

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
KURUM KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Polathan KÜSBECİ

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN
KURUM KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Polathan KÜSBECİ

Öğrenci No:

140781010

ORCID ID: 0000-0002-4858-3853

Danışman:

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak Sunduğum “**Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10.08.2020

Polathan KÜSBEÇİ



TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **140781010** no'lu **Polathan KÜSBECİ'nin** hazırladığı “*Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*” konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 10.08.2020 günü saat 14:00’da Microsoft Teams programı aracılığıyla online olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ’ne OYBİRLİĞİ’**yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Selahattin SARI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN (Üye) (Düzce Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Polathan KÜSBECİ
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kurumsal Hafıza, Örgütsel Öğrenme, Kurum Kültürü, Firma Performansı

ÖZ

KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KURUM KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Günümüzde işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmesi için gerekli olan kurumsal hafıza, örgütsel öğrenme ve kurumsal kültür kavramları örgütler için vazgeçilmez unsur olmakta ve başarının anahtarı olarak görülmektedir. Araştırmamızın temel amacı, kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmenin kurum kültürü aracılığıyla, firma performansını ne derece ve ne yönde etkilediğinin belirlenmesidir. Bu araştırma modeli çerçevesinde bağımsız değişkenlerimiz olan kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenme alt boyutları ile bağımlı değişkenimiz olan firma performansının alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında, değişkenler arası ilişkilerde kurum kültürünün aracılık rolü sorgulanmıştır.

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren Bilişim ve Teknoloji firmaları üzerinde kapsamlı bir araştırma ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiş, ölçeklerde 7'li likert tipi ifadeler kullanılmıştır. Araştırma modelinde sunulan hipotezler Marmara Bölgesinde bulunan Bilişim ve Teknoloji firmalarından toplanan toplam 635 adet anket SPSS veri işleme istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler çerçevesinde kurum kültürü, örgütsel öğrenme ve kurumsal hafızanın firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkisinde kurum kültürünün aracılık rolünün kısmi etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Name and Surname : Polathan KÜSBECİ
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : PhD, 2020
Major : Business Administration
Key Words : Corporate Memory, Organizational Learning, Corporate Culture, Firm Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF CORPORATE MEMORY AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON THE FIRM PERFORMANCE THROUGH CORPORATE CULTURE

Today, the concepts of corporate memory, organizational learning and corporate culture, which are necessary for businesses to survive, are indispensable elements for organizations and they are seen as the key to success. The main objective of this research is to determine the extent and direction in which corporate memory and organizational learning affect firm performance through corporate culture. Within the framework of this research model, the relationship between the sub-dimensions of corporate memory and organizational learning, which are our independent variables, and the sub-dimensions of firm performance, which is our dependent variable, were examined. In addition, the role of corporate culture as an intermediary in the relations between variables was questioned in the scope of the research.

The research was carried out with comprehensive research on IT and Technology companies operating in Istanbul. The questionnaire method was chosen as the data collection method, and 7-point Likert-type expressions were used in the scales. 635 IT and Technology Companies in the Marmara region participated in the study. The hypotheses in the research model were analyzed using SPSS data processing statistics programs.

Within the framework of the analyzes, it was determined that corporate culture, organizational learning and corporate memory have a significant effect on firm performance. However, it was determined that the mediation role of corporate culture has a partial effect on the effect of corporate memory and organizational learning on firm performance.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
GİRİŞ.....	1
1. KURUMSAL HAFİZA	4
1.1. Kurumsal Hafıza Kavramı.....	4
1.2. Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Kurumsal Hafızanın Özellikleri.....	6
1.4. Kurumsal Hafızanın Önemi ve Amacı	7
1.5. Kurumsal Hafıza Mekanizması	9
1.5.1. Kurumsal Hafızanın Temel Rolü ve Yapısı.....	10
1.5.2. Kurumsal Hafızanın İlişkileri ve Gelişimi	11
1.5.3. Kurumsal Hafızanın Biçimleri ve Seviyesi.....	13
1.5.4. Kurumsal Hafızanın Süreçleri.....	15
1.6. Kurumsal Hafıza Türleri.....	18
1.6.1. Bildirimsel Hafıza	18
1.6.1.1. Olaysal Hafıza	19
1.6.1.2. Anlamsal Hafıza	20
1.6.1.3. Olaysal ve Anlamsal Hafıza Arasındaki İlişki	21
1.6.2. İşlevsel Hafıza.....	22
1.7. Kurumsal Hafızanın Korunması	22
1.8. Duygusal Hafızanın, Kurumsal Hafıza Üzerindeki Rolü	23
1.9. Kurumsal Hafızaya İlişkin Temel Modeller	25
1.9.1. Walsh ve Ungson’ın Örgütsel Hafıza Modeli.....	25
1.9.2. Stein ve Zwass’ın Örgütsel Hafıza Modeli	26
1.9.3. Anand, Manz ve Glick’in Örgütsel Hafıza Modeli.....	27
1.10. Kurumsal Hafıza ve Katılık Tartışması	28
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	30
2.1. Öğrenme Kavramının Tanımı.....	30

2.2. Öğrenme Süreci	31
2.3. Öğrenme Modelleri.....	33
2.4. Öğrenme Açısından Örgütler.....	37
2.4.1. Bilen Örgüt.....	37
2.4.2. Anlayan Örgüt.....	37
2.4.3. Düşünen Örgüt	38
2.4.4. Öğrenen Örgüt	38
2.5. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri	39
2.5.1. Sistematik Problem Çözme	39
2.5.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme	40
2.5.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme	41
2.5.4. Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme	41
2.5.5. Bilgi Oluşturma ve Paylaşma.....	42
2.6. Öğrenen Örgüt Disiplinleri.....	43
2.6.1. Kişisel Uсталık.....	43
2.6.2. Düşünsel Modeller	44
2.6.3. Paylaşılan Vizyon	44
2.6.4. Takım Halinde Öğrenme.....	45
2.6.5. Sistem Düşüncesi	46
2.7. Örgütsel Öğrenmenin Önündeki Engeller	47
2.8. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki İlişki	48
2.9. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri	50
2.10. Örgütsel Öğrenme Süreci	52
2.11. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıracak Unsurlar	56
2.12. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları.....	57
2.12.1. Argyris ve Schön'ün Modeli.....	57
2.12.2. Fiol ve Lyles'ın Modeli	60
2.12.3. Senge'in Modeli	61
2.12.4. Goh ve Richards Modeli	69
2.12.5. Pedler, Burgoyne ve Boydell'in Modeli	70
2.12.6. Watkins ve Marsick'in Modeli	71
2.12.7. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı	73
2.12.8. Crossan, Lane ve White Modeli.....	74

2.12.9. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi.....	76
2.12.10. Castaneda ve Perez'in Modeli.....	78
3. KURUM KÜLTÜRÜ	80
3.1. Kültür Kavramı.....	80
3.2. Kültürün Özellikleri.....	83
3.3. Kurum Kültürü Kavramı ve Önemi.....	85
3.4. Kurum Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	87
3.5. Kurum Kültürünün Oluşumu.....	87
3.6. Kurum Kültürünün Özellikleri	89
3.7. Kurum Kültürünün Unsurları	90
3.7.1. Gözle Görülebilen (Objektif) Kurum Kültürü Unsurları	90
3.7.1.1. Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn	91
3.7.1.2. Hikâyeler ve Mitler	91
3.7.1.3. Semboller	92
3.7.1.4. Kurumsal Dil	93
3.7.1.5. Kahramanlar	94
3.7.1.6. Törenler ve Ritüeller	95
3.7.2. Gözle Görülmeyen (Sübjektif) Kurum Kültürü Unsurları.....	96
3.7.2.1. Temel Değerler.....	96
3.7.2.2. Varsayımlar ve İnançlar	96
3.7.2.3. Normlar	97
3.8. Kurum Kültürüyle İlgili Kavramlar.....	98
3.8.1. Kurum Kimliği.....	98
3.8.1.1. Görsel Tasarım Olarak Kurum Kimliği	99
3.8.1.2. Bütünleşik iletişim Olarak Kurum Kimliği.....	99
3.8.1.3. Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Olarak Kurum Kimliği	100
3.8.2. Kurum İmajı.....	101
3.8.2.1. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı İlişkisi.....	101
3.8.2.2. Kurum İklimi.....	103
3.8.2.3. Çok Kültürlülük.....	104
3.9. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler	105
3.10. Kurum Kültürünün Fonksiyonları	108
3.11. Kurum Kültürü Model ve Tipolojileri	110

3.11.1. Deal ve Kennedy Modeli	110
3.11.2. Parsons'ın "AGIL" Modeli	111
3.11.3. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli	112
3.11.4. Schein Modeli	114
3.11.5. Ouchi'nin "Z" Kültür Modeli	116
3.11.6. Miles ve Snow Modeli	117
3.11.7. Quinn ve Cameron Modeli.....	119
3.11.8. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	122
3.11.9. Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültür Modeli.....	124
3.11.10. Kotter ve Heskett'in Sınıflandırması	125
3.11.11. Güncel Modeller	127
3.11.11.1. Jones'un Örgüt Kültürü Modeli	127
3.11.11.2. Lahiry'in Örgüt Kültürü Modeli	127
3.11.11.3. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırma Modeli	128
3.11.11.4. Scholz Sınıflaması.....	130
4. FİRMA PERFORMANSI.....	131
4.1. Firma Performansı Kavramı	131
4.2. Nicel ve Nitel Firma Performansı.....	132
4.3. Firma Performansı Türleri	134
4.3.1. Firma Finansal Performansı	134
4.3.2. Firma Pazarlama Performansı.....	135
4.3.3. Firma İnovasyon Performansı	137
4.3.4. Firma Büyüme Performansı	138
5. KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KURUM KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	140
5.1. Araştırma Yöntemi	140
5.2. Araştırma Modeli ve Ölçeğinin Oluşturulması	140
5.3. Anakütle ve Örneklem Seçimi.....	142
5.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı	142
5.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	144
5.6. Verilerin Analizi	145
5.7. Demografik Özellikler	145
5.8. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizi	150
5.9. Keşifsel Faktör Analizi	153

5.10. Korelasyon Analizi	160
5.11. Regresyon Analizi	165
SONUÇ	179
KAYNAKÇA	184
EKLER.....	224
Ek-1. Anket Formu	224



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 2. Watkins ve Marsick'in Örgütsel Öğrenme Modeli.....	72
Tablo 3. Ouchi Modeli	117
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları	141
Tablo 5. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri	151
Tablo 6. Değişkenler için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri	152
Tablo 7. Kurumsal Hafıza Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi	154
Tablo 8. Normatif Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi	155
Tablo 9. Betimsel Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi	156
Tablo 10. Kurum Kültürü Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi.....	158
Tablo 11. Firma Performansı Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi	159
Tablo 12. Korelasyon Tablosunun Değerlendirilmesi	161
Tablo 13. Korelasyon Tablosu	163
Tablo 14. Aracı Etkisi ile Mali Performans Regresyon Analizi	166
Tablo 15. Aracı Etkisi ile Büyüme Performans Regresyon Analizi	167
Tablo 16. Alternatif Model Regresyon Analizi.....	169
Tablo 17. Yol Analizi Beta Katsayıları.....	171
Tablo 18. Modele Ait Bazı İstatistikî Bilgiler.....	171
Tablo 19. Hipotez Kabul/Red Tablosu.....	172

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Hatırlama Süreçleri.....	9
Şekil 2. Kurumsal Hafıza Bileşenleri	11
Şekil 3. Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki İlişkiler.....	12
Şekil 4. Kurumsal Hafıza Oluşumu ve Kullanımı	13
Şekil 5. Kurumsal Hafıza Süreçleri	15
Şekil 6. Walsh ve Ungson’a Göre Kurumsal Hafıza Modeli	26
Şekil 7. Örgütsel Öğrenme Süreci	32
Şekil 8. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme	58
Şekil 9. Crossan, Lane ve White Modeli	75
Şekil 10. Hofstede'nin Dört Kültür Seviyesi	81
Şekil 11. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı İlişkisi.....	103
Şekil 12. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli	121
Şekil 13. Araştırma Modeli	140
Şekil 14. Araştırmaya Katılanların Faaliyet Alanı Sınırları	146
Şekil 15. Araştırmaya Katılanların Faaliyet Gösterdiği Alan.....	146
Şekil 16. Araştırmaya Katılanların Departmanı	147
Şekil 17. Araştırmaya Katılanların Ünvanı/Statüsü	147
Şekil 18. Araştırmaya Katılanların Yaş Bilgisi	148
Şekil 19. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti.....	149
Şekil 20. Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyeleri	149
Şekil 21. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri	150
Şekil 22. Aracı Etkisi Modeli	168

KISALTMALAR

KMO : Kaiser – Meyer – Olkin

Ör. : Örneğin

p : Anlamlılık Düzeyi

r : Pearson Kolerasyon Katsayısı

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Bilim ve teknolojiye günbegün gelişmelerin etkisiyle, insanoğlunun bilgi toplumuna geçişi ile birlikte kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve devamlılıklarını koruyabilmelerini sağlayabilmeleri zorunlu hale gelmektedir. Yaşadığımız çevrenin sürekli biçimde dinamik olmasından ötürü özellikle de örgüt dışı nedenlerden kaynaklanan koşullar kurum ve kuruluşları değişim yapmaya yöneltmektedir. Bundan dolayı her kurumun büyümesi ve hayatta kalabilmesi için yenilikçi bir bakış açısını benimsemesi, yeni teknik ve yöntemler benimseyerek sürekli olarak öğrenmesi ve yetenekli bireyler istihdam ederek başarısını devam ettirebilmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle araştırmamızın örneklemini bilişim ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Tüm bu bilgilerin ışığında; kurumsal hafıza, örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve firma performansı kavramlarının açıklamaları ve bunların birbirleriyle ilgili olan ilişkilerin incelenmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Temel olarak çalışmanın amacı, kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmenin kurum kültürü aracılığıyla, firma performansını ne derece ve ne yönde etkilediği sorusunu yanıtlamaktır. Böylelikle araştırmada ele alınmakta olan değişkenlerin firma performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir.

Çalışmanın Kapsamı: Çalışma kapsamının Marmara Bölgesi dâhilinde tutulmasının birkaç önemli sebebi bulunmaktadır. Marmara Bölgesi, İstanbul gibi büyük bir megakenti ve önemli sanayi şehirlerini de bünyesinde barındırıyor olması sebebiyle, anket çalışmasının bu bölge dâhilinde daha sağlıklı yürütülebileceği düşünülmüştür. Bu çalışma kapsamında literatür taraması ve anket uygulama yöntemleri kullanılmıştır. Bunun için öncelikle literatür bölümünün hazırlanması, birçok literatür kaynak taraması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Ardından bu bilgiler ışığında model geliştirilmiş olup, araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezleri ortaya konmuştur. Analiz ise, anket çalışmasının tamamlanması sonrasında elde edilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Son olarak ortaya çıkan bulgulardan hareketle hipotez testleri gerçekleştirilerek yorum ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Planı: Araştırmanın başlangıç bölümünde literatür çalışması bulunmakta olup, araştırma beş ana başlık altında toplanmıştır. Bu çalışmanın planında birinci bölümünde; kurumsal hafıza ile ilgili genel kavramlar, kurumsal hafızanın tarihsel gelişimi, kurumsal hafızanın özellikleri, kurumsal hafızanın önemi ve amacı, kurumsal hafıza mekanizması,

kurumsal hafıza türleri, kurumsal hafızanın korunması, duygusal hafızanın kurumsal hafıza üzerindeki rolü, kurumsal hafızaya ilişkin temel modeller ile katılık tartışmasına açıklık getirilmiştir. İkinci bölümde örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme süreci, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak unsurlar ve yaklaşımlar ele alınarak incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde kurum kültürü kavramı, kurum kültürünün özellikleri, kurum kültürünün unsurları, kurum kültürü ile ilgili kavramlar, kurum kültürünü etkileyen faktörler, kurum kültürünün fonksiyonları ve kurum kültürü model ve tipolojileri ele alınmıştır. Dördüncü bölümünde ise firma performans kavramı, nicel ve nitel firma performansı ele alınmış olup, firma performans türleri; mali (finansal), pazarlama, inovasyon ve büyüme olarak açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise; araştırmanın modeli, araştırmanın sorusu ve hipotezleri, araştırmanın ölçeği, araştırmanın örneklem ve veri istatistikleri, elde edilen veriler analiz edilerek tablo şeklinde gösterilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda metodoloji kısmında yorumlamalar yapılmış ve önerilere yer verilmiştir.

Yöntem: Çalışma için anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma sürecinde Mendeley programı kullanılarak elde edilen akademik makale ve diğer yayınlar depolanarak çalışma esnasında erişim kolaylığı sağlamıştır. Anket çalışması; literatürde mevcut çalışılmış ölçekler referans alınarak hazırlanmış olup, örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığına göre en az 384 adet olarak belirlenmiştir. Uygulamada ise toplam 635 adet geçerli anket değerlendirilmiştir. Bu anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği, faktör, korelasyon ve regresyon analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar analizlerle birlikte yorumlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri: Bu çalışmada literatüre uygun bir şekilde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: Kurumsal Hafıza ve alt boyutlarının firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₂: Örgütsel Öğrenme ve alt boyutlarının firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H₃: Kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmenin kurum kültürü aracılığıyla firma performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında tüm hipotezler SPSS 25 (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programı aracılığıyla test edilmiş olup, tüm bulgular detaylı bir biçimde yorumlanmıştır.

Çalışmanın Sınırlılıkları: Bu çalışma, Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren Bilişim ve Teknoloji firmalarında yapılması sonucunda elde edilen veriler bu firmalar ile sınırlı olmaktadır. Ayrıca ankete katılım gösteren bireylerin soruları cevaplandırmış olması çalışmanın diğer bir sınırlılığını temsil etmektedir.



1. KURUMSAL HAFIZA

1.1. Kurumsal Hafıza Kavramı

Her kuruluşun büyümesi ve gelişmesine zemin hazırlayan bir geçmiş bulunmaktadır. Dolayısıyla, her kuruluş bir hafızaya sahiptir. Kurumsal hafıza, somut veri ve sahip olunan bilgi depolarının çalışanların yetenekleri ile birleştiği zaman somut hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler teknolojiadaki hızlı gelişmeler sayesinde bilgiyi kolayca kodlayabilir, dijitalleştirebilir ve güvenle saklayabilmektedir. Bilgi statik olmadığından, bilgi depolarının güncel olmasının sağlaması için eski olan bilgileri güncelleyebilmek veya silebilmek teknoloji vasıtasıyla kolay hale gelmektedir (Al Ahbabi vd. 2019, 5). Kurumsal hafıza, insan aklı gibi çalışmakta olup, önceki deneyimlerden edinilen bilgileri kurum içerisinde kullanılabilmesi için bilgilerin elde edilmesini, saklanmasını ve yayılmasını sağlayan bir mekanizmadır (Farooq 2019, 150).

Kurumsal hafıza ile örgütsel hafıza aynı kavram olup, çeyrek asrı aşkın süre birçok tanım önerilmiştir. Bu tanımların çoğu, kurumlarda sürekliliğin nasıl sağlanmasından ziyade bilginin devamlılığı üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, bireylerin zihnindeki bilgi aynı zamanda kurumsal hafızanın bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bir organizasyonun performansına katkıda bulunan her türlü enformasyon ve bilgi kurumsal hafıza içinde saklanabilmektedir. Örneğin; ürün bilgisi, üretim süreçleri, müşteriler, pazarlama stratejileri, finansal sonuçlar, stratejik planlar ve hedefler hakkındaki bilgiler kurumun içinde çeşitli şekillerde saklanabilmektedir (Van Heijst vd. 1997, 41). Kurumsal hafızanın ana işlevi, bilginin yönetilebilir biçimini geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü arttırabilmesidir. Kurumsal hafıza, günümüzün ihtiyaç ve koşullarına uyum sağlamak amacıyla geçmişin yapıcı revizyonunda, değişiminde ve uyarlanmasında kurumsal kültürü devreye sokan dinamik bir süreçtir (Wexler 2002, 402).

Günümüzde işletmeler bilginin önemli bir kaynak olduğuna inanmaktadır. Kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenme, yeni davranışların edinilmesi sırasında ortaya çıkan süreçlere odaklanan öğrenme kavramı üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, kurumsal hafıza önceki bilginin yeni aktivitelere katılması sonucunda örgütsel

performansın yüksek seviye durumunu ifade etmektedir. Hafıza kavramı ise, bilginin depolanması ve geri çağrılmasına odaklanmaktadır (Alhashem ve Shaqrah 2012, 32). Bilgi, örgütünün en önemli varlığını teşkil etmektedir. Kurumsal hafıza, çalışanların kolektif biçimde oluşturduğu bilgiyi elde ederek, organize ederek, dağıtarak ve yeniden kullanarak bu varlığın genişlemesini ve güçlenmesini sağlamaktadır. Bilgi, kurumsal hafızanın çekirdeğini oluşturmakta olup organizasyonun iç ve dış bilgi kaynaklarını barındırmaktadır. Kurumsal hafıza sadece bilgilerin tutulduğu depo alanları olmayıp aynı zamanda kurumsal rutinler, süreçler, uygulama ve normları da içermektedir (Koraz ve Al-Habil 2012, 243). Öğrenim sürecinin zaman içinde devam etmesi için kurumda oluşturulan bilginin bir yerde depolanması gerekmektedir. Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafıza içeriğinin önceden alınmış kararlar ve çözüme kavuşturulmuş problemler hakkında bilgi içerdiğini iddia etmektedir. “Örgütlerin gelecekte kullanımları için bilgiyi sakladığı araçlar” genellikle kurumsal hafıza olarak adlandırılmaktadır. Kurumsal hafıza genel olarak; kurum üyelerinin bireysel hafızaları, görevleri, rolleri, elektronik veri tabanları ile teknoloji ve kurum kültürü buna örnek olarak verilebilmektedir (Zadayannaya 2012, 3).

1.2. Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi

Kurumsal hafıza, bir kurumda paylaşmaya, yönetmeye ve yeniden kullanılmaya değer olan tüm aktif ve tarihi bilgilerden oluşmaktadır. Kurumsal hafıza, eski kuşakların geleneklerini, hayatta kalma tekniklerini ve diğer önemli bilgilerin kaybolmamasını sağlamak amacıyla bilgileri sözlü olarak nesillere aktarılmasıyla birlikte tarihte yerini almıştır (Megill 2005, 25). Genel olarak hafıza, algılanan, deneyimlenen veya yaşanan olayları gerçek olayın süresinin ötesinde depolayabilen ve daha sonraki bir zamanda tekrar geri getirebilen bir sistem olarak ifade edilmektedir. Hafıza olmadan öğrenme mümkün değildir. Bu nedenle kurumsal hafıza; kurumun çalışanlarını, yazılı kayıtları veya verilerin kolayca erişilebilen bir bilgiyi içerdiğini belirtmektedir (Andriessen ve Fahlbruch 2004, 54).

Kurumsal hafızanın çıkış noktası, 1900'lü yılların başlarında Frederick W. Taylor'un öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetime dayanmaktadır. Kurumların bireylerden bağımsız hale getirilmesi durumu bu yaklaşımın prensiplerinden biridir. 1800'lü yıllarda kurumlarda önemli bilgi ve yetenekler bireylerin hafızasında

depolanmakta iken, alınan kararlar ise sağduyu temeline dayanmaktaydı. İlerleyen süreçte bugünkü şekliyle kurumsal hafızadan bahsetmek mümkün olmasa da, yazılı kayıtların tutulmasıyla bireysel hafızadan kurumsal hafızaya geçiş süreci başlamıştır. 19. yüzyılın ortalarında çoğu firma, sahipleri tarafından yönetilmekte ve kurumdaki birçok bilgi işletme sahiplerinin zihninde yer almaktaydı. Daha sonraları kısıtlı olan yazılı kaynaklarda artış ile birçok yazılı belge hazırlanmaya başlanmıştır. Hazırlanan bu belgeler ise, kurumsal hafızanın bir parçası olup yıllar itibariyle performans analizleri yapabilme ve iş süreçlerinde gerekli durumlarda başvurabilme imkanı sağlamıştır. Hazırlanan dosyaların depolandığı arşivler o dönemde ilgi odağı haline gelmiştir (Şen 2014, 4-7). Kurumsal hafıza üzerine ilk detaylı çalışma 1991 yılında Walsh ve Ungson tarafından yapılmıştır. Bu araştırmacılar yapısal olarak öğrenilen bilgilerin keşiflerin, icatların ve değerlendirmelerin kurumsal hafızaya entegre edilmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Kurumsal hafızanın gelişimi için önemli sayılabilecek bir diğer çalışma ise, 1995 yılında Stein ve Zwass tarafından yapılmıştır. Bu çalışma ile kurumsal hafızanın korunması için bilgi teknolojilerinin gelişimiyle hafızanın önemi vurgulanmış ve kurumsal hafıza bir sistem olarak ele alınmıştır (Stein ve Zwass 1995, 85). 2000'li yılların başından günümüze kadar kurumsal hafıza konusunda yapılan çalışmalar genellikle daha önce yapılmış yapısal incelemelere dayandırılmış ve kavramın örgütsel performans, yeni ürün geliştirme, güçlendirme ve örgütsel karar verme gibi konularla ilişkisi ele alınmıştır. Bu modeller örgütsel öğrenme yaklaşımları başlığı altında detaylı olarak anlatılmaktadır.

1.3. Kurumsal Hafızanın Özellikleri

Kurumlar iş kuralları çerçevesinde çalışanları, müşterileri ve resmi otoriteler vasıtasıyla belge almakta, belge üretmekte ve gönderim sağlayabilmektedir. Fiziksel ortamda gerçekleştirilmekte olan içerik ve süreç yönetimdeki faaliyetler artık günümüzde bilgi, doküman, belge ve içerik yönetimdeki platformlar sayesinde daha hızlı biçimde elektronik ortama aktarım sağlanabilmektedir. Teknolojinin avantaj imkânlarından yararlanılarak prosedürlerin daha hızlı ve kolay şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bilişim sistemlerine geçiş ile birlikte üretilen ve saklanılabilen toplam bilgi ve verilerin miktarında önemli bir biçimde artış yaşanmaktadır. Dolayısıyla bilgi ve verilerin tek bir çatı altında toplanarak

yönetilebilmesi, sadece saklama ya da kayıt altına almak olmayıp, aynı zamanda işleyebilme ve güvenli saklayabilme gibi özellikleri de içermektedir. Kurumsal hafızanın özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Ogata vd. 1996, 984):

- Gayri resmi ve kötü yapılandırılmış enformasyon: Kurumsal hafıza, bir kurumda resmi olmayan paylaşılan ve yapısal olmayan bilgidir.
- Kişisel enformasyon: Bilgilerin bireylerde muhafaza edilmesi durumudur.
- Zamanla değişen ve çeşitli enformasyon: Kurumsal hafıza günlük çalışma sürecinde dinamik olarak değişim göstermektedir. Zaman, bilgileri çeşitlendirir, değiştirir ve adım adım geliştirmektedir.
- Mevcut enformasyon: Kurumsal hafıza, ilgili sorunların durumuna bağlı olmaktadır. Konuların bir kullanıcı ile nasıl durduğunu anlatmak çok zaman almaktadır. Bu nedenle, bilgi sisteminin karşılıklı durum ve bilginin kolayca değiş tokuş edilmesini desteklemesini önemlidir.
- İlişkili enformasyon: İnsanlar problemlerini, sahip olunan ilgili bilgi sayesinde sıklıkla çözüme kavuşturabilmektedir.

Bireylerde sıklıkla karşılaşılan ve çoğu zaman önemli sorunlara yol açmayan, yanlış hatırlama ya da unutkanlık gibi durumlar söz konusu olabilmektedir. Bu durum söz konusu olduğu zaman kurumlarda çok ciddi problemlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle kurumsal hafızanın kullanılması ile kurumun gelişmesine engel olan önündeki bariyerlerin kalkması sağlanarak ortaya çıkabilecek sorunların yaşanmaması sağlanmaktadır.

1.4. Kurumsal Hafızanın Önemi ve Amacı

Kurumsal hafıza, işletme hakkındaki tüm geçmiş ve süregelen bilgilerden meydana gelip paylaşılan, yönetilen ve daha sonra tekrar kullanılması açısından depolanan ve korunan bilgilerden oluşmaktadır. Organizasyondaki üyelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için kullandıkları ağların korunmasından teknoloji altyapısı sorumlu olup, bilgi merkezleri ve yazılımlar kararların verilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Kurumsal hafıza ve teknoloji altyapısı bilgilerin tutulmasında farklı yapılar kullanılmaktadır. Bir yandan, kodlama teknolojileri için en belirgin yapılar, şirket el kitapları, veri tabanları, dosyalama sistemleri ve diğerleri. Bilgilerin

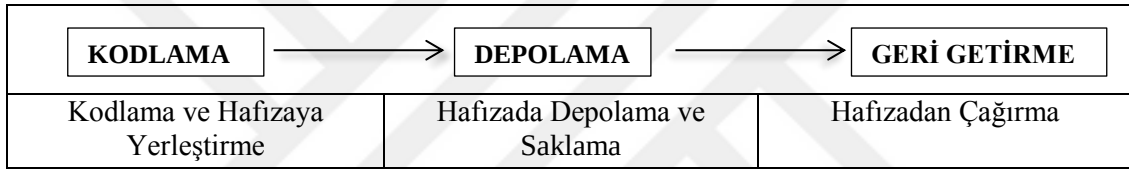
kayıt edilmesini sağlayan bu sistemlerin sürekli olarak güncellenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Böylece yeni bilgi akışlarının üretebilmesi sonucunda bilgi artışı sağlanabilmektedir. Kurumsal hafıza bir örgütün birçok farklı yönüyle temsil edilmektedir. Kurum kültürü, dönüşümleri (üretim süreçleri ve iş prosedürleri), yapı (resmi kurumsal roller), ekoloji (fiziksel çalışma özellikler) ve bilgi arşivleri (hem kurum içi hem de kurum dışı) örnek olarak verilebilmektedir. Birçok amaç için iyi anılar, kurum açısından iyi seçimler sağlamaktadır (Cegarra-Navarro vd. 2010, 1-3).

Zaman yeni bilgilerin sağlanması ve eski bilgilere ulaşılması açısından önemli bir faktördür. Kurumsal hafıza iyi şekilde gerçekleştirildiğinde bilgilerin elde edilmesi, güncellenmesi ve çağrılmasında kolaylık sağlamaktadır. Kurumsal hafızanın yorumlama ve eylem rehberliği yoluyla yeni durumlara adaptasyonunu artırmaktadır. Buna ek olarak; usul ve bildirim anıları düzgün bir şekilde birleştirildiğinde uyumlu, yeni ve hızlı eylemler üretilebilmektedir (Gong ve Greenwood 2012, 101). Kurumsal hafıza, örgütsel bilginin geçmişten gelen bilginin günümüze aktarılmasıyla öğrenilen bilgileri sürekli olarak devam ettirilmesi ve bunu çalışma sürecine yansıtabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için, öğrenme araçlarının keşifleri, icatları ve değerlendirmelerinin kurumsal hafızaya entegre edilmesi gerekmektedir (Stein ve Zwass 1995, 95-110).

Kurumsal hafıza, daha önceki deneyimler üzerine bilgileri inşa etmemize ve hataların tekrarlanmasını fark ederek önlememize olanak tanımaktadır. Bir organizasyondaki çeşitli kaynaklardan veri ve bilgilerin elde edilmesinde ve farklı görevler amacıyla kullanılabilir hale getirilmesinde önemli rolü bulunmaktadır (Chakhmoune vd. 2012, 28). Kurumlarda işlem maliyetlerinin azaltılarak rekabet üstünlüğü sağlanması; bilgi sahibi olmak ve bilginin etkin bir şekilde kullanılması ile mümkün hale gelmektedir. Örnek olarak, kanun yapıcı, muhasebe firması, pazarlama firması, yazılım şirketi, çoğu devlet kurumu, üniversite, ordu ve üretim yapan çoğu firma ister kurabiye üretiyor olsun, isterse otomobil üretiyor olsunlar, bilgi bireyler açısından bir depo alanı olup bilgilerini uyguladıkları araçlardır (Conklin 1997, 3).

1.5. Kurumsal Hafıza Mekanizması

Hafıza genellikle bireylerin zihinlerinde bulunduğundan, personel devir hızı kurumsal hafıza üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bireyler tarafından çalışma sürecinde bilgileri tutma ve bunları otomatik bir bilgi sistemine dâhil etme mekanizmalarının oluşturulması, kuruluşlar için önem taşımaktadır. İnsan hafızasının genel işleyişini, ortak hafıza ile ilişkisini ve onu daha erişilebilir kılan faktörleri anlamaya çalışmak, otomatik bir hafıza sistemi için bir model oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Hafıza stratejileri, kısmen hafızayı organize eden yapılara dayanmakta ve bilginin ihtiyaç duyulduğunda konumlandırılmasını sağlamaktadır (Croasdell 2001, 9).



Şekil 1. Hatırlama Süreçleri

Kaynak: Bencsik, A., Lore, V., Marosi, I. (2009). From individual memory to organizational memory (intelligence of organizations). World Academy of Science, Engineering and Technology, s.2.

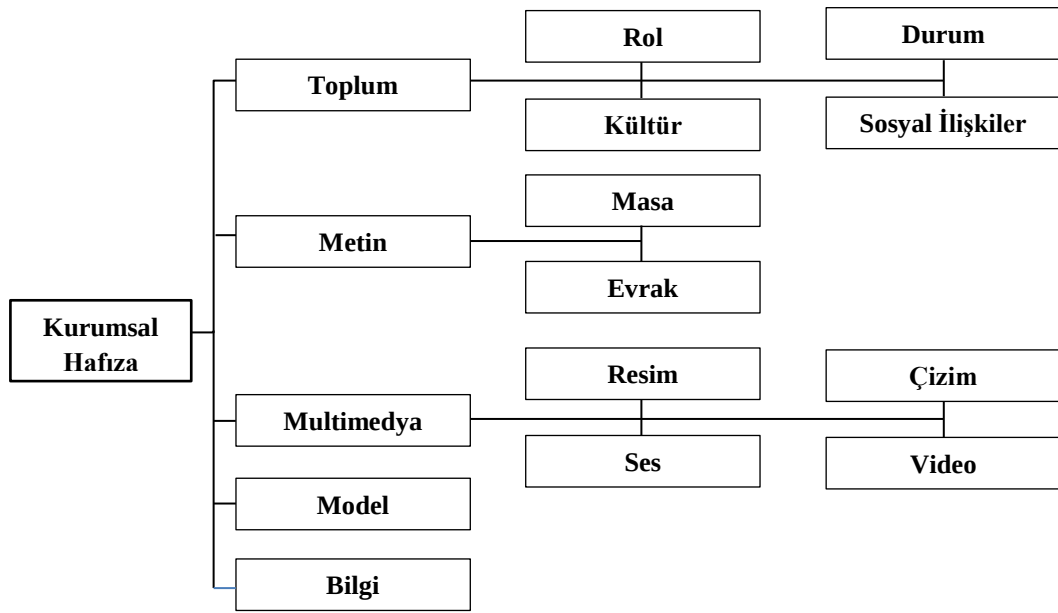
Hatırlama süreçleri Şekil 1’de gösterildiği gibi duygusal, kısa ve uzun süreli hafıza olarak üç ana süreç içerisinde belirtilmektedir. Bu süreç içerisinde ilk olarak, gördüğümüz ve duyduğumuz da bilgiyi hafızamızda kodlamakta ve çevrelemekteyiz. Daha sonra hafızada depolama ve saklama süreci uygulanmakta olup, en son olarak bilgiye ihtiyaç duyulması durumunda hafızaya erişim sağlayarak geri getirilmektedir (Bencsik vd. 2009, 2). Kurumsal hafıza mekanizması tıpkı veritabanı gibi çalışmaktadır. Kurumlar teknolojinin sağlamış olduğu yazılım ve donanımı bir bütün olarak kullanabilmesi sonucu veri ve bilgiler bu mekanizma içerisinde oluşturulabilmesi, saklanabilmesi, güncellenebilmesi ve ihtiyaç duyulduğu zaman erişim sağlanabilmesine imkân sağlamaktadır.

1.5.1. Kurumsal Hafızanın Temel Rolü ve Yapısı

İşletmelerde hem pratik hem de teorik bilgi sermayesinde artış olmaktadır. Kurumsal hafıza açık, soyut ve kalıcı bilgilerin bulunduğu organizasyon ile temsil edilmektedir. Örneğin ürünler, üretim süreçleri, müşteriler, pazarlama stratejileri, finansal sonuçlar, planlar ve stratejik hedefler gibi bilgileri içermektedir. Bilgi sermayesi daha önce depolanmış olan ve tekrar kullanılabilmesine izin veren bir süreçtir. Buradaki amaç kurumsal hafızaya erişim sağlanması sonrasında yapılan işlerin geliştirilmesidir. Kurumlar geçmişi hatırlayamadıkları zaman, onu tekrarlamaya ve ona mahkum olmaktadır. Bir işletme, mal veya hizmetlerin kaliteli biçimde müşterinin beklentilerine uygun olacak şekilde zamanında teslim edilmesi ve müşteri tarafından beklenen fiyatlara cevap vermesinin yanı sıra bilgi üretim birimi olduğunun da unutulmaması gerekmektedir. Kurumsal hafızanın niteliği şirketin büyüklüğü ile orantılı olabilmektedir. Geçmiş projelerden elde edilen bilgiler ışığında hataların tekrarlanmaması; şirketin bilgi haritasından yararlanılması; örgüt öğrenimini iyileştirmek için bilgi dolaşımının sağlanması; personel devri ve emeklilik sonrasında bilgi birikiminin muhafaza edilmesinde kurumsal hafızanın önemli rolü bulunmaktadır (Dieng vd. 2006, 5-8).

Kurumsal hafıza bileşenleri Şekil 2’de gösterilmektedir. Watson, kurumun karar verme aşamasında önemli bir etkisi olan bilginin depolanmasının önemini belirtmiş olup, kurumsal hafızayı teknolojik bir organizasyon olarak görmektedir. Walsh ve Ungson ise; kurumsal hafızanın dış bilgiyle gelişim sağladığını belirtmiştir. Bir kurumsal hafızadaki gerekli görevler, bilgi yönetimine çok benzemektedir. Watson, iki anahtar sorunun olduğunu belirtmiştir (Mert 2017, 104):

- Veri nerede ve nasıl depolanmaktadır?
- Veriye nasıl erişilebilir?



Şekil 2. Kurumsal Hafıza Bileşenleri

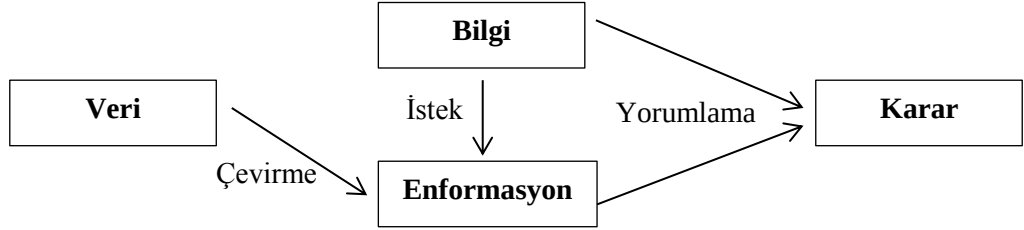
Kaynak: Lehner, F., Maier, R. K. (2000). How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? Information Systems Frontiers, 2(3), s. 292.

Bir kuruluşun hafızası çeşitli platformlarda farklı şekillerde bulunmakta olup bireyler, standart çalışma prosedürleri, roller, kurum kültürü, fiziksel depolama aygıtları ve elektronik cihazlarda bulunmaktadır. Bunlar kurumun etrafına tıpkı bir sanatçı tarafından yapılan bilmecenin parçaları gibi yayılmıştır (Watson 2013, 14).

1.5.2. Kurumsal Hafızanın İlişkileri ve Gelişimi

Günümüzde, sürekli artış göstermekte olan muazzam miktarda veri bulunmaktadır. Dolayısıyla, verileri enformasyona/bilgiye dönüştürmede daha zorlayıcı sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Ham veriden değer elde etmek sistematik ve iyi tanımlanmış bir yaklaşım gerektirmektedir. Büyük veri çağı bize veriye dayalı paradigma sunmakta olup geçmişte çözemediğimiz yeni sorunlara meydan okuma konusunda bize yol göstermektedir. Gerçek dünyada ortaya çıkan büyük veri problemlerini çözebilmek için birçok yeni disiplinli çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Veri bilimi, büyük veri zorluklarını çözülebilmesi için gerekli olan disiplinleri temsil etmektedir. Veri biliminin üç ayağını; veri, teknoloji ve insanlar temsil etmekte olup bu bileşenlerin eşit düzeyde olmadığı belirtilmektedir. Veriler her yerde bulunmakta ve artan sayıdaki büyük veri sorunuyla başa çıkabilmek için teknolojiler aktif olarak kullanılmaktadır. Eğitim, insanları uygun bilgi ve teknolojilerle donatmada önemli rol oynamaktadır. Büyük veri ve veri bilimindeki eğitime yakından bakarak veri, teknolojiler ve insanlar arasındaki boşluğu doldurmaya çalışılmalı ve doğru insanların büyük veri problemlerini doğru ve

güvenilir bir şekilde çözmek için doğru teknolojileri kullandıkları yerlerde verimli veri ekosisteminin oluşturulması önem taşımaktadır (Song ve Zhu 2016, 364).



Şekil 3. Veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiler

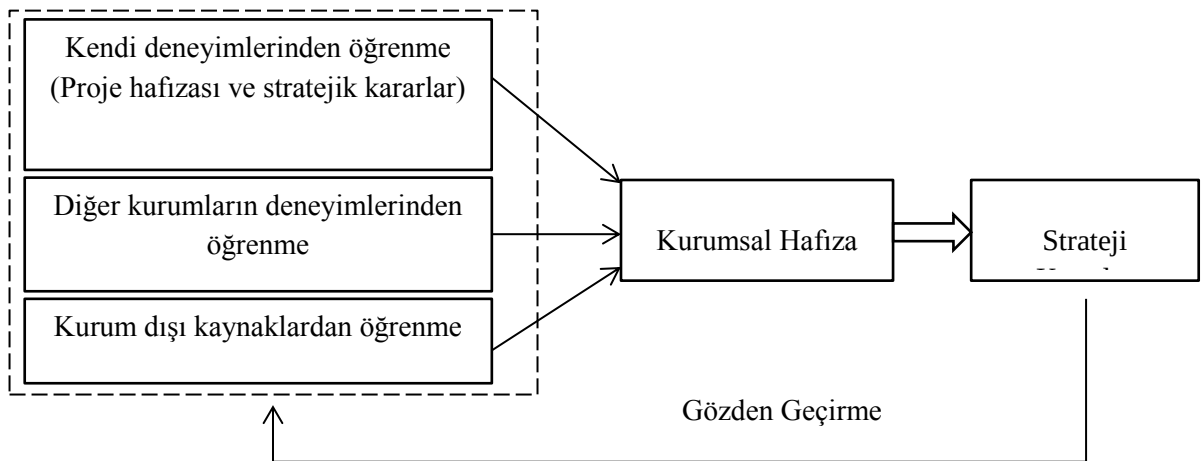
Kaynak: Guerrero, L. A., & Pino, J. A. (2001). Understanding Organizational Memory. Proceedings of the 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society, s.126.

Watson'a göre veri, enformasyon ve bilgi arasındaki ilişkiler yukarıda Şekil 3'te gösterilmektedir. Veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramlarının ayırt edilmesi için bu kavramlardan veri, analiz edilmemiş veya özetlenmemiş (ham veri) gerçekler olarak belirtilmiş olup, hayata ilişkin tüm gerçeklerin adıdır. Enformasyon, anlamlı bir biçimde işlenmiş veridir. Son olarak bilgi ise, enformasyonu kullanma yeteneği, yani hangi enformasyonun gerekli olduğunu ve bu enformasyonun anlamını açıklamaktadır. Özetle; veri birbiri ile ilişkilendirilmemiş ham kayıtlardır. Enformasyon, işlenmiş veya anlam kazanmış veriler olup bilgi ise, enformasyonun bir araya getirilmesi sonucunda değer kazanması durumu ifade etmektedir. Kurumsal hafıza, kurum çalışanları tarafından oluşturulan bilgileri yakalamaya, düzenlemeye, yaymaya ve yeniden kullanmaya izin vermektedir. Kuruluşlar geçmişte yaptıklarını ve ilgili gerekçeleri untabildiklerinden kurumsal hafıza kullanılması kurum açısından fayda sağlamaktadır. Bilgiyi resmi ve resmi olmayan biçimde bulunmaktadır. Kitaplar, belgeler ve eğitim kursları resmi bilgiye dâhil olup, kurumlar bu bilgiyi kolayca ve rutin olarak yakalayabilmektedir. Resmi olmayan bilginin yakalanması ve sürdürülebilmesi ise zor olmaktadır. Bu bilgi türü; fikirleri, gerçekleri, varsayımları, anlamları, soruları, kararları, tahminleri, hikâyeleri ve bakış açılarını içermektedir (Guerrero ve Pino 2001, 126). Kurumlarda, esneklik ve gelişim önemli olup sistemlerin ve bilişim sistemlerinin bir araya gelmesi sonrası önemli gelişmeler

ortaya çıkmaktadır. Kurumsal hafıza sistemleri; bilgi yönetimi sistemi veya geleneksel sistemin bir özelliği olup, kurumsal hafıza sistemlerindeki gelişim, geleneksel bilgi sistemlerindeki gelişiminden daha kapsamlı ve karmaşıktır. Kurumlarda değişimler bilgi sistemlerin kullanımına göre oluşmaktadır. Yeniliklere adapte olarak gelişim gösteren bir kurum, daha çok yazılım (software) çözümlerine entegre olmak istemektedir (Mert 2017, 29).

1.5.3. Kurumsal Hafızanın Biçimleri ve Seviyesi

Ortak vizyon ve kültür etrafında faaliyet gösteren bir kurumun, öğrenen bir organizasyon olabilmesi yeni stratejiler ve yapılar geliştirebilmesine bağlı olmaktadır. Örgütsel öğrenme; kurumsal hafızanın edinilmesini, erişimini ve gözden geçirilmesini sağlayan ve nihayetinde örgütsel eylemi yönlendiren bir örgütsel süreçtir. Bu süreçteki mantık kullanılarak, bir kurumsal hafıza çerçevesi oluşturulmaktadır. Kurumsal hafızanın nasıl oluştuğunu, stratejik karar verme sürecinde nasıl kullanıldığını ve sonunda gözden geçirilmesi Şekil 4'de gösterilmektedir. Kurumsal hafızayı oluşturan üç bileşen, kurumun kendi deneyimlerinden öğrenme, diğer kurumların deneyimlerinden öğrenme ve kurum dışı kaynaklardan öğrenme olarak oluşmaktadır. Kurumsal hafıza, stratejik kararların kalitesini artırmak için kullanılmakta olup eylemler alındıktan sonra, kurumsal hafızaya tekrar yeni deneyimler eklenerek kazandırılmaktadır (Ozorhon vd. 2005, 68-69).



Şekil 4. Kurumsal hafıza oluşumu ve kullanımı

Kaynak: Ozorhon, B., Dikmen, I., Talat Birgonul, M. (2005). Organizational memory formation and its use in construction. Building Research and Information, 33(1), s.68.

Stein (1995), kurumsal hafızayı, açık ve sözsüz; bireysel ve sosyal hafıza olmak üzere dört türe ayırmaktadır. Bunlar; açık birey (bilinçli), örtülü birey (otomatik), açık sosyal (nesnelleştirilmiş) ve örtülü sosyal (toplu) hafıza olmaktadır. Walsh ve Ungson (1991) tarafından, Kurumsal hafızanın; bireyler, kurum kültürü, dönüşüm süreçleri, örgütsel yapılar (roller) ve işyeri ekolojisi olarak beş depolama kutusu olarak belirtilmiştir. Olivera (2000) ise, bu belirtilen depolara bilgi teknolojilerini de dâhil etmektedir (Mathison 2011, 98).

Walsh ve Ungson, Moorman ve Miner, kurumsal hafızayı, enformasyonu/bilgiyi saklayabilmek ve yeniden gözden geçirilmesi faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olmakta olan, bireysel ve örgütsel seviyede çeşitli şekillerle ifade edilen bir oluşum olarak belirtmişlerdir (Coşkun 2008, 34). Birçok uluslararası işletme; iş fonksiyonlarını sistematik bir şekilde yönetebilmek ve önemli bilgileri saklayabilmek için kurumsal hafıza önemli olup, bilgi havuzu oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli yer teşkil etmektedir. Kurumda bilgilerin bilgi havuzu haline gelmesi sonrası; doğru karar vermek, geleceği tahmin etmek, yatay ve dikey iletişim, ürün ve hizmetlerin standartlaştırılması, iç problemler ve süreç yönetiminde karşılaşılan problemler gibi sorunları çözmek için kullanılabilecek bir araçtır (Samur 2018, 271). Walsh ve Ungston (1991) kurumsal hafızanın; bireyler, kurum kültürü, örgütsel dönüşümler, örgütsel yapılar, örgütsel ekoloji ve dış arşivler olmak üzere altı yerde saklanabileceğini belirtmiştir. Ackerman (1998) ise, bu listeyi el kitapları, veritabanları ve hatta dosyalama sistemleri gibi dâhili bilgi depoları olarak genişletmektedir. Bireyler, kurumsal hafızanın saklanması önemli konumda bulunmaktadır. Kuruluşlar iki temel kurumsal hafıza türünü içermektedir. Birincisi, sayılar, gerçekler ve kurallar (açık bilgi) gibi verilerdir. İkincisi ise uzmanlık, deneyimler, fıkralar ve uygulamalar ve prosedürlerle ilgili detaylar (sözsüz bilgi) gibi tesadüfi katılımcı verilerdir. Kurumsal hafıza, bir arşivdeki kağıt kayıtları gibi somut ve elle tutulur nitelikte olmanın yanı sıra görünmez (soyut) olarak da belirtilmiştir (Özkan vd. 2002, 36).

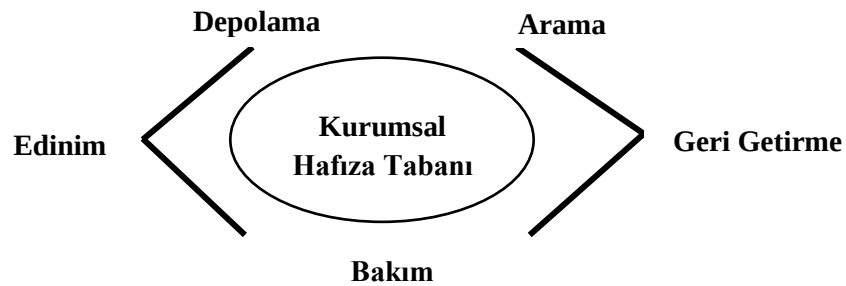
Kurumsal hafızanın seviyesi, bir kurumun belirli bir fenomen hakkında sahip olduğu depolanmış bilgi miktarını temsil etmektedir (Anica-Popa ve Raileanu 2011, 90). Kurumsal hafızanın seviyesi, yeni ürünün geliştirme süresini kısaltmakta ve

finansal durumu olumlu yönde etkilemektedir. Hafızanın yüksek seviyesi, öğrenmeyi geliştiren ve daha fazla bilgi biriktiren örgütsel özümseme yeteneğinin temelini oluşturmaktadır. Ancak, daha önceki deneyim ne kadar büyük olursa, kurumlar bilgi arama faaliyetlerine daha az katılım sağlaması sonucu esnekliği etkilemesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla kurumsal hafıza, dağılım (dispersion) ve içeriği (content) ile ölçülmektedir (Koraz 2011, 27).

1.5.4. Kurumsal Hafızanın Süreçleri

Bireyler, gruplar ve kurumlar öğrenme süreci ile bilgi edinmektedir. Bilgi edinmenin birkaç yolu bulunmaktadır. Kurumlar bunları farklı derecelerde uygulamaktadır. Bilginin açığa çıkarılması, bilgi öğelerini tanımlamak, taşıyıcıyı analiz etmek ve bilginin değerlendirilmesinin yanı sıra yetenek kazanmak anlamına da gelmektedir. Bilginin açığa çıkmasından sonra, bilginin kazanılması takip etmektedir. Bunun sonucu olarak bilginin dönüşümü, diğerleri için anlaşılır hale gelmektedir. Kurum bilgiyi yapılandırılmış biçimde işlemekte ve saklamaktadır. Bu içerik olarak mevcut olup kullanılabilir bilgiyi depolayan kümeyi kapsamaktadır. Bu bilgi kendi içinde kullanışlılığı içermektedir. Bilginin kullanımı, bilginin verimli bir şekilde uygulanmasını garanti etmekte olup şirketin verimliliğini arttırma lehine durumunu belirtmektedir. Bir kurumun bilgi yönetimi ile ilişkili olarak üç temel süreçten bahsedilmektedir (Bencsik vd. 2009, 1):

- Bilginin edinmesi,
- Bilginin sabitlemesi ve yayılması,
- Bilginin kullanımı.



Şekil 5. Kurumsal Hafıza süreçleri

Kaynak: Hackbarth, G., Grover, V. (1999). The knowledge repository: Organizational memory information systems. Information Systems Management, 16(3), s.24.

Şekil 5’de görüldüğü gibi, kurumsal hafıza süreçleri, geçmişten gelen bilgilerin geleceğe aktarılmasını sağlamaktadır. Kurumsal hafıza süreçleri; bilgi edinimi, depolama, bakım ve geri getirmeyi içermektedir. Bilgi edinimi, mevcut tüm kaynaklardan veri, enformasyon ve bilgiyi toplamaktadır. Kurumsal hafıza tabanını güncelleyen, düzelten veya ekleyen daha fazla bilgi için aramanın yapılması önem taşımaktadır. Bunlar arasında hem dışardan bilgi özümseme yetenekleri (aynı sektördeki diğer şirketler hakkında bilgi edinen rekabetçi bilgi sistemleri) hem de mevcut ve yeni edinilen bilgilerin yeniden yorumlanmasından ve yeniden yapılandırılmasından yeni bilgiler oluşturma (yönetim bilgi sistemleri veya karar destek sistemleri) önem taşımaktadır. Depolama faaliyeti, kurumsal hafızanın en önemli bileşenidir. Kurumsal bilgiyi elde edilmesi açısından çeşitli mekanizmalar önerilmiştir. Bunlar üç ana kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar şemalar, senaryolar ve sistemlerdir. Şemalar, insanların bilgileri etkili bir şekilde organize etmelerine ve işlemelerine yardımcı olan bilişsel bir yapıdır. Şema; insanların, yerlerin ve işlerin açık bir şekilde gruplandırılmasıdır. Senaryolar, geleneksel veya bilinen durumlarda olayların uygun sıralanmasını açıklamaktadır. Kişisel rutinler veya bireylerin çalışma şekilleri senaryoları içermektedir. Sistemler; şemaları ve senaryoları otomatik hale getirerek ortak bir amacı kolaylaştıracak şekilde bağlantı sağlayarak yönetmesidir (Hackbarth ve Grover 1999, 23).

Edinim:

Bilgi Edinme; becerilerin, iç görülerin ve ilişkilerin gelişimi olarak ifade edilmektedir. Farklı bilgi türleri ve yeni bilgiler edinmek bireylerin, grupların veya kuruluşların performansını iyileştirebilmektedir. Bilgi farklı şekillerde elde edilebilmektedir. Kuruluşların bilgi edinmesinin iki yolu; araştırma ve fark etmenin yanı sıra deneyimsel öğrenme süreçleridir. Deneyimsel öğrenme, deneme yanılma süreci yürüten bireyleri ifade etmektedir. Arama ve fark etme süreci, bireylerin bir problem çözümü için organizasyonların iç veya dış çevresinin dar bir bölümünü aktif arama sürecidir. Örgütsel öğrenme, örgütsel öğrenme sürecini ve kuruluşların nasıl öğrendiğini açıklamaktadır (Bengtsson ve Skog 2018, 11).

Depolama:

Günümüzde birçok kuruluş, kurumsal performansı iyileştirebilmek ve rekabet

avantajı yakalayabilmek amacıyla teknolojiye önem vererek yatırımlarda bulunmaktadır. Teknoloji, belgeleme, depolama ve geri alımın proje yönetiminde önemli rolü vardır. Bilgi teknolojisi, örgütsel süreç esnekliğine stratejik fayda sağlamaktadır (Gitamo 2018, 16). Bilgi depolama; bireyler, belgeler, bilgisayarlar ve teknoloji gibi çeşitli ortamlarda bilginin saklanması, korunmasını içermektedir. Bilgi depolama aynı zamanda bilgi transferinde kullanılan bir araç olabilmektedir (Henderson 2017, 45). Grup üyelerinin bireysel hafızasında saklanan bilgiler, iç ve dış bileşenlere ayrılabilir. İç bileşen, kişisel olarak grup üyeleri tarafından bilinen bilgilerden meydana gelmektedir. Dış bileşen ise, üyeler tarafından kişisel olarak bilinmeyen ancak gerektiğinde alınabilen bilgilerden oluşmaktadır. Bu bilgiler dosyalarda, elektronik depolama aygıtlarında veya bireylerin hafızasında saklanmaktadır (Anand vd. 1998, 797).

Bilgi, kurum içerisinde bilgi depolarında saklanmaktadır. Amaç, kuruluşun tüm üyelerinin özellikle önceki sorunları çözmenin bir yolu olarak kullanılan bilgilere erişip kullanabileceği bilgiyi korumak ve onlara gerekli durumlarda ulaşım sağlayabilmektir. Bilgi, kurumsal hafıza dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde muhafaza edilmektedir. Örgütler, bireylerin bir sebepten dolayı bıraktıkları bilginin çoğunu kaybetme riski altındadır. Bilgi saklama, özellikle istihdama ve bilgi üretmek için geçici ve danışma sözleşmeleri şeklinde kullanılmasına bağlı olarak yüksek oranda iş rotasyonu olan kuruluşlar için önemlidir (Abazeed 2018, 122).

Tekrar Erişim:

Hafızada tutma, hafıza içeriğinin hafıza ortamında depolanmasıdır. Kurumlar bilgilerinin kaybolmaması için çeşitli ortam ve aygıtlarda depolama yapmaktadır. Tekrar erişim; depolama sonrasında önceki kaydedilmiş bilgilere erişim sağlayabilmek için, sistem üzerinde arama ile birlikte hafıza içeriğine ulaşılması sonrasında bilgilerin elde edilmesi durumudur (Van Stijn ve Wensley 2016, 188). Kurumlarda intranet; belge yönetimi, grup takvimi - zamanlama, çalışma grubu desteği, iletişim ve bilgi yönetimi gibi ortak işlevleri olabilmektedir. Bu işlevlere ek olarak, intranet; kullanıcılara, görevlere, bilgi türüne ve bilgi miktarına sahiptir. İnternet ile karşılaştırıldığında bazı farklı yönleri bulunmaktadır. İnsanlar istedikleri belgelere erişim sağlayabilmek için World Wide Web'i kullanmaktadır. Intranet

bilişim sistemleri ile karşılaştırıldığında maliyet etkinliği, kurulum ve yönetim kolaylığı, açık mimari ve evrensel arayüz, bilgiye daha hızlı erişim gibi bazı avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda karar vermede daha iyi olup, bilgi oluşturma ve paylaşma yeteneğine sahip olmaktadır (Ji ve Salvendy 2009, 131).

1.6. Kurumsal Hafıza Türleri

Kurumsal hafıza içeriğe göre; işlevsel ve bildirimsel hafıza olarak ele alınmakta olup, bildirimsel hafıza kendi içinde olaysal ve anlamsal olarak iki tür olarak incelenmektedir. Olaysal hafıza, kişisel yaşantıyla ilgili hafızayı belirtmekte olup, anlamsal hafıza ise dünyadaki genel gerçekler ile ilgili hafızayı temsil etmektedir. Kurumsal hafıza türleri aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.6.1. Bildirimsel Hafıza

Kuruluşlardaki kurumsal hafıza, çeşitli disiplinlerden birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Kurumsal hafıza özel ilgi alanı olarak, hem bildirimsel hafızayı hem de işlevsel hafızayı içermektedir. Geleneksel olarak, bildirimsel hafıza sistemi; açık mevcut bilginin öğrenilmesinin ve depolanmasının altında yatan hafıza sistemini temsil etmektedir. Bununla birlikte, bildirimsel hafıza açık bilginin temelini oluşturan uzun süreli hafıza sistemidir. Bu nedenle, açık olan herhangi bir bilginin bu hafıza sisteminde öğrenildikten sonra, bildirimsel hafızasındaki bilgiler genelleştirilebilir ve esnek bir şekilde kullanılabilir. Bildirimsel hafıza, müşterilerin istekleri doğrultusunda oluşan bilgileri, kurumun hedefleri, pazarlama stratejileri ve rekabetçi pozisyonları gibi birçok olay ve gerçekleri kapsamaktadır (Ullman ve Pullman 2015, 206-207).

Bildirimsel hafıza know-what (neyi bilmek) ile ilişkili olup ve yapılması gerekenlerin bir hafızası olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle gerçekler, olaylar ve önermelere yönelik olarak kullanılan hafıza türüdür. Moorman ve Miner (1998) tarafından, bildirimsel hafızanın temel özelliğinin, bilgi yapısına, referans çerçevelerine, zihinsel modellere, değerlere ve normlara benzer bir şekilde kullanılabilmesi belirtilmektedir. Temel olarak, bunlar inançları oluşturmaktadır. İnançlar; dünyayı sebep-sonuç ilişkileri, dünya deneyimini zihinsel modeller olarak haritalayan yorumlayıcı şemalar ve bilişsel çerçeveler olarak ifade edilmektedir

(Akgün vd. 2007, 799). Bildirimsel hafıza tanımlayıcı hafızadaki unsurları; bilinçli olarak hatırlama, gerçekleri ve deneyimleri akla getirebilme yeteneği olarak belirtilmektedir. Hatırlanmış hafıza olarak, öğrenilen gerçek veya geçmiş tecrübe sözlü yansıma ile ifade edilmektedir (Mert 2017, 20). İçerik olarak kurumsal hafıza, depolanan toplu bilgileri belirtmektedir. Bildirimsel ve işlevsel olarak iki tür hafızadan oluşmakta olup, bildirimsel hafıza; kavramların, olguların veya olayların hafızasını temsil etmektedir. Buradaki hafıza müşteri tercihleri veya bir firmanın ürün hattının teknik özellikleri hakkındaki bilgilerden meydana gelmektedir. Bir başka hafıza içeriği türü, bir kurumun farklı kültürel özelliklerinde bulunabilmektedir. Hafıza içeriği daha fazla grup, pazar, bürokrasi veya adokrazi özelliklerini yansıtabilmektedir (Moorman ve Miner 1997, 93). Bildirimsel hafıza türleri ikiye ayrılmakta olup, olaysal ve anlamsal hafıza türleri ile arasındaki ilişki aşağıda detaylı olarak belirtilmektedir.

1.6.1.1. Olaysal Hafıza

Günlük kişisel deneyimlerimizin belleği olan olaysal (anısal, epizodik) hafıza, kişisel bilgiler ve olaylara ait, aktif olarak hatırlanmakta olup sözel olmayan bilgileri içermektedir. Bu nedenle kendimizi nasıl algıladığımızın biçimlendirilmesinde önemli bir bileşendir. Tulving (2002) tarafından olaysal hafızanın üç temel özelliği; öznel bir zaman duygusu (zihinsel zaman yolculuğu), kendine olan bağlantı, özerklik bilinci ve hatırlama eylemine eşlik eden öznel zamanda kişinin kendinin farkında olmasını sağlayan özel bir tür hafıza olarak tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar o zamandan beri görsel imgelem, anlatısal yapı, anlamsal bilginin geri kazanılması ve aşinalık duygularını hatırlamanın önemli yönleri olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, olaysal hafıza hatırlama, kavramsal olarak birkaç farklı bileşen işlemine bölünebilen ve zengin bir hatırlama deneyimine eşlik eden oldukça karmaşık bir bilişsel işlevdir (Hassabis ve Maguire 2007, 299).

Olaysal hafızanın bu kadar yüksek tutulmasının üç ana nedeni bulunmaktadır. İlk sebep, olayların hatırlamaya değer olduğu, çünkü öğrenilebilecek anlamları veya mesajları taşıdıklarıdır. İkincisi, hatırladığımız olayların çeşitliliği, deneyimin temel taşı olarak kabul edilmiştir. Hatırladığımız olayların sayısı ve çeşitliliği arttıkça, genel bilgimizin derecesi de artış göstermektedir. Üçüncüsü, hafıza sadece geçmiş

olayları tekrar gözden geçirmemize izin vermez, aynı zamanda yaşamlarımıza bir tür düzen, bir tür süreklilik de kazandırmaktadır (Rintamäki 2016, 21). Olaysal hafızanın sağlıklı gelişimi, yaşam kalitesi üzerinde doğrudan önemli sonuçlara yol açmaktadır. Olaysal hafıza olmadan, birinin temel günlük aktiviteleri gerçekleştirmesi mümkün değildir. Örneğin birinin arabasının park edildiği yeri hatırlamak ya da gelecekte kendini bulunduğu noktayı hayal etmesi gibi daha karmaşık becerileri elde edilmesinde önemli yeri bulunmaktadır (Ghetti ve Lee 2011, 369).

1.6.1.2. Anlamsal Hafıza

Anlamsal hafıza, geniş ölçüde bir bireyin dünya hakkında edindiği bilgileri ifade etmektedir. Bu geniş bilgi deposu, nesneler ve özellikleri hakkındaki bilgilerimizi, diğer insanların özelliklerini ve niyetlerini, tarihsel olayları ve gerçekleri ve kelimelerin anlamlarını ve ilişkilerini kapsamaktadır. Bunların arasında yer alan kavram ve kategoriler hakkındaki bilgimizdir. Dünyayı anlamsal olarak organize bir şekilde temsil etme kapasitesi hem algı hem de eylem için çok önemli olmaktadır. İnsanlar için anlamsal hafızanın kazanılması kişisel deneyim, sosyal etkileşim ve kültürel bilgi ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Anlamsal hafıza, klasik olarak olaysal hafızadan ayrılmaktadır. Olaysal hafızada, hatırlanan olayın otobiyografik bir deneyimi sıklıkla zengin algısal ve duyuşsal bağlamla yeniden yapılandırılırken, anlamsal bilgi, bilginin edinildiği sırada ortamdaki herhangi bir özel bağlamdan veya deneysel faktörlerden uzak durmaktadır (Byrne 2017, 133).

Anlamsal (semantik) hafıza, dil kullanımı için gerekli olan sözel ve genel gerçeklerle ilgili bilgi içeren hafızadır. Anlamsal sistem muhtemelen istemsiz dönüşüm ve bilgi kaybına yorumsal sistemden daha az hassastır. Dolayısıyla, anlamsal sistem, bilgilerin depolanması ve muhafaza edilmesinde olaysal sistemden oldukça bağımsız olabilmekte olup aynı saklama sonuçları çok çeşitli giriş sinyalleri tarafından ortaya çıkarılabilmektedir (Tulving 1972, 386). Birçok psikolog ve bilişsel sinirbilimci olaysal ve anlamsal hafızayı, uzun süreli bellek sisteminin bildirimsel hafızanın bileşenleri olarak görmektedir. Tulving (1991), olaysal sistem işlevinin yokluğunda yeni bilgilerin anlamsal bellekte saklanabileceğini belirtmiştir. İnsanın anlamsal temsilleri, yaşam boyu dilsel ve algısal deneyimlerden oluşmaktadır. Algısal bilgi, insan anlamsal hafızasının organizasyonunun doğal bir parçası olup,

ancak bu bilgilerin çoğu bir metinde yer alan istatistiklerden öğrenilememekte olup çok boyutlu deneyimlerden öğrenilerek sağlanmaktadır (Yee vd. 2018, 1-15).

1.6.1.3. Olaysal ve Anlamsal Hafıza Arasındaki İlişki

Son zamanlarda olaysal hafıza ve anlamsal hafıza arasındaki farklara ilgi artmıştır. Olaysal hafıza, özellikle mekansal ve zamansal bağlamlarda meydana gelen olayları hatırlamak için geçmişten gelen olayları hatırlama kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Anlamsal hafıza ise, dünya hakkındaki gerçekleri ve genel bilgileri hatırlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Squire ve Zola 1998, 205). Squire ve Zola tarafından, olaysal ve anlamsal hafızayı paralel olup bildirimsel hafızanın alt sistemleri olduğunu, ele aldıkları bilgi türüne, kişisel olaylara ve genel gerçeklere göre ayırt edildiği belirtilmiştir. Olaysal hafıza anlamsal hafızanın benzersiz bir uzantısı olarak görülmektedir. İki sistem birçok özelliği paylaşmakta, ancak olaysal hafıza anlamsal hafızanın yapmadığı ek yetenekleri de barındırmaktadır (Tulving ve Markowitsch 1998, 199-200). Stein ve Zwass (1995) tarafından, kurumsal hafızanın; “hem anlamsal (genel) hem de olaysal (içeriğe özgü) bilgi içerdiğini” öne sürmektedir. Anlamsal hafıza; el kitapları, politikalar ve prosedürleri içerirken, olaysal hafıza ise, içeriksel olarak yer alan kararlar ve sonuçlarına ait bilgileri içermektedir. Benzer şekilde, Casey (1997) ise kurumsal hafızanın olaysal ve anlamsal hafıza tarafından yapılandırılmasını önermektedir. Anlamsal hafıza, kişisel olarak paylaşılmamış önemli olayların yorumlanması olarak ifade edilirken; yorumsal hafıza ise, kişisel olarak yaşanmış olayların paylaşılması olarak ifade edilmektedir (Nissley ve Casey 2002, S38-S39).

Olaysal ve anlamsal hafıza arasındaki ilişki, tekrarlanan olaylarda karşılaşılan enformasyonun aşamalı olarak genel bilgi (anlamsal hafıza) haline gelmesidir. Bilgi ilk edinildiğinde, olaysal olarak temsil edilmekte olup anlamsal hafıza öğrenme bölümlerinin hatırlanmasını içermektedir. Enformasyon anlamsal bilgi olarak saklandıktan sonra, insanlar genellikle bu bilginin edinilmesine yol açan öğrenme ya da deneyimsel olayları unutabilmektedir. Başka bir deyişle, bireyler ne zaman, nerede, nasıl veya kiminle öğrendiklerini hatırlayamazlar da gerçekleri doğru olarak bilmektedir. Bu nedenle, anlamsal hafıza gelişimi olaysal hafızaya bağlı olmaktadır. Sonuç olarak olaysal ve anlamsal hafıza, iki ayrı bölümlendirilmiş yapı olarak değil,

açık hafızanın etkileşimli ve birbirine bağımlı yönleri olarak görülmektedir (Dehn 2010, 30).

1.6.2. İşlevsel Hafıza

İşlevsel hafıza depolama belleğinin aksine, bir sosyal grubu doğrudan ve duygusal olarak geçmişine bağlayan bir aktif bellektir. Kurumun beklentileri ve rekabet avantajına ulaşılabilmesi için kurumsal hafızanın türlerinden olan işlevsel hafızanın korunması ve geliştirilmesi gerekmektedir (Ebberts ve Wijnberg 2009, 479). İşlevsel hafıza tüm davranışsal rutinleri, yetenekleri, davranışları, becerileri içermektedir. İşlevsel hafıza, bir şeyi nasıl yapılacağına ilişkin pratik bilgi “know-how” ile ilgili olan kavramdır. Rutin kavramı; karar alma, teknikleri, becerileri, standart operasyonel prosedürleri, yönetim uygulamalarını, politikaları, stratejileri, bilişim sistemlerini, bilgi yapılarını, programları, senaryoları ve organizasyon yapılarını kapsamaktadır (Akgün vd. 2007, 799).

Bir kültürün işlevsel hafızası statik değildir. Kurumlar sürekli bir rekabet durumunda olduğundan dolayı sürekli gelişen bir bilgi birikimi ile sonuçlanmaktadır (Howell 2017, 25). İşlevsel hafıza, toplumun bugüne dair görüş ve öneri geliştirebilmesi amacıyla geçmişten gelen bilgi içinden belirli bir parçasının seçilmesi durumunu belirtmektedir. İşlevsel hafıza, hatırlama ediminde neden-sonuç ilişkisi hesaplanarak belirlendiği için aktif hafıza olarak da anılmaktadır (Demir 2017a, 427).

1.7. Kurumsal Hafızanın Korunması

Kurumsal hafızanın korunması örgüt açısından giderek önemli hale gelmekte ve bilgi rekabetin anahtarı olarak tanımlanmaktadır. Kurumlarda bulunan arşivler ve belgeler iyi muhafaza edildiğinde kurumsal hafızanın korunmasında, kültürün aktarılmasında ve çeşitli konularda değerli bilgi kaynaklarının sağlanması açısından önemli bir rol oynamaktadır (Ngulube 2018, 47). Günümüzde yaşanan bilgi teknolojileri sayesinde ve bunların yaygın kullanımı ile birlikte zengin ve çok yönlü bilgi unsurlarını birbirleriyle ilişkilendirme ve bunları konumlandırma olanağı sunmaktadır. Drucker (1992), her kurumun amacının "uzmanlık bilgisini" ortak bir görev kümesine entegre etmek olduğunu belirtmiştir. Bir kuruluşun geçmişinin

çeşitli saklama tesisleri (bireyler ve idari yapılar gibi) araçlar olup bilgilerin, bilgi sistemleri vasıtasıyla erişilebilir hale getirilmesi durumunda daha etkili hale gelmektedir. Endüstri sonrası örgüt ortamları, kurumların etkili işleyişine özel zorluklar getirmektedir. Bu çevresel talepleri karşılamak için üç organizasyonel sürecin güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koyulmaktadır. Bunlar; karar verme, yenilik ve bilgi edinme/dağıtım. Bu süreçlerin ikisi doğrudan bilgiyi işlemek için örgütsel yetenekle ilgili olup, üçüncü ise; yeniliktir. Bu süreçlerde bilgi sistemlerinin rolü gittikçe artmaktadır. Bu nedenle, kurumların etkin işleyişine katkıda bulunma ihtiyacı, bilgi teknolojilerin sunduğu fırsatlarla birleştiği zaman, bizi kurumsal hafıza işlevlerine yönelik bilgi sistemleri desteğine odaklanmaya motive etmektedir (Stein ve Zwass 1995, 85-86).

Sistemin uzun vadede sürdürülmesi, kültürel değişim ve çalışma yöntemlerinde düzenleme gerektirmektedir. Kuruluşlarda iş akışı başarısının anahtarı, şirketin normal iş akışlarında önemli bir değişiklik olmaması ve mevcut belgelerin yeniden yazılması ya da yeniden biçimlendirilmesidir. Bilgi iş akışı kurulduktan sonra şirket çok düşük maliyetle büyük faydalar sağlayarak bir kurumsal hafızasıya sahip olabilmektedir (Chosnek 2010, 798). Kurumların bilgiyi toplayıp ve ona şekil veren yegâne unsurlar sistemi kullanan kullanıcılarıdır. Dolayısıyla kullanıcıların kurumsal hafızayı korumdaki rolü üst seviye bulunmaktadır. Kurumsal hafızanın korunması için fiziksel altyapı seçilirken maksimum faydayı sağlayan donanımı kurumun imkânları ölçüsünde kullanmak önemli katkı sağlamaktadır. Kurumsal hafızanın korunmasında fiziksel yapı ile ilişkili çalışan güvenlik de önemli olmaktadır. Dolayısıyla kurumların donanımsal ve yazılımsal bütünlüğü korumaları kurumsal hafızanın korunması açısından önemli olmaktadır (Özhan 2017, 6-7).

1.8. Duygusal Hafızanın, Kurumsal Hafıza Üzerindeki Rolü

Fransız psikolog Théodule-Armand Ribot'un, 1896 yılında "Duyguların Psikolojisi" adlı çalışmasında kullandığı ve 1910 yılında "Duygusal Psikolojinin Sorunları" adlı çalışmasında ise geliştirdiği Duygusal Hafıza kavramı genel olarak yaşanmış birtakım olayların, duygusal bağlarla hafızada depolanmasını ifade etmektedir (Kayış 2018, 1-35). Bilişsel bilim, insanların ve kuruluşların duygusal olayları tarafsız olaylardan daha iyi kodladığını ve sakladığını belirtmektedir.

Duygusal hafıza, kurumsal hafızanın önemli bir bileşeni olmaktadır. Duygusal hafıza, yönetsel karar vermede temel olmasına rağmen, kurumsal hafızanın daha az belirgin bir özelliğidir. Duygusal bilgi bireysel düzeyde üretilmekte, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde çalışanlar tarafından paylaşılmaktadır. Bireylerin eylemleri duygusal deneyimleriyle sınırlı olmaktadır. Deneyimler sırasında üretilen duygusal bilgilerin kodlanması, duygusal hafızanın içeriğine katkı sağlamaktadır (Bratianu 2015, 169-170). Duygusal hafıza sayesinde, kurum içinde bulunan her bireyin sahip olduğu bilgi ve becerisi örgütün kullanımına sunulmaktadır. Duygusal hafıza, hem bireysel hem de kolektif olarak örgüt içi öğrenme süreçlerini, bilgi edinimini, bilginin dağıtılmasını desteklemekte ve bilginin yorumlanmasına yardımcı olmaktadır (Çakar 2018, 14-16).

Kurumlar arası rekabetin bu denli yoğun yaşandığı günümüzde, kurumlar faaliyetlerinde süreklilik sağlayabilmek ve enformasyonu eylem ve kararlar sonucunda oluşan bilgiyi güvenli bir biçimde saklayıp geçmişten geleceğe iletebilmek amacıyla duygusal hafıza önemlidir. Bu nedenle daha önce oluşturulan ortak bilginin korunmasına, bilgiye ihtiyaç duyulduğunda kolay biçimde erişim sağlanmasına ve paylaşılmasına imkân sağlamaktadır (İmamoğlu vd. 2018, 95). Ayrıca belgelere yazılı olmayıp çalışan bireyler arasındaki aktif bilgi alış-veriş sayesinde gerçekleşmektedir. Kurumsal duygusal hafıza, tıpkı iki ucu keskin bir kılıç gibi görev görmektedir. Birincisi, çalışan bireylerin önceden edindikleri deneyimlerinde yeni bilgilerle ilişki kurmasını sağlamaktadır. İkincisi, aynı zamanda kurumdaki bilgi işlemlerini önyargılı hale getirmektedir (Håkonsson vd. 2018, 64). Ayrıca duygusal hafıza, teknoloji algılama yeteneğinin gelişimini de etkilemektedir. Duygusal hafıza, kurumsal yapıcılığı artırarak ürün ve süreç yenilikçiliğini etkilemektedir. Bu nedenle kurumların geçmişteki duygusal deneyimleri sayesinde bilgi yapılarını, kültürlerini ve yorumlarını gelişmesine önemli katkısı bulunmaktadır. Dolayısıyla geçmiş duygusal deneyimler, daha iyi teknoloji stratejisi gelişimi için bilgi ve teknolojinin karşılıklı olarak yorumlanabilmesine imkan sağlamaktadır. Duygusal hafıza; geçmişteki duygusal deneyimler ve probleme yönelik farklı senaryolar oluşturmaları, karar verme ile ilgili faaliyetlere rehberlik etmesi, strateji oluşturma ile ilgili faaliyetleri yönlendirmesi, geçmişte yaşanan başarı duyularının kolektif imgeleri açısından kurumsal hafıza üzerinde önemli rolü

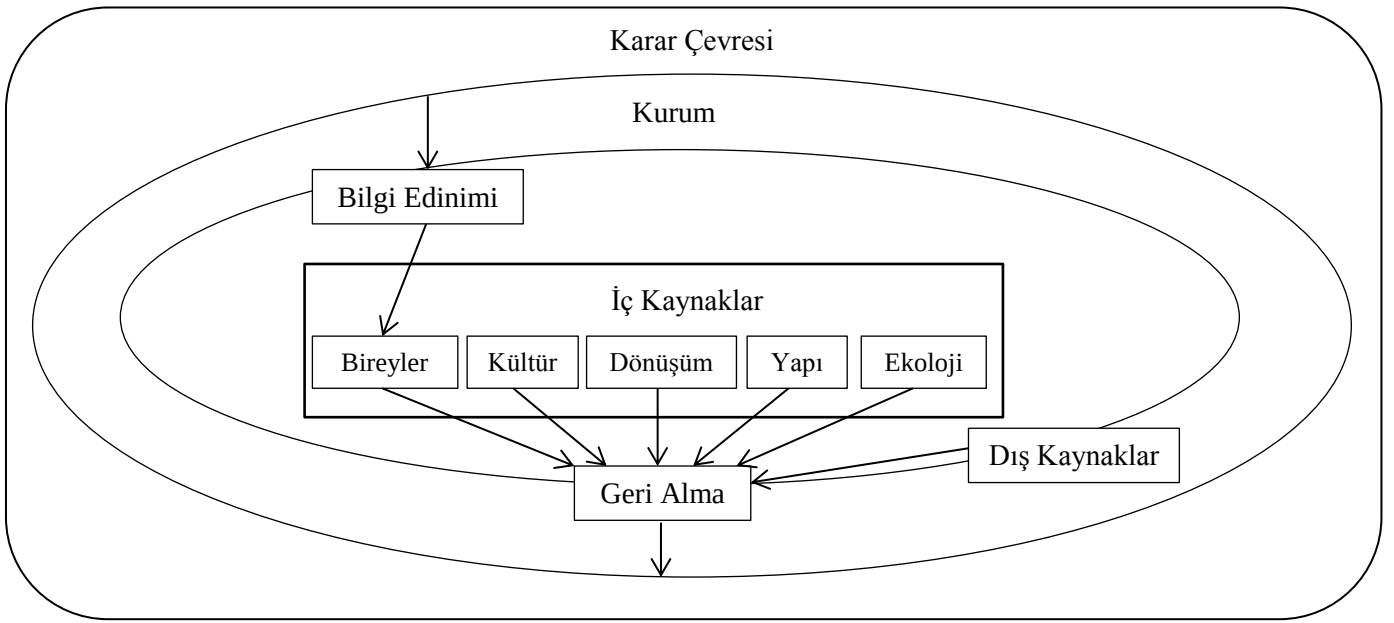
bulunmaktadır (Akgün 2014, 219-229).

1.9. Kurumsal Hafızaya İlişkin Temel Modeller

Kurumsal hafızaya ilişkin temel modellerden; Walsh ve Ungson'ın örgütsel hafıza modeli, Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli, Anand, Manz ve Glick'in Örgütsel Hafıza Modeli bu başlıklar altında aşağıda ele alınarak açıklanmaktadır.

1.9.1. Walsh ve Ungson'ın Örgütsel Hafıza Modeli

Öğrenme yoluyla edinilen bilgiler kurum hafızasında saklanmaktadır. Stein (1995) kurumsal hafızayı, bir kurumun geçmiş tecrübesinin mevcut faaliyetlerini etkilediği araç olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, Walsh ve Ungson, kurumsal hafızayı "bir kuruluşun geçmişinden saklanan bilgiler" olarak tanımlamışlardır. Kurumsal hafızanın içerdiği enformasyon ve bilgi kullanımının örgütler içinde bilgilendirici, politik bir rol oynadığını ve bir kontrol fonksiyonu açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir (Callaghan 2002, 215). Bu araştırmacılar; kurumsal seviyede beş adedini örgüt içi bir adedini ise örgüt dışı olmak üzere, toplam altı depolama biriminde gerçekleştiğini belirtmektedir. Kurumsal hafızanın yapısını oluşturan bölmeler veya depolama bileşenleri; Bireyler (bireylerin örgüt içinde meydana gelen etkinlikler ve olaylar hakkındaki anıları), kurumsal kültür (kurumda çalışan bireyler tarafından öğrenilen ve birbirlerine aktarılmakta olan ortak bir algılama, düşünme ve hissetme tarzı), dönüşüm mekanizmaları (rutinler ve prosedürler), kurumsal yapı (roller ve kurallar), kurum dışındaki kaynaklar (devlet, eski çalışanlar, rakipler, medya ve finansal hizmet sunan işletmeler) ve ekoloji (iş yerinin fiziksel çalışma ortamı) olarak belirtilmektedir (Akgün vd. 2005, 7-9).



Şekil 6. Walsh ve Ungson'a göre kurumsal hafıza modeli

Kaynak: Lehner, F., Maier, R. K. (2000). How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? Information Systems Frontiers, 2(3), s.287.

Şekil 6'da Walsh ve Ungson'a göre kurumsal hafıza modeli gösterilmektedir. Kurumsal hafıza ile ilk detaylı çalışma yapan bu araştırmacılar, örgütlerin enformasyonu işledikleri ölçüde bir hafızaları olması gerektiğini ve bu hafızanın da yapısal ve zihinsel olmak üzere iki yönü olduğunu ifade etmişlerdir. Kurumsal hafıza sürecinde üç aşama bulunmaktadır. Bunlar enformasyon veya bilginin edinilmesi, saklanması ve tekrar erişilmesi olarak belirtilmektedir. Birinci aşamada kurumsal hafızaya örgütsel kararlar, uyarıcılar ve tepkiler ile ilgili enformasyonun bir kısmı dahil edilmektedir. İkinci aşamada, hafıza niteliği kazanan bilgi ve enformasyon kurumsal hafıza içerisinde saklanmaktadır. Son aşamada ise ihtiyaç duyulduğu zaman bilgi ve enformasyona hızlı biçimde erişim sağlanmaktadır. Bu modelde tanımlanmış olan bölümlere daha sonraları ise, Stein ve Zwass tarafından bilgi sistemleri ilave edilmiştir (Limon 2016, 9).

1.9.2. Stein ve Zwass'ın Örgütsel Hafıza Modeli

Stein ve Zwass (1995) kurumsal hafızayı, geçmişten günümüze mevcut faaliyetleri sürdürebilmek ve kurumsal performansı etkilemek için bilgi edinmenin bir aracı olarak ifade etmişlerdir (Handzic 2007, 3). Bu nedenle bu araştırmacılar tarafından kurumsal hafıza bilgi sistemi, geçmişten gelen bilgilerin mevcut faaliyetlere dayandırılması için bir araç sağlama işlevini yerine getiren ve böylece kurum için etkinlik seviyelerinin artmasına neden olan bir sistem olarak belirtmişlerdir (Mandviwalla ve Grillo 1999, 173).

Kurumsal hafıza bilgi sistemi için kavramsal bir çerçeve sağlamaktadır. Sistem modellemesi açısından bakıldığında, bu model insan hafızasının yönlerini iki katmana ayırmadaki genel yaklaşıma benzemektedir. En üst katman, kurumsal etkinliğe yol açan etkinlikleri destekleyen dört alt sistemi içermektedir. Bu sistemler, bütünleştirici, uyarlanabilir, hedeflere ulaşma ve model bakımı alt sistemleri olarak bilinmektedir. İkinci katmanı ise; enformasyon edinme, kaydetme, bakım, arama ve tekrar erişimi sağlayan beş adet anımsatıcı fonksiyonun temeline dayanmaktadır (Wang 1999, 109). Kurumsal hafıza; kurumun değişikliklere karşı duyarlılığında, bilgi yönetiminde, işin koordinasyonu ve kurumun etkisinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal hafıza, organizasyon üyeleri iş gereksinimlerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Stein ve Zwass tarafından kurumsal hafızanın etkin yönetiminin desteklenmesi için, kurumsal hafızayla ilgili dört özel süreci gerçekleştirmek için bilgi teknolojisinin kullanılmasını belirtmişlerdir. Bu dört süreci desteklemek için gerekli işlevselliği sağlamayı amaçlayan kurumsal hafıza bilgi sistemi; kurumsal hafızada bilgiyi yakalama ve temsil etme, bilgi iletme becerisi ve içeriğinin korunmasını sağlamaktadır (Nevo ve Wand 2005, 549).

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

Teknolojiler, kuruluşların bilgilerini korumasında önemli bir rol oynamaktadır. Anand, Manz ve Glick (1998) teknolojiyi kurumsal hafızanın formları olarak kabul etmek için teknolojiye dayalı kurumsal hafıza sistemlerini ele almaktadır (Schwartz 2005, 873). İşlemsel hafıza, grup üyelerinin paylaşılan sorunları etkin bir şekilde çözmek için farklılaştırılmış bilgileri toplu olarak kodlama, depolama ve alma yöntemlerinde kritik rol oynamaktadır (Becerra-Fernandez ve Leidner 2008, 300).

Wegner'in 1995 yılında oluşturduğu işlemsel hafıza teorisi, kurumdaki bireylerin ağ bağlantısı ile bilgisayardaki hafızaya erişim sağlayabildiği paylaşılan bilişsel haritaları tanımlamaya yönelik bir ağ modelidir. Anand, Manz ve Glick tarafından, kurumsal bilişi anlamak için Wegner'in işlemsel hafıza teorisini bilgi yönetimi ve kurumsal hafıza yaklaşımından yola çıkarak organizasyonun tamamına yönelik bir kurumsal hafızadan söz edilmektedir. İçsel ve dışsal hafıza ayrımına da değinilen bu modelde, nasıl işlemsel hafızanın oluşması için bireylerin paylaşımları

ve iletişimleri önemliyse benzer şekilde birbirleriyle bağlantılı grup hafızalarının da kurumsal (sistemik) hafızayı oluşturduğu ifade edilmiştir. Bu araştırmacılar kurumsal hafızayı, grup üyelerinin etkileşimleri, iletişimleri ve bilgi birikimleri organizasyondaki bireylere yönelik bilgi tabanları olarak tanımlamışlardır. Buna ek olarak bu araştırmacılar kuruluşların, kurumsal hafızasında gelişim sağlama ve erişimi kolaylaştırmak için; e-posta, video konferans ve karar destek sistemleri dâhil olmak üzere bilgisayar aracılığıyla iletişimi kullanmaları önermişlerdir. Böylelikle, kurumdaki bireyler ağa bağlı aygıtlar üzerinden bağlantı sağlayarak paylaşılan hafızaya erişim sağlayabilmektedir (Leonard 2002, 114-213). Bu modele göre önemli olan farklı seviyelerdeki hafızalar arasındaki bağlantılardır. Buna modele göre, bireyler karar verme süreci için gerekli tüm bilgiye sahip olmamakla birlikte bu bilgiyi edinmek durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun için de kurumsal hafızadan yararlanmaları önem kazanmaktadır. Organizasyon üyelerinin bireysel bilgisi de kurumsal hafızanın bir parçası olduğundan dolayı erişilebilir hale getirilmesi önemlidir. Böylelikle karar verici bireysel olarak sahip olmadığı bir uzmanlık bilgisinin kaynağına ağ üzerinden erişim sağlayarak bu bilginin karar verme sürecinde kullanılmasını sağlayabilmektedir. Bununla birlikte kurumsal hafızanın sosyal yönüne değinilerek bu modelde özellikle iletişim konusu vurgulanmaktadır (Şen 2014, 44-47).

1.10. Kurumsal Hafıza ve Katılık Tartışması

Kurumsal hafıza ve bilgi yönetimi araştırması uzun bir geçmişe sahiptir. Birçok araştırmacı uzun zamandır kurumsal hafızanın yapısına ve bilgi işlemlerine odaklanmış ve bilgi saklamaya ve bilgi paylaşım süreçlerine odaklanan kurumsal hafızanın özelliklerini ve mekanizmalarını araştırmışlardır (Pomffyová 2010, 147). Kurumsal hafıza ile ilgili tartışmalı olan konulardan biri ise hafızada tutulan bilgilerin organizasyon için bir bariyer oluşturup oluşturmadığı konusudur. Kurumsal hafızanın yararını savunan araştırmacılar olduğu gibi, onu tamamen göz ardı eden ya da değişime engel olarak görenler de bulunmaktadır (Corbett 1997, 252).

Modern bilgi teknolojisi çağında, öğrenme, sürekli olarak değişim için bir araya getirilen ilkeler kurumun ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Kurumsal hafıza bilgi teknolojisinin görevlerinden biri, düşünce ve etkileşimdeki temel değişimleri ve

organizasyonda ihtiyaç duyulan yeni yetenekleri kolaylaştırmak ve hayata geçirebilmektir (Cruz-Cunha 2009, 278). Geçmişte bunun gerçekleştirilmesi zor iken, günümüzün ileri bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte bilgi sistemleri kurumsal hafızanın hayati bir parçası haline gelmiştir. Kurumsal hafızanın etkinliğinin temel koşulu, daha önceki konularda belirtildiği gibi bilgi teknolojilerinde gelişmeler sonucunda kurumlar tarafından hafızaya depolanan bilginin zaman içerisinde geçerliliğini koruyabilmesidir. Dolayısıyla bu geçerliliğinin sağlanabilmesi için yeni ortaya çıkan gerekliliklere uyarlanması, sürekli güncellenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Günümüz koşullarında bir hafıza gncellenmediğinde geçerliliğini ve değerini kaybetmektedir.



2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1. Öğrenme Kavramının Tanımı

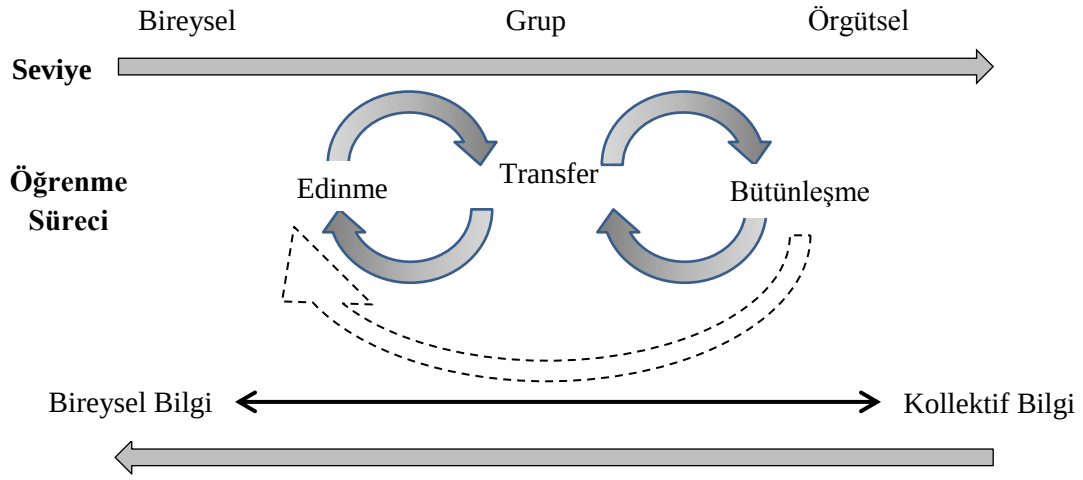
Bir örgütün bilgi tabanı topoğrafik bir manzara gibi olup tıpkı doğanın güçleri toprağı şekillendirip biçimlendirdiğı gibi, sosyal etkileşim süreçleri de zaman içinde örgütün bilgi tabanının yapısını değiştirmektedir. Örgütlerde bilgi edinme tartışmalarının çoğı, öğrenmeye odaklanmaktadır (Stein 1995, 26). Öğrenme, bireylerin ve kuruluşların belirli görev ve eylemleri planlamalarını, organize etmelerini ve gerçekleştirmelerini sağlayan ilk ve sonraki yetenek kazanımlarıdır. İnsanlar, doğası gereğı, bilinmeyen hakkında meraklı ve çeşitli görevleri güvenle gerçekleştirmek becerilerini geliştirmek için isteklidirler. Öğrenme, temel olarak yetkinlikleri kazanmak ve geliştirmek için bir araçtır. Öğrenme, insan yaşamı boyunca her zaman gerçekleşmektedir. Öğrenme ayrıca, kuruluşların mevcut yetenekleri tanımlayabilmeleri, kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri ve ayrıca gelecekteki yetkinlikleri inşa etmeyi planladıkları güvenilir bir süreç olarak görülmektedir. Öğrenmeden yoksun olan bireyler ve kurumlar antensiz böcekler gibidir. Bir kuruluş gelişmeye ve değişime açık olduğı sürece, öğrenme gerçekleşmektedir. Aristoteles (M.Ö 384-322), öğrenmede bireyin beden, zihin ve ruh gerektiren dengeli gelişimini belirtmiştir. Öğrenme, bir kurumun hızla değişen çevreye uyum göstermesini sağlayan yeteneğinin kalbidir. Öğrenme hem bireysel hem de örgütsel seviyede, yorumlanmamış bilgileri, yorumlanmış bilgilere dönüştürülmesini içermektedir (Sicilia 2006, 11).

Öğrenme, herhangi bir eylem ya da deneyimi olan zihinde biçimlendirici etki, karakter veya bireylerin fiziksel yetenekleridir. Bu bir etkileşim ürünü olup, teknik anlamda, öğrenme toplumun bilinçli olarak yetenek ve değerleri olup bilgi kümesinin paylaşılmasıdır (Koraz ve Al-Habil 2012, 244). Öğrenme, çalışanların problemleri ve sorunları tanımlamak ve kararlar alabilmek için çeşitli yollarla en son bilgi, beceriyi edindiğı bir süreçtir. Bir organizasyonda öğrenmek sadece bilgi ve becerileri arttırmak değil, aynı zamanda yanlış varsayımları tanımlamak, uygulanan prosedürleri sorgulamak, hatalardan ders alarak kurum içinde yenilikleri inşa edebilmektir. Gerçekleştirilmeyen öğrenme süreci, örgütlerin ve bireylerin benzer görevleri tekrar etmelerine neden olmaktadır (Rashid ve Mansor 2018, 1257).

2.2. Öğrenme Süreci

Örgütsel öğrenme, kurumun çevresel değişime uyum sağlayarak yaşamlarını devam ettirebilmesi için gelişme sürecidir. Kurumların verimlilik ve teknik açıdan gelişmesinin sağlanması örgütsel bilginin birikimi sonucu olmaktadır. Bilgi paylaşımı sadece bilgiyi aktarma süreci olmayıp aynı zamanda bilgiyi içselleştirerek bilgi alıcılarına yardım edebilme sürecidir. Bilgi içselleştirme, bilgi alıcıların örgütsel öğrenme yoluyla bilgiyi içselleştirip özümsemesinin ardından üretkenliğini oluşmasını sağlayan öğrenme sürecidir. Bu nedenle bilgi paylaşımı örgütsel öğrenme mekanizmasının önemli bir parçası haline gelmektedir (Rao vd. 2018, 521). Örgütsel öğrenme süreci; bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumlama ve kurumsal hafızadır. Örgütsel öğrenme süreci, hedeflerin tanımlanması, uygulama sırasındaki eksikliklerin ve istisnaların belirlenmesi ve belirlenen eksikliklerin giderilmesiyle sürecin belirlenen amaca otomatik uyarlanmasından oluşan bir döngüdür. Öğrenme sürecinin amacı sadece uygulama sırasında karşılaşılan problemleri öğrenmek değil, aynı zamanda teknolojiye, çevresel gereksinimlere, yeni yasalara, yönergelere ve yeniliklere uyum sağlayabilmektir (Doosty vd. 2019, 51).

Öğrenme; bir sosyal süreç olup, örgütsel öğrenme, bir kurumun bilgiyi değerli bilgiye dönüştürmesini sağlayan uzun vadeli adaptasyon kapasitesini artıran eylemler, aktörler, semboller ve süreçler sistemidir (Naim ve Lenka 2018, 3-4). Öğrenme süreci; kaliteyi, süreçleri, prosedürleri ve yeni ürün geliştirilmesinde ilgili eylemleri kapsayan bir değişim sürecidir. Örgütsel öğrenme sürecinin iyileştirilmesi öğrenme kültürünün oluşmasını sağlayabilmekte ve kurum içinde bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Geniş anlamda, örgütsel üyelerin ortak bakış açılarını oluşturarak iletişim sayesinde yeni bilgilerin geliştirilmesi sürecidir. Kurumlar, çalışanlarını bilgi paylaşım sürecine katılmaya, öğrenme heveslerini ve katılımlarını arttırmaya teşvik etmesi önemlidir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmenin, bireylerin davranışları ve performansları üzerinde potansiyel bir etkisi bulunmaktadır (Gholampour vd. 2018, 499).



Şekil 7. Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: Rezvani, M., Lashgari, M., Farsi, J. Y. (2018). Organizational Entrepreneurial Alertness Framework in Opportunity Discovery. Academy of Entrepreneurship Journal, 24(2), s.7.

Şekil 7’de örgütsel öğrenme süreci gösterilmektedir. Öğrenme süreci; bireysel, grup ve örgütsel kapsamında üç seviyede gerçekleşmektedir. Bu seviyeler, örgütsel öğrenmenin nasıl işlediğini bir sistem olarak tanımlamaktadır (İpek 2019, 545). Örgütsel öğrenmede tanımlanmış dört öğrenme süreci ve üç farklı seviye bulunmaktadır. Dört öğrenme süreci üç seviyenin üzerinde yer almakta olup doğal olarak birinden diğerine akış sağlanmaktadır. Sezgi, kişisel bir deneyim akışında içsel olan örüntü ve olasılıkların tanınmasıdır. Yorumlama, sözcükler veya davranışlar yoluyla düşünciyi açıklamaktadır. Entegrasyon, bireyler arasında ortak bir anlayış geliştirme süreci ve karşılıklı uyumlaştırma yoluyla koordine eylemde bulunma sürecidir. Kurumsallaşma ise, kurum içinde rutinleri ve eylemleri sağlayabilme sürecidir. Bireysel düzeyde; sezgisel ve yorumlayıcı süreçler, grup düzeyinde; entegrasyon süreci, örgütsel düzeyde ise, kurumsallaşma süreci bulunmaktadır (Kipleş vd. 2018, 217). Öğrenme sürecinin etkili olması için, bilgiye ihtiyacı olan bireylere bilgi dağıtılması önem kazanmaktadır. Bilgi yorumlama, dağıtılmış bilginin bir veya daha fazla yaygın olarak anlaşılan yorumların verildiği süreçtir. Bilginin anlamı uzlaşması geliştikçe, kurumdaki üyeler arasındaki bilginin global olarak anlaşılması gerçekleşmekte ve bilginin bir kurumun gelecekteki stratejisini nasıl etkileyebileceğini netleştirmeye yardımcı olmaktadır (Orsato vd. 2017, 648). Öğrenme süreci, organizasyonun faaliyet gösterdiği çevresel bağlamdan etkilenebilmektedir. Bir örgütün çevresel bağlamı hem dış hem de iç yönleri içerir. Dış yönler; kurumları, düzenleyicileri, müşterileri ve kurumları içerirken, iç yönler ise; kurumun iç sınırlarını tanımlamaya yardımcı olan kültür, kimlik ve strateji gibi faktörleri içermektedir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme teorisi, deneyimin,

görevlerin, araçların, organizasyon üyelerinin ve çevresel bağlamın bilgi oluşturmak için etkileşimde olduğunu belirtmektedir (De Giacomo vd. 2018, 4).

Örgütsel öğrenme süreci çeşitli çalışmalardaki yaklaşımlar bir araya getirerek şöyle açıklanabilmektedir. Örgütsel öğrenme süreci, bireysel düzeyde bilgi edinimi ile başlamaktadır. Enformasyon bireyler arasında bütünleştirilir, daha sonra toplu enformasyon ve ortak bir anlayış elde etmek için yorumlanmaktadır. Örgütsel öğrenme, bireysel ve grup öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yorum yoluyla kazanılan enformasyon eylemlere dönüştürülmekte ve öğrenme bu paylaşılan enformasyonu faaliyetlere dönüştürerek gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler, kurallar ve prosedürler kurumsal hafızada depolanan bilgi sistemini oluşturmaktadır. Tüm bu adımların çıktısı bir sonraki adıma girdi ve ayrıca önceki adımlara geri bildirim sağlamaktadır. Böylece her bir süreç adımı birbirine bir döngü olarak bağlanmaktadır. Özetle, örgütsel öğrenmenin ayrılmaz faktörleri; bilgi edinme, enformasyon entegrasyonu, dağıtımı, enformasyon yorumlama ve kurumsal hafızadır. Örgütsel öğrenme süreci, işletmelerin küresel pazarda daha güçlü pozisyonlara ulaşmalarını sağlayabilmekte ve işletme stratejisi hatalarını tespit etme ve düzeltebilme becerilerini geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme başarılı bir rekabetin temel bileşeni olarak görülmektedir (IRMA 2017, 1689).

2.3. Öğrenme Modelleri

Öğrenme modellerini klasik koşullanma, edimsel koşullanma ve sosyal öğrenme olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Klasik koşullanma otomatik istemsiz davranışa odaklanmakta ve bir yanıtın dış uyaranla tetiklendiği öğrenilmiş bir süreçtir. Edimsel koşullanma, isteğe bağlı davranışları zayıflatan ya da güçlendiren güçleri ifade etmektedir. Sosyal öğrenme, bireyin bir referans grubuna danışarak tutumunu oluşturabileceğini ileri sürmektedir. Sosyal öğrenme, doğrudan sosyalleşmenin rolünü vurgulamakta ve bireylerin sosyal modellerin gözlemsel öğrenmesini sağlayarak sosyal bağlamda öğrenmelerini önermektedir (Chen ve Sharma 2015, 95).

Klasik Koşullanma:

Klasik koşullanma, davranışçılığın bir parçası olup çevredeki olumlu veya olumsuz uyarıların davranışta yaptığı değişimlere odaklanmaktadır. Buna göre, öncelikle çevrede fizyolojik olarak tepki sağlayacak koşulsuz bir uyarı gerekmektedir. Bu tepki bir alışkanlık ya da eğitim sonucu değil refleks olarak gerçekleşmektedir (Deliktaş 2018, 15). Klasik koşullama, deneysel olarak incelenen ilk koşullama türüdür. Bu koşullanma türü üzerindeki ilk çalışmaları İvan Pavlov gerçekleştirmiştir. Klasik koşullanma iki uyarının ilişkisini gerektirmektedir. Pavlov, uyarıcı-tepki ilişkilendirme deney çalışmalarında dış uyarıcıların, refleksif davranışların oluşmasında etkili olabileceğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Bu klasik koşullanma sürecinde; yiyecek koşulsuz uyarıcı iken, salya salgılanması ise koşulsuz tepki olmaktadır. Zil sesi koşullu uyarıcı olup, salya salgılanması ise koşullu tepkiyi belirtmektedir (Şimsek vd. 2014, 90). Watson da Pavlov gibi davranışlarımızın yaşantı sonucunda çevre tarafından öğrenildiğini belirtmiştir. Bu nedenle öğrenilen olumsuz davranışların “klasik koşullanma” yöntemiyle unutturulup yerine olumlu davranışların öğretilebileceğini savunmaktadır (Arı 2017, 162).

Klasik koşullanma bilgiler için değil; ilgiler, duygular ve tutumlarla ilgili öğrenmelerde kullanılabilir. İnsanların karmaşık bilgileri öğrenmesini klasik koşullanma açıklayamamaktadır. Fakat insanların belli bir olaya ya da nesneye yönelik göstermiş olduğu bazı duyuşsal tepkilerin klasik koşullanma ile öğrenildiği düşünülmektedir (Şimşek ve Eroğlu 2013, 70). Özellikle duygusal tepkiler, korkular ve fizyolojik tepkiler klasik koşullanma sonucu meydana gelmektedir. İnsan üzerinde yapılan deneyler de, birçok davranışın klasik koşullanma yoluyla öğrenildiği belirtilmektedir. Limon yiyen kişinin ağzının sulanması; bir süre sonra bu kişinin limonu ya da adını duyduğu zaman da ağzı sulanması klasik koşullanmaya örnektir. Dolayısıyla, insan refleksleri ile ilgili fizyolojik tepkiler klasik koşullanma yoluyla gerçekleşen öğrenmelerdir (Gültekin 2005, 61-62).

Edimsel Koşullanma:

Psikoloji, sosyoloji ve örgütsel psikoloji araştırmalarının çoğu deneysel çalışmalarla başlamıştır. Günümüze kadar gelmiş ve literatürde kabul görmüş çoğu teori, daha sonra hem deneysel hem de başka yöntemlerle yapılan çalışmalarla

desteklenmiştir (Pekdemir ve Turan 2018, 131). Sosyal öğrenme kuramına göre ise davranışların ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması öğrenme için yeterli değildir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için bireyin davranışlarını taklit edeceği modellere ihtiyacı vardır. Edimsel koşullanma araştırmasının odak noktası, bir organizmanın bir olay olarak gerçekleşen olaylarla ilgili deneyimlerinin bir sonucu olarak gerçekleşen öğrenmedir (Drummond vd. 1990, 729). Edimsel koşullanma, klasik koşullanmadan farklı olarak bilinçli yapılan hareketlerdir. Pozitif veya negatif sonuçların, bir kişinin davranışlarında yol açtığı değişiklikler “Edimsel Koşullanma” olarak ifade edilmektedir. Edimsel koşullanma, Amerikalı psikolog Skinner tarafından geliştirilmiştir. Edimsel koşullanmada bir alet ya da mekanizmaya dayalı öğrenme olarak da bilinen sonuç önemli olmakta olup sonuç tatmin sağlıyorsa öğrenilmektedir. Belirli davranış gösterilmesi sonucunda kazanılan ödüllere bağlı olarak öğrenme süreci deneme yanılma yoluyla gerçekleşmektedir. Örneğin, tüketiciler kendi istek ve gereksinimlerine uygun ürünleri satın alabilecekleri mağazalarda deneme yanılma sayesinde öğrenebilmektedir. Eğer tüketici tarafından bir mağazadan satın alım gerçekleşmiş ve bunun sonucunda memnun kalınmış ise, satın alınan tekrarlanması sağlanabilecektir. Skinner da Pavlov gibi öğrenmeyi hayvanlar üzerindeki deneylerde incelemiştir. Skinner çalışmasında bir fareyi “Skinner Kutusu” adını verdiği, içinde manivela ve yiyecek bulunan bir kutuya koymuştur. Önceleri tok olan fare kutu içinde gezinirken acıktığında kutu içerisinde araştırmaya başlamış ve manivelaya her bastığında yiyeceğe ulaşmıştır. Bu davranışı her acıktığında tekrarlayarak karnını doyurmayı başarabilmiştir. Skinner edimsel koşullanma olarak belirtmiş olduğu bu basit öğrenme modelinde, güvercinlere dans edebilmeyi ve masa tenisini öğretmek desteklemiştir (Karalar 2006, 75).

Edimsel koşullanma, uyarıcı ve yanıt kalıpları arasındaki ilişkinin tekrarlanmasının zihinsel temsile yol açmaktadır (Bogers vd. 2007, 1). Edimsel Koşullandırma Teorisi; Skinner'a göre, insan davranışı, davranış sonuçları ile şekillenmekte ve korunmaktadır. Güçlendiricinin uyararla birleştiği klasik koşullandırma teoriden farklı olarak, bu teori, bir tepki ve davranışın çevreye sonuçlara yol açması için tepki verdiği durumsal çalışmaları açıklamaktadır. Buna göre, cezalar hangi cevapların karşılaştırılabilir görüldüğüne dayanarak sonuçları açıklamaktadır. Sonuç olarak, örgütsel davranışın sonuçları örgütsel çevreyi

değiştirebilir ve çalışan davranışını etkileyebilmektedir (Gelgile 2017, 68).

Sosyal Öğrenme:

Sosyal öğrenme, insanların çok çeşitli ortamlara uyum sağlama yeteneklerinde önemli bir etken olup bilginin kültürel aktarımında önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal öğrenme, bireylerin davranışlarındaki kalıcı değişiklik konusunda bir dayanışma olan bir tür örgütsel öğrenmedir (Al-Salim ve Jawad 2018, 638). Sosyal öğrenme birçok farklı şekilde kavramsallaştırılmış ve farklı seviyelerde (bireysel, örgütsel veya tüm sistem) çalışabilmektedir. Her ne kadar sosyal öğrenmenin farklı yorumları olsa da, bunun değişim oluşturan sosyal ağlardaki aktörler arasındaki sosyal etkileşimler olduğuna dair temel bir anlayış olduğu görülmektedir (Mutahara vd. 2017, 6-7). Sosyal öğrenme, sosyal ağlardaki aktörler arasındaki etkileşimler yoluyla gerçekleşmekte ve daha geniş toplumsal birimler içinde oluşan bir anlayış değişikliği göstermektedir. Farklı fikirleri olan insanlar, birbirlerinden aynı düşünen insanlardan daha fazla şey öğrenebilmektedir (Johannessen vd. 2019, 145).

İnsanlar hangi durumlarda sosyal öğrenme stratejisine güvenecekleri konusunda seçici olması gerekmektedir. Çünkü bazı durumlarda etkili olabilmekte ve bazı durumlarda ise verimsiz olabilmektedir. Birçok insan, başkalarıyla işbirliği yapma ve eylemlerini gruplar halinde koordine etme eğilimindedir. Sosyal öğrenme, bireylerin sosyal ve çevresel koşullara adapte olmalarını sağlamakta ve kültürün temelini oluşturarak, nesiller boyunca aktarılan yararlı bilgiler sağlamaktadır (Molleman ve Gächter 2018, 547). Sosyal öğrenme teorisine göre, başkalarının tutum ve davranışlarını gözlemlemek, insanların hem davranışları nasıl öğrendiklerini hem de yeni durumlara nasıl adapte olabileceğinin temel bir bileşenidir. Bu nedenle sosyal öğrenmenin altında yatan mekanizmaların anlaşılması önemlidir. Kültürel evrimin insanın teknolojik başarısı için önemi göz önüne alındığında, bu toplumsal olarak değiştirilen kültürel bilgiyi algılayabilme ve yararlanabilme becerisine sahip bir öğrenme aracısına sahip olmak, bunun daha genelleştirilebilir bilgi sunumları geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Jaques vd. 2018, 2).

2.4. Öğrenme Açısından Örgütler

Öğrenme açısından örgütler; bilen örgüt, anlayan örgüt, düşünen örgüt ve öğrenen örgüt olarak dört farklı örgütsel özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Öğrenen örgüt sürecine giden bu adımlar aşağıda başlıklar altında sırasıyla detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.4.1. Bilen Örgüt

Bilen örgüt, örgüt modellerinden en eski olanını temsil etmektedir. Klasik yönetim yaklaşımı çerçevesinde örgütlerin, sadece bilgi edinmesi gerekliliği anlayışından hareketle bilen örgüt metaforu belirgin hale gelmiştir (Yetim 2015, 31). Weber'in bürokrasi, Fayol'un yönetim süreci ve Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı bilen örgüt için iyi birer örnek olarak verilmektedir. Bilen örgütlerin öne çıkan en belirgin özelliği rasyonelliğe ve etkinliğe çok önem vermiş olmalarıdır. Standartlaştırılmış prosedürler, politikalar, kurallar ve kısıtlamalara odaklanılarak tüm faaliyetlerin kitabına uygun biçimde yapılmasıdır. Kuralları işleterek çalışanları sıkı bir şekilde denetlemek bir yöneticinin en önemli görevleri arasındadır. Çevrede meydana gelen değişimlere kayıtsız kalmakta ve yalnızca kendi doğruları ve tecrübeleri üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu nedenle oluşan problemlerin köklerine ve sebeplerine inememektedirler (Demir 2006, 35). Bu organizasyonlarda çalışanlar, kişisel gelişim olanaklarını kaybederler, tatmin olmadıkları bir işte saatlerce isteksizce, tıpkı bir makine gibi çalışmaktadırlar. Bu tür örgütler ancak faaliyette bulundukları pazar (teknoloji, rekabet, müşteri talepleri, kurallar ve diğer çevresel güçler) bir değişiklik olmadığı sürece başarılı olabilmektedir. Bu nedenle öğrenmeye gereksinim duymadıkları sürece başarılı olmaktadır (Naktiyok 2012, 29).

2.4.2. Anlayan Örgüt

Bilen örgütleri takiben anlayan örgütler gelmekte olup, çalışan bireyler üretimin tamamlayıcı bir parçası şeklinde algılanmayıp, bir insan olarak algılanması durumudur. Anlayan örgütler bilen örgütlerden farklı olarak insan unsuruna önem vermektedir. Bu nedenle zaman geçtikçe bilen örgütler görevlerini daha farklı şekillerde yapmaları gerektiğini anlamışlardır. Artık işin kendisi değil işi yapan insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak, bu dönemde birey mutluluğu ile

verimlilik ve motivasyon arasındaki ilişkiler yoğun araştırmalara konu olmuştur. İnsan ihtiyaçları, kararlara katılma, iletişim, liderlik tarzları gibi konular bu anlayışın bilinen örnekleridir (Doğan 2010, 24). Bilen örgütlerde var olan kurallar, politikalar ve düzenlemeler anlayan örgütlerde, yerini bireye bırakmıştır. Temel felsefe olarak anlayan örgütler, örgüt değerlerinin astlar ve üstler için yeterli ve doğru olan tek kaynak olarak anlaşılmasını sağlayabilmektir (Bayam 2016, 26).

2.4.3. Düşünen Örgüt

Düşünen örgütler, problemleri tespit etmeye çalışan, yeni çözümler üretebilmeyi deneyen, sistemlerini problemin çözülebilmesi için tasarlayan ve gelecekte oluşabilecek problemleri bugünden düşünerek çözüm yolları aramaya çalışan örgütleri ifade etmektedir. Bu aşamada temel anlayış teşhis ve tedavidir (Yıldız 2011, 41). Ancak düşünen örgütler yalnızca problemlerin tespit edilmesi ve çözülme kavuşturulması üzerine odaklanmışlardır. Oysaki önemli olan problemleri meydana getiren nedenlerin tespit edilmesi ve onların çözüme kavuşturulmasının sağlanmasıdır. Düşünen örgütler “bozuk ise hızlı bir şekilde onar, fakat nedenler üzerinde düşünme” temel felsefesi görüşüne hareket etmekte olup, bu örgütün eksikliği temeldeki soruna yönelmemesidir (Alp 2007, 45).

2.4.4. Öğrenen Örgüt

Günümüzde son aşama olarak ortaya çıkan bu örgütler, öğrenmeyi teşvik etmekte, çalışanlarını geliştirmeyi ve örgütün yapıcı bir iletişim içerisinde olmasını sağlamaktadır. Öğrenen örgütler, çalışanların öğrenmesi ve gelişmesine önem vermektedir. Bu nedenle çalışanların sistemli bir şekilde sürekli öğrenmesini sağlamaktadır. Çalışanların sürekli kendilerini geliştirmesi, öğrenen örgütlerin temelini oluşturmaktadır. Öğrenen örgütlerde, her iş deneyiminin incelenmesi, örgütün kendi deneyimlerinin diğer örgütler karşısında ne durumda olduğunun sorgulanması önemlidir. Bu örgütlerdeki yönetim anlayışı, çalışanların yapılacak işlerle ilgili inceleme yapmalarını kolaylaştıracak nitelikte özellikler taşımaktadır. Öğrenen örgüt kavramı, örgütün canlı olmasını yani nefes almasını, hayatın içinde olmasını ifade etmektedir. Öğrenen örgüt, kendisini sürekli yenileyen ve üyelerinin öğrenme süreçlerini kolaylaştıran bir örgüttür. Bu yüzden de örgütsel öğrenmeden

ayrılmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, daha gelişmiş öğrenme süreçleri oluşturabilmek adına geliştirilen model ve yöntemlerle ilgili olmaktadır (Çantuş 2012, 11-12). Günümüzde hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşımın “öğrenen örgüt” yaklaşımı olduğu belirtilmektedir. Bu örgütlerin temel felsefesi örgüt üyelerinin her zaman öğrenebileceklerinin en fazlasını öğrenebilmesidir. Bu nedenle örgüt her vesilede öğrenme yollarını aramakta, örgütle ilişkili olarak herkesle sürekli iletişim sağlamakta olup öğrenme/öğretme ilişkisi geliştirmektedir. Öğrenen örgütler çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, öğrenmeyi teşvik eden, açık iletişim ve yapıcı diyalogun oluşmasını sağlamaktadır. Bu tür örgütler hem bilgiyi bulma, oluşturma, özümseme ve transfer edebilme; hem de bu ilhamı ve yeni bilgiyi ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtabilmede yetenekli olan örgütlerdir (Erigüç ve Balçık 2007, 86).

2.5. Öğrenen Örgütlerin Temel Yetenekleri

Öğrenen örgütler, kendi fonksiyonlarını yürütebilmek ve geliştirebilmek açısından çeşitli yeteneklere sahip olan örgütlerdir. Bu nedenle öğrenen bir örgütün gelişebilmesi için öncelikle bu yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu yetenekler ise örgütsel öğrenme ile gerçekleşmektedir. Öğrenen örgütlerin beş temel faaliyetteki yetenekleri; sistematik problem çözme, deney yapabilme ve yeni yaklaşımları deneme, geçmiş tecrübelerden ders çıkartmak, başkalarının tecrübelerinden öğrenme, bilgi oluşturma ve paylaşmadır. Kurumlar, bu etkinlikleri destekleyen sistemler ve süreçler oluşturarak ve onları günlük faaliyetlerine ilave ederek, öğrenmelerini daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir (Cobb 2015, 236). Öğrenen örgütlerin temel yetenekleri aşağıda detaylı olarak belirtilmektedir.

2.5.1. Sistematik Problem Çözme

Sistematik olunduğu zaman, problem düzenli ve organize bir şekilde çözülebilmektedir. Sistematik problem çözme, mantıklı ve rasyonel bir yaklaşım gerektirmekte ve daha büyük problemler veya çok fazla risk içeren durumlar için uygun olmaktadır. Sistematik bir problem çözme yöntemi, bir çözümü önceki bir problemden uyarlayabilmek ve mevcut duruma uygulayabilmektir (Butterfield 2009, 2). Öğrenen örgütlerde sistematik problem çözümü ile kastedilen, karşılaşılan problemlerin tespitinde ve çözümlenmesinde, veriler üzerinde karar mekanizmasının

oluşturulmasında ve çıkarımlarda istatistiksel yöntemlerin kullanılmasında bilimsel yöntemlere dayanmaktadır. Bu yetenek temelinde sürekli bir gelişme yaklaşımı bulunmaktadır. Bu anlayışa göre, bireylere yeni fikirler üretmeyi, düşünmeyi, veri toplamayı, problemleri analiz etmeyi, karar vermeyi, problem çözme tekniklerini öğretmeyi ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayı öğretmek organizasyonda problem çözme bilincini oluşturmak ve yeni yaklaşımlar geliştirmek amaçlanmaktadır. Bu açıdan sistematik problem çözme yeteneği, öncelikli olarak toplam kalite anlayışı felsefi yöntemlere uygulandığı anlaşılmaktadır. Temelinde yatan ve genel kabul görmüş düşünceleri ise şunlardır (Doğru 2018, 462):

- Problemin tanısı ve çözümü amacıyla tahmine dayalı yöntemlerin yerine bilimsel yöntemlerin kullanılması,
- Rastgele varsayımlar yerine gerçek verilerde ısrarcı olmak,
- Enformasyonu derlemek ve değerlendirmek amacıyla basit istatistiksel yöntemlerin kullanılmasıdır.

Problem çözme konusundaki bu proaktif yaklaşım, zaman içinde tekrarlanması ve organizasyon rutinlerine entegre edilmesi ile problemlere yeni ve geliştirilmiş çözümler sunmaktadır. Sistematik problem çözme, bir rutinde yer alan kurumdaki üyelerin bir problemle ilgilenmesi, analiz etmesi, farklı çözümleri karşılaştırması ve bu analiz sonucunda rutinin kendi genel düzenini değiştiren eylemleri benimsemesi için temel bir mekanizmayı temsil etmektedir (Furlan vd. 2019, 1-13).

2.5.2. Deney Yapma ve Yeni Yaklaşımları Deneme

Sistematik problem çözmeye paralel olarak, öğrenen örgütler yeni öğrenme yaklaşımını genişletmesi önemlidir. Sürekli olarak yeni fikirlerin, özellikle üretkenliği artırabilme ve maliyetleri düşürebilmesi açısından iyileştirme teşvik edilmesi önem kazanmaktadır. Örgütsel öğrenme yetenekleri; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla deney yapmayı, tarih ve deneyimlerden öğrenmeyi, başkalarının en iyi uygulamalarından öğrenmeyi ve bilgileri kuruluş içinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarmayı içermektedir (Solomon 2018, 88). Bunlardan deney yapma ve yeni yaklaşımları deneme yetenek biçimi, ortaya çıkan yeni yöntem, teknik

ve bilginin sistematik olarak aranması ve denenmesi sürecini kapsamaktadır. Bilimsel yöntemler kullanmak zorunlu olmakta ve problem çözme yeteneği ile belirgin paralellikler içermektedir. Denemeler, problem çözmeden farklı olarak, varolan veya karşılaşılan zorluklar karşısında değil, yeni yaklaşım ve vizyon değişiklikleri ile uygulamaya geçirilmektedir. Denemeler, sürekli programlar ve tek seferlik deneysel projeler biçiminde iki farklı biçime sahip olmaktadır. Sürekli projeler, aralıklı ilerlemeler ile birlikte bilgiyi arttırmak ve yeni düzenlemeleri ortaya çıkarmak amaçlı bir dizi sürekli testten oluşmaktadır. Bu testler birçok sürekli iyileştirme programının dayanak noktasını oluşturmaktadır. Deneysel projeler ise, seçilmiş olan bir kısım veya bölümde, yeni örgütsel yetenekler geliştirmek için ele alınan sistem ölçüsündeki değişimleri içermektedir (Budak 2011, 39-40).

2.5.3. Geçmiş Tecrübelerden Öğrenme

Örgütler geçmişteki yaşantılarında yaptığı uygulamaları değerlendirmeye alması kurum ve çalışanların gelişimi açısından önemlidir. Örgüt için iyi sonuçlar doğuran ya da dezavantaj oluşturan durumların nedenlerini ortaya çıkarmak bu deneyimlerden ders almayı sağlamaktadır. Örgütteki üst yöneticiler iş görenlere işle ilgili yaşantılarının birikimini aktarmaktadır (Yenidoğan 2016, 21). Deneyim ve tecrübe kayıtları, kurum ve çalışanlar için ders olarak değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi önemlidir. Kurum içinde ve dışında yaşanan başarı ve başarısızlıklar, kurumların ürün veya hizmet geliştirmesinde önemli yeni yaklaşımlar ve çözümler sunmaktadır. Bunun sonucu olarak kurumlar geçmiş tecrübelerini kullanarak hedeflerine daha hızlı bir biçimde ilerleyebilmektedir (Widyaningrum 2015, 1-2).

2.5.4. Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme

Öğrenmenin sadece analiz aracılığıyla elde edilemeyeceği bir gerçek olup, geniş bir bakış açısı edinmenin yolu çevreyi inceleyebilmekten geçmektedir. Son yıllarda yaygın bir biçimde kullanılmakta olan Benchmarking kavramı (kıyaslama/karşılaştırma) yoluyla bu süreç sağlanabilmektedir. En önemlisi denenmiş olan başarılarından örnek alınabilmesi ile şirket körlüğünün ortadan kaldırılmasını sağlayabilmek ve en iyiye ulaşabilme konusunda ortak yenilikçiliği harekete geçirebilmektir (Aybar ve Saldamlı 2016, 379). Kurumun tüm seviyelerinde

öğrenme yetenekleri, yeterli miktarda enformasyon ve bilgiye sahip olunması açısından çok önemlidir. Öğrenen örgüt açısından, geçmişteki tecrübelerden, başkalarına ait başarılarından öğrenebilmeyi ve bunlardan örgütün yararına yeni bilgiler elde etmeyi, elde edilen bilgileri paylaşabilmeyi, sürekli iyileştirme ve hedefe yönelik hareket gösterebilme önem kazanmaktadır. Bu açıdan, örgütün her seviyesinde sürekli gelişme ve uyumlaşma faaliyetleri, uyumlu ve güçlü kültürle bütünleşme sağlanmaktadır. Bunun sonucunda örgüt içinde mevcut olan potansiyel güçleri eyleme geçirerek ve bu güçlerden de faydalanılarak, kurumu daha etkin, verimli ve performansı daha yüksek bir seviyeye getirmeyi, değişimleri dönüştürerek, çevreye adapte olmaya ve gerilerde kalmamayı amaçlamaktadır (Eren vd. 2013a, 285).

Öğrenen örgüt; bilginin aktif biçimde kullanımı ile kendisini sürekli geliştirebilen; bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde öğrenmenin var olduğu, kendisinin ve başkalarının deneyimlerinden öğrenen yapılardır (Ercan 2014, 35). Kurumlarda farklı şartlar altında farklı edinim biçimleri yararlı olabilmekte olup, her koşulda üstünlüğe sahip bir edinim türü söz konusu olmamaktadır. Firma kurumsal hafızasından, kendi tecrübelerinden ve başkalarının tecrübelerinden faydalanarak bilgi yakalayabilmekte ve örgüt ihtiyaç duyduğu zaman bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmektedir (Karahana ve Yılmaz 2010a, 156). Kurum bilginin edinimi amacıyla hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanabilmektedir. Önceden elde edilen bilgiler, dolaysız tecrübeler, kurum dışından elde edilen tecrübeler ve stratejik eylemler yeni bilgi ediniminin temel kaynaklarını oluşturmaktadır (Kalkan 2006, 25).

2.5.5. Bilgi Oluşturma ve Paylaşma

Öğrenen örgütler, bilgiyi kurum içinde hızlı ve verimli bir şekilde yayabilmektedir. Fikirlerin, birkaç kişi yerine geniş ölçüde paylaşılması durumunda en büyük etkiye sahip olması durumu söz konusudur. Sinerji oluşturabilmek ve uygulamasını geliştirebilmek amacıyla bilginin efektif biçimde kanallardan transferinin sağlanması önem kazanmaktadır. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar da dahil olmak üzere çeşitli bilgi yayma mekanizmaları bulunmaktadır. Ayrıca saha ziyaretleri, personel rotasyonları, eğitim ve öğretim programları bu aktarımı desteklemektedir (Page 2004, 125-127). Bilgi oluşturma ve paylaşma, iş yerindeki

birey ve takımlar arasındaki sosyalleşmenin gerçekleşmesine bağlı olmaktadır. Bilgi eylemleştirilmesi önemlidir. Çünkü bilgi uygulamada kullanılmadığı sürece öğrenme gerçekleşmemektedir (İşkan 2013, 50).

2.6. Öğrenen Örgüt Disiplinleri

Öğrenen örgüt, sürekli olarak geleceğini oluşturma kapasitesini genişleten organizasyon olarak ifade edilmektedir. Peter Senge, örgütsel öğrenmenin temelini oluşturan öğrenen örgütün beş disiplinden oluştuğunu belirtmektedir. Tanımlanan beş disiplin öğrenen örgütün oluşmasının temelini oluşturmaktadır. Bu disiplinler; kişisel ustalık, düşünsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesinden oluşmaktadır (Norton 2017, 1). Öğrenen örgüt disiplinleri aşağıda sırasıyla detaylı olarak ele alınarak incelenmektedir.

2.6.1. Kişisel Ustalık

Kişisel Ustalık, “yaşam boyu öğrenmeye kendini adayarak” başlamakta olup, öğrenen örgütün ruhsal temel taşı oluşturmaktadır. Kişisel Ustalık, daha gerçekçi olmayı, mümkün olan en iyi insan olmaya odaklanmayı ve kariyerdeki potansiyelin gerçekleşmesini kolaylaştırmak için bağlılık ve heyecan duygusu için çaba göstermeyi içermektedir (Joginderpal vd. 2016, 38). Çalışanın büyüme ve gelişme yeteneği olan kişisel ustalık, kişisel düzeydeki önemli özelliklerden biri olarak tanımlanmaktadır. Kişisel ustalığın bir parçası olarak da bilinen çalışan öğrenmesi, firmadaki farklı bireysel öğrenme yönlerine odaklanmaktadır. Bu kavram, çalışanın kişisel vizyonu, çabaları, mesleki becerileri, bilgisi ve yetenekleri hakkındaki anlayışı derinleştirmektedir (Kuruppuge ve Gregar 2018, 16). Bireyin gerekli yetkinliğe ve kişisel gelişime sahip olabilmesi, mesleki alanda da gelişim göstermesini sağlamaktadır. Bireyin kendini yetiştirebilmesi, kendini bilmesi ve öğrenmesi ile başlamaktadır. Öğrenme, doğum ile birlikte başlamakta olup ölümle sona eren bir süreçtir. Kurumda çalışan bireyler öğrenmeye başlamadan öğrenememektedir. Yüksek derecede kişisel hükmü olan kişi devamlı öğrenme modunda olmaktadır. Dolayısıyla hedeflerine ulaşabilmeye çalışırken bile kişi deneyim ve bilgi edinmeye çalışmaktadır. Birey, vizyonu vasıtasıyla geleceği şekillendirebilmektedir. Vizyonu olmayan kişi ise, geçmişin etkisi altında kalmaktadır. Bunun sonucunda ise geçmişin aynası olan bir gelecek ortaya

çıkılmaktadır (Güneş 2012, 22-23).

2.6.2. Düşünsel Modeller

Kurumlar farklı şekillerde öğrenebilmektedir. Bazı araştırmacılar “etkileşimli öğrenme” olarak adlandırılan ortak düşünsel modeller oluşturmak için tartışma ve diyalogun önemini vurgulamaktadır. Düşünsel modeller 'desenli düşünce' biçimleridir. Örgütsel öğrenme teorisyenleri, zihinsel modellerin kendi eklemlenmelerinde ortaya çıkarılmasının, örgüt içinde hem ortak bir anlayış hem de kabullenme oluşturmak için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Sonuç olarak, paylaşılan biliş, takım süreçlerinin iyileştirilmesine ve daha iyi görev performansına (örneğin, iletişimin etkinliği, beklentilerin / tahminlerin doğruluğu, fikir birliği ve koordinasyona) yol açmakta ve böylece takımın karar verme yeteneklerini arttırabilmektedir (Akinci ve Sadler-Smith 2018, 5). Örgütsel öğrenme, örgütler arasındaki ilişkileri, vizyon, anlam ve düşünsel modelleri etkileyerek örgütsel değişime yol açmaktadır. Düşünsel modeller; derinden kökleşmiş varsayımlar, genellemeler hatta dünyayı nasıl anladığımızı ve nasıl harekete geçeceğimizi etkileyen imgelerin resimleridir. Her bireyin gözlemlemesi beklenen düşünsel modeller disipliniyle ilgili kritik bir bakış bulunmaktadır. Bireyin aynayı içeriye doğru çevirmesi ve dünyanın iç resimlerini ortaya çıkarmayı ve onları yüzeye çıkarmayı ve titizlikle incelemeye tutmayı öğrenmesi beklenmektedir. Düşünsel modeller, aynı zamanda insanların kendi düşüncelerini etkili bir şekilde ortaya koymalarını ve bu düşünceyi başkalarının etkisine açık hale getirmelerini sağlayan öğrenici konuşma becerilerini de kapsamaktadır (Al-Shehri 2018, 107).

Örgütsel öğrenme, sistem düşünürlerinin belirttiği gibi görmeyi öğrenen, kendi kişisel ustalığını geliştiren ve düşünsel modellerin işbirliğine dayalı olarak nasıl düzenleneceğini ve yeniden yapılandırılacağını öğrenen insanları geliştirmeyi içermektedir (Barlak 2010, 10-15). Herhangi bir düşünsel modelin gelişimi uzun bir süre boyunca ortaya çıkmakta ve bireyin acemilikten belirli bir alandaki bir uzmanlığa kadar olan hareketini temsil etmektedir (Freeze ve Bristow 2018, 4340).

2.6.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, geleceğe yönelik ortak vizyonun tüm örgüt üyeleri

tarafından paylaşılmasıdır. Örgütsel başarıya katkıda bulunan öğrenme değişiminin kolektif niteliğini göz önünde bulundurarak geleceğe ulaşmayı sağlayacak ayrıntılı ilke ve yönergelerdir (Coutinho vd. 2018, 84). Paylaşılan vizyon, gerekli motivasyonu sağlanması için temel olup, insanlar ortak bir içsel vizyon geliştirdiklerinde, kendileri için çalışmanın, kişisel yaşamlarında değil, "örgütün ürün ve hizmetlerinde" daha büyük bir amaç peşinde koşmanın bir parçası haline gelmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu, insanların içsel paylaşılan vizyonlarının kuruluş vizyonunu somutlaştırması veya en azından yansıtmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Kurum içindeki motivasyonların ve enerjilerin böyle bir vizyondan ilham alması önem kazanmaktadır (Al-Shehri 2018, 119).

Paylaşılan bir vizyon, kurumdaki çalışan bireyleri birlikte çalışmaya yöneltmek için atılan ilk adım olarak, ortak bir kimlik oluşturmaktadır. Kurumların paylaşılan vizyon oluşturmaya önem vermesi sürekli olarak çalışanlarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmesine teşvik etmektedir (Güleş 2007, 44). Çalışanların sürekli kendini gerçekleştirme güdüsünün, paylaşılan bir örgütsel vizyonla birleştirilmesi, öğrenen organizasyon ruhunun oluşmasını sağlamaktadır. Eğer paylaşılan bir vizyon yoksa, sadece belirli kriz dönemlerinde öğrenme gerçekleşmekte olup kriz sona erdiğinde ise öğrenme durma aşamasına girmektedir (Ünalır 2013, 28).

2.6.4. Takım Halinde Öğrenme

Takım halinde öğrenme, kurumsal hedefler ile bireysel hedefler arasında uyum sağlamak için fikir ve vizyonu paylaşmaya odaklanmaktadır. Takım halinde öğrenme, yetenekli bireylerin, rekabet gücü yüksek ve giderek küreselleşen bir ortam için ortak bir vizyon oluşturabilmek amacıyla birlikte çalışabilmelerini sağlayabilme konusunda yöneticileri zorlamaktadır. Buna ek olarak, takım öğrenimi, kurumsal değişikliklere ve başarılarla önemli bir katkı sağladığı kabul edilmektedir (Bui vd. 2016, 4). Takım halinde öğrenme; çalışanların bir ekip olarak çalışması ve bağlı kuruluş çalışanlarının birbirleri arasındaki bilgileri paylaşma dereceleri ve birbirlerinin hatalarından ders almak için karşılaşılan sorunlar hakkında açıkça görüş alışverişi ile ilgilidir (John 2017, 45).

Takım öğrenmesinin baskın tanımlarından biri bir ekibin üyelerini gerçekten

arzu ettiği sonuçları oluşturma kapasitesini ayarlama ve geliştirme sürecidir. Başka yerlerde, takım öğrenmesi grubun potansiyel davranış repertuarında bir değişiklik olarak tanımlanmaktadır. Takım öğrenme, kurumsal yönetim araştırmasında önemli bir yapı olmaktadır. Çünkü takım öğrenme, kurumsal öğrenmeyi ve genel performansı artırabilmektedir. Bununla birlikte, takım öğreniminin farklı kültürel bağlamlarda nasıl çalıştığı konusunda sınırlı bir anlayış bulunmaktadır (Bui vd. 2016,1-2). Takım öğrenme bir uygulama ve süreç meselesidir. Senge bunun üç yetenek kabiliyeti ile nitelendirerek bir disiplin olduğunu belirtmektedir. Bunları; önemli konular hakkında fikir sahibi olmak, yenilikçi ve koordineli şekillerde hareket etmek, farklı takımlarda farklı roller oynamak şeklinde belirtmektedir. Bir ekip içinde ortaya çıkan içgörü, bilgi ve deneyimleri paylaşma alışkanlığı olmadığında, öğrenme yavaş olmakta ve hatta durma konumuna gelmektedir. Eğer kurumdaki örgüt üyeleri görüşlerini paylaşmak ve birlikte öğrenmek istediklerinde ise öğrenme daha hızlı gerçekleşmektedir. Bu nedenle, takım içindeki bilgi içgörülerinin paylaşılması entelektüel sermayenin artırılmasında örgütsel kapasitenin artırılması için önem kazanmaktadır. Takım öğrenmesi, yenilik süreçlerine katılımı arttırmada ortak bir çaba olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle ekip üyeleri birlikte öğrenebilmekte ve bireysel üyelerin zekâsının toplamından daha büyük bir kolektif zekâ seviyesi göstermektedir (Puspitasari 2017, 127).

2.6.5. Sistem Düşüncesi

Sistem düşüncesi, bir kurumun işlerini analiz edebilmesi ve işlerini yönetebilmesi için sistematik bir yaklaşım kullanmasıdır. Senge, sistem düşüncesini öğrenen organizasyonun beş disiplininden biri olarak ifade etmektedir. Sistem düşüncesi, örgütün parçalarını ayrı ayrı incelemek ve değerlendirmek yerine bir bütün olarak görmektedir (Ökmen 2017, 64). Eğer sistem bütünlüğünü dikkate alınmadığı zaman bir eylemin nelere yol açabileceği bilinmemektedir. Sistem düşüncesi diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran ve onları tutarlı bir teori ve pratik bütün olarak birleştiren bir disiplindir. Bu çerçevede, her bir parçanın bütünün diğer kısımlarıyla nasıl etkileşime girdiğiyle ilgili ilkeleri kapsamakta olup; “gerçek dünyayı” yansıtan bir sistem; birçok parça veya bütünün bir parçasıdır. Bu nedenle olay ve olaylar arasında oluşan ilişkileri bir bütün olarak görebilme becerisidir. Olay

odaklı düşünüşten olayları daha geniş bir açıdan sistemin davranışları olarak görmekte olan bir düşünüş biçimine geçme durumudur. Bu nedenle sistem düşüncesi, öğrenen organizasyonun temeli ve yapıtaşı olup aynı zamanda diğer disiplinleri de bütünleştirmekte olan bir araçtır (Tan 2014, 207-208).

Sistem düşüncesi ile birimler arasındaki ilişkiler basit bir neden sonuç ilişkisine dayandırmaksızın sadece koşullara değil, aynı zamanda bu sonuçların oluşmasını sağlayan mekanizmaya odaklanmayı sağlamakta ve değişimi rastlantılara bırakmamak amacıyla bunlara dayalı modeller geliştirmeyi hedeflemektedir (Barut 2013, 62). Sistem düşüncesi bir parça-bütün ilişkisini anlatmaktadır. Birbirlerinden farklı eylemlerin, aynı örgü içinde birbirine neden-sonuç ilişkileri ile bağlı olduğunu ifade eden sistem düşüncesi, bir olay örgüsünün daha açık şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Sistem düşüncesinin vurguladığı bir diğer nokta ise, bir olay örgüsü içindeki parçaların yaptığı etkinin hem sebep hem de sonuç olacağı ve hiçbir zaman tek yönde etkilenmeyeceğidir (Ulutin 2010, 32-33).

2.7. Örgütsel Öğrenme Önündeki Engeller

Günümüzün dinamik ve hızla değişen çevre koşulları karşısında örgütler; öğrenme olanaklarını sağlayabilme ve öğrenmeyi destekleyen bir yapıyı oluşturmaktan sorumlu olan bireylerdir. Örgütler bireyler aracılığıyla öğrenebilmektedir. Örgütün öğrenmesi bireyin öğrenmesini kolaylaştırmaktadır. Bireysel öğrenme önündeki engeller ortadan kaldırılmadığı takdirde örgütsel öğrenmeyi sağlayabilmek mümkün değildir (Tekeş 2018, 26). Bu nedenle kurum açısından dikkate alınması gereken ve bir kurumun öğrenen örgüte dönüşmesini engellemekte olan bazı faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Çelik ve Şimşek 2008, 27-28):

- Aciliyet duygusu ve panik halinde sistematik olmayan adımlar atmak, bunlardan kısa süre içinde sonuçlara kavuşabilmeyi beklemek ve sonuçlar geciktiğinde ise bunları uygulamaktan vazgeçmek,
- Sistem ve süreçler üzerinde çok durarak, stratejik düşünmek için gereken zamanı ayırmamak,
- Öğrenen örgüt olmayı bir kültür veya zihniyet sürecinden çok, belirli sistem

ve süreçlerin uygulaması olarak görmek,

- Özgün fikirlere değer verilmemesi ve bunların göz ardı edilerek sabit fikirlere bağlı kalınması,
- Akıllı çalışma sistemini ödüllendirmeyip, çok çalışmayı ödüllendirmek,
- Yetkilendirmeyi olması gerektiği ölçüde uygulayamamak.

Öğrenme yetersizliğine sahip olan çalışan bireyler ayrıca sorunları kabul etmeme, sorunu görüp de ilgisiz kalma, bilgiyi paylaşımını gerçekleştirilmeme ve bilginin üretim sürecini engelleme, sorunları birbirleri ile ilişkilendirmeme, yaşanan olaylardan ders çıkarmama gibi davranış şekilleri sergilemektedir. Bunun sonucunda ise örgütlerdeki öğrenme iklimine zarar verme durumu yaşanmaktadır (Seçkin 2015, 30). Örgütsel öğrenme, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli ve kritik bir kavram olarak kabul edilse de, bazı nedenlerden dolayı, kurumsal hafıza oluşturma çoğu kurumda istenen düzeyde bulunmamaktadır. Öğrenen örgütlerin önündeki engellerin, baştan beri tanınması ve öngörülmesi, kuruluşların düzeltici eylemlerde bulunmasına yardımcı olabilmektedir (Aliandrina 2012, 20). Bu açıdan kurum içindeki ilişkiler ve ortam, öğrenen örgütlerin gelişmesine imkân sağladığında bireyler öğrenebilmektedir. Dolayısıyla bireylerin fikirlerini denemesine ve bilgi becerilerinin gelişmesine ortam sağlanması, işbirliği içinde, sınır tanımadan öğrenebilme imkânı sağlamaktadır. Aksi takdirde kurumlar, yukarıda belirtilen örgütsel öğrenme önündeki engeller içerisinde kalabilmektedir.

2.8. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Kavramları Arasındaki İlişki

Günümüzün dinamik ve hızlı değişim ortamında örgütsel öğrenme çok önemli yer teşkil etmektedir. Kurumsal hafızada depolanan bilgi, örgütsel öğrenmenin ortaya çıkışını ve kapsamını tanımlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bilgi oluşturma veya edinme süreçlerini, paylaşımını, grup ve örgütsel açıdan bütünleşmesini içermektedir (Zadayannaya 2012, 1-2). Örgütsel öğrenmenin, öğrenme etkinliklerine katılım gösteren bireylerden oluşması, bireysel öğrenme süreçlerinin toplamı olduğunu belirtmektedir. Fiol ve Lyles'e göre örgütsel öğrenme, örgütlerin kendi çevrelerini yorumlayabilmesi ve anlayabilmesi yoluyla uygun stratejilerin belirlenebilmesidir. Bu yorumlama örgütün daha iyi bir bilgi birikimine olanak tanımakta ve örgütsel etkinliğini arttırmaktadır. Örgütsel öğrenme bu açıdan

örgütsel değişim için bir gerekliliğe de dönüşmektedir (Beşoluk 2017, 12). Wang ve Ellinger (2008), bireyin yeni fırsat ve yenilikçi bilgiye yönelik odaklanma ve niyeti olmadığında, bir kurumun girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirmesi ve başlatabilmesinde zorluk yaşayacağını belirtmektedir. Bu perspektifler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel öğrenme, bireylerin kendilerini yeniden oluşturmalarına, yapabileceklerini hiç düşünmedikleri şeyler yapmaya, dünyayı farklı bir boyutta algılamaya ve oluşturabilme kapasitelerini genişletmeye götürecek bir zihin değişimini içermektedir (Makabila 2018, 3).

Örgütsel öğrenme alanında çalışma yapanlar, örgütleri ve örgütlerde oluşan öğrenme süreçlerini, büyük bir ölçüde akademik bakış açısıyla irdelemektedirler. Bu alanda yapılan çalışmaların genel amacı, öncelikle neyin meydana geldiğini anlayabilmek ve inceleyebilmektir. Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde öğrenme ile ilgili belirli aktiviteleri tanımlamak için kullanılmakta iken, öğrenen örgütler ise bu aktiviteleri gerçekleştiren belirli örgütlerin kendisini tanımlamaktadır. Bununla birlikte, bu iki kavram arasında belirli ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmede iyi olan örgütlerdir; yani örgütsel öğrenme ile belirli bir çerçeve çizilmiş ve öğrenen örgütlerin bu çerçeve kapsamındaki yolları izlemesi gerekmektedir (Onağ 2014, 24-26). Örgütsel öğrenme, örgütsel bilgideki (örn. roller, gelenekler, örgütsel kurallar, stratejiler, yapılar, kültürel uygulamalar, teknolojiler, yetenekler vb.) değişimi; söz konusu bilgiye yeni eklemeler sağlama, dönüştürme ya da eksiltmeyi belirtmektedir. Örgütsel öğrenme kuramları, örgütsel bilgede değişime neden olan ya da engellemekte olan süreçleri; öğrenme ve bilginin davranışlar ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini açıklamaktadır (Koç 2009, 153).

Tablo 1. Örgütsel Öğrenme ile Öğrenen Örgüt Arasındaki Farklar

Örgütsel Öğrenme	Öğrenen Örgüt
İçeriğin Karakteri	
Süreçler	Örgütsel biçim
Normallik Seviyesi	
Betimleyici	Öngörücü
Doğaldır ve mevcuttur	Eylem gerektirir
Nötr	Tercih Edilir
Gerekli	Gerekli olmayan
Elde edilebilir	Ulaşılamaz
Bilinen	Bilinmeyen
Hedef Kitle	

Akademisyenler	Uygulamacılar
	Danışmanlar

Kaynak: Anders, O. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. *The Learning Organization*, 8(3), s.128.

Tablo 1’de gösterildiği gibi örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları birbirinden farklı kavramlar olmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramı, Chris Argyris tarafından 1970’li yılların sonunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları ise Peter Senge tarafından örgütsel öğrenme kavramını ele almış ve bunu örgüt teorisi kapsamında, pratik uygulamalarıyla iş dünyasına kazandırmıştır. Bu iki kavramın dünyadaki gelişimi ele alındığında, öncelikli olarak daha teorik bir kapsamda incelenen örgütsel öğrenme kavramı ve sonra da pratik uygulamaların gözlemlendiği öğrenen örgüt kavramı dikkati çekmektedir (Aksu 2013, 29). Doğayı ve süreçleri anlama üzerine odaklanan ‘örgütsel öğrenme’ tanımından farklı olarak, 'öğrenen örgütler' kavramının tanımı, örgütün öğrenmesine yardımcı olan uygulamaların pratik ve sürekli yönlerini ifade etmektedir. Öğrenen örgütler süreçlerde deneyimi analiz edebilme, uygulama ve bütünleştirme becerisinde önemli deneyime sahiptir (Eisenberg vd. 2018, 355-356). Organizasyon içinde ortaya çıkan hataları örgüt çalışanlarının düzenlemeye çalışması durumunda öğrenme oluşmaktadır. Ortaya çıkan hatalar bireylerin durumları kavrayış şekillerinde değişikliklere yol açmakta ve bu değişiklik kurum içindeki bireylerin davranışlarında değişiklik yapmasına neden olmaktadır. Kurum içinde çalışan bireyler günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan hatalar sonucunda öğrenmeyi gerçekleştirerek, benzer durumlardan kaçmayı veya başa çıkabilmeyi öğrenmektedir. Bu öğrenme süreci örgüt içi rutinleri de etkileyerek örgütsel öğrenmeye dönüşmektedir (Beşoluk 2017, 12). Watkins ve Marsick (1996), öğrenen örgütleri sürekli değişiklik yaparak öğrenen bir kurum olarak tanımlamaktadır. Örgütler, bireyler ve gruplar arasındaki birliktelik, kuruluşun amaçlarına ve mükemmeliyetine ulaşmasına yardımcı olmasında çok önemlidir (Rashid ve Mansor 2018, 1259).

2.9. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Levitt ve March (1988) örgütsel öğrenmenin özellikleri üzerinde durmuşlardır. Örgütsel öğrenmeyi rutin temelli, geçmişe bağımlı ve hedef odaklı olarak ifade etmişlerdir. Örgütler aynı rutinleri tekrar ederek öğrenmektedir. Bundan dolayı örgütsel etkinliği artırmada ve üretim maliyetlerini düşürmede önemli rol

oynamaktadır (Efe 2015, 24). Bireylerde olduğu gibi, örgütsel öğrenme de bilgi ve yetkinliğin kazanılmasının yanı sıra farkındalık ve tutumların geliştirilmesini içermektedir. Örgütsel öğrenmeyi, bir deneyimin içindeki tecrübeyi temel alan performansı sürdürmek ve geliştirmek için kapasite veya süreçlerdir. Örgütsel öğrenmenin temel ve belirleyici özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Çandır 2010, 9):

- Örgütsel öğrenme, kurumda çalışan bireylerin etkin katılımını gerektiren bir süreçtir.
- Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin birey olarak tek tek öğrenmelerinin basit bir toplamından daha büyük bir sinerji oluşturulmaktadır.
- Örgütsel öğrenme ile elde edilen bilgi ve deneyimler, hemen uygulanabileceği gibi, ileride kullanılmak üzere örgütsel hafızaya da kaydedilebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenmeye değer verilmesi, yeni bilgi-teknoloji oluşturma, depolama ve aktarmaya ilişkin çabalarını sistemli eğitim çalışmalarıyla desteklemektedir.
- Örgütsel öğrenme çok geniş boyutlu bir süreç olup örgütün iç ve dış çevresini oluşturan tüm çevre unsurlarından yeni bilgilerin öğrenilmesidir.
- Örgütsel öğrenme, bir yaşantı ürünü olup, yapılan hatalardan ya da başarısızlıklardan da ders çıkartabilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm çalışmalarının sonucu olarak farklı düzeylerde ve farklı hızlarda oluşabilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, dinamik bir süreç olup, sürekli değişim anlamına gelmektedir.

Örgütsel öğrenmenin en önemli özelliklerinden biri geribildirim ve diyalog yoluyla açık paylaşım sistemidir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmenin bir yolu olarak, diyalog örgütsel ikilemler için her derde deva olarak kullanılabilir. Diyalog, çalışanlar arasında sistem düşüncesini ve paylaşılan vizyonu geliştirmek için örgütsel süreçlere entegre bir beceri olarak görülmektedir. Bunun sebebi diyalogun, dünya hakkında değişen derin sevgilere ve değişen zamanlara meydan okuması, her çalışanın öğrenmesini arttırmak için gerçek, kendiliğinden ve coşkulu bir şekilde hükmetmesini gerektirmesidir (Yeo 2008, 33). Örgütsel öğrenme, bir organizasyon

tarafından enformasyon, bilgi edinilmesine dayanmaktadır. Bu enformasyon, bilgi özümsemeli, daha sonra kullanılmak üzere yorumlanması ve dönüştürülmesi önemlidir. Örtük bilginin özellikleri, örgütsel öğrenmenin özelliklerini belirlemektedir. Dolayısıyla, bir örgütün üyeleri arasındaki etkileşim, iletişim ve paylaşım, çok seviyeli yapı işbirliği ve örgütün ötesindeki iletişim yoluyla örtük bilginin bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılabileceği anlamına gelmektedir. Sürecin iki özelliği vardır. Bunlar ortaklık ve etkileşimdir. Ortaklık, temel olarak, öğrenme çıktılarının bir örgüt üyeleri tarafından birlikte alındığı anlamına gelmektedir. Örgütsel öğrenmede sürekli bir etkileşim, bazı bireysel görüşlerin örgütsel öğrenmede genel çabalar haline gelmesine yol açmaktadır. Öğrenme süreci boyunca, kolektif öğrenme için bir depo haline gelen bir kültür oluşturulmaktadır. Sosyalleşme gerçekleştikçe, kurumlar tarihsel çıkarımları davranışa yön veren rutinlere çevirme kabiliyetini geliştirmektedir (Ren ve Ding 2010, 156).

2.10. Örgütsel Öğrenme Süreci

Bireylerin yaşamında öğrenme nasıl bir süreç şeklinde gerçekleşmekte ise yaşayan bir sistem olan kurumlarda da öğrenme bir süreç olarak gelişim göstermektedir. Örgütsel öğrenme, örgütsel yetenekleri geliştiren ve daha esnek ve değişen iş ortamlarına cevap verebilecek kurumlar olması ile rekabet avantajı açısından sürdürülebilirliğe sahip olabilmek açısından bilgi üreten bir süreçtir (Zeb vd. 2017, 21-22). Dolayısıyla örgütsel öğrenme süreçleri günlük iş akışlarına dâhil edilmektedir. Örgütsel öğrenme sürecini, Huber ve Dixon' un tanımlamasına bağlı olarak ortaya koymak; genel bakış açısına paralel bir yaklaşım göstermektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme süreci dört aşamadan meydana gelmektedir (Aybar 2011, 4-5):

- Bilgi edinimi
- Bilginin yayılması
- Bilginin yorumlanması ve anlamlandırılması
- Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi

Örgütsel öğrenme süreci bir dizi temel özellik ile belirtilmektedir. İlk olarak, öğrenme, sürekli olarak oluşturulan ve yeniden oluşturulan, edinilecek veya

aktarılabacak bağımsız bir varlık olmayan bir dönüşüm sürecidir. İkincisi, belli bir zamandaki bilgi miktarı olup, ana kadar edinilen birikmiş bilginin bir fonksiyonudur. Üçüncüsü, amacı yeni girişimlerle kuruluşun gelişimini sağlayan bir süreçtir. Bu, basitçe daha fazla bilgiyi veri tabanında saklayabilmekten, bilginin bir kuruma geçirebileceği ve işletme performansını etkileyebileceği birçok yoldan yararlanmaya geçişi gerektirmektedir. Sadece belirli bireyleri değil, tüm organizasyonu kucaklayan sistem düzeyinde bir süreçtir (Pérez López vd. 2004, 95). Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının, ikisi tamamlayıcı bileşenler olduğu için çok yakın bir ilişkiye sahiptir. Bilgi paylaşımının varlığı örgütsel öğrenme süreçlerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesini teşvik etmektedir. Bilgi paylaşımı, birkaç organizasyonu içeren etkileşimli bir süreç olsa da, bilgi birikimi, firmaların yerel niş projelerin ötesine geçmelerine ve dış ağlarda yer almalarını sağlayan dâhili bir örgütsel öğrenme sürecidir (Borghei ve Magnusson 2018, 108).

Bilginin Edinimi:

Bilgi edinimi, kurumun mevcut bilgi stokunu arttıran yeni fikirlerin, bilgilerin, becerilerin oluşması ve geliştirilmesi süreci veya faaliyetini ifade etmektedir. Bilgi edinimi, çalışanların katılımı ile kaynakların ve teknolojinin etkileşiminin bir sonucudur. Öte yandan, örgütsel inanç, davranış, kültür olarak bilgi paylaşımı, örgütün üyeleri veya kurumlar arasında öğrenme, bilgi, beceri ve deneyim alışverişini sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı, bilginin kurum içinde yayılmasını kolaylaştıran bir mekanizma olarak da tanımlanmaktadır (Iqbal vd. 2019, 40). Bilgi edinme, örgütsel çevrenin içinden ya da dış dinamiklerden ve değişen endüstriyel çevreden bilgi tanımlama ve yakalama sürecini ifade etmektedir. Bireyler çevredeki değişikliklerin farkına varabilir ve değişen koşullarla yüzleşmek için gereken esnekliği ve yeniliği sürdürmelerini sağlayan bilgi havuzlarını ve öğrenme yeteneklerini genişletebilmektedir (Huang ve Liu 2019, 3). Kuruluşlar "yaparak öğrenme" yaklaşımı çoğu zaman verimlilik ve bilginin artmasına yol açmaktadır. Pasif öğrenme, özel çaba gerektirmeyen seminerler, danışmanlar, dergiler, ticari yayınlar ve diğer dış kaynaklar aracılığıyla öğrenme bilgilerini içermektedir. Dış kaynaklardan bilgi edinilmesi, müşterilerden, rakiplerden, tedarikçilerden, ortaklardan ve uzmanlardan elde edilen bilgileri ifade etmektedir. Bilgi edinmenin

amacı, müşterilerin ihtiyaçlarını ve kurumdaki ürün ve hizmetler konusundaki deneyimlerini anlayabilmektir (Abbas ve Sağsan 2019, 614).

Bilgi, “bireyin bilgisi” veya “kolektif bilgi” olarak görüldüğünden çağdaş organizasyonların kritik bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bilgi, firmanın veri depolama amaçlı belgelerinde ve sistemlerinde, ayrıca rutin ve işlemlerde mevcuttur. Bu nedenle, örgütsel bilgi, birey seviyesinden grup ve örgüt seviyesine kadar uzanan süreçleri ve geri dönüşü içeren örgütsel öğrenme süreçlerinin sonucudur (Turulja ve Bajgorić, 2018a, 4). Örgütsel öğrenme yalnızca bilgi edinmeyle sınırlı değildir. Ayrıca, yeni bilgiler üretmek için şirketin faaliyetlerinde bilginin kullanımını da içermektedir. Bilgi edinimi, kurumda çalışan bireylerin gelişimi için belirleyici bir faktör olmaktadır. Bilgi edinimi, rekabet avantajı, artan satışlar, yeni ürün geliştirme, adaptasyonlar ve yenilik süreçlerinde gelişmelere yol açmaktadır (Nkararo 2018, 35). Kurumlar arası bilgi edinimi, kurumların yeni bilgilere ve teknolojilere çok kanallı erişim sağlayarak mevcut bilgileri daha efektif kullanabilmelerini sağlamaktadır.

Bilginin Yayılması:

Bilgi dağıtımı, örgütsel öğrenmenin oluşumunu ve genişliğini belirleyen bir faktör olarak ifade edilmektedir. Bilgi farklı kaynaklardan elde edilmekle birlikte değişim ve paylaşımının gerçekleştirildiği bu aşamada, bilgi resmi ve resmi olmayan yollarla yayılabilmektedir. Bilginin yayılması öğrenme sürecinin niteliğini etkilemektedir. Bilginin etkili bir biçimde dağıtılması, kurumlarda daha geniş çaplı bir öğrenmenin gerçekleşmesine ve kaynaklardan yararlanma imkânının artmasına neden olmaktadır (Aksoy 2015, 36). Kurum kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve örgütün paylaşımı destekleyici mekanizmalara sahip olması bilginin yayılmasını olumlu yönde etkilemektedir. Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaştırıldığı bir kurumda daha kapsamlı bir öğrenme gerçekleşmesi ile birlikte örgütün kaynaklardan yararlanabilme imkânı da artmaktadır (Doğan 2017, 37-38). Kurum içerisinde, bilginin yayılmadığı ve kişisel bilgi olarak saklandığı zaman, bu bilgiler kurumun amaçlarına ulaşılma durumunu etkilemektedir. Çünkü paylaşılmayan kişisel olarak saklanan bilgiler, sadece bireylerin hafızalarında kalmakta ve paylaşılmadığı takdirde zamanla unutulabileceği gibi rekabet üstünlüğü

sağlanabilecek durumlara da dönüşememektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı zaman içerisinde kurumlar farkında olmadan birçok fırsatı değerlendiremeden kaybedebilmektedir (Oltulu 2014, 16).

Bilginin Yorumlanması ve Anlamlandırılması:

Bilginin yorumlanması, bilgiye anlam vermekle ilgili olup, bireysel ve örgütsel özellikler arasındaki süreklilik üzerinde yatan bir dizi faktöre bağlıdır. Bu çalışmalar örgütsel rutinlerin, kültürün, sosyal kimliğinin, bireysel tutumların ve bilişin ortaya çıkacak enformasyonun yorumlanması için özellikle alakalı olduğunu göstermektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki sosyal etkileşimin yoğunluğu, yeni dış bilgi anlayışını geliştirmektedir (Yang vd. 2018b, 156). Bilgi yorumlama, enformasyonun işlendiği ve değerlendirildiği bir süreci temsil etmektedir. Verilerin bir kısmı bu aşamada elenmektedir. Bilgi yorumlama aşamasında, bilgi birleştirilmekte ve gelecekteki kullanım açısından kullanılacak ağlara entegre edilmektedir (Sherwani ve Tee 2018, 22). Bilgi yorumlama, insan ve elektronik iletişim araçlarının kullanılmasını gerektirmektedir.

Bu aşamada bilgi kaynaklarından elde edilen ve örgüt geneline yayılımı sağlanan enformasyonun, örgüt tarafından yorumlanması ve bu yorumlara anlam kazandırılması söz konusudur. Bu süreçte, örgüt hali hazırdaki bilgi ve tecrübelerini, yeni gelen bilgilerle birleştirerek, oluşturu bir davranış sergiler ve daha önce sahip olunmayan yepyeni bilgileri üretebilmektedir. Bu sayede örgütsel öğrenmenin etkinliği sağlanmış olmaktadır (Çömez 2012, 36). Örgütsel öğrenme; kurumdaki üyelerin ortaya bir şeyler koyabilme duygusu ile bütünleşmeleri ve bilgi yorumlamasını üstlenmeleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, elde edilmiş ve dağıtılmış olan bilginin yeni bilgilerin oluşturulabilmesi açısından katkı sağlaması ve sinerjik etki oluşturabilmesi için, bilgiyi alan tarafından doğru algılanması, yorumlanması ve özümsemesi önemlidir. Bunun sonucunda birey kendisine iletilen bilgiyi kendi bakış açısı ve zihni modelleri doğrultusunda yorumlayabilmekte ve bilgi hazinesine aktarım sağlayabilmektedir (İmamoğlu 2012, 17).

Bilginin Saklanması ve Yeniden Değerlendirilmesi:

Kurumda örgüt üyeleri edindiği bilgiyi kurumsal hafızada saklayabilmekte ve

ihtiyaç duyulduğunda gün yüzüne çıkararak değerlendirebilmektedir. Saklanan bilgi ilerideki anlayış türü ve karar verme süreçleri üzerinde de aktif rol oynamaktadır (Tuna vd. 2019, 394). Bu seviye kurumsal hafıza fonksiyonlarının aktif rol oynadığı bir seviyeyi temsil etmektedir. Dolayısıyla bilginin elde edilmesinden öte bir durumdur. Çünkü sadece bilginin kazanılması, önemli değildir. Önemli olan bilginin kazanıldıktan sonra, bilgiyi alan tarafından anlaşılabilmesi, yorumlanabilmesi ve bir sonuç elde edilebilmesidir. Eğer bilginin alan tarafından yorumlanması ve bir sonuç elde edilebilmesi (içselleştirilmesi) gerçekleşmezse, öğrenme gerçekleşmemektedir. Bu sürecin sonunda eğer kişi, kendi düşünce modelleri veya kalıpları ile yeni sahip oldukları arasında bir ilişki kurabilirse, bunu özümseyerek içselleştirebilmekte ve bunun sonucunda uzun süreli hafızasına yerleştirerek saklayabilmektedir. Bu durumda ise birey açısından öğrenme gerçekleşmiş olmaktadır (Nayır 2010, 48). Bu nedenle kurumsal hafızanın fonksiyonlarının aktif olarak rol oynadığı bir aşamayı ifade etmektedir. Kurumsal hafıza bilgiyi depolama ve yeniden değerlendirebilme faaliyetlerine yönelik bir yapıda olup bireysel ve örgütsel düzeyde bir oluşumdur. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla kurumsal hafızanın gelişime açık bir yapıda olması kurum açısından oldukça önemlidir (Çemberci 2013, 101).

2.11. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıracak Unsurlar

Örgütsel Öğrenmeyi kolaylaştırmak ve hızlandırmak amacıyla gerekli unsurları kullanabilen örgütler başarıya ulaşabilmektedir. Kurumların örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak unsurları belirlemesi ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması önemlidir. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak unsurlar; deney, risk alma, dış çevre, diyalog ve katılımcı karar verme olarak belirtilmektedir (Domínguez Escrig 2018, 22). Öğrenen örgütler, esnek ve organik yapılara uyum sağlayarak mekanik yapıdan uzaklaşması ile kendilerini rekabet içinde bulabilecekleri, yenilikçi bir çevreye adapte etmeleri önemlidir. Bu nedenle rekabet, kurumlara kendi performanslarını başkalarının performansları ile karşılaştırmalarına imkânı vermekte ve bu etkinlikten hareketle öğrenme gerçekleşmektedir. Teknolojinin de öğrenme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Tan 2014, 202-203). Örgütsel öğrenmeyi ve bilgi yönetimini daha etkili bir şekilde kolaylaştırmak için bireyler arası iletişimi

güçlendirmek önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmak için, örgütün kişisel bilgileri ve deneyimleri paylaşması, tartışmalar, iletişim ve ayrıca bilgilerin depolanması önemli olup, örtük bilgiyi açık hale getiren süreçlerden geçmesi gerekmektedir.

2.12. Örgütsel Öğrenme Yaklaşımları

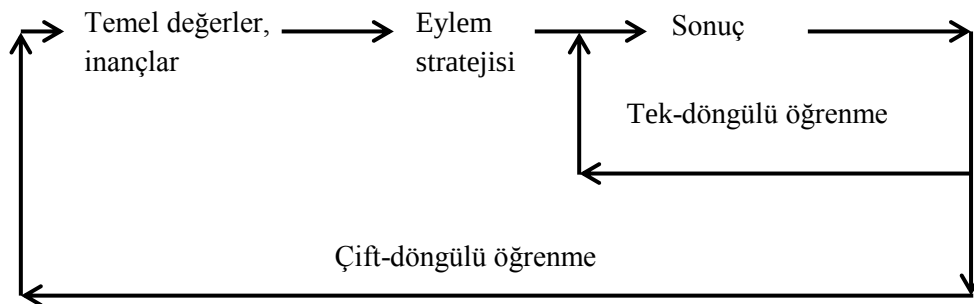
Literatürde yer alan örgütsel öğrenme üzerine yapılan yaklaşımlarda örgütsel öğrenme süreci ve nasıl gerçekleştiği üzerine sistem geliştiren modeller bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme hakkında birçok araştırmacı tarafından geliştirilen yaklaşımlar, aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak ele alınarak incelenmektedir.

2.12.1. Argyris ve Schön'ün Modeli

Argyris ve Schön araştırmacıları üç farklı öğrenmeden bahsetmektedir. Bunlar; tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenme ve üçlü döngülü öğrenmedir. Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme kavramları kurumların farklı biçimlerdeki öğrenme tarzlarını belirtmekte kullanılmaktadır. Bu modeller o zamandan beri diğer örgütsel gelişim uygulayıcıları ve teorisyenleri tarafından genişletilmiştir. Tek döngülü öğrenme, öğrenmenin en temel seviyesini belirtmekte ve bir öğrenme sisteminin veya sürecinin bir parçası olarak gerçekleşmektedir (Vushe 2018, 61-62). Benzer şekilde Fiol ve Lyles tek döngülü öğrenmeyi düşük düzeyde öğrenme, Senge ise uyarlanmacı öğrenme şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Çift döngülü öğrenme ise Fiol ve Lyles tarafından yüksek düzeyde öğrenme, Senge tarafından da yaratıcı öğrenme olarak adlandırılmaktadır (Erol 2012, 102). Tek döngülü öğrenme, hataların tespit edilip bu hataları ortadan kaldırmak için stratejilerin yeniden düzenlendiği bir süreci ifade etmektedir. Buna karşın çift döngülü öğrenmede altta yatan mevcut varsayımlar, yani örgüt kültürü sorgulanmakta olup stratejilerde ve bu stratejilerin hayata geçirilmesinde daha esaslı değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir (Mete 2018, 256). Tek döngülü öğrenme, kurum içerisindeki yanlışlıkların ve uyumsuzlukların var olan politika ve değerlerde değişiklik yapılmadan tespit edilmesi ve düzeltilmesidir. Kurumdaki örgüt üyeleri; hataları tespit edip düzelterek çevrelerindeki değişimlere tepki vermekte olup mevcut örgüt normları korumaktadır. Dolayısıyla bu öğrenmede, mevcut problemlerin çözüme kavuşturulmasına odaklanılmakta; ancak bu süreç zarfında problemleri meydana getiren davranışlar

veya anlayış ele alınmamaktadır. Bu nedenle örgüt üyeleri, çevrelerindeki problemleri tanıyarak bu problemlere ilişkin için çeşitli stratejiler geliştirebilmekte ve bu stratejileri uygulayabilmektedir (Çelik ve Şimşek 2008, 11-12).

Argyris (1994) örgütlerin öğrenebilme kabiliyetlerini tek-döngülü ve çift-döngülü olmak üzere iki boyutta tahlil ederken ortam ısısının önceden ayarlanmış derecede kalmasını sağlayan termostatı örnek olarak kullanmaktadır. Bu cihaz, ısı belirlenmiş seviyeye ulaşana kadar ısıtıcıyı çalıştırıp sonra durdurmaktadır. Isı seviyesi düştüğünde ise tekrar çalıştırmaktadır. Önceden ayarlanmış ısı seviyesinin ortam için uygunluğunu sorgulamamaktadır. Tek-döngülü öğrenme, termostat gibi, önceden belirlenmiş örgütsel hedefleri sorgulamaya tabi tutmadan kabullenmeyi ve bu hedefleri çıpa olarak kullanarak performansı değerlemeyi anlatmaktadır. Termostatın manuel olarak ayarlanan ısı seviyesini sorgulamadan ‘en iyi’ olarak kabul etmesi ve bu hedefin elde edilmesi ve korunması için çalışması tipik bir bilen örgüt davranışı olarak dikkat çekmektedir (Yüksel 2019, 142). Çift döngülü öğrenmeye göre termostat, var olan ayarın odayı en etkin sıcaklıkta tutacak durumda olup olmadığını ve ısıyı veren kaynağın buna ulaşmada etkin olup olmadığını merak ederek araştırmaktadır. Dolayısıyla çift döngülü öğrenmede kişi, sadece görünen olgularla değil, bunun sebepleri ile ilgili sorular sormaktadır. Buna yansıyan (reflective) düşünme denilmektedir. Bu düşünce hareketlerine de yansımaktadır. Sokrates’in dediği gibi “Yansıması olmayan hayat yaşanmaya değer” (Livvarçin ve Kurt 2017, 53.54).



Şekil 8. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Chambers, B. G. (2018). Exploring the Selection of Organizational Learning Inputs in a US based Services Firm (Doktora Tezi). Northcentral University, s.27.

Çift döngülü öğrenme, bir hatanın kuruluşun temel normlarına, politikalarına ve hedeflerine yönelik bir değişiklikte tespit edilip düzeltilebildiği zaman

oluşmaktadır (Anuar 2018, 43). Çift döngülü öğrenme, öğrenmenin bir üst seviyesi olup sadece faaliyet ve davranışlar değil; davranışların temelini meydana getiren norm, değer ve kabullerin değişimi söz konusudur. Diğer bir deyişle stratejik bir öğrenme sürecini ifade etmekte olup örgütün temel varsayım ve kabullerinin sorgulandığı ve yeniden şekillendirilmesi durumudur (Akgün vd. 2015, 5). Çift döngülü öğrenmede örgütsel öğrenmenin üretken tarafını oluşturmakta olup, sistemi ve hataların neden kaynaklandığını sorgular ve sorunları derinlemesine inceleyen bir özelliğe sahiptir. Tek döngülü öğrenme ise, reaktif bir yaklaşım söz konusu olup bakış açısı yüzeysel olmakta ve öğrenme, hata gerçekleştikten sonra meydana gelmektedir (Nergiz 2015, 226). Çift döngülü öğrenme Morgan’a (1998) göre sırasıyla; “çevreyi algılama, inceleme ve izleme”, “enformasyonu işleyiş normlarıyla karşılaştırma”, “işleyiş normlarının doğruluğunu sorgulama” ve “uygun hareketi başlatma” süreçlerinden meydana gelmektedir (Başaran 2017, 175). Şekil 8’de görüldüğü gibi öğrenmenin, tek döngülü öğrenmeye kıyasla daha derin bir süreç biçiminde karşımıza çıkan çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye ek olarak; örgütsel değer, yaklaşım, hedefleri, norm ve inanç yapılarını da öğrenme sürecine dâhil etmektedir. Çift döngülü öğrenmede hatalar görülüp düzeltilirken, buna neden olan amaçlar, stratejiler, normlar, politikalar ve yaklaşımlar değiştirilmekte olup buna ilişkin olarak da zihinsel modelleri ve düşünce yapılarını yeniden şekillendirmektedir (Şentürk 2018, 734). Özetle öğrenen örgütler çift döngülü öğrenme üzerine yoğunlaşarak değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmekte ve bunun sonucunda rekabet avantajını yakalamış olmaktadır. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek yenilikçi fikirler de ortaya koyulmaktadır (Kingir ve Mesci 2007, 75).

Argyris ve Schön çalışmalarında, öğrenme tarzlarının üçüncüsü olan üçlü döngü öğrenme süreçlerinde gücün gözden geçirilmesi için yeniden yapılandırmanın gerekli olduğunu belirtmektedir (Flood ve Romm 2018, 263). Bu sistem “Öğrenmeyi öğrenme” olarak da belirtilmekte olup tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeye ortam hazırlamak için kurumların kendilerini değişim göstermek amacıyla ortaya çıkmaktadır. Kurumlar çevre ile bir kıyaslama içerisine girerek öğrenme kapasitelerini artırabilmek ve örgütsel öğrenmenin nasıl gerçekleştiğini yeniden yorumlayarak bu süreci devam ettirebilme arayışı içerisinde bulunmaktadır. Bireyler

bu öğrenme seviyesinde, öğrenme süreci önündeki engel ve destek sağlayan faktörlere ilişkin farkındalık geliştirilmesi yeni öğrenme yöntem ve stratejileri ile kişisel gelişimlerde artan seviyede katkılar sunmaktadır (Yiğit 2013, 15). Bu üç döngülü öğrenmede, örgütün öğrenme yeteneğini geliştirmek söz konusudur. Öğrenme sürecinin en üst noktası olarak ele alınan üç döngülü öğrenme, öğrenmeyle ilgili bilgi toplama, öğrenmeyi sorgulama ve anlama süreçlerini içermektedir. Hangi durumlarda tek döngülü öğrenmenin kaçınılmaz olduğu ve ne zaman çift döngülü öğrenmenin gerektiği öğrenilmektedir. Diğer bir deyişle, bu öğrenme düzeyi, öğrenme süreçleri üzerinde ortaya çıkan bir öğrenme olayını ifade etmektedir (Yavaş 2012, 56).

2.12.2. Fiol ve Lyles'in Modeli

Fiol ve Lyles (1985), örgütsel öğrenmenin sadece her üyenin öğrenmesinin toplamı olmadığını, örgütsel bilginin bireysel bilginin ortalaması olarak işlevselleştirilmesinin hatalı bir durum olduğunu belirtmektedir. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel eylemlerin, örgütsel öğrenme karşısında daha iyi performansa yol açtığını savunmuştur. Ayrıca, bilginin bilişsel dönüşüm olarak artması ve davranışların gelişimini davranışsal dönüşüm olarak belirtilmektedir (Türk ve Biçer 2018, 1208). Örgütsel öğrenme kavramı içerisinde, üyelerinin değişen bilişsel ortama dayalı yapılan örgütsel düzenlemelerle üretilen bir öğrenme içeriği bulunmaktadır. Bununla birlikte, bilişsel ve davranışsal arasındaki farkı tanımlamanın önemli olduğu belirtilmektedir. Bu görüşe göre, “davranıştaki değişiklikler, herhangi bir bilişsel ilişki kurmadan gelişebilir ve davranışta eşlik eden herhangi bir değişiklik olmadan bilgi edinilebilir” şeklindedir. Sonuç olarak öğrenmenin bilişsel değişikliklere yol açtığını ve uyarlamamanın davranıştaki değişiklikleri ima ettiğini ileri sürmektedirler. Bu nedenle yalnızca öğrenmeye değil, aynı zamanda öğrenilen konuyu davranışa uyarlama sürecine de odaklanmak gerektiği belirtilmektedir. Bilişsel değişiklikler bireyler arasında yeni paylaşılan anlayışlar olup, davranışsal değişiklikler ise, çevresel değişimlere yönelik verilen gerçek tepkiler veya eylemlerdir (Thimmel 2017, 14).

Fiol ve Lyles'e göre, stratejik yönetim literatürüne ilişkin sistematik incelemeler ilginç bir ikilem olmaktadır. Örgütsel öğrenmenin stratejik performans

üzerindeki önemli etkisi geniş çapta kabul görse de, üzerinde anlaşmaya varılan bir teori veya örgütsel öğrenme modeli bulunmamaktadır (Mert 2018, 319). Argyris ve Schön örgütsel öğrenme düzeylerini tek döngülü, çift döngülü ve çoklu öğrenme düzeyleri olarak tanımlamıştır. Fiol ve Lyles (1985), örgütsel öğrenme modelini “yüksek düzeyli öğrenme” ve “düşük düzeyli öğrenme” olarak iki şekilde ifade etmişlerdir. Düşük düzeyli öğrenmenin, genellikle kısa dönemli, geçici bir yapıya sahip olduğunu ve eski davranış kalıplarının tekrarlanması şeklinde ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu öğrenme, rutin olup temel örgütsel düzenlemeleri içermemektedir. Yüksek düzeyli öğrenme, tüm örgütü etkileyen bir öğrenme olup temel normlarda, referans kalıplarında ve varsayımlarda değişimi içermektedir (Kaçmaz 2015, 46). Yüksek düzeyli öğrenme, geçmiş başarı programlarının öğrenilmesinden ziyade yeni yetenek ve değerlerin öğrenilmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, düşük düzeyli öğrenmeye nazaran daha bilişsel bir öğrenmedir. Örgütün her düzeyinde düşük düzeyli öğrenme oluşabilmekte iken, yüksek düzeyli öğrenme, çoğunlukla üst kademede kendini göstermektedir. Düşük düzeyli öğrenme, problem çözebilme becerilerine dayanmakta iken; yüksek düzeyli öğrenme ise, problem tanımlama becerilerine dayanmaktadır. Sezgisel kavrayışlar, keşfetme, sorgulama yeteneği ve kolektif bilginin oluşması, yüksek düzeyde öğrenmenin bilişsel sonuçlarıdır (Avcı 2005, 70-71).

Fiol ve Lyles, (1985), örgütsel öğrenmeyi geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkinliği ve gelecekteki eylemler arasında “daha iyi bilgi ve anlayışla eylemleri geliştirme süreci” olarak ifade etmektedir. Bu araştırmacılar tarafından ayrıca, örgütsel bilgi değişim içindeki örgütsel öğrenme diğer bir deyişle bilgi özümsemesi, bilgi kullanımı, bilginin korunması ve örgütün davranışsal yönlerindeki belirgin değişim kapasitesine sahip bilgi uygulamasının anlaşılmasını sağlamaktadır. Örgütsel değişimler veya düzenlemeler, öğrenmenin varlığını otomatik olarak üstlenmediğini belirtilmektedir (Saleem vd. 2017, 276).

2.12.3. Senge’in Modeli

Öğrenme tek bir kavram olmayıp, farklı türleri kapsamakta ve farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Argyris ve Schön’ün model çalışmalarını takip eden bu çalışma, Senge tarafından, uyum sağlayıcı öğrenme ve üretken öğrenme

olarak bu modelde iki şekilde kategorize edilmektedir (Lizeo 2018, 3). Uyum sağlayıcı öğrenme, var olan beceriler ile yeni sorunları çözüme kavuşturma anlayışına sahiptir. Buna göre öğrenen örgütler, gelişen durumların ana varsayımlarını göz ardı etmektedir. Sorunların özünde olan sebepler analiz edilmemektedir. Üretken öğrenme, örgütlerin sorunları saptama ve çözüme kavuşturma metotlarını sürekli bir şekilde analiz etmeleri, geri dönüşler edinmeleri ve gözlemler yapmaları üzerine oturtulmaktadır (Biçer 2017, 68).

Peter Senge (1990), Beşinci Disiplin adlı kitabında, çalışanların bir kurum içindeki öğrenme kültürünü geliştirmeye yardımcı olabilecek beş disiplinden bahsetmektedir. Bu beş disiplin, üst yönetimin kurumdaki tüm çalışanlar için paylaşılan vizyon oluşturma, zihni modeller oluşturma, takım halinde öğrenme uygulamaları, kişisel hakimiyet ve organizasyondaki herkes için sistem düşüncesi becerilerini kapsamaktadır. Senge tarafından, örgütsel bir sistemin etkin çalışması için bir örgütün üyelerinin kendi bireysel varsayımlarını görmezden gelmeleri, proje ve süreçlerle birlikte düşünen kolektif bir birim olmak için çaba göstermeleri gerektiğini savunmuşlardır. Örgütsel bir bilgi birikimi kazanma isteği, öğrenen örgütün önemini belirlemekte ve öğrenen örgütün diğer tüm üyelerini birleştirecek şekilde kolayca paylaşılan bir vizyon oluşturmaktadır (Onono 2018, 21-22). Örgütsel öğrenmenin öncülerinden olan Peter Senge, kurum içerisinde bulunan örgütlerin, paylaşılan bir vizyonu yaydıklarında, düşünmeyi sağlayacak sistem içerisinde uygulamalar geliştirdiklerinde, bireysel yansıtmayı teşvik ettiklerinde ve birçok açıdan görebilme yeteneklerini geliştirdikleri zaman öğrenmenin gerçekleşebileceğini belirtmektedir. İletişimsel açıdan ise; karşılıklı iletişimin sağlanmasının öğrenmede temel olup, aynı zamanda bu karşılıklı iletişimlerin yüksek kalitede, müşterek düşüncüyü geliştirmede önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedir (Yıldız ve Dönmez 2017, 59). Peter Senge tarafından tanımlanan bu beş disiplin aşağıda detaylı olarak bahsedilmektedir.

Kişisel Hâkimiyet:

Peter Senge'nin bir kurgusu olan kişisel hâkimiyet, başkalarıyla başarılı ilişkilerin özüdür. Özellikle yöneticiler, kendi algıları ile diğerlerinin algıları arasındaki farkı her zaman tanıyarak, çeşitli durumlarla başa çıkmalarını sağlayacak

konumda olmaları için uygun beceri eğitimine ihtiyaç duymaktadır. Yüksek derecede kişisel hâkimiyet elde etmek isteyen bireyler, gerçekten başarmak için koydukları becerileri elde edebilmek için sürekli olarak yeteneklerini genişletmektedir. Sürekli öz eğitim ve öz kontrol arayışı, öğrenen örgütün ruhunun anahtarını temsil etmektedir (Arnold 2017, 139). Kişisel hâkimiyet, kişisel ve örgütsel öğrenme arasında iletişim sağlayarak, bireyin kişisel vizyonunu mevcut gerçekleriyle birleştirmektedir. Senge kişisel hâkimiyeti basitçe "başkalarına açık olmayı öğrenmek" olarak tanımlamaktadır. Örgütsel olarak, "kişisel vizyonumuzu sürekli olarak netleştirmek ve derinleştirmek, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği objektif olarak görmek disiplini" olarak tanımlamaktadır (Prescott 2016, 271). Peter Senge, bize kişisel ustalık (hâkimiyet) kazanmanın temel bir bileşenin gerçekliği yüksek bir nesnellik düzeyiyle inceleme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, başkalarına liderlik etme kapasitemizi büyütmek ve sürdürmek için, ilk önce liderliğimizin mevcut koşullarını yakından inceleyerek başlamak önem kazanmaktadır (Berkey 2013, 29). Dolayısıyla yaşam boyu öğrenmeye olan bağlılığın geliştirilmesi ve kişisel vizyonların sürekli zorlanması ve netleştirilmesi önem taşımaktadır. Kişisel hâkimiyet, kişisel hedeflere ulaşmak için kişisel kabiliyetin genişletilmesini ifade etmektedir. Bu, objektif kendini gözlemleme, aktif bir tutum ve atılımlar ve mükemmellik peşinde koşmak için motivasyon gerektirmektedir. Kişisel hâkimiyet, örgütsel öğrenmenin manevi temeli olup, kişisel öğrenmenin istekliliğini ve yeteneğini arttırmakta örgütsel büyüme ve gelişmeyi kolaylaştırmaktadır (Yang vd. 2018a, 219).

Bir kurumun öğrenen örgüt durumuna gelebilmesi için örgütü oluşturan çalışan bireylerin ortak biçimde vizyonu paylaşabilmeleri gerektiği kadar kendilerini de geliştirebilme ve yenileyebilme konusunda hevesli olmaları gerekmektedir. Burada bahsi geçen hâkimiyet ise; kurumda çalışan bireyin öğrenmeye ve çalışmaya odaklanabilmesi için sahip olması gereken enerjiyi ve sabrı kullanabilme becerisidir. Kişisel yetkinlik olarak da ifade edilen bu boyut, kurum çalışanlarının kendilerine dürüstlük sağlayabilmeleri, güçlü ve geliştirilebilir yönlerini fark edebilmeleri, kişisel kapasiteleri ve örgütün vizyonu arasındaki farkı kapatmak için yapılması gerekenler üzerinde yoğunlaşabilmeleridir (Zengin ve Gündüz 2018, 65). Yüksek düzeyde bir kişisel ustaliğe sahip olan bireyler kendileri için çok önem taşıyan

sonuçları tutarlı olarak gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olmaktadır. Kişisel ustalığa sahip olan bireyler, tıpkı öğrenciler gibi yaşamakta olup, onlar için öğrenme asla sona ermemektedir. Bu nedenle, kişisel hâkimiyet bir süreç olup beceri veya yetkinlik değildir. Kişisel ustalar, güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Dolayısıyla kendilerine karşı güvenleri bulunmaktadır. Ortak vizyon oluşturabilmek amacıyla bireylerin ortak resme odaklanmaları önemli bir durumdur (Erben 2019, 52).

Zihni Modeller:

Zihni modeller, sistem işleyişinin ve gözlemlenen sistem durumlarının açıklamalarını ve gelecekteki sistem durumunun tahminlerini ürettiği mekanizmadır. Paylaşılan zihni modeller, bir kurum içindeki bireyler tarafından ortak bir anlayış oluşturmakta ve öğrenmeyi desteklemektedir (Mak'Anyengo ve Maina 2019, 118-119). Bireylerin çevrelerini algılamada ve etkileşimde bulunmada kullandıkları süreçler etkili olup, bireyler sahip oldukları zihinsel modellerin farkında olarak bunu diğer bireylerle paylaşması önem taşımaktadır. Zihni modeller, çeviklik ve açıklık yerine hiyerarşi ve yakınlıkla özdeşleşen kurum içinde barındırılan inanç sistemleridir. Senge zihni modelleri dünyayı nasıl anladığımızı ve eylemlerimizi etkileyen zihnimizde yerleşmiş genellemeler, varsayımlar, imgeler ve resimler olarak ifade etmektedir. Arygris ise zihinsel modelleri farklı bir kavram ile belirterek kullanımdaki teoriler olarak tanımlamaktadır. Kullanımdaki teori örgütün rutin eylemlerine yerleşmiş olan stratejiler, değerler ve varsayımlardır (Yiyit 2010, 13-20). Bilgi edinme, bireyin zihinsel modeli ile güçlü bir bağlantıya sahiptir. Zihni modeller, bireyin dünyayı anlamasını içermektedir. İnsanlar yeni bir şeyle karşılaştıklarında, zihinsel model bireye belli bir anlayışı benimseme konusunda rehberlik etmektedir. Bu nedenle, bilgi edinimi ve deneyim sadece bireyin zihinsel modeli ürünün tasarımıyla tutarlıysa elde edilebilmektedir. Zihinsel model dünya ile etkileşim sürecinde oluşan benzersiz anlayış biçimi ve aynı zamanda bu anlayışı bir sonraki şeylere de uygulamaktadır (Yang ve Ha 2018, 241).

Zihni modellerle çalışma disiplini aynayı içe doğru çevirmekle yani, dünyaya bakış açısı ile ilgili düşünceleri ortaya çıkarmak ve incelemekten geçirmeyi öğrenmekle ilgili bir durumdur. Herkesin fikirlerini rahatlıkla ifade edebildiği ve

başkalarının değerlendirmesine sunabildiği bir ortam, örgüt üyelerinin kendi modellerinin daha kolay farkına vardığı, bu nedenle değişim ve gelişime daha uygun zihni modellerin olduğu bir ortamdır. Başkalarından gelecek öneri ve fikirlere açık olan örgüt üyeleri, olumlu zihni model oluşturarak hem dünyayı hem eylemlerini öğrenen örgüt olma yolunda yönlendirebilmektedir (Akgül 2014, 34). Dolayısıyla sosyal olarak kazanılmakta ve geliştirilmektedir. Sosyal yapılandırmacı paradigmada, bu tür zihinsel modeller tüm deneyimlerimizi çerçevelemektedir. Böylece, tüm gerçeklikler sosyal olarak yapılandırılmış olmaktadır. Zihni modeller yansıma süreci olup dış dünyadaki yüksek öz imajı netleştirmekte, geliştirmekte ve kararların ve eylemlerin nasıl şekillendirileceği konusunda uyarlayıcı olup üretkendir (Hanafiah ve Muchtar 2019, 5). Zihni modellerin oluşturulmasında örgütler; sistematik sorun çözüme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, bu işi en iyi yapanların deneyimlerinden yararlanma, bilgileri etkili bir şekilde kullanabilme gibi konularda kabiliyetlere sahip olması gerekmektedir. Tüm deneyim ve yansıma zihinsel modellerimiz tarafından şartlandırılırken, zihinsel modellerimiz düşünce ve algılarımızı belirleyememektedir. Zihinsel modellerimiz, “deneyimler sırasında genetik olarak sabitlenmemiş veya tamamen kilitlenmemiş” olduğundan, onları değiştirme, genişletme, onaylama ve dönüştürme yeteneğine sahip olabilmekteyiz (Werhane vd. 2019, 360).

Paylaşılan Vizyon:

Ortak bir vizyon bireyleri risk almaya ve yeni fikirler ve yeni olasılıklarla denemelere teşvik etmektedir. Senge, örgütün kalbi ve ruhu tarafından oluşturulmuş gerçek bir vizyon olduğunda, insanların öğrenmek, mükemmel olmak, katılmak ve bu vizyonda yer almak isteyeceklerini savunmaktadır (Holba vd. 2019, 96). Vizyon, kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir. Amaçlar, değerler ve misyon, kurum içerisinde çalışan her bir bireyin kurumun amaçları ile bütünleşmesi ve paylaşması ile önem kazanmakta ve etkisi artmaktadır. Paylaşılan vizyon, “Ne yapmak istiyoruz?” sorusunun cevabı olup, aynı zamanda çalışan bireyler bir vizyonu gerçekten paylaşmakta ise ortak bir bağ ile birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar; güçlerini, bir kişinin, o vizyonu kendisine hedef edinmesinden almaktadır. Paylaşılan vizyonlar ise güçlerini, örgütlerde çalışanların ortaklaşa bir hedef edinmesinden

almaktadır. Paylaşılan vizyon çalışanların birlikte çalışması için atılan ilk adım olup ortak bir kimlik oluşturmaktadır (Kalmuk 2016, 22).

Paylaşılan vizyon; vizyon oluşturmaya, vizyonu somutlaştırmaya, paydaşla iletişim kurmaya, insanları vizyona adamaya, kültürü inşa etmeyi ve dönüşümsel liderliği içermektedir. Bununla birlikte güç ve öğrenmeye odaklanmayı sağlamaktadır (Bhattacharya ve Neelam 2017, 153). Ortak Vizyon oluşturma, paylaşılan bir vizyonun bir liderin kişisel vizyonu olmadığını ya da genellikle belgelerde yazılı olanın değil, insanların söyledikleri için değil istedikleri için üstün olduğu ve öğrenildiğidir. Paylaşılan vizyon oluşturmak, kurumun insanlara baskı yapmaksızın amaçlarına ulaşmak için yeteneklerini ortaya koyduğu ortak bir kimlik duygusu oluşturmaya önermektedir. Dolayısıyla, başkalarını empatik olarak anlamayı, gerçek ve samimi taahhütler vermeyi ve başkalarının fikirlerini kabul etmeyi gerektirmektedir. Bunun sonucu olarak kişinin düşüncelerinin ve duygularının içsel hislere yol açarak iyileştirme yönelimini geliştirmektedir (Dhiman vd. 2019, 11).

Takım Halinde Öğrenme:

Takım halinde öğrenme, ortak zihinsel modellerle sonuçlanan bütünleşik toplu bireysel öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Çağdaş örgüt ve yönetim anlayışı, her birimin kendi sorunlarını çözebilme yeterliğine sahip olmasını öngörmektedir. Canlı bir sistemin sorunu olduğu zaman nasıl ki her organı bunu çözme çabasına giriyorsa, benzer biçimde örgütte takımlarıyla aynı işlevi göstermektedir. Takımlar içinde yaşadıkları sorunun neden ve boyutlarını daha iyi kavrayabilmektedir. Bu nedenle takım halinde öğrenmede hizalanma bir takımın üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları ortaya koyabilme ve bunu geliştirebilme sürecidir (Güçlü ve Okçu 2015, 51). Takım halinde öğrenme, takımı asıl öğrenme birimi olarak görmektedir. Ortak bir vizyon geliştirmek ve kişisel ustalık, takım halinde öğrenmenin esas öğeleridir. Takım öğrenmesi hayati öneme sahiptir. Çünkü bireyler yerine takımlar, modern organizasyonlarda öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Takımlar öğrenmediği sürece, kurumlar da öğrenme gerçekleşmemektedir. Takım öğrenme, örgütsel öğrenme süreçlerinin piyasa koşulları, proje yönetimi ve teknoloji yeniliği anlayışını ne ölçüde iyileştirebileceğini ifade etmektedir (Qasemi ve Behzadi

2019, 23).

Takım öğrenme, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için grup etkileşimi, koordinasyon ve enerjilerin harekete geçirilmesi gerektirmektedir. Öğrenen örgüt oluşumunun sağlanabilmesi için takım halinde öğrenmenin geliştirilmesi gerekmektedir. Gruplar, birey zekâsına kıyasla daha büyük bir hafızaya sahip olmakta ve takım halinde öğrenme de bu hafızayı kullanan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Ayık ve Şayir 2015, 390). Bu nedenle kurumlarda öğrenme yalnızca bireylerin hafızasında değil, aynı zamanda takımlar aracılığıyla da gerçekleşmektedir. Bireysel öğrenme önemli olup bir kuruluşun gelişiminin temelini oluşturmakta ve takım öğrenmesi bilgi paylaşımı açısından çok önemli bir unsur olarak görünmektedir. Özellikle, takım öğrenme uygulamalarını bir grup olarak tanımlamış olup, başlıca işlevi toplu öğrenmeyi, bilgiyi yayma ve yorumlamayı kolaylaştırmaktır. Sürdürülebilir bir döngü olarak takım öğrenmesi, bilginin getirdiği bireysel davranışlardaki değişiklikleri, becerileri ve ilerlemeyi geliştirmeyi ve görüşleri değiştirmeyi içermektedir (Som vd. 2010, 119).

Sistem Düşüncesi:

Öğrenen örgüt teorisinin en önemli özelliği karmaşık olan problem ve sorunları çözebilmek için yeni düşünme yöntemleri öneriyor olmasıdır. Bu anlamda örgütsel olarak öğrenmeyi geleneksel yaklaşımlardan ayıran ve farklı kılan şey ise sistem düşüncesinin olmasıdır. Sistem belirli parçalardan oluşan bir bütünü ifade etmektedir. İşte bu anlamda sistem düşüncesi, sistemi meydana getiren parçaları ve parçaların birbirleri ile olan ilişkilerini beraber incelemektedir. Sistem düşüncesinin özünde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Buda doğrusal olarak sebep-sonuç zincirlerinden ziyade karşılıklı ilişkileri anlayabilmek ve kavramak, anlık resimlerden çok değişim süreçlerini kavramakla mümkün olabilmektedir. Bu nedenle sistem düşüncesi, öğrenen örgütlerin temelini oluşturmakta ve aynı zamanda diğer disiplinleri bütünleştiren bir araç görevi üstlenmektedir (Tan ve İnce 2019, 77-80). Ünlü düşünür Einstein tarafından bu konular ile ilgili sözü “karşılaştığımız problemler onları oluşturduğumuz düşünce seviyesinde çözüme kavuşturulamaz”, bu gibi problemler karşısında klasik bilimin yeterli olmaması ve bu tip sorunların klasik bilim tarafından önerilen çözümler nedeniyle yeni bir düşünce tarzının meydana

çıkmasına neden olmuştur. Geniş bir bakış açısı ile sistem düşüncesi, problemin farklı parçaları arasındaki ilişkilere odaklanarak tüm yönleri hesaba katan bir yaklaşımdır (Şenaras ve Sezen 2017, 44). Bu disiplin, tüm olay örgüsünün daha net bir biçimde görülmesine imkan tanımakta ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizi görmemizde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, kurumdaki herhangi bir bölümünde yaşanan olumsuz bir durum sadece o bölümle ilgili olmayıp; örgütün diğer bölümleri, çevre ve sosyo-ekonomik şartlar ile de ilgili olabilmektedir (Bilir ve Arslan 2016, 244).

Sistem düşüncesi, temel yapı hakkında giderek daha derin bir anlayış geliştirerek davranış hakkında güvenilir çıkarımlar yapma sanatı ve bilimidir. Sistem düşüncesi, bireyin genellikle kendi nedenleri olarak tanımladığımız dışsal faktörlerden ziyade, sistem tarafından sergilenen davranışsal kalıpları üretmekten sorumlu olduğu için sistemin içindeki dinamik geri bildirimi algılamasını gerektirmektedir (Sutherland 2019, 29). Geniş bir bakış açısı ile problemin farklı parçaları arasındaki ilişkilere odaklanarak sorunun tüm yönlerini hesaba katan yaklaşımdır. Sistem düşüncesi, konuya ilişkin süreçler, amaçlar ve çeşitli alt parçalarından oluşan bir bütün olarak ele alınmasına dayanmaktadır. Sistemin bir bütün olacak şekilde ele alınması oldukça karmaşık gözükse de özellikle örgütlerin yönetimi ele alındığı zaman tek bir bölüme odaklanmak yerine tüm sistemi birbirleriyle olan ilişkileri çerçevesinde analiz edilmesi, problemler ile karşılaşılmadan manevra kabiliyeti kazandırdığı için önemli bir disiplindir (Aşçı ve Koçak 2017, 1555). Tüm örgütsel yapı ve süreçlerin birbiriyle ilişkili olduğu, sistemin herhangi bir yerine yapılacak müdahalenin oluşturacağı etkinin sistem bütünlüğü açısından ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla bize tüm olay örgüsünü daha net bir biçimde görmemize ve bunları en etkili şekilde nasıl değiştirebileceğimizde bize yardımcı olmaktadır. Doğada dengeyi sağlayan unsurların birbirlerini etkilemesi gibi iş hayatında da verilen bir karar diğeri üzerinde önemli etkisi olmaktadır. Bu nedenle sistem düşüncesinin temelinde olayları bütünsel bir biçimde ele alma ve akışa göre tepkilerimizi ayarlama bulunmaktadır (Karadeniz 2015, 169).

2.12.4. Goh ve Richards Modeli

Goh ve Richards örgütsel öğrenme yeteneğini, örgütsel öğrenme sürecini kolaylaştıran veya bir örgütün öğrenmesine izin veren örgütsel ve yönetsel özellikler veya faktör olarak ifade etmektedir (Alegre ve Chiva 2014, 45). Örgütsel öğrenmenin uygulanması, sistematik öğrenme yeteneklerini ölçülmesi yaklaşımdan yoksun olduğu için karışık ve zor olmaktadır. Bu araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi teşvik eden yönetim uygulamaları ve kurum karakteristiği belirleyip, bunların örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirilmesi için bir “benchmark” haline getirmişlerdir. Oluşturulan bu benchmark sayesinde yöneticiler örgütsel öğrenmenin karşısındaki bariyerleri daha rahat üstesinden gelebilmektedir. Örgütsel öğrenme sürekli adaptasyon ve gelişimi öne çıkarmaktadır. Fakat nasıl uygulanacağı açık değildir. Goh ve Richard ilk olarak örgütsel öğrenme yetenekleri ölçmek için bir metodoloji geliştiren kişilerdir. Yaklaşımlarında rekabetçi kalabilmek ve hayatta kalmak için sadece örgütün öğrenmesi veya bilgi seviyesini yükseltmesi değil ayrıca verimli bir şekilde öğrenilmesi gerekmektedir (Aksoy 2012, 74). Goh tarafından yapılan tanımlamada öğrenen örgütler, öğrenmeyi sağlayacak yapı ve kurallara sahip olan örgütler olarak ele alınmaktadır. Buna göre, hangi yönetim uygulamaları ve prosedürlerinin öğrenen örgütleri oluşturduğunu, ne tür yapıların öğrenmeyi desteklediğini sormaktadır. Goh (2003) örgütsel öğrenmeyi destekleyen bu pratik, yapı ve prosedürlerin öğrenme kabiliyetini tanımladığını belirtmektedir. Ayrıca belirgin politika ve yönetim uygulamaları öğrenen örgütlerin temel yapı taşlarını oluşturma konusunda önemli bir yere sahip olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle öğrenme yeteneği, kurum açısından öğrenmeyi destekleyen ve kolaylaştıran yapı ve işlemlere uygun olacak şekilde yönetsel faaliyetleri hayata geçirebilme becerisidir (Şekerli 2014, 55).

Literatürdeki çeşitli öneriler arasındaki ortaklıklar analiz edilmiş ve öğrenen örgütün yönetim uygulamalarında beş ana stratejik yapısı tanımlanmıştır. Bunlar; amaç ve misyonun açıklığı, personel güçlendirme ve liderin bağlılığı, deneyim ve ödüllendirme, bilgi transferi ve takım çalışması ve grup olarak problem çözebilmedir (Guta 2018, 230). Misyon ve vizyonun netliği, çalışanların organizasyon hakkında net bir vizyon/misyona sahip olduğu dereceyi ve çalışmalarının bunu başarmaya nasıl katkıda bulunduğunu belirtmektedir. Liderin bağlılığı ve personel

güçlendirilme, organizasyonda liderlerin öğrenmeyi kolaylaştıracak çalışanların rollerini ve öğrenmeyi teşvik eden kültürle tutarlı davranışlarını ifade etmektedir. Deneyim ve ödüllendirme, çalışanların yeni işlerin yapılmasında yeni yollar arayışı içerisinde olması ve çalışanların işin yapılması için yeni yollar ve risk alma özgürlüğünün peşinde olduğu anlamına gelmektedir. Bilgi transferi, çalışanların diğerlerinden, geçmiş başarısızlıklardan ve diğer kuruluşlardan öğrenmelerini sağlayan etkili iletişim sistemlerini belirtmektedir. Son olarak, takım çalışması ve grup olarak problem çözme ise, kurumda sorunları çözebilmek ve çeşitli fonksiyon pozisyonlarında kararlar alabilmek için mümkün olan takım çalışmasının derecesini ifade etmektedir. Özellikle stratejik örgütsel öğrenme; takım halinde öğrenme ve paylaşılan vizyon disiplinlerinden beslenmektedir. Ayrıca, stratejik örgütsel öğrenmenin en büyük farkı, stratejik planlamayla örgütsel öğrenmeyi tek bir potada eritebilmiş olması durumudur (Jiang 2014, 54).

2.12.5. Pedler, Burgoyne ve Boydell'in Modeli

Teknolojik hızlı değişimler çağında, kuruluşlar arasındaki rekabetin artması ve müşterilerin gereksinimlerindeki değişiklikler, kuruluşun hayatta kalması, uygun ve hızlı bir şekilde öğrenme yeteneğine sahip olmasına, kendini değişken ortama adapte edebilmesine bağlı olmaktadır. Değişimlerin hızlarının ve güçlerinin ölçülemez olduğu bu koşullar altında, kuruluşun öğrenme yeteneği kritiktir. Sadece kendilerini daha zeki, kârlı ve öğrenmeye yetenekli hale getirebilen kuruluşlar yaşamlarını devam ettirmektedir (Eisenberg vd. 2018, 50). Senge (1994), öğrenen örgütü; bireylerinin tüm sistemi görme kapasitelerini sürekli olarak arttırdığını ve rakiplerden daha fazla öğrendiğini ifade etmektedir (Hassan ve Basit 2018, 421). Pedler, Burgoyne ve Boydell'e göre ise öğrenen örgütler, tüm çalışanların öğrenmesini yönlendiren ve sürekli bir dönüşüm içinde var olan organizasyondur (Aksoytürk 2008, 61).

Örgütlerde öğrenmeye yönelik çoğu çalışma, örgütsel öğrenme ya da öğrenen örgüt üzerine yapılan geleneksel araştırmalarla desteklenmektedir. İki kavram arasındaki temel fark, örgütsel öğrenmenin öğrenme sürecinin belirli kısımlarına hitap etmesine karşın, öğrenen örgütler, öğrenmeyi yapan organizasyonun özelliklerine odaklanarak, öğrenmeye yarar sağlayan koşulları ele almaktadır

(Scafuto vd. 2017, 3). Örgütsel öğrenme düzeylerinin ve öğrenen örgütün oluşumunu Pedler, Burgoyne ve Boydell araştırmacıları on bir farklı aşamadan meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Bu aşamalar; “strateji oluşturmada öğrenme yaklaşımı”, “katılımcı karar alma”, “öğrenme temelli muhasebe ve kontrol”, “bilgilendirme”, “müşteri-hizmet sağlayıcı ilişkisi”, “ödül esnekliği”, “matris yapılar”, “işletmeler arası öğrenme”, “sınır çalışanları”, “öğrenme iklimi” ve kişisel gelişim imkânıdır. İlk düzey olan stratejiye öğrenme yaklaşımı, strateji geliştirme ve politika oluşturma süreçlerinin daha etkin bir hale getirilebilmesi için uygulanması önerilen yaklaşımları içermektedir. Esneklik, sürekli değişen iş ortamlarında stratejinin amacına ulaşabilmesi açısından hayati bir öneme sahiptir. Bunun sağlanabilmesi için geri besleme sistemleri kurulması ve sık aralıklarla durum değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Bu sayede, belirlenmiş hedeflerin gerçekleşme oranı, dış şartlardaki değişiklikler ve planlanmış uygulamaların geçerlilik düzeyi sorgulanabilmekte, gerekli durumlarda planda değişiklik ve güncellemeler yapılabilmektedir. Bu araştırmacılara göre, bir öğrenen örgütü oluşturmak sürdürülebilir rekabet avantajı için tek gerçek kaynaktır. Ancak, öğrenen örgütü sağlayabilmek için, yönetim ekiplerinin zihinsel modellerini paylaşmaları, yani kurum, pazarlar ve rekabet ile ilgili görüşlerini paylaşmaları gerekmektedir (Ürü 2009, 54).

2.12.6. Watkins ve Marsick’in Modeli

Watkins ve Marsick tarafından öğrenen örgüt, sürekli öğrenen ve kendini dönüştürme kapasitesine sahip bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Bu dinamik, yinelemeli öğrenme süreci, inovasyon ve büyüme için örgütsel kapasiteyi artırırken, bireysel seviyedeki bilgi, inanç ve davranış değişikliklerine katkıda bulunmaktadır (Bansleben 2018, 26-27). Böyle bir örgütte öğrenme, bir sistemin entelektüel sermayesini meydana getiren bilgiyi oluşturmaya ve yönetmeye yardımcı olmaktadır. Örgütsel düzeyde öğrenme, sanki bir nükleer zincir reaksiyonuymuş gibi karmaşık etkileşimlerle hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu araştırmacılar tarafından oluşturulan bu modelde; öğrenme odaklı, yani kurumdaki değerlerin, inançların ve kuralların öğrenmede destek sağladığı ve bilginin paylaşımına değer veren bir kurum kültürünün bilgi yönetimi için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eğer kurum kültürü açık bilgi dağıtımını destekliyorsa bilgiyi oluşturabilme ve örgütsel öğrenme

mümkün olmaktadır (Doğan ve Altunoğlu 2014, 44).

Tablo 2. Watkins ve Marsick'in Örgütsel Öğrenme Modeli

İnsan Bileşeni	
Bireysel Seviye	
1. Sürekli Öğrenme	Sürekli öğrenme fırsatları oluşturmak ve desteklemek
2. Araştırma ve Diyalogu destekleme	Etkileşimli sorgulama ve diyalogu teşvik etmek
Grup Seviye	
3. Takım Öğrenmesi	İşbirliğine dayalı ekip tabanlı öğrenme faaliyetlerini teşvik etmek
Yapısal Bileşen	
Örgütsel Seviye	
4. Gömülü Sistemler	Öğrenmeyi yakalamak ve paylaşmak için sistemler kurmak
5. Güçlendirme	İnsanları ortak bir vizyona doğru güçlendirmek
6. Sistem Bağlantısı	Bir organizasyonu çevresine bağlama
7. Stratejik Liderlik	Öğrenme uygulamaları için stratejik liderlik sağlanması

Kaynak: Bansleben, J. L. (2018). Senior Centers as Learning Organizations: A National, Exploratory Study (Doktora Tezi). Fordham University, New York, s.29.

Bu model örgütsel öğrenmenin üç düzeyde gerçekleştiğine işaret etmektedir: bireysel, grup ve örgütsel olacak biçimde Tablo 2'de gösterilmiş olup bu üç düzey içerisinde yedi boyuttan meydana gelmektedir. Birincisi, örgütsel öğrenme kültürünün iki boyutundan: sürekli öğrenme ile diyalog ve sorgulamadan oluşan bireysel düzey olmaktadır. İkincisi, kurumda takım biçiminde öğrenme ve işbirliğini oluşturan takım veya grup seviyesidir. Üçüncü olarak; kurum içine gömülü olan sistemler, sistem bağlantıları, güçlendirme ve stratejik liderlik sağlamak gibi örgütsel öğrenme kültürünün dört boyutunu temsil etmekte olan örgütsel seviyedir (Tufan ve Uğurlu 2019, 476). Örgütsel öğrenmenin ilk düzeyini bireysel öğrenme temsil etmektedir. Bireysel öğrenme, bireyin yeni bilgilere ulaşabilmesi, bunları anlayabilmesi, yorumlayabilmesi, değerlendirebilmesi ve sonuçlarına göre davranışlarını ayarlayabilmesi olarak belirtilmektedir. Sürekli öğrenme çalışanların, yeniliği, uyumu, iş odaklı düşünme ve gelişmede kontrolü arzu etmelerini gerektirmektedir. Görevin dışında kendiliğinden gelişmektedir. Sürekli öğrenme, resmi olmayan öğrenmeyi etkin biçimde planlayarak, nasıl öğrenildiğini öğrenerek, tam zamanında öğrenerek oluşturulabilmektedir. Bu da sürekli öğrenme merkezi, masa başı öğrenme ve işbaşı öğrenme ile gerçekleştirilebilmektedir. Araştırma ve

diyalogu destekleme boyutu; diyalog açık düşünce ve açık iletişim olarak tanımlanmaktadır. Araştırma varsayımları uygulamadan önce sorgulamayı içermektedir. Diyalog ve araştırma, gelişim açısından öğrenmeyi destekleyen örgüt iklimi var olmadan ortaya çıkmamaktadır. Kurum kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelmekte ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirebilmektedir (Durmuş 2011, 56). Takım öğrenmesi boyutu, çalışanlar, belirli bir görev ile ilgili olarak takım düzeyinde ortak çalışmalar yürütmekte ve kazandıkları yeni becerileri takımın amacına ulaşması için kullanmakta ve görüşlerini takım üyeleri ile paylaşmaktadır. Bireysel veya takım düzeyinde gerçekleşen öğrenme, örgüt çapındaki tüm üyeler tarafından paylaşılması ve örgütün amacına ulaşmasında kullanılması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel öğrenmeden söz etmek mümkün olmamaktadır (Özkan 2017, 128). Öğrenmeyi paylaşabilmek amacıyla gömülü sistemler boyutunda; teknolojik sistemler kurulmakta, işe entegre edilmesi ile erişim sağlanmakta ve korunmaktadır. Güçlendirme boyutu; kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol almaktadır. Bireylerin sorumluluklarını, öğrenme isteklerini güçlendirmek amacıyla sorumluluk ile karar verme eşit olarak dağıtılmaktadır (Yumuşak vd. 2012, 216). Sistem bağlantısı boyutu; Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkilerini görmeleri sağlamaktadır. Böylece kişiler çevreyi gözden geçirip edindikleri bilgiler ışığında işlerindeki uygulamalarında değişim oluşturabilmektedir. Aynı zamanda kurumun içerisinde bulunmuş olduğu toplumla da sıkı bir ilişkisi bulunmaktadır (Yumuşak ve Yıldız 2011, 163).

2.12.7. Huber'in Örgütsel Öğrenme Yaklaşımı

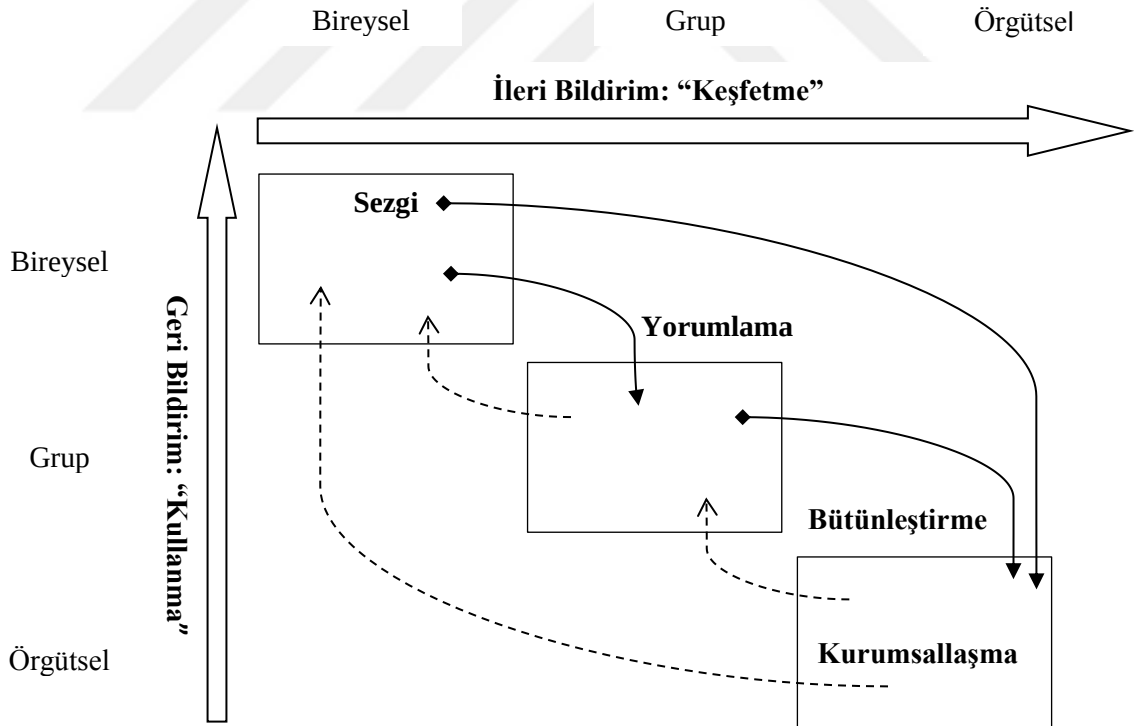
Huber'e (1991) göre, örgütsel öğrenmenin dört örgütsel süreci bulunmaktadır. Bunlar; bilgi edinimi, enformasyon dağıtımı, enformasyon yorumlanması ve kurumsal hafızadır. İlk olarak, bilgi edinimi, bilginin kazanıldığı ya da toplandığı süreçtir. İkincisi, enformasyon dağıtımı, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin paylaşıldığı süreci temsil etmekte ve sonuç olarak yeni bilgilere veya daha iyi bir anlayışa yol açmaktadır. Üçüncüsü, enformasyon yorumlama, dağıtılmış bilginin bir ya da daha çok anlaşılabilir yorumların verildiği süreç olarak tanımlanmaktadır.

Dördüncüsü, kurumsal hafıza, bilginin gelecekte kullanılmak ve kullanılmak üzere depolandığı yöntemdir (Metwally ve Zarka 2017, 165). Gelecekteki anlayış biçimi ve karar verme sürecinde saklanan bilgiler etkili olmaktadır. Bu nedenle örgüt açısından, kurumsal hafızanın gelişime açık bir yapıda olması önem kazanmaktadır. İş gören devri kurumsal hafıza için bir kayıp olmaktadır. Huber tarafından örgütsel öğrenme; bilginin işlenmesi ve potansiyel davranışları değiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Yılmaz 2014, 136). Öğrenme sadece kurum performansını arttırmamakta olup, aynı zamanda yanlış öğrenme de gerçekleşebilmektedir. İyi performansı öğrenme açıklayamadığı gibi, öğrenme de her zaman istenilen davranışı oluşturmamaktadır. Öğrenme kısa dönemde performansı olumsuz yönde de etkileyebilmektedir. Örgütsel öğrenmenin daha iyi oluşabilmesi için bilginin, kurumda çalışan farklı bireyler tarafından farklı şekillerde yorumlanması gerekmektedir. Bu sayede farklı bakış açıları oluşması sonucu kurumun vizyonunun genişlemesi sağlanmaktadır (Kapu ve Aybas 2008, 94).

2.12.8. Crossan, Lane ve White Modeli

Son birkaç yılda, çeşitli disiplinler açısından çeşitli teorik örgütsel öğrenme modelleri geliştirilmiştir. Crossan, Lane ve White, bireysel üyelerin, gizli bilgiyi ve uzmanlığı sezgisel olarak tanıdığını ve çevreleri yorumlayarak zihinsel bir bilişsel harita oluşturduğunu belirtmişlerdir (Chalofsky 2014, 377). En etkili modellerden biri olan bu modelde, örgütsel öğrenme bireyden örgüte kadar dört süreçte (sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma) ve iki şekilde örgütten bireye (geri bildirim) ve bireyden örgüte (keşfetme) olarak gerçekleşmektedir. Sezgi tamamen bireysel bir süreçtir. Deneyimle çizilen kalıpların ve olasılıkların tanınmasıdır. Bir problemin ilk farkına varıldığında veya bir durum yeni bir anlayış veya farkındalık oluşturduğunda gerçekleşmektedir. Yorumlama, bireysel ve grup düzeyinde gerçekleşmektedir. Sezgilerin bireyin kendisine ya da başkalarına açıklanması sürecidir. Bu adımda, sözlü anlatım önemli olup, yorumlamayı sözsüz sezgiden ayırmaktadır. Dolayısıyla bu, bir histen daha fazlası olabilmektedir. Bütünleştirme, grup ve örgüt arasında köprü görevindedir. Bu süreçte, bireyler arasında ortak bir anlayış geliştirilmekte ve karşılıklı düzeltmeyle koordineli eylem gerçekleştirilmektedir. Diyalog ve ortak eylem bu adım için çok önemli olup; gayri

resmi temaslar ve iletişim yoluyla ya da pilot projeler gibi resmi prosedürler yoluyla gerçekleşebilmektedir. Kurumsallaşma, eylemlerin rutinleştirildiği, görevlerin tanımlandığı ve organizasyon mekanizmalarının uygulandığı örgütsel öğrenme sürecinin son adımıdır. Kurumsallaşma, değişimin gerçekleştiği süreçtir. Bireylerin ve grupların öğrenilmesi kuruma dahil edilmekte ve sistemler, yapılar, prosedürler ve strateji olarak şekillenmektedir (Deschamps ve Mattijs 2018, 6-7). Bu etkileşimin sonucunda bireysel öğrenmeden örgütsel düzeyde öğrenmeye doğru bir ilerleme görülmektedir. Kurumsallaştırmanın gerçekleşmesi için, öğrenilenlerin, sisteme, yapılara, stratejilere ve rutinlere aktarılması önem kazanmaktadır. Bu bilgiler, gelecekteki örgüt üyelerinin eylemlerini ve öğrenme süreci üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu modeller, fikirlerin bireyler tarafından oluşturulduğunu ve bireylerin bunları bir bütünleştirme süreci ile paylaştıklarını kabul etmektedir. Bu modelde, eylem ve biliş arasında etkileşimli bir ilişki bulunmaktadır (Gür 2008, 72-76).



Şekil 9. Crossan, Lane ve White Modeli

Kaynak: Lenart-Gansiniec, R., Sułkowski, Ł. (2018). Crowdsourcing—A New Paradigm of Organizational Learning of Public Organizations. Sustainability (Switzerland), 10(10), s.6.

Şekil 9’da gösterildiği gibi, Crossan, Lane ve White tarafından, örgütsel

öğrenme sürecini kurumda bir işbirliği olarak açıklayabilmek için dört aşamada geliştirilmiştir. Bununla birlikte, dinamik bir süreç olduğundan, bir aşamada tam olarak nerede başlayıp diğerinin bittiğini belirlemek zor olmaktadır. Bireyler içgüdüleri sezebilmesi ve yorumlayabilmesi ve gruplar ortak bir anlayış geliştirmesi ve kurumsallaşmaya yol açan koordineli harekete geçmek için bütünleşmektedir (Olejarski vd. 2018, 3). Bu çerçevede, ilk aşama, bireysel deneyim ile başlamakta olup sezgiseldir. Bunu, bir fikir veya vizyonun kendine ve başkalarına kelimeler veya eylemler aracılığıyla açıklamasını sağlayan yorumlama izlemektedir. Bu süreç ile bireyler zihinsel haritalarını oluşturmaktadır. Bütünleştirme aşaması ise, ortak bir anlayışın geliştirilmesi ve karşılıklı düzeltmelerle koordineli biçimde eylemlerin gerçekleştirilmesidir. Kurumsallaşma, organizasyon genelinde yeni bir ortak anlayış geliştirildiğinde ve organizasyon değişikliğinin altında yatan inanç ve varsayımlarda ortaya çıkmaktadır. Yeni davranışlar kurumsallaştırılmalı veya sistemlere, yapılara, rutinlere ve uygulamalara dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu kurumsallaşma süreci özgün olarak örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir (Dwivedi ve Butcher 2008, 241).

Zietsma, Winn, Branzei ve Vertinsky tarafından tanımlanan modelin Crossan ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu modelden farkı bireysel düzeyde sezmeye bekleminin ilave edilmiş olmasıdır. Ortamdan bilgi toplamak, bu bekleme süreci ile geçirilen aktif bir süreç olarak algılanabilmektedir. Bir diğer fark ise, yorumlama sürecine deneyimlerin eklenmiş olmasıdır. Kurumda çalışan bireylerin ve grupların deneyimleri ve bunların sonucunda ortaya çıkan eylemler, bilişsel yorumlama için önemli birer cevherdir (Gürel 2011, 12). Vizyon şekillendirme aşamasında örgütsel öğrenme, kurumların iç ve dış çevre koşullarına aktif olarak katılmayı gerektirmektedir. Bu modelde aktif öğrenmenin önemi vurgulanmıştır. Eğer birey, sonuçlarının eylemlerinin bir sonucu olduğunu anlamıyorsa, öğrenme o zaman çok az seviyede ya da hiç gerçekleşmemektedir (Castañeda ve Rios 2007, 365).

2.12.9. Bandura'nın Sosyal Bilişsel/Öğrenme Teorisi

İnsanlar dünyaya geldikleri andan itibaren gözlem yapmaya ve çevrelerini duyumsayarak öğrenmeye başlamaktadır. Çünkü insanlar, duyumsayarak öğrenmekte, algılayarak düşünmekte ve kavrayarak akıl yürütmektedir (Duran ve Ekici 2018, 788). Sosyal Öğrenme Teorisi, Sosyal Bilişsel Teori olarak da ifade

edilen sosyal öğrenme kuramı, ağırlıklı olarak bilişsel öğrenme kuramı hakim olduğu için bireyin nasıl öğrendiğiyle ilgilenmektedir. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teori'sinin önemli kavramlarından biri olan öz yeterlik, bireyin verilen bir görevi başarılı biçimde yerine getirme konusunda kendi kapasitesine duyduğu inancı belirtmektedir. Sosyal öğrenme sisteminde yeni davranış kalıpları doğrudan başkalarının davranışlarını gözlemleme ya da deneyim yoluyla edinilmektedir. Dolayısıyla öz yeterlik bu kurama göre, kişinin farklı durumlar ile baş edebilmesi, belli bir performansı gösterebilmek için gerekli olan etkinlikleri düzenleyip, başarılı biçimde yapabilme kapasitesi hakkındaki kendi algılayışı, inancı ve yargısıdır (Özmenteş ve Adızel 2017, 423-424).

Sosyal öğrenme kuramına göre; bireyler başkalarının davranışlarını gözlem ve taklit yolu ile kazanabilmektedir. Bireylerin davranışları ve eylemleri; bilgi yapıları ve kurumun yapısal unsurlarından etkilenen ve sosyal etkileşimler, kültür yönünden şekillendirilen etkileşimli döngüsü örgütsel öğrenme sürecini bütüncül bir biçimde göstermektedir (Akgün vd. 2003, 843). Bandura'nın sosyal öğrenme teorisine göre, modellemenin etkinliği modelin farklılığına, modelin algılanan faydasına ve öğrenen bireylerin özelliklerine bağlı olmaktadır (Ojha vd. 2018, 217). Benzer bir şekilde, dolaylı öğrenmede girişimciler, başkalarının girişimcilik faaliyetlerini ve bunlarla ilişkili sonuçlarını gözlemler ve bu gözlemleri belirli sonuçlarla olası durumlara bağlamaktadır. Bandura'nın (1993), öz yeterliğin duygusal, seçim yapma, bilişsel ve motivasyonel gibi dört temel psikolojik süreç ile etkileşim halinde olduğuna yönelik teorik betimlemesi de bu iddiayı doğrulamaktadır (Kutluca 2018, 177). Bandura (1994)'ya göre, bireyin öz yeterlik gelişimini hayat boyu etkileyen etmenler ise şunlardır (Aslan ve Kalkan 2018, 479-480):

- Kişilik Algısı,
- Aile,
- Arkadaş Çevresi,
- Okul,
- Kişisel Deneyimler,
- Öz yeterlik Gereksinimi,
- Geçmiş Yaşantılar.

Bireyin tecrübe edinmiş olduğu başarılı deneyimler, çevresinde kişiliğine benzer nitelikler taşımakta olan diğer bireylerin ulaşmış olduğu başarılar, zorluklar karşısında göstermiş olduğu tutum ve davranıştan dolayı aldığı olumlu geribildirimler ve kazandığı saygınlık öz yeterlik inancını besleyen en önemli kaynaklardır. Öz yeterliği düşük ve yüksek olanları ayırt eden en önemli özellik, bireylerin giriştikleri eylemler karşısındaki tutumlarıdır. Öz yeterliği yüksek düzeyde olan kişiler, başarısızlıkla sonuçlanan girişimlerinde pes etmemektedir. Dolayısıyla istedikleri hedefe varamadıklarında yeniden bu hedefi gerçekleştirmek için eyleme geçmektedirler. Yüksek öz yeterlik, kişilerde yeniden deneme arzusu uyandırmaktadır. Öz yeterlik, kişiyi yapmak istediği davranışa güdülemekte ve bu davranışın sürekliliğini sağlamaktadır (Vicdan ve Taştekin 2019, 505). Bandura öz yeterlikle değişimi ilk inançların olduğu “kazanma aşaması”, inançların uygulanabilme düzeyi olarak “yaygınlık aşaması”, değişimlerin süreç içinde korunma süresi aşaması olarak “devamlılık” ve bireyin olumsuzlukta toparlanma aşamasını “direnc” olarak basamaklar şeklinde belirtmektedir. Öz yeterlik inançları istikrarlı bir eğilim göstermemekte olup, farklı aşamalardan geçerek zamanla değişmekte, gelişmekte ve devamlılık göstermektedir. Bireyin öz yeterlik inancı farklı bilgi kaynaklarından etkilenmektedir. Bu bilgi kaynakları ise; ustalık deneyimi, sözel deneyimler, rol model deneyimi ve fizyolojik uyarımadır (Kaya 2019, 347). Daha sonraları Bandura tarafından modelleme ve gözlemin bireyin öğrenmesini tanımlamada yetersiz olduğunu düşünmesi ile kuramını; hafıza, düşünme, dil ve davranışlardaki sonuçlarını tahmin etme ve değerlendirme gibi bilişsel süreçleri de kapsayacak biçimde genişletmektedir. Bu bakımdan, kuramda gözlem ve modelleme yoluyla öğrenmenin yanında bilişsel boyutun da önem taşıdığı ifade edilmektedir (Akalin ve Şahin 2019, 137).

2.12.10. Castaneda ve Perez’in Modeli

Bir öğrenen örgütü başarılı kılan önemli faktörlerden biri bireysel öğrenmedir. Castaneda ve Perez’in modeline göre bireysel öğrenme, diğer bilişsel süreçleri ve bilinçli öğrenmenin biçimlerini dâhil etmeyerek, yalnızca sezginin ötesinde olan insan yetenekleri ve öğrenme alt süreçlerinin bütünleşmesidir. Bireylerden öğrenmeleri ve öğrendiklerini daha büyük sistemin öğrenmesini

sağlayacak şekilde paylaşması beklenmektedir. Bu sürecin kendisi, insanlardan özgür ve bilinçli bir seçim modeliyle çalışmalarını ve hiyerarşideki statü veya konumdan bağımsız olarak birbirleriyle iletişim kurabilmelerini talep etmektedir (Hassan ve Basit 2018, 420). Bu model daha önceki Crossan ve arkadaşları ile Zietsma ve arkadaşları tarafından geliştirilen model ve Bandura'nın Sosyal Bilişsel Teorisi'nin birleştirilmiş ve daha da geliştirilmiş halini göstermektedir. Bu model süreçler ve yetenekleri de kapsamaktadır. Kişisel düzeyde Crossan ve arkadaşları tarafından ortaya konulan modele benzemektedir. Bu düzeyde bekleme sürecinin yanında üç yeni süreci de içermektedir. Bu süreçler; elde tutma, üretme ve güdülemedir. Bandura'nın ifade ettiği gibi insan faktöründen dolayı, insani yetenekleri de içermektedir. Bunlar; sembolleştirme, önceden düşünme, modelleyerek öğrenme, kendince kural koyma ve kendince düşünmedir. İnsani yetenekler bileşeninin bulunduğu model, öğrenmenin anlaşılması açısından kolaylık sağlamaktadır. Dolayısıyla insanlar gözlem yapabilmekte, gerçeği tasvir ve analiz edebilmektedir. Castaneda ve Perez sosyalleşme kavramını da ekleyerek başkalarıyla öğrenme sürecinin bilinçli bir şekilde olduğunu belirtmektedir (Gürel 2011, 14). Bu model, sosyalleşme ve yorumlama kavramlarının kullanımını, bilinçli etkileşim yoluyla öğrenme sürecine önem katmaktadır. Zietsma ve arkadaşları, Crossan ve arkadaşları tarafından belirtilen modele bireysel öğrenme düzeyinde bekleme sürecini ekleyerek modeli uyarlamışlardır. Bu öğrenme, öğrenmenin jenerik olarak bilinçli bir süreç olarak görüldüğünü görünce olumlu bir gelişme olarak algılanabilmektedir. Bununla birlikte, bireysel öğrenme, insan kapasiteleriyle ilişkili diğer süreçleri içermektedir (Wang 2016, 213-215). Bu model, öğrenmenin yalnızca sezgilere ve dikkatlere dayanarak açıklanamayacak karmaşık bir süreç olduğunu belirtmektedir. Sezgi, kararların ve sonuçların nasıl elde edildiğine dair farkındalık eksikliği ile tanımlanmaktadır. Bu anlamda sezgi, sadece dikkat gerektirmeyen bir tür öğrenmeyi açıklamaktadır. Ancak, kurumlar açısından öğrenilenlerin çoğu doğrudan deneyime ve bilinçli gözlemlere dayanmaktadır. Kurumlar insanların davranışlarına göre değişim göstermektedir. Örgütsel öğrenme, bireylerin bilgilerini başkalarıyla etkileşimde bulunarak paylaşarak yeni fikirler oluşturduğu işbirlikçi bir çabadır. Bu modelin bireysel seviyesine, yetenekler ve öğrenme süreçleri kavramları dahil edilmiştir (Ribiere ve Worasinha 2011, 109).

3. KURUM KÜLTÜRÜ

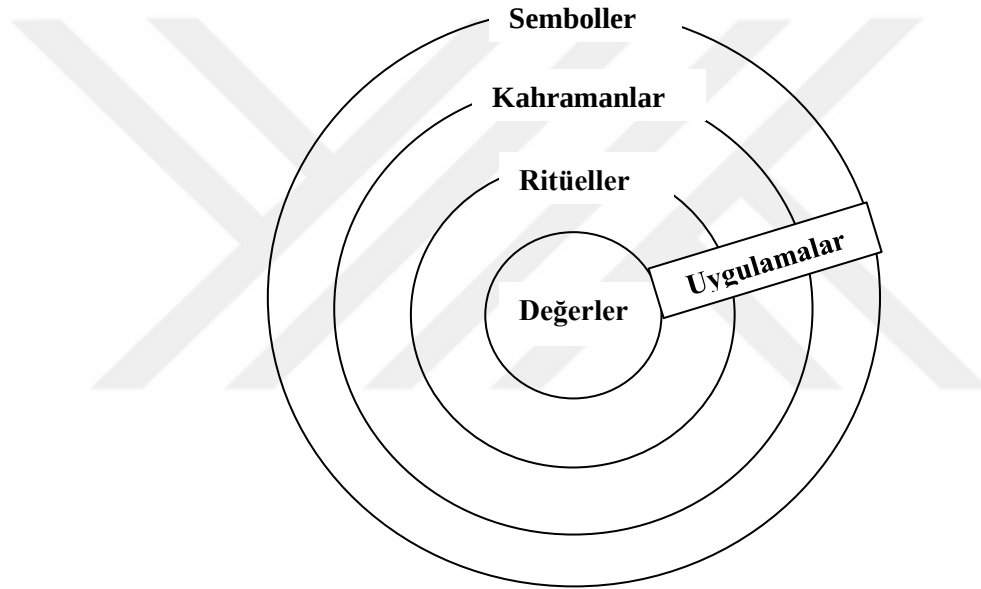
3.1. Kültür Kavramı

Kültür, toplumlar ile ilgili araştırma yapan antropolojinin bir konusu olmasına rağmen toplumsal farklılıklardan dolayı çeşitli disiplin alanlarının da (sosyoloji, psikoloji, tarih vb.) konusu haline gelmiştir. Bu nedenle çok fazla kültür tanımının ortaya çıktığı söylenebilmektedir (Erez 2018, 12). Ortak tek bir tanım yapılamasa da akademisyenlerin farklı tanımlarında ortak noktalar da yok değildir. Bu ortak nokta ise kültürün her şeyi içeren bir geniş yapısı olmasıdır. Kültür, “belli bir toplumun kendisidir” ifadesinin karşılığıdır. Sözcük olarak “cultura” veya “colere” kelimesinden gelmektedir. Türkçede kelimenin karşılığı “ekin”dir. Latince, “colere” “sürmek, ekip biçmek” anlamına gelmektedir. Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan sosyal ilişki ve davranış modellerini içeren öğrenilen, saklanan, öğretilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir olgudur (Ulusoy 2017, 15). Kültür kavramının ilk tanımı antropolog Edward B. Taylor tarafından 1871 yılında yapılmıştır. Taylor’a göre kültür; bilgi, sanat, gelenek, yetenek, beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Bu tanımda Taylor, insanların ihtiyaçlarını gidermek için geliştirdikleri, kullandıkları ve daha sonraki kuşaklara aktarılabilecek olan her şeyi dile getirmiştir (Yıldız 2017, 4). Ancak, Geert Hofstede kültürü “zihinsel” olarak tanımlamıştır. Hofstede’ye göre kültür, öğrenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, o kişinin genlerinden değil, bir bireyin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır (Ocak 2010b, 3).

Hayata gelen her insanın, önceki nesillerden miras kalan maddi manevi birikimleri öğrenmesi, yani başka bir deyişle hayata sıfırdan başlamamasının sebebi kültürün aktarılabilir olmasıdır. Türk Dil Kurumu (TDK), kültür kavramını; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde oluşturulan tüm maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki kuşaklara ulaştırmada kullanılan, insanın toplumsal ve doğal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak ifade edilmektedir (Acarol 2018, 2). Kültür, insanların yaşam ve çalışma biçimlerine dayanan ve sosyal açıdan kabul edilmiş davranışlardan oluşan karmaşık bir sistemdir. Kültürün bir sistem ya da bütün olduğu söylenmektedir. Ancak bu sistemin tanımlanması oldukça güçtür. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlenebilir bir değer

ya da olgu değildir. Soyut bir kavramdır. Kültür kavramı bir harita gibidir. Kültür terimi belirli bir gruptaki kültürel elemanları, süreç ve kuramları ile söz konusu kuram ve süreçlerin arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Tekeli 2018, 35). Kültür kavramına yüklenen bazı anlamlar aşağıdaki gibidir (Büker 2015, 49):

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin toplamıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.



Şekil 10. Hofstede'nin dört kültür seviyesi

Kaynak: Rezaemoghaddam, M. (2014). Contracting based on Cross-Cultural Appraisal (Yüksek Lisans Tezi). Delft University of Technology, s.22.

Bir kültürün birkaç göstergesini, belirli bir insan grubunun kültürü olarak tanımlamak mümkündür. Bu göstergeler her kültürde gözlemlenmekte olup, “semboller, kahramanlar, adetler ve değerleri” içermektedir. Bu göstergeler, doğaları ve karakteristikleri bakımından büyük farklılıklar gösterdiğinden, farklı derecelerde belirli bir sıraya konulmaktadır. Şekil 10’da gösterildiği gibi, farklı kültür seviyelerini göstermekte olup “Soğan  eması” olarak adlandırılmaktadır. Semboller; nesneler, kelimeler, resimler, kıyafet ve jestler gibi doğada somut olan şeyleri temsil eden diyagramın en d   katmanına yerleştirilmiştir. Bu sembollerin, aynı kültürü

paylaşan insan grupları için özel bir anlamı bulunmaktadır. İkinci dış katmanda, belirli bir kültürü paylaşan insanlar tarafından çokça değer verilen kahramanlar (yaşayan veya ölen gerçek veya hayali bireyler) yer almaktadır. Kahramanlar, belirli bir kültürdeki grup üyelerinin kendilerini tanımlamaya çalıştıkları bir rol model olarak algılanmaktadır. Sonra şemada bir adım iç hareket ettirmek ritüellere yol açmaktadır. Ritüeller, belirli bir kültürel gruba mensup kişiler tarafından toplu olarak gerçekleştirilen etkinliklerden oluşmaktadır. Selamlama yolu, dini ve diğer sosyal törenler gibi çeşitli kültürel etkinlikleri içermektedir. Değerler, üyelerin kötü ya da iyi veya rasyonel gibi olumlu ya da olumsuz işaretlere ilişkin duygularını tanımlamaktadır. Dışarıdan gelenler veya kültüre ait olmayan insanlar değerleri kolayca ve doğrudan gözlemleyemezler. Bu nedenle, belirli bir grubun kültürünü çok iyi tanımak için, değerleri anlamak ve anlatabilmek için derinlere inmek gerekmektedir (Wozir 2018, 34). Schein'e göre, temel varsayımlar kültürün özü olup bireylerin insan davranışı, ilişkiler, gerçeklik ve gerçeğe yönelik inanç sistemlerini temsil etmektedir. Bu temel varsayımlar, insanların durumları algılamak ve devam eden olayları, faaliyetleri ve insan ilişkilerini anlamlandırmak için kullandıkları bilişsel yapıları veya yorumlayıcı şemaları temsil etmekte ve böylece toplu harekete temel oluşturmaktadır. Temel varsayımlar, bir grubun üyeleri problemlerle başa çıkmak için stratejiler geliştirip stratejileri yeni üyelere aktarırken zaman içinde oluşmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak kültür; nesillerden birbirine aktarılan, toplulukların genel tecrübeleri neticesinde önemli olaylardan elde ettiği anlamlar ile ortak değerler, inançlar, kimlikler ve güdülerin tamamıdır (Leidner ve Kayworth 2006, 359).

Kültür hayatın içindedir. Giydiğimiz eşyalar, oturduğumuz evler, vücudumuzun ve evlerimizin süslenme şekilleri, yediğimiz yemekler, evde ve işte kullandığımız araç ve gereçler kültürün bir yansımasıdır. Kültür aynı zamanda hem insan elinin eseri, hem de insanı amaca ulaştıran araçtır (Hajrullahu 2016, 5-6). Kültür kavramını bir toplumu kimliği, yaşayış tarzı, inançları, kendine has olan özellikleri, sanatı, örf ve adetleri ile diğer toplumlardan ayıran bir düşünce tarzı olarak tanımlamakta mümkündür (Şahinoğlu 2015, 4). Bir kurumun kültürü, sayısız kararını ve eylemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bir kurumun egemen fikirleri, değerleri, tutumları ve inançları, çalışanlarının düşünme, hissetme ve davranış

biçimlerini oldukça bilinçsizce yönlendirmektedir. Bu nedenle kültürü anlama, örgütsel olayların tanımı ve analizi için temeldir. Kültür kavramı metafor olarak bazıları için bir kurumu bir arada tutan “tutkal”, bazıları için ise yön veren “pusula” olarak kabul edilmektedir (Tharp 2009, 2). Anlaşılacağı üzere, kültür bireysel değil sosyal değerlere yönelik bir sistemdir. Bireylerin anlaşabilmesi ve iletişimin kolaylaşması açısından ortak bir kültüre sahip olmak oldukça büyük önem taşımaktadır.

3.2. Kültürün Özellikleri

Kültür, pek çok değişik unsurları bir arada tutan, geniş kapsamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımsal farklılıklar kültüre ait çok fazla özellik olmasından ve kültüre ait farklı özelliklerin vurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Kültür kavramını daha iyi ve doğru anlayabilmek için kültüre ait özelliklerin bilinmesinin önemli olduğu düşünülmektedir (Özgül 2018, 4-5). Kültür toplum içinde birey tarafından paylaşılmaktadır. Bir kültürün üyesi olarak doğmuş veya bir kültüre uyarlanmış bireyler, o kültürü taklit etme, etkileşimde bulunma, dinleme, konuşma, gözlem ve tecrübe gibi yollarla daha önce üretmiş olanlardan kültürü öğrenmekte ve paylaşmaktadırlar. (Karaaslan 2017, 5). Kollektivizm ile karakterize edilen kültür, bireyler arasındaki ilişkileri daha üst düzeyde vurgulamaktadır. Kültürel değerlendirme kültürel bir eylemdir (somut ve maddi olmayan eserler, faaliyetler ve gelenekler) ve entelektüel kültürlenme (değerler, gelenek, eğitim ve estetik), bunların kombinasyonu, insanların yaşam tarzını şekillendirmektedir (Ismael 2017, 23-24). Sosyal ve ekonomik koşullar yanında toplumsal yapının değişkenlerine göre şekillenen kültürün genel olarak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karabıyık 2019, 6):

- Kültür dayanışmanın önemli temellerinden birisidir,
- Kültür toplumdaki fertler tarafından paylaşılır,
- Kültür süreç içerisinde öğrenilmiş davranışlar ve alışkanlıklar olduğundan öğrenilebilir,
- Kültür toplumları birbirinden ayıran en önemli unsurdur,
- Kültür, zaman içinde değişebilir ve tüketilebilir,
- Kültür süreklilik taşır,

- Kültür b t nleştiricidir.

Kültür doğuştan i   d sel ya da kalıtsal olarak değil bireylerin doğumundan itibaren kazandığı alışkanlık ve davranışların tümüdür. Kültür zamana bağlı değişebildiği gibi toplumdan topluma farklılık gösterebilmektedir. İnsan öğrendiklerini bildiklerini gelecek kuşağa aktarabilen tek canlıdır. Kuşaktan kuşağa aktarılan kültür bu sayede süreklilik göstermektedir ( ırak 2018, 4-6). Pek çok birey, karşılaşmış olduğu yeni bir kültürün özelliklerini başkalarının tecrübesinden öğrenilmesi yerine gözlemleyerek öğrenmeyi tercih etmektedir. Gözlem ve deneyimler, davranışların açısından içinde gerçekleştiği zaman kültürün özellikleri daha iyi anlamlandırılabilir. Bu da karşılaşılan kültüre uyum sağlayabilme sürecini  abuklaştırmaktadır ( nalın 2018, 444). Bir kültürün içerisine doğup sosyalleşme aşamalarını tamamlamakta olan kişiler, sahip oldukları bu kültürlerin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Bunun sonucu olarak, yaşamın her anında karar verici durumunda olduğu durumlarda  yesi olduğu kültürün özellikleri, bireylerin kararlarında etkili olmaktadır (Bayar 2018, 133). Gelenekler adetler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç özelliği taşımaktadır. Kültür insanların sorunlarını çözmek için kılavuzluk etmektedir. Kültürel değişim, bir toplumda oluşan maddi ve manevi kültür modelinin başka bir modele dönüşmesi süreci olarak belirtilmektedir. Yaşam koşullarında değişimler, üretilen bilgi ve teknolojiadaki yenilikler ya da başka kültür ile etkileşim toplumsal ve kültürel değişmeye yol açabilmektedir ( zsoy 2018, 39). Kültürün unsurları ve toplumların yaşam döngüsü birlikte hareket etmektedir. Kültürün her unsuru eř zamanlı olarak değişmez ancak zaman içinde bir  ark misali birbirlerini değişime zorlamaktadır. Bireylerin davranışının çoğu sesler, işaretler, amblemler ve başka bir şeyi anlamlı bir biçimde yansıtan simgelerle ortaya konmaktadır. Kültür birbirinden ayrı parçaların bir araya gelmesi ile oluşturduğu düzenli bir bütün olarak işlev gören, iyi yapılandırılmış bir sistemdir.  nemli sorunlarla başa çıkamayan bir kültür ayakta kalamadığı gibi, sürekli aktarılan kültür de aynı kalmamaktadır. Her yeni kuşak, bir önceki kuşaktan aldığı kültürü içinde bulunduğu şartlar, imk nlar doğrultusunda geliştirip zenginleştirmektedir (Yıldırım 2014, 200-201). Örgüt  alışanları ise kültürel değerleri örgüt içinde öğrenmektedir. Kurumda oluşturulan kültürün benimsenmesi ve bu kültürün devamlılığını sağlanabilmesi için örgüt  yeleri

tarafından paylaşılması gerekmektedir. Her işletme için tek ve doğru bir örgüt kültürü olduğunu ve bu kültürün özelliklerinin her koşulda aynı olduğunu söylemek mümkün değildir. Kültürel özellikler çalışanın davranışını etkilediğinden, çalışan özelliklerinin performansla geniş ölçüde bağlantılı olmakta ve çalışan özelliklerinin performansına önemli bir etkisi olmaktadır (Ismael 2017, 24).

3.3. Kurum Kültürü Kavramı ve Önemi

Kurum kültürü, çalışanların izleyebileceği beklenen davranış normlarını sağlayan değerleri ve inançları ifade etmektedir. Schein (1992), kurum kültür kavramını, büyük ölçüde görünmez ancak çok güçlü bir sosyal güç olarak belirtmektedir (Hogan ve Coote 2014, 1609). Kurum kültürü kavramı ilk olarak 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Kültür teorisyenleri, kabul edilen davranış kuralları, normlar ve ritüeller gibi kavramlardan paylaşılan değerlere, ideolojilere, inançlara ve temel düzeyde ortak bir anlam ya da anlayış kalıplarına kadar çeşitli tanımları önermişlerdir (Linnenluecke ve Griffiths 2010, 358). Kurum veya kurumsal kültür kavramı eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Kültür kavramı, temel olarak, sosyoloji, antropoloji ve sosyal psikoloji disiplinlerindeki etnik ve ulusal farklılıkların çalışmasından kaynaklanmaktadır (Baumgartner 2009, 105). Kurum kültürü, örgütsel davranışı yönetim tarafından istenen yönde çeken bütünleyici bir güçtür. İşlevsel bir bakış açısıyla, kurumsal kültür davranış ve inançların şekillendiği ve belirlendiği bir sosyal kontrol aracı olarak görülmektedir (Joseph ve Kibera 2019, 3). Kurum kültürü, bir örgütün üyelerinin karşılıklı deneyimlerle geliştirdiği ve benimsediği, çevrelerindeki dünyanın anlamını ve nasıl davranacaklarını belirlemelerine yardımcı olan sembollerle ortaya konan bir varsayım, değer, norm ve tutum sistemidir (Janićjević 2017, 71).

Kurum kültürü, başarılı kurumsal ve bireysel etkinliğin kilit faktörüdür. Kurum kültürü, hem strateji açısından hem de gündelik aktivite için önem taşımaktadır. Kurum kültürü, bir kurumda işlerin nasıl yapıldığına dair kültür olarak resmedilmiştir (Vieira-dos ve Gonçalves 2018, 39). Kurum kültürü, sürdürülebilir yenilikçilik ve finansal performansın önemli bir belirleyicisidir. Bir yeniliği başarılı kılmak için kültürün oynadığı önemli rolü takdir etmek kolay olsa da, kültürü değiştirmek zor olmaktadır. Kurum kültürü, örgütün üyelerinin anlattıkları öyküler,

benimsemiş oldukları sloganlar, uzun ve kısa vadede ödüllendirdikleri davranışlar, pazarlama çabaları, yönetimin ilişkilere yaklaşımı, değerlendirdikleri değerlere yansımaktadır (Dombrowski vd. 2007, 190-191). Normalde kurum kültürün işlevleri iki amaçla kendini göstermektedir. İlk olarak, personel arasında kimlik duygusu oluşturma ve kuruma bağıllık; ikinci olarak ise, kurumdaki üyelerin (özellikle yeni üyelerin) kabul edilebilir davranışları ve sosyal sistem istikrarını iyi anlamalarını sağlamak için rekabet avantajı oluşturabilmektir. Kurum kültürü, her şeyi yapmak için tasarlanan stratejik yönlendirme, hedefler, görevler, teknoloji, yapı, iletişim, karar verme, işbirliği ve kişilerarası ilişkiler gibi makul yönetim araçlarını kullanarak davranışları etkilemede dolaylı bir rol oynamaktadır. Bir kuruluşun gelişimi açısından, kurum kültürü, kuruluşun başarıya ulaşmasına yardımcı olmak için farklı araçlar olarak kullanılabilir. Birincisi, kurum kültürü, işletme performansını iyileştirmek için güçlü bir araç olup kuruluşun rakiplerine karşı rekabet avantajı oluşturabilmektir. İkincisi ise, kurum kültürü bir yönetim kontrol aracı olabilmektedir (Sun 2008, 140).

Kurum kültürü kolaylaştırıcı bir faktör olup örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için temel bir koşul olarak görülmektedir. Kurum kültürü, eylem için davranışsal bir rehber gibidir. Kurum kültürü, sistem olarak örgütsel istikrarı geliştirmekte ve üyeler için referans çerçevesi olarak işlev görmektedir. Kurum kültürü, kurumun faaliyetlerini anlamak ve uygun davranışa rehberlik etmek için kullanılmaktadır. Kültür, bir kuruluşun stratejik yönünü değiştirme, hayatta kalma oranını artırma ve motivasyon uygulamalarını ve süreçlerini iyileştirerek üstün rekabet gücü için bir temel oluşturma yeteneğini büyük ölçüde etkilemektedir (Rozika vd. 2018, 122). Her kurumun bir kültürü bulunmakta ve hızlı ve karmaşık bir iş ortamında, bir örgütün kurum kültürünü aktif olarak yönetmesi ve rekabet avantajı kazanması esastır. Kurum kültürü, bir kuruluş içindeki katılım ve bağıllık seviyelerini artırabilmekte, zaman ve finansal açıdan tasarruf sağlayarak verimliliğin artmasına neden olabilmektedir. Kurumsal kültür, başarılı olan kurumları birleştiren, başarılı olmayan kurumları ise vasatlığa, başarısızlığa mahkûm eden bir durumdur. Dolayısıyla kurumsal kültür, örgüt içerisindeki tüm değerler sistemi geliştirerek kararların üzerindeki algı sistemini arttırarak etkili olmaktadır (Okumuş 2018, 29).

3.4. Kurum Kültürünün Tarih sel Gelişimi

Günümüzde kurum kültürü olarak tanımlanan kavram, ilk olarak 1930’lu ve 1940’lı yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo’nun biçimsel olmayan yapılar dikkate alınarak örgütlerin doğası, değerleri ve normları incelenmiştir (Akar 2017, 27). Kurum kültürü kavramı 1979 yılında, ilk kez Pettigrew’in Administrative Science Quarterly Dergisi’nde yayınlanan “Kurumsal Kültürler üzerinde çalışırken” adlı makalesi ile akademik alanında yerini almış ve kurum kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir (Bingöl 2012, 4). Ouchi tarafından 1981 yılında, Teori-Z adlı çalışmasında kurumsal kültür kuramının kuramsal temeli ele alınmıştır. Sonrasında ise Deal, Kennedy ve Schein araştırmacılar tarafından kurumsal kültür kuramının gelişmesine katkı sa lamı lardır. Thomas J. Peter ve Robert H. Waterman’ın sağlamış olduğu katkıları ise mükemmele ulaşan örgütleri ifade etmektedir ( oban 2015a, 7). 1980’li yıllarda kurum kültürü ile ilgili bilimsel çalışmaların gelişmesinin en önemli nedeni; Japon firmalarının hızlı biçimde yükseliş göstermesi ve e  zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarında azalmanın ya anmasıdır. Anla ılaca ı  zere, Amerikan firmaları tela a kapılması ile bu kayıpların nedenlerini araştırmaları sonucunda kurum kültürünü ke fetmi lerdir. Amerikan  irketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya’daki, e  değer kurumlar kadar iyi performans sergilemediklerini açıklamaya  alı mı lardır (Esba 2009, 16). Küreselleşme süreci ile birlikte uluslararası örgütlerin ortaya çıkması ve daha çok ortak i birli inin oluşturulması zorunluluğu, kurumsal kültür kavramına da yeni bir boyut getirmiştir. Kurum kültürü sadece örgüt, bölge ve ulus olarak değil aynı zamanda uluslararası düzeyde de ele alınmış ve değişik ülkelerin kültürleri de kar ıla tırılmı tır (Türkoğlu 2008, 16).

3.5. Kurum Kültürünün Oluşumu

Kültür kapsamlı bir konu olmakla birlikte kültür oluşumunda çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bir kurumu kurulduğu sırada çevreleyen i  ve dış koşullar kültürünün gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Schein bir kurum kültürünün    kaynaktan geldiğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi; örgüt kurucularının inançları, değerleri ve varsayımlarıdır. İkincisi, örgütün evreni olarak grup üyelerinin deneyimlerini   renmesidir. Üçüncüsü ise, yeni üyeler ve liderler tarafından kazandırılan inanç,

değer ve varsayımlardır. En önemli kültür kaynağı, kurucuların etkisi olmaktadır (Classic vd. 2014, 265). Bir kurum kültürünün oluşumu, sosyalleşme, ritüeller, dil, otorite, ekonomi, teknoloji ve etki gibi birçok değişkeni içeren karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle kültür, birçok boyutun etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutların bazıları diğerlerinden daha baskın olabilmektedir. Ancak, ortak bir kültürün oluşumu ilk önce birbirleriyle etkileşime geçen bir grup insanın varlığına ve birlikteliğine bağlı olmaktadır. Kurum kültürü birimlerini bir arada tutmakta ve kendine özgü bir kimlik veren değerleri, normları, felsefeleri, bakış açılarını, beklentileri, tutumları, mitleri ve eğilimleri paylaşılmasına neden olmaktadır (Turan ve Bektaş 2013, 56). Bir kurum kültürünün oluşmasının getireceği dezavantaj, şirketin bir şekilde gelişmesini engelleyip engellememesi, çeşitlilik, birleşme veya devralmalara engel teşkil etmesi olabilmektedir. Bir kurum kültürünün oluşumu ile örgüt kendi etrafında tanınan bir konuma gelmekte ve değerlerini, sosyal faydalarını, diğer örgütlerle ve alandaki bireylerle olan ilişkilerini yansıtmaktadır. Kurumun topluluğuyla iyi ilişkiler içerisinde olması önemlidir. Böylece işin devamlılığını sürdürmesi daha kolay olmaktadır. Parçalara ayrılan örgütlerin sürekliliğini korumak ise çok zor olmaktadır (Karakaş vd. 2017a, 51-52).

Kurum kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının bir sonucudur. Kurumda çalışan bireyler, kurumsal ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadır. Bu nedenle kurum kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı olmamaktadır (Uygun 2011, 19). Kurum kültürünün oluşumunda kurum üyeleri ve kurum yöneticilerinin önemli bir rolü bulunmaktadır. Yöneticiler kurumu belirli davranış ve görüşlerle yönetmektedir. Yönlendirilen üyeler de bu davranış ve görüşleri paylaşarak kurumsal kültürün oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu bireyler toplum kültürünü kurum kültürüne de yansıtarak kurumsal kültürün oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların aynı kurumsal değerler etrafında bütünleşmeleri kurumun ve kurumsal kültürün sürekliliğini ve gelişimini sağlamaktadır. Diğer yandan teknoloji, dış çevre, paydaşlar gibi kurum dışındaki etkenler de kurum kültürüne etki eden unsurlar olmaktadır. Kurum kültürü, kurumda çalışan bireylerin ortak değerlerinin bir birleşimi olduğu için oluşumu da ortak değerler ve inançlar çerçevesinde olmaktadır (Demirel 2017, 80).

3.6. Kurum Kültürünün  zellikleri

Kurum kültürü, bir örgütün üyelerinin etraflarındaki dünyayı algılayış ve yorumlama şeklini belirlemektedir. Bu nedenle, kültür yalnızca bir kuruluş içindeki insanların farkındalığını önemli ölçüde belirlemekle kalmaz, aynı zamanda kararlarını, eylemlerini, günlük davranışlarını ve etkileşim biçimlerini de belirlemektedir. Kurum kültürünün belirleyici özelliklerinden biri, verilen örgüt için çok özel ve benzersiz olmasıdır. İki benzer kişilik olmadığı gibi, iki benzer kurumsal kültür de bulunmamaktadır. Bunun nedeni kurumsal kültürün, örgüt üyelerinin daha uzun bir süre boyunca kazanılan ve tanımı gereği benzersiz olan karşılıklı deneyimlerinden kaynaklanmasıdır. Böylelikle kurum kültürü, insanın kimliğe olan ihtiya ını ve  evre ile ilgili farklılığı karşılamaktadır. Kurum kültürü ayrıca insanlara çevreyi yorumlarken düzen, anlam ve tutarlılık hissi vermektedir. Çoğu araştırmacı kurumsal kültürün istikrarlı bir kategori olduğunu ve onu değiştirmenin ise zor olduğunu belirtmektedir (Jani i evi  2011, 73-74). Kurum kültürü, çalışanların davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Robbins (2007), kurum kültürünün yedi özelliğini; yenilik ve risk alma, detaylara dikkat, sonuç oryantasyonu, insan oryantasyonu, takım oryantasyonu, saldırganlık ve istikrar olarak belirtmektedir (Limyothin ve Trichun, 2012, 24). Schein'e göre kurum kültürü sürekli değişmekte ve insan işleyişinin çeşitli yönlerini kapsamakta, dış adaptasyon ve i  entegrasyonun ana konuları hakkında bilgi edilmekte ve insan ilişkileri, zaman, mekan, gerçeklik ve gerçeğin kendisi gibi önemli konularla ilgilenen birbiriyle ilişkili bir varsayımlar seti olarak düzenlendiğini belirtmiştir. Başka yazarlar tarafından, kurum kültürü resmi ve resmi olmayan uygulamaları, mizahı ve çalışanlar tarafından paylaşılan bir takım değerleri içermektedir (Daniel 2010, 443-444).

Schein (1990), bir grubun belli bir süre boyunca öğrendiği şeylerin kültür olduğunu, bu grubun dış çevrede hayatta kalma sorunlarını ve i  entegrasyon sorunlarını çözdüğünü belirtmektedir. Duncan (1989) kurum kültürünün    özelliğini vurgulamaktadır. Bunlar; öğrenilir, paylaşılır ve iletilmektedir. En  st düzeyde çevresel gelişme ve  evre ile ilgili sağlam bir kültürü ile tanınan kurumlar çalışanları etkilemektedir. Diğer taraftan, kurum kültürü  evre sorunları ile ilgili olarak, şirketler bu konuda daha fazla endişeli çalışanlara sahip olduklarında güçlenmektedir

(Fernández vd. 2003, 636). Schein tarafından üç kurumsal kültür seviyesini tanımlanmaktadır. Bunlar; eserler, değerler ve varsayımlardır. Eserler kurumsal kültürün en gözlemlenebilir yönlerini ifade etmektedir. Eserler kurumsal kültürün son derece gözle görülür özellikleri olmasına rağmen, birbirleriyle ilişkilerini ve temel varsayımlarını tam olarak anlamadan onları doğrudan yorumlanamayacağını öne sürmektedir. Varsayımlardan farklı olarak, varsayımlar, duygular, düşünceler ve davranışlar gibi kurumsal kültürün somut olmayan unsurlarını yansıtmakta ve gerçek anlamlarını keşfetmek için kurumsal tarihe dalmalarını gerektirmektedir. Kültür oluşturma döngüsü sürekli. Sonuç olarak, kurum kültürü, örgütlerin sosyal düzeninin bir temsilidir (Scheibe ve Gupta 2017, 299).

3.7. Kurum Kültürünün Unsurları

Kurum kültürün unsurlarının bazıları kolayca tanımlanabilmekte ve kabul edilebilir olmasına rağmen, bazıları ise anlaşılması zor olsa da ölçülememektedir. Kurum kültürü unsurları; temel varsayımdan değerler ve davranış normlarına, fiili davranış kalıplarına kadar uzanmaktadır. Kurum kültürü de bütün olgular gibi tek ve salt bir anlam içermemektedir. Birden fazla dinamik biçimde meydana gelen ve bu dinamikleri birbiriyle etkileşimli şekilde kullanabilmeyi başaran kurumlar güçlü bir kurum kültürüne sahip olabilmektedir (Bilgili vd. 2016, 1009). Kurum kültürünün unsurları; gözle görülebilen ve gözle görülmeyen kurum kültürleri olarak iki grup içinde ele alınmaktadır. Gözle görülebilen kurum kültürü unsurları; kurumsal mimari ve kurumsal dizayn, hikayeler ve mitler, semboller, örgütsel dil, kahramanlar, törenler ve ritüeller olarak sıralanmaktadır. Gözle görülmeyen kurum kültürleri ise; temel değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar olarak ele alınmakta olup kurum kültürünün unsurları aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak ele alınarak anlatılmaktadır.

3.7.1. Gözle Görülebilen (Objektif) Kurum Kültürü Unsurları

Bir kurumun gözle görülebilen unsurları (Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn) ile davranışsal ve sözel sembolleri (Hikayeler ve Mitler, Semboller, Örgütsel Dil, Kahramanlar, Törenler ve Ritüeller) kurumdaki objektif unsurları yansıtmaktadır. Bu unsurlar detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

3.7.1.1. Kurumsal Mimari ve Kurumsal Dizayn

Bir kurumun resmi binasındaki mimari ve tasarımı kurum açısından düşünülenden daha önemli ve kritik bir konu olmaktadır. Bu nedenle kurumun mimarisi ve tasarımı hem çalışan bireyler açısından hem de kurumun müşterilerinin kurumun ürün ve hizmetlerine karşı olan tavır ve davranışları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Bir kurumun mimari ve dizaynından bahsederken orada kurumun içerisinde bulunan fiziksel semboller belirtilmektedir. Kurumun yöneticileri ve çalışanları tarafından kullanılmakta olan her türlü araç-gereçler, kullanılan teknolojiler, çalışan bireylerin giymiş olduğu kıyafetler, ürün ve hizmetlerin etiket ve ambalajları, kurumu simgeleyen amblem, duyuruların yapıldığı panolar ve fiziksel sembollerin tümü kurumun mimarisi ve dizaynını oluşturmaktadır (Kösem 2015, 24-25). Bugün, modern kurumlar fiziksel görünümüne her zaman olduğundan daha fazla bir şekilde dikkat etmektedirler. Binaların tasarımı ve kişilerin o yapı içerisindeki yerleri davranış ve tutumlar üzerinde büyük etkiye sahip olabilmektedir (Kesken 2011, 40-42).

Kuruluşun kendisini görsel olarak ifade etmede kurumsal dizayn belirtilmektedir. Kuruluşlar bu görsel ifadeler sayesinde pazardaki rakiplerinden sıyrılabilen ve hedef gruplarının akıllarında yer ederek, kendilerinin hatırlanmalarını sağlamaktadır (Cıg al 2014, 64). Kurumsal dizayn bir “makyaj” gibi görülmemelidir. Kurumsal dizayn, kurumun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olacak biçimde, birbirleriyle uyumlu, tüm görülebilen   gelerin amaca uygun biçimde oluşturulmasını kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle tüm olu uma, fikirten ürüne veya kurulu a kadar eşlik etmekte olup doğru uygulandığı takdirde kurumun kimliğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Er 2016, 30).

3.7.1.2. Hikâyeler ve Mitler

Kültürün zenginliği, çalışanların davranışlarına yön vererek, kurumsal kültürün nasıl benimseneceği ve i lerin nasıl yapılması gerektiğini hikâyeler ve mitlerle öğretmeyi içermektedir. Hikâyeler, kurum felsefesini yansıtan, çeşitli kişi ve olaylar hakkında anlatılan, örgütsel açıdan işbirliği, bütünleşme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonunu gören ve taşıdığı kurumsal değerler aracılığıyla bir takım

kurumsal problemlerin çözüme kavuşmasını sağlayan ve kurumsal faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde kurumdaki üyelerin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür. Mitler ise, kurum içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay ya da eylemlerin açıklamasına yardımcı olan kurgusal öyküleri ifade etmektedir. Mitler, abartılmış ve idealleştirilmiş olmalarına rağmen, bir grubun bireyleri arasındaki ilişkileri pekiştirmektedir (Kılıç 2010, 44-45). Genellikle kurumsal hikâyeler ve mitler, geçmişte yaşanan önemli bir olayın ya da bireyin anlatımını içermektedir. Hikâye ve mitler kurum kültürüne ilişkin geçmiş bazı tecrübelerin örgüt üyelerine baskı ile değil de bir nevi kıssadan hisse çıkarabilme yoluyla öğretilmesidir. Mitler, bir kültürün içindeki büyük olayların son derece sembolik ve klişeleşmiş hikâyelerdir. Genellikle bilgeliği ve ilhamları için anlatılmakta ve yeniden incelenmektedir (Dereli 2010, 27).

Kurumda anlatılan hikâyeler, geçmişte yaşanmış olayları yalın bir dille anlatarak kurum içerisindeki dayanışma ruhunu artırmaktadır. Hikâyelere göre mitler, daha masalımsı bir nitelik göstermektedir. Ancak günümüz örgütlerinde anlatılan mitler, içerisinde gerçeği de barındıran masallardır (Çevik 2016, 26). Hikâyeler ve mitler, örgütsel üyelere zaman içinde geçen kurum kültürünün taşındığı bir aracı temsil etmektedir. Hikâyeler, bir örgütün değişimini yansıtmaktadır. Buna ilaveten hikâyelerin bir örgüt için pek çok detayı içermesi, çalışan bireyler tarafından pek çok ayrıntının söz konusu hikâyeler aracılığıyla öğrenilmesine olanak tanımaktadır. Anlaşılabileceği üzere örgüt kahramanları hakkındaki hikâyeler, diğer üyelere rol model olmakta ve örgüt değerlerin herkes tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Mitler ise, olaylar ile desteklenmeyen inanç ve değerlerden oluşan hikâyeler olarak tanımlanmaktadır (Erden 2012, 57).

3.7.1.3. Semboller

Sembol, bir olguyu ya da bir unsuru temsil etme vasfına sahip olan öğelerdir. Bu açıdan kurumların sahip oldukları hikâyeler, gelenekler gibi unsurlar kurumun sembolleridir. Yani semboller vasıtasıyla kurumun bünyesinde sahip olunan değerler temsil edilmiş olmaktadır (Atilla 2017, 9). Kültürel sembol, bir nesne, olay ya da kurum içinde özel öneme sahip bir mesaj veren bir araç olarak hizmet veren bir formülle temsil edilmektedir. Kültür içerisinde özel anlamlar taşıyan ve kültür

kavramını açıklayarak kurum kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler ve olaylardır. Semboller, toplumsal çevrede egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilmektedir (Keskin 2014, 6). Semboller, özel anlamların kodlanması ve bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısı olmasıdır. Semboller; heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, anlam zenginliği oluşturan sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesneler olabilmektedir. Bu nedenle semboller, kurum kültürünü pekiştirmeye yardımcı olmaktadır. Binaların fiziksel görünümü ve tasarımı, yönetici giysileri, mobilyalar, ürün tasarımları, kurum tarafından kullanılmakta olan logolar, ambalajlar vb. sembollere örnek olarak verilmektedir (Bay ve Paylı 2018, 842).

Semboller, kurum açısından özel bir anlam ifade etmekte olup kurumun ruhunu görünür kılınmasında önemlidir. Kurum içerisinde davranış, tutum ve ortak düşüncenin geliştirilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla örgüt üyelerini birbirine bağlayan iletişim araçları olarak görev üstlenmektedir (Tezcan 2014, 13). Kuruma katılan üyelerin sosyalleşme süreci içerisinde kurum kültürünü tanımaları ve öğrenmelerinde de sembollerin önemli bir fonksiyonu bulunmaktadır. Semboller önemli ve gerekli yapan ise, onların karmaşık mesajları iç ve dış çevreye etkin ve kısa yoldan iletme yetenekleridir. Semboller aynı zamanda yönetim tarafından çalışanlara neyin önemli olduğunu üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesi ve uygun görülen davranış biçimlerini de aktarmaktadır (Korkut 2010, 32). Bu bilgiler ışığında semboller; fikirler, değerler ve duyguların kurumdaki örgüt üyeleri arasında iletilmesinde önemli bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme aşamasında ise önemli bir öğrenme aracı olup sistemin korunması, dengesinin sağlanabilmesi ve devamlılığında yönlendirici bir fonksiyona sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır (Uysal 2014, 15).

3.7.1.4. Kurumsal Dil

Kurum kültürünü oluşturan ilk unsur yazılı ve sözlü iletişim aracı olan dildir. Dil kavramı sözlükte “insanların düşündüklerini ve duyduklarını bildirmek için kelimelerle ve işaretlerle yaptıkları anlaşma” olarak tanımlanmaktadır. Kurumların sahip oldukları dil kurumsal kimliklerini oluşturan unsurlardan birisidir. Tıpkı her toplumun kendisine ait ayırt edici bir dilinin mevcut olduğu gibi her kurumun da

kendisine özgü bir kurumsal dili bulunmaktadır (Beşoluk 2017, 41). Kurumsal dil, bireylerin çalışma ortamlarında nasıl hareket edebileceği, kendilerine verilen görevlerin ve resmi işlevlerin nasıl izleneceği üzerinde büyük ölçüde etkiye sahip olup insanları motive etme ve değerlerin kurumsallaştırılmasının önünü açacak güce sahip olmaktadır (Lueg ve Kastberg 2018, 2). Kurumlar, görevlerini ve terminolojilerini tanımlamak amacıyla geliştirdikleri kendilerine özgü kullandıkları kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardımcı olmakta ve o kültüre ait bireyleri bir arada olmasını sağlayan ortak bir faktör olarak hizmet sağlamaktadır. Kurumsal dil, kuruluşların çevre taleplerine karşı duyarlılıklarını göstermek için kullanabilecekleri açık bir kaynaktır. Kurumdaki çalışan bireylerin kurumsal dili efektif biçimde kullanabilmeleri kültürel motifleri benimsediklerinin bir göstergesidir. Kurumsal dil, bireylerin bakış açıları üzerinde etkili olup kurumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir unsur olarak ortaya çıkmakta olup, bireyler arasında birlik ve beraberlik sağlayarak iletişimin güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Gülova ve Demirsoy 2012, 52).

3.7.1.5. Kahramanlar

Bir kahraman, bir güçlü kültürün öz nitelik, karakter ve işlerini örneklerle gösteren bir figürdür. Kahramanlar kendisini izleyen örgüt üyelerine rol modeldir. Kahramanlar örgüt içinde doğru şeylerin nasıl yapılacağını göstermektedir. Kurum kültürüne önemli katkıda bulunan, çalışanlarda motive sağlayıcı olan ve kurum kültürünü dışarıya karşı temsil eden bireylerdir. Her zaman kişiliği, fikirleri içermekte olup genellikle kültürün birincil kaynağıdır. Kuruluşun temel değerlerini sürdürmekte ve çalışanların başarısını motive eden performans standartlarını belirlemektedir (Lovette 2006, 3). Dolayısıyla bir kültürde oldukça değer verilen özelliklere sahip kişilerdir. Geçmişte kuruma yönelik çok faydalı hizmetlerde bulunmuş olan kahramanlardır. Bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, kurumu zafere ulaştırmış olan kişilerdir. Kurumlarda bir değil birden fazla kahraman olabilmektedir. Bu nedenle kuruluşlar açısından ideal özelliklere sahip olarak görülmektedir. Unutulmamalıdır ki bunların ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler olmaları da mümkündür (Sözer 2006, 12).

3.7.1.6. Törenler ve Ritüeller

Törenler, özel bir etkinlik için toplanan bir grup insan için etkinlikler planlamaktır. Bu tür faaliyetler, kurumda kusursuz bir şekilde hizmet etmiş kişilerin başarısını vurgulama amacına hizmet etmektedir. Böylece, bu tür insanlar ödüllendirilirken, başkalarına ise iyi örnek teşkil etmektedir. Törenler bir kurumun değerlerini ezberlemek için özel etkinliklerdir (Yıldız 2014, 56). Törenler, katılımcılara kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı olarak hazırlanan canlı, planlanmış aktivitelerdir. Bu aktiviteler sırasında kurum çalışanları kurumsal kültürün bir parçası olan kahramanlara, hikâyelere ve sembollere ait kutlamalar yapmaktadır. Törenlerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak anılmakta ve gerçekleştirilmektedir (Köse 2014b, 19). Dolayısıyla motive edici ve personel tarafından performansın tekrarlanmasını sağlamak ve diğer çalışanlara kurumsal kültüre saygı göstermenin önemini güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal kültürünün öngörülen özelliklerine bağlılık gösterme konusunda aktif bir rol oynamaktadır. Törenler ve ritüeller, resmi olmayan bir iletişim sistemi veya kurumdaki gizli iktidar hiyerarşisidir (Dwyer vd. 1998, 30).

Ritüeller, kurumda neyin önemli olduğunu ortaya çıkarmakta ve kurumsal değerleri ve normları sembolik olarak aktarabilmektedir. Dolayısıyla örgüt üyelerini kültürü oluşturmak ve sürdürmek için kuruluşun temel değer ve normlarını daha somut ve görünür bir şekilde onaylamakta ve iletmektedir (Hogan ve Coote 2014, 1613). Kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek amacıyla yapılmakta olan kurum içinde tekrarlanmış ve alışılmış törensel eylemlerdir. Törenlerin güçlü kurumsal kültürün oluşmasının sağlanmasında ve yaşamının sürdürülmesinde önemli bir role sahiptir. Güçlü kurumsal kültüre sahip bir örgütün aynı zamanda iyi organize edilmiş törenleri içerdiğini söyleyebilmek mümkündür (Yavuz 2006, 34). Bu nedenle, törenler ve ritüeller kuvvetli kültürlerde daha sıklıkla görülmektedir. Statüdeki değişimini kutlamak için tertiplenen seremoniler (emeklilik partileri, başarı kutlamaları, doğum günü kutlamaları vb.) bazı yaygın törenlerdendir. Ritüeller ise kurum çalışanlarının anlayışlarını ve davranışları etkileyebilmek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir (Fırat 2012, 27-30).

3.7.2. Gözle Görülmeyen (Sübjektif) Kurum Kültürü Unsurları

Temel değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar kurumun gözle görülmeyen (sübjektif) unsurlarını oluşturmaktadır. Bu kavramlar aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

3.7.2.1. Temel Değerler

Kurum kültürü alanında çalışma yapan araştırmacıların çoğu, kültür tanımı yapılırken, temel değerlerin anahtar unsur olduğu konusunda hemfikirdir. Değerlerin temel kaynaklarını toplumsal beklentiler oluşturmaktadır. Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse, o toplumda var olan kurumların da kendilerine özgü birtakım değerleri bulunmaktadır. Toplum içinde nelerin diğerlerine tercih edildiği, neyin daha önemli olduğu değerler ile açıklanmaktadır. Değerler, toplumda birlik ve bütünlüğün oluşmasında sosyal yapının önemli bir unsurudur (Çelik 2018, 18). Değerler, insanlara neyi arzulamaları ve nasıl davranmaları gerektiğini göstermektedir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler kurumsal kültürün temelini oluşturmaktadır. Kurumları başarıya taşıyan bu değerler çoğu kez sloganlaşmakta ve tüm kurumdaki bireyler tarafından benimsenmektedir. Örneğin, “şirketimizin başarısı bizim başarımızdır” ve “müşteri her zaman haklıdır” gibi sloganlar, kurumun başarısı yolunda ateşleyici önemli bir rol oynamaktadır. Her kurumun özellikle de kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenmiş olan ve üst yönetimlerce sürdürülen, o kurumun tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel ve vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını içermektedir (Karademir 2014, 34).

3.7.2.2. Varsayımlar ve İnançlar

Varsayımlar, karar alma süreçlerindeki etkisi nedeniyle kurum kültürün ana unsurlarıdır. Varsayımlar, üyelerin gerçeklik olarak neye inandığını ve algıladıklarının etkisini ve nasıl düşünüp hissettiklerini temsil etmektedir. Varsayımlar kanıksanmış olup onlar sıradan bilincin dışında bulunmakta ve çoğu kısmı bilinç için ulaşılmazdır. Bu, bir balığın su hakkında ne düşündüğünü hayal etmeye çalışması gibidir (Çakırel 2016, 55). Bu nedenle doğruluğu tartışılmadan, incelenmeden olduğu gibi kabul edilen yargı ve genellemelerdir. Ayrıca kültürün

değer, norm ve inanç sistemine yön vermektedir. Varsayımlar kültürü benimseyen bireyler tarafından kabul görmekte olan örgütün işleyiş şekliyle ilgili ortak düşüncelerdir. Güçlü bir şekilde benimsenmekte olan varsayımlar kurumdaki örgüt üyelerinin farkında olmadığı bir durumdur. Varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilikle değerleri de yönlendirmektedir (Şener 2015, 53-54).

İnançlar, bir kurum içindeki gözlemlenebilir davranış kalıpları olarak ifade edilmektedir. Böylece, bir yandan mevcut çalışanlar davranışsal beklentilerden ve normlardan ve iş arkadaşlarının çalışma ortamı algılarından etkilenmektedir. İnançlar, kanıtların ya da mesleki tecrübelerin incelenmesine dayanarak, bazı ifadelerin gerçeğinin ya da bazı varlık ya da olgunun gerçekliğinin mahkûmiyetidir. İnançlar, bir kurumun mensuplarının kendilerini ve diğer işgörenleri değerlendirme ve yargılama şekli olarak açıklanabilmektedir. Kurumda işgörenlerin tutum ve davranışlarında kalıcı izli değişiklik yapılmak isteniyorsa öncelikle işgörenlerin inançlarında değişiklik yapılması gerekmektedir (Meriç 2018, 15). Belirli kültürel unsurlara sahip olup bir ortak geçmişi bulunan kurumlarda, bireylerin davranışlarını dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biridir. İnançlar bilinçli bir şekilde, varsayımlar ise bilinçsizce meydana gelmektedir. İnançlar çelişkili ve tartışmalı olmasına rağmen, varsayımlar tartışmaya açık değildir ve sorgusuzca kabul edilmektedir. Paylaşılan değerler ve inançlar soyut olduğundan ve karşılıklı olarak çelişkili olabileceğinden, temel dayanak varsayımların anlaşılması kültürün çözülmesine ve insanların davranışlarını daha doğru tahmin etmelerine yardımcı olabilmektedir (Güler 2014, 15).

3.7.2.3. Normlar

Normlar her kültürde toplumsal düzenin sağlanmasında, bireylere yol göstermesinde, doğruyu ve yanlış, iyiyi ve kötüyü belirleyen kural, standart ve fikirler bütünüdür. Genellikle normlar, değerlerin yansıması olup bir grubun tüm üyeleri tarafından paylaşıldığı için kolektiftir. Bu nedenle kurumsal kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Demir 2017b, 14). Normlar, yaşantıların temelinde bulunmakta ve yazılı olmayan (informel) unsurlardır. Ayrıca genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde tanımlanmaktadır. Kimi zaman açıkça dile getirilmemekte olup yazılı değildir.

Anlaşılabacağı üzere örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Belirli görevlerin genel olarak nasıl gerçekleştirilmesi beklendiğini, çalışma ortamının özelliklerini, insanların kurumda iletişim kurma biçimlerini ve kurumdaki tipik liderlik stillerini yansıtabilmektedir (Topçu 2014, 42).

3.8. Kurum Kültürüyle İlgili Kavramlar

Kurum kültürüyle ilgili kavramlar arasında en çok sözü edileni, kurum kimliği kavramıdır. Benzer kavramlar arasında kurum imajı ve kurum iklimi de yer almaktadır. Kurum kimliği ve kurum imajına ait diğer kavramlar aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak açıklanmaktadır.

3.8.1. Kurum Kimliği

Kurum kimliği, kurum imajı ile yakından ilişkili olan kavramlardan biridir. Günümüzde yoğun rekabetin yaşanmakta olduğu iş dünyasında kurumlara kendilerine özgü olacak biçimde görsel nitelikler geliştirerek rakiplerinden ayrılmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle kurum kimliği, kurumun kendine özgü değerlerinin kolektif biçimde paylaşılmasıdır. Kurum kimliği, iletişimin en eski birimlerinden birisi olup, amacı hem görsel hem de görsel olmayan sunumlar ile içsel ve dışsal hedef kitlelere somut bir şekilde yansıtılmasıdır. Bu yansıtılma ise; logo, renk, tipografi, özel üniforma, elbise ve organizasyonun tipine göre buna benzer şeylerle sağlanabilmektedir (Altunbaş 2019, 16-17). İnsanların kendilerine özgü toplum içinde nasıl ki kimlikleri ile var ise, kurumlarda faaliyet gösterdikleri alanlarda kendilerini yansıtan kimlikleri ile tanınmaktadır. Kurumsal kimlik, bir kurumun en merkezi, ayırt edici ve kalıcı olduğu düşünülen temel değerleri ve inançları temsil etmektedir. Bir kuruluşun kimliği, hem içeride hem de dışarıda nasıl görüldüğünü tanımlamakta ve firmanın itibarının temeli olarak hizmet etmektedir (Anglin vd. 2017, 3). Kimlik, örgütsel yaşamı mümkün kılmaktadır. Çünkü paylaşmakta, müzakere edilmekte ve örgüt kolektifi arasında içselleştirilmektedir. Bu süreçlerdeki kurum kültürün son derece önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurumun gelişimini, misyon, vizyon ve yönetim tarzıyla doğrudan stratejik yönetimini etkilemektedir. Kurumsal kimlik, üyelerin örgütleri hakkında algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleri ile ilgilidir. Kuruluşun kendine özgü değerleri ve özellikleri hakkında ortak, ortak paylaşılan bir anlayış olduğu varsayılmaktadır.

Dolayısıyla bütün personelin duygusal olarak kendisine bağladığı değerler, felsefe ve kurumsal bilinçtir (Jo Hatch ve Schultz 1997, 357). Kurum kimliği; görsel tasarım, bütünleşik iletişim ve disiplinlerarası yaklaşım kavramları aşağıdaki başlıklarda anlatılmaktadır.

3.8.1.1. Görsel Tasarım Olarak Kurum Kimliği

Görsel tasarım olarak kurum kimliği, organizasyonun doğasını yansıtan tüm sembollerden ve grafik öğelerden oluşmaktadır. Kurumsal görsel kimlik, bir kurumun hedef odaklı, görsel bir ifadesidir. Bir kuruluşun kendisini tanıtmayı için en tanınabilir yol olup, kurumların marka bilinirliği ve marka değeri oluşturabilmesi amacıyla logo kullanması önem kazanmaktadır (Mogaji 2018, 2). Bu nedenle kurumların en temel işlevlerinden biri, pazardaki rakiplerden ayrılması ve dolayısıyla markanın tanınması ve hatırlanmasını sağlayabilmektir. Kurumsal logo, markayı tanınabilir kılan marka, slogan, üniforma ve bina tasarımı, kurumsal marka kimliğinde en göze çarpan özellikler olduğu için kurumsal görsel kimliğin önemli bileşenleridir (Verster vd. 2019, 4). Kurumsal kimlik ile kurumsal görsel kimlik kavramları arasındaki karışıklık yaygındır. Kurumsal görsel kimlik örgütün kendisini tanımladığı bir dizi işaret, sembol ve/veya renkteki grafik ifadesidir. Kurumsal kimlik kavramı ise, daha geniştir ve örgütün ne olduğunu (misyon, vizyon ve değerleri dahil), faaliyetini ve nasıl yaptığını (yönetim tarzı, kurum kültürü, liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk) içermektedir (Costa-Sánchez ve Galán 2018, 901). Bu somut nesneler, profesyonel hizmetlerin maddi olmayan doğasına somut bir görünüm kazandırmakta ve marka kimliğini müşterilere daha net bir şekilde aktarabilmektedir. Kurumsal görsel kimlik, bir organizasyonun stratejisini, felsefesini, kültürünü sunmada önemli bir rol oynamaktadır (Verster 2017, 25).

3.8.1.2. Bütünleşik İletişim Olarak Kurum Kimliği

Kurum kültürünün sağlıklı bir şekilde yaşamını devam ettirebilmesi için kurumsal iletişimin sorunsuz bir şekilde işlerlik kazanması önemlidir. Kurumsal iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında birleşmesini sağlamakta ve bir araya gelen bireylerin güç oluşturarak kurum amaçları çerçevesinde etkili bir biçimde çalışabilmeleri açısından aralarında işbirliğinin sağlanması ve çevresiyle uyumlarını

sağlanmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşımakta olan her türlü birey etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural ve Bat 2008, 37). Kurumsal iletişim, bir kurumun tüm ilgili çevreleriyle etkili ve tutarlı bir şekilde iletişim stratejisini sürdürmesi gerektiğini önermektedir. Aberg'e tarafından, iletişim bir kurumun içerisinde dört fonksiyona sahip olduğu belirtilmiştir. Bunlar ise; "örgüt ve ürün-hizmet yönelimli profil" (ikna etme), "temel işlemlerin iç ve dış desteklenmesi" (düzenlemek), " dışsal ve içsel bilgilendirme" (bilgi verme) ve "sosyalleştirme" (tamamlamak) olarak tanımlanmıştır (Uzoglu 2001, 339). Teknoloji kurumsal iletişimin yapısını ve boyutlarını değiştirmiştir. Günümüzde iş çevrelerinde, çoğu birey bilgisayar ve ağlar aracılığıyla diğer iletişimlere göre pahalı olmayan bir yöntemle insan ve bilginin bağlantısını gerçekleştirebilmekte ve elektronik bilgiyi ihtiyaç duyduğu zaman hızlı biçimde gözden geçirebilmektedir. Kurumsal imajın unsurları olan; insan kaynakları, kuruluş renkleri, logo, ambalaj, reklam, politikalar, sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi kurumun yararlanabildiği tüm kurumsal iletişim faaliyetleri birbiriyle uyum içerisinde olması, hedef kitleye yönelik kurumun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajların iletilmesi önemlidir. Bu nedenle iletişime sahip olmayan bir kurumda çalışanların işbirliği içerisinde çalışabilmeleri ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri söz konusu değildir (Sönmez 2016, 33).

3.8.1.3. Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Olarak Kurum Kimliği

Kurumsal kimlik stratejik öneme sahip bir unsurdur. Bu özelliği dolayısı ile, kurumsal kimliğin ifade edilmesinde disiplinlerarası bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Buna nedenle kurumsal kimliğin kökeni, kurum üyelerinin davranışları neticesinde şekil almakta ve kuruluşun kendine özgü özelliklerine dayanmaktadır (Doğrucan 2014, 28). Disiplinlerarası yaklaşımın; bilim, dil ve matematik gibi konularda karşılıklı içindeki çözümleri bir arada bulundurmamak, düşünceleri ifade etmenin daha iyi yollarını keşfetmek için bilişsel, duyuşsal ve üretkenlik kapasitesinin ön plana çıkardığı gerçeği hızla yayılmaktadır. Genellikle bu tür bir bilişsel ve duygusal karışım sanatçı, bilim adamı ve düşünür örneği gibi görünse de hayatın her alanında geçerli olmaktadır. Disiplinlerarası kavramı çoklu zekâ biçimlerini ve dünyayı çoklu bilme yollarını ifade etmektedir. Sanat, matematik,

doğa bilimleri ve sosyal bilimleri bütünleştirmek bilişsel gelişmeyi, soyut düşünmeyi, üretkenliği ve problem çözme becerilerinin gelişimini sağlamaktadır (Özel ve Koçoğlu 2014, 67). Gerçek ve arzulanan kimlik arasındaki farklılıklar kurumsal kimlik karması olan iletişim, sembol ve davranış ile azaltılabilmektedir. Görev kültüründe ise, kurumda bir görev etrafında örgütlenmiş disiplinlerarası görev gruplarına önem verilmektedir. Bu kültürlerde kurumda çalışan bireyler işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahip olmaktadır. Bunun sonucunda disiplinlerarası etkileşimler, çeşitli paydaşlara ve karar koşullarına uygulanabilmekte ve ürünlerin gelişimine de yardımcı olmaktadır (Cindiloğlu 2010, 86).

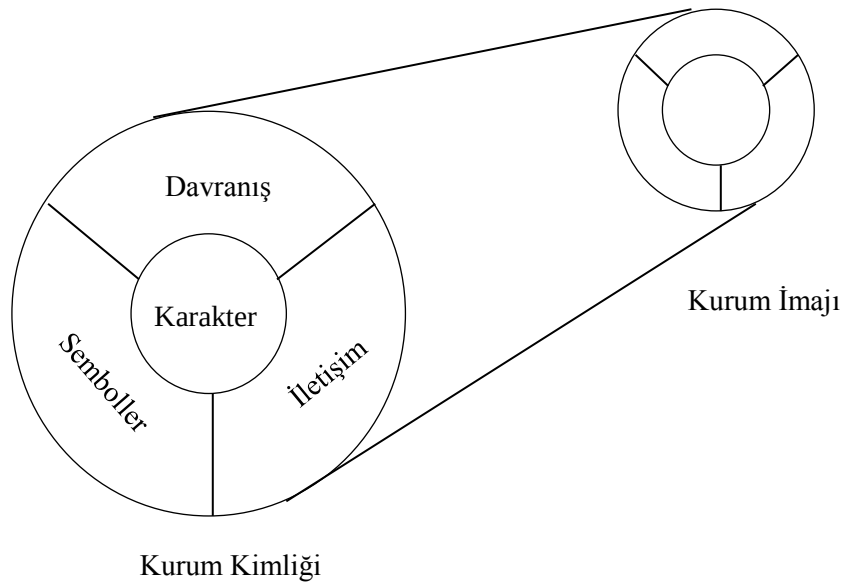
3.8.2. Kurum İmajı

Kurum imajı, bir kurumun belirli özellikleri açısından dış paydaşlarına sağladığı olumlu/olumsuz izlenimleri ile ilgilidir. Kurum imajı, planlı bir biçimde oluşturulmuş bir görüntünün, kurum tarafından dış çevreye iletilmesinin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir. Düşünce ve izlenimler her zaman gerçek duruma uyuşmayabilmektedir. Önemli olan kurum imajının bilinçli bir biçimde oluşturulması ve kuruluşun gerçek değerlerinin geliştirilerek, olumlu bir biçimde yansıtılmasıdır. İmaj, çalışanlar ve kurum dışındaki bireylerin etkileşimlerinden de etkilenmektedir (Toprak 2007, 33). Ayrıca iletişim, kurumun kimliğini kurum imajına bağlayan bir köprü olarak düşünülebilmektedir. Dolayısıyla, kurumun stratejisini etkileyebilir ve paydaşlara kurumsal bir iletişim sistemi sağlayabilmektedir. Kurum imajı, insanların kafasında tasarladığı toplam izlenim olup insanların zihninde bulunan bir örgütün algıları, (zihinsel) resimleri veya izlenimleri olarak belirtilmektedir. Bir kurum hakkındaki deneyimler, izlenimler, inançlar, duygular ve bilgiler kurum imajını şekillendiren kaynakların tümüdür (Lopez vd. 2011, 1602-1603). Bir çalışanın, kurumun amaç ve değerlerini benimseyebilmesi için, kendi vizyonu ile kurumun vizyonunun paralellik göstermesi gerekmektedir. Çalışanın işe başlamadan önce kendisine sunulan kurum imajı ile işe başladıktan sonra karşılaştığı tablo arasındaki fark ise, onun örgütsel bağlılık derecesini belirtmektedir (Parsehyan 2014, 68).

3.8.2.1. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı İlişkisi

Kurumsal imaj, kurum kimliği çabalarının neticesinde oluşan bir kavramdır. Her kurum oluşturmuş olduğu kimlikle kendini ifade etmektedir. Kurumsal kimlik ne

kadar güçlü olursa o oranda başarı oranı artmaktadır. Bir kurum kendini ne kadar iyi ve doğru ifade ederse, o oranda kurumsal kimliğini de korumuş ve daha çok kitleye ulaşmış olmaktadır. Kurumsal imajın kurum kimliği için taşıdığı önemlerden biri de, kurum kimliğinin hedef gruplarının davranışlarını belirlemesidir. Bir kimlik oluşturmayı hedefleyen kurum, yönetimde belli etkiler oluşturabilmeyi istendiğinde, somut tedbirlerin planlanmasında, bu tedbirlerin söz konusu olan ilgili hedef grupların üzerinde ne gibi tutumlara yol açacağını da düşünülmesi önemlidir (Topçu 2017, 160). Kurum kimliği çalışmaları gerçekten var olan somut hareketlerdir. Fakat imaj ise hedef grubunun kurum hakkındaki somut düşünceleridir. Kurumsal imaj, kurum kimliği çabalarının neticesinde meydana gelmektedir. Bu nedenle kurum kimliği oluşturmaya yönelik bütün çabaların en son hedefi güçlü bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği kurumsal imajı şekillendirmekte ve başarılı olan her imaj böyle bir çabaya dayandırılması gerekmektedir. Kurum kimliği çabaları olmadan oluşturulmak istenen imajlar, kalıcı olmayıp geçici bir süre devam etmekte ve gerçek kurum kimliği çabalarının uzun vadeli olma özelliğine uygun olmamaktadır (Doğan 2015, 90). Oluşturulan imajın hedef kitle üzerindeki algısının kuruma olan etkisinin geri bildirimi, kurumsal kimliğinin geliştirilmesi açısından faydalı olacağından yürütülecek faaliyetlerin de çift yönlü etkileri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle kurumsal imaj, pek çok faktör ve fonksiyona bağlı olmasından dolayı bir kurumun imajının gücü zincirdeki en zayıf halka kadar olmaktadır. Yapılacak tüm çalışmaların hedefi de doğru bir imaj ve kalıcı bir kimlik oluşturmaya yönelik olmalıdır (Bağırıcı 2013, 22).



Şekil 11. Kurum Kimliği ve Kurum İmajı İlişkisi

Kaynak: Rankila, O. (2011). The Role of Responsible Investing in Reputation Management - A Case Study of an Asset Management Company (Yüksek Lisans Tezi). Aalto University, s.20.

Kurumda çalışan bireylerin kurum ile bütünleşebilmesini sağlamak ve örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek, cazip bir kurum imajı oluşturmak gibi fonksiyonları olan kurum kimliği, bir örgütün kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığının göstergesidir (Kaya 2015, 43). Şekil 11’de kurum kimliği ve kurum imajı ilişkisi gösterilmektedir. Fakat bu ilişki yetersiz kalmaktadır. Çünkü kurumsal imaj sadece kurumsal kimliğin yansıması olmayıp, bağlamsal koşullardan etkilenebilmektedir. Bu model, statik ve dinamik kimlik unsurları arasında ayrım yapmamaktadır. Statik unsurlar yavaşça değişirken, dinamik unsurlar hızla değişebilmektedir. Son olarak, statik ve dinamik kimlik unsurlarının kurumun hedef kitlelere sahip imajı üzerinde eşit olmayan etkisi bulunmaktadır (Van Riel ve Fombrun 2007, 69).

3.8.2.2. Kurum İklimi

Kurumların oluşturduğu çevrenin, evrenin adı kurum iklimidir. İnsanların kendi kendilerini ya da diğer insanları olumlu anlamda etkileyebilmeleri açısından kurum iklimi ve diğer yapısal faktörler çok temel bir öneme sahiptir. Burada kişilerin iş yaşamındaki teşvik sistemi, özerklikleri, ödüllendirme mantığı, samimi ilişkiler gibi unsurlar kurum içi iletişim ve iklimin oluşmasında ve bunu geliştirmesinde önemlidir. Bunun sonucu kurum iklimi iş ilişkilerinin neticesinde oluşmakta ve şekillenmektedir (Soncu ve Bekman 2017, 112). Kurum kimliği, kurum ikliminden doğrudan etkilenebilmektedir. Kurum ikliminin, kurumu diğer kurumlardan ayırması ve kurum değerlerini içermesi kurum kimliğinin oluşumu üzerinde etkili olmaktadır.

Kurum başarıyı yakalayabilmek için hem içe yönelik hem de dışa dönük imajının olumlu olmasının sağlanabilmesi için gerekeni yapması gerekmektedir. Bu iki imaj türü birbirini etkilemekte olup çalışan bireylerin mutlu olduğu olumlu kurum iklimi müşterilere karşı olan tutum ve davranışların olumlu olmasına yol açmaktadır (Derin ve Demirel 2010, 163).

Kurum ikliminin bir dizi özelliği bulunmaktadır. Bu özellikleri; bir kurumu diğer kurumlardan ayırması, zaman içinde sürekli ve değişmez olması ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkilemesi şeklinde sıralanmaktadır. Kurum iklimi bir nevi çalışanların kurumu nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Çalışanların kurum kültürünü benimsemesi durumunda kurumsal iklim olumlu ve yapıcı olmaktadır. Özetle kurum iklimi; kurum kültürünün oluşturduğu ortamı ifade etmektedir (Savaşkan 2017, 51-52).

3.8.2.3. Çok Kültürlülük

Çok kültürlülük kavramı, uzun zamandır gündemde yerini koruyan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Anlamı itibariyle iki veya daha fazla kültürdeki bireylerin beraber bir şekilde ve aynı anda yaşayabilmelerini ifade etmektedir. Tarihin ilk dönemlerinden bu güne değin hiçbir kültür çevresindeki başka bir kültürden kayıtsız biçimde yaşayışını sürdürememiştir. Dolayısıyla kültürden az veya çok etkilenmişlerdir. Bu nedenle bireylerin yaşam serüvenleri; göçlerle, savaşlarla, ticari ilişkiler ve dini inançlardan etkilenmiş olup, her zaman değişim ve gelişim içerisinde olmuştur (Gergin 2017, 25). Bir ülkede kültürel çeşitliliğin iyi ve arzu edilir olduğu fikrine çok kültürlülük olarak ifade edilmektedir. Çok kültürcü bir toplum bireyleri yalnızca ulusal kültürde değil, etnik kültürde de toplumsallaştırmaktadır. Küreselleşme, uluslararası kurumların gelişmesine yol açmakta olup, yeni kurum kültürü türleri gözlemlenebilmektedir. Ayrıca bu gibi durumları yönetmek kültürlerarası yönetim olarak ifade edilmektedir. Kurumlar, yöneticiler ve çalışanlar, bir yandan kültürel kimliklerini koruyacak şekilde davranmaları, diğer yandan diğer kültürlerden gelen unsurları ustaca uyarlayarak uygulamaları gerekmektedir. Çok kültürlülük, kurumlar açısından çok önemli olan birçok farklı kültürel araç ve faktörün olduğu, farklı kökenlerden gelen kişilerin bir arada var olabileceği ve kuruluşa kabul edilebileceği görüşü olarak belirtilmektedir.

Çok kültürlülük, genellikle etnik köken, ırk, cinsiyet gibi kültürel faktörler olarak belirtilmektedir (Wiśniewska-Mikosik 2015, 143-153).

Dinamik bir süreç olarak çok kültürlülük, çeşitli kültürlerin varlığını ve yaklaşmasını, kişisel ve kolektif kimlikleri ifade eden sosyal ve kültürel ağlarla kesişen yerel ve küresel süreçler arasındaki boşlukları temsil etmektedir (Vargas-Hernández ve Cervantes-Maldonado 2018, 108). Kültürün temelinde bir grup birey tarafından açık veya açık olmayan şekilde yapılan anlamaların ve varsayım ortak algılanması; özel biçimlerin o grup için ayırt edici olması; kabul edilebilir ve edilemeyen duygu, düşünce, davranışlar ve algılar için rehber niteliğinde olması; öğrenilebilen ve sosyal iletişim vasıtasıyla gruptaki yeni bireylere aktarılabilmesi; aktif ve değişebilir olmasıdır. Çok kültürlü kurumlarda, farklılıklara bakmaksızın tüm çalışanların yeteneklerinden en üst derecede yararlanılması ve onların kuruma katkılarını en üst seviyeye çıkaracak uygulamalar benimsenmektedir (Adalı 2010, 2).

3.9. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kurum kültürünü etkileyen faktörler; vizyon, misyon, motivasyon, iletişim, liderlik, kurum tarihçesi ve geleneği, ürün ve hizmetler, müşteriler, kurum beklentileri, veri ve kontrol sistemleri, mevzuat ve çevre, ödül sistemleri, hedefler, organizasyon şekli, değerler ve inançlar şeklinde sıralanabilmektedir (Dal ve Ceviz 2011, 12). Kullanılan üretim süreci ve teknoloji, kurum kültürünü etkileyen diğer faktörlerdir. Bütünsel bir yaklaşımla, kurum, elbette, kurumsal kültürden, yani kurumsal yapıdan ve bireysel operasyon stratejisinden daha fazla boyuta sahiptir. Dinamik bir yönetim sürecinde tüm bu unsurlar karşılıklı bağımlılık ve etkileşime maruz kalmaktadır (Kempa vd. 2018, 171). Kurum kültürünü etkileyen faktörler; iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci ve yönetim tarzı çerçevesinde ele alınmakta olup detaylı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

İletişim:

İletişim, sembollerle mesajların iletilmesi ve alınması şeklinde gerçekleşen bilgi aktarımıdır. Kurum kültürünün hem gelişiminde hem de oluşumunda ve gelecek nesillere doğru biçimde iletilmesinde iletişimin çok ciddi bir rolü bulunmaktadır. İletişim kanallarının açık biçimde tutulması kurum ile çalışanlar arasındaki sağlam

bir ilişkinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi ve ortak bir dil ve davranış kalıbının oluşturulması da yine iletişim ile sağlanabilmektedir (Büyüköze 2012, 42). Kurumsal iletişimin, belirli bir örgütün parçası olan iletişim birimleri arasındaki bilginin yayılması ve yorumlanması olup, kurumdaki üyeler arasında bilgi alışverişi sağlamaktadır. İç ve dış iletişim arasındaki tutarlılık, rekabet avantajının geliştirilmesinde önemli bir stratejik yöndür. İletişimin etkileşimli yanı, sadece bilgi ve fikirlerin değil, eylemlerin değiş tokuşunda olan bireyler arasındaki etkileşimin örgütlenmesidir. Sonuç olarak kurum ile çalışan bireyler arasındaki iletişim köprüsünün zayıfladığı, iletişim kazaları yaşanmaya başladığı andan itibaren kurum kültürü de zarar görmektedir. Bu nedenle kurum yöneticilerinin kurum kültürlerinin verimliliği, başarıyı, sadakati ve mutluluğu geliştirmesi açısından iletişim yönetimine hâkim olabilmeleri ve iletişim süreçlerini doğru bir biçimde yönetebilmeleri gerekmektedir (Bele 2019, 283-400).

Motivasyon:

Motivasyon, insan performansı modelinin temel bir bileşeni olup uzun yıllardır kurum ve örgütsel psikolojinin merkezi odağı olmuştur. Motivasyon, , kişi davranışlarının oluşumunu ve nedenlerini açıklayan psikolojik bir süreç olup bir kuruluştaki çalışanların işini veya amacını sürdürmesini etkileyen bir faktördür (Çağlayan vd. 2018, 460). Kurumdaki çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamayı, kurumlar ise şirket hedeflerini gerçekleştirmeyi hedeflemekte ve denge de işte tam bu noktada oluşmaktadır. Çalışan bireylerin işine dört elle sarılmasını, çok çaba göstermesini, ortak amaçlara katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Amaca yönelik bir eylemde bulunmak için yüksek motivasyonun desteğiyle, hedefin gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Motivasyon, bir insanın davranışını yükselten, yönlendiren ve organize eden bir güç ya da faktördür (Suchyadi 2017, 42). Motivasyon, bir bireyin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir kuvvettir. Motive olmuş çalışanlar özerkliğe ve özgürlüğe daha fazla odaklanmakta ve daha az motive olmuş çalışanlara kıyasla daha fazla gelişim göstermektedir. Bu da gelişim fırsatlarını daha doğru bir şekilde elde etmeyi sağlamaktadır (Fatema 2018, 5).

Liderlik:

Liderlik, bir kişinin başkalarını hedeflerine ulaşma konusunda etkileme

yeteneğidir. Kurum içinde ve dışında değişim oluşturabilmek hedeflerinden biridir. Bu nedenle bir hedefi başarmak için her seviyede ortak bir bağlılığa sahip olmak önemlidir. Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği şeklinde ifade edilmekte ve kurum kültürü açısından incelenmesi gereken bir konudur. Liderlik kurum kültürünü etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir (Akyar 2007, 63). Kültürsüz bir liderlik olmamaktadır. Liderlik, çeşitli uluslararası, ulusal, bölgesel ve örgütsel açıdan liderlerle ve takipçilerle bağlantılı sorunları ve çatışmaları içeren kültürel bir ifadedir. Bu nedenle, liderlik, kolektif üyeler arasında, öğrenme sağlayan sosyal etkileşimlerle bağlantılı olarak birbirine bağımlılıkta bir paylaşım olgusu olarak görülmektedir. Tüm kuruluşların iyi liderlere ihtiyacı bulunmakta ve daha iyi liderlik eden kurumlar daha üretken, rekabetçi ve duyarlı olmaktadır (Vilas-Boas vd. 2018, 4-9).

Yönetim Süreci:

Yönetim süreci kapsamında yöneticiler, kurum içerisindeki resmi ve resmi olmayan yapıyı etkilemekte ve kurumsal davranışın temelini oluşturmaktadır. Kurumsal davranışın gerçekleşmesi ise kurum kültürü vasıtası ile mümkün olmaktadır. Bir kurumun faaliyet süreci ve bu akışı yönlendirecek olan yönetim süreci içinde temel nitelikteki iş karar verebilmektir. Bu durumda yöneticinin yaptığı iş bilgiyi işleyebilme olarak ifade edilmektedir. Yöneticinin ve kurumun başarısı bu yönlendirme ve süreçte aldığı kararların kalitesi ile örtüştürülmektedir (Damar ve Coşkun 2017, 24). Yönetim süreci benzer biçimde tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önüne alınarak düzenlenmesi gerekmektedir. Kolay iletişim ve açıklığa dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişiminde önemli katkı sağlamaktadır. Bu nedenle yeniliğe, ekip çalışmasına ve üretici fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesinde önemli etkisi bulunmaktadır (Çakır 2007, 90).

Yönetim Tarzı:

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanları ile iletişim kurma ve onları belirlenen hedef çerçevesinde harekete geçirmek için kullandığı yöntemi ifade etmektedir. Yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumunu kapsamaktadır. Bu açıdan, örgütsel bağlılık

üzerinde yönetim tarzının iki durumda etki ettiği belirtilmektedir. Bu etkenler, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamak ve çalışan merkezli olmaktır (Özcan 2011, 101-102). Kurum yapısının özellikleri de çalışanın morali ve tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kurumda çalışan bireylerin görev, yetki ve sorumluluklarının tam olarak belirtilmemiş olması gibi durumlarda, o kurumda çalışanların moralini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum sonucunda ise tatmin hissi oluşmayacaktır. Kurum içinde katı ve kurallı bir yönetim profili olması, çalışanlar üzerinde bir baskı oluşmasına ve bu baskı da zamanla çalışan bireyin görevine ve kuruma karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir (Konuk 2006, 65).

3.10. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Kurum kültürü, kurumun benimsediği vizyon çerçevesinde, bir denge kaynağı olarak kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlamakta ve çalışanların işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynamaktadır. Kurum kültürünün temel fonksiyonu, kurumsal hayata anlam verebilmek için bir şeyler yapmanın yolunu tanımlayabilmektir. Dolayısıyla kurumda çalışan üyelerin önceki üyelerin bilgilerinden yararlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle kurumdaki üyeler kurumsal kültüre ilişkin daha önceki yapılan hatalardan ders alması ile birlikte temel hedefleri tanımlayarak örgütsel davranışı belirleyebilmektedir. Bunun sonucunda ise; iş yöntemleri; üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim sağlayacağı ve kişisel ilişkilerin nasıl yönetileceği gibi kazanımlar elde edilmektedir (Shemelis 2019, 11-12). Kurum kültürünün amacı sadece bir kurumu rakiplerinden ayırma değil, daha fazlasını temsil etmektedir. Kurum kültürünün altı temel fonksiyonu bulunmaktadır (Kaupp 2018, 19):

- Duyarlılık: Kurumun, ortamındaki eğilimler ve değişikliklerle ilgili olarak her zaman güncel kalmasını ve değişikliklere her zaman kurumun çıkarları doğrultusunda hızlı bir şekilde tepki verebilmesidir.
- Ayırt etme: Belirli bir gruba mensup çalışanların kendilerini başkalarından (ör. rakipler, paydaşlar) ayırt etmelerine rağmen beraberlik duygusu paylaşımlarını sağlamaktadır.
- Kimlik: Normlar ve değerler grubun tüm üyeleri tarafından kabul edilmekte ve motivasyonu arttırmaktadır.

- Oryantasyon: Kurum kültürü sadece bir birim olarak değil, aynı zamanda bir kurumun üyeleri, çalışanları için davranışlarını ve kararlarını temel alabilecekleri bir iç pusulası olarak da çalışmaktadır.
- Kontrol: Görevleri yerine getirerek yönetimi desteklemekte ve kurumlardaki sapkın davranış potansiyelini azaltmaktadır.
- Denge: Kuruluşun iç uyumunu desteklemekte, belirli bir öngörülebilirlik ve süreklilik derecesi taşımaktadır.

Kuruluşlarda başarıya giden yol, çalışanlar ve kurum arasındaki bağlılıkla sağlanabilmektedir. Bir kurum açık ilkeler, hedefler ve beklentiler içeren bir temel oluşturduğunda, çalışanların iş kapsamına uymalarını ve bir anlaşmaya varabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Chongthanavanit 2017, 181-182). Kurum kültürü, yalnızca içeriden değil, aynı zamanda dışarıdan çeşitli kanallardan da etkilenebilmektedir. Kurum kültürünün ilk tanımlanabilir fonksiyonu, bir kuruluş için neyin önemli olduğunu detaylandırılmasıdır. Kültürün ikinci fonksiyonu, kuruluşun kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiğini ve ne için kullanılması gerektiğinin belirlenmesidir. Kurum kültürünün üçüncü fonksiyonu, bir kurum çalışanlarının günlük davranışlarında birbirlerinden ne beklemeleri gerektiğinin belirlenmesidir. Kurum kültürünün dördüncü fonksiyonu, kurum içinde meşru olan davranışları kontrol etme teknikleri üretmesi ve diğer teknikleri veya yöntemleri belirlemektir. Kültürün beşinci fonksiyonu, bir kuruluş çalışanlarının katılması gereken veya katılmaması gereken davranışı ve bu davranışın nasıl ödüllendirileceğini veya cezalandırılacağını göstermektir. Kurum kültürünün altıncı fonksiyonu, çalışanların arasındaki ve müşterilere nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesidir. Kurum kültürünün yedinci ve son fonksiyonu ise, kültürün bir kuruluş çalışanlarına dış çevre ile nasıl başa çıkmaları gerektiği konusunda talimat vermesidir (Thomson 2003, 43-44).

Kültür bir pusula (sosyal tutkal, koordinasyon mekanizması) olarak tanımlanırken diğer tarafta ise hapisane olarak ifade edilmektedir (Buršič vd. 2012, 908.2). Kurum kültürünün temel taşlarından biri olumlu duyguların; güvenli çalışma ortamı, anlam, başarı ve hem kişisel hem de kurumsal vizyon üzerindeki etkisidir. Kurum kültürü; öğrenmeyi iletmek, organizasyonu birleştirmek, kurum üyelerine

anlam vermek ve güçlü duyguları ele almaktadır. Genel olarak kurum içindeki fonksiyonların amacı, kurum kültürünü korumak ve çalışanların örgütsel davranışını oluşturmaktır (Kauffman 2013, 21-22).

3.11. Kurum Kültürü Model ve Tipolojileri

Araştırmacılar kurum kültürünü ölçmek ve sınıflandırmak için çeşitli nicel yöntemler geliştirmeye çalışmışlardır. Örneğin, ilk olarak, Harrison (1975) güç, rol, görev ve desteğin önemine ve kapsamına dayanarak dört ana örgütsel kültür türünü sınıflandırmak için bir araç geliştirmiştir. Diğer birçok araştırmacı bu aracı örgüt kültürünü tanımlamak için uygulamış ve geçerliliğini doğrulamıştır. İkincisi, Hofstede (1980), 40'tan fazla ülkedeki örgütsel çalışanlarını milletlerden farklılıkları belirlemek için kurum kültürünü araştırma sonrasında dört boyutlu bir ölçüm (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik / toplulukçuluk ve erkeksilik / kadınsılık) geliştirmiştir. Üçüncüsü, Denison (1984, 1990) dört farklı özelliğe dayanan örgüt kültürü türlerini incelemiştir. Bunlar ise; işin organizasyonu, insan kaynaklarına vurgu, karar alma süreçleri ve koordinasyondur (Park 2013, 13-14). Araştırmacıların kurum kültürü üzerine araştırma yapmış oldukları modeller ve güncel yaklaşımlar aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak ele alınarak açıklanmaktadır.

3.11.1. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı, çevre ile kurum kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi şeklinde ifade etmektedirler. Bu farklı kültürlerin ortaya çıkmasında rol oynayan değişkenlerden birisi de, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesiyle, kararın başarısı konusunda kurumun çevreden aldığı geri bildirimin hızıyla ilgili olmaktadır (Park 2011, 18). Deal ve Kennedy (1982), kurumdaki bireylerin beklentilerini ve kurum stratejilerini dikkate alarak kurum kültürünü dört tür olarak ifade etmişlerdir. Bu modele göre dört değişik kurum kültürü bulunmaktadır (Dimitrios ve Konstantinos 2014, 134):

- Sert Erkek/Maço kültürü: Bu tür kültüre sahip çalışanlar genellikle çok büyük bir baskı altında çalışmakta olup kişisel isteklerini ve kurumun hedeflerini yerine getirebilmek amacıyla yüksek riskli kararlardan çekinmeden ani karar

almaya istekli oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır.

- Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü: Bu tür bir kültüre sahip olan kurumlarda çalışanların davranışı müşterilerin ihtiyaçları etrafında dönmekte ve hızlı sonuç alabilmek için yüksek hızlı hareketlerle karakterize edilmektedir.
- İşletmenin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Bu tür kültür, esasen dikkatlice planlanmış, ancak riskli, seçimler ve yatırımlar yapma olasılığı yüksek olan kurum veya şirketin karakterine atıfta bulunmaktadır.
- Süreç kültürü: Yönetimin inandığı süreçlerin takip edilmesine dayanmaktadır. Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve kararların sonuçları hakkındaki bilgilerin geri bildiriminin yavaş olduğu ortamlarda gelişmektedir.

Deal ve Kennedy (1982), kurumsal kültürün, çalışanların kurum içindeki faaliyetlerini etkilediğini ve kurumsal bağlılığın gücünün, kurum kültürünün gücüyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Güçlü bir kurum kültürü, çalışanların kurumun amaçlarını anlamalarını sağlamakta ve kurum hedefleri çerçevesinde çalışılması ile bağlılık seviyelerini arttırmaktadır (Nongo ve Ikyanyon 2012, 2). Kurumun ne kadar çabuk geri bildirim aldığı, üyelerin ödüllendirilme şekli ve alınan risk seviyesine odaklanan kültür modeli oluşturmuşlardır. Buna ek olarak, paylaşılan değerler sisteminin en ciddi risklerinden birinin ekonomik koşulların değişmekte olduğunu iddia etmişlerdir (Rietmann 2013, 105).

3.11.2. Parsons'ın "AGIL" Modeli

Parsons'un AGIL modeli, herhangi bir eylem sisteminin dört işlevsel gereksinimini veya şartını sunmaktadır. Bu model; uyum (adaptation), hedef (goal), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olarak sıralanmaktadır. Sistem bu fonksiyonel gereklilikleri yerine getirdiği zaman kalıcı olabilmektedir (Tahir ve Idris 2016, 542). Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların var olması gerektiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle sistemin varlığı bu modele bağlı olmaktadır. Bu sistemin varlığı ortama uyum sağlayabilmesinde, amaçlarına erişebilmesinde, toplum ve toplumu oluşturan bireylere yasal ya da meşru olarak varlığına inanmasında önemli olmaktadır. A.G.I.L. olarak kısaltılan bu fonksiyonları şu şekilde açıklanmaktadır (Karadeniz 2010, 66):

- Uyum (Adaptation) : Bir şeye başarılı biçimde uyum sağlayabilmek amacıyla sosyal sistem çevresini tanımalı, çevresinin nasıl değişim gösterdiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu gösterebilmesi gerekmektedir.
- Hedef (Goal): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanmaktır.
- Bütünleşme (Integration): Sistem alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlamaktır.
- Yasallık (Legitimacy): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturabilmektir.

Bu modelde öne sürülen bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak ifade edilmektedir. Sistem bu değerler sayesinde ortamdaki hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurabilmektedir (Gönen 2012, 58). Ayrıca bu model; finans, ekonomi ve toplum arasındaki ilişkileri teorik temellere yerleştirmemize izin veren ilk teorik kilit taşıdır. Anlaşılabileceği üzere bir sosyal sistem, yaşamını devam ettirebilmek ve gelişimini sürdürebilmek amacıyla uyum sağlayabilmesi, amaca ulaşabilmesi, parçalarını bir araya toplayarak bütünleşebilmesi ve hem kendi bireyleri hem de diğer örgütlerdeki bireyler tarafından meşru kabul edilmesi gerekmektedir (Gökaslan 2010, 54-55).

3.11.3. Peters ve Waterman (Mükemmellik) Modeli

Peters ve Waterman, örgütsel bilimde kurumsal kültürü tanıtırken kurumsal kültür çok önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Kurumsal kültürünün bu kadar popüler olmasının nedeni, uygun kültürler ile kurumların verimliliği ve etkinliği arasındaki ilişkidir. Peters ve Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde çalıştıkları araştırmalarda kurum kültürü ve başarı arasındaki oluşan ilişkiyi incelemişler ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde bir araya getirmişlerdir (Bayram 2011, 27). Başarılı kuruluşların “mükemmelliğin” kültürel özelliklerine sahip olduğunu iddia etmişlerdir. Buna göre, mükemmel firmaların kültürel değer ve davranışları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Kılıç 2006, 154):

- Hareketi tercih etme: Sorunlar ve analizler içinde boğularak zaman kaybetmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapabilmektir.

- Müşterilerle sürekli ilişkiler: Müşteriler ile devamlı temas halinde olarak yakın olabilme, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutmaktır.
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğinin artırarak kurumun hızlı rekabet ortamında gücünü artırmaktır.
- İnsana değer vererek verimliliği artırma: İnsana layık olduğu değeri ve gereken önemi vererek verimliliği artırma, kurum içinde tüm çalışanlarda önemli ve şirket için değerli oldukları duygusu oluşturarak kurumun gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı atmosferini oluşturmaktır.
- Basit yapı ve az kurmay: Az sayıda kurmay personele, az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunmaktır.
- Bir ana işletme değerine önem verme: Kurumun sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt iklimi oluşturma, söz konusu değerlerin tüm bireyin davranışlarına rehber olmasına çaba göstermektir.
- En iyi bilinen iş alanında kalma: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı riske girmeme, en iyi bilinen ve olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi sağlamaktır.
- Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımaktır.

Mükemmel bir kültür, değer odaklı bir yönetim ve motive olmuş çalışanları içermektedir. Bu özellikler, kurumdaki iş mükemmelliğini ve etkin kurum kültürünün korunmasında önemlidir. Başarılı olan kurumlarda tüm çalışanların benimsemiş oldukları bir kurum kültürü mevcuttur. Dolayısıyla işe yeni alınan bireylerin oryantasyona yönelik olan eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile bireylerin davranışlarına yönelik temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş kurum kültürü ve buna ilişkin olarak örnek hikayeler anlatılmaktadır (Savaş 2006, 55). Kurumların bu temel özelliklere uyulması sonucu başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir.

Özellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirmekte ve belirli bir kuruma özgü kurum kültürü yapısını oluşturmaktadır. Ancak Peters ve Waterman geliştirmiş oldukları bu model sonrasında eleştiride bulunulmuştur. Çünkü kurumların rakiplerine oranla kararlarındaki ve satış gelirlerindeki yüksek seviyedeki artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. İlerleyen zamanlarda yazmış oldukları kitap ve makalelerde hatalarının farkına varmaları ile hem mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu vurgulamışlardır (Yurttakal 2007, 21).

3.11.4. Schein Modeli

Schein tarafından kültür, birçok kurum tarafından başarılı bir şekilde elde edilebilecek en zor özellik olarak belirtilmiştir. Bu nedenle kurum kültürünü, bir örgüt içinde başarının kalıntısı olarak ifade etmektedir. Kültür, pek çok düzeyde var olup, görünürden, sözlü ve görünmezliğe kadar uzanmaktadır. Schein'in kültür modelini üç seviyede tanımlamıştır. Bunlardan birinci seviyesi eserler; bir organizasyondaki dokunulabilir veya sözlü olarak tanımlanabilir öğelerdir. İkinci seviyesi değerler; stratejiler, hedefler, felsefeler. Üçüncü seviyesi temel varsayımlar; bilinçdışı, kabul edilmiş inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardır (Peterson 2000, 50). Eserler; fiziksel yerleşimden, kıyafet kurallarına kadar her şeyi içermektedir. Değerler, doğru veya yanlış olup olmadıklarına veya kuruluştaki olması gereken değerleri içerip içermediklerine bakılmaksızın, grubun davranışının yol gösterici ilkeleridir (Geldenhuis 2006, 10). Elde edilen değerler bir kurumun öğrenme geçmişine dayanan gerekçelerdir. Burada bir değer ilk önce paylaşılan bir değere dönüşmekte ve ardından paylaşılan bir varsayımda gelişmektedir (Weerts vd. 2018, 1204). Temel varsayımlar, algılanan algı ve duygular için alınan bilinçdışı inançlar olan temel varsayımlardır. Tüm çalışanlar tarafından doğru ve kabul edilen ve bireylerin davranışları üzerinde doğrudan etkisi olan, paylaşılan, söylenmeyen, kabul edilen varsayımlardır (Juurikivi 2013, 9). Bazen, bu temel varsayımlar güçlü olması ile örgütün ruhuna gömüldüklerinde, yüzleşemez ve tartışılmaz hale gelmektedir. Bu nedenle değiştirmeleri çok zor olmaktadır. Genel olarak insanoğlu; çevrenin, zamanın veya gerçekliğin doğası hakkında bilinçli olarak yansıtılmayan varsayımları

içermektedir. Schein kurumsal kültür ile ilgili araştırmaları sonucunda üç boyutlu bir model oluşturmuştur. Bu modelin boyutları şunlardır (Elçiçek 2012, 29):

- Kurumun dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirme sorunlarını çözme,
- Çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler,
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.

Kurum kültürü günlük olay olmayıp, çalışanların buna uyum sağlamak için zamana ihtiyacı bulunmaktadır. Kurum yapısına ve dış çevreye aşina olurlarken değişime de adapte olmaları gerekmektedir (Diana 2017, 9). Örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözmede; örgütlerde bireylerarası ilişkiler, arzu edilen davranışlar için belirlenen ödüller ve cezalandırılması gereken davranışlar, örgütlerde yetkilerin nasıl elde edileceği, örgüte dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri gibi faaliyetler bulunmaktadır (Özdemir 2006, 30). Çevre ile bütünleşme konusunda altı kategori geliştirilmiştir. Birinci kategori, kurum için ortak dil ve kavramların oluşturulmasıdır. Kurum içerisindeki çalışanların birbirleri ile iletişim kurması ve anlaması için ortak bir dilin ve kavramların olması gerekmektedir. İkinci kategori, kabul edilme ve dışlanma kriterlerinin belirlenmesidir. Kuruma kimin dâhil olacağı veya kurumdan kimin çıkarılacağı konusunda kriterler belirlenmelidir. Üçüncü kategori, örgütte güç, otorite ve statü dağıtımının yapılmasıdır. Her kurum, kendi hiyerarşisini oluşturarak kurallarını koymak zorundadır. Bu durum, çalışanların öfke ve saldırganlık duygularının yönetilmesi açısından önem taşımaktadır. Dördüncü kategori, örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması, çalışanlar arasında dostluk ve sevgi bağlarının güçlendirilmesidir. Çalışanlar, kurumlarının belirlediği kurallara göre çalışmak zorundadırlar. Beşinci kategori, ödüller ve cezaların tanımlanmasıdır. Kurum içerisinde hangi davranışların ödüllendirileceğinin ve hangi davranışların cezalandırılacağı belirlenmesi gerekmektedir. Altıncı kategori, açıklanamayan durumlardır. Her örgüt, kendi kontrolü dışında gerçekleşen bazı olaylar ile karşılaşabilmektedir. Bu durum kurumlar açısından sorun oluşturabilmektedir. Bunun çözümü için örgütlerin güçlü manevi ve dinsel değer sistemlerinin olması gerekmektedir. Beklenmeyen durumlarda bu değer sistemi işletilerek kurumda çıkabilecek olası sorunların önüne geçilebilmektedir (Kahveci 2015, 24-25).

Kurum kültür ile strateji arasındaki uyum ne kadar iyi olursa kurumun dışsal çevreye uyumu o kadar artmakta, kurumun dışsal uyumunun yüksek düzeyde olması ise kurum performansını artırmaktadır. Aynı zamanda kurumun nasıl rekabet edeceğini de ortaya koymaktadır (Taşgit 2013, 59-61). Kurum kültürünün en önemli görevlerinden birisi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir çözüm rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından hafifletmesidir. Bireylere bir nevi yol gösterici olan kurum kültürü, kurum üyelerinin hareketlerine rehberlik etmekte, bu sayede üyeler bir belirsizlik ile karşılaştıklarında kolayca durum analizi yaparak gelen tehdit ile başa çıkma yolları aramakta, belirsizliği gidermeye yönelik hipotezler geliştirmektedirler. Böylece kurum kültürü, belirsizlikler karşısında bireyin endişe ve korkularını azaltıcı bir işlev üstlenmiş olmaktadır. Kültürün temelini oluşmasını sağlayan bu kriterler/varsayımlar çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü üstlenmektedir. Bunun sonucunda ise, bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır (Öztürk 2010, 63).

3.11.5. Ouchi'nin “Z” Kültür Modeli

Parsons'un modeline yönelik bazı araştırmacılar, belirgin bir grup şirket üzerinde önemle durarak yeni bir model geliştirme üzerinde çalışmada bulunmuşlardır. Bu konuda ilk çalışma yapan araştırmacı Japon Profesör William Ouchi olmuştur. Ouchi, ABD'de ve Japonya'da iş yapan yirmi şirket temsilcisiyle yapılan görüşmelerin çerçevesinde “Z” modelini geliştirmiştir. Bu araştırmasıyla Ouchi, ABD işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında birçok farklılığın olduğu sonucunu belirtmektedir (Koç 2014, 12). Ouchi'nin Z teorisi, bağlılık, işbirliği, takım çalışması, güven, sadakat ve eşitçiliğin temel olduğu kurumsal bir kültürü tanımlamaktadır. Kurumların ortak neye sahip olduğunu bulmak için yüksek üretici firmaları incelemiştir. Ouchi bu şirketlerin başarısını açıklamak amacıyla “Z” kültür modelini geliştirmiştir. Bu model, Douglas McGregor'un X ve Y teori kavramlarının bir uzantısını temsil etmektedir. Temel fark, McGregor'un X ve Y teorisinin, bireysel bir denetçinin kişisel liderlik stillerini ayırt etme girişimi olduğu halde, Teori Z ise tüm kurumun kültürü ile ilgilenmesidir. Teori Z kültürü, uzun vadeli istihdam, uzlaşmacı karar verme, bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, açık performans ölçütleri içeren resmi olmayan ve gizli kontrol sistemi, orta derecede

uzmanlaşmış kariyer gelişimini içermektedir (Lunenburg 2011, 5).

Tablo 3. Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon örgütlerindeki görünüm	Amerikan Z tipi örgütlerdeki görünüm	Tipik Amerikan örgütlerindeki görünüm
İş görenlere bağlılık	Yaşam boyu istidam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve niteliksel
Kariyer gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formal
Karar verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara ilgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Buyruk, Z. (2007). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, s.12.

Tablo 3’de Ouchi modeline göre; Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel yapısı tipik Amerikan ve Japon şirketlerinden farklılık gösterdiğinden dolayı, Japon ve Amerikan şirketlerinden daha başarılı olmaktadır. Verimlilik Ouchi' ye göre, bir yönetim organizasyon sorunu olmaktadır. Bu nedenle verimlilik, insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilmektedir. Bundan dolayı Z Teorisi bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışma göstermektedir. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşmaktadır. Fakat bu, daha sıkı çalışan verimliliği artırır anlamına gelmemektedir (Bütüner 2011, 45). Aynı çalışma çerçevesinde bulunan ideal Z tipi, yüksek seviye kolektiflik, bireysel olmayan iletişim ile birlikte bireysel değerlerle temel kültürel taahhütler ile oluşturulmuştur. Z tipi kurumlarda her ne kadar çalışanların performansları resmi bir şekilde ölçülmüş olsa da, gerçek değerlendirme öznel ve yüksek seviyede kişisel olmaktadır (Tıktaş 2012, 27-28).

3.11.6. Miles ve Snow Modeli

Stratejik durum, kamu yönetimi alanındaki araştırmacılar tarafından bir örgütün çevresi ile nasıl "uyum" gördüğünü ve o çevrede nasıl davrandığını veya etkileşime girdiğini anlatmak için kullanılan bir terimdir. Bu davranışı modelleyen çeşitli tipolojiler bulunmakta olup, en belirgin Miles ve Snow tarafından geliştirilen

modeldir (Pasha vd. 2015, 3). Bu araştırmacılar tarafından örgütlerin sahip olduğu gelenek ve alışkanlıklara göre yapılan sınıflandırmalar şunlardır (Aliyev 2010, 48-49):

- Koruyucu kültür: Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu tür örgütler sahip oldukları inanç ve tutumları korumakla beraber düşük risk almayı tercih etmektedir. Koruyucu kültüre sahip örgütler, plan yapma, strateji oluşturma ve analiz etmeye önem vermektedir. Bunun yanında bu örgütler geçmişteki faaliyetlerini korumakta, büyüme ve gelişme çabaları içine girmemektedir.
- Geliştirici kültür: Bu tip örgütler yenilikçi olup yeni ürünler üretmekten ve risk almaktan hoşlanmaktadır. Diğer kültürlere sahip olan örgütlere göre daha yenilikçidir. Bu örgütlerin yöneticileri girişimci olmakla beraber risk almayı sevmektedir. Bunun yanında geliştirici kültüre sahip örgütler değişimleri yakından takip etmekte ve fırsatları yakalayarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Analizci kültür: Bu tür örgütlerde denge ve değişim olmak üzere iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge yönü, biçimsel yapıları ve gerçekleştirilen eylemlerin araştırılmasını kapsamaktadır. Değişim ise diğer örgütlerin faaliyetlerini dikkate alarak yeni düşünceler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu tür örgütler dikkatli olmakla beraber risk almayı sevmektedir.
- Tepkici kültür: Bu tür örgütlerde değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler değişime etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Bunun yanında bu tarz örgütler zorunlu kalmadıkça risk almamaktadır.

Strateji ve çevre uyumu bu modelde önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, Miles ve Snow'un strateji ve çevre arasındaki bağlantıya kuruluşların karşılaştıkları şartlara en uygun stratejiyi benimseme konusunda kendi takdirleri olduğuna inandıklarını belirtmiştir. Miles ve Snow'a göre kurumun stratejisi, yapısı ve süreci çevresel değişikliklere ve belirsizliklere göre dinamik olarak şekillenmektedir. Stratejik karar alma durumlarında birbiriyle bağlantılı üç alanda karar alınması

durumu “Adaptif Döngü” olarak ifade edilmiştir. Bunlar; girişimcilik problemleri, mühendislik problemleri ve idari problemlerdir. Eğer bu alanlarda alınan kararlar arasında iyi bir uyum ve düzgün bir devinim sürdürülürse örgüt iyi bir performans ortaya koyacak ve bunun sonucunda kurumsal adaptasyon sağlanacaktır (Schouten 2009, 56). Örgüt, çevredeki değişikliklere karşı uyum sağlama sürecini çevre, strateji ve iç karakteristikler ile bütünleştirerek başarılı bir strateji, baskın teknoloji biçimi, örgütsel yetenekler ve insan kaynakları çalışmaları ile desteklemesi önemlidir (Örs 2010, 103).

3.11.7. Quinn ve Cameron Modeli

Quinn ve Cameron kurum kültür kavramını örgütlerin sahip oldukları baskın kültürün değerlendirilmesi ve ortaya çıkarılması için rekabetçi değerler modeli olarak ele almışlardır. Bu model 1980’li yıllarda kültür, liderlik, örgütsel etkinlik, örgüt yapısı ve bilgi işlem konularında yapılan çalışmalar doğrultusunda geliştirilmiştir (Yücel ve Koçak 2014, 49). Kültür tipleri Quinn ve Cameron modeli’nde dört biçimde ele alınmaktadır. Bu kültür tipleri ise; klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve piyasa kültürü olmaktadır (Gürdoğan ve Yavuz 2013, 59).

Klan kültürü, birlikte bir şeyler yapmaya odaklanan aile temelli kültürü içermektedir. Bu nedenle örgüt, insanların kendilerine ait birçok şeyi paylaştıkları büyük bir aileye benzemektedir. Hiyerarşi istikrar ve verimlilik üzerine daha fazla vurgu yapmaktadır (Zhongjian 2016, 40). Genellikle liderlik yön verebilmek, kolaylaştırmak ve çalışanların yetiştirilmesi ile ilgili bir durumdur. Yönetim tarzı ekip çalışması, ortak görüş birliği ve katılım ile belirtilmektedir. Bağlılık ve karşılıklı güven, kurumsal başarının temelidir. Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelen toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamamaktadır (Aksel 2010, 68).

Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimsel ve yapıcı işyerleri olarak karakterize edilmektedir. Kurumu bir arada tutan bağ, yenilik ve deneyime olan bağlılıktır. Yeni meydan okumalarla karşılaşma ve değişime hazır olma önemlidir. Başarının anlamı, eşsiz ve orijinal ürünler ve hizmetler sunabilmektir (Kaşmer 2009, 28). Dışsal odak

ve esneklik boyutlarının bileşimi adhokrasi kültürü veya girişimci kültür olarak nitelendirilen kültür tipini oluşturmaktadır. Bu kültür tipinde örgüt değişime son derece açık ve yenilikçidir. Kurumun temel amacı büyümeyi sağlamak ve kaynak elde etmektir. Bu model, açık sistem modeli olarak da anılmaktadır (Uzun 2007, 86).

Hiyerarşi Kültüründe, prosedürler, düzenlemeler ve ileri seviyede bir resmi yapılaşma söz konusu durumu söz konusudur. Sahip olunan roller, o pozisyona sahip kişilerden daha önemli olarak algılanmakta ve örgüt üyeleri kurum içinde bu rollerle tanımlanmaktadır (Türkkan 2017, 21). Hiyerarşi kültüründe, düzen, kurallar ve düzenlemeler çok önemlidir. Lider daha çok koordinatör ve idareci rolünü üstlenmektedir. Kurallar, politikalar ve yöntemler işlerin bir düzen dâhilinde yapılması için önem taşımaktadır (Binici 2010, 21).

Piyasa kültürü, pazarın kendisi olarak görev gören bir kurumun türünü ifade etmektedir. Kurumun iç süreçleri yerine dış çevreye yönelik olmaktadır. Müşteriler, tedarikçiler, lisans sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler gibi dış çevreyle yapılan işlemlere yoğunlaşmaktadır (Karakılıç 2019,21). Piyasa kültüründe baskın nitelikler rekabet edebilmek ve hedefe ulaşabilmektir. Buna bağlı olarak liderler de kararlı ve iş bitirici özelliklere sahiptir. Bu kültür tipinin stratejik önemi rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik olmaktadır (Çataloğlu 2006, 53).

Quinn ve Cameron kurum kültürünün karmaşık, birbiriyle ilişkili, kapsamlı ve belirsiz bir dizi faktör olduğunu ve kurum kültürünü değerlendirmede tüm ilgili faktörleri dâhil etmenin imkânsız olduğunu ifade etmişlerdir (Gupta 2011, 513). Esnek kuruluşların katı kuruluşlardan daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü en iyi kuruluşlar gerektiğinde dört değer kümesinin her birini aktif hale getirirken kültürler arasındaki rekabeti yönetebilmektedir (Solomon 2019, 35).



Şekil 12. Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Şentürk, F. K., Carman, Y. (2019). Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Alanya Academic Review, 3(1), s.4.

Şekil 12’de Quinn ve Cameron Rekabetçi Değerler Modeli gösterilmektedir. Bu araştırmacılar kurum kültürünü değerlendirmek için; kurumun baskın özellikleri, kurum liderinin tarzı, kurum tutkalı, kurum iklimin doğası, kurumun başarı kriterleri ve çalışanların yönetimi olmak üzere altı temel boyut tanımlamışlardır. Bu tanımlanan kurum kültürünün unsurları kısaca şöyledir (Rameezdeen ve Gunarathna 2003, 62):

- Kurumun baskın özellikleri: Baskın özellikler, kurumun temel değerleri olarak düşünülmektedir.
- Kurum liderinin tarzı: Bir kültürü geliştirmek ve sürdürmek için bir örgütün liderlerinin, var olan veya istenen örgütün kültürü ile tutarlı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik stilleri kültür türlerine göre düzenlenmektedir.
- Kurum tutkalı: Kurumun kabul edilmiş değerleri veya kabul edilmiş

normlarıdır.

- Kurum iklimin doğası: Bu kurumun mevcut çalışma ortamını açıklamaktadır.
- Kurumun başarı kriterleri: Bu, organizasyon başarısı ile organizasyon çalışanları tarafından algılanan değerlerin arasındaki ilişkiyi göstermektedir.
- Çalışanların yönetimi: Bir kurum içinde bir kültürün etkin gelişimi için, yönetim tarzı ile kültür türleri arasında daha yakın bir ilişkiye sahip olma zorunluluğu bulunmaktadır.

Araştırmamızda kurum kültürü boyutları olarak, adhokrasi ve hiyerarşik kültüre dayalı olarak dört önemli özellik; kurumun baskın özellikleri, çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı kriterleri kullanılmıştır.

3.11.8. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede'ye göre kurum kültürü, örgüt içinde veya örgüt dışındaki insanların birbirinden ayrılan zihniyetidir. Bu, çalışanların diğer kuruluştan farklı olarak değerlerini, inançlarını ve davranışlarını içermektedir. Hofstede, araştırmasını 50 ülkede 1967'den 1973'e kadar IBM çalışanına uyguladığı anketler ile yaptığı araştırmalardan elde ettiği bilgileri analiz edip derleyerek, ulusal kültürün kurum kültürü üzerindeki etkilerini incelemiştir (Nurtassova 2014, 12). Bu yaklaşım, ulusal kültürlerin ortalama puanlarına göre değişimini belirtmektedir. Bu farklılıklar, yönetim tarzlarındaki farklılıklar ve iki kültürün üyeleri arasındaki kültürlerarası işbirliğinin karşılaşması beklenen sorun türleri ile ilişkilidir. Bu model kurum kültürünü; “Güç Mesafesi”, “Belirsizlikten Kaçınma”, “Bireysellik/Kolektivizm”, “Erkeklik/Dışılık”, “Kısa/Uzun Süreli Vade”de hareket etme açısından ele almaktadır (Sharma ve Dey 2018, 17).

Güç Mesafesi: Bir toplum içerisindeki zengin ve nüfuzlu insanlar ile fakir ve sıradan insanlar arasındaki farktır. Kurumlar açısından ise, en üst düzey yönetici ile en alt düzeyde çalışan işçi arasındaki farktır. Dolayısıyla toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığını göstermektedir. Güç mesafesi az olan ülkelerde çalışanlarda daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir. Güç mesafesi fazla olan ülkelerde ise, otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Özenli 2006, 46).

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma derecesi temel olarak bir

toplumun geleceğe ilişkin endişelerinin seviyesidir; teknoloji, hukuk ve din yoluyla toplumu koruma ve belirsizlikleri ortadan kaldırma ihtiyacı ile ilgilenmektedir. Teknoloji insanın oluşturduğu maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışlara yol gösteren resmi ve resmi olmayan kuralları göstermektedir (Dalgün 2011, 106). Bu boyut, bir örgütün, bilginin açık olmadığı veya yetersiz olduğu, karmaşıklığın mevcut olduğu, değişimlerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyulan tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir.

Kolektivizm/Bireycilik: Bu kavram, bir sosyal üniteyi oluşturan bireylerin karşılıklı olan ilgi seviyesini temel almakta ve bu ilgi seviyesinin güçlü olmasını kolektivizm; daha zayıf olma durumunu ise bireycilik şeklinde ifade belirtilmektedir (Bayram 2015, 24). Bireycilik bireylerin kendi ihtiyaçlarının mı yoksa bağlı olduğu grubun ihtiyaçlarının mı daha fazla önemli olduğu ile ilgili bir durumdur. Kendilerinin bağlı oldukları gruptan daha önemli olduklarını düşünen kişilerin bireysellik katsayı yüksek olmaktadır. Bu tür toplumlarda insanlar bağımsız olup kendi ayakları üzerinde durabilmektedir. Bireysellik katsayısı düşük olan toplumlarda ise, bireyler kendilerini tanıtırken önce bağlı oldukları grubu ifade etmekte olup kendilerinden önce bağlı oldukları grubu düşünmektedir (Taşçıoğlu 2010, 20-21).

Erillik/Dişilik: Bir toplumda cinsiyet algısı, insanlar arası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği konusundaki tercihlerle ilgilidir. Hofstede'ye tarafından kültürün bu boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri belirtmektedir. İş hayatında dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara rastlanılmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise yüksek iş stresi görülmektedir (Çarıkçı ve Koyuncu 2010, 5-6). Hofstede, eril toplumlardaki bireylerin 'çalışmak için yaşamak', dişilik toplumlardaki bireylerin ise 'yaşamak için çalışmak' felsefesine sahip olduğunu söylemektedir (Ocak 2010a, 55).

Uzun/Kısa Dönem Uyumu: Hofstede'in daha sonradan ilave ettiği beşinci boyuttur. Uzun vadeli yönelimi olan kültürlerde değerler güçlü ve kalıcıdır. Bu nedenle gelecek kaygısı nedeniyle ileriye yönelik planlar yapılmaktadır. Kısa dönemli yönelime sahip toplumlar ise daha ziyade geçmiş ve şimdiki zamanla

ilgilenmektedir (Güngören 2017, 32). Uzun döneme odaklanma, uzun döneme yönelen toplumlarda bireyler, sahip olduğu değerleri (tutumluluk ve sebat gibi) geleceğe taşıırken; kısa döneme yönelmiş toplumlarda bireyler sahip oldukları değerleri (geleneklere saygı ve sosyal zorunlulukları yerine getirme gibi) geçmişe ya da şu anki zamana yönlendirmektedir (Yüksel ve Bolat 2016, 177).

Hofstede'ye göre güç mesafesi, toplumda zayıfların güçlülerle (otorite sahibi kişilerle) ilişkisini belirtmektedir. Bireysellik; insanların topluluk içindeki diğer insanlarla olan bağlarının gücünü ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma, belirsiz durumdan tehdit edildiğini hisseden insanların seviyesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumların üyeleri risk almaya isteklidir. Erkeklik ve dişilik boyutu; bir erkekte hem erkeklik hem de kadınlık karışımının miktarını temsil etmektedir (Nurtassova 2014, 14-15). Hofstede'nin çalışmasına göre, bir toplumun kendini bireyci veya kollektivist olarak konumlandırması, bireyin kendi imajını “ben” ya da “biz” olarak ifade etmesiyle yansıtılmış olmaktadır. Hofstede tarafından, Türkiye “biz” i daha çok önemseyen kendisini ait oldukları topluluk ya da gruplara göre tanımlayan kollektivist bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Uzun ve Uluçay 2019, 1128).

3.11.9. Quinn ve McGrath'ın örgüt kültür modeli

Quinn ve McGrath 1985 yılında, kurum kültürünün daha sofistike bir tanımını ortaya koymuşlardır. Kurumsal kültürün, derinden gömülü değerler ve sosyal düzenlemelerle ilgili ortak inanç sistemi yönünde olduğunu ifade etmişlerdir (MacQueen 2019, 11). Bu araştırmacılar kurum kültürünün Rekabetçi Değerler Modelini geliştirmiştir. Bu model, dört farklı kurumsal kültürü temsil etmekte olup rasyonel kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür ve gelişmeci kültür olarak sınıflandırılmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri ise şöyle sıralanmaktadır (Gülençer 2017, 32):

- Rasyonel Kültür: Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde odaklanmaya ve mantıksal yargılama önem kazanmaktadır. Performans ölçütleri ise, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayanmaktadır.

- **Gelişmeci Kültür:** Bu kültüre sahip kurumlar amaçların esnek olmasına önem vermektedir. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaktır. Gücün kaynağını değerler oluşturmaktadır.
- **Uzlaşmacı Kültür:** Bu tür kültürlerde, kurumun temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlayabilmektir. Olumlu iklim, tartışma, katılma ve uzlaşma esastır. Performans ölçütü ise grubun uyumu, morali ve kaynaşmasıdır.
- **Hiyerarşik Kültür:** Bu kültürde kuralların uygulanabilmesi çok önemlidir. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme gibi konular önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin iyi bir koordinasyon becerisine sahip olması hiyerarşi kültürü için kritik bir önem taşımaktadır (Govender 2003, 28). Gelişmeci kültür, eşsiz ürünler veya hizmetler kazanmak açısından başarıyı tanımlamakta ve kuruluşun öncü bir alanda çalışabilmesi için girişimsel olarak dinamik ve riskli bir yer olduğu düşünülmektedir. Rasyonel kültür, pazar payına karşı rekabetçi kalmak açısından başarıyı tanımlamakta ve kuruluşun hedef odaklı olduğunu belirtmektedir (Patyal ve Koilakuntla 2018, 1408).

3.11.10. Kotter ve Heskett'in Sınıflandırması

Kotter ve Heskett kurum kültürünü, topluluk içinde ortak olan ve bazen uzun bir süre boyunca kendilerini devam ettirme eğiliminde olan birbirine bağımlı bir değerler ve davranış biçimleri olarak ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılar tarafından kültür, bir gruptaki insanlar tarafından paylaşılan ve grup üyeliği değiştiğinde bile zamanla devam etme eğiliminde olan değerleri temsil etmektedir. Beş yıllık bir sürede 207 firmadan toplanan verilerde çeşitli kültür ölçütleri ve uzun dönemli finansal performans verileri kullanılmıştır. İlk hedefleri güçlü kültürler ile uzun dönemli performans arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. Güçlü kültürler ile uzun dönemli finansal performans arasında düşük düzeyde bir korelasyon bulsalar da, sonraki araştırmalar, pazar ortamlarına uygun kültürleri olan kurumların diğer kuruluşlara göre daha iyi performansa sahip olduğunu göstermiştir (Karanja 2014, 64). Yüksek performans gösteren kurumların müşterilere, çalışanlara ve hissedarlara

yüksek değer verdiğini belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda şunları belirtmişlerdir (Christian 2018, 74):

- Kurum kültürünün, şirketlerin çalışan performansı oluşturmadaki başarısı veya başarısızlığı üzerinde çok baskın bir etkisi olduğu,
- Kurum kültürü, şirketin ekonomik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu,
- Kurumsal performansı artırmak için kurum kültürü oluşturulması gerekmektedir.

Schein, kültür ve liderliğin aynı madalyonun iki yüzü olarak tanımladığı gibi benzer biçimde Kotter ve Heskett, kurum kültürünü iki seviyede tanımlamaktadır. Bunlardan ilki, buzdağı kısmının görünen uç kısmı bir kurumun davranış modellerini ya da stillerini temsil etmekte olup değişim daha kolay olmaktadır. Diğer seviye olarak ise; paylaşılan değerleri temsil eden daha derinde kökler şeklinde görünmez olup, katılımcının gizli bilgisine gömüldüklerinden sonra değiştirilmesi daha zor olduğunu belirtmişlerdir (Adaliku 2014, 2). Kültür ne kadar görünür olursa, değişim kolaylaşmakta ve kültür ne kadar az görünür ise kültür de o derece dirençli olmaktadır. Kotter ve Heskett, kurumsal kültürün, şirketin uzun vadeli ekonomik performansı üzerinde büyük bir etkisi olabileceğini ve değer odaklı kurumların diğerlerinden daha iyi performans gösterdiğini belirtmişlerdir. Buna ek olarak çalışanlara yapılan uzun vadeli yatırım, araştırma ve geliştirme, ekipman ve eğitim için finans sağlanması kurum sağlığını olumlu biçimde etkilemektedir. Sürekli kar akışıyla kuruluşlar yeni tesisler kurabilir, yeni teknolojiler uygulayabilmekte ve yeni girişimler başlatabilmektedir. İnsan merkezli yaklaşım, kurumu müşterilerinin değişen ihtiyaçları ile temas halinde tutarak, çalışanları güçlendirmekte ve kuruluşun yeni iş fırsatları tanımlamasını sağlamaktadır. Bu araştırmacılara göre, kurum performansının amaçlanana doğru yaklaşabilmesi için, kurumun sürekli gelişime odaklanacak şekilde kurum kültürünü değiştirmesi gerekmektedir (Black ve La Venture 2018, 8).

3.11.11. Güncel Modeller

Tez çalışmasının bu bölümünde, literatürde gerçekleştirilmiş kurum kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda diğer araştırmacılara ait güncel kurum kültürü modelleri yer almaktadır.

3.11.11.1. Jones'un Örgüt Kültürü Modeli

Handy tarafından tanımlanan kurum kültürü sınıflamasıyla ilgili büyük ölçüde benzerlik gösteren bu yaklaşıma göre kurum kültürü; üretim kültürü, bürokratik kültür, profesyonel kültür olmak üzere üçe ayrılarak ele alınmaktadır (Çimen 2009, 44). Kurumlar üretim süreçlerinde, üretim sürecinin rutin haline gelmesi ile sermaye yoğun teknolojiler kullanmakta ve iş süreçlerinde standartlaşmaya gitmektedir. Bu durum da ise çalışan bireylerde beklenen uzmanlık gibi özellikler azalmakta ve çalışanların ekstra özellikler ve uzmanlıklar göstermesi ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır (Diker 2014, 199). Bürokratik kültürlerde yetki, statü, hiyerarşi, biçimsel prosedür ve ilişkiler son derece iyi ve açık bir şekilde tanımlanmıştır. Hem rutin hem de rutin olmayan işlerin olduğu ve süreçlerin anlaşılması güç derecede karmaşılaştığı durumlarda bürokratik kültür ortaya çıkmaktadır. İşler rutin olmayan ve zor bir nitelikteyse ve işlerinde özelleşmiş vasıflı kişiler tarafından yapılıyor ise profesyonel kültür ortaya çıkmaktadır. Görevlerin değişkenlik ve zorluk derecesi yüksektir. İşlerin yerine getirilmesi için nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır (Kabakçı 2007, 60).

3.11.11.2. Lahiry'in Örgüt Kültürü Modeli

Kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik görgül bir araştırma ortaya koyan araştırmacılardan biri de Lahiry'dir. Kurum kültürü ortak değerlerden, inançlardan, davranışlardan meydana geldiğini belirtmektedir (Lundborg 2004, 9). Bu araştırmacı tarafından üç tip kurum kültürü tanımlanmıştır. Her kurum türü, farklı normatif inanışlarla eşleştirilmektedir. Normatif inanışlar, bireylerin belirli bir grup veya kurum üyelerinin birbirleriyle ilişkileri ve işe yaklaşımları ile ilgili inançlarını ve düşüncelerini ifade etmektedir (Çoban 2015b, 69):

- Yapıcı Kültür; Bu kültürde normatif inanışlar kendini gerçekleştirme, başarı,

cesaret ve yakınlık kurma ile eşleştirilmektedir.

- Pasif-Savunucu Kültür; Bu kültürde kişiler diğer bireyler ile kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki sağlamak zorunda olduklarına inanmaktadırlar.
- Agresif-Savunucu Kültür; Bireylerin güvenliklerini ve statülerini ve koruyabilmeleri için işlerinde güç kullanabilmeleri durumudur.

Bugüne kadar kurum kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıları inceleyen çalışmalar, bir kurumun kültürel gücü ile çalışan bireylerin bağlılığının gücü arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Bu yapılan araştırmalar ve anekdot verici kanıtlar güçlü kurum kültürleri ile çalışanların bağlılığı arasında pozitif bir bağlantı olduğunu belirtmektedir (Toker vd. 2019, 42). Bu model kurum kültürünü, örgüt geliştirme bakış açısı ile; arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için, çalışan bireylerin tutum ve davranışlarındaki değişikliğin teşvik edilmesine yönelik önemli bir araç olarak ele alınmaktadır (Durmaz 2010, 52).

3.11.11.3. Harrison ve Handy'nin Sınıflandırma Modeli

Kurum kültürünü sınıflandırmak için çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Kurum kültürü sınıflandırma modellerinden birisi de Harrison ve Handy'nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Bu model; güç, rol, görev ve birey kültürü şeklinde dört farklı kültür olarak sınıflandırılmıştır (Bubamo 2017, 13-14). Kurumların her zaman bu kültürlerden birine bağlı olduğunu söylemek doğru değildir. Çünkü örgütler, kendilerini aynı anda birkaç tanesinin içinde bulabileceği gibi, bağlı olduğu bir kültürün yanı sıra, diğerinin birkaç özelliğini de taşıyabilmektedir. Harrison ve Handy'nin kurum kültürü yaklaşımı şu şekilde açıklanmaktadır (Temirbayeva 2015, 126):

- Güç Kültürü: Bu kültürde işlemler merkezi otoritenin izni ile gerçekleşmektedir. Bu kurumlar merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışmaktadır. Güç kültürü sayesinde kurumlar karşılarına çıkan fırsatlara veya tehditlere, çok az kural ve prosedür olması sayesinde çok hızlı bir şekilde reaksiyon verebilmektedir.
- Rol Kültürü: Bu kültürde roller ve iş tanımları, işi yapan kişiden daha

önemlidir. Etkinliği çalışandan çok, iş bölümlerinin rasyonelliğine bağlıdır. Kurum tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Genellikle bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir.

- Görev Kültürü: Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilmektedir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmaya çalışma yolları esastır.
- Birey Kültürü: Bu kültürde odak nokta bireydir. Bu kültürde asıl olan, örgüt üyeleri ve onların ihtiyaçlarının tatminidir.

Güç kültürü; bir örümceğin ağı merkezde olup örümceğin içinde durması gibidir; çünkü tüm örgütün anahtarı merkezde durmaktadır. Bu sebeple, gücü elinde bulunduran kişilerin yanlış karar almaları tüm örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Athumani 2015, 14). Rol kültürü; hiyerarşi ve statü, mantık ve rasyonellik ile işin nerede olduğuna vurgu yapan kurumların özelliğidir. Kurum kültürünün iki yönü, görev ve insan odaklılıktır. Görev kültürü, kurum amaçlarının, üyenin kişisel hedeflerine üstünlüğünü vurgulamaktadır (Tambur ve Vadi 2012, 756). Görev odaklı bir kurumun temel vurgusu iştir. Önemli olan, yapının, fonksiyonun ve tüm organizasyon faaliyetlerinin bu amaca ulaşma amacına hizmet etmesidir. Görev kültürü sonuç odaklı olduğundan yapıcılık, hız ve rekabet gerektirmektedir. Öte yandan, sıcak ve harmonik kişilerarası ilişkilere dayanan birey odaklı bir kurum kültüründen bahsedilmiştir. Bu yönelimin bazı özellikleri; insanlar resmi taleplerin ötesinde birbirlerine yardım etmekte; insanlar sadece işle ilgili değil, bunun dışında birlikte zaman geçirmeyi sevmektedir (Vadi vd. 2002, 15). Bir insan kültüründe insan potansiyelinin ve refahının gelişimi her şeyden önemlidir. Böyle bir kültür, bir grup insanın bireysel olarak değil, kolektif olarak örgütlenmenin kendi çıkarları doğrultusunda olduğuna karar verdiğinde gelişmektedir (Andersen 2001, 2). Esasını bireylerin oluşturduğu birey kültürü, uygulamada pek sık görülmemektedir. Çünkü bu örgüt, çok kısa bir sürede kendisini oluşturan bireylerin kişisel isteklerinin ötesinde, kendi kendisinin hayatını başlatmaktadır. Yani, birey kültürü oluşur oluşmaz kısa bir süre içerisinde rol veya güç kültürüne dönüşmektedir (Özgüner 2011, 23-24).

3.11.11.4. Scholz Sınıflaması

Kurum kültürü, bir organizasyonun çevreyi şekillendiren iç ve dış faktörleri nasıl algıladığı, değerlendirdiği ve tepki verdiğidir. Böylece, örgütsel üyelerin toplam değerlerini ve algılarını yansıtmaktadır. Scholz (1987), kurum kültürünün benzersiz olduğunu ve stratejiyle yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca kurum kültürünün; ulusal kültür, örgütsel iklim ve kurum kimliği gibi kavramlarla karıştırılmaması gerektiğini belirtmiştir (Arıkan ve Enginoğlu 2016, 680). Kurum kültürünün fonksiyonları, Scholz tarafından üç başlıkta toplanmıştır. Bir kurumun başarısında, bu üç fonksiyona sahip olma önemli bir yer tutmaktadır (Kilik 2011, 9):

- Bütünleşme fonksiyonu: Kurum kültürü, çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.
- Koordinasyon fonksiyonu: Kurum kültürü, belirgin davranış yönergelerini sunduğu için davranışlar üzerinde yönlendirici etkide bulunmaktadır.
- Motivasyon fonksiyonu: Kurum kültürünün motive edici etkisi bulunmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü, kuruluşun genel ruh halini etkilerken aynı zamanda çalışanların kurumlarına dair anlayışlarına da olumlu katkılarda bulunmaktadır.

Kültürün üç boyutta geliştiği öne sürülmektedir. Bunlar evrimsel boyut (kültürlerin zaman içinde nasıl değiştiği), dahili boyut (bir kurumun iç koşullarının kültürünü nasıl etkilediği) ve harici boyut (örgütün çevresi kültürünü nasıl etkilediği) olarak belirtilmiştir (Andersen 2003, 4). Evrimsel boyut; istikrarlı, tepkili, öngören, keşfedici ve oluşturucu olarak beş kültür türüne ayrılmıştır. İç boyut, üretim, bürokratik ve profesyonel olmak üzere üç kültür türüne ayrılmıştır. Dış boyut ise, Deal ve Kennedy'nin sınıflandırmasından alınmıştır. Dahili Boyut (İçsel Boyut)'un odağı; kültürü etkileyen ve kurumda faaliyet gösteren içsel durum ve koşulların etkisidir. Burada çalışanların kuruma bağlılığı merkezi bir boyuttur. Karmaşık ve dinamik bir çevrenin içerisinde faaliyet gösteren bir kurumun kültürü risk alan, yenilikçi ve esnek bir yapıda olmaktadır. Tam tersi olarak durağan bir dış çevrenin içerisinde yer alan bir kurumun kültürü ise zaman içerisinde bürokratik, riskten kaçan ve muhafazakâr özellikleri taşıyabilmektedir (Kesken 2011, 63).

4. FİRMA PERFORMANSI

4.1. Firma Performansı Kavramı

Performans, büyüme, hayatta kalma, başarı ve rekabet gücü de dâhil olmak üzere çeşitli anlamları içermektedir. Performans, firmanın kabul edilebilir sonuçlar ve eylemler oluşturabilme kabiliyeti olarak nitelendirilmektedir. Performans; belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, bir başka deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleri ile belirleyen bir kavramdır (Doğan 2019, 64). Performans ölçümü, işletmelerin ürettikleri hizmet ve ürünler ile çıkan sonuçları izleyebilmesi için düzenli bir şekilde veriler toplaması, bunlar üzerinden analizler yapması ve sonuçları raporlamasıdır. Bu nedenle stratejik bir plan geliştirme, uygulama ve izlemede kilit bir rol oynamaktadır. Her işletmenin belirlemiş olduğu ve ulaşmak istediği hedefleri bulunmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirmesinde ve yöneticilerin şirketin gitmek istediği yönde hareket edip etmediğini izleyebilmelerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Teeratansirikool vd. 2013, 169). Buna ek olarak kurumlarda öğrenme süreçlerinin etkinliği hakkında önemli bir geri bildirim sağlamaktadır. Kurumlar performans açısından, tüm eylemlerini uyumlu hale getirdikleri takdirde hedeflerine ulaşabilmektedir. Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşabilmelerinde hızla değişen çevre şartları ve rekabet etkili bir unsurdur. Dolayısıyla örgütler açık birer sistem olduklarından etkilendikleri bu değişimlere ayak uydurabilmeleri doğru performans ölçümüne ve mevcut durumlarının doğru analizine bağlı olmaktadır (Alan 2018, 50).

Firma performansı, mevcut yatırım fırsatları ve finansman maliyetine göre firma yöneticilerinin firmalarını verimli ve karlı bir şekilde yönetebilme becerisinin fonksiyonudur. Firma performansının iş dünyasındaki önemli değerlerden biri olmasına, firmalara sunduğu rekabet avantajı neden olmaktadır. Firma performansını, firmaların belirli zamanlarda çalışmalar sonucunda amaçlarına ulaşma düzeyleri, yani başarıyı yakalayabilme seviyeleri şeklinde tanımlamak mümkündür. Genelde finansal performans göstergeleri, firma istatistiklere baz alınarak elde edilmektedir. Finansal olmayan veriler ise firma içerisinde çalışan personellerin algılarınca oluşturulmaktadır (Yeşilyurt 2019, 29-34). Küreselleşmenin de etkisi ile, bölgesel

ekonomik anlaşmalar, pazar ihtiyaçları, iletişimdeki ve ulaşımdaki gelişmeler, kalitenin öneminin artması, maliyetleri düşürme beklentisi ve yükselen global ekonomi rekabeti de tetiklemiştir. Dolayısıyla firma performansının çok boyutlu doğası, ölçüm karmaşıklığını arttırmakta ve ayrıca çalışmaların genelleştirilmesini zorlaştırmaktadır (Hızarcı 2015, 53). Finansal ölçütler ekonomik faktörleri içermektedir. Finansal olmayan ölçütler ise kalite, memnuniyet, pazar payı ve pazar etkinliği gibi başarı göstergelerini kapsamaktadır. Diğer taraftan çalışan bireylerin görevlerine yaptıkları katkılar kuruluşların gelişimi ve başarısı açısından önem taşımaktadır. Firma performansı, sadece soyut bir kavram olmayıp, aynı zamanda firmanın maddi ve beşeri varlıklardan oluşan bütün olarak ele alınmaktadır. Firmaların finansal performansa yönelik değerlendirme yapmalarının nedeni, temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında araştırmacılara ve uygulamacılara fikir verilmesi isteğidir. Finansal olmayan performans ölçütlerine ise yenilik, çalışma yaşam kalitesi, kalite, sosyal sorumluluk ve kabul örnek verilebilmektedir (Üstün vd. 2018, 69). Bir kurumun dönemsel veya bütünsel performansı ifade edildiğinde ise, bu performansı etkileyen ya da performansa katkı sunan bütün değişkenlerin birlikte aynı anda etkisinin olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bir işletmenin ne kadar iyi performans gösterdiğini değerlendirmek için, paydaşlar yalnızca finansal performans ölçütlerini değil, aynı zamanda finansal olmayan ölçütleri de kullanmaktadır. Bu nedenle, firma performansının değerlendirilmesi nesnel ya da öznel olabilmektedir. Nesnel yöntem finansal performans anlamına gelirken, öznel ise finansal olmayan performans anlamına gelmektedir. İşletmelerde performans değerlendirilmesinin yapılması, işletmenin başarısını görmesi ve gelecekle ilgili doğru kararlar alması açısından son derece önemlidir. Geçmişte yapılan olumlu ve olumsuz kararlar, hatalar, eksikler ve bunların giderilmeye çalışılması performans değerlemesi ile kontrol altına alınabilmektedir (Bayraktar vd. 2016, 42).

4.2. Nicel ve Nitel Firma Performansı

Küreselleşme ile birlikte yoğun rekabet ve teknolojiye bağlı değişimler işletmeleri organizasyon ve bilgiyi değerlendirmek anlamında daha karmaşık hale getirmekte, performans boyutu olarak da sadece finansal boyutların kullanılması

yetersiz olmaktadır. Performans; bireyler, gruplar veya girişimler sonucu yapılan işlerin, amaçlanan hedefler doğrultusunda hangi konumda olduğunun nitel ve nicel olarak anlatımıdır (Demir ve Zehir 2019, 305). Performansın ölçümleri, finansal-nitel (objektif) ve finansal olmayan-nitel (sübjektif) olarak iki şekildedir. Bazı araştırmacılar nitel ve nicel performansın birbirleri ile etkileşim halinde ve nitel performansın nicel performansın oluşumunda aracılık ettiğini, nitel ve nicel performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir (Çınar 2015, 15). Bu nedenle kendi performansını değerlendiren bir kurum yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olunduğunu, ne oranda başarılı olunduğunu nicel ve nitel olarak ortaya koyma fırsatı yakalamaktadır. İşletme performansının ölçümünde nicel performans ölçütleri, geçmişten günümüze kadar en sık kullanılan ve firmanın finansal göstergelerinin baz alındığı ölçütler olmaktadır. Karlılık, ciro, maliyetler, hisse değeri ve üretim miktarı gibi ölçütler örgüt hedefleri ya da başka kriterler ile karşılaştırma sağlanarak nicel performans ölçümü yapılmaktadır. Nicel veriler karşı tarafa olayın daha net ve basit olarak aktarılmasını ve hedefe odaklanmayı kolaylaştırmaktadır (Eren vd. 2013b, 4878).

Son yıllarda işletme performansını ölçebilmek için finansal göstergelerin yanında verimlilik, kalite, üretimde değer oluşturma, teknolojik etkinlik, müşteri tatmini, yeni ürün geliştirme, kamu sorumluluğu ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yeni boyutlar da kullanılmaya başlanmıştır. Bu boyutlar kurumun nitel performans ölçütleri olarak ele alınmaktadır (Çiftçi 2015, 78). Niteliksel performans işletmenin performansını oluşturan iki bileşenden biri olup, örgütün iç çevresindeki kültür, ortam, insan kaynakları ve soyut çıktılar ile ilgili olup, çalışan ve müşteri tatmini, kalite ve yenilik performansı gibi unsurlardır. Niceliksel performans ise kısmen niteliksel faktörlerin de etkisinde oluşmakta ve daha çok finansal yönetim ve pazarlama başarısına dayalı olan ciro, pazar payı ve kârlılık artışı gibi kriterleri içermektedir. Niceliksel performansın oluşumunda niteliksel performansın öncül ya da aracı olduğu düşünülmektedir (Eren 2014, 309). Araştırmanın amacı ve düzeyine göre performansın ele alınan niteliksel ve niceliksel özellikleri değişim göstermektedir. Niteliksel performans, çalışan bireylerin firmalarına bağlılığı, işlerinden aldıkları haz ve müşterilerin duyduğu memnuniyet dereceleri gibi firma içi süreçlerin çıktılarının sonucunda gerçekleşmektedir. Finansal olmayan firma

performansı ölçümleri, tüm paydaşları göz önünde bulundurdıkları için önemlidir. Anlaşılacağı gibi nitel performans; firmanın finansal olmayan değerleri ve özelliklerine yönelik göstergelere işaret ederken, nicel performans ise; firmanın parasal-financeal değer ve özelliklerine ilişkin tablolara veya göstergelere işaret etmektedir (Öğüt 2019, 66).

4.3. Firma Performansı Türleri

Literatürde araştırmacı ve akademisyenlerin, firma performansını farklı boyutlarda ele aldıkları görülmektedir. Bu çalışmada firma performansı türleri olarak; finansal performans, pazarlama performansı, inovasyon performansı ve firma büyüme performansı başlıkları altında aşağıda ele alınarak incelenmektedir.

4.3.1. Firma Financeal Performansı

Financeal performans, işletmelerin finansal durumunun, parasal politikalarının ve faaliyetlerinin, yaptığı yatırım ve üstlendiği risklerin değerlendirilmesidir. Aynı zamanda bu kavram belirli bir zaman zarfında bir firmanın aynı endüstrideki benzer şirketleri karşılaştırabilmek veya sektörleri bir araya getirerek karşılaştırma yapabilmek için kullanılabilir (Aslan 2018, 67). Süreçler, bir kurumun sürükleyici güçleri olmaktadır. Süreçlerde müşteri değerinin oluşturulabilmesi ve süreçlerin gerçekleştirilebilmesi için hem finansal hem de finansal olmayan kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Firma finansal performans, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye ilişkin uygulamaların, firmanın gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını gösteren performans ölçütleridir. İşletmenin finansal performansı, finansal durumunda gerçekleşen değişimlere yönelik ölçümler veya yönetim kararlarından kaynaklanan finansal çıktılardır. Financeal performans, firmaların ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli bilgiler vermektedir. Günümüz iş dünyasında işletmelerin asıl amacının kar elde edebilmesi olarak düşünüldüğünde, finansal performansı ölçmek için kullanılan göstergeler karlılık ve büyüme olmaktadır (Karçika 2017, 33).

Firmaların finansal performans değerlendirmesi yaparken mali tablolardan yararlanacakları veriler ile detaylı analizler yapması gerekmektedir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan sürekli ve hızlı değişimler firmalarının

finansal performansını etkilemektedir. Bu nedenle yapılacak olan detaylı analizler, ölçümü ve değerlendirilmesi oldukça önem kazanmaktadır (Uçar 2019, 65-66). Firma performansını belirlemekte olan finansal performans unsurları genel olarak, pazarlama faaliyetleri ve finansal yönetim başarısının ölçütleri olan piyasa değeri, pazar payı ve karlılıktır. Son yıllardaki araştırmalar ise performans ölçümünde işletmenin finansal, pazar ve yenilik performansını birlikte dikkate almaktadır (Aydoğan 2018, 144). Firma finansal performansı bir kriter olarak ele alındığında değerlendirme için sıklıkla başvuru olan ölçüm değişkenleri; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergelere ilişkin kombinasyonlar kullanılmaktadır (Poyraz 2019, 20). Sermayenin bütün örgütler için hayati önem taşıyan bir unsur olması sebebiyle finansal performans açısından elde edilen başarı örgütün varlığını devam ettirebilmesi noktasında dikkate alınmalıdır. Finansla performansın yüksek düzeyde olmasında ise yönetim kurullarının büyük bir rolü bulunmaktadır. Firmaların alacak devir sürelerinin kısa olması, yabancı kaynak ihtiyacının az olması, borçlanma maliyetlerinin düşük olması ve benzeri olumlu finansal göstergeleri, firmanın karlılığı üzerinde olumlu etki sağlayacak ve bunun sonucunda firmanın finansal performansın güçlü olduğu söylenebilmektedir. Aksi takdirde işletmelerin finansal performansları yetersiz olması durumunda, faaliyetlerinden elde ettikleri nakit akışı cari yükümlülüklerini karşılayamamakta ve menfaat gruplarınca düzeltici önlemleri gerçekleştirebilmesi yönünde işletmelere baskı uygulanabilmektedir. Finansal performansın ölçümü ve bu performansın yetersiz kalması durumunda işletmeler tarafından gereken önlemlerin alınması, işletmeleri borç ödeyememe, temerrüt, iflas-icra takibi ve tasfiye gibi başarısızlıklardan korumaktadır. Buna ek olarak finansal verilerin gizliliği veya yanlış olmaması için önerilen yöntemlerden biri de firma performansının geçmiş dönem performansları ve rakipleri ile kıyaslanmasıdır (Karahan 2019, 64).

4.3.2. Firma Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı, genel olarak şirketin performansının önemli bir unsurudur, çünkü bir şirketin performansı pazarlamanın performansından

görülebilmektedir. Pazarlama Performansı, bir şirketin başarısını ölçen bir pazarlama konseptidir. Pazarlama performansı, bir kuruluşun pazarlama işlevlerinin kurumsal amaç ve hedeflerine katkısının bir ölçüsüdür. Performans ölçümü, firmaların satış hacmini, satış büyümesini ve karlılığı açısından pazarlama performansını destekleyen belirli bir görevi yerine getirmede hem etkinlik hem de verimlilik analizidir (Kalu vd. 2014, 103-104). Günümüz piyasalarındaki artan rekabet baskısına cevap vermede önemli bir rol oynamakta ve bir pazarın genel stratejilerini uyumlaştırmasında pazarlamacıların rolünü teşvik etmede önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Pazarlama performansı, uzun vadeli müşteri memnuniyetidir (Murphy vd. 2005, 1050). Her firma, rekabetteki iş başarısını belirlemek için ürünlerinin pazardaki performansını bilmekle ilgilenmektedir. Pazarlama performansı, bir şirket stratejisinin etkisini ölçmek için kullanılan bir yapı veya ortak bir faktördür. Tüketiciler için üstün değer oluşturmak, bir şirketin pazarlama performansını iyileştirmesi için bir basamak taşıdır. Pazarlama performansı, elde edilen pazarlama kazançlarının ölçüsü olarak tanımlanmakta olup, pazarlama girdilerinin net kar, pazar payı, satış büyümesi ve belirli bir süre içindeki satışların büyümesi ile çıktıları karşılaştırması ile elde edilmektedir. Özetle, pazarlama performansı, gözden geçirilen dönemdeki pazarlama vizyonu, misyonu ve hedefleri doğrultusunda ulaşılan pazarlama hedeflerinin bir değerlendirmesidir. Daha geniş (felsefi) bir anlamda pazarlama performansı, işletmenin işleyişinin olumlu sonuçlarını oluşturmada pazarlamanın kabiliyeti olarak görülmektedir (Wali vd. 2015, 87).

Pazarlama performansı, uyarlanabilirlik, verimlilik ve etkinlikten oluşan üç boyutlu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Uyarlanabilirlik, bir kuruluşun çevredeki dalgalanmalara uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Verimlilik, bir kuruluşun girdileri ve çıktıları arasındaki ilişkileri içermektedir. Etkinlik boyutu ise, bir kuruluşun hedeflerini rekabet, pazar talepleri ve kurumsal yetenekler dâhil olmak üzere belirli çevresel koşullar dahilinde uygulama yeteneğini belirtmektedir (Bowie vd. 2014, 2-3). Pazarlama performansı, satış büyümesi, müşteri büyümesi ve yeni pazar ile ölçülmektedir. Daha yüksek rekabet gücü, pazarlama performansını artırmaktadır. Pazarlama yöneticilerinin pazarlama kararlarının etkinliğini ve verimliliğini değerlendirme talebi, pazarlama kararlarının etkisini değerlendirmek için çeşitli pazarlama performansı önlemlerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.

Araştırmacılar, pazarlama performansını değerlendirmek için finansal ve finansal olmayan önlemlerin bir kombinasyonunun gerekli olduğunu belirtmişlerdir (Ateke ve Iruka 2015, 25). Satış büyümesi, bir ürünün pazar performansını ölçmek için kullanılan bir kavramdır. Satış büyümesi, pazar payındaki büyüme kaynağıdır. Satış artışı, tüm araştırmacılar için pazar oluşturan performans değişkenlerinden biri olarak kullanılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerini organizasyonel performansla ilişkilendiren pazarlama ölçümleri, pazarlama yönetimini kurumun karar alma ve işletme süreçleriyle bütünleştirmede hayati öneme sahiptir. Pazarlamanın, strateji oluşturma sürecindeki sınırlı rolünün, pazarlamacıların pazarlama faaliyetlerinin örgütsel performansa katkısını ölçmek ve iletişim kurmak için mücadele etmeleri gerçeğinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Pazarlama performansı ölçümlerini başarıyla kullanan şirketler, pazarlamayı işletme performansından ayrı bir işlev olarak görmemektedir. Aksine, pazarlama performansı ölçümlerinden alınan dersler, pazarlamada stratejik karar alma sürecine etkin bir şekilde dâhil edilmektedir (Mills 2010, 3-4).

4.3.3. Firma İnovasyon Performansı

Ekonomik küreselleşmenin evrimi ile, işletmeler arasındaki rekabet giderek daha şiddetli hale gelmekte ve inovasyon gittikçe önem kazanmaktadır. İnovasyon, küresel pazar rekabetinde başarının anahtarı değil, aynı zamanda bir işletmenin işleyişinde ve üretiminde önemli bir rol oynamaktadır (Zhai vd. 2018, 1). Literatüre bu kavramı kazandıran 1883-1950 yılları arasında yaşamış olan Avusturyalı klasik iktisatçı Joseph A. Schumpeter olmaktadır. 1942 yılında yenilik konusundaki düşüncelerini, kaleme almış olduğu “Capitalism, Socialism and Democracy” adlı eserinde yine kendi söylemi olan “yaratıcı yıkım” yaklaşımı çerçevesinde açıklamaktadır. Bu yaklaşımına göre, yenilikte bulunmayan, yenilikçi olmayan girişimci özelinde kurumların rekabet gücü azalmaktadır. Rekabet gücü azalan işletmenin performansının azalması ise kaçınılmaz bir durumdur (Gözen 2018, 55). İnovasyon performansı, kurumsal inovasyon faaliyetlerinin kapsamlı bir değerlendirmesidir. Geniş anlamda yenilik performansı ve dar anlamda yenilik performansına bölünebilmektedir. Dar anlamda inovasyon performansı, inovasyon verimliliğine ve yeni ürünlerin araştırma ve geliştirme hızı, yeni teknolojiler ve yeni ekipman dahil inovasyonun ürettiği değere odaklanmaktadır. Geniş kapsamlı

inovasyon performansı, inovasyon sonuçlarının değerlendirilmesi ve kurumlardaki tüm inovasyon süreciyle ilgilidir. Yenilikçilik performansını farklı açılardan değerlendirmede çeşitli çalışmalar vardır (Hong vd. 2019, 3). Firma, önemli teknolojik sorunları çözerek firma için ekonomik değer oluşturan icatlar oluşturulduğunda, yenilikçilik performansı arttırılmaktadır. Yenilik faaliyetleri, yeniliklerin uygulanmasını sağlayan veya sağlaması tahmin edilen bilimsel, teknolojik ve ticari adımlardır. Yenilik, organizasyonel öğrenme ile ilgili olup, yeni fikir, süreç, mal ve hizmetlerin tanımlanması, kabul edilmesi ve üretilmesi olarak ifade edilmektedir. Yeniliğin genel özelliklerinden biri ise gerçekleştirilmiş olmasıdır (Erdem 2019, 92).

Bir işletmenin yenilik performansı ürün ve süreç yeniliklerinden oluşmaktadır. Ürün yenilikleri pazara ve müşteriye odaklanmaktadır. Süreç yenilikleri ise işletmenin iş faaliyetlerine dolayısıyla verimliliği arttırmaya odaklanmaktadır. İnovasyon performansı, girişimci firmaların sürekli inovasyon aktivitesini uzun vadeli girişimcilik başarısının kilit kaynağı olarak kabul eden entelektüel sermaye kazanma fırsatıdır. İnovasyon performansı, değerli mirası korumak, yeni teknikler öğrenmek, problem çözmek, temel yetkinlikler oluşturmak ve yeni durumlar başlatmak için bir kaynaktır (Jabbouri vd. 2016, 862). Liderlerin yenilikçi uygulamaların başarılmasındaki katkısının ve etkisinin yanında, kurum kültürü ve yapısı da yenilikçi bir işletme olma sürecinde önemli etkiye sahiptir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve kalıcı üstünlük sağlayabilmeleri yapıcı, yenilikçi bir örgüt yapısı ve kurum kültürüne sahip olmaları ile mümkündür. Piyasadaki gelişmeleri ve değişimleri takip etmek için gereken yeni verilerin oluşturulması ve elde edilmesi için de yeni çabalara gereksinim vardır (Şahin 2015, 98-100).

4.3.4. Firma Büyüme Performansı

Firma büyüme performansı akademik çalışmalarda, piyasa uygulayıcıları tarafından, firmaların sağlık ve başarısının önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Hızlı ve yüksek büyüme performansı sergileyen firmalar yatırımcılar tarafından ödüllendirilmekte ve piyasada daha fazla söz sahibi olabilmektedirler. İşletmelerin büyümesi biyolojik hayat evrelerine benzemektedir.

İşletmelerde canlı varlıklar gibi doğar, büyür, gelişir ve ölürler. Bundan dolayı büyüme işletmenin doğal bir sürecidir. Büyüme, bir işletmenin maddi ve beşeri unsurlarından meydana gelen değişimler ve gelişmelerdir. Büyüme denildiğinde akla iki zaman aralığındaki büyüklükte meydana gelen değişimler gelmektedir (Altındağ 2019, 80). Bir işletmenin büyümesi, bir defada olmak zorunda kalmadan birkaç şekilde olabilmektedir. Büyüme şekilleri şunlardır: gelirler, toplam satışlar, müşteri sayısı, çalışan sayısı, sunulan ürünler ve ihtiyaç duyulan tesislerdir (Omelogo 2019, 5). Firmaların büyümesinde çeşitli güdüler mevcuttur. Bir firmayı büyümesinde en temel güdü ekonomiktir. Firmalar büyüme sağlayarak maliyetlerini düşüş sağlamak, üretim kalitelerinde gelişme göstermek, pazarlarında büyümek, büyüme ile sağlanacak olan finansal kolaylıklardan yararlanma gibi konularda fırsatları yakalamak istemektedirler. Başka bir deyişle, büyük ölçek üretiminde bulunmanın sağlamış olduğu üstünlüklerden faydalanmak istemektedirler. Sadece büyüme güdüsü, ekonomik kaynaklı olmayıp büyüme isteğinde psikolojik etmenlerde etkili rol oynamaktadır (Özkul 2013, 126).

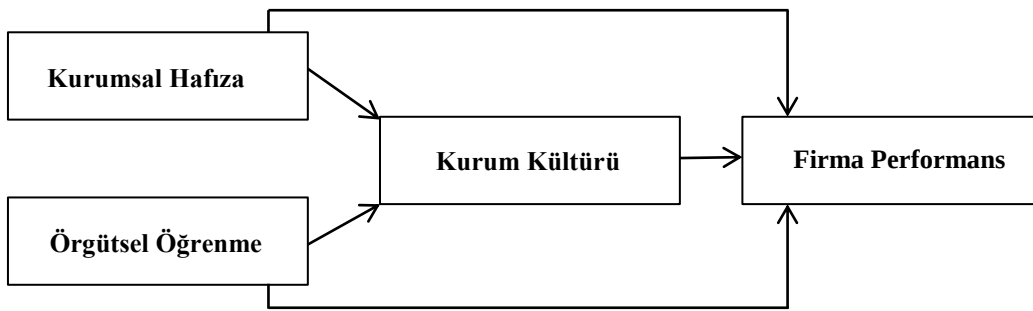
5. KURUMSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KURUM KÜLTÜRÜ ARACILIĞIYLA FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.1. Araştırma Yöntemi

Çalışmada nicel araştırma yöntemi (anket toplama ve analizi) kullanılmıştır. Yapılan araştırma öncesinde detaylı bir literatür araştırması yapılarak, kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmenin kurum kültürü aracılığıyla firma performansı üzerindeki etkisini saptamak maksadıyla anket soruları hazırlanmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan ölçekler, araştırmada kullanılan anakütle, örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracı bu bölüm altında detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

5.2. Araştırma Modeli ve Ölçeğinin Oluşturulması

Araştırmada ilişkileri incelenecek olan değişkenler için oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 13’de gösterilmektedir. Bu modelde kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenme bağımsız değişkenlerdir. Kurum kültürü aracı değişken olup bu ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. Firma performansı ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir. Bu değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri, bilişim ve teknoloji firmasında çalışmakta olan katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda, SPSS programı aracılığıyla yapılan analiz sonuç ve yorumları aşağıdaki bölümlerde detaylı olarak açıklanmaktadır.



Şekil 13. Araştırma Modeli

Araştırma ölçeğinin oluşturulmasında, literatürde sıklıkla kullanılan ölçekler tercih edilmiştir. Araştırma kapsamındaki faktörlere ilişkin ölçekler kapsamlı olarak anket formunda birleştirilmiş olup, yararlanılan ölçeklere ilişkin kaynaklar aşağıdaki Tablo 4’te gösterilmektedir.

Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Kaynakları

Ölçek	Soru Sayısı	Alınan Kaynak
Kurumsal Hafıza	12	Dunham, A. H., Burt, C. D. B. (2011)
Örgütsel Öğrenme	50	Chegus, M. (2018)
Kurum Kültürü	16	Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011)
Firma Performansı	12	Vorhies ve Morgan (2005), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Rozenzweig ve Diğerleri (2003), Lynch ve Diğerleri (2000), Vorhies ve Diğerleri (1999), Chang ve Diğerleri (2003), Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra ve Diğerleri (2002), Baker ve Sinkula (1999), King ve Zeithaml (2001).

Çalışmada incelenen bağımsız değişkenlerden birisi olan kurumsal hafıza ölçeğinde; “çalışma arkadaşlarından”, “amiri olduğunuz çalışanlardan” ve “yöneticilerden gelen istekler” olarak üç ayrı boyutta inceleyen Dunham ve Burt’un (2011) çalışmasından yararlanılmıştır. Bir diğer bağımsız değişken olan örgütsel öğrenme, Chegus’un (2018) yılındaki çalışmasından yararlanılarak normatif ve betimsel örgütsel öğrenme olarak ele alınmıştır. Normatif örgütsel öğrenme beş ayrı boyutta; “amaç ve misyon şeffaflığı”, “paylaşılan liderlik ve katılım”, “deneyim”, “bilgi transferi”, “takım çalışması ve grup problem çözümü” olarak ele alınmıştır. Betimsel örgütsel öğrenme ise, “bilgi edinme”, “bilgi dağıtımı”, “paylaşılan yorum”, “bildirimsel bellek” ve “işlemsel bellek” olarak beş ayrı boyutta ele alınmıştır. Kurum kültürü Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle (2011) çalışmasından faydalanılmıştır. Kurum kültürü; “kurumun baskın özellikleri”, “çalışanların yönetimi”, “kurum tutkalı” ve “başarı kriterleri” olarak dört boyutta incelenmektedir. Bağımlı değişken olan firma performansı ise; Vorhies ve Morgan (2005), Venkatraman ve Ramanujan (1986), Rozenzweig ve arkadaşları (2003), Lynch ve arkadaşları (2000), Vorhies ve arkadaşları (1999), Chang ve arkadaşları (2003), Antoncic ve Hisrich (2001), Zahra ve arkadaşları (2002), Baker ve Sinkula (1999), King ve Zeithaml (2001) adlı araştırmacıların geliştirmiş oldukları ölçeklerden alınmış olup, “mali performans” ve “büyüme performans” olarak iki alt boyutta incelenmektedir.

5.3. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma, Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren bilişim ve teknoloji firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Marmara Bölgesi, İstanbul gibi büyük bir megakenti ve önemli sanayi şehirlerini de bünyesinde barındırıyor olması sebebiyle, anket çalışmasının bu bölge dâhilinde daha sağlıklı yürütülebileceği düşünülmüştür. Bu çalışma kurumsal hafıza, örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve firma performansı ile ilişkisini ve alt boyutlarının ölçülmesi amacıyla yapılan bir araştırmadır. Kurumların en temel amacı rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek ve bu doğrultuda kurumu yönetebilmektir. Bilişim ve teknoloji sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan anket çalışması ile kurumların daha verimli ve daha yüksek performansa sahip olmalarına katkı sağlanabilecektir.

Tüm anakütle birimlerine ulaşmak mümkün olmadığından örnekleme yapılmış olup örnek büyüklüğü şu şekilde hesaplanmıştır (Albayrak 2019, 47):

p: İlgili firmalardaki çalışanların oranı

q: (1-p)

Z: %95 güvenlik düzeyinde normal değer ($\pm 1,96$)

e: Tolerans düzeyi ($\pm 0,05$)

$$n = p * q * (Z / e)^2$$

Ana kütlede p ve q değerleri bilinmediğinde maksimum varyansı veren değer 0,5 kullanılmaktadır.

$$n = 0,5 * 0,5 * (1,96 / 0,05)^2 = 384$$

Sosyal bilimlerde araştırmacılar tarafından genellikle kabul edilen güven aralığının %95 olmasından dolayı, Z değeri 1,96 olarak esas alınmış ve böylelikle minimum örneklem büyüklüğü yukarıda hesaplanmıştır. Örnek birimlerine tesadüf olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

5.4. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın bir metot olan anket yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak önceki bölümde belirtilen ölçeklerin derlenip uyarlanmasıyla anket oluşturulmuştur. Likert yöntemi diğerlerine göre daha basit olan ölçek olmasıyla zaman içinde tercih edilen bir yöntem olmaktadır. Likert toplam değerlendirme yöntemi, literatür araştırmalarında çok yaygın bir biçimde kullanılmakta olup, soru formlarında ve ölçme araçlarında en sık görülen ölçek türü olarak sunulmaktadır. Preston ve Colman araştırmacıları tarafından farklı Likert türleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada 2, 3 ve 4 yanıt kategorisine sahip olunan ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik açısından olumsuz olarak değerlendirilmesini anketi cevaplayan katılımcıların duygularını yeterince ifade edememesi olarak açıklamışlardır. 5 ve 6 yanıt kategorisine sahip olan ölçeklerin orta, 7 ve 10 yanıt kategorisine sahip ölçeklerin ise, en yüksek güvenilirlik, geçerlilik ve kullanıcı tercihi değerlerine sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Bunun sonucunda araştırmada veri toplama metodu olarak ölçek, 7'li Likert düzeninde gerçekleştirilmiştir (Coşar 2018, 96). Konu ile ilgili yapılan literatür araştırmaları sonucu 90 soruluk bir soru havuzu oluşturulmuş ve 7'li Likert sisteminde katılımcılara uygulanmıştır. Anket formu **EK-1** olarak tezin sonuna eklenmiştir. Kurumsal hafıza ölçeğinde kullanılan 7'li Likert değerler: “(1) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Belirli aralıklarla, (4) Bazen, (5) Zaman zaman, (6) Sıklıkla ve (7) Her zaman” şeklinde alınmıştır. Örgütsel Öğrenme ve Kurum Kültürü ölçeğinde kullanılan 7'li 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” şeklinde alınmıştır. Firma performansı ölçeğinde kullanılan değerler ise; “(1) Çok Düşük (2) Düşük (3) Ortalamanın Altı (4) Ortalama (5) Ortalamanın Üstü (6) Yüksek, ve (7) Çok Yüksek” düzeninde gerçekleştirilmiştir.

Öncelikle detaylı bir literatür araştırma sonucu oluşturulan anketin, bilişim ve teknoloji firmalarında çalışan katılımcılara hem online olarak hem de elden dağıtılması sağlanmıştır. Anket formlarının uygulanması öncesinde, ankette bulunan ifadeler verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak

kullanılacağı açıklanmış, toplanacak verilerin örgütlere zarar verecek biçimde, başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu nedenle, anket formlarındaki ifadeleri doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içten cevap verdikleri varsayılmaktadır. Anketin tamamen bilimsel bir amaca hizmet ettiğini ve toplanan verilerin istatistiksel programlar aracılığı ile doktora tezi için kullanılacağı ayrıca güven ortamının sağlanması için anketi dolduran bireylere isimsiz olarak da doldurulabileceği bildirilmiştir. Yüz yüze görüşme metodunun bir avantajı olarak, anketin doldurulduğu esnada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmek sağlanmıştır. Bunun sonucu olarak, uygun doldurulmaması veya çeşitli eksikliklere sahip anketlerin önüne geçilmiştir. Ayrıca online platformda hazırlanan anket sayesinde katılımcıların anketi eksiksiz doldurması sağlanmıştır. Toplanan anketlerin büyük bölümü yüz yüze görüşme şeklinde olup, 518 adet anketin eksiksiz olarak karşı taraftan teslim alınması sağlanmıştır. Gönderilen anketlerden 117 adet ise online olarak geri dönüşü sağlanmış olup, bunun sonucunda toplam 635 adet verinin analize yeterli olması sonrasında, SPSS programı aracılığıyla yapılan analiz sonuç ve yorumları aşağıdaki bölümlerde detaylı olarak belirtilmektedir.

5.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın odak noktası teknolojiyi yoğun şekilde kullanan hizmet ve üretiminde bulunan firmalardır. Araştırma ağırlıklı olarak Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren bilişim ve teknoloji firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Marmara Bölgesi, İstanbul gibi büyük bir megakenti ve önemli sanayi şehirlerini de bünyesinde barındırıyor olması sebebiyle, anket çalışmasının bu bölge dâhilinde daha sağlıklı yürütülebileceği düşünülmüştür. Araştırma örneklemi, katılımcıların 292 kadın, 343 erkek olmak üzere 635 kişi üzerinden anket yapılmıştır. Özellikle teknoloji yoğun firmaların seçilmesinin nedeni, anket için kullanılan ölçeklerin kurumsal hafıza, örgütsel öğrenme, kurum kültürü ve firma performans ilişkisinin bu kurumlarda en doğru ölçümleyebilecek örgüt tipleri olmalarından kaynaklanmaktadır.

Araştırmada veriler, kurumlarda çalışan orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler ve işletme sahipleri üzerinden toplanılmış olup, finansal bilgilerin bu kitle tarafından daha doğru ve tutarlı bir şekilde cevaplanacağını düşünülmüştür.

5.6. Verilerin Analizi

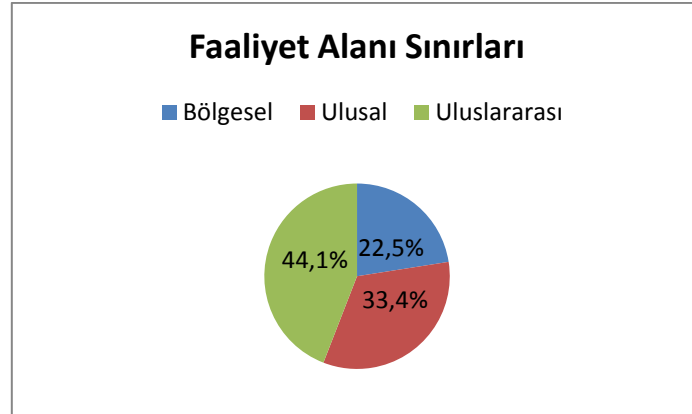
Gerçekleştirilen analizler bu akademik çalışmada bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Literatürde mevcut çalışılmış ölçekler referans alınarak hazırlanmış olup, örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığına göre toplamda 635 kişiden veriler toplanarak değerlendirilmiştir. Toplanan anket verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, faktör, korelasyon ve regresyon analizi bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Demografik verilerin analizinde frekans ve yüzde grafik analizleri için Excel programından yararlanılmıştır. İstatistik analizleri sonucundaki veriler ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde analizlerle birlikte açıklanmaktadır.

5.7. Demografik Özellikler

Toplanan anket veriler üzerinden yapılan demografik analizler sonucunda ortaya çıkan tablolar ve bulgular bu bölüm altında detaylı bir şekilde incelenmiştir. Anketi cevaplandıran çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim vb. gibi özelliklerinin veriler üzerinde ve araştırma bulguları için önemi bulunmaktadır.

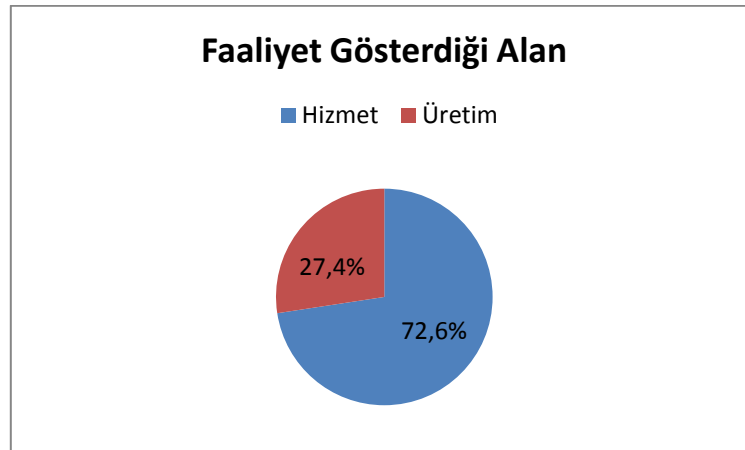
Anket çalışmasında faaliyet alanı sınırları parametresi firma büyüklüklerini ölçebilmek amacıyla bölgesel, ulusal ve uluslararası olmak üzere üç farklı boyutta incelenmiştir. Araştırmaya katılan toplam 635 kişinin faaliyet alanı sınırları Şekil 14'de gösterilmekte olup ilgili demografik veriler incelendiğinde %22,5'i (143 kişi) bölgesel faaliyet gösterirken, %33,4'ü (212 kişi) ulusal olarak faaliyet sınırları içerisinde bulunmaktadır. Uluslararası faaliyet gösteren örgütlerin oranı ise %44,1'i (280 kişi) olarak belirlenmiştir. Buna göre, toplanan verilerin çoğunluğunun uluslararası firmalardan oluşması ana kütlenin doğru bir şekilde seçildiğini göstermektedir.

Şekil 14. Araştırmaya Katılanların Faaliyet Alanı Sınırları



Araştırmaya katılan toplam 635 kişinin faaliyet gösterdiği alan aşağıda Şekil 15’de gösterilmekte olup, ilgili demografik verilere bakıldığında %72,6’sı (461 kişi) hizmet, %27,4’ü (174 kişi) üretim alanında faaliyette bulunmaktadır. Bu durum, Bilişim ve Teknoloji firmasında çalışan katılımcıların çoğunluğunun üretim alanına nazaran hizmet alanında faaliyet gösterdiğini işaret etmekte olup, katılımcıların büyük çoğunluğunun bu faaliyet alanında işletmenin hedefleri çerçevesinde çalışarak yaşamlarını devam ettirmektedirler.

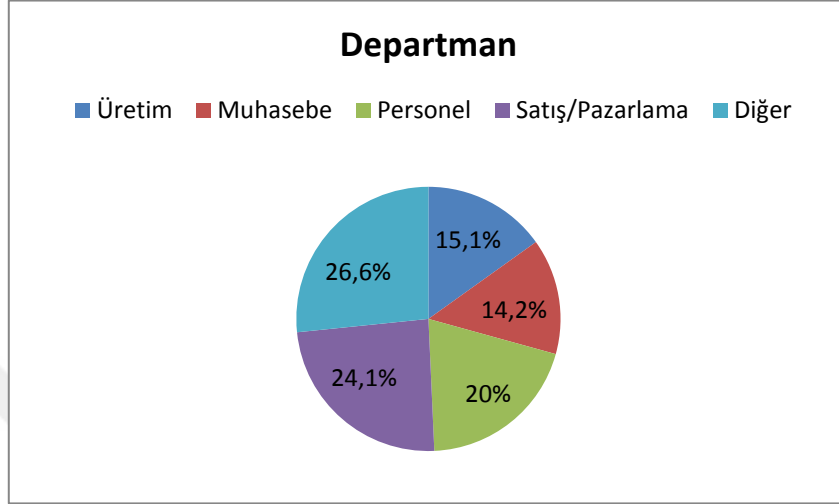
Şekil 15. Araştırmaya Katılanların Faaliyet Gösterdiği Alan



Araştırmaya katılan toplam 635 kişinin çalıştığı departman ile ilgili demografik veriler Şekil 16’da gösterilmekte ve bu verilere bakıldığında %15,1’i (96 kişi) üretim, %14,2’si (90 kişi) muhasebe, %20’si (127 kişi) personel, %24,1’i (153 kişi) satış/pazarlama ve %26,6’sı (169 kişi) diğer bölümde çalıştığı görülmektedir.

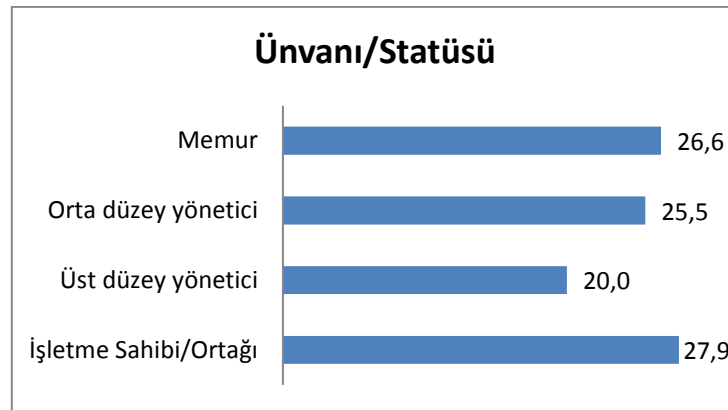
Katılımcıların çoğunluğunun satış/pazarlama departmanı ve diğer departmanda çalışanların oranları diğerlerine nazaran daha çok olup, en düşük oran ise muhasebe departmanında çalışan katılımcılar tarafından sağlanmaktadır.

Şekil 16. Araştırmaya Katılanların Departmanı



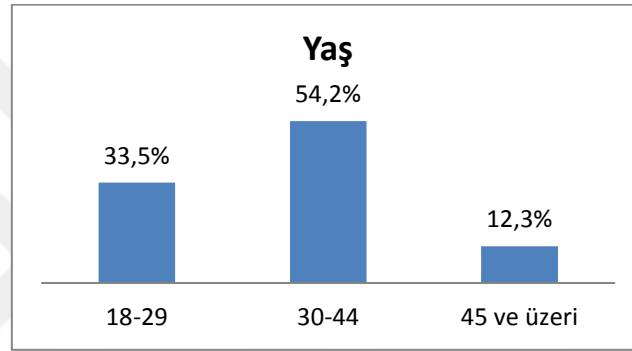
Deneysel araştırmamızın katılımcılarının unvanları ile ilgili soruya verilen cevaplar Şekil 17’de gösterilmiş olup, bu veriler incelendiğinde %26,6’sı (169 kişi) memur, %25,5’i (162 kişi) orta düzey yönetici, %20’si (127 kişi) üst düzey yönetici ve %27,9’u (177 kişi) ise işletme sahibi ya da ortağı olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 17. Araştırmaya Katılanların Ünvanı/Statüsü



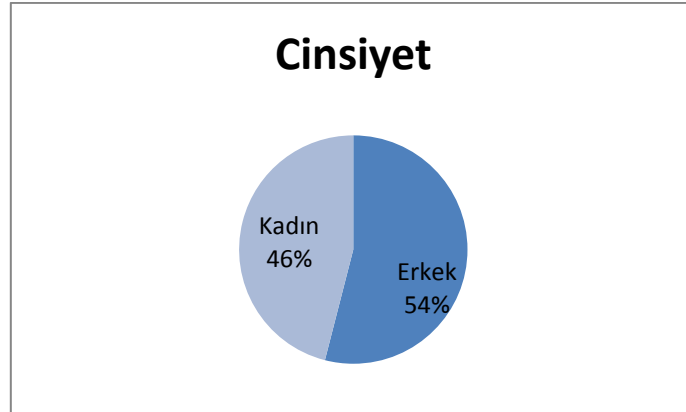
Araştırmaya katılan toplam 635 kişinin yaş ile ilgili demografik veriler aşağıda Şekil 18’de gösterilmekte olup, bu verilere bakıldığında, katılımcıların yaşlarının üç grupta ele alınarak yaş aralıkları çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Ankete katılım gösteren bireylerin yaş verilerine bakıldığında, 18 ile 29 yaş aralığında %33,5’i (213 kişi) bulunmakta, 30 ile 44 yaş aralığında %54,2’si (344 kişi) bulunmakta ve 45 yaş ve üzeri grupta ise %12,3’ü (78 kişi) bulunmaktadır. Bu veriler doğrultusunda katılımcıların çoğunluğunun 30 ile 44 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir.

Şekil 18. Araştırmaya Katılanların Yaş Bilgisi



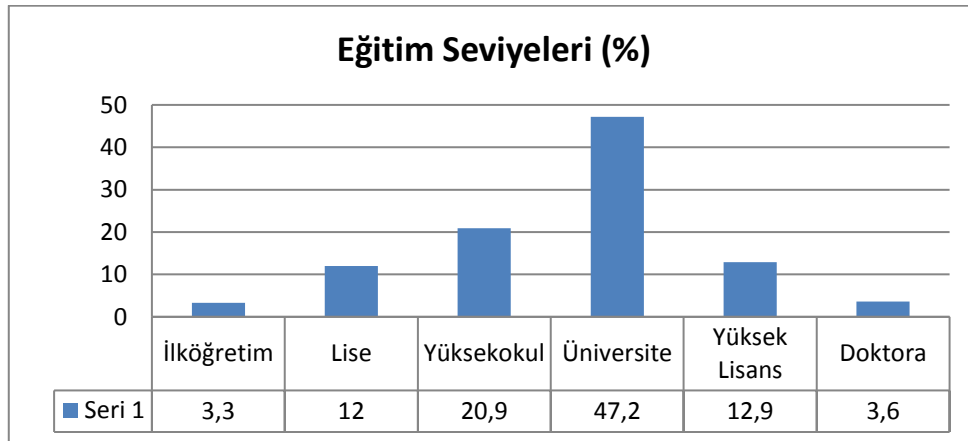
Bu deneysel çalışmada araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetleri Şekil 19’da gösterilmekte olup bu veriler ışığında % 46’sı (292 kişi) kadın, % 54’ü (343 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Ancak son yıllarda eğitim ve iş alanlarında fırsat eşitliğinin artması, kadınların iş yaşantısında daha aktif roller üstlenmesine işaret etmektedir. Buna ek olarak, bayan katılımcıların bilişim ve teknoloji firmalarında aktif olarak rol aldıklarını teyit eden önemli bir göstergedir.

Şekil 19. Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti



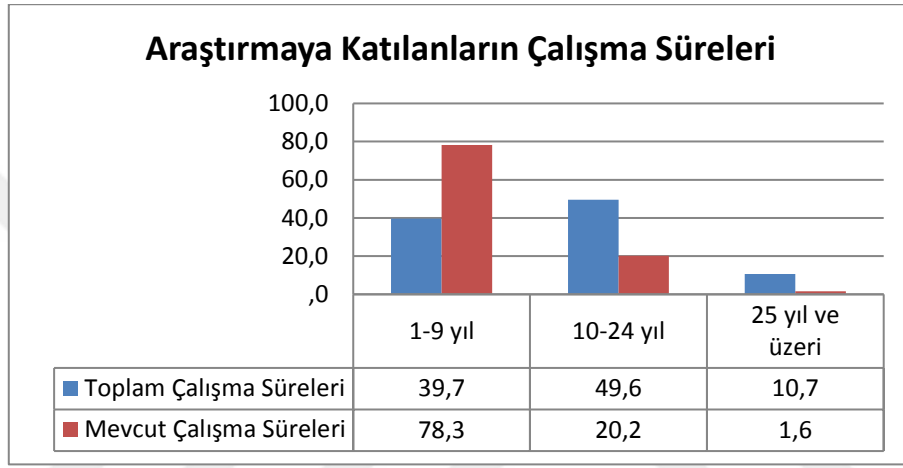
Araştırmaya katılan 635 kişinin eğitim ile ilgili demografik verileri Şekil 20’de gösterilmekte olup, bu verilere bakıldığında %3,3’ü (21 kişi) ilköğretim mezunu, %12’si (76 kişi) lise mezunu, %20,9’u (133 kişi) yüksekokul mezunu, %47,2’si (300 kişi) üniversite mezunu, %12,9’u (82 kişi) yüksek lisans mezunu olup, yüzde 3,6’sı (23 kişi) doktora seviyesinde eğitim almış olduğu görülmektedir. Bu oran gerçekleştirilen çalışmanın katılımcılar tarafından anlaşılacak uygun bir şekilde cevaplandırılma ihtimalini artırmaktadır. Bu veriler ışığında; kurum içerisinde faaliyet gösteren katılımcıların sahip oldukları eğitim düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Şekil 20. Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyeleri



Araştırmaya katılan toplam 635 kişinin toplam ve mevcut çalışma süreleri ile ilgili demografik veriler Şekil 21’de gösterilmiştir. Bu veriler incelendiğinde 1 ile 9 yıl arasında toplam çalışma süreleri %39,7’si oluştururken, mevcut çalışma süreleri ise yüzde 78,3’ü olmaktadır. 10 ile 24 yıl arasında toplam çalışma süreleri 49,6’sı iken, mevcut çalışma süreleri ise yüzde 20,2’i olmaktadır. 25 yıl ve üzerinde toplam çalışma süreleri %10,7 iken mevcut çalışma süreleri ise yüzde 1,6’sı olmaktadır.

Şekil 21. Araştırmaya Katılanların Çalışma Süreleri



5.8. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Veri toplama yöntemi (anket, mülakat veya gözlem) her ne olursa olsun, bilimsel araştırmaların temel amacı, araştırmacının cevabını aradığı soru veya problemlere doğru (inandırıcı) cevap verebilmektir. Her insan gibi araştırmacılar da olgulara ve problemlere oluşturucu yeteneklerine, hayal güçlerine, sezgilerine ve sübjektif değerlendirmelerine dayalı olarak izahlar ve çözümler getirmektedir. Bilimsel yöntem ise, cevabı aranan soruya yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bunun için yapılan araştırmalarda iki noktaya özel bir önem verilmektedir. Bunlar ise; güvenirlilik ve geçerliliktir. Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Bunun için ‘ölçekte yer alan sorularla gerçekten ölçmeyi amaçladığımız şeyi ölçebilir miyiz?’ sorusunu yöneltmek gerekmektedir. Başka bir bakış açısı ile geçerliliği ölçüm değerlerindeki gözlemlenen farklılığın, sistematik veya tesadüfi hatadan kaynaklanmaktan ziyade, ölçülen özellikler açısından nesneler arasındaki gerçek farklılığı yansıtmaya derecesi olarak da ifade edilmektedir. Gerçek anlamda geçerliliğe sahip bir ölçüm için

sistematiik hata ve tesadüfi hata sıfır olmak durumundadır. Ölçümlerde gözlemlenen farklılıklar nesneler arası gerçek farklılıkları yansıttığı düşünölmektedir (Coşkun vd. 2017, 130). Güvenirlik, anketin ölçmek istediğı özelliğı ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir durumdur. Yapılan güvenirlik analizi ile ölçümdeki verilerin birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları, birbirleriyle yakınlıkları, homojen bir yapıyı açıklayabilecek şekilde bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırılmaktadır. Güvenirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilmektedir. Ölçek güvenirliliğini test etmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayı ölçeğı oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılmaktadır. Cronbach Alfa (α) Katsayısı (0) ile (1) arasında değişen değerler almakta olup; güvenirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğın güvenilir olduğı söylenebilmektedir (Okumuş 2013, 49).

Tablo 5. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha (α) değeri
Kurumsal Hafıza	12	0,852
Örgütsel Öğrenme: Normatif	21	0,778
Örgütsel Öğrenme : Betimsel	29	0,874
Kurum Kültürü	16	0,923
Firma Performansı	12	0,904
Tüm Değişkenler	90	0,952

Araştırmada bir sonraki aşama olan faktör analizine geçilmeden önce çalışmanın tüm ölçekleri ayrı ayrı ve genel olarak güvenilirlik testi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir alt boyut üzerinde uygulanmıştır. Güvenilirlik testi sonucunda Tablo 5’de göröldüğü üzere bütün değişkenler kabul edilen limit değerin üzerindedir. Bu yüzden ölçekler üzerinde soru çıkartma, iptal etme veya ekleme gibi herhangi bir güncelleme yapılmamıştır. Genel olarak yapılan güvenilirlik testinde de 0.952 gibi yüksek bir değer elde edilmiştir. Güvenilirlik testi sonuçlarına göre, ölçekteki bütün soruların katılımcılar tarafından doğru bir şekilde ve aynı yönde algılandığı ortaya çıkmaktadır. Böylelikle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği tekrar test edilip, ispatlanmıştır. Bununla birlikte; güvenilirlik analizi tek başına yeterli

olmamakta ve ölçeğin yapılan araştırma üzerinde geçerli olmasının da analizi yapılmıştır.

Geçerlilik, araştırmacının ölçmeyi amaçladığı olguyu ölçebilme becerisidir. Bir başka deyişle, araştırmacının kullandığı ölçme aracı yardımıyla elde ettiği ampirik ölçümlerin, incelendiği kavramı gerçek manasıyla ölçüp ölçmediğidir. Geçerlilik, kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin amaca yönelik olarak yararlı olmasıdır (Yıldırım 2017, 171). Verilerin ölçüm amacı hakkında doğru bilgi verme derecesi yararlılığı ve kullanışlılığı ifade etmektedir. Doğru bilgi verme derecesi düşükse söz konusu bilgiler kullanılamaz. Herhangi bir araştırmada, ölçüm verilerine bakarak genelleme yapmadan önce bilim insanlarının araştırma süreci ve toplanan verilerin geçerliliği hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Araştırmada uygulanan istatistiki analizlerin ve elde edilen bulguların değeri, “geçerliliğe” bağlıdır. Sürecin ve toplanan verilerin geçerlilik sorunu varsa, yapılan istatistiki analizler ne kadar iyi yapılmış olursa olsun araştırmanın veya ölçümün bilimsel değeri sınırlıdır. Geçerlilik analizi yöntemleri, ölçüm aracının türüne göre değişmektedir. Ölçüm verilerinin doğrulanmasını yapmak için geçerlilik analizinden önce güvenilirlik analizleri yapılmaktadır. Bununla birlikte, güvenilirlik analizleri tek başına yeterli olmayıp, aynı zamanda geçerlilik analizinin de yapılması gerekmektedir (Şencan 2005, 723).

Tablo 6. Değişkenler için KMO ve Bartlett Küresellik Testleri

Değişkenler	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	Bartlett Küresellik Testi		
		Yaklaşık Ki-Kare	df	Sig.
Kurumsal Hafıza	0,859	2658,975	66	0,000*
Normatif Örgütsel Öğrenme	0,915	3975,012	210	0,000*
Betimsel Örgütsel Öğrenme	0,930	8069,268	406	0,000*
Kurum Kültürü	0,950	4852,476	120	0,000*
Firma Performansı	0,931	3565,971	66	0,000*

* 0.00 anlamlılık düzeyinde

Araştırmada kullanılan bütün değişkenler için hesaplanan en düşük Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri 0.859 olup, kurumsal hafıza değişkeninde

bulunmaktadır. Diğer değişkenlerde ise örneklem yeterliliği 0.9 değerinin üzerinde mükemmel derecede olarak ifade edilebilmektedir. Bu veriler ışığında örneklem sayısı değişken sayısına göre oldukça yeterli bir düzeyde bulunmakta ve değişkenler keşifsel faktör analizine uygundur. Değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlılık derecesini ölçmek için istifade edilen Bartlett'in küresellik testinde ise dikkat edilmesi gereken değer, anlamlılık (sig.) olarak belirtilmektedir. Bu değer için olması gereken limit <0.05 olarak belirtilmektedir (Bilaloğlu 2019, 129). Tablo 6'da görüleceği üzere araştırmada incelenen bütün değişkenler için ilişki anlamlılık derecesi 0.000 olarak belirtilen limit değerinin uygun şekilde altındadır. Bartlett'in küresellik testi sonuçlarına göre bütün değişkenler arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Anket formunun geçerliliği, ölçeğin doğru seçilip seçilmediği, kullanılan ölçeğin ölçmek isteneni tam olarak ölçüp ölçmediği, anket sorularının istenen bilgiyi tam olarak sağlayıp sağlamadığı, soruların katılımcıları yönlendirip yönlendirmediği, her katılımcının kullanılan ölçeği aynı düzeyde anlayıp ve ona uygun cevaplar verip vermediği ile ilgilidir. Bu nedenle ankette yer alan ölçeği aynı düzeyde anlayıp ve ona uygun cevaplar verip vermediği ile ilgili bir durumdur. Ankette yer alan sorular uygulama ile tutarlı ve gerçeği yansıtacak şekilde olması gerekmektedir. Bir ankette yer alan sorular ölçme amacına uygun değilse, ölçülmek istenen özelliği doğru bir şekilde ölçebilme derecesine sahip değilse bu anketin geçerliliği yok demektir. Geçerlilik analizi yöntemleri, ölçüm aracının türüne ve disiplinler arası farklılıklara göre değişebilmektedir. Ayrıca doğrudan yapılan ölçümlerde geçerlilik, dolaylı yapılan ölçümlere göre daha yüksektir (Aslan 2019, 148-149).

5.9. Keşifsel Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda, anlamlı, kolay anlaşılabilir ve birbirinden bağımsız faktörler halinde açıklamak için yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir yaklaşımdır. Amaç, bir dizi orijinal değişken içerisindeki bilgiyi, en az bilgi kaybıyla daha küçük bir değişken kümesinin altında toplamanın bir yolunu bulmak, başka bir deyişle değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör analizi ölçülebilen ve gözlenebilen çok sayıdaki özelliğin arka planında yatan gerçek sebepleri yani gözlenemeyen ve ölçülemeyen gizli

boyutların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Kaya 2017, 123). Faktör analizi için alan yazında tanımlanmış olan iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar ise, açıklayıcı (keşfedici, exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) yaklaşımlardır. Açıklayıcı faktör analizi, bir değişken grubu arasındaki karşılıklı ilişkiler hakkında daha fazla bilgi toplamak için genellikle araştırmanın başlangıç safhalarında kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör ise bir dizi değişkenin temelinde yatan yapı ile ilgili belirli kuram ve hipotezleri test etmek (doğrulamak) için araştırmanın ilerleyen süreçlerinde kullanılan daha karmaşık ve gelişmiş bir tekniktir (Pallant 2017, 199).

KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) ve Bartlett'in küresellik testlerinden başarıyla geçen değişkenlerin ve ölçeklerin geçerliliğinin sınanması için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her bir değişken için ayrı ayrı yapılan keşifsel faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 7. Kurumsal Hafıza Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktörler		
	Yöneticilerden gelen istekler	Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	Çalışma arkadaşlarımdan gelen istekler
Çalışma arkadaşlarım iş konularıyla ilgili düşüncelerimi sormaktadır.			0,824
Çalışma arkadaşlarım, firmamızdaki önemli politika ve prosedürleri takip etmektedir.			0,703
Çalışma arkadaşlarım, kendi iş performanslarıyla ilgili benden geri bildirim istemektedir.			0,602
Çalışma arkadaşlarım firmamızın geçmişteki durumunu benden öğrenmektedir.	0,564		
Çalışma arkadaşlarım firmamızın politikaları hakkında genelde bana soru sormaktadır.	0,537		
Yöneticilerim firmamızın geçmişteki durumu hakkında bana soru sormaktadır.	0,774		
Yöneticilerim firmamızın politikaları hakkında bana soru sormaktadır.	0,795		
Yöneticilerim firmamızdaki önemli prosedürleri bana sormaktadır.	0,754		
Bana bağlı çalışanlar endüstri ile ilgili konularda benim düşüncelerimi istemektedir.		0,745	
Bana bağlı çalışanlar endüstri ile ilgili konularda tavsiyelerimi istemektedir.		0,801	
Bana bağlı çalışanlar endüstriyle ilgili bilgileri benden istemektedir.		0,809	
Bana bağlı çalışanlar yardım veya tavsiye alabilmem için beni başkasına yönlendirmektedir.	Dokuzuncu soru analizden çıkartılmıştır.		

Kurumsal Hafıza ile ilgili yapılan keşifsel faktör analizi Tablo 7’de gösterilmiş olup, bu faktörü oluşturan tüm bileşenlerin 0,537 ile 0,824 değerleri arasında faktör yükü aldığı tespit edilmiştir. Kurumsal hafıza ölçeğinde üç boyut (çalışma arkadaşlarımdan gelen istekler, amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler, yöneticilerden gelen istekler) olup, yapılan bu keşifsel faktör analizi ile bu değişkenler üç boyutta kümelenmekte ve herhangi boyut kaybı olmamıştır. Bu boyutların faktör yüklerinden sadece dokuzuncu soru 0.500 değerinin altında kaldığı için analizden çıkartılmış olup, diğer soruların hepsi faktör yükü olarak boyutlarda kümelenmiştir. 0.500’ün altında değer alan tüm faktör yükleri bilimsel açıdan herhangi bir şüpheye yer bırakmamak için korelasyon ve regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Tablo 8. Normatif Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktörler			
	Amaç ve Misyonun Şeffaflığı	Paylaşılan Liderlik ve Katılım	Deneyim	Bilgi Transferi ve Takım Çalışması
Firmamızın misyon açıklamasının çalışanlarca yaygın desteği ve kabulü bulunmaktadır.	0,652			
Firmamızdaki görev tanımları, tüm çalışanların uyması gereken değerleri de kapsamaktadır.	0,694			
Firmamızda hedeflere ulaşma konusunda bize kişisel değerlendirme fırsatı verilmektedir.	0,542			
Firmamızdaki üst düzey yöneticiler ve çalışanlar nelerin başarılması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.	0,643			
Firmamızdaki yöneticiler, genellikle potansiyel sorunların ve fırsatların belirlenmesine yardımcı olan faydalı geri bildirimler sunmaktadır.	0,659			
Firmamızdaki yöneticiler, önemli kararlar alırken genellikle çalışanları da sürece dâhil etmektedir.	0,644			
Genellikle çevredeki yeni fikirleri çalıştığım firmaya getiririm.	0,518			
Deneyimlerime göre, firmamızdaki yeni bireyler, işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaya teşvik edilmektedir.	0,676			
Firmamızdaki yöneticiler, iş süreçleri uygulamalarını iyileştirilmek için çalışanları da teşvik etmektedir.	0,562			
Firmamızda yararlı olabilecek yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	0,554			
Firmamızda çalışanların yenilikçi fikirleri genellikle yönetim tarafından ödüllendirilmektedir.		0,764		

Firmamızda personelin nasıl başarılı olduklarını anlayabilmek için sıklıkla başarılı iş süreçleri veya iş etkinlikleri konusunda konuşma fırsatı verilmektedir.		0,567		
Firmamızda başarılı uygulamaları diğer kurumlardan öğrenebilmemize izin veren bir sistemimiz bulunmaktadır.		0,705		
Firmamızın misyonuna nasıl ulaşılacağı konusunda bilgim bulunmamaktadır.			0,688	
Firmamızdaki üst düzey yöneticiler değişime direnir ve yeni fikirlerden korkarlar.			0,627	
Firmamızda çalışanlar tarafından gelen yeni fikirler yönetim tarafından ciddiye alınmamaktadır.			0,613	
Firmamızda başarısızlıklar yapıcı ve iyileştirici olarak nadiren tartışılmaktadır.			0,606	
Firmamızdaki yöneticiler aşırı savunmacı olmadan eleştiriyi kabul edebilmektedir.				0,531
Firmamızda karşılaştığımız problemlerin çözümünde resmi olmayan gruplar oluşturmamaktayız.				0,819
Firmamızdaki mevcut uygulamalar, bir yöneticiyle görüşmeden önce diğer çalışma arkadaşlarımızla sorunları birlikte çözmeye teşvik etmektedir.	19. soru analizden çıkartılmıştır.			
Firmamızdaki çeşitli departman çalışanları tarafından problem çözme grubu oluşturulabilmektedir.	21. soru analizden çıkartılmıştır.			

Normatif örgütsel öğrenme ölçeğinin keşifsel faktör analizi Tablo 8’de gösterilmekte olup, her bir değişkenin değerleri dört faktörde kümелendiği görülmektedir. Normatif örgütsel öğrenme üst boyutu toplamda dört alt faktöre bölünmüştür. Bu bölümde 0.500’ün altına düşen iki faktör yükü bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak, 19. ve 21. sorular analizden çıkartılmıştır. Diğer değişkenlerin faktör yükleri 0.500’ün üzerinde olup, bu boyuttaki tüm faktör yükleri 0,518 ile 0,819 değerleri arasında bulunmaktadır.

Tablo 9. Betimsel Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktörler				
	Bilgi Edinme	Bildirimsel Bellek	Bilgi Dağıtımı	İşlemsel Bellek	Paylaşılan Yorum
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenebilmek amacıyla onlarla bir araya gelmekteyiz.	0,696				
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlenmesi için şirket içi araştırma yapmaktayız.	0,713				
Firmamızda müşterilerimizi pazarda bilgi kaynağı olarak görmekteyiz.	0,681				

Firmamızda müşterilerimize, ne istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını sıklıkla sormaktayız.	0,725				
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla düzenli olarak bilgi toplarız.	0,649				
Firmamız içerisinde müşteri bilgisini paylaşmak normaldir.			0,733		
Firmamızdaki çalışanlar müşteri bilgilerine kolayca erişim sağlayabilmektedir.			0,719		
Firmamızdaki farklı departmanlardaki temsilciler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tartışmak için bir araya gelmektedir.			0,532		
Firmamızda müşteri bilgileri, fonksiyonel bölümler arasında paylaşılmaktadır.			0,571		
Firmamızda müşterilerimiz hakkında önemli bilgiler bir departman tarafından edinildiğinde, diğer departmanlarla paylaşılmaktadır.			0,614		
Firmamızdaki her departman tarafından müşterilerimizin bilgilerine kolayca erişim sağlanabilmektedir.			0,791		
Firmamızda müşterilerimizin endüstri hakkındaki bilgisini çoğu zaman resmi olmayan yollarla (örneğin öğle yemeğinde, ticaret sözleşmelerinde) toplarız.					0,631
Firmamızdaki yöneticiler arasında genellikle müşterilerimizin ne istediğine ilişkin anlaşmazlık bulunmaktadır.					0,628
Firmamızda, müşterilerimizi en iyi nasıl tatmin edeceğimiz konusunda çelişen görüşler yaşanmaktadır.					0,704
Firmamızda müşterilerimizin rekabetçi pozisyonları tarafımızdan bilinmemektedir.					0,655
Firmamız müşteri şikayetleri ile etkin bir şekilde ilgilenmek için standart prosedürlere sahip değildir.					0,643
Firmamızda müşterilerimizin genel iş hedefleri ile ilgili bilgileri tutarız.		0,679			
Firmamızda müşterilerimizin hangi pazarlarda rekabet ettiğine dair bilgileri tutarız.		0,648			
Firmamızda müşterilerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiye sahibiz.		0,736			
Firmamızda müşterilerimizin AR-GE çalışmaları ile ilgili bilgilere sahibiz.		0,700			
Firmamızda müşterilerimizin satış hedefleri hakkında birçok şey bilmekteyiz.		0,762			
Firmamızda müşterilerimizin geçen yıl kullandıkları pazarlama stratejilerini		0,641			

bilmektedir.					
Firmamızda müşterilerimizin rutin satın alma siparişlerini işleme koyabilmek amacıyla prosedürlerimiz bulunmaktadır.				0,587	
Firmamızda memnun kaldığımız müşterilerle geçmiş deneyimlerimiz yoluyla nasıl en iyi şekilde ilgileneceğimizi öğrenebilmektedir.				0,607	
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için takip ettiğimiz standart prosedürlere sahibiz.				0,738	
Firmamızın sahip olduğu tecrübe, müşterilerimize hangi soruları sorduğumuzu öğretmektedir.				0,713	
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimiz hakkında yeni bilgilerle karşılaştığında genellikle bu bilgilerin firmamızı nasıl etkileyeceğine görüş olarak katılmaktadır.	15. soru analizden çıkartılmıştır.				
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını yorumlama konusunda aynı tarafta olma eğilimindedir.	16. soru analizden çıkartılmıştır.				
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimize en iyi nasıl hizmet edileceği konusunda aynı fikirde olma eğilimindedir.	17. soru analizden çıkartılmıştır.				

Betimsel örgütsel öğrenme beklenen bir şekilde Tablo 9’da gösterildiği gibi, beş alt faktöre bölünmüştür. Bu ölçekte 0.500’ün altına düşen sadece üç faktör yükü bulunmaktadır. Bunlar 15. , 16. ve 17. Sorular olup analizden çıkartılmıştır. Diğer değişkenlerin faktör yükleri 0.500’ün üzerinde olup her bir değişken beş faktörde kümelenmişlerdir. En düşük faktör yükü 0.532, en yüksek faktör yükü ise 0.791 olarak atanmıştır. SPSS programı üzerinden analizler gerçekleştirilirken, faktör yükleri kontrolünde Eigenvalue serbest bırakılmıştır.

Tablo 10. Kurum Kültürü Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktörler	
	Çalışanların Yönetimi, Kurum Tutkallı ve Başarı Kriterleri	Kurumun Baskın Özellikleri
Firmamızda herkes çok fazla şey paylaşıyor gibi görünmektedir.		0,752
Firmamızda herkes dik durma ve risk alma konusunda isteklidir.		0,737
Firmamızda herkes rekabetçi ve başarı odaklıdır.		0,578

Firmamızda resmi prosedürler genellikle çalışanların ne yaptığını göstermektedir.		0,544
Firmamızda takım çalışması, fikir birliği ve katılım önemlidir.	0,622	
Firmamızda bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük önemlidir.	0,587	
Firmamızda rekabet gücü, yüksek talepler ve başarı önemlidir.	0,628	
Firmamızda iş ilişkisinde güvenlik, uygunluk, öngörülebilirlik ve istikrar önemlidir.	0,697	
Firmamızda sadakat, örgütsel bağlılık, karşılıklı güven ve takım çalışması önemlidir.	0,725	
Firmamızda inovasyon ve teknolojiye odaklanma önemlidir.	0,647	
Firmamızda rekabet ve hedef başarısı önemlidir.	0,650	
Firmamızda resmi kurallar ve politikalar, hiyerarşi için önemlidir.	0,553	
Firmamızda insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve ilgisi önemlidir.	0,749	
Firmamızda inovasyon ve ürün liderliği açısından en yeni ürünlere sahip olmayı isteriz.	0,796	
Firmamızda pazarda rekabetçi pazar liderliğini sürdürmek pazar liderliğini ele geçirmenin anahtarıdır.	0,696	
Firmamızda verimli ve güvenilir teslimat, zamanlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.	0,723	

Kurum kültür ölçeği boyutları (Kurumun baskın özellikleri, çalışanların yönetimi, kurum tutkalı, başarı kriterleri) olmak üzere dört boyut olup, yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda iki alt faktöre bölünmüştür. Kurumun baskın özellikleri birinci boyuta atanmış olup, diğer üç boyut Tablo 10’da görüldüğü üzere ikinci boyutta toplanmıştır. Değişkenlerin faktör yükleri 0.500’ün üzerinde olup tabloda görüldüğü üzere, her bir değişken iki faktörde kümelenmekte olup herhangi soru kaybı olmamıştır. En düşük faktör yükü 0.544, en yüksek faktör yükü ise 0.796 olarak atanmıştır.

Tablo 11. Firma Performansı Ölçeğinin Keşifsel Faktör Analizi

Sorular	Faktörler	
	Mali Performans	Büyüme Performans
Öz sermayenize oranla ortalama net kârlılığınız	0,779	
Vergi öncesi ortalama net kârlılığınız	0,805	
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,796	
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,662	

Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,674	
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,594	
Genel olarak kârlılık düzeyiniz	0,679	
Pazara sunduğumuz yeni ürün/hizmet sayısındaki artış		0,585
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış		0,599
Çalışan sayınızdaki artış		0,796
Yeni müşteri sayınızdaki artış		0,765
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz		0,611

Firma performansı ölçeği beklendiği üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Değişkenlerin faktör yükleri 0.500'ün üzerinde olup Tablo 11'de görüldüğü gibi her bir değişken iki faktörde kümelenmiş olup, herhangi bir soru kaybı yaşanmamıştır. Bu bölümde de 0.500'ün altına düşen faktör yükü bulunmamaktadır. Bu boyuttaki tüm faktör yükleri 0,585 ile 0,805 değerleri arasında değişmektedir. Performansın kendi içerisinde finansal olarak (mali) ölçülebilmesi adına kesin rakam sorulmamış olup Likert ölçeğinin kullanılmasının temel amacı anketi dolduran yöneticilerin şirketin mahrem bilgilerini paylaşma konusundaki tereddütleridir. Büyüme performansında ise, yöneticilerin kendi firmalarının büyüme oranlarına algısal olarak nasıl yaklaştıkları ölçülmüştür.

5.10. Korelasyon Analizi

Bu analiz tekniği, aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş olan iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek amacıyla çok yaygın olarak kullanılan bir istatistiksel analiz tekniğidir. Korelasyon analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için verinin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Korelasyon analizinde, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ölçülmeye çalışılmaktadır. Eğer değişkenler arasındaki ilişki doğrusal değilse bu ilişkinin şekli korelasyon analizi ile saptanamaz. Korelasyon bağımlı değişkenle bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü derece olarak gösteren ve yüzde olarak ifade edilen bir katsayıdır. Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı “r” harfi ile ifade gösterilmektedir. Aşağıdaki Tablo 12'de korelasyon değerlendirilmesi tablosu gösterilmekte olup, korelasyon katsayısı

(-1) ile (+1) arasında değişen değerler almaktadır. Korelasyon katsayısının +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu yani x değeri 1 birim artarken y değerinin de bir birim arttığını belirtmektedir. Buna karşılık katsayı değerinin -1 olması ise, iki değişken arasında tam bir negatif ilişki olduğunu yani x değeri 1 birim artarken y değerinin de bir birim azaldığını ifade etmektedir. Katsayısının (r) sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında açık, görülebilir herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısı (r) sadece iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Buna karşılık değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya formülasyonu hakkında bilgi vermemektedir. Yani korelasyon katsayısının işareti pozitif (+) ya da negatif (-) oluşu ilişkinin doğru veya ters olduğunu göstermekte olup, katsayının mutlak büyüklüğü ise değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirtmektedir. Ancak hiçbir zaman korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin fonksiyonel gösterimi olarak algılanmamalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2014, 335). Korelasyon analizinin temel varsayımları ise şunlardır (Aktan 2017, 113):

- Örnekler birbirinden bağımsızdır.
- Ölçümler birbirinden bağımsızdır.
- Veriler en azından aralıklı ölçekle ölçülmüştür.
- Değişkenler arasında doğrusal ilişki vardır.
- Örnek verileri normal dağılım göstermektedir.

Tablo 12. Korelasyon Tablosunun Değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < 0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Kaynak: Kurtluk, E. (2019). Özel Hastanelerde Büyüme ve Rekabet Stratejileri Uygulamaları: Ankara İli Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 90.

Korelasyon katsayıları için hesaplanan anlamlılık değerleri, korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı bilgisini vermektedir. Fakat anlamlı düzeyde bir korelasyon bulmak, bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olmasını gerektirmez. Korelasyon katsayılarının anlamlılığı, örneklem büyüklüğüne güçlü biçimde bağlı olduğu için, örneklem büyüklüğü fazla olan bir çalışmada çok zayıf bir korelasyon katsayısı dahi, istatistiksel olarak anlamlı yorumlanırken, öncelikle korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğüne göre değişkenler

arasındaki ilişkinin düzeyi yorumlanmalı, sonrasında ise istatistiksel anlamlılık düzeyi yorumlanması gerekmektedir (Bursal 2019, 131).



Tablo 13. Korelasyon Tablosu

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Yöneticilerden Gelen İstekler (1)	r	1															
	p																
	N	635															
Amiri Olduğunuz Çalışanlardan Gelen İstekler (2)	r	.535**	1														
	p	0,000															
	N	635	635														
Çalışma Arkadaşlarından Gelen İstekler (3)	r	.472**	.449**	1													
	p	0,000	0,000														
	N	635	635	635													
Amaç ve Misyonun Şeffaflığı (4)	r	.479**	.464**	.457**	1												
	p	0,000	0,000	0,000													
	N	635	635	635	635												
Paylaşılan Liderlik ve Katılım (5)	r	.410**	.356**	.358**	.626**	1											
	p	0,000	0,000	0,000	0,000												
	N	635	635	635	635	635											
Deneyim (6)	r	-.184**	-.218**	-.163**	-.331**	-.241**	1										
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000											
	N	635	635	635	635	635	635										
Bilgi Transferi ve Takım Çalışması (7)	r	.088*	0,063	0,055	.245**	.183**	-.048	1									
	p	0,027	0,114	0,164	0,000	0,000	0,231										
	N	635	635	635	635	635	635	635									
Bilgi Edinme (8)	r	.364**	.315**	.386**	.661**	.471**	-.268**	.147**	1								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
	N	635	635	635	635	635	635	635	635								
Bilgi Dağıtımı (9)	r	.507**	.407**	.372**	.502**	.451**	-.218**	.165**	.492**	1							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000								
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635							
Paylaşılan Yorum (10)	r	-.198**	-.188**	-.184**	-.354**	-.252**	.559**	-.234**	-.273**	-.270**	1						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635						
Bildirimsel Bellek (11)	r	.481**	.418**	.382**	.527**	.484**	-.286**	.126**	.499**	.560**	-.209**	1					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000						

	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635					
İşlemsel Bellek (12)	r	.401**	.350**	.325**	.629**	.462**	-.305**	.168**	.637**	.552**	-.315**	.556**	1				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635				
Kurumun Baskın Özellikleri (13)	r	.371**	.340**	.363**	.603**	.448**	-.287**	.198**	.507**	.545**	-.360**	.527**	.626**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635			
Çalışanların Yönetimi, Kurum tutkalı ve Başarı Kriterleri (14)	r	.375**	.317**	.398**	.664**	.459**	-.301**	.176**	.613**	.478**	-.350**	.459**	.666**	.684**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635		
Mali Performans (15)	r	.302**	.299**	.295**	.386**	.321**	-.130**	.113**	.388**	.450**	-.171**	.439**	.412**	.440**	.461**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	
Büyüme Performans (16)	r	.292**	.268**	.282**	.367**	.299**	-0,032	.158**	.381**	.389**	-.089*	.377**	.384**	.359**	.412**	.677**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,419	0,000	0,000	0,000	0,025	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635

* işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, *işaretliler ise $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinde ortaya çıkan bulgular kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Korelasyon Tablo 13’de gösterilmekte olup, bu veriler ışığında mali büyüme performansı üzerindeki değişimlerinin büyük bir bölümünün bağımsız değişkenler tarafından etkilendiği görülmektedir. Bununla birlikte, az sayıda bağımsız değişkenin korelasyon değerinin yakın bir değer aldığı veya negatif yönlü olduğu da dikkat çekmektedir. Kurumsal hafızanın her üç alt boyutu da mali ve büyüme performansını düşük düzeyde etkilemektedir. Bu etkiler 0.268 ile 0.302 arasında değişkenlik göstermektedir. Kurumsal hafızadaki değişimler mali ve büyüme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Ancak bu değişimler bir sebep ve sonuç ilişkisi içerisinde değil, karşılıklı etkileşim çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bir başka dikkat çeken husus normatif örgütsel öğrenmenin boyutları beklenmeyen bir şekilde kendi içerisinde iki farklı etkileşim göstermektedir. Örneğin “Amaç ve Misyonun Şeffaflığı” ve “Paylaşılan Liderlik ve Katılım” boyutları pozitif yönde düşük korelasyona sahipken “Deneyim” boyutu negatif yöne bakmaktadır. Ayrıca “Bilgi Transferi ve Takım Çalışması” boyutu da çok düşük korelasyon değeri aldığı için mali ve büyüme performansı ile korele değildir. Betimsel örgütsel öğrenme boyutlarına gelindiğinde ise, “Paylaşılan Yorum” boyutu hariç diğer tüm boyutların düşük ve orta seviyede mali ve büyüme performansı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Son olarak kurum kültür alt boyutlarına bakıldığında da, orta düzeyde etkileşim olduğu görülmektedir. Korelasyon tablosundaki bu bilgiler ışığında değişkenler arasındaki ilişkiden bahsetmek mümkündür ancak bir nedensellik ilişkisinden bahsedebilmek için bir sonraki aşamada regresyon analizi yapılmış ve sonuçları paylaşılmıştır. Mali ve büyüme performansının alt boyutlarının kendi içerisinde yüksek korelasyon değeri almasının sebebi aynı faktörün iki farklı boyutu olmalarıdır. Aynı amaca hizmet ettikleri için birbirleri ile korelasyonu yüksek çıkar; bu sebeple iki kavram arasındaki ilişki yorumlanamaz.

5.11. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, herhangi bir değişkenin (bağımlı değişken) bir veya birden fazla değişkenle (bağımsız-açıklayıcı değişken) arasındaki ilişkinin matematik bir fonksiyon şeklinde yazılmasıdır. Bu fonksiyona regresyon denklemi adı verilmektedir. Regresyon denklemi yardımıyla açıklayıcı değişkenlerin çeşitli değerlerine karşılık bağımlı değişkenin ulaşacağı değer tahmin edilmektedir. Bağımlı değişkeni etkileyen açıklayıcı değişkenlerin saptanmış olması da bağımlı değişken üzerinde geliştirilecek politikalarda hangi değişkenlerin önem kazandığını ortaya çıkarmaktadır (Orhunbilge 2010, 61-62).

Korelasyon analizi herhangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test etmektedir. Regresyon analizi ise, bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken(ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışmaktadır. Her ne kadar bu iki analiz birbirinden ayrı düşünülemese de regresyon analizinde model bağımsız değişken veya değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulmaktadır. Oysaki korelasyonda bağımlı bağımsız ayrımı olmadığı gibi iki değişkenin karşılıklı birbirini açıklaması söz konusudur. Ayrıca regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişken kullanılması olasıdır. Elde edilen regresyon modelleri araştırmacıya ilişkinin yönünü, şeklini ve bilinmeyen değerlere ait tahminleri vermektedir. Regresyon modeli bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise çoklu doğrusal regresyon olarak adlandırılmaktadır (Durmuş vd. 2018, 154).

Tablo 14. Aracı Etkisi ile Mali Performans Regresyon Analizi

Katsayılar						
Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1 (Sabit)	1,170	0,327		3,573	0,000	
Yöneticilerden gelen istekler	-0,024	0,036	-0,030	-0,672	0,502	
Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	0,054	0,032	0,071	1,672	0,095	
Çalışma arkadaşlarından gelen istekler	0,029	0,038	0,032	0,779	0,436	
Amaç ve misyonun şeffaflığı	-0,061	0,065	-0,055	-0,944	0,346	
Paylaşılan liderlik ve katılım	0,009	0,037	0,010	0,236	0,813	
Deneyim	0,062	0,039	0,067	1,617	0,106	
Bilgi transferi ve takım çalışması	0,004	0,023	0,007	0,199	0,842	
Bilgi edinme	0,047	0,047	0,050	1,011	0,312	
Bilgi dağıtımı	0,152	0,039	0,180	3,879	0,000	
Paylaşılan yorum	0,000	0,037	0,000	0,007	0,995	
Bildirimsel bellek	0,155	0,041	0,176	3,771	0,000	
İşlemsel bellek	0,001	0,049	0,001	0,015	0,988	
Kurumun baskın özellikleri	0,084	0,050	0,087	1,697	0,090	
Çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı kriterleri	0,246	0,058	0,231	4,260	0,000	
R²: 0,303	F Değeri: 20,676		Bağımlı Değişken: Mali Performans			

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında bilgi dağıtımı, bildirimsel bellek ve çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı faktörlerinin mali performans üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkili olduğu görülmektedir. Modelin determinasyon katsayısına bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firmanın mali performansını %30.3 olarak arttırdığı görülmüştür. Bu üç alt boyutun ön plana çıktığı araştırma modelinde diğer alt boyutlar arka planda kalmış ve gölgelenmiştir. Firma içerisinde enformasyonu doğru şekilde dağıtılması, departmanlar arası açık iletişim, yöneticilerin şirket vizyonunu çalışanlarla paylaşmaları ve bir tutkal olarak kurum kültürünün kullanılması firmanın mali ve finansal performansını doğrudan arttırmaktadır. Elbette kültürel yapının oluşması için şirketlerin genelde kurumsallaşma süreçlerinin tamamlamış veya devam ettiriyor olmaları gerekmektedir.

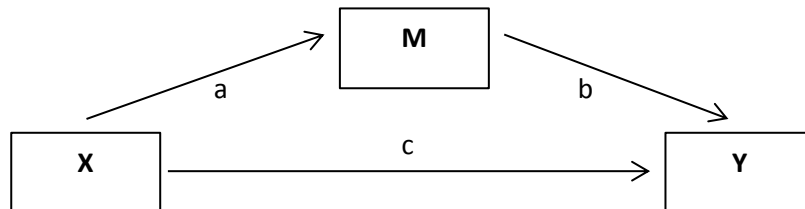
Tablo 15. Aracı Etkisi ile Büyüme Performans Regresyon Analizi

Katsayılar						
Model		Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Sabit)	0,543	0,342		1,587	0,113
	Yöneticilerden gelen istekler	0,007	0,037	0,009	0,192	0,847
	Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	0,046	0,034	0,059	1,349	0,178
	Çalışma arkadaşlarından gelen istekler	0,044	0,039	0,047	1,113	0,266
	Amaç ve misyonun şeffaflığı	-0,022	0,068	-0,020	-0,325	0,746
	Paylaşılan liderlik ve katılım	0,014	0,038	0,016	0,353	0,724
	Deneyim	0,123	0,040	0,131	3,051	0,002
	Bilgi transferi ve takım çalışması	0,048	0,024	0,074	2,036	0,042
	Bilgi edinme	0,096	0,049	0,100	1,951	0,052
	Bilgi dağıtımı	0,109	0,041	0,128	2,667	0,008
	Paylaşılan yorum	0,045	0,038	0,051	1,164	0,245
	Bildirimsel bellek	0,111	0,043	0,125	2,598	0,010
	İşlemsel bellek	0,045	0,051	0,048	0,880	0,379
	Kurumun baskın özellikleri	0,010	0,052	0,010	0,198	0,843
	Çalışanların yönetimi ve kurum tutkalı ve başarı kriterleri	0,218	0,060	0,202	3,607	0,000
R² : 0,256		F Değeri: 16,597		Bağımlı Değişken: Büyüme Performans		

Büyüme Performansı üzerindeki analiz sonuçlarına bakıldığında beş alt başlık tarafından etkilendiği söylenebilir. Bunlar sırasıyla “deneyim”, “bilgi transferi ve takım çalışması”, “bilgi dağıtımı”, “bildirimsel bellek” ve son olarak da “çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı kriterleri” faktörleridir. Modelin determinasyon katsayısına bakıldığında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin firmanın büyüme performansını %25.6 olarak arttırdığı görülmüştür. İşlemsel belleğin her iki bağımlı değişkenini etkilememesinin sebebi Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal hafıza konusunda henüz profesyonel bir bakış açısına sahip olmamaları ve ülkemizdeki örgüt kültürünün ve yapısının bu tip bellek çeşidine izin vermemesidir. Dikkat çeken bir diğer detay, bildirimsel belleğin her iki bağımlı değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkiliyor olmasıdır. Özellikle deneyim ve takım çalışmasının şirket içerisinde oluşturacağı sinerjiye her kurum ihtiyaç duyar. Bu açıdan bakıldığında tecrübe sahibi ve yetenekli kişilerin şirkete dahil edilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bu çerçevede hazırlanması ve dizayn edilmesi, kendisine yatırım yapılan çalışanların kurum içerisinde tutulması için şirket tarafından tüm gereken önlemler alınmalı ve şirket örgüt yapısı bunun üzerine inşa edilmelidir.

Veriler analiz edilirken aracılık rolünün test edilebilmesi için Baron ve Kenny’nin (1986) tarafından aşağıda ifade edilen bazı koşulların sağlanıp sağlanmadığına bakılmıştır. Bu araştırmacılara göre, bir ara değişken etkisinden bahsedilebilmesi için üç şartın sağlanması gerekmektedir (Yolcu ve Çakmak 2017, 431).

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması,
- Aracı değişkenin bir önceki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı azalmakta iken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.



Şekil 22. Aracı Etkisi Modeli

Kaynak: Karakaş, A., Saban, M. ve Aslan, A. (2017b). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Mesleki Bağlılıklarına Etkisi. Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis, (144), s.54.

Şekil 22’de görüldüğü gibi, aracı değişken iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin bir parçasını temsil etmektedir. Bu nedenle aracılık ilişkisi yukarıdaki şekilde gösterilmekte olan bir model ile test edilmektedir. Bu şekilde X bağımsız değişkeni, Y bağımlı değişkeni ve M ise aracı değişkeni temsil etmektedir. Buna ek olarak, a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi belirtirken, b aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi ve c yolu ise, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi temsil etmektedir (Karakaş vd. 2017b, 54). Baron ve Kenny araştırmacıları tarafından önerilmekte olan bu aracı değişken analiz yöntemi, aracı etkinin varlığını ortaya çıkarabilmek için araştırma modeli içinde yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyebilmek amacıyla araştırma kapsamında kullanılmaktadır. Buna göre, araştırma modelindeki bağımsız değişkenin sırasıyla, aracı değişken ve bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olması gerekmektedir. Eğer aracı değişken modele dâhil edilmesi durumunda; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında oluşan ilişki anlamsızlaşır ise, tam aracılık etkisinden; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki gücünde meydana gelen azalma durumunda ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilmektedir (İlban ve Güleç 2018, 59).

Son olarak, aşağıdaki tablolarda kurum kültürü değişkeni yer almadan yapılan regresyon analizleri yer almaktadır. Özellikle kurum kültürünün aracı değişken özelliği olup olmadığının kontrol edilebilmesi için bu ek analizlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Baron ve Kenny’nin yöntemi ile yapılan kontrol ve sağlama sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 16. Alternatif Model Regresyon Analizi

Katsayılar						
Model		Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Sabit)	1,652	0,322		5,126	0,000
	Yöneticilerden gelen istekler	-0,028	0,036	-0,035	-0,774	0,439
	Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	0,044	0,033	0,057	1,330	0,184
	Çalışma arkadaşlarından gelen istekler	0,055	0,038	0,059	1,426	0,154
	Amaç ve misyonun şeffaflığı	0,036	0,064	0,032	0,558	0,577
	Paylaşılan liderlik ve katılım	0,010	0,037	0,012	0,271	0,786
	Deneyim	0,062	0,039	0,067	1,564	0,118
	Bilgi transferi ve takım çalışması	0,006	0,023	0,009	0,254	0,800
	Bilgi edinme	0,079	0,047	0,083	1,668	0,096

		Bilgi dağıtımı	0,174	0,039	0,206	4,418	0,000
		Paylaşılan yorum	-0,024	0,037	-0,028	-0,656	0,512
		Bildirimsel bellek	0,163	0,041	0,185	3,927	0,000
		İşlemsel bellek	0,094	0,047	0,101	2,006	0,045
		R² : 0,272	F Değeri: 20,702	Bağımlı Değişken: Mali Performans			
Model		Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
4	(Sabit)		0,899	0,333		2,699	0,007
	Yöneticilerden gelen istekler		0,006	0,038	0,007	0,159	0,874
	Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler		0,037	0,034	0,048	1,093	0,275
	Çalışma arkadaşlarından gelen istekler		0,062	0,039	0,067	1,581	0,114
	Amaç ve misyonun şeffaflığı		0,047	0,066	0,042	0,711	0,478
	Paylaşılan liderlik ve katılım		0,014	0,039	0,017	0,370	0,712
	Deneyim		0,121	0,041	0,129	2,978	0,003
	Bilgi transferi ve takım çalışması		0,048	0,024	0,074	2,024	0,043
	Bilgi edinme		0,124	0,049	0,130	2,550	0,011
	Bilgi dağıtımı		0,119	0,041	0,139	2,919	0,004
	Paylaşılan yorum		0,030	0,038	0,034	0,776	0,438
	Bildirimsel bellek		0,110	0,043	0,124	2,581	0,010
	İşlemsel bellek		0,111	0,049	0,117	2,274	0,023
		R² : 0,240	F Değeri: 17,688	Bağımlı Değişken: Büyüme Performans			

Ara değişkenin incelendiği bu modelde kurum kültür değişkeni ve alt boyutları analizden çıkartıldıktan sonra yapılan incelemelerde daha önce anlam kazanmayan diğer alt boyutların benzer biçimde etkisiz olduğu görülmüştür.

Kültür faktörü, kurumsallaşamayan kurumlar açısından etkisi çok sınırlı olan bir kavramdır. Özellikle yeni kurulan ve start-up şeklinde yapılan kurumların önceliği kurumsal kültür oluşturmak değil, örgütün yaşam seyrini uzun tutmak için kar odaklılık üzerine kurulu olmaktadır. Bu durumda kurumların kendi içerisinde kurum kültürü oluşturmaları ve bu kültürün alt boyutları ile örgütsel sosyalleşme sağlamaları mümkün olmamaktadır. Dolayısı ile kültür aracı değişkeni üzerinden mali ve büyüme performansına etki gerçekleşmemektedir. Kurum kültürünün aracı değişken olarak yer aldığı yurtdışı çalışmaları ile kıyaslanması açısından önemli bir bulgu elde edilmiştir.

Tablo 17. Yol Analizi Beta Katsayıları

	Orijinal Örnek (O)	Örnek Ortalaması (M)	Standart Sapma	T Statistics (O/STDEV)	P Değeri
Kurum Kültürü -> Firma Performans	0,231	0,229	0,066	3,483	0,001
Kurumsal Hafıza -> Kurum Kültürü	-0,024	-0,024	0,038	0,625	0,532
Kurumsal Hafıza -> Firma Performans	0,110	0,115	0,050	2,205	0,028
Aracılık Etkisi -> Firma Performans	-0,046	-0,044	0,027	1,729	0,085
Örgütsel Öğrenme -> Kurum Kültürü	0,784	0,787	0,035	22,612	0,000
Örgütsel Öğrenme -> Firma Performans	0,247	0,249	0,073	3,385	0,001

SPSS ile birlikte SMART PLS programında yapılan analizlerde modeldeki aracılık etkisinin kısmi etkisinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte diğer tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan firma performansı üzerinde kısmi ya da tam etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Modele Ait Bazı İstatistik Bilgiler

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kurum Kültürü	0,924	0,928	0,934	0,475
Kurumsal Hafıza	0,853	0,865	0,881	0,389
Firma Performans	0,906	0,912	0,921	0,497
SRMR: 0,061 Ki-Kare: 12.558,715		d_ULS: 15,064		d_G: 3,918

Tablo 18'e bakıldığında yapısal eşitlik modeli kapsamında ortaya çıkan çeşitli istatistik kriterler sıralanmıştır. Tüm bu bilgiler ışığında araştırma hipotezleri aşağıda yer alan Tablo 19'da detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 19. Hipotez Kabul/Red Tablosu

Değişkenler	Mali Performansı		Büyüme Performansı	
Bağımsız Değişkenler	Hipotez	Sonuç	Hipotez	Sonuç
Yöneticilerden gelen istekler	H _{1A}	Desteklenmedi	H _{1A}	Desteklenmedi
Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	H _{1B}	Desteklenmedi	H _{1B}	Desteklenmedi
Çalışma arkadaşlarından gelen istekler	H _{1C}	Desteklenmedi	H _{1C}	Desteklenmedi
Amaç ve misyonun şeffaflığı	H _{2A}	Desteklenmedi	H _{2A}	Desteklenmedi
Paylaşılan liderlik ve katılım	H _{2B}	Desteklenmedi	H _{2B}	Desteklenmedi
Deneyim	H _{2C}	Desteklenmedi	H _{2C}	Desteklendi
Bilgi transferi ve takım çalışması	H _{2D}	Desteklenmedi	H _{2D}	Desteklendi
Bilgi edinme	H _{2E}	Desteklenmedi	H _{2E}	Desteklendi
Bilgi dağıtımı	H _{2F}	Desteklendi	H _{2F}	Desteklendi
Paylaşılan yorum	H _{2G}	Desteklenmedi	H _{2G}	Desteklenmedi
Bildirimsel bellek	H _{2H}	Desteklendi	H _{2H}	Desteklendi
İşlemsel bellek	H _{2I}	Desteklendi	H _{2I}	Desteklendi
Aracı Değişken				
Kurumun baskın özellikleri	H _{3A}	Desteklenmedi	H _{3A}	Desteklenmedi
Çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı kriterleri	H _{3B}	Desteklendi	H _{3B}	Desteklendi
Firma Genel Performansı				
Bağımsız Değişkenler	Hipotez	Sonuç		
Yöneticilerden gelen istekler	H _{1A}	Desteklenmedi		
Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	H _{1B}	Desteklenmedi		
Çalışma arkadaşlarından gelen istekler	H _{1C}	Desteklenmedi		
Amaç ve misyonun şeffaflığı	H _{2A}	Desteklenmedi		
Paylaşılan liderlik ve katılım	H _{2B}	Desteklenmedi		
Deneyim	H _{2C}	Kısmen Desteklendi		
Bilgi transferi ve takım çalışması	H _{2D}	Kısmen Desteklendi		
Bilgi edinme	H _{2E}	Kısmen Desteklendi		
Bilgi dağıtımı	H _{2F}	Desteklendi		
Paylaşılan yorum	H _{2G}	Desteklenmedi		
Bildirimsel bellek	H _{2H}	Desteklendi		
İşlemsel bellek	H _{2I}	Desteklendi		
Aracı Değişken				
Kurumun baskın özellikleri	H _{3A}	Desteklenmedi		
Çalışanların yönetimi, kurum tutkalı ve başarı kriterleri	H _{3B}	Desteklendi		
Kurumsal Hafıza	H ₁	Kısmen Desteklendi		
Örgütsel Öğrenme	H ₂	Kısmen Desteklendi		
Kurum Kültürü	H ₃	Kısmen Desteklendi		

Kurumsal hafıza kavramı yeni bir kavram değildir. Ancak özellikle işletmelerin performansı bağlamında yapılan ampirik çalışmaların yetersiz olması kurumsal hafıza ile kurumsal performans arasındaki ilişkileri tam olarak anlamamıza engel olabilmektedir (Kmieciak 2019). Bu kapsamda yapılan bu çalışmanın kurumsal hafıza ile firma performansı arasındaki tam olarak tespit edilememiş olan bu bağı açıklamaya da katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Kurumsal hafızayı geliştirmenin en etkin yolu, edinilen açık ve örtük bilginin kurum içerisinde saklanması, depolanması ve yayılma sürecini destekleyecek bilgi, fikir ve deneyimin kurum içerisinde paylaşımının sağlanması olarak görülmektedir. Çünkü bireyler arasındaki işbirliği, fikir ve deneyimlerin paylaşılmasını teşvik eden bir ortam, sürdürülebilir bir kurumsal hafızanın oluşmasına neden olmaktadır (Barros vd. 2015).

Bu amaçla, kurumsal hafızanın alt boyutlarında yer alan; yöneticiler, çalışma arkadaşları ve amiri olunan çalışanların bilgi paylaşma taleplerini ölçmek ve bunun firma performansına olan etkisinin tespit etmek için katılımcılara ne sıklıkta bilgi talep ettikleri sorulmuştur. Araştırmanın neticesinde belirtilen unsurların firmanın büyüme veya mali performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Bazı kurumların örgüt içi iletişim ve kültürel öğeleri ön plana çıkarmasından ziyade tamamen iş-amaç odaklı çalışmasının bu sonuca ulaşmada etken olduğu değerlendirilmektedir. Rekabet avantajını kaybetmek istemeyen, başarı ve performans odaklı çalışan bazı kurumlar örgüt içerisinde iklim, arkadaşlık veya geri bildirim unsurlarını bazen gözden kaçırmaktadırlar. Bunlar kurum çalışanlarının iş tatminini olumsuz etkileyip, işten ayrılma, örgütsel çatışma ve örgütsel stres gibi olumsuz sonuçlar doğursa da mali performans, büyüme performansı ve firma genel performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır.

Bir organizasyondaki yöneticilerin ve ekip üyelerinin hangi sıklıkta çalıştıklarını kanıtlayabilen kurumsal hafıza, tüm çalışanların sahip oldukları bilgileri paylaşmasını istemektedir. Kurumsal hafızası yüksek olan bireyler bilgi arayışı içinde olan yönetici ve çalışanlar için en önemli bilgi kaynağıdır. Yaş ve görev süresi ile deneyim arasındaki bağlantıdan kaynaklı yaşça büyük olanların ve örgütsel görev süreleri daha uzun olan çalışanların daha fazla kurumsal hafızaya sahip oldukları düşünülerek en çok bilgi talep edilen kişiler olduğu görülmektedir (Dunham ve Burt 2011).

Lee ve Kim (2017) yapmış oldukları bir araştırmada kurumsal hafızanın, çalışanların bireysel ve örgütsel uyum yeteneklerini ve öğrenme yeteneklerini desteklediğini ve bu sayede de sağlam bir performans geliştirme kaynağı olabildiğini ortaya koymuşlardır.

İçeriği ve süreçleri ile tanımlanması gereken kurumsal hafıza ile örgütsel performans ilişkisine odaklanan Stein (1995) ise; geçmişten gelen bilginin mevcut faaliyetlerle bütünleşmesi ile kurumun performansının ortaya çıkacağını savunmuştur. Kurumsal hafıza olarak nitelendirilen bu bilginin durumuna göre kurumun performansı artacağını ya da azalacağını belirtmektedir.

Buna karşılık, “geçmişten gelen bilginin bugünkü faaliyetlere bütünleşmesi” bilgi edinme, saklama, sürdürme ve geri çağırma gibi kurumsal hafıza süreçleri tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca, yukarıda sunulan tanım kurumsal hafızanın organizasyonel performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Bu açıdan kurumsal hafıza önceki başarılar ve başarısızlıklar hakkında veri, bilgi ve bilgi birikimi olarak da görülebilmektedir (Kmieciak 2019). Kurumsal hafıza, kurumlar için neyin işe yarayıp neyin başarısız olduğunu hatırlamak için bir mekanizma görevi görmekte ve bu tür bilgilerin gelecekteki karar verme süreçleri üzerinde etkisi olabilmektedir (Wang vd. 2008). Bu şekilde, kurumsal hafıza geçmişte yapılan bazı hataların önlenmesine yardımcı olabilmektedir. İşletmeler önceki deneyimlere dayanarak, kanıtlanmış ve etkili çalışma yöntemlerini aktif şekilde kullanabilmektedir.

Bunun yanı sıra, Moorman ve Miner (1997); kurumsal hafızanın kendisinin ve kurumsal hafızanın kurum içerisinde paylaşımının kurumun finansal performansını arttırdığını ve kurum çalışanlarının yaratıcılık özelliklerine pozitif yönde katkı sağladığını ortaya koymuşlardır.

Kurumsal hafızanın çalışan hizmet performansını arttırdığını gösteren literatürdeki önemli çalışmalardan birisi de Lai ve diğ. (2011) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kurumsal hafıza yardımıyla, çalışan bireyler arasındaki bilgi paylaşımı davranışı daha etkin ve etkili şekilde artarak, çalışanların hizmet performansını olumlu yönde etkilemektedir. Yani kurumsal hafıza, bilgi paylaşımının çalışan hizmet performansı üzerindeki etkisini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, bilgi paylaşımı ve çalışanların hizmet performansı arasındaki ilişki, kurumsal hafıza kullanımı ile denetlenmektedir.

Yapılan analizler neticesinde örgütsel öğrenmenin alt boyutlarından normatif olarak değerlendirilen “amaç ve misyon şeffaflığı” ve “paylaşılan liderlik ve katılım” mali, büyüme ve firma genel performansını desteklememiştir. Bu çalışmada ayrıca, “deneyim”, “bilgi transferi”, “takım çalışması ve grup problem çözümü” mali performansı desteklemeyen, büyüme performansını desteklemiş, firma genel performansını ise kısmen desteklemiştir.

Betimsel olarak değerlendirilen, “bilgi dağıtımı”, “bildirimsel bellek” ve “işlemsel bellek” tüm performansları desteklerken, “paylaşılan yorum” ise kurumun hiçbir performansını desteklememiştir. “Bilgi edinme” boyutu ise mali performansı desteklemeyen firma genel performansını kısmen desteklemiş büyüme performansını ise tam desteklemiştir.

Özellikle örgütsel öğrenmenin en kritik öğeleri olan bildirimsel ve işlemsel belleğin tüm performansları desteklemesinin altında bu alt boyutların tecrübe aktarımına sağladığı katkı gelmektedir. Bildirimsel ve işlemsel belleği güçlü bir kurumda önceki tecrübelerini örgüt içerisinde yeni nesile örgütsel toplumsallaşma/sosyalleşme aracılığı ile aktaran bir yapı yer almaktadır. Bu yapı, geçmişteki negatif tecrübelerin gelecekte tekrarlanmaması için gelecekteki çalışanlara yol gösteren bir aydınlatıcı rehber niteliği kazanmaktadır.

Örgütsel öğrenmenin performansa etkisinin betimsel olarak değerlendirmesinde “bilgi dağıtımı”, normatif olarak değerlendirmesinde ise “bilgi transferi” alt boyutunun performansa etkisinin pozitif yönde olması bilginin yalnızca aktif kullanımının yanı sıra kurum içinde etkin bir şekilde paylaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Çünkü bilgi kurumda paylaşıldığı sürece yeniden anlamlandırılabilir ve bunun sonucu olarak da yeni bilgilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle bilgi, kurumun amaçları çerçevesinde özümsemiş takdirde örgüt içinde uygulanabilmektedir.

Performansın öğrenme süreçlerinin etkinliği hakkında önemli geri bildirimler sağladığı ve nihayetinde kurumun öğrenmeye karşı stratejisini ortaya çıkarttığını savunan Bontis ve diğ. (2002) örgütsel öğrenme ile kurum performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Crossan, Lane ve White (1999), öğrenmenin temeldeki iş sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağladığını ve özünde kurumun açılım fırsatlarını yakalamasını ve aynı zamanda tehditleri en aza indirdiğini ve iş performansında öğrenmenin kritik öneme sahip olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde, Amiri ve diğ. (2010) örgütsel öğrenmenin, hem finansal hem de finansal olmayan performansı açıklayan iş performansında iyileşmelere yol açtığını ileri sürmektedir.

Yapılan araştırmada aracı değişken olarak değerlendirilen kurum kültürünün alt boyutları olan "Kurumun Baskın zellikleri" mali performansı ve büyüme performansı desteklemezken, diğer alt boyutlardan "alışanların Yönetimi", "Kurum Tutkalı" ve "Başarı Kriterlerini" nin mali performansı, büyüme performansını ve firma genel performansını desteklediği ortaya çıkmıştır.

Örgütsel kültür ve örgütsel performansın çok boyutlu olması ve bu boyutların birbirleri ile örtüşüp etkileşim halinde olması nedeni ile örgüt kültürü tek bir baskın karakteristik özelliği ile değerlendirilerek bir neticeye varılmamalıdır (Calciolari ve diğ. 2018). Çalışmamızda da kurum kültürünün farklı alt bileşenlerin farklı sonuçlar vermesi bu bilgiyi doğrular niteliktedir.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilen kurum kültürüne yönelik yapılan ampirik araştırmalar, örgütün etkinliği ve performansı için anahtar bir faktör olduğunu göstermektedir. Kurum kültürü, örgütsel performans üzerindeki etkisini doğrudan göstermemektedir. Daha ziyade, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirerek etkisini göstermektedir. Kurumsal hafızaya entegre edilen bilgilerin geçirdiği süreç örgütsel kültür tarafından koşullandırılmaktadır. Çünkü rgtsel üyelerin sahip olduğu değerler ve davranış normları, anlam verme ve anlam-inşa süreçlerinde bir filtre işlevi görmektedir (Zheng vd. 2010).

Örgüt kültürü, iş tatmini ve problem çözme ve firma performansı konusunda farkındalığı arttırma yeteneğine sahiptir (Kotter 2008). Örgüt kültürü i ve/veya dış paydaşların dinamik beklentileriyle bağdaşmadığı durumunda kuruluşun başarısında düşüş yaşanmaktadır (Ernst 2001). Örgütsel performans ve örgüt kültürü arasında ilişki söz konusu olmaktadır (Kopelman vd. 1990), ancak bu ilişkinin seyri hep aynı gerçekleşmemektedir. Yapılan araştırmalar, birçok kültürel nitelik ile yüksek performans arasındaki ilişkinin zaman içinde kalıcı olmadığını göstermektedir (Denison 1990).

Kandula'ya (2006) göre iyi performansın anahtarı güçlü bir kurumsal kültürdür. Ayrıca, kurum kültüründeki farklılıklar nedeniyle, aynı stratejilerin aynı endüstrideki ve aynı lokasyondaki iki kuruluş için aynı sonuçları vermediğini savunmaktadır. Olumlu ve güçlü bir kültür, ortalama bir bireyin zekice bir performans göstermesine ve başarmasına neden olabilirken, olumsuz ve zayıf bir kültür, seçkin bir çalışanı düşük performans göstermesi ve

hiçbir başarı elde etmemesine teşvik edebilmektedir. Dolayısıyla kurum kültürünün performans yönetiminde aktif ve doğrudan bir rolü vardır.

Kurum kültürü ve performans arasındaki ilişkinin en kapsamlı çalışması, beş yıl boyunca 207 firmayı kullanarak bir dizi ilgili çalışma yürüten Kotter ve Heskett (1992) tarafından yapılmıştır. Araştırma, çeşitli kültür ölçümlerinden ve uzun vadeli ekonomik performans verilerinden faydalanmıştır. Her çalışma, ilişkinin doğasını daha iyi incelemek için önceki araştırmanın bulguları üzerine inşa edilmiştir. İlk hedef, “güçlü” kültürler (yani, belirgin bir şekilde tanımlanabilir ve tutarlı değerlere sahip) ve uzun vadeli performans arasındaki bağlantıyı incelemektir. “Güçlü” kültür endeksleri ile uzun vadeli performans arasında sadece mütevazı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, daha sonraki araştırmalar, pazar ortamlarına uygun kültürleri olan firmaların, eşit derecede “güçlü” kültürleri olan, ancak çevreye daha zayıf bir uyum göstermiş olanlardan daha iyi performans gösterdiğini göstermektedir. Daha sonraki araştırmacılar değişen ortamların kültürü ve performansı nasıl etkilediğini inceleyen bir çalışma sonrasında, zaman içinde sürekli olarak iyi bir ekonomik performansa sahip olan firmaların, uyarlanabilir bir kültürün önemini vurgulayan temel değerlere sahip olma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır.

Gelişim kültürü performansı etkilemede diğer kültürel boyutlara göre daha baskın görünmekle birlikte, bulguların “tek beden herkese uyar” olduğunu varsaymamak önemlidir. Diğer kültürel boyutlar da performansın belirli yönlerini tahmin etmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle firmaların bunları kurumsal varlıkların bir parçası olarak değerlemesi gerekmektedir. Bu sorunun pratikle ilgili sonuçları, yönetim becerileri ve stilleri ile kuruluşun tasarımı dâhil olmak üzere kuruluşlardaki bir dizi hususu etkilemektedir (Shelton vd. 2002).

Yapılan araştırmalardaki bulgular kültürün performansla ilişkilendirilmesinde örgütsel kaynakların bir parçası olarak önemini vurgulamaktadır. Özellikle, incelenen spesifik ilişkiler yöneticilere kültür ve firmanın stratejik yönü arasındaki uyumu uygun bir şekilde anlamaları için imkan sağlamaktadır. Yöneticiler ancak kültürel boyutları anladıktan sonra kültürel güç konularını ele alabilmektedir (Sorensen 2002). Dahası, bulgular aynı zamanda firmaları aynı kuruluş içinde birden fazla kültürel özellik gibi görünen şeylerin dengeli hale getirmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle, yöneticiler kuruluşlarının dengesini Quinn (1988) tarafından vurgulandığı gibi karşılaştıkları durumsal karmaşıklığa uyacak şekilde uyarlayarak

kuruluşlarındaki mevcut paradoksların (kültürel boyutlar dâhil) üstesinden gelmesi gerekmektedir.

Awadh ve Alyahya (2013) kurum kültürü ile organizasyonun performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için 60'tan fazla araştırma çalışmasında 1999 yılından 2007 yılına kadar 7600 küçük işletmenin şirket performansını değerlendirilmiştir. Bu çalışmada kurum kültürü ve organizasyonun performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bir organizasyonda güçlü kültür, işgücü çalışanlarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Belirli koşullara dayanarak örgütsel kültür, rekabet üstünlüğünün iyileştirilmesine ve sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışan bağlılığı ve grup verimliliği, kuruluşun sürdürülebilirliğine dayalı performansın iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün doğası ve gücü, örgütlenmenin sürdürülebilirliğini ve etkinliğini etkilemektedir. Çalışmamızda çalışanların etki ve verimli bir şekilde yönetilmesinin ve çalışan bağlılığının mali, büyüme ve firma genel performansına pozitif yönde etkisi bu çalışmadaki bulgularla uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Kılıç (2007) "Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza arasındaki ilişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri" konulu benzer çalışmada kültürel değişkenlerden yenilikçilik, sistematik yönetim, müşteri odaklılık ve sorumluluğun kurumsal hafıza ile pozitif yönde ilişkisini tespit etmektedir. Kurumsal kültürün firma performansına olan etkisi incelendiğinde ise, kültürel faktörlerin kurumsal performans üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ

Birçok kuruluş rekabet avantajı yakalayabilmek, bilgilerin çeşitli ortam ve aygıtlarda depolanabilmesini sağlayabilmek için teknolojiye önem vermekte ve yatırım yapmaktadır. Teknoloji ile birlikte bilgilerin depo aygıtlarında saklayabilmesi sonucunda kurumlara hız ve zaman kazanımında önemli avantaj sunmaktadır. Kurumda çalışan bireylerin bilgilerinin tutulabilmesi ve bunu bilgi sistemine dâhil edilmesi gibi birçok faydaları bulunmaktadır. Bu nedenle kurumların çalışma sürecinde sürekli bilgiye ihtiyaç duymaları sonucu bilginin elde edilmesi, saklanabilmesi ve bu bilgilere istenildiği zaman kısa zaman içinde erişimi açısından önemli bir yer teşkil etmektedir. Bilgi kurum içinden veya dışından sağlanabildikleri gibi aynı zamanda bu bilgiler herhangi bir zaman dilimine de ait olabilmektedir. Kuruluşlarda bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması kurumun zaman içinde kazanmış olduğu hafızayı aktif ve verimli kullanabilmesini sağlamaktadır. Her kurumun bir geçmişe sahip olması, rakip firmalara karşı gelişimine zemin hazırlayan önemli bir durumdur. Kurumların sahip olduğu bilgi depoları, çalışanların tecrübeleri, kurumların deneyimleri ve kurum dışı kaynaklardan toplanan bilgilerin birleşmesi ile somut hale gelmekte ve bunun sonucunda kurumda hafızanın oluşmasını sağlanmaktadır. Kurumda oluşan hafıza, stratejik kararların alınmasında önemli bir etken olmakta ve kurumda eylemler sonrasında elde edilen yeni deneyimler hafıza alanına ilave edilerek kazanımlar sağlamaktadır. Bunun sonucunda çalışan bireylerin daha önce yaşamış olduğu veya olacağı hataların tekrar edilmesinin önlenmesinde önemli olup, daha önceki deneyimler üzerine bilgilerin inşa edilmesinde önemli imkân sağlamaktadır.

Geçmişte kurumların yazılı kayıtları tutulmasıyla birlikte bireysel hafızadan kurumsal hafızaya geçiş süreci başlamıştır. Bilgi sistemlerinin kurumsal hafızanın hayati bir parçası olması firmaları yazılım çözümlerine entegre olmaya yöneltmiş, geçmişte tekrar etme ve mahkum olmadan yaşamlarını sürdürebilmelerine imkan sağlamıştır. Bunun yanında kurumsal hafızanın, somut nitelikte olmanın yanı sıra soyut olarak da belirtilen bir dinamik bir sistem olup, bilgi ve tecrübelerin edinilmesi, depolanması, güncellenmesi ve gerektiği zaman bilgiye tekrar erişilmesine imkân sağlayarak iş süreçlerini desteklenmesinde ve geçmişten gelen bilginin geleceğe aktarılmasında önemli rol oynamaktadır. Ayrıca bir kuruluşun hafızası farklı şekillerde barındırılabilir. Kurumsal hafıza iyi bir biçimde uygulama aşamasına geçirildiği zaman, bilgilerin elde edilmesi, güncellenmesi ve çağrılmasında kurumlara birçok avantaj sağlamaktadır. Kurumsal hafıza sadece depo alanı olarak düşünülmemelidir. Bunun yanı sıra; rutinler, süreçler, uygulama ve normları da kapsamaktadır. Bilgi yönetimi, kurumsal hafızanın etkin biçimde kullanılmasını ve örgütün

ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan bilgiyi elde etmeyi ve elde edilen bilgilerin depolanarak erişilmesini olanaklı kılmayı amaçlamaktadır. Kurumsal hafızanın temel işlevi, kurumun sahip olduğu bilginin yönetilebilmesinin geliştirilmesini sağlayarak faaliyetlerin sürdürülebilir bir noktaya getirilmesinde hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle kurumsal hafızaya olan ilgi günbegün artmaya başlamış ve bazı araştırmacılar bu konuya ilişkin çeşitli modeller sunmuşlardır. Belirtilmesi gereken önemli durumlardan birisi de zaman içerisinde çeşitli sebeplerden dolayı örgütlerde yaşanan hafıza kayıplarının yaşanabilmesidir. Bu yaşanabilecek hafıza kayıpları bazen telafi edilemeyecek seviyeye ulaşabilmektedir. Hatta rgt içinde bilgilerin hafıza alanına kaydedilmemesi veya silinmesi durumu, kuruma sonradan katılan çalışan bireylerin işi ğrenememelerine ve hatta çalışma sürecinin yavaşlamasına bile neden olabilmektedir. Bu nedenle daha önce belirtildiği gibi bilgi yönetimi uygulamaları, bilginin depolanmasını sağlayarak hafıza kaybının yaşanmasını önlemektedir. Ayrıca zaman içerisinde yaşanabilecek emeklilik, ölüm, yetki devri vb. gibi durumlarda örgüte yeni katılacak bireylere kurumsal hafıza sayesinde bilgi kaynağı sağlanabilmektedir.

Günümüzde bilgi, her geçen gün muazzam bir biçimde katlanarak artış göstermektedir. Bunun sonucu olarak rekabet avantajını yakalamak isteyen kuruluşlar bilgiyi etkin bir biçimde kullanabilmesi için teknolojidenden yararlanabilmesi önemli bir unsur olmaktadır. Bilgi, kurumsal hafızanın çekirdeğinin oluşmasında önemli bir faktör olması ile birlikte örgütün iç ve dış bilgi kaynaklarını da barındırmaktadır. Kurumda elde edilen bilginin aktif kullanımının yanı sıra onun kurum içinde etkin bir şekilde çalışan bireyler arasında paylaşılması da önemlidir. Çünkü bilgi paylaşıldığı sürece yeniden anlamlandırılabilmekte ve bunun sonucu olarak da yeni bilgilerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bilgi, kurumun amaçları çerçevesinde zmsendiği takdirde örgüt içinde uygulanabilmektedir. Kurum içinde bilginin çalışan bireyler arasında doğru biçimde paylaşımı ve etkileşimi sayesinde yeni bilgi kazanımlarına ve süreçlere dönüştürülmesine imkân sağlamaktadır. Bilginin kurum içinde paylaşılmasını önemsemeyen örgütler çevrelerine uyum sağlamada zorlanmakta ve rakipleri ile yarışlarda geride kalmaya mahkûm olmaktadır. Dolayısıyla kurum içinde çalışan bireylerin aralarında sağladıkları doğru iletişim ve öğrenme sayesinde rakiplerine karşı rekabet avantajını yakalayabilmekte ve sürekliliğin elde edilmesi sağlanmaktadır.

Çalışma kapsamında, öncelikle araştırma modeli açısından bağımsız değişkenler olan; kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenme kavramları incelenmiştir. Sonrasında ise aracı değişken olan kurum kültürü kavramı hakkında bilgiler detaylı olarak ele alınmiştir. Yapılan bu

araştırmalar sonrasında ise, modelimizdeki firma performansı olan bağımlı değişken ile ilgili literatürde bulunan kaynaklara ulaşım sağlanarak, değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim ve teknoloji şirketlerinde çalışan katılımcılar üzerinde anket yardımıyla bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise anket çalışmasına dayalı bir araştırma yapılmış olup, elde edilen veriler detaylı bir biçimde değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Kurum içinde bilginin eylemleştirilmesi önemli olup uygulama sürecinde kullanılması ile öğrenme gelişim göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin kapsamı ve ortaya çıkışı, kurumsal hafızada depolanan bilgi sayesinde gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak örgütsel öğrenmede, öğrenme etkinliklerine katılım gösteren bireylerden meydana gelmesi ve grup ile bütünleşme sağlanmasıyla bilginin edinilmesi, paylaşılması gibi süreçler mümkün hale gelmiştir. Elde edilen bilgi ve deneyimler hemen uygulanabildiği gibi ileride kullanılmak üzere kurumsal hafızaya da depolanabilmektedir. Örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde belirli aktiviteleri ifade etmekte olup; öğrenen örgütler ise, örgütün hayatın içinde olmasını ve canlı olmasını belirtmekte, ayrıca kendisini sürekli olarak yenileyen üyelerinin öğrenme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bir kurumun öğrenen örgüt olabilmesi çalışan bireylerin ortak bir vizyonu paylaşmalarının yanı sıra kendilerini geliştirme konusunda da istekli olmaları gerekmektedir.

Rekabetin temel bileşeni olan örgütsel öğrenme, yönetim alanında çeşitli alanlara konu olmuştur. Örgütsel öğrenme, kurumda sahip olunan bilgi üzerinde yapılan katkıyı, değişimi ve dönüştürmeyi kapsamaktadır. Bireyin yaşamında öğrenme bir süreç şeklinde gerçekleştiği gibi yaşayan kurumlarda da aynı biçimde bir süreç içinde gelişim göstermektedir. Bir kurumun hızla değişen çevreye uyum göstermesini sağlayarak, elde ettiği tecrübe sonucunda davranışta gösterdiği değişimler önemlidir. Temel olarak çalışan bireylerin yetkinlikleri kazanabilmesi ve geliştirmesi açısından önemli bir araçtır. Öğrenme ile birlikte çalışan bireylerin bilgi ve becerilerinde artış sağlanmakta ve aynı zamanda daha önceki uygulanan prosedürleri sorgulayarak ve hatalardan ders çıkartılması sonucu yeniliklerin inşa edilmesinde önemli bir unsur olmaktadır. Kurumlarda çalışan bireylerin öğrenme kabiliyetleri geliştirebilmeleri, motive olacak bir biçimde hareket ederek öğrenme kabiliyetlerini arttırmalarına ve sürekli öğrenmeyi alışkanlık haline getirmelerine bağlı olmaktadır. Öğrenme hem bilişsel hem de fiziksel bir faaliyet olması, kurumlarda yeni bilgi ve becerinin elde edilmesi yoluyla davranış üzerindeki değişimlerde önemli rol oynamaktadır.

Öğrenme bir süreç içinde gerçekleşip bir anda başlayıp biten bir olgu değildir. Yeni bilginin ediniminin temel kaynaklarını; kurumlarda önceden edinilen bilgiler, kurum dışından sağlanan tecrübeler ve stratejik eylemler oluşturmaktadır. Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaşması ile birlikte kurumda öğrenme gerçekleşmekte olup, kaynaklardan yararlanabilme imkânı da sağlanabilmektedir. Kurumdaki çalışan bireyler tarafından sadece deneyimler ve bilgilerin kazanılması yeterli olmayıp, aynı zamanda daha sonra bu bilginin anlaşılabilmesi ve sonuç elde edilmesi de önem kazanmaktadır. Buna ek olarak çalışan bireylerin kendi aralarında iletişim kurmaları önemli olduğu gibi, elde edilen bilgilerin depolanmasının gerçekleştirilmesi de örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Öğrenme ile kurumdaki çalışan bireyler; kişisel gelişim olanaklarını kazanarak, makine gibi çalışmaktan uzaklaşıp, tatmin olacak bir şekilde istekli olarak çalışabilmelerine neden olmaktadır.

Kurumsal kültürün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının bir sonucu olmakta ve kurumların hem iç uyum hem de dış adaptasyon sürecinde önemli bir faktör olmaktadır. Kurum kültürü kurumsal değerlerin, normların ve standartların anlaşılmasını kolaylaştırması sonucu örgütsel uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bunun sonucunda ise, çalışan bireyler kurumsal beklentileri daha iyi kavrayarak hedeflere ulaşabilme konusunda daha tutarlı bir çalışma süreci izleyebilmektedir. Günümüz teknolojisindeki bilgisayar teknolojileri kurum kültürünü etkilemesi ile birlikte bilgiye ulaşabilmek artık daha hızlı ve kolay olmaktadır.

Kurumda yöneticilere sunulan öneriler aşağıdaki gibidir:

- Kurumların dinamik bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi ve varlıklarını koruyabilmeleri için toplumsal, ekonomik, sosyal ve kültürel değişime adapte olmaları önem kazanmaktadır. Dolayısıyla değişimin çok hızlı yaşandığı bilgi toplumunda örgütlerin varlığına ihtiyaç duyulmakta olup, yaşamlarını sürdürmek isteyen kurumların öğrenen örgüt algılarını geliştirmeleri gerekmektedir.

- Örgütler, değişimlere adapte olarak rakipleri arasında dikkat çekebilmek için teknolojik değişimlere ayak uydurarak bilgiyi çözüm üreterek kullanabilmek için örgütsel öğrenme çalışmalarına ağırlık vermeye çalışmalıdırlar.

- Kuruluşlar; rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek, belirsizliği ortadan kaldırabilmek ve değişime uyum sağlayabilmek için öğrenmeye önem vermesi zorunlu hale gelmektedir. Bu sayede öğrenme, kurumlara bilgidan yararlanma imkânı sunması ile sistematik problem

özümü ve iyileşme imkânı sağlamaktadır. Kurumların bireysel ve kurumsal öğrenmenin önemini fark edip bu konuda gerekli adımları atmaları önemlidir.

Bununla birlikte kurumların bu bilgiyi örgüt içerisinde paylaşabilmesi ve paylaşılan bilginin sürekli bir biçimde güncelliğinin sağlanabilmesi ve yeni bilgilerin üretilebilmesinin sağlanması gerekmektedir. Kurumların daha güçlü rekabet edebilmeleri ve verimliklerini arttırabilmeleri güçlü bir kurum kültürüne ve sağlam bir kurumsal hafızaya sahip olması ile mümkün olduğundan kurumların bu değerleri koruması ve geliştirmesi gerekmektedir.

Araştırmanın en temel sınırlılığı bilişim ve teknoloji firmaları ile sınırlandırılması ve söz konusu bu firmalarda faaliyet gösteren çalışan bireylerin görüşlerine göre araştırma sonuçlarının şekillenmiş olmasıdır. Bu açıdan daha sonra yapılacak olan araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı kültürlerde benzer çalışmaların yapılması önemlidir. Ayrıca anket yönteminin kendi içerisinde getirdiği bazı kısıtlar bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abazeed, R. A. M. (2018). Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Learning in the Ministry of Communication and Information Technology in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*. 9(1), 118–129.
- Abbas, J. ve Sağsan, M. (2019). Impact of Knowledge Management Practices on Green Innovation and Corporate Sustainable Development: A structural Analysis. *Journal of Cleaner Production*. 229, 611–620.
- Acarol, T. D. (2018). Örgüt Kültürü Tipleri ile Çalışanların Kurumsal İtibar Algı İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Özel Sektörde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adaliku, C. (2014). The Impact of Culture on Knowledge Transfer in Business Organizations. *International Journal Advances in Social Science and Humanities*, 2(5), 1–10.
- Adalı, S. (2010). Yerel Çok Kültürlülük Kapsamında Bölgesel Farklılıkların Firma İçerisinde Konumlandırılması Bursa Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akalın, A. ve Şahin, S. (2019). Theories in Simulation-Based Nursing Education. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 6(1), 136–143.
- Akar, N. (2017). Kişilik Profiline ve Örgüt Kültürünün Bireysel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: KOBİ'ler Üzerinde Bir Alan Araştırması (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgül, Ö. S. (2014). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Becerilerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyi ve Okul Etkililiği ile İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2005). Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 1–16.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A. ve Sakarya, B. (2015). Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İş Karmaşıklığı ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1–22.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., Byrne ve J. C. (2003). Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework. *Human Relations*, 56(7), 839–868.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. ve Keskin, H. (2007). Organizational Unlearning As Changes in Beliefs and Routines in Organizations. *International Journal for Researcher Development*, 20(6), 794–812.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2012a). Organizational Emotional Memory.

Management Decision, 50(1), 95–114.

- Akinci, C. ve Sadler-Smith, E. (2018). Collective Intuition: Implications for Improved Decision Making and Organizational Learning. *British Journal of Management*, 30(3), 1–20.
- Aksel, İ. (2010). İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, A. (2015). Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranış Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesi Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, M. (2012). Organizasyon Kültürünün ve Öğrenme Yeteneklerinin Sınır Ötesi Satın Almalardaki Etkinliği ve Performans İlişkisi; Türk Bankacılığında Deneysel Değerlendirme (Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksöytürk, G. (2008). Örgüt Kültürünün Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, M. (2013). Meslek Lisesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Algıları (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Aktan, E. (2017). Sosyal Medya ve Siyasal Katılım. 1. Basım. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Akyar, H. (2007). İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında Kurumiçi Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü ve Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albayrak, M. (2019). Elektronik Spor Tüketicilerinin Satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Al-Salim, A. A. S. A. ve Jawad, S. N. (2018). Organizational Learning and Impact on the Quality of Creative Performance. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(8), 636–645.
- Al-Shehri, A. S. (2018). Drawing on Possible Self Theory to Explore the Influence of Subjectivity on Individual Learning and Employees' Attitudes toward Learning Behaviours Popularized by Two Learning Organization Models (Doktora Tezi). USA: Northeastern University Centre for Labour Market Studies.
- Al Ahabbi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S. ve Gaur, S. S. (2019). Employee Perception of Impact of Knowledge Management Processes on Public Sector Performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373.
- Alan, M. A. (2018). İmalat Sanayiinde Teknoloji Transferi, İnovasyon, İhracat ve Firma Performansı İlişkilerinin İncelenmesi: Türkiye'deki İhracatçı Firmalarda Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ağrı: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alhashem, A. ve Shaqrah, A. A. (2012). Exploring the Relationship between Organizational Memory and Business Innovation. *International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO)*, 2(3), 32–46.

- Aliandrina, D. (2012). Organizational Factors in Aviation Safety Management Failures: the Case of Indonesia (Doctoral Dissertation). Lincoln University.
- Aliyev, R. (2010). Örgüt Kültürü ve İş Etiği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alp, A. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrenen Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altındağ, Ö. (2019). Stratejik Üstünlük Açısından Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Zekânın Yenilik Performansı Üzerine Etkileri: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunbaş, H. İ. (2019). İşletmelerde Kurum Kültürünün Analiz Edilmesine Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2014). Shedding new lights on organisational learning, knowledge and capabilities. Cambridge Scholars Publishing.
- Amiri, A. N., Jandghi, G., Alvani, S. M., Hosnavi, R. ve Ramezan, M. (2010). Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning. European Journal of Social Sciences, 14(1), 98-108.
- 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.
- Anders, O. (2001). On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization. The Learning Organization, 8(3), 125–133.
- Andersen, E. S. (2001). Understanding Your IT Project Organization's Character: Exploring the Differences Between the Cultures of an IT Project and its Base Organization. Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE. 1-9.
- Andersen, E. S. (2003). Understanding Your Project Organization's Character. Project Management Journal, 34(4), 4–11.
- Anglin, A. H., Reid, S. W., Short, J. C., Zachary, M. A. ve Rutherford, M. W. (2017). An Archival Approach to Measuring Family Influence: An Organizational Identity Perspective. Family Business Review, 1–18.
- Anica-Popa, I. ve Raileanu, S. (2011). Semantic Web and Organizational Memory: A Case Study for Accounting Domain. Recent Researches in Economics and Management Transformation, 88–92.
- Andriessen, J. H. ve Fahlbruch, B. (2004). How to Manage Experience Sharing: From Organisational Surprises to Organisational Knowledge. Elsevier.
- Anuar, N. I. (2018). Inward and Outward Internationalization in Malaysian Small-Medium Enterprises (SMEs): A Learning Approach (Doktora Tezi). Scotland: Glasgow University.
- Antonic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, 16, 495-527.

- Arı, A. (2017). Eğitim Psikolojisi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Arıkan, C. L. ve Enginoğlu, D. (2016). How Elements of Corporate Culture Affect Overall Firm Performance. *International Journal of Business Management & Economic Research*, Vol. 7(3), 680–689.
- Arnold, R. (2017). Power of Personal Mastery: Continual Improvement for School Leaders and Students. Rowman & Littlefield.
- Aslan, M. ve Kalkan, H. (2018). Öğretmenlerin Özyeterlilik Algılarının Analizi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8), 477–493.
- Aslan, Ş. (2019). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Nitel, Nicel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber. 1. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Aslan, Y. (2018). İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme (Doktora Tezi). Van: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşçı, H. B. ve Koçak, R. D. (2017). Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(64), 1547–1564.
- Ateke, B. W. ve Iruka, C. H. (2015). Investigating the Relationship between Customer Involvement Management and Marketing Performance in the Manufacturing Industry. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(9), 22–34.
- Athumani, K. M. (2015). The Impact of Organizational Culture on Organization Performance: A Case of Bank of India (Yüksek Lisans Tezi). Tanzania: The Open University Human Resource Management.
- Atilla, D. (2017). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Awadh, A. M. ve Alyahya, M. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168.
- Aybar, S. (2011). İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aybar, S. ve Saldamlı, A. (2016). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı ve Verimlilik İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 15(29), 371–390.
- Aydoğan, S. (2018). İnovasyon Performansının Rekabet Gücü, Firma Performansı ve İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Birleşme ve Satın Alma İşlemleri Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 40(2), 137–166.
- Ayık, A. ve Şayir, G. (2015). Investigation of the Relationship between Learning Organization and School Culture according to Perceptions of Teachers. *Elementary*

Education Online, 14(2), 379–394.

Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effects of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-427.

Balcı, F. (2011). Kültürel Sinerji Yönetiminin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Çin ve Türkiye Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma (Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, S. ve Ahi, B. (2017). SPSS kullanma kılavuzu: SPSS ile adım adım veri analizi. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

Bansleben, J. L. (2018). Senior Centers as Learning Organizations: A National, Exploratory Study (Doktora Tezi). New York: Fordham University Graduate School of Social Service.

Barlak, G. (2010). The Impact of Organizational Learning On Turkish Architectural Design Firms' Performance: A Structural Equation Model (Doktora Tezi). İzmir: İzmir İleri teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.

Basten, D. ve Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3), 1–20.

Barut, Y. (2013). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Kendi Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Davranışları (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barros, V. F. D. A., Ramos, I. ve Perez, G. (2015). Information Systems and Organizational Memory: A Literature Review. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 45-63.

Başaran, Y. (2017). Beyin Metaforu ve Eğitime Yansımaları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 171–188.

Baumgartner, R. J. (2009). Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113.

Bay, M. ve Paylı, M. (2018). Organization Culture and Strategic Planning Process; Karaman Municipality Application, 11(60), 839–859.

Bayam, B. (2016). Örgütsel Öğrenme Sürecinde, Örgüt Kültürünün, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarına Etkisi: Güres Group (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayar, M. (2018). Türk Dış Politikası Analizinde İnşa Kuramı ve Kültür: Kerkük Referandumu Örneği. *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 29, 125–140.

Bayraktar, C., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B. ve Calisir, F. (2016). Competitive Strategies, Innovation, and Firm Performance: an Empirical Study in a Developing Economy Environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(1), 1–15.

Bayram, A. (2011). Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel

- Hastanelerde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, E. (2015). Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Yapıya Dair Farklılıklar ve Çok Uluslu İşletmelerin Türkiye'deki Yönetim Yapılar (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beckett, R. C. (2000). A Characterisation of Corporate Memory As a Knowledge System. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 311–319.
- Berkey, T. (2013). *Improving Your Daily Practice: A Guide for Effective School Leadership*. Routledge.
- Becerra-Fernandez, I. ve Leidner, D. E. (2008). *Knowledge Management: An Evolutionary View*, New York: M.E. Sharpe.
- Bengtsson, L. ve Skog, P. (2018). *Improving Business Performance with Organizational Learning A Case Study of Factors Affecting Organizational Learning and its Relationship with Business Performance*. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management.
- Bencsik, A., Lore, V. ve Marosi, I. (2009). From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations). *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 3(8), 1–6.
- Bele, D., Weis, L. ve Maher, N. (2019). *Sustainable Development Under the Conditions of European Integration*. Ljubljana School of Business.
- Beşoluk, E. (2017). Kurum Kültürünün Örgütsel Öğrenme Engelleri Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bhattacharya, S. ve Neelam, N. (2017). A Comparative Study of Learning Organisation Practices of Indian Businesses. *International Journal of Learning and Change*, 9(2), 145–169.
- Biçer, M. (2017). Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bigner, S. Z. (2017). *Teacher and Principal Experiences with Data-Driven Decision Making, School Improvement Plan Quality, and Academic Growth (Doktora Tezi)*. Pasadena: The University of Houston-Clear Lake Educational Leadership.
- Bilaloğlu, H. (2019). Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi (Doktora Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgili, H. A., Tokatlı, M. ve Özbükerci, İ. (2016). An Examination on Reflected Corporate Culture of WWF and Greenpeace International Environment Organizations' Global and Turkey Social Media Accounts: A Research on Facebook and Twitter. *Journal of International Social Research*, 9(44), 1005–1013.
- Bilir, B. ve Arslan, H. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kendi

- Kurumlarına İlişkin Öğrenen Örgüt Algıları. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(3), 241–260.
- Bingöl, A. (2012). Toplam Üretken Bakım (TPM) Yönetim Sisteminin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkileri ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binici, N. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Black, J. ve La Venture, K. (2018). The Human Factor to Profitability: Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Public Integrity*, 20(5), 1–15.
- Bogers, E. A., Bierlaire, M. ve Hoogendoorn, S. P. (2007). Modeling Learning in Route Choice. *Transportation Research Record*, 2014(1), 1–8.
- Borghei, B. B. ve Magnusson, T. (2018). Environmental Innovation and Societal Transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 28, 108–121.
- Bontis, N., Crossan, M. M. ve Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Bowie, D., Paraskevas, A. ve Mariussen, A. (2014). Technology-Driven Online Marketing Performance Measurement: Lessons from Affiliate Marketing. *International Journal of Online Marketing*, 4(4), 1–16.
- Brem, M. (2005). Organizational Learning in Teams and Networks. *SSRN Electronic Journal*. 1-25.
- Butterfield, J. (2009). Problem-Solving and Decision Making. Boston: Cengage Learning.
- Bubamo, E. (2017). Assessing The Impact Of Institutional Reforms on Organizational Culture (The Case of Hadiya Zone Finance and Economic Development Office). Ethiopia: Jimma University Business and Economics Department of Management.
- Budak, Y. (2011). Kurumsal Yönetim Aracı Olarak Elektronik Belge Yönetimi (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursal, M. (2019). SPSS ile Temel Veri Analizleri. 2.Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Burghausen, M. ve Balmer, J. M.T. (2014). Repertoires of The Corporate Past: Explanation and Framework. Introducing an Integrated and Dynamic Perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 384-402.
- Buršič, A., Špiler, J., Boer, A., Stapleton, S. ve Lenič, M. (2012). Emerging Obstacles at Transition to Process-Based Integrated Management Systems for New NPP Projects. 21st International Conference Nuclear Energy for New Europe, 1–12.
- Buyruk, Z. (2007). Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büker, Z. D. (2015). Kültürel Değerler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız

Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bütüner, O. (2011). İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükgöze, T. (2012). Çalışanların Kurumsal İmaj Algılaması ile Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byrne, J. H. (2017). Learning and Memory: A Comprehensive Reference. Academic Press.
- Castañeda, D. ve Rios, M. F. (2007). From Individual Learning to Organizational Learning. The Electronic Journal of Knowledge Management Volume, 5(4), 363–372.
- Callaghan, J. (2002). Inside Intranets and Extranets: Knowledge Management and The Struggle for Power. Springer.
- Calciolari, S., Prenestini, A. ve Lega, F. (2018). An Organizational Culture for All Seasons? How Cultural Type Dominance and Strength Influence Different Performance Goals. Public Management Review, 20(9), 1400-1422.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Cepeda-Carrion, G. ve Jimenez-Jimenez, D. (2010). Linking Unlearning with Innovation Through Organizational Memory and Technology. Electronic Journal of Knowledge Management, 8(1), 1-10.
- Chakhmoune, R., Behja, H., Benghabrit, Y. ve Marzak, A. (2012). Toward The Validation of Knowledge in Corporate Memory. Next Generation Networks and Services (NGNS), 2(4), 27–34.
- Chambers, B. G. (2018). Exploring the Selection of Organizational Learning Inputs in a US based Services Firm (Doktora Tezi). California: Northcentral University Philosophy in Business Administration.
- Chang, S., Lin, N., Yang, C. ve Sheu, C. (2003). Quality Dimensions, Capabilities and Business Strategy: An Empirical Study in Hightech Industry, Total Quality Management, 14(4), 407-421.
- Chegus, M. (2018). The Influence of Technology on Organizational Performance: The Mediating Effects of Organizational Learning (Doctoral dissertation). Canada: Ottawa University Telfer School of Management.
- Chen, R. ve Sharma, S. K. (2015). Learning and Self-Disclosure Behavior on Social Networking Sites: The Case of Facebook Users. European Journal of Information Systems, 24(1), 93–106.
- Chalofsky, N. F. (2014). Handbook of Human Resource Development. Wiley.
- Chongthanavanit, P. (2017). How the Corporate Culture Impacts Company Performance: A Case Study of a Dental Clinic in Thailand. Asian Journal for Public Opinion Research, 4(3), 178–204.
- Chosnek, J. (2010). Maintaining the Corporate Memory. Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 23(6), 796–798.

- Christian, F. (2018). Organization Culture and Lecturer Performance : Case of Papua Private Universities. *International Journal of Economics Management and Social Science*, 1(2), 73–77.
- Cıġal, S. (2014). Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cindiloġlu, M. (2010). Örgütsel Değerlerin Mobbing Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Classic, K., Le Guen, B., Kase, K. ve Vetter, R. (2014). Safety and Radiation Protection Culture. Dordrecht: Springer. 263-277.
- Corbett, J. M. (1997). Towards a Sociological Model of Organisational Memory. In *Proceedings of The Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, 2, 252-261.
- Cobb, C. G. (2015). *The Project Manager's Guide to Mastering Agile: Principles and Practices for an Adaptive Approach*. John Wiley & Sons.
- Coşar, B. (2018). Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması (Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, B. P. (2008). Yönetici ve öğretmen Algılarına göre İlköğretim Okullarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 9. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Costa-Sánchez, C. ve Galán, V. G. (2018). Online Corporate Brand Management of European Public Television. Proposal of Indicators for Its Measurement, 73, 895–910.
- Coutinho, A., da Silva, C. L., de São Pedro Filho, F. Arenhardt, V., Deliza, E. E. V., Back, R. B. ve Nenevê, M. (2018). Managing Organizational Learning with Focus on The Theory U. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 5(5), 82–94.
- Cruz-Cunha, M. M. (2009). *Social, Managerial, and Organizational Dimensions of Enterprise Information Systems*. 1st Edition. Business Science Reference.
- Croasdell, D. T. (2001). It's Role in Organizational Memory and Learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8–11.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Çağlayan, N., Yildizbaşı, A., Rouyendegh, B. (2018). Fuzzy AHP Approach to Prioritizing the Critical Success Factors of Organizational Culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 454–466.

- Çakar, A. (2018). Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı İlişkisi (Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, A. (2007). Hasta Güvenliği Kültürü İle Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakırel, Y. (2016). İşletmelerde Bilgi Kültürü ve Yenilik Etkileşimi: Türk İşletmelerinde Bir Araştırma (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çandır, R. (2010). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Öğrenme Düzeyine İlişkin Algıları (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çantuş, T. (2012). İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Engelleri (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 1–18.
- Çataloğlu, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Aydın Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağırıcı, B. (2013). Kurum Kimliği ve Göstergelerle Aktarımı: “Yerelden Globale” Türk Hava Yolları Reklamları Söylem Çözümlemesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, F. (2018). Destek ve Bürokratik Kültür İle Örgütsel Adalet İlişkisi / Balıkesir İli Ortaokullar Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çemberci, M. (2013). Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri. Akademik Araştırma Dergisi, 57, 95–120.
- Çevik, M. S. (2016). Örgüt Kültürünün Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Siirt: Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2008). Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınevi.
- Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi İle Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 6(13), 12–30.
- Çırak, E. (2018). Kolektivist Kültürel Oryantasyon ve Bilgi Paylaşımı Tutumu Arasındaki İlişkiler - Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiftçi, G. (2015). Turizm İşletmelerinde Kriz Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenme ve İşletme Performansı Açısından Ampirik Olarak Analizi (Doktora Tezi). Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimen, M. A. (2009). Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi

- İletişimin Rolü ve Önemi (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, T. (2015a). Okul Kültürünün Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, Y. (2015b). Örgüt Kültürünün Denetim Elemanlarının Etik Algıları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çömez, P. (2012). Örgütlerde Çift Yeteneklilik ve Örgütsel Yenilik İlişkisinde Liderlik Tiplerinin Rolü ve Firma Yenilik Performansına Etkileri (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dal, V. ve Ceviz, N. Ö. (2011). Research into the Effect of Corporate Culture on Operational Efficiency in the Turkish Ready to Wear Industry. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 19(6), 12–16.
- Dalgün, Ö. (2011). Türkiye'nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Damar, M. ve Coşkun, E. (2017). Üniversitelerde Bilgi İşlemden Yönetim Bilişim Sistemlerine Geçiş: Mevcut Durum ve Beklentiler. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(1), 21–31.
- Daniel, J. L. (2010). The Effect of Workplace Spirituality on Team Effectiveness. *Journal of Management Development*, 29(5), 442–456.
- De Giacomo, M. R., Testa, F., Iraldo, F. ve Formentini, M. (2018). Does Green Public Procurement Lead to Life Cycle Costing (LCC) Adoption?. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 1–10.
- Deliktaş, Ö. D. (2018). Koşullanma Çalışmalarında Bir Model Organizma: *Drosophila Melanogaster*. *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 11(4), 14–21.
- Demir, H. H. ve Zehir, C. (2019). Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) İle Aile İşletmelerinde Performans Analizi. *Uluslararası Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi*, 11(1), 302–315.
- Demir, M. (2006). Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Deniz Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, M. (2017b). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkinin İki Farklı Ulusa Ait İşletmeler Üzerinde Karşılaştırma Analizi (Yüksek Lisans Tezi). Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, S. T. (2017a). Reconsideration of Orhon Inscriptions in The Context of Cultural Memory of Turkish Society: The Body and Memory of Stone. *Journal of History Culture and Art Research*, 6(2), 422–440.
- Demirel, E. (2017). Halkla İlişkilerde Meslekleşme Standartları ve Kurum Kültürü İlişkisi: Halkla İlişkiler Uygulayıcılarına Yönelik Araştırma (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengeleri Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Derin, N. ve Demirel, E. T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 155–193.

Deschamps, C. ve Mattijs, J. (2018). How Organizational Learning is Supported by Performance Management Systems: Evidence from a Longitudinal Case Study. *Public Performance & Management Review*, 41(3), 1–28.

Dehn, M. J. (2010). *Long-Term Memory Problems in Children and Adolescents: Assessment, Intervention, and Effective Instruction*. John Wiley & Sons.

Dhiman, S., Modi, S. ve Kumar, V. (2019). Celebrating Diversity through Spirituality in the Workplace: Transforming Organizations Holistically. *Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 1–18.

Diana, C. (2017). *Effect of Perceived Organizational Culture on Employee (Yüksek Lisans Tezi)*. Kenya: Nairobi University Master of Business Administration.

Dieng, R., Corby, O., Giboin, A. ve Ribiere, M. (2006). Methods and Tools for Corporate Knowledge Management. *International Journal of Human-Computer Studies*, 51(3), 1–40.

Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi (Doktora Tezi)*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dimitrios, B. ve Konstantinos, V. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Journal of Research in Business Management*, 4(2), 132–149.

Doğan, B. (2019). *Kurumsal Yönetimin Sermaye Maliyeti ve Firma Performansına Etkisi: Borsa İstanbul'da İmalat Sanayi Sektöründeki Firmalar Üzerine Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi Yönetimi, Örgüt Kültürü, Örgüt Yapısı ve Performans İlişkileri: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41–52.

Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, C. (2017). *Birey, Grup ve Örgüt Düzeyinde Öğrenmenin Örgüt Performansına Etkileri: Zonguldak İlinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, P. (2015). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projelerinin Gsm Şirketlerinin İmajı İle*

- İlişkisi: Turkcell, Vodafone, Avea Örnekleri (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrucan, E. (2014). Kurumsal İmaj ve İtibar: Özel Yalova Önder Dershanesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. ve Jha, S. (2007). Elements of Innovative Cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 190–202.
- Doğru, Ç. (2018). *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy*. 1st Edition. USA: IGI Global.
- Domínguez Escrig, E. (2018). *Antecedents of Radical Innovation: An Empirical Research* (Doktora Tezi). Spain: Jaume University.
- Drummond, D. C., Cooper, T. ve Glautier, S. P. (1990). Conditioned Learning in Alcohol Dependence: Implications for Cue Exposure Treatment. *British Journal of Addiction*, 85(6), 725–743.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851–868.
- Duran, V. ve Ekici, G. (2018). Gözlem Hiyerarşisi Modeline Göre Psikolojik Danışman Adaylarının Gözlem Düzeylerinin İncelenmesi. *Cemil Meriç – 10. Sosyal Bilimler ve Spor Kongresi*, 788–795.
- Durmaz, O. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Analitik Bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, V. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenmeyle Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Durmuş, B. ve Yurtkoru, E. S., Çinko, M. (2018). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dwyer, L., Teal, G. ve Kemp, S. (1998). Organisational Culture & Strategic Management in a Resort Hotel. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 3(1), 27–36.
- Dwivedi, A. ve Butcher, T. (2008). *Supply Chain Management and Knowledge Management: Integrating Critical Perspectives in Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Ebbers, J. J. ve Wijnberg, N. M. (2009). Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory. *British Journal of Management*, 20(4), 478–490.
- Efe, M. N. (2015). Girişimsel Yönelim, Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme Yeteneklerinin Firma Performansı Üzerine Etkileri (Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eisenberg, A., Ignatjeva, S., Iliško, D. ve Rauckiene-Michaelsson, A. (2018). Adaptation of the Organizational Learning Culture (OLC) Dimension Methodology in the Israeli Local Authorities Context. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 9(1), 50–63.

- Eisenberg, A., Davidova, J. ve Kokina, I. (2018). The Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behavior, Rural Environment Education. *Personality*, 11, 354–363.
- Elçiçek, Z. (2012). İlköğretim Öğretmenlerinde Sosyal Paylaşım Sitelerini Kullanma Durumunun Okul Kültürüne Katkısının İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Er, T. (2016). Kurumsal Kimlik Oluşumunda Kültürün Etkisi; Arçelik'in Kurum Kimliği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 33–42.
- Erdem, B. (2019). Pazar Yönlülük ve Yenilik Performansının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konya Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erden, S. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma (Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, G., Mercan, N., Oyur, E. ve Alamur, B. (2013a). Bilgi Toplumunda Bilgi İşçisi ve Öğrenen Örgütler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 279–289.
- Eren, M. (2014). Güçlendirme ile Nicel İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Örgüte Güven ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 303–327.
- Eren, S. S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013b). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. *Journal of Yaşar University*, 29(8), 4872–4895.
- Erben, S. 2019. Modeling Methods for Business Information Systems Analysis and Design. IGI Global.
- Erez, B. (2018). Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Alanya: Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007). Öğrenen Örgüt Ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 10(1), 75–106.
- Ernst, H. (2001). Corporate Culture and Innovative Performance of The Firm. in PICMET'01. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Proceedings Vol. 1: Book Of Summaries (IEEE Cat. No. 01CH37199), IEEE, 532-535.
- Erol, İ. B. (2012). Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esba, M. (2009). Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Evener, J. (2018a). Organizational Learning for Libraries at For-Profit Colleges and Universities: A Manual.
- Evener, J. (2018b). Organizational Learning in Libraries at For-Profit Colleges and Universities (Doktora Tezi). Minneapolis: Walden University.
- Farooq, R. (2019). Developing a Conceptual Framework of Knowledge Management. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 139–160.
- Fatema, N. (2018). Stimulation of Efficient Employee Performance through Human Resource Management Practices: A Study on the Healthcare Sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1–18.
- Fernández, E., Junquera, B. ve Ordiz, M. (2003). Organizational Culture and Human Resources in the Environmental Issue: a Review of the Literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634–656.
- Fırat, H. (2012). İnovasyon Yönelimli Yönetim Kültürü Tasarımı; Türkiye Kalkınma Ajansları İçin Model Önerisi (Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Flood, R. L. ve Romm, N. R. (2018). Systemic Approach to Processes of Power in Learning Organizations: part I–iterature, theory, and methodology of triple loop learning. *The Learning Organization*, 25(4), 260–272.
- Freeze, R. D. ve Bristow, S. E. (2018). ERP Knowledge: Enhancing Program Growth for Workforce Impact. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii International Conference on System Sciences, 4339-4347.
- Furlan, A., Galeazzo, A. ve Paggiaro, A. (2019). Organizational and Perceived Learning in the Workplace: A Multilevel Perspective on Employees' Problem Solving. *Organization Science*, 30(2), 1–18.
- Geldenhuys, T. (2006). Organisational Culture As a Predictor of Performance: A Case Study In Liberty Life (Yüksek Lisans Tezi). South Africa: Pretoria University.
- Gelgile, H. K. (2017). Transformational Leadership and Marketing Performance: The Mediating Role of Organizational Learning and Customer Orientation (Doktora Tezi). South Africa University.
- Gergin, A. (2017). Şehir ve Kültür Gezilerinin Kültürel Duyarlılık Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ghetti, S. ve Lee, J. (2011). Children's episodic memory. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 2(4), 365–373.
- Gholampour, G., RAHIM, A., Bin, A. R. ve Gholampour, F. (2018). A Qualitative Research on Strategic Performance of Supply Chain in the Automotive Industry, 29(4), 497–513.
- Gitamo, M. M. (2018). Project Management Implementation Practices in Provision of Reproductive Health Services in Selected Health Facilities in Nairobi County (Doktora Tezi), Kenya: Jkuat.
- Gong, B. ve Greenwood, R. A. (2012). Organizational Memory, Downsizing, and Information

- Technology: A Theoretical Inquiry. *International Journal of Management*, 29(3), 99–109.
- Gökaslan, M. O. (2010). Birleşme Sonrasındaki Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gönen, Z. (2012). Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, A. (2018). Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Ustalık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Guerrero, L. A. ve Pino, J. A. (2001). Understanding Organizational Memory. *Proceedings of the 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society*, 124–132.
- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510–528.
- Guta, A. L. (2018). Organizational Learning Capability . Model Testing in Universities. *SEA– Practical Application of Science*, 6(17), 229–240.
- Güçlü, N. ve Okçu, V. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *YYU Journal of Education Faculty*, 12(1), 49–69.
- Gülençer, S. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Universitas Nusantara PGRI Kediri. Bilecik: Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, M. (2014). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve Performansına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H. (2007). İstanbul İli Bayrampaşa İlçesindeki Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülova, A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma Asena. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49–76.
- Güneş, M. (2012). UYAP Bilgi Sisteminin Bilgiyi Yaratma, Koruma ve Transfer Etme Açısından Adalet Bakanlığı Çalışanlarının Örgütsel Öğrenme Sürecine Etkisinin İncelenmesi: Uzman Kullanıcılar Üzerinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Güngören, M. (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gür, M. D. (2008). Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin

- Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürdoğan, A., Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57–69.
- Gürel, G. (2011). Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gültekin, M. (2005). Öğretimde Planlama ve Değerlendirme. 5. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Hackbarth, G. ve Grover, V. (1999). The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems. *Information Systems Management*, 16(3), 21–30.
- Hajrullahu, V. (2016). Kültürel Farklılıkların Mobbing Algısı Üzerine Etkisi: Prishtine ve Sakarya Üniversiteleri Karşılaştırması (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hanafiah, H. ve Muchtar, H. S. (2019). Learning Organization as Responsive Behavior Toward the Policies of Higher Education Quality Improvement. *Journal of Educational Experts (JEE)*, 2(1), 1–10.
- Hariharan, K. ve Vivekanand, G. (2018). Perspectives on Organizational Learning. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(1), 81–86.
- Hassabis, D. ve Maguire, E. A. (2007). Deconstructing Episodic Memory with Construction. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(7), 299–306.
- Hassan, Z. ve Basit, A. (2018). Impact of Individual Learning on Team Learning and Innovation in the Petroleum Industry of Malaysia. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(6), 417–448.
- Handzic, M. (2007). Socio-Technical Knowledge Management: Studies and Initiatives: Studies and Initiatives. IGI Global.
- Håkonsson, D. D. ve Obel, B., Burton, R. M. (2018). Can Organizational Climate Be Managed? Making Emotions Rational. *Journal Of Leadership Studies*, 1(4), 62–73.
- Henderson, J. C. (2017). Enterprise Business System Effects on Workforce Staffing Levels: Examining Organizational Learning and Knowledge Transfer within the Department of Defense, Defense Logistics Agency (Doktora Tezi), California: Northcentral University.
- Hızarcı, A. (2015). The Mediation Effect of Innovation On The Relationship Between Internationalization and Firm Performance (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hogan, S. J. ve Coote, L. V. (2014). Organizational Culture, Innovation, and Performance: A Test of Schein's Model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1611.
- Holba, A. M., Bahr, P. T., Birx, D. L. ve Fischler, M. J. (2019). Integral Learning and Working: Becoming a Learning Organization. *New Directions for Higher Education*,

2019(185), 85–99.

- Hong, J., Zheng, R., Deng, D. ve Zhou, Y. (2019). Green Supply Chain Collaborative Innovation, Absorptive Capacity and Innovation Performance: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 241, 1–13.
- Howell, J. F. (2017). *Alexander Von Humboldt and Transcultural Memory (Doktora Tezi)*. Arizona: Arizona University.
- Huang, C. E. ve Liu, C. H. (2019). Impacts of Social Capital and Knowledge Acquisition on Service Innovation: an Integrated Empirical Analysis of the Role of Shared Values. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(5), 645–664.
- Information Resources Management Association. (2017). *Organizational Culture and Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. USA: IGI Global.
- Ismael, T. M. (2017). *The Impact of National Culture on Work Ethics (Yüksek Lisans Tezi)*. Bingöl: Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F. ve Hussain, S. (2019). From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59.
- İlban, M. O. ve Güleç, E. (2018). Sosyal Medyanın Turistik Deneyim Üzerindeki Etkisini Belirlemede Sosyal Medya Kullanma Yoğunluğunun Aracı Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15(1), 57-73.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). *Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İmamoğlu, S. Z., Kayış, A. ve İnce, H. (2018). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafıza, Bilgi Paylaşımı, Hizmet Geliştirme ve Hizmet Performansı Arasındaki İlişki. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 19(2), 95–113.
- İpek, İ. (2019). Organizational Learning in Exporting: A Bibliometric Analysis and Critical Review of the Empirical Research. *International Business Review*, 28(3), 544–559.
- İskan, Z. (2013). *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçiliğe Etkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jabbouri, N. I., Siron, R., Zahari, I. ve Khalid, M. (2016). Impact of Information Technology Infrastructure on Innovation Performance: An Empirical Study on private Universities in Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39, 861–869.
- Janićijević, N. (2011). Methodological Approaches in the Research of Organizational Culture. *Economic Annals*, 56(189), 69–99.
- Janićijević, N. (2017). Organizational Models as Configurations of Structure, Culture, Leadership, Control, and Change Strategy. *Economic Annals*, 62(213), 67–91.
- Jaques, N., McCleary, J., Engel, J., Ha, D., Bertsch, F., Picard, R. ve Eck, D. (2018). Learning via Social Awareness: Improving A Deep Generative Sketching Model with Facial

- Feedback. *Journal of Machine Learning Research*, 1–8.
- Ji, Y. G. ve Salvendy, G. (2009). A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System. *The International Journal of Aviation Psychology*, 11(2), 123–148.
- Jiang, W. (2014). *Business Partnerships and Organizational Performance. The Role of Resources and Capabilities*. Nueva York: Springer.
- Jo Hatch, M. ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Joginderpal, P. A., Pachpande, A. ve Puri, M. (2016). A Study of Competency Mapping and Organizational Development in Industries. *Journal of Management And Administration Tomorrow*, 4(2), 1–76.
- Johannessen, Å., Gerger Swartling, Å., Wamsler, C., Andersson, K., Arran, J. T., Hernández Vivas, D. I. ve Stenström, T. A. (2019). Transforming Urban Water Governance Through Social (Triple- Loop) Learning. *Environmental Policy and Governance*, 29(2), 144–154.
- John, R. (2017). *Internal Relations Between Parent Headquarters- Subsidiaries of Multinational Companies (Doktora Tezi)*. Portugal: Instituto Politécico De Leiria.
- Joseph, O. O. ve Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9, 1–11.
- Junaid, M. R. (2017). Re-Thinking Neuroticism : Organizational Learning to Learning Organization (Dynamic Capability Development). *Organization Theory Review*, 1(1), 27–40.
- Juurikivi, S. (2013). *Cultural Guidance for Expatriates of Technip Offshore Finland Oy*. SAMK.
- Kabakçı, H. (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler (Doktora Tezi)*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22–36.
- Kalmuk, G. (2016). *Stratejik Oryantasyonlar ve Yenilikçiliğin Hastane Performansına Etkisinde Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Ara Değişken Rolü (Doktora Tezi)*. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalu, S. E., Anyanwu, A. V., Maduenyoghasi, O. S. ve Ikechukwu, M. U. (2014). The Effect

- of Brand Extension Strategy on Marketing Performance of Soft Drinks Bottling Firms in Nigeria. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(8), 100–110.
- Kandula, S. R. (2006). *Performance Management: Strategies, Interventions, Drivers*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Kapu, H. ve Aybas, M. (2008). Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi. *KMU İİBF Dergisi*, 10(15), 80–100.
- Karaaslan, Y. (2017). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Yabancı Firmalarda Çalışan Türk Yöneticilerin Kültürel Farklılık Algıları (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabıyık, A. (2019). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Konya İlinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karademir, Ö. (2014). Çalışanın Sessizlik Davranışının Algılanan Örgüt Kültürü ile İlişkisi: Büro Çalışanları Üzerinde Bir Alan Çalışması (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karadeniz, D. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karadeniz, E. (2015). Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetiminin Öğrenen Örgütler İçin Önemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi*, 161–183.
- Karahan, A. (2019). Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımının Örgütsel Performansa Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 61–80.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2010a). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(24), 153–171.
- Karakaş, A., Öz, Y. ve Yıldız, R. (2017a). The Effect of Innovation Activities on Organizational Performance: A Research on Hotel Businesses. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4(1), 48–59.
- Karakaş, A., Saban, M. ve Aslan, A. (2017b). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Mesleki Bağlılıklarına Etkisi. *Mali Çözüm Dergisi/Financial Analysis*, (144), 41-62.
- Karakılıç, N. (2019). Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliğinin Test Edilmesi. *KOCATEPEİİBF Dergisi*, 21(1), 19–30.
- Karanja, J. W. (2014). Effects of Corporate Culture on Organization Performance. *IOSR Journal of Mathematics*, 10(6), 59–65.
- Karçika, Ö. (2017). Toplam Kalite Yönetimi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Etik İklim’in Aracı Değişken Rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaşmer, T. (2009). Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin

- Analizi (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kauffman, B. (2013). Seattle's Seafaring Siren: A Cultural Approach to the Branding of Starbucks (Yükseklisans Tezi). Lynchburg: Liberty University School of Communication and Digital Content.
- Kaupp, D. (2018). Corporate Culture an Underestimated Intangible Asset for the Information Society. EIKV-European Institute for Knowledge and Value-Management.
- Kaya, İ. (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Öz Yeterlik İnançlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. OPUS International Journal of Society Researches, 11(18), 347–363.
- Kaya, Ö. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, R. (2017). Maliyet Liderliği Stratejisi ile Firma Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Etkisi: Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karalar, R. (2006). Tüketici Davranışları. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kayış, A. (2018). Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafızanın Yenilikçilik ve Kurum Performansı Üzerine Etkisi (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kempa, E., Krolik, R., Rybalko, L. ve Orlov, V. (2018). Organizational Culture As Strategic Area of CSR. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie, 32(1), 170–179.
- Keskin, B. (2014). Kilmann ve Quinn and Cameron Modeline Göre Örgüt Kültürü İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, T. (2007). Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kılıç, K. (2010). ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü; Orman Genel Müdürlüğü Örneği (Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kingır, S. ve Mesci, M. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19), 63–81.
- King, A. W. ve C. P. Zeithaml (2001). Competencies and Firm Performance: Examining The Causal Ambiguity Paradox, Strategic Management Journal, 22, 75-99.
- Kilik, M. (2011). Kurum İmajı ve Lider Etkileşimi: Sivil Toplum Kuruluşları Örneği. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kipley, D., Helm-Stevens, R. ve Lookinbee-Kipley, M. (2018). The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning, 6(3), 214–221.
- Koç, F. (2014). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Kargo İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, U. (2009). Örgütsel Öğrenme: Tanımı, Yakın Terimler Arasındaki Kavramsal Ayrımlar ve Davranışsal Yaklaşım. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 151–165.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P. ve Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. Organizational Climate and Culture, 282, 318.
- Koraz, A. E. ve Al-Habil, W. I. (2012). Organizational Memory Impact on Intellectual Capital : Case Study - Gaza Power Generating Company, 3(6), 242–257.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koraz, A. E.-D. (2011). Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital Case Study - Gaza Power Generating Company. Islamic University, 27.
- Korkut, F. (2010). Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kotter, J.P. ve Heskett, J.L. (1992), Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, NY. Koufteros, X.A., Vonder.
- Kotter, J. P. (2008). Corporate Culture and Performance. Simon and Schuster.
- Köse, O. (2014b). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması (Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kösem, E. (2015). Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuruppuge, R. H. ve Gregar, A. (2018). Employee's Learning in the Organization - A Study of Knowledge Based Industries. Foundations of Management, 10(1), 13–22.
- Kurtluk, E. (2019). Özel Hastanelerde Büyüme ve Rekabet Stratejileri Uygulamaları: Ankara İli Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutluca, A. Y. (2018). Öğretmen Öz-Yeterliliğinin Motivasyon ve Epistemolojik ve Pedagojik İnanç Sistemleri Açısından İncelenmesi. Cumhuriyet International Journal of Education, 7(2), 175–192.
- Kmieciak, R. (2019). Improving SME Performance Through Organizational Memory. Journal of Organizational Change Management.
- Lahaie, D. (2005). The impact of corporate memory loss. Leadership in Health Services,

18(3), 35–48.

- Lai, M. C., Huang, H. C., Lin, L. H. ve Kao, M. C. (2011). Potential of Organizational Memory For Creating Service Performance: A Cross-Level Analysis. *Expert Systems with Applications*, 38(8), 10493-10498.
- 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.
- Lee, K., Kim, Y. ve Joshi, K. (2017). Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Lei, H. S., Chang, K. W., Chen, C. C., Chen, Y. J. ve Chang, K. C. (2018). Evidence of The Inheritance of Firm Routines Through Accounting Information: An Empirical Study of The Taiwanese Group Firms. *Journal of Management and Organization*, 1–16.
- Leidner, D. E. ve Kayworth, T. (2006). A Review of Culture in Information Systems Research: Toward A Theory of Information Technology Culture Conflict, 30(2), 357–399.
- Lenart-Gansiniec, R. ve Sułkowski, Ł. (2018). Crowdsourcing—A New Paradigm of Organizational Learning of Public Organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10), 1–14.
- Leonard, D. C. (2002). *Learning Theories: A to Z: A to Z. ABC-CLIO*, 1.
- Limon, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8–19.
- Livvarçin, Ö., Kurt, D. (2017). *49 İnsan Teori*. İstanbul: Beta Basım.
- Limyothin, P. ve Trichun, C. (2012). The Structural Equation Model of Factors Influencing the Hotel Staff in Thailand's Intention to Quit. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3), 22–35.
- Linnenluecke, M. K. ve Griffiths, A. (2010). Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Lizeo, E. (2018). *Paving the Way for Learning in Organizations - A Group Level Perspective*.
- Lopez, C., Gotsi, M. ve Andriopoulos, C. (2011). Conceptualising the Influence of Corporate Image on Country Image. *European Journal of Marketing*, 45(11/12), 1601–1641.
- Lovette, M. C. (2006). The Continuing Education Dean's Role in Changing Organizational Culture: A Case Study. *Journal of Continuing Higher Education*, 54(3), 2–10.
- Lueg, K. ve Kastberg, P. (2018). Communication as Constitutive of Work Practices. *Communication and Language at Work*, 5(1), 1–3.
- Lundborg, L. (2004). *Organizational Assessment (Yüksek Lisans Tezi)*. Menomonie: Wisconsin-Stout University Management Technology.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Organizational Culture-Performance Relationships: Views of*

- Excellence and Theory Z. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4), 1–10.
- Lynch D. F., Keller S. B. ve Ozment J. (2000). The Effects of Logistics Capability and Strategy on Firm Performance. *Journal of Business Logistics*. 21(2), 4767.
- MacQueen, J. (2019). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. Palgrave Macmillan.
- Mak'Anyengo, P. A. ve Maina, J. (2019). Organizational Learning and Performance of Hospitality Industry in Kenya: A Case Study of Sarova Whitesands Beach Resort and Spa. *International Journal of Current Aspects*, 3(2), 117–130.
- Mandviwalla, M. ve Grillo, P. (1999). Supporting The Evolution of Teams with Transactions: A Design Architecture for Organizational Memory Systems. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(2/3), 171–187.
- Mathison, S. (2011). *Really New Directions in Evaluation: Young Evaluators' Perspectives*. John Wiley & Sons.
- Meriç, Ç. (2018). İlkokullarda Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Dayalı Olarak Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, G. (2017). Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler (Doktora Tezi), İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, G. (2018). Examination of Effect of Organizational Emotional Memory on Organizational Learning and Firm Performance. *The Journal of Academic Social Sciences*, 72(72), 313–338.
- Mete, E. S. (2018). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ile İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik Meta Kuramsal Bir Model Geliştirme (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mert, G. (2017). Kurumsal Hafıza. 1. Baskı. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Megill, K. A. (2005). *Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age*. Walter de Gruyter.
- Metwally, A. H. ve Zarka, S. E. (2017). An Understanding of Transformational Leadership and Its Implication on Organizational Learning: A Literature Review. *The Business And Management Review*, 8(5), 163–168.
- Mills, H. (2010). *An Investigation of the Marketing Performance Measurement Practices of South African Organisations* (Yüksek Lisans Tezi). Stellenbosch: Stellenbosch University Faculty of Economic and Management.
- Mir, A. ve Bazgir, M. (2018). The Role of Organizational Learning and Knowledge Sharing on Intellectual Capital Development in Islamic Azad University of Khorramabad. *Revista Gestão & Tecnologia*, 18(3), 7–22.

- Mogaji, E. (2018). UK Universities' Corporate Visual Identities (CVI). In Academy of Marketing Annual Conference Proceedings, 3rd-5th July, Scotland: Stirling University, Stirling.
- Molleman, L. ve Gächter, S. (2018). Societal Background Influences Social Learning in Cooperative Decision Making. *Evolution and Human Behavior*, 39(5), 547–555.
- 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.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J. ve Wang, R. (2005). Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance. *European Journal of Marketing*, 39(9–10), 1049–1059.
- Mutahara, M., Warner, J. F., Wals, A. E., Khan, M. S. A. ve Wester, P. (2018). Social Learning for Adaptive Delta Management: Tidal River Management in The Bangladesh Delta. *International Journal of Water Resources Development*, 34(6), 923–943.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72.
- Naim, M. F. ve Lenka, U. (2018). Organizational Learning and Gen Y Rmployees' Affective Commitment: The Mediating Role of Competency Development and Moderating Role of Strategic Leadership. *Journal of Management and Organization*, 1–17.
- Naktiyok, S. (2012). Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nayır, S. (2010). Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nergiz, H. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221–237.
- Nevo, D. ve Wand, Y. (2005). Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach. *Decision Support Systems*, 39(4), 549–562.
- Ngulube, P. (2018). *Handbook of Research on Heritage Management and Preservation*. 1 Edition. IGI Global.
- Nissley, N. ve Casey, A. (2002). The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory. *British Journal of Management*, 13(S2), S35–S45.
- Nkararo, N. G. (2018). Influence of Strategic Knowledge Management Practices on Organizational Competiveness of Large Scale Manufacturing Firms in Nakuru County, Kenya: Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Nongo, E. S. ve Ikyanyon, D. N. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 1–8.

- Norton, K. H. (2017). Pharmaceutical Team Learning through Visual Lean Management Tool Use (Doktora Tezi). Floria: Thomas University Education in Leadership and Management.
- Nurtassova, Z. (2014). Cross-Cultural Dynamics in Multinational Organisations: The Case of Kazakhstan Petroleum Industry (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ocak, A. (2010a). Çokuluslu Şirketlerin Karar Alma Süreçlerinde Kültürel Farklılıkların Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ocak, Ö. (2010b). The Contribution of Organizational And Individual Based Culture Fit on Perceived Organizational Justice (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ogata, H., Tsutsumi, K., Qun Jin, Yano, Y. ve Furugori, N. (1996). COMES: Collaborative Organizational Memory System. International Conference on Systems, 983–987.
- Oh, S. Y. (2018). Effects of Organizational Learning on Performance: The Moderating Roles of Trust in Leaders and Organizational Justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313–331.
- Ojha, D. ve Acharya, C., Cooper, D. (2018). Transformational leadership and Supply Chain Ambidexterity: Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning and Moderating Role of Uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215–231.
- Okumuş, A. (2018). Duygusal Zekâ ve Kurum Kültürü Algısının Örgütsel Sinizmle İlişkisi: RAM Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Okumuş, K. (2013). Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olejarski, A. M., Potter, M. ve Morrison, R. L. (2018). Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. *Public Integrity*, 1–17.
- Oltulu, E. (2014). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Omologo, U. F. (2019). Strategic Management and Enterprise Performance in Small and Medium Enterprises: A Study of Selected Smes in Nigeria. *Interdisciplinary Journal of African & Asian Studies*, 5(2), 1–16.
- Onağ, A. O. (2014). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi (Doktora Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onono, E. O. (2018). The Impact of Organizational Structure on Performance at General Electric Africa (Yüksek Lisans Tezi). Africa: United States International University Business Administration.

- Orhunbilge, N. (2010). Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Orsato, R. J., Barakat, S. R. ve de Campos, J. G. F. (2017). Organizational Adaptation to Climate Change: Learning to Anticipate Energy Disruptions. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 9(5), 645–665.
- Ozorhon, B., Dikmen, I. ve Talat Birgonul, M. (2005). Organizational Memory Formation and Its Use in Construction. *Building Research and Information*, 33(1), 67–79.
- Öğüt, E. (2019). Yeni Türk Ticaret Kanunu Işığında Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimciliğin Firma Performansı Üzerindeki Etkileri (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ökmen, Ş. (2017). Otantik Liderliğin Örgütsel Öğrenme Kapasitesine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örs, N. (2010). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, B. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2006). Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özenli, S. (2006). İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özel, N. ve Koçoğlu, N. (2014). Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü 60. Yıl Armağan Kitabı. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Özgül, B. (2018). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sosyalleşme Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgüner, M. (2011). Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Bozok Üniversitesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Yozgat: Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özhan, E. (2017). Kurumsal Hafızanın Korunmasında Sistemin Önemi. *The Journal of Archival World*, (17-18), 1-10.
- Özkan, M., Başoğlu, A. N. ve Öner, M. A. (2002). Web-Based Knowledge Management Systems: A Field Study of “Morn” In R&D Project Management. *KHO Savunma Bilimleri Dergisi*, 1(1), 29–75.
- Özkan, R. (2017). Akademik Birimlerde Öğrenme Olgusu: Karabük Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Örneği. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 125–144.
- Özkul, G. (2013). Girişimsel Fırsat Tipleri ve Belirleyici Unsurları: Firma Büyüme

- Performansı Ve Bölgesel Kalkınma Perspektifinde TR61 Bölgesi İmalat Sanayi Sektörü Üzerine Ampirik Bir Araştırma (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmenteş, G. ve Adızel, F. (2017). Müzik Gelişimi ve Öğrenmede Sosyo-Kültürel Bağlam. *Journal of Research in Education and Teaching*, 6(1), 422–436.
- Özsoy, C. (2018). Uluslararası Ticarete Kültür Farklılıkları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 37–50.
- Öztürk, F. (2010). Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Modeli Açısından Analizi (Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Park, S. (2011). The Effectiveness Of Dialogic Relationship On The Military-Public Relationship (Yüksek Lisans Tezi). Knoxville: Tennessee University.
- Park, S. G. (2013). The Impact of National Culture on the Relationships among Organizational Culture, Psychological Contract, and Subjective Well-Being in the Hotel Industry (Doktora Tezi). Alabama: Auburn University.
- Parsehyan, B. (2014). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sağlık Kuruluşunda Bir Uygulama (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pasha, O., Poister, T. ve Edwards, L. (2015). Mutual Relationship of Strategic Stances and Formulation Methods, and Their Impacts on Performance in Public Local Transit Agencies Administration. *Administration and Society*, 50(6), 1–27.
- Patyal, V. S. ve Koilakuntla, M. (2018). Impact of Organizational Culture on Quality Management Practices: an Empirical Investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1406–1428.
- Page, A. (2004). Keeping Patients Safe: Transforming The Work Environment of Nurses. The National Academies Press.
- Pekdemir, I. M. ve Turan, A. D. (2018). Davranış Teorilerinin Bireysel, Sosyal ve Normatif Açıdan Kavramlaştırılması: BSN Davranış Modeli Önerisi. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 127–186.
- Pérez López, S., Manuel Montes Peón, J. ve José Vázquez Ordás, C. (2004). Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.
- Peterson, P. M. (2000). Defining Culture in Government: Subcultures Within The BC Ministry of Environment (Yüksek Lisans Tezi). Canada: Northern British Columbia University Business Administration.
- Poyraz, A. (2019). 3 PL Hizmetlerinden Duyulan Memnuniyetin Firma Performansını Üzerine Etkileri (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pomffyová, M. (2010). Process Management. 1st Edition. India: Intech.

- Prescott, J. (2016). *Handbook of Research on Race, Gender, and the Fight for Equality*. 1st Edition. IGI Global.
- Puspitasari, I. N. N. (2017). Menuju Sekolah Ramah Anak Holistik - Integratif Melalui Learning Organization. *Madrasah: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 9(2), 107–129.
- Qasemi, H. R. ve Behzadi, M. (2019). Developing and Validating a Scale for Measuring the Characteristics of Learning Organization. *SCIREA Journal of Management*, 3(1), 18–39.
- Quo, S. (2018). Challenging The Status Quo in Management and Economics: International Academic Conference-Bucharest, Romania, October 11-12 Strategica International Academic Conference-6th Edition" Challenging The Status Quo in Management and Economics. SNSPA.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass.
- Rameezdeen, R. ve Gunarathna, N. (2003). Comparison of Cultures in Consultant and Contractor Organizations in Construction Industry. *Built-Environment-Sri Lanka*, 3(2), 59–66.
- Rankila, O. (2011). *The Role of Responsible Investing in Reputation Management - A Case Study of an Asset Management Company (Yüksek Lisans Tezi)*. Finland: Aalto University International Business Communication.
- Rao, Y., Yang, M. ve Yang, Y. (2018). Knowledge Sharing, Organizational Learning and Service Innovation in Tourism. *Journal of Service Science and Management*, 11(5), 510–526.
- Rashid, R. A. ve Mansor, M. (2018). The Influence of Organizational Learning on Teacher Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 1254–1267.
- Ren, J. ve Ding, H. (2010). Collaborative Researching Mode of Implicit Knowledge in Organizational Learning and Its Network Implementation. *International Conference on E-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 155–159.
- Rezaieomoghaddam, M. (2014). *Contracting Based on Cross-Cultural Appraisal (Yüksek Lisans Tezi)*. Netherlands: Delft University of Technology Civil Engineering and Geosciences.
- Rezazade Mehrizi, M. H. (2014). *Organizational Learning From Information System-Related Incidents (Doktora Tezi)*. Barcelona: Ramon Llull University.
- Rezvani, M., Lashgari, M. ve Farsi, J. Y. (2018). Organizational Entrepreneurial Alertness Framework in Opportunity Discovery. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(2), 1–12.
- Rietmann, K. (2013). *Corporate Culture: An Investigaion Into The Operationalisation of The Concept and into Divergences Between Management and Staff (Doktora Tezi)*. Cheltenham: Gloucestershire University Faculty of Business, Education and Professional Studies.

- Ribiere, V. ve Worasinha L. (2011). Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning. Academic Publishing.
- Rintamäki, J. (2016). Collective Memory and Corporate Irresponsibility (Doktora Tezi). Finland: Aalto University Business And Society.
- Rozika, W., Dharma, S. ve Sitorus, T. (2018). Servant Leadership, Personnel's Job Satisfaction: The Role of Organizational Culture and Human Resources Practices. Academic Journal of Economic Studies, 4(2), 120–137.
- Rozenzweig, E., Roth, D., Aleda, V. and Dean, 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, 437-456.
- Saleem, S., Bashir, M., Tufail, M. S., Usman, M. ve Jaffry, T. A. (2017). The Impact of Organizational Learning on Innovation and Competitive Advantage: The Mediating Role of Organizational Culture. Future of Marketing and Management, 11(3), 275–296.
- SallıTepe, H. (2017). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Learning Providing Organization The Ability to Adapt Quickly and Conveniently to Changing Circumstances (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Samur, S. (2018). Organizational Transformation in Sports Clubs. European Journal of Education Studies, 4(1), 267-278.
- Savaş, G. (2006). Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Sanayi A.Ş. Uygulaması (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaşkan, A. (2017). Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Kurumsal Kimlik Bileşenlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Batman: Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scheibe, K. P. ve Gupta, M. (2017). The Effect of Socializing via Computer-Mediated Communication on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Creativity. Communications of the Association for Information Systems, 40(1), 294–314.
- Schouten, M. (2009). Strategy and Performance of Water Supply and Sanitation Providers. CRC Press.
- Schwartz, D. (2005). Encyclopedia of knowledge management. IGI Global.
- Seçkin, D. (2015). Öğrenme Engellerinin Öğrenen Örgüt Algısına Etkisi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sharma, R. R. ve Dey, S. (2018). Managing Tacit and Explicit Knowledge. International Conference on Management and Information Systems.
- Shemelis, F. (2019). Corporate Culture, Strategic Communication and Organizational Performance: The Case of Ethiopian News Agency (Yüksek Lisans Tezi).

Ethiopia: Addis Ababa University Arts in Public Relations and Strategic Communication.

- Shelton, C. D., McKenna, M. K. ve Darling, J. R. (2002). Leading in The Age of Paradox: Optimizing Behavioral Style, Job Fit And Cultural Cohesion. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Sherwani, H. ve Tee, R. (2018). Innovation and Value Creation in Business Ecosystems. *Learning and Innovation in Hybrid Organizations*, 13–32.
- Sicilia, M. A. (Ed.). (2006). *Competencies in Organizational E-Learning: Concepts and Tools: Concepts and Tools*. USA: IGI Global.
- Singh, S. (2008). *The Development and Investigation of A Conceptual Model to Understand Knowledge Management (Doktora Tezi)*, Canada: Ontario: Queen's University.
- Sitar, A. S. ve Škerlavaj, M. (2018). Learning-Structure Fit Part I: Conceptualizing The Relationship Between Organizational Structure and Employee Learning. *The Learning Organization*, 25(5), 294–304.
- Solomon, E. (2018). Organizational Learning, Integrity and Value Through Process-Oriented Innovations. *Human Systems Management*, 37(1), 81–94.
- Solomon, H. (2019). *The Relationship Between Leadership Style and School Culture in Private Secondary Schools of Bole Sub-City (Yüksek Lisans Tezi)*. Ethiopia: Addis Ababa University Arts in Educational Leadership and Management.
- Som, H. M., Saludin, M. N., Shuib, M. S., Keling, M. F., Ajis, M. ve Nam, Y. T. (2010). Learning Organization Elements as Determinants of Organizational Performance of Non-Profit Organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*, 5(5), 117–128.
- Soncu, A. G. ve Bekman, M. (2017). Halkla İlişkiler Açısından Duygusal Emek Yönetimi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 1(44), 102–119.
- Soyugüzel, M. (2019). *Duygusal Zeka*. 1. Baskı. İstanbul: Yediveren Yayınları.
- Song, I. Y. ve Zhu, Y. (2016). Big Data and Data Science: What Should We Teach? *Expert Systems*, 33(4), 364–373.
- Sönmez, R. V. (2016). *Örgüt Kültürünün İnovasyon Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Squire, L. R. ve Zola, S. M. (1998). Episodic Memory, Semantic Memory, and Amnesia. *Hippocampus*, 8(3), 205–211.
- Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(1), 17–32.
- Suchyadi, Y. (2017). Relationship between Work Motivation and Organizational Culture in Enhancing Professional Attitudes of Pakuan University Lecturers. *Journal of Humanities And Social Studies*, 1(1), 41–45.

- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141.
- Sutherland, D. (2019). The Systems Thinking Learning Lens: An Exploratory Study of Executives' Mental Models (Doktora Tezi). New York: Columbia University.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinoğlu, Ş. (2015). Somut Olmayan Kültürel Miras Kavramına Farklı Bir Yaklaşım: Mutfak Müzeleri (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şekerli, E. B. (2014). Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği (Doktora Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, Y. (2014). Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi: Karar Verme Üzerindeki Rolü ve Bir Uygulama (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenaras, A. ve Sezen, H. K. (2017). Sistem Düşüncesi. *Journal of Life Economics*, 4(1), 39–58.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şener, G. (2015). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Örgütsel Değişkenler Üzerindeki Etkisi ve Modül Temelli Uygulamalar (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şentürk, F. K. ve Carman, Y. (2019). Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Alanya Academic Review*, 3(1), 1–18.
- Şentürk, H. A. (2018). Müşteri Deneyimlerinden Öğrenme: Akıllı Hatalar Güçlü Markalar. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(2), 730–751.
- Şimşek, A., Eroğlu Ö. (2013). Davranış Bilimleri. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimleri. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tahir, H. ve Idris, R. (2016). Women Wage-Earners in Bone Regency Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 540–544.
- Tambur, M. ve Vadi, M. (2012). Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-Transitional Country. *International Journal of Manpower*, 33(7), 754–768.
- Tan, F. Z. (2014). Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2(2), 188–217.
- Tan, F. Z. ve İnce, M. (2019). Yeni Girişimcilerde Öğrenen Örgüt Algısı ve İşletme Performansı İlişkisi. *International Academic Journal*, 3(1), 74–98.

- Taşcıoğlu, H. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay (Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşgit, Y. E. (2013). İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma (Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y. ve Charoenngam, C. (2013). Competitive Strategies and Firm Performance: the Mediating Role of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168–184.
- Tekeli, M. (2018). Kurumsal İletişim, Kurum Kültürüne Etkisi: Konya Odalar Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekeş, H. (2018). Öğrenen Örgüt ve İnisiyatif Almanın Öğretmen Liderliği İle İlişkisi (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Temirbayeva, G. A. (2015). Teorik Açıdan Kurum Kültürü ve Sınıflandırılması. *AXMET ЯСАУИ УНИВЕРСИТЕТІНІҢ ХАБАРИШЫСЫ*, 5(6), 124–130.
- Tezcan, M. (2014). Akademik Örgüt Kültürü Çerçevesinde Ast-Üst İlişkilerinin İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tharp, B. M. (2009). Defining “Culture” and “Organizational Culture”: From Anthropology to the Office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, 1-7.
- Thimmel, S. A. (2017). The Market - Orientated Learning Organization (Doktora Tezi). Minneapolis: Augsburg University.
- Thomson, K. L. (2003). Integrating Information Security into Corporate Culture (Yüksek Lisans Tezi). South Africa: Port Elizabeth Technikon Information Technology.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toker, B., Çevirgen, A. ve Kalıpçı, M. B. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 38–53.
- Topçu, A. (2014). Kamu ve Özel Sağlık Kuruluşlarında Performans Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Kültür Boyutunda Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçu, Ö. (2017). Kurumsal Kimlik Oluşturmada Bir Logonun Markaya Etkisi. *E-Journal of New Media*, 1(2), 157–163.
- Toprak, M. (2007). Kurumsal Kültürün Belirlenmesi ve Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tufan, C., Uğurlu, Ö. Y. (2019). Otantik Liderlik ve Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenme Kültürünün Aracılık Etkisi: Türkiye İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *International, Business & Management Studies: An*, 7(1), 467–495.
- Tulving, E. (1972). Episodic and Semantic Memory. *Organization of Memory*, 1, 381–403.

- Tulving, E. ve Markowitsch, H. J. (1998). Episodic and Declarative Memory: Role of The Hippocampus. *Hippocampus*, 8(3), 198–204.
- Tuna, M. ve Çelen, O., Gök, H. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research*, 11(1), 390–407.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2013). The Relationship between School Culture and Leadership Practices Suggested Citation : *Eurasian Journal of Educational Research*, (52), 155–168.
- Turulja, L., Bajgorić, N. (2018). Knowing Means Existing: Organizational Learning Dimensions and Knowledge Management Capability. *Business Systems Research*, 9(1), 1–18.
- Türk, M. ve Biçer, M. (2018). A Research on the Relationship between Ethical Climate, Organizational Learning and Innovative Behavior. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 9(1), 1207–1218.
- Türkkan, E. (2017). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; İstanbul Ticaret Üniversitesi Personeli Örneği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkoğlu, M. (2008). Genel Liselerde Örgütsel Kültürün İş Doyumuna Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, H. (2019). Çalışma Sermayesinin Firmaların Finansal Performansına Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ullman, M. T., Pullman, M. Y. (2015). A Compensatory Role for Declarative Memory in Neurodevelopmental Disorders. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 51, 205–222.
- Ulusoy, H. (2017). Turist Rehberlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulutin, H. C. (2010). Okul Yöneticilerinin Kurumlarının Kimliğine ve Örgütsel Öğrenme Kapasitesine İlişkin Algıları (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygun, Z. (2011). Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimleri Üzerine Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, U. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzoglu, S. (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj. *Kurgu Dergisi*, 18, 337–353.
- Uzun, D. (2007). Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, K. ve Uluçay, D. M. (2019). Özçekim (Selfie) Fotoğrafları Sosyal Ağlarda Paylaşma ve Paylaşmama Nedenleri. *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(2), 1121–1140.

- Ünalın, D. (2018). İletişim Biçemleri ve Kùltürlerarası Duyarlılık Geliştirme Süreçlerinin “PK” Filmi Özelinde İncelenmesi. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 437–446.
- Ünalır, H. Ö. (2013). Örgütsel Öğrenme Ortamı Oluşturmada Kurum İçi İletişimin Rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ürü, F. O. (2009). Örgütsel Öğrenmenin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi (İSO 500’de Yer Alan Demir-Çelik, Otomotiv Ve Tekstil Sektörlerindeki İşletmelerde Bir Araştırma) (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstün, F., Ersoy, E. ve Ünlü, U. (2018). Agresif Rekabetçiliğin Finansal Performansa Etkisi: Türkiye’deki Öncü Sanayi Firmaları Üzerine Araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 67–76.
- Vadi, M., Allik, J. ve Realo, A. (2002). *Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture*. Estonia: Tartu University Faculty of Economics and Business Administration.
- 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.
- Van Riel, C. B. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.
- Van Stijn, E. ve Wensley, A. (2016). Organizational Memory and The Completeness of Process Modeling in ERP Systems Some Concerns, Methods and Directions for Future Research. *Business Process Management Journal*, 7(3), 181–194.
- Vargas-Hernández, J. G. ve Cervantes-Maldonado, A. (2018). Intercultural Business Management Development and Education Programs in Business Schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(1), 105–121.
- Venkatraman, N. ve Ramanujan V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), 801 - 14.
- Verster, A. (2017). Building Brand Equity through Brand Identity in the Architectural industry (Yüksek Lisans Tezi). Pretoria: Pretoria University Business Administration.
- Verster, A., Petzer, D. J. ve Cunningham, N. (2019). Using Brand Identity to Build Brand Equity: A Comparison Between The South African And Dutch Business-to- Business Architectural Industry. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1–12.
- Vicdan, A. ve Taştekin, A. (2019). Hemşirelik Mesleği Öz Yeterlik Ölçeği’ni Türkçeye Uyarlama Çalışması. *ACU Sağlık Bil Dergisi*, 10(3), 504–510.
- Vieira-dos Santos, J. ve Gonçalves, G. (2018). Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 38–45.
- Vilas-Boas, O. T., Davel, E. P. B. ve Bispo, M. (2018). Leadership As Cultural Practice. *RAM*, 19(1), 1–23.

- Vorhies, D. W. ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Vorhies, D. W., Harker, M. and Rao, C.P. (1999). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vural, Z. B. ve Bat, M. (2008). Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(2), 35–60.
- Vushe, E. E. (2018). Organisational Learning in Non- Governmental Organisations (Doktora Tezi). Stellenbosch: Stellenbosch University Arts and Social Sciences.
- Wali, A. F., Amadi, C. ve Adanne, H. (2015). Corporate Social Responsibility Practices and Marketing Performance: a Comparative Study. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(5), 85–93.
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M. ve Yang, F. (2018). Effect of Transactive Memory Systems on Team Performance Mediated by Knowledge Transfer. *International Journal of Information Management*, 41, 65–79.
- Watson, R. T. (2013). *Data Management : Databases and Organizations*. 6th Edition. Athens: eGreen Press.
- Wang, S. (1999). *Analyzing Business Information Systems: An Object-Oriented Approach*. CRC Press.
- Wang, V. C. (2016). *Encyclopedia of Strategic Leadership and Management*. IGI Global.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2008). Knowledge Management Orientation: Construct Development And Empirical Validation. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 219-235.
- Webb, J., Ahmad, A., Maynard, S., Baskerville, R. ve Shanks, G. (2017). Organizational Security Learning from Incident Response. *Thirty Eighth International Conference on Information Systems*. 1–11.
- Weerts, K., Vermeulen, W. ve Witjes, S. (2018). On Corporate Sustainability Integration Research: Analysing Corporate Leaders' Experiences and Academic Learnings from an Organisational Culture Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1201–1215.
- Wexler, M. N. (2002). Organizational Memory and Intellectual Capital. *Journal Of Intellectual Capital*, 3(4), 393–414.
- Werhane, P. H., Hartman, L. P., Archer, C., Englehardt, E. ve Pritchard, M. S. (2019). *Obstacles to Ethical Decision-Making in the Perception of Ethical Context*. Springer.
- Wiśniewska-Mikosik, J. (2015). Organizational Culture as a Variable that Determines Effective Cross-cultural Management. *Journal of Intercultural Management*, 7(3), 143–155.
- Wiewiora, A., Smidt, M. ve Chang, A. (2018). The ‘How’ of Multilevel Learning Dynamics: A Systematic Literature Review Exploring How Mechanisms Bridge Learning Between

- Individuals, Teams/Projects and the Organization. *European Management Review*, 16(1), 93–115.
- Wozir, F. M. (2018). The Effect of Organizational Culture & Authentic Leadership on Whistleblowing: Cross-Cultural Research Between Turkey & Ethiopia (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yang, C. C., Lin, C. Y. ve Chung, C. J. (2018). The Empirical Study of the Influence of Organizational Learning on Knowledge Management- Take Taiwan Medical Institutions for Example. *Management and Economic Journal*, 2(3), 216–231.
- Yang, Y. ve Ha, J. (2018). Research on User Mental Model Based on Website Classification System. 2nd International Conference on Social Science, Public Health and Education, 196, 241–245.
- Yang, Y., Secchi, D. ve Homberg, F. (2018b). Are Organisational Defensive Routines Harmful to the Relationship Between Personality and Organisational Learning? *Journal of Business Research*, 85, 155–164.
- Yavaş, T. (2012). Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz, O. (2006). Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yee, E., Jones, M. N. ve McRae, K. (2018). Semantic Memory. *The Stevens' Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience*, 3, 1–23.
- Yenidoğan, Ö. (2016). Otelcilik Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeo, R. K. (2008). Identifying The Competitive Sword: Learning to be Cutting-Edge for Organizational Development. *Business Strategy Series*, 9(1), 30–36.
- Yeşilyurt, E. (2019). Kentsel Lojistik, Dağıtım Lojistiği Ve Firma Performansı İlişkisi: Kastamonu İlinde Bir Çalışma. *The International New Issues in Social Sciences*, 7(1), 31–58.
- Yetim, E. (2015). İlköğretim Okullarında Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarının Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, G. (2014). Uluslararası Halkla İlişkiler Perspektifinden Kamu Diplomasisi: “Türkiye Kamu Diplomasisi Koordinatörlüğü Örneği Çerçevesinde Kültürel Diplomasi” (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, İ. E. (2017). İstatistiksel Araştırma Yöntemleri. 3.Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, C. ve Dönmez, B. (2017). Örgütsel Dertleşme, *Ekev Akademi Dergisi*, 21(72), 51–66.

- Yıldız, E. (2014). Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 52–67.
- Yıldız, G. (2017). Örgüt Kültürünün Özel ve Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Aydın: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, H. (2011). Kamu ve Özel İlköğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Öğrenen Örgüte İlişkin Algıları: Balıkesir İli Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B. (2019). Duygusal Zeka. 10. Baskı. İstanbul: Destek Yayınları.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Tüketici Şikayetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi: Konaklama İşletmeleri ve Tur Operatörlerine Yönelik Şikayetler Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 131–148.
- Yiğit, Y. (2013). Bazı Değişkenlere Göre Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Bilgi Yönetimi Tutumları ile Öğrenen Okul (Örgüt) Algıları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yiyit, T. (2010). Stratejik Planlama Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yolcu, İ. ve Çakmak, A. F. (2017). Proaktif Kişilik ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.
- Yumuşak, S. ve Yıldız, H. (2011). Eğitim Örgütleri Öğrenen Organizasyon Özellikleri Göstermekte midir? Kamu ve Özel İlköğretim Okullarının Balıkesir İli Örneğinde Karşılaştırmalı Bir Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 159–177.
- Yumuşak, S., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2012). Öğrenen Örgüt Yaklaşımının İlköğretim Okulları Açısından Değerlendirilmesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 211–231.
- Yurttakal, S. (2007). İlköğretim Öğretmenlerinin Okullarını Örgüt Kültürü Açısından Algılamaları (Şırnak İli İdil İlçesi Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, İ., Koçak, D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 45–64.
- Yüksel, A. H. (2019). Rasyonalite ve Akışkanlık: Modernist Örgüt Kuramlarının Kompleksite Düşüncesi Ekseninde Tahlili. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(2), 135–154.
- Yüksel, M. ve Bolat, T. (2016). Örgütsel Politika, Hofstede'in Örgüt Kültürü Boyutları, İş Tutumları ve İş Çıktıları İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(3), 173–204.
- Zadayannaya, L. (2012). Organizational Memory Systems As a Source of Learning For New

- Employees in an Innovation Context (Yüksek Lisans Tezi). Sweden: Halmstad University School of Business and Engineering.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. ve El-Hagrassy, G. M. (2002). Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, 1-28.
- Zeb, M., Sher, A., Awais, M. ve Syed, H. A. (2017). Engaging Customers by Fostering Learning Process and Strategic Flexibility Together in Cellular Sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 2(2), 17–40.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T. ve Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 372–381.
- Zengin, T. ve Gündüz, H. B. (2018). Ortaokul Öğretmenlerine Göre Öğrenen Örgüt Algısı. *Yıldız Journal of Educational Research*, 3(1), 62–76.
- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y. ve Chen, Q. (2018). An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2), 1–14.
- Zheng, W., Yang, B. ve McLean, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhongjian, Y. (2016). The Impact of Corporate Social Responsibility on Turnover Intention: An Empirical Study of Three Private Hospitals in Ningbo, China (Doktora Tezi). China: Southern Medical University School of Health Services Management.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Kurumsal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Kurum Kültürü Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi” isimli Doktora Tezi araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, Kurumsal Hafızanın firma üzerine olan etkileri araştırılacak ve elde edilen sonuçlarla bilimin gelişmesine katkıda bulunulacaktır. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın 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 Danışmanı: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Polathan KÜSBECİ (Doktora Öğrencisi)

scholar@polathan.com

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Alan	: ☐ Hizmet ☐ Üretim
Çalışan Sayısı	:
İşletmenin Kuruluş Yılı	:
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Memur
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) Hiçbir Zaman, (2) Nadiren, (3) Belirli aralıklarla, (4) Bazen, (5) Zaman zaman, (6) Sıklıkla ve (7) Her zaman seçeneğini temsil etmektedir.

A. KURUMSAL HAFIZA

Çalışma arkadaşlarımdan gelen istekler	1	2	3	4	5	6	7
Çalışma arkadaşlarım iş konularıyla ilgili düşüncelerimi sormaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım, firmamızdaki önemli politika ve prosedürleri takip etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım, kendi iş performanslarıyla ilgili benden geri bildirim istemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım firmamızın geçmişteki durumunu benden öğrenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışma arkadaşlarım firmamızın politikaları hakkında genelde bana soru sormaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Amiri olduğunuz çalışanlardan gelen istekler	1	2	3	4	5	6	7
Bana bağlı çalışanlar endüstri ile ilgili konularda benim düşüncelerimi istemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bana bağlı çalışanlar endüstri ile ilgili konularda tavsiyelerimi istemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bana bağlı çalışanlar endüstriyle ilgili bilgileri benden istemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bana bağlı çalışanlar yardım veya tavsiye alabilmem için beni başkasına yönlendirmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerden gelen istekler	1	2	3	4	5	6	7
Yöneticilerim firmamızın geçmişteki durumu hakkında bana soru sormaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yöneticilerim firmamızın politikaları hakkında bana soru sormaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yöneticilerim firmamızdaki önemli prosedürleri bana sormaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgütsel öğrenme (Normatif) 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.							
B. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME (Örgütsel Öğrenme : Normatif)							
Amaç ve Misyonun Şeffaflığı	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızın misyon açıklamasının çalışanlarca yaygın desteği ve kabulü bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızın misyonuna nasıl ulaşılacağı konusunda bilgim bulunmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki görev tanımları, tüm çalışanların uyması gereken değerleri de kapsamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda hedeflere ulaşma konusunda bize kişisel değerlendirme fırsatı verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Paylaşılan Liderlik ve Katılım	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızdaki üst düzey yöneticiler değişime direnir ve yeni fikirlerden korkarlar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki üst düzey yöneticiler ve çalışanlar nelerin başarılması gerektiği konusunda ortak bir vizyona sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler aşırı savunmacı olmadan eleştiriyi kabul edebilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, genellikle potansiyel sorunların ve fırsatların belirlenmesine yardımcı olan faydalı geri bildirimler sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, önemli kararlar alırken genellikle çalışanları da sürece dâhil etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deneyim	1	2	3	4	5	6	7
Genellikle çevredeki yeni fikirleri çalıştığım firmaya getiririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Deneyimlerime göre, firmamızdaki yeni bireyler, işlerin nasıl yapıldığını sorgulamaya teşvik edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, iş süreçleri uygulamalarını iyileştirmek için çalışanları da teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda çalışanların yenilikçi fikirleri genellikle yönetim tarafından ödüllendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda çalışanlar tarafından gelen yeni fikirler yönetim tarafından ciddiye alınmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi Transferi	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda personelin nasıl başarılı olduklarını anlayabilmek için sıklıkla başarılı iş süreçleri veya iş etkinlikleri konusunda konuşma fırsatı verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda başarısızlıklar yapıcı ve iyileştirici olarak nadiren tartışılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda yararlı olabilecek yeni iş süreçleri genellikle tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda başarılı uygulamaları diğer kurumlardan öğrenebilmemize izin veren bir sistemimiz bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Takım Çalışması ve Grup Problem Çözümü	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızdaki mevcut uygulamalar, bir yöneticiyle görüşmeden önce diğer çalışma arkadaşlarımızla sorunları birlikte çözmeye teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda karşılaştığımız problemlerin çözümünde resmi olmayan gruplar oluşturmamaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki çeşitli departman çalışanları tarafından problem çözme grubu oluşturulabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

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

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME (Örgütsel Öğrenme : Betimsel)

Bilgi Edinme	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenebilmek amacıyla onlarla bir araya gelmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlenmesi için şirket içi araştırma yapmaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizi pazarda bilgi kaynağı olarak görmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimize, ne istediklerini veya neye ihtiyaç duyduklarını sıklıkla sormaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlenmesi amacıyla düzenli olarak bilgi toplarız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin endüstri hakkındaki bilgisini çoğu zaman resmi olmayan yollarla (örneğin öğle yemeğinde, ticaret sözleşmelerinde) toplarız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgi Dağıtımı	1	2	3	4	5	6	7
Firmamız içerisinde müşteri bilgisini paylaşmak normaldir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki çalışanlar müşteri bilgilerine kolayca erişim sağlayabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki farklı departmanlardaki temsilciler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını tartışmak için bir araya gelmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşteri bilgileri, fonksiyonel bölümler arasında paylaşılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimiz hakkında önemli bilgiler bir departman tarafından edinildiğinde, diğer departmanlarla paylaşılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki her departman tarafından müşterilerimizin bilgilerine kolayca erişim sağlanabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Paylaşılan Yorum	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızdaki yöneticiler arasında genellikle müşterilerimizin ne istediğine ilişkin anlaşmazlık bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda, müşterilerimizi en iyi nasıl tatmin edeceğimiz konusunda çelişen görüşler yaşanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimiz hakkında yeni bilgilerle karşılaştığında genellikle bu bilgilerin firmamızı nasıl etkileyeceğine görüş olarak katılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimizin ihtiyaçlarını yorumlama konusunda aynı tarafa olma eğilimindedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızdaki yöneticiler, müşterilerimize en iyi nasıl hizmet edileceği konusunda aynı fikirde olma eğilimindedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bildirimsel Bellek	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda müşterilerimizin genel iş hedefleri ile ilgili bilgileri tutarız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin hangi pazarlarda rekabet ettiğine dair bilgileri tutarız.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgiye sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin rekabetçi pozisyonları tarafımızdan bilinmemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin AR-GE çalışmaları ile ilgili bilgilere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin satış hedefleri hakkında birçok şey bilmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin geçen yıl kullandıkları pazarlama stratejilerini bilmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşlemsel Bellek	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda müşterilerimizin rutin satın alma siparişlerini işleme koyabilmek amacıyla prosedürlerimiz bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda memnun kaldığımız müşterilerle geçmiş deneyimlerimiz yoluyla nasıl en iyi şekilde ilgileneceğimizi öğrenebilmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda müşterilerimizin ihtiyaçlarını belirlemek için takip ettiğimiz standart prosedürlere sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamız müşteri şikayetleri ile etkin bir şekilde ilgilenmek için standart prosedürlere sahip değildir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızın sahip olduğu tecrübe, müşterilerimize hangi soruları sorduğumuzu öğretmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin örgüt kültür 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.

C. KURUM KÜLTÜRÜ							
Kurumun baskın özellikleri	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda herkes çok fazla şey paylaşıyor gibi görünmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda herkes dik durma ve risk alma konusunda isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda herkes rekabetçi ve başarı odaklıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda resmi prosedürler genellikle çalışanların ne yaptığını göstermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların yönetimi	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda takım çalışması, fikir birliği ve katılım önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda rekabet gücü, yüksek talepler ve başarı önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda iş ilişkisinde güvenlik, uygunluk, öngörülebilirlik ve istikrar önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurum tutkalı	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda sadakat, örgütsel bağlılık, karşılıklı güven ve takım çalışması önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda inovasyon ve teknolojiye odaklanma önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda rekabet ve hedef başarısı önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda resmi kurallar ve politikalar, hiyerarşi için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Başarı kriterleri	1	2	3	4	5	6	7
Firmamızda insan kaynakları, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve ilgisi önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda inovasyon ve ürün liderliği açısından en yeni ürünlere sahip olmayı isteriz.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda pazarda rekabetçi pazar liderliğini sürdürmek pazar liderliğini ele geçirmenin anahtarıdır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Firmamızda verimli ve güvenilir teslimat, zamanlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular şirketinizin 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.

D. FİRMA PERFORMANSI							
	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	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pazara sunduğumuz yeni ürün/hizmet 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	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Polathan Küsbeci 1984 yılında İstanbul'un Şişli ilçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. İstanbul Ticaret Üniversitesi Bilgisayar Teknolojisi ve Programlama Bölümü'nden 2004 yılında mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi, İşletme Bölümü'nden 2010 yılında başarı ile tamamlamış; yüksek lisans eğitimini ise 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümünden tamamlayarak mezun olmuştur. Ardından 2014 yılında aynı üniversitede İşletme Yönetimi doktora programına başlamıştır.

2013 yılından bu yana çeşitli eğitim kurumlarında eğitmenlik yapmaktadır. Yabancı dili İngilizcedir. Müzik dinlemek, seyahat etmek, film izlemek ve kitap okumak özel ilgi alanları arasında yer almaktadır.

Polathan KÜSBEÇİ