

**ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVGİ DEMİR

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

**MERSİN
TEMMUZ - 2019**

**ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEVGİ DEMİR

**MERSİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

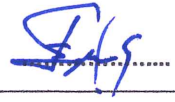
**İŞLETME BİLGİ YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI**

**Danışman
Prof. Dr. CEMİLE ÇELİK**

**MERSİN
TEMMUZ - 2019**

ONAY

Sevgi DEMİR tarafından Prof. Dr. Cemile ÇELİK danışmanlığında hazırlanan “Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı çalışma aşağıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Görevi	Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Başkan	Prof. Dr. Cemile ÇELİK	
Üye	Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÇİÇEK	

Yukarıdaki Jüri kararı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 25.07.2019 tarih ve 2019/25 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yusuf Gürhan TOPÇU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Bu tezde kullanılan özgün bilgiler, şekil, tablo ve fotoğraflardan kaynak göstermeden alıntı yapmak 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu hükümlerine tabidir.

ETİK BEYAN

Mersin Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinde belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlâk kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
 - Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak kullandığımı,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
 - Bu tezin herhangi bir bölümünü Mersin Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,
 - Tezin tüm telif haklarını Mersin Üniversitesi'ne devrettiğimi
- beyan ederim.

ETHICAL DECLARATION

This thesis is prepared in accordance with the rules specified in Mersin University Graduate Education Regulation and I declare to comply with the following conditions:

- I have obtained all the information and the documents of the thesis in accordance with the academic rules.
- I presented all the visual, auditory and written informations and results in accordance with scientific ethics.
- I refer in accordance with the norms of scientific works about the case of exploitation of others' works.
- I used all of the referred works as the references.
- I did not do any tampering in the used data.
- I did not present any part of this thesis as an another thesis at Mersin University or another university.
- I transfer all copyrights of this thesis to the Mersin University.

10 Temmuz 2019 / 10 July 2019

İmza / Signature

Sevgi Demir

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte örgütlerde meydana gelen değişiklikler ve teknolojide yaşanan gelişmelerle birlikte birçok örgüt “Örgütsel Hafızasını” oluşturmaktadır. Böylelikle istediği zaman geçmiş verilere ulaşabilmekte, bu verileri iş görenlerine rahatlıkla ulaştırabilmektedir. Örgütlerde geçmişteki hataların tekrarlanmasını engelleyebilecek örgütsel hafıza sistemleri gelecekteki birçok karar üzerinde etkilidir. Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme sistemlerinde önemli olan doğru bilgiyi yakalayabilmektir. Bilgiyi yakalamak, yakalanan bilgiyi depolamak ve ihtiyaç duyulduğunda geri çağırmak örgütsel hafızanın genel tanımıdır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi saptamak ve alt değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemektir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında genel düzeyde ve alt değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuca göre örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme değişkenleri arasında ağırlıklı olarak orta ve daha sonrada iyi düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Alandaki araştırmacılara bu ilişkinin nedenselliği ve yönünün incelenmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel hafıza; örgütsel öğrenme; bilişim sektörü; iletişim sektörü.

Danışman: Prof. Dr. Cemile ÇELİK, İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin Üniversitesi, Mersin

ABSTRACT

Along with the changes in organizations and developments in technology with globalization, many organizations make up their organizational memory. In this way, it can access past data at any time and easily transmit this data to its employees. Organizational memory systems that can prevent repetition of past mistakes in organizations have an impact on many future decisions. The important issue in organizational memory and organizational learning systems is to capture the right information. The general definition of organizational memory is to capture information, store captured information and recall it when needed. The aim of this study is to determine the relationship between organizational memory and organizational learning and to determine the relationship between them. As a result of the correlation analysis, a positive and significant relationship was found between the variables at the general level and between the sub-variables. According to this result, it can be said that there is a moderate and then good relationship between organizational memory and organizational learning variables. Researchers in the field may be advised to examine the causality and direction of this relationship.

Keywords: Organizational memory; organizational learning; IT sector; communication sector.

Advisor: Assoc. Prof. Cemile ÇELİK, Department of Business Information Management, University of Mersin, Mersin

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında hem Lisans eğitim sürecinde hem de yüksek lisans eğitim sürecinde yanımda olarak bana her türlü destek veren, bilgi birikimini benden esirgemeyen, her daim güler yüzle beni karşılayan, sabırla tezime destek veren, benimle yakından alakadar olarak her türlü yanımda olduğunu gösteren çok sevgili ve saygı değer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Cemile Çelik'e sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın uygulama aşamasında emeği geçen Sayın Dr. Öğr. Üyesi Kalender Özcan ATILGAN' a, Sayın Öğr. Gör. Nihal Yılmaz'a teşekkür ederim. Araştırmanın anket bölümünü uygulamam için benimle işletmeleri gezerek maddi ve manevi her daim yanımda olan Sayın Murat Kantarcı'ya sonsuz teşekkür ederim. Yine anket uygulamasında benden bilgisini esirgemeyen Sayın Aziz Dudu'ya teşekkür ederim.

