatistik*. Der Yayınları, 4.Basım, 2012.
- Tseng, C., Chang, P. D. ve Hung, C. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971–983. doi:<https://doi.org/10.1108/13673271111179316>

- Tseng, Y. H. ve Lin, C. T. (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. *Information Sciences*, 181(17), 3693-3708. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ins.2011.04.034>
- Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774 - 786. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Trkawi, M. (2022). Improving organizational agility and resilience within engineer-to-order strategy. *Industrial Engineering and Management*, 1 - 46. Jönköping.
- Unsal, Y. ve Altindag, E. (2021). The effect of chaos modern strategic management techniques on firm performance. *Journal of Business Economics and Finance*, 10(2), 72-87. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1406>
- Ünlüönen, M. B. ve Boylu, Y. (2020). Özümseme kapasitesi literatürüne yönelik bir değerlendirme. *Third Sector Social Economic Review*, 55(4), 2399-2419. doi:<http://dx.doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1431>.
- Van Den Bosch, F. A., Van Wijk, R. ve Volberda, H. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. *Erim Report Series Research in Management*, 1 - 54. doi:<https://ssrn.com/abstract=411675>
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W. ve De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Van Heijst, G., Van Der Spek, R. ve Kruizinga, E. (1997). Corporate memories as a tool for knowledge management. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 41 - 54. doi:[https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00021-3)
- Volberda, H. W., Foss, N. J. ve Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>

- Vasconcelos, A. C., Martins, J. T., Ellis, D. ve Fontainha, E. (2019). Absorptive capacity: A process and structure approach. *Journal of Information Science*, 45(1), 68-83. doi:<https://doi.org/10.1177/0165551518775306>
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Vorhies, Douglas W. Harker, Michael ve Rao, C. P. (1999) The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*. 33(11/12), 1171-1202. <https://doi.org/10.1108/03090569910292339>
- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. <https://doi.org/10.1509/Jmkg.69.1.80.55505>
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>
- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343 - 391. doi:[doi:10.1007/s11301-020-00186-6](https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6)
- Walter, A. T. (2020). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? a systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. doi:<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wang, S. (2023). The influence of organizational memory on innovation performance of private enterprises: A moderating effect based on absorptive capacity. *The Eurasians: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 4(41), 28-40. doi:[https://doi.org/10.35678/2539-5645.4\(41\).2023.28-40](https://doi.org/10.35678/2539-5645.4(41).2023.28-40)
- Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. *Journal of Black Psychology*, 44(3), 219-246. doi:<https://doi.org/10.1177/0095798418771807>

- Watts, T. ve McNair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226-241 <https://doi.org/10.1108/09675421211281308>
- Wendler, R. (2014). *Development of the organizational agility maturity model*. In 2014 Federated Conference on Computer Science and Information System, 2, 1197 - 1206. doi:<https://doi.org/10.15439/2014F79>
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and it service industry: Insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(21), 439 - 482. doi:[doi:10.17705/1cais.03921](https://doi.org/10.17705/1cais.03921)
- Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and it service industry: insights from an empirical investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(21), 439-482. doi:[doi:10.17705/1cais.03921](https://doi.org/10.17705/1cais.03921)
- Williams, B., Onsmann, A. ve Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: a five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine*, 8, 1-13. <https://doi.org/10.33151/Ajp.8.3.93>
- Willits, F. K., Theodori, G. L. ve Luloff, A. E. (2016). Another look at likert scales. *Journal of Rural Social Sciences*, 31(3), 126-139. <https://egrove.olemiss.edu/jrss/vol31/iss3/6/>
- Wongrassamee, S., Simmons, J. E. ve Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29. doi:<https://doi.org/10.1108/13683040310466690>
- Xie, X., Zou, H. ve Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis. *Journal Of Business Research*, 88, 289–297. doi:[Doi:10.1016/J.Jbusres.2018.01.019](https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2018.01.019)
- Yang, C. ve Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022 - 1044. doi:<https://doi.org/10.1108/00251741211238319>

- Yates, J. (1988). *Creating organizational memory: Systematic management and internal communication in manufacturing firms*. Working Paper. 1880-1920.
- Yeganegi, K. ve Azar, M. Z. (2012). *The effect of it on organizational agility*. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management in Proceedings of the 2012, 3 (6), 2537 - 2544. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-IT-on-Organizational-Agility-Yeganegi-Saber/55a975b398cb55fd8d340d669b5d54daa3388f43>
- Yıkılmaz, İ. ve Çekmecelioğlu, G. H. (2022). Büyük ve Küçük İşletmelerin Örgütsel Çeviklik ve Yenilik İlişkilerinin İncelenmesi. *Doktora Tezi*. T.C. Kocaeli Üniversitesi, 45-46.
- Yıldırım, Y. (2022). *Güncel kavramlarla örgütsel davranış*. İçinde Eğitim Yayınevi.
- Yildiz, F. H. (2011). Construction of multi dimensional performance measurement model in business organizations: an empirical study. *Journal of Economic ve Social Studies*, 1(1). <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423906060.pdf>
- Yusof, M. N. ve Bakar, A. A. (2012). Knowledge management and growth performance in construction companies: A framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 128-134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.022>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1 - 2), 33 - 43. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185 - 203. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. ve El-Hagrassey, G. M. (2002). Competitive analysis and new venture performance: Understanding the impact of strategic uncertainty and venture origin. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 1-28. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.T01-2-00001>

- Zerenler, M. (2003). Kriz dönemlerinde üretim süreci esnekliğinin işletme performansına etkileri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 99-127. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289644>
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy-a taxonomical approach. *Transactions on Engineering Management*, 54(2), 351 - 370. doi:<https://doi.org/10.1109/TEM.2007.893989>
- Zhou, H. ve De Wit, G. (2009). Determinants and dimensions of firm growth. *SCALES EIM Research Reports*, 1-34. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1443897>
- Žitkienė, R. ve Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115 - 129. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15370>
- Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

EKLER

Ek – 1 : Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “**İşletmelerde Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Çevikliğin Firma Büyüme Performansı ile Firma Mali Performansı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özümseme Kapasitesinin Aracılık Rolü**” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal hafıza ve örgütsel çevikliğin firma büyüme performansı ile firma mali performansı üzerindeki etkisi ve bu etkide örgütsel özümseme kapasitesinin aracılık rolü ile ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir. Elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanında bilimsel gelişmelere ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Araştırmanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanımızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Araştırma Sorumlusu: Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

Araştırma Sorumlusu: Yıldız Ünsal (Doktora Öğrencisi)

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Gösterdiği Alan	: ☐ Hizmet
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
	☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Bankacılık/Finans
	☐ Sağlık ☐ Bilişim
	☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Diğer
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular şirketinizin kurumsal hafızası ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
KURUMSAL HAFIZA							
Sosyo-politik Bilgi	1	2	3	4	5	6	7
Organizasyonda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu organizasyonda çalışanları uyumlu yapacak kişisel özellikleri biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu organizasyon içerisinde bir fikri gerçekleştirebilmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu organizasyonda kimin neyi bildiğini iyi biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu organizasyonda bir fikri nasıl olgunlaştıracığımı biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu organizasyonda alınan önemli kararlardan kimin/kimlerin sorumlu olduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Meslek Bilgisi	1	2	3	4	5	6	7
Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleğimin gerektiği işlerde uzmanlaştım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleğimin bu organizasyonda ne anlama geldiğini anlıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Harici Bilgi-Network	1	2	3	4	5	6	7
Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mesleğimle ilgili endüstriyel haberleri nasıl alabileceğimi biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sektör Bilgisi	1	2	3	4	5	6	7
Bu endüstrideki diğer firmalarda işlerin nasıl yürüdüğünü biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sektördeki benzer firmaların nasıl faaliyet gösterdiklerini biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu firmanın en büyük başarısının ne olduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Örgütün Tarihi	1	2	3	4	5	6	7
Geçmişte bu firmaya gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu firmanın geçmişle ilgili en büyük pişmanlıklarını biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu firmanın geçmişindeki önemli dönüm noktalarını biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bu firmanın tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu biliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgütsel çevikliği ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK							
Yetkinlik	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz ürünleri ve bu ürünlere ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz işletme için ve işletme dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Esneklik	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz farklı hacim miktar esnekliğine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cevap Verme	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre daha yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konularındaki değişikliklere çok hızlı cevap verme yeteneğine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hız	1	2	3	4	5	6	7
İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz tüm üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgütsel özümseme kapasitesi ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
ÖRGÜTSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ							
Bilginin Elde Edilmesi	1	2	3	4	5	6	7
Firmamız ihtiyaç ve beklentilerini öğrenmek amacıyla müşterilerden sürekli olarak bilgi toplar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız dış çevredeki (piyasadaki) değişimleri ve fırsatları takip eder ve değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, araştırma kurumları (üniversiteler, teknoloji merkezleri, bilimsel kuruluşlar vb.) ile iş birliğine önem verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, bulunduğu sektördeki gelişmeleri takip etmek amacıyla sektörel kaynaklardan (sektörel dernekler, kuruluşlar, birlikler vb.) bilgi toplar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, piyasadaki teknoloji tedarikçileri ile güçlü bir bağ kurar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yönetim, çalışanları sektöre ilgili bilgi toplamaya (bilgi kaynaklarını kullanmaya) teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda yönetim, ihtiyaç duyulan yeni bilginin elde edilmesi için gerekli desteği sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilginin Asimile Edilmesi	1	2	3	4	5	6	7
Firmamız değişen piyasa koşullarını hızlı biçimde analiz eder ve yorumlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, elde edilen yeni bir bilgiyi içselleştirmek ve yorumlamak için çalışanlarını bilgi düzeyi, yetkinlik ve deneyimlerinden istifade eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, piyasadaki değişimleri (rekabet koşulları, yasal düzenlemeler vb.) fark etmede hızlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Firmamız, çalışanların eğitim programlarına, sektörel toplantılara/etkinliklere, iş forumlarına, fuarlara vb. katılmalarını teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini içeren yayınları/raporları düzenli olarak gözden geçirir ve bunlar üzerinde çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, birimler arasında etkin bir iletişim ve hızlı bir bilgi akışı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda yönetim, problemlerin çözümünde birimler arası iş birliğini teşvik eder ve destekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, problem çözmeye ilişkin geçmiş deneyimlerinden sürekli olarak öğrenir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilginin Dönüştürülmesi	1	2	3	4	5	6	7
Firmamız, bilgi akışı ve bilginin paylaşımını etkin biçimde sağlamak ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden azami ölçüde faydalanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız alternatif yenilikleri araştırmayı ve bunlara adapte olmak için var olan eski bilgileri ve mevcut uygulamaları ortadan kaldırmayı teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda yönetim, çalışanların başkalarından elde ettikleri bilgileri (faydalı, bilimsel ve teknolojik bilgileri) kendi içlerinde kullanmalarını teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, Ar-Ge, üretim ve pazarlama birimleri arasındaki iletişim ve bilgi akışını (Ar-Ge sürecini) etkin biçimde koordine eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, değişen piyasa koşullarını (özellikle trendleri) yeni ürün ve hizmetler açısından göz önünde bulundurur ve değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgileri gelecekte kullanmak için özümser, kayıt altına alır ve saklarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda çalışanlar, işle ilgili deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşırlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Firmamızda çalışanlar, sahip oldukları bilgi ile yeni öngörüler/fikirler arasındaki ilişkiyi başarılı bir şekilde kurabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda çalışanlar, öğrendikleri yeni bilgiyi işlerinde kolay bir biçimde uygulayabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilginin Kullanılması	1	2	3	4	5	6	7
Firmamız, piyasadaki değişime ayak uydurabilmek ve rekabetin getirdiği zorluklarla başa çıkabilmek amacıyla elde edilen yeni bilgiden azami ölçüde faydalanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız sahip olduğu bilgiyi (özellikle yeni teknolojik bilgiyi) ürün/hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde veya iyileştirilmesinde kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız kendi iş stratejilerine üstünlük sağlayan bilgi ve tecrübeyi (teknoloji ve işle ilgili) etkin biçimde uygulama becerisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, yeni ürün ve hizmetleri kolay bir biçimde geliştirir ve uygular.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, bilgiden en iyi şekilde nasıl yararlanacağını sıklıkla göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda yönetim, yeni ürün ve hizmet prototiplerinin geliştirilmesini destekler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, yeni teknolojileri iş süreçlerinde kullanarak daha etkin çalışma yeteneğine sahip olur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız, işle ilgili bir hata oluştuğunda, her adımı izleyebilir ve neyin yanlış gittiğini anlamak için çaba sarf eder.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin işletmenizin mali ve büyüme performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük (2) Düşük (3) Ortalamanın Altı (4) Ortalama (5) Ortalamanın Üstü (6) Yüksek ve (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
İŞLETMENİZİN MALİ VE BÜYÜME PERFORMANSI							
Firma Mali Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlarınızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firma Büyüme Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Pazara sunduğunuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Genel olarak kârlılık düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