En büyük şansım olan ilkokul öğretmenim Sayın Hatice Özdemir bugünlere gelmemde en büyük etkenlerden biridir. Sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Lise Öğretmenim Sayın Cumhuriyet Torun'a üniversiteye devam etmemde büyük rolü olduğu için teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi her daim beni destekleyen başta annem, ablam, abim ve babam olmak üzere tüm aileme minnettar olduğumu belirtirim. Aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Aynı zamanda varlığıyla her daim kendini yanımda hissettiren, bana varlığıyla destek olan dostum Meral Bilgin'e ve tüm yakın dostlarıma yürekten teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇ KAPAK	i
ONAY	ii
ETİK BEYAN	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR ve SİMGELER	xi
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL HAFIZA KAVRAMI	3
2.1. Örgütsel Hafıza kavramı	3
2.2. Örgütsel Hafızanın Türleri	5
2.2.1. Prosedürel (İşlemsel) Hafıza	5
2.2.2. Deklaratif (Bildirici) Hafıza	5
2.2.3. Teknik Örgütsel Hafıza	6
2.2.4. Yönetmel Örgütsel Hafıza	6
2.2.5. Kültürel Örgütsel Hafıza	7
2.2.6. Pazarlamacı Örgütsel Hafıza	7
2.3. Örgütsel Hafıza Öğeleri	7
2.4. Örgütsel Hafıza Mekanizması	8
2.5. Örgütsel Hafızanın Kullanılması	12
2.6. Örgütsel Hafıza Sistemleri	13
2.7. Örgütsel Hafızanın Oluşturulması	15
2.7.1. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Adımları	15
2.7.2. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller	16
2.8. Örgütsel Hafızanın Boyutları	18
3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI	20
3.1. Öğrenme Kavramı ve Düzeyleri	20
3.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı	23
3.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri	25
3.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri	27
3.5. Örgütsel öğrenme süreci	28
3.5.1. Bilgi edinme	28
3.5.2. Enformasyon dağıtımı	29
3.5.3. Enformasyonun yorumlanması	29
3.5.4. Örgütsel hafıza	30
3.6. Örgütlerin Öğrenme Biçimleri	30
3.6.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme	31
3.6.2. Müşterilerden Öğrenme	32
3.6.3. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek	32
3.6.4. Kıyaslama Yaparak Öğrenme (Benchmarking)	33
3.7. Örgütsel Öğrenmenin Önemi	33
3.8. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran ve Kolaylaştıran Unsurlar	34
3.8.1. Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran unsurlar	34
3.8.1.1. Karışık Mesajlar	34
3.8.1.2. Kaynak Eksikliği	35
3.8.1.3. Örgüt Yapısı	35
3.8.1.4. Açık Olmayan, Tutarsız Ya da Eksik Vizyon	35

3.8.2. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar	36
3.8.2.1. Sürekli Öğrenme	36
3.8.2.2. Şeffaflık	37
3.8.2.3. Hesap Verilebilirlik	37
3.8.2.4. Konu Yönelimi	37
3.8.2.5. Geçerli Bilgi	37
3.9. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları	38
4. ÖRGÜTSEL HAFIZA ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	40
4.1. Örgütsel Öğrenmenin Oluşmasında Örgütsel Hafızanın Etkisi ve Aralarındaki İlişkiler	40
5. UYGULAMALAR	43
5.1. Araştırmanın Konusu	43
5.2. Araştırmanın Önemi	43
5.3. Araştırmanın Amacı	43
5.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	45
5.5. Araştırmanın Kapsamı	47
5.6. Araştırmanın Kısıtları	47
5.7. Varsayımlar	48
5.8. Araştırmanın Yöntemi	48
5.8.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
5.8.2. Veri Toplama Yöntemi	48
5.8.2.1. Anket Formlarının Oluşturulması ve Öntestler	49
5.9. Verilerin Analizi	49
5.9.1. Güvenilirlik Analizi	49
5.9.1.1. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	49
5.9.1.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	50
5.9.2. Sosyo-Demografik Özelliklerin Analizi	50
5.9.3. Tanımlayıcı istatistikler	51
5.9.4. Faktör Analizi	51
5.9.4.1. Örgütsel Hafıza Ölçeği İçin Faktör Analizi	51
5.9.4.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi	52
5.9.5. Anlamlılık testleri	57
5.9.5.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Anlamlılık Testi	57
5.9.5.2. Yaş Değişkeni İçin Anlamlılık Testi	58
5.9.5.3. Öğrenim Düzeyi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi	59
5.9.5.4. Sektördeki Görev Süresi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi	60
5.9.5.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi	61
5.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	61
5.9.6.1. İlişki Testleri	61
5.9.6.2. Korelasyon Analizi Sonuçları	62
5.9.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	68
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	70
7. TARTIŞMA	72
KAYNAKLAR	82
EKLER	89
ÖZGEÇMİŞ	95

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Öğrenme düzeyleri	22
Tablo 2. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	50
Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	50
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	50
Tablo 8. Uyum İndeksleri	54
Tablo 9. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 1	55
Tablo 10. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 2	55
Tablo 11. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 3	55
Tablo 12. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 4	55
Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyet İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi	57
Tablo 14. Katılımcıların Yaş İle Ölçekler Ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi	58
Tablo 5. Ölçeklere Ve Alt Boyutlara Verilen Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri	51
Tablo 6. Ortak Varyans Değerleri	53
Tablo 7. Örgütsel Öğrenme İçin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 15. Katılımcıların Öğrenim Düzeyi İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi	59
Tablo 16. Katılımcıların Sektördeki Görev Süreniz İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi	60
Tablo 17. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreniz İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-testi	61
Tablo 18. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi	62
Tablo 19. Hipotez1, Hipotez2, Hipotez3, Hipotez4 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 20. Hipotez5, Hipotez6, Hipotez7, Hipotez8 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 21. Hipotez9, Hipotez10, Hipotez11, Hipotez12 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 22. Hipotez13, Hipotez14, Hipotez15, Hipotez16 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 23. Hipotez17, Hipotez18, Hipotez19, Hipotez20 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 24. Hipotez21 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 25. Hipotez22 İçin T Testi Sonuçları	67
Tablo 26. Hipotez23 İçin T Testi Sonuçları	67
Tablo 27. Araştırma Hipotezleri Ve Sonuçları	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgütsel Hafıza Depoları	10
Şekil 2. Örgütsel Hafızanın Yapısı	11
Şekil 3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş	22
Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Kullanımı	25
Şekil 5. Argyris'e göre (1993), Tek döngülü öğrenme ve Çift Döngülü Öğrenmenin İşleyiş Biçimi	27
Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Süreci	30
Şekil 7. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurların Hiyerarşisi	36
Şekil 8. Senge'nin Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar Modeli	38
Şekil 9. Araştırmanın Modeli	47
Şekil 10. Amos uygulamasında örgütsel öğrenme ölçeğinin test sonucu	56

KISALTMALAR ve SİMGELER

Kısaltma/Simgesi	Tanım
OM	Örgütsel hafıza
OL	Örgütsel öğrenme



1. GİRİŞ

Bilindiği üzere hafızanın yeri insan yaşamında oldukça büyük önem teşkil etmiştir. Yaşanılanların saklandığı bir depo görevi gören hafıza, yaşam boyu öğrenilen her şeyi saklayan bir arşivdir. Bireylerin öğrenmesi ve gelişmesinde olduğu gibi, örgütlerin öğrenmesi ve gelişmesinde de hafızanın rolü çok büyüktür. Örgütsel öğrenmenin temelinde de, yine hafıza yatmaktadır (Croasdel,2001:10). Örgütler hafızalarını kullanarak daha isabetli kararlar verebilirler ve böylece geçmişte yaptıkları hataları tekrarlamaktan da kaçınmış olurlar (Walsh ve Ungson, 1991; Moorman ve Miner, 1998; Croasdel,2001).

Aynı zamanda bireysel öğrenmelerin birbirleriyle karşılıklı paylaşımı ve bütünleştirilmesi, sinerji yaratmaktadır. Örgütün toplamda bireysel öğrenmelerden kazanımları, bireylerin tek başına kazandıklarından çok daha büyüktür. Ancak bunun oluşması için bireysel öğrenmelerin örgütsel hafızaya aktarılması gerekmektedir (Özden, 2003).

Tecrübelerini ve birikimlerini hafızasına alan örgütler daha hızlı karar verebilirler ve böylece örgütlerin öğrenmeleri ve gelişmeleri mümkün olabilir. Huber (1991) dört öğeyi örgütsel öğrenmeye entegre ederek değerlendirmektedir: bilgi edinme, bilgi dağıtma, bilgi yorumlama ve örgütsel hafıza. Buradan yola çıkıldığında, örgütsel hafıza örgüt tarafından edinilen enformasyon ve bilgi deposu olduğu söylenebilir. Örgütsel öğrenme, bilgi tabanı olarak örgütsel hafızayı kullanmaktadır. Örgütsel hafıza sadece veri, bilgi ve enformasyonun değil aynı zamanda örgütte çalışanların geçmiş deneyimlerini, tecrübelerini de örgütte çalışan diğer kişilere doğru bir şekilde aktarılmasını da ifade etmektedir (Huber, 1991; Stein ve Zwass, 1995; Moorman ve Miner, 1997).

Bu çalışma, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin ve örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmek için örgütsel hafızanın etkisinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Örgütsel öğrenmenin hangi boyutuna örgütsel hafızanın etki ettiğini ortaya çıkarmak diğer bir amaçtır. Çalışma hem teorik hem de uygulamalı açıdan ele alınmıştır. Alan yazını incelemesi sonucu oluşturulan ilk dört bölüm, çalışmamızın teorik kısmını, bu teorik çerçeveden yola çıkarak değerlendirmelerin yapıldığı beşinci bölüm ise; uygulamalar kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş bölümü yer almaktadır. Örgütsel Hafızanın ele alındığı ikinci bölümde; Örgütsel hafıza kavramı, örgütsel hafızanın çeşitleri, örgütsel hafızanın öğeleri, mekanizması ve nasıl kullanıldığı, boyutları, örgütsel hafıza sistemleri, örgütsel hafızanın nasıl oluşturulduğu, önündeki engeller, örgütsel hafızanın depoları yani nasıl saklandığı ve bu depoların işlevleri ve türleri incelenmiştir. Örgütsel öğrenmenin ele alındığı üçüncü bölümde öğrenme ve düzeyleri, örgütsel öğrenme kavramı, gelişimi, çeşitleri, özellikleri, düzeyleri, biçimleri, yaklaşımları ve önemi incelenmiştir. Bunun yanında öğrenen örgütlerin

temel yetenekleri, örgütün öğrenen bir örgüte dönüşebilmesi, öğrenen örgütlerde iş görenlerin özellikleri, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar, örgütsel öğrenme kapasitesi ve sonuçları incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise örgütsel öğrenmenin oluşmasında örgütsel hafızanın etkisinin yanı sıra örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Uygulamaların yer aldığı araştırmanın beşinci bölümünde ise; belirtilen amaç doğrultusunda, örgütsel hafıza ile örgütsel öğrenmenin ilişki eğilimleri ölçümlenmiş ve grupların soru bazında karşılaştırmalı analizleri yapılarak kurulan hipotezler test edilmiştir.



2. ÖRGÜTSEL HAFIZA KAVRAMI

2.1. Örgütsel Hafıza kavramı

Örgütsel hafıza kavramı uluslararası alan yazında “organizational memory” olarak karşımıza çıkmaktadır (Walsh ve Ungson,1991; Stein ve Zwass,1995; Moorman ve Miner, 1997; Anand ve Manz, 1998; Ackerman, 1998; Tuomi,1999; Cross ve Baird, 2000).

On dokuzuncu yüzyıl başlarında, Amerikan firmalarındaki örgütsel hafıza, iş görenlerin hatıralarından, basit rutinlerinden ve oldukça sınırlı kayıtlardan oluşmaktadır. Örgütlerin birçoğunda, yöneticiler örgütün geçmiş başarı ve başarısızlıklarını tek başlarına üstlenmişlerdir. Örgüt yöneticileri, bilgiye sahip olan yetenekli çalışanlardan yardım alsa da, bu bilgiler basit standart prosedürler ve sözlü talimatlar yoluyla birbirlerine aktarılmıştır. Yazılı kayıtlar, temel olarak basit finansal işlemler ve uzun vadeli yazışmalardan oluşmaktaydı. Bu kayıtlar, bireysel hafızadan daha kalıcı olan örgütsel hafıza biçimini oluştururken, örgütün geleceğini şekillendirmek için kapsamları ve faydaları sınırlıdır. O dönemdeki çoğu yazışmalar sadece uzaktan bilgi istendiğinde gerçekleşmekteydi, sistematik değildi ve sonradan kolayca erişilebilir özelliğinden yoksundu. 19. yüzyılın sonları ve 20. Yüzyılın başlarında, örgütlerini sistematik hale getirmek isteyen yöneticiler, dış çevreyle yapılan işlemlere daha sonra başvurmak için kaydetmeye başlamışlar ve büyüme ve sistematik yönetimin yayılması için iç bilgileri de titizlikle belgelemeye başlamışlardır. Dosyalar, örgütün kendisi hakkındaki bilgisinin önemli bir deposu haline gelmiştir. Kaydedilen dosyalar, daha nitelikli verimlilik ve kontroller için örgüt politikalarının ve prosedürlerinin ihtiyaç duyuldukça değiştirilebilmesini sağlamıştır. Operasyonel bilgilerin kayıt ve raporlarda belgelenmesi ile analize açık bir bilgi tabanı oluşturulmaya başlanmış ve böylelikle örgüt kararları sezgiye değil istatistiklere bağlı olarak gelişmeler gerçekleştirilmiştir (Yates, 1990:173).

Geliştirilen bilgisayar tabanlı bilgi teknolojisi yeteneklerinin yaygınlaşması, araştırmacıları örgütsel hafıza için daha dinamik bir yapı aramaya yöneltmiştir (Berridge, 2012:37). Örgütte bilgiye sahip iş görenler bireysel üstünlüklerini kaybetmekten korktukları için, bilgilerini paylaşmayı tercih etmemektedirler. Bu nedenle, örtük bilgiyi korumak ve örgütsel öğrenmeyi daha da geliştirmek, kolektif bilgileri almak ve depolamak için bilgi sistemleri kurulmalıdır. Bu noktada, teknolojik araçların gerekliliği de ortaya çıkmaktadır (Özorhon, 2004:15).

Örgütsel hafıza kavramı ilk olarak sosyolojide görülmektedir. Daha sonra çeşitli şekillerde yorumlanmıştır. Bundan dolayı, örgütsel hafıza tanımlanmasında, alan yazında önemli farklılıklar bulunmaktadır (Stein, 1995: 19).

Örgütsel hafıza ilk olarak Walsh ve Ungson (1991) tarafından tanımlanmıştır. Örgütsel hafıza, etkin ve verimli bir karar vermeyi sağlayan geçmişte depolanmış bilgileri ifade etmektedir (Walsh & Ungson, 1991:61). Örgütsel hafıza, işlem maliyetlerini düşüren, kuruluşlar içindeki gücünü temel alan bir bilgi sağlamaktadır. Sağlanan bu bilgi ise, çoklu görev ve çoklu kullanıcı ortamlarda işbirliğini desteklemektedir (Croasdell, 2001: 9).

Daha sonra Slater ve Narver (1995) örgütsel hafızayı, paylaşılan zihinsel modelleri, kullanılan teorileri, bilgi veri tabanlarını, resmi kültürel alışkanlıkları ve kişinin davranışını yönlendirecek resmi prosedürleri ve rutinleri içeren firma tarafından toplanan bilgiler olarak tanımlamaktadır (Slater & Narver, 1995:65).

Stein ve Zwass (1995), örgütsel hafızayı, geçmişten gelen bilgilerin şimdiki etkinliklere yüklenip, daha yüksek veya daha düşük düzeyde örgütsel etkinlik düzeyleri sağlama aracı olarak tanımlamaktadırlar (Stein & Zwass, 1995:85).

Kransdorff' a göre (1998) örgütsel hafıza, bir örgütün gelecekteki performansını şekillendirebilen denenmiş ve test edilmiş bir fikri mülkiyettir (Kransdorff, 1998:35).

Brooking'e göre (1999) Örgütsel hafıza, bir örgütteki enformasyon ve bilginin açık, karışık ve kalıcı bir tasarımıdır (Brooking, 1999).

Örgütsel hafıza, belli bir örgüt kültürünün ortak varsayımlarında, inançlarında, tutumlarında ve davranışlarında da görülebilir (Fisher& White, 2000:248).

Bu tanımlamalardan çıkan sonuç, örgütsel hafızanın bir örgütteki tecrübeleri, verileri, enformasyonları saklayarak gelecekte kullanılabilir hale getiren bir sistem olmasıdır. Deneyim yoluyla öğrenilen her bilginin veya kişiden kişiye aktararak elde edilen bilgilerin örgüt içinde kalıcı olarak kaydedilmesi örgüt açısından yararlı olacaktır. Örgütsel hafıza, bir örgüt içinde çalışanlar tarafından oluşturulan bilginin saklanması için olanak sağlamaktadır. Saklanan bu bilgilerin daha sonradan düzenlenebilmesine, yayılabilmesine ve bilginin tekrar kullanılmasına olanak vermektedir. Böylece bilgi ve enformasyon kaybı yaşanmamaktadır.

Örgütsel hafıza bilgiyi biriktirme ve koruma işlevinin yanı sıra bilgi paylaşımına da olanak sağlayan bir araçtır. Bilgi kolay bir şekilde elde edildiğinde ve yönetildiğinde örgütsel zekâyı güçlendirmektedir ve aynı zamanda iletişim ve öğrenmenin temelini oluşturmaktadır (Conklin, 2001:4). Örgütlerin doğası ve içinde bulunduğu rekabet ortamı göz önüne alındığında, örgütsel öğrenme ve bilginin birikimi, örgütün şimdiki sağlığının yanı sıra uzun vadeli hayatta kalmasının da kaynağı olacaktır (McMaster, 1997:113).

Günümüzde, örgütsel işlemler için bilgi önemli bir rol oynamaktadır. Bilginin oluşturulması, elde edilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması bir örgütün başarısını önemli derecede etkilemektedir. Bir örgütün sahip olduğu bilgilerin hepsinin değerlendirilmesi, örgütün hafızası olarak nitelendirilmektedir (Karabal, 2016:27). Bilgi, örgütsel hafızanın çekirdeğidir (Kılıç, 2007:46). Alavi ve Leidner 'e göre (1999), iç örgütsel bilgi ve dış bilgi,

örgütsel bilgi kaynaklarıdır. Davenport ve Prusak (1998), organizasyonel bilginin yalnızca belgelerde ya da depolarda değil aynı zamanda örgütsel rutinler, süreçler, uygulamalar ve normlarda da yer aldığını düşünmektedir (Li, YeZhuang ve Ying, 2004:2)

2.2. Örgütsel Hafızanın Türleri

Örgütsel hafıza alan yazını incelendiğinde çeşitli hafıza türleri karşımıza çıkmaktadır. Moorman ve Miner, örgütsel hafızayı, prosedürel (işlemsel) hafıza ve deklaratif (bildirici) hafıza olarak sınıflandırmaktadır (Moorman ve Miner, 1998:708). Barton' a göre (1995), örgütsel hafıza, teknik örgütsel hafıza, yönetsel örgütsel hafıza, kültürel örgütsel hafıza ve pazarlamacı örgütsel hafıza olarak sınıflandırılmaktadır (Li, YeZhuang ve Ying, 2004:2). Bu tez çalışmasında hem Moorman ve Miner'in hem de Barton'un sınıflandırmasından bahsedilmektedir.

2.2.1. Prosedürel (İşlemsel) Hafıza

Prosedürel hafıza, işlerin nasıl yapıldığını ya da nasıl yapılabileceğini gösteren hafızadır ve becerileri ya da rutinleri içermektedir. Bu rutinler bisiklete binmek, daktilo kullanmak gibi rutin alışkanlıklardır. Bu becerilerin veya rutinlerin doğası, bireyin veya örgütün faaliyet gösterdiği belirli alana bağlıdır (Moorman ve Miner, 2004:708). Diğer bir deyişle prosedürel hafıza eylem ve yetenek bilgisidir (Mert, 2017:93). Prosedürel hafızaya bilinçsizce veya otomatik olarak ulaşılabilmektedir. Örgütlerin yenilikleri arttırmak için, genel bilgi ve ilkelerini yaratıcı bir biçimde kullanmalarını sağlamaktadır. Prosedürel hafıza, bireyler ve örgütler için saklı bilgiyi temsil etmektedir (Moorman ve Miner, 2004:708). Prosedürel hafıza, insanların günlük iş hayatında uyguladığı bilgi birikiminden ortaya çıkmaktadır ve örgütün öğrenme deneyiminin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012:433).

2.2.2. Deklaratif (Bildirici) Hafıza

Deklaratif hafıza, prosedürel hafızaya göre daha genel bir ifadedir. Örneğin prosedürel hafıza bisiklete binmek gibi rutin olaylarla ilgilenirken, deklaratif hafıza bisiklet kullanmanın genel prensipleriyle ilgilenmektedir. Deklaratif bilgi, aynı bilginin farklı kullanımları arasında aktarım için bir temel oluşturmaktadır (Moorman ve Miner, 2004:710).

Bireyin hafızası geçmiş tecrübelerini kaybetmemek, onları hatırlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireysel hafıza, anlamlı ve düzensiz hafıza olarak ikiye ayrılabilir ve bunlar birlikte deklaratif hafıza olarak da bilinmektedir. Anlamlı hafıza, genel bilgiler olarak, düzensiz

hafıza bireysel deneyimler hakkında bilgiler içeren hafıza olarak tanımlanmaktadır (Stein ve Swass, 1995:87).

Prosedürel hafıza daha uzun süre saklanabilirken, deklaratif hafızanın prosedürel hafızaya oranla daha çabuk kaybolma özelliği bulunmaktadır (Karabal, 2016:30).

2.2.3. Teknik Örgütsel Hafıza

Yezhuang, Li ve Shufen' e göre (2001), teknik örgütsel hafıza, teknoloji ve deneyimlerle, örgütün normal işleyişini geliştiren ve destekleyen güçtür. Ürün geliştirme sistemi, üretim kontrol yöntemi, üretim bilgi kontrol sistemi, bilgi teknolojileri ve internet kullanımı, ekipman, teknik stil, toplam kalite yönetimi vb. teknik örgütsel hafızanın değişkenlerine örnek gösterilebilir. Bu faktörler, ürün verimliliğini, ürün kalitesini ve örgütün üretim maliyetini etkilemektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:2). Teknik örgütsel hafıza yönetim, üretim, satış gibi faaliyetlerde işin teknik altyapısından oluşmaktadır (Kılıç,2007:77).

Teknik örgütsel hafıza, özellikle örgütü desteklemesi ve örgütün kendi alanında lider olmasını sağlama potansiyelini bulundurması bakımından önem teşkil etmektedir. Örgütteki iş görenler üretkenliği arttırmak için ortak bir teknik örgütsel hafızayı paylaşmalıdırlar. Teknoloji sürekli değişim halinde olduğundan dolayı, örgüt de sürekli kendini yenilemeli ve dış teknolojilere dikkat ederek, gizli olan teknik örgütsel hafızasının rakiplere sızdırılmasına karşı da korunmalıdır (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:3).

2.2.4. Yönetisel Örgütsel Hafıza

Yönetisel örgütsel hafıza, bir örgütün işleyişini kontrol eden bilgiyle ilgilenmektedir. Yönetisel örgütsel hafıza, bilgi yönetimi yöntemi, fabrika düzeni, insan kaynakları yönetimi, kısa ve uzun vadeli stratejiler, ekipman yönetimi, üretim yönetimi, belge yönetimi, üyelere yönelik eğitim, kayıt ve kriz yönetimi gibi örgütün ve yönetimin yapısı olarak tanımlanmaktadır (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:3). Örgütsel ve yönetisel metotların çerçevesini oluşturan yönetisel örgütsel hafıza, sübjektif ve esnek yapıdadır. İşgörenlerin olumlu davranışlarını pekiştirmek için yönetim faaliyetlerinin daha doğru bir şekilde yürütülmesi gerekir. İşgörenlerin olumlu davranışları işletme kaynaklarının daha optimum kullanılmasını sağlayabilir. Bu anlamda yönetisel örgütsel hafızanın etkisi oldukça büyüktür. Örgütsel öğrenme sürecinin çok yavaş veya hızlı olması yönetim açısından olumsuzluk yaratabilir. Bu anlamda yönetisel örgütsel hafızanın doğru yönetilmesi önem kazanır (Kılıç, 2007:79).

Yönetisel örgütsel hafıza, genellikle örgütün tarihine dayanmaktadır ve diğerlerine göre daha istikrarlı bir yapısı bulunmaktadır. Rakiplerin bir örgütün sahip olduğu yönetisel örgütsel

hafıza ruhunu öğrenmesi kolay değildir. Ancak, iş görenlerin strateji ve temel yönetim yöntemlerini anlamaları için iş görenler tarafından bilinmesi gerekmektedir. İş görenler yönetsel örgütsel hafızayı bildiklerinde yönetim talebini yerine getirebilmektedir ve örgüt amaçlarını daha kolay gerçekleştirme yolunda ilerleyebilmektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:3).

2.2.5. Kültürel Örgütsel Hafıza

Kültürel örgütsel hafıza, bir örgütün gelişimi sırasında biriktirdiği mental zenginlik olarak tanımlanmaktadır. Kültürel örgütsel hafıza, örgütün geçmişi, paylaşılan değerler, informal yapılar ve çalışanların önerileri gibi, örgütün her yerinde bulunmaktadır. Schein, örgüt kültürünü "gömülü hafıza" olarak tanımlamaktadır. Schwartz kolektif hafızayı kültürel bir sistem olarak tanımlamaktadır. Kültürel örgütsel hafıza İnsanların düşünme, iletişim kurma ve birlikte çalışma biçimini ifade etmektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:3).

2.2.6. Pazarlamacı Örgütsel Hafıza

Pazarlamacı örgütsel hafıza, tedarikçi, satıcı ve müşteriyle ilgili satış ve alımla ilgili örgütsel hafızayı ifade etmektedir. Bunların yanı sıra pazarlamacı örgütsel hafıza, müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejisi, dış işbirliği, tedarikçi ve aracı seçme ilkeleri, abonelik ve pazarlamanın 4p si gibi konuları içermektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:4).

Pazarlamacı Örgütsel Hafıza, örgütün diğer örgütlerdeki veya benzer alanda faaliyet gösteren örgütlerdeki süreçleri yöneten kişiler hakkında elde ettiği örgütsel bilgiyi ifade etmektedir (Kılıç,2007:77).

Pazarlamacı örgütsel hafıza, örgütün normal çalışmasını etkileyen önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple örgüt pazar bilgisini rakiplerine karşı korumalıdır. Pazar sürekli değişmektedir ve bu nedenle örgüt pazarın bilgilerine ulaşabilmelidir. Bu sayede de örgütsel hafızanın gelişime rehberlik edecek müşterilerin taleplerini tahmin edebilecektir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:4).

2.3. Örgütsel Hafıza Öğeleri

Örgütsel hafıza öğeleri, hafızanın tabanını oluşturan bilişsel öğelerdir. Araştırmacılar hafıza öğelerini farklı şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Bu öğeleri; enformasyon, bilgi, paradigmlar (değerler dizisi) ve yetenekler olarak sınıflandırmak mümkündür (Stijn ve Wensley, 2001:185).

Enformasyon, bilgi sahiplerinin taahhüdüne ve inancına bağlı olarak, bilgi akışı sırasında organize edilen ve yaratılan mesajları taşımaktadır (Stijn ve Wensley, 2001:185).

Bilgi ya da bilgi yapısı, bireylerin zihinsel şablonlarına göre, enformasyona yükledikleri biçim ve anlam olarak tanımlanmaktadır. Yapısal teoride, yorumlayıcı şemalar olarak adlandırılan bilgi yapıları, kişilerin dünyaya anlam vermesine yardımcı olan paylaşılmış bilgi stoklarını temsil etmektedir (Stijn ve Wensley, 2001:185). Örgütler bilgi yönetimi ve örgütsel hafızayı desteklemek için bilgi sistemlerini kullandıklarında, bilgi bilgisayar sistemlerinde depolanan verileri anlamaya çalışan birinin bakış açısıyla yorumlanabilir. Bilgisayarın hafızasında bir yerde, veri şeklinde bazı bilgiler saklanmaktadır ve önemli olan onu bulabilmek ve anlamlandırabilmektir. Bilgi yönetimi ve örgütsel hafıza sistemlerini, teknolojinin bilgiyi ve elde edilen bilginin ne anlama geldiğinin işlenmesini tamamladığı ve desteklediği temelde sosyal sistemler olarak görmek gerekmektedir. Bilgi sistemi tasarımcılarının, bilginin ne anlama geldiğini işlemelerinin altında yatan sosyal süreçleri anlamaları gerekmektedir. Bilgi yönetimi sistemleri otomatik veri işleme sistemleri değildir ve bu nedenle sorun olarak algılanırsa bilgi yönetimi girişimleri başarısız olmaktadır (Tuomi, 1999:8).

Örgütsel hafıza öğelerinden biri olan paradigmlar ise, örgütsel inançlardan, yönetim değerlerinden ve normlardan meydana gelmektedir. Yapısal kuramın normları olarak paradigmlar, neyin iyi ve neyin kötü, neyin yapılabilir ve neyin yapılamaz olduğu konusundaki, inanç ve kuralları temsil etmektedir (Stijn ve Wensley, 2001:186).

Örgütsel hafızanın diğer bir ögesi yeteneklerdir ve yetenekler belli belirsiz olan bilgileri ya da söylenmeden anlaşılan eylemleri yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yetenekler kişinin işini yapma kapasitesidir. Yetenekler, kişisel özelliğe, çalışmada kökleşmiş olmaya, taahhüte ve belirli bir konuda ilgiye sahip olmayı sağlamaktadır. Ancak, örgüt üyeleri örtük bilgiyi paylaşmazsa ya da bilgi paylaşılmaya elverişli değilse örgüt yetenekleri kullanılamamaktadır (Stijn & Wensley, 2001:186).

2.4. Örgütsel Hafıza Mekanizması

Örgütsel hafıza bazı fonksiyonları yerine getirmektedir. Bunlar; edinim, depolama ve tekrar erişim fonksiyonları olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005: 6).

1- Edinim Fonksiyonu: Örgütsel hafıza mekanizmasının edinim fonksiyonu kapsamında örgütte alınan kararlar ve çözülen problemlerle alakalı enformasyon, hafızanın içine alınmaktadır (Karabal, 2016:32). Bilgi bireyin faaliyetleriyle ilgili bir kavramdır. Bireyler bilgiyi meydana getirirken örgütlerin de bilginin ortaya çıkmasını ve zenginleştirilmesini sağlayan ortam oluşturması gerekir (Nonaka ve Takuchi 1995). Bilgi edinimi örgüt çalışmalarının

hâlihazırda var olan bilgilerini, geçmişte öğrendiklerini ve deneyimlerini paylaşımlarıyla gerçekleştirmektedir (Lyles ve Salk, 1996).

2- Depolama Fonksiyonu: Murray ve Jennex' e göre (2003), üç tür örgütsel hafıza bulunmaktadır. Bunlar; kâğıt belgeler, bilgisayar tabanlı belgeler veya veri tabanları ve kişisel hafıza olarak karşımıza çıkmaktadır (Murray ve Jennex, 2003:6)

Depolama mekanizmasında, bilgilerin çeşitli fiziksel konumlarda depolandığı düşünülmektedir. Bu depolama tesisleri, Pondy ve Mitroff' a göre (1979), beyin ve kâğıttan oluşmaktadır (walsh ve ungson, 1991:63).

Kâğıt belgeler tüm basılı kopya belgelerini içermektedir ve örgüt kütüphanesi gibi merkezi depolarda bulunan organizasyonel ve grup çapında olan belgeleri içine almaktadır. Bunlara örnek olarak, raporlar, prosedürler, resimler vb. verilebilir. Bu hafızanın önemli bir kısmı, örgüt kültürü ve karar alma süreçlerinin evrimini yansıttığı için, bu kâğıt belgelerdeki değişiklikler ve düzeltmeler örgütün kronolojik geçmişinde yer almaktadır (Murray ve Jennex, 2003:6).

Örgütlerde yaşanan değişimler ve dönüşümler sırasında bilgi kaynaklarını koruyamayan örgütlerde öğrenme politikası zayıflar ve sürekliliğini yitirir. Belirli bir zaman önce denenmiş ve başarısızlıkla sonuçlanmış faaliyetlerin tekrar denenmesine yol açabilir (Pollitt,2000: 13): Kâğıt belgeler gibi örgütsel hafıza kaynaklarının korunması bu anlamda önem kazanmaktadır.

Bilgisayar tabanlı belgeler veya veri tabanları, tüm bilgisayar tabanlı bilgileri içermektedir. Bilgisayar belgeleri, bilgi sistemlerine yerleştirilen işlemleri ve protokolleri içermektedir. Bunlar, sistem ve kullanıcı arasındaki ara yüze, verilere erişimi olan kişilere ve yapısal sistem giriş ve çıkış formatlarına göre yansıtılmaktadır. Bu tip depoların yeni yönleri dijital görüntüler ve ses kayıtları olarak karşımıza çıkmaktadır (Murray ve Jennex, 2003:6). Belgelerin dijital ortamda işlenmesi orijinal kopyalara duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmakta ve arşivlenen belgelerin uzun süreli korunmasına yardımcı olmaktadır. Bilgisayar tabanlı belgeler kolayca kişilere dağıtılabileceği için çoklu kullanıma uygunluk kazandırır (Külcü,2010:298). Örgütsel hafızanın bu biçimleri zengin ayrıntılar sağlamaktadır, ancak genişletilmiş depolama ve iletim kapasiteleri gerektirmektedir (Murray ve Jennex, 2003:6). Bilgisayar tabanlı belgeler kullanmak kurumsal faaliyetlerde farklı bilgi kaynaklarının paylaşılmasını kolaylaştırır ve içerik yönetimi daha etkin bir biçimde faaliyet gösterebilir (Külcü,2010:298).

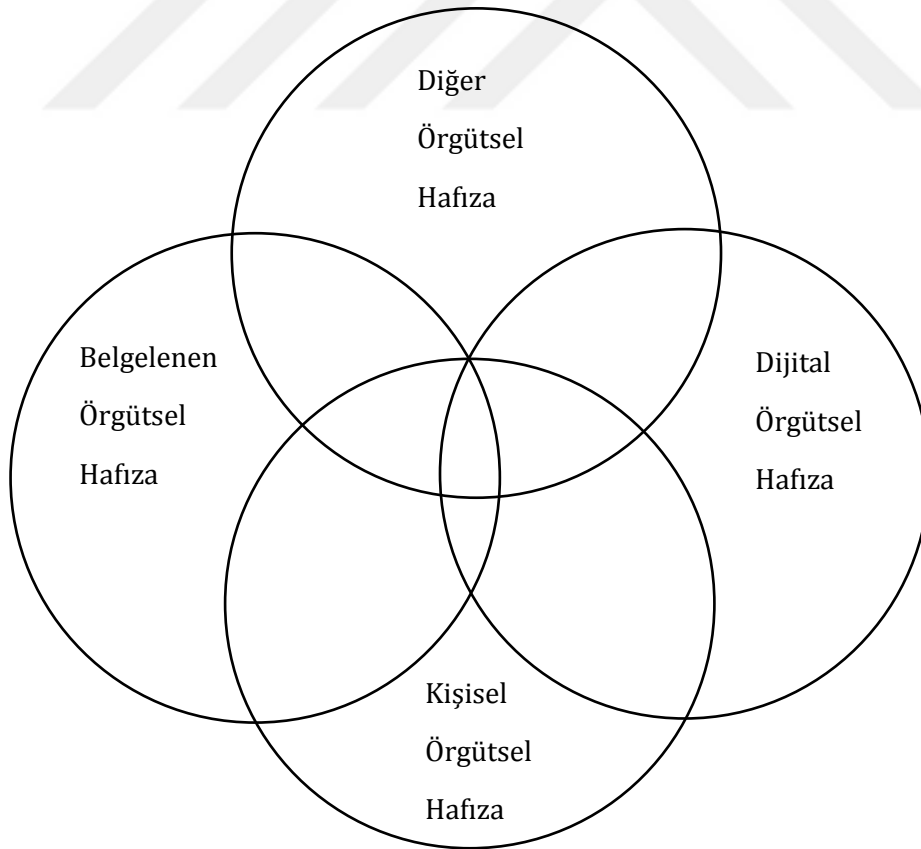
Kişisel hafıza, kişinin anıları ve deneyimleri tarafından korunan tüm kâğıt ve bilgisayar belgelerini içermektedir. Bunların tipik örnekleri olarak, dosyalar, defterler, yazılı ve sözlü olmayan hatıralar ve diğer arşivlerdir. Genellikle resmi bir dayanağı veya biçimi yoktur. Kişisel hafıza, bireyin neyi önemli gördüğüne göre belirlenmektedir ve örgütte olan deneyimini yansıtmaktadır (Murray ve Jennex, 2003:6).

Örgütsel hafıza; formlar, roller ve karakteristikler olarak depolanmaktadır. (Moorman ve Miner, 1997:92).

Örgütsel hafıza örgütsel inançlar, referans çerçeveleri, bilgi, değerler, normlar ve modellerde, örgütsel mitler, efsaneler ve öykülerde bulunmaktadır. Örgütler, resmi ve resmi olmayan davranış rutinlerinde, prosedürler ve yazılı kaynaklarda yapılan kodlamaları yapabilir hale gelmek için belirli yöntemleri deneyimlemesi sonucu, öğrenmeyi gerçekleştirmektedirler. Hafıza bir örgütün fiziksel eserlerinde de bulunmaktadır (Moorman ve Miner, 1997:92). Bu fiziksel eserler, semboller ve daha önceki öğrenilmişlerin sonuçlarından meydana gelmektedir (Karabal, 2016:33).

Roller: Örgütsel hafızanın iki temel rolü vardır. Bunlar yorumlama ve faaliyet kılavuzudur. Örgütsel hafıza, bilgi ve tecrübenin kategorize edilip sıralanma biçimini süzerek yorumlama rolünü yerine getirmektedir. Örgütsel hafıza, ayrıca bireysel ve grup faaliyetlerini etkileyerek, bir faaliyet kılavuzluğu görevi yapmaktadır (Moorman ve Miner, 1997:93).

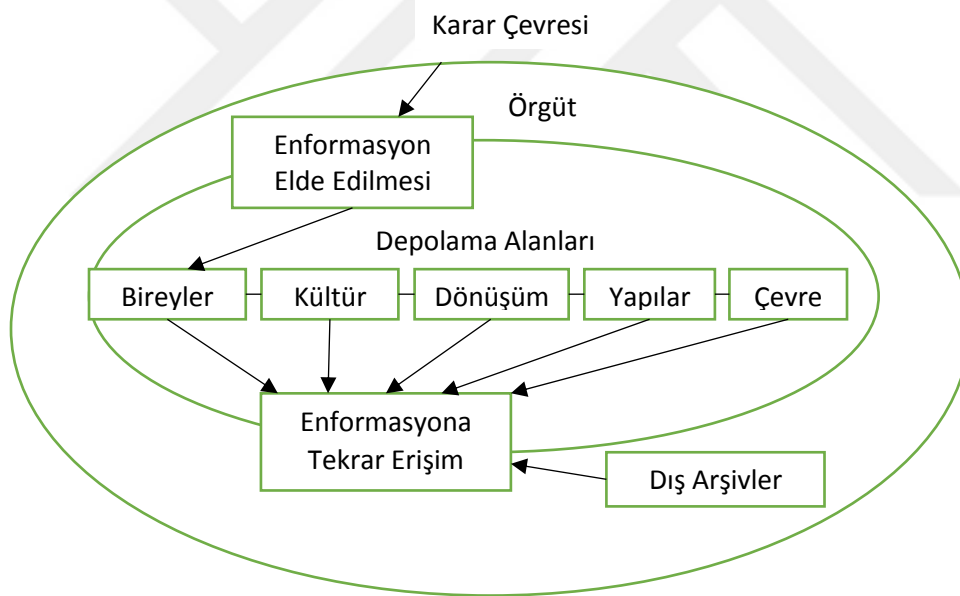
Karakteristikler: Örgütlerdeki katı kurallar, görevlerdeki düzensizlikler bürokratik sınırlamalar öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir. Öğrenen örgütün ayırt edici özellikleri; esneklik, açıklık, özgürlükçü ve fırsatçı olmalıdır (Yıldırım:2006:39).



Şekil 1. Örgütsel Hafıza Depoları
Kaynak: Jennex ve Olfman, 2003:7

3- Tekrar Erişim Fonksiyonu: Tekrar erişim fonksiyonu depolanan enformasyonun tekrar kullanılmasını sağlayan faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Karabal, 2016:35). Bazı örgütler bilgileri kaydetmek ve tekrar kullanılmasını sağlamak için yollar geliştirmişlerdir. Bilgi, bilgiyi geliştiren bireyden alınarak değişik amaçlar için tekrar kullanılabilir duruma getirildi. Bu yaklaşımla beraber bilgiyi elde eden kişiyle direk temas kurulmadan bilgisayar ortamında ya da kayıtlı belgelerden bilgiye ulaşım sağlandı (Barutçugil, 2002:105). Örgütün edinmiş olduğu enformasyon ve bilgi örgütsel hafızada saklanmaktadır. Saklanan bu enformasyon ihtiyaç duyulduğunda ortaya çıkartılarak değerlendirilmektedir. Depolanan enformasyon ve bilgiler örgütün daha sonraki faaliyetlerinde algı biçimini ve karar alma süreçlerinde etkinliğini göstermektedir. Bundan dolayı, örgütsel hafızanın gelişime açık olması örgüt açısından önem teşkil etmektedir (Kalkan, 2006:26).

Örgütsel hafızanın yapısı, enformasyonun elde edilmesi sonucunda bireyler, kültür, dönüşüm, yapılar, çevre etkenleri sayesinde depolanmasını sağlayan ve enformasyona tekrar erişimin sağlanmasıyla devam eden bir yapıdır (Walsh ve Ungson,1991:64). Bu yapı şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 2. Örgütsel Hafızanın Yapısı
Kaynak: Walsh & Ungson, 1991: 64

Enformasyonun elde edilmesi, depolanması ve ihtiyaç durumunda tekrar kullanılabilmesi örgütsel hafızanın yapısını oluşturmaktadır. Walsh ve Ungson (1991) ‘a göre, depolama alanları bireyler, örgüt kültürü, örgütsel dönüşümler, örgütsel yapılar, örgütün çevresi ve dış arşivler oluşturmaktadır. Bu yapı örgütsel hafızanın genel yapısını oluşturmaktadır.

2.5. Örgütsel Hafızanın Kullanılması

Örgütsel hafıza, örgütün değer yaratabilmesi için önemli katkıda bulunan bir yapı olarak düşünülmektedir. Depolama birimleri tarafından kaydedilen bilginin, tekrar erişim sayesinde ileriki zamanlarda da kullanılabilmesini destekleyen örgütsel hafıza, doğru bir şekilde kullanıldığında birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlardan biri rekabet üstünlüğü olarak karşımıza çıkmaktadır (Karabal, 2016:35). Örgütsel hafıza kullanımının diğer avantajları ise, iş koordinasyonunu artırması, maliyetleri düşürmesi, içerideki etkin karar verme sürecini oluşturması, ortak bir şirket anlayışının gelişmesini sağlaması, kurumsal hedeflere ulaşmak için zemin hazırlaması ve tüm bu süreçlerin sonunda kurumsal etkinliği artırması olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın, 2017).

Örgütte iş görenlerin emekliye ayrılması, istifa etmesi veya farklı sebeplerle işten ayrılması durumunda, örgütlerin kurumsal bilgi ve belgelere ulaşmasında zorluk yaşamaması için, örgüt etkin ve verimli bir şekilde örgütsel bilgi ve belge yönetimi yapmalıdır. Bunu da Huber'in "personel devri, bir örgütün anılarının insani bileşenleri için büyük zarara neden olur" ifadesi desteklemektedir (Huber, 1991:105).

Karar verme işlemi, geçmiş deneyim ve mevcut bilgileri dikkate alınarak yapıldığında daha etkili olma eğilimi sergilemektedir. Birçok örgütün yeteneği, ağırlıklı olarak bilgi, deneyim ve uzmanlığın uygulanmasına bağlı olarak gelişmektedir. Bilgiyi yeniden oluşturmak ve yeniden keşfetmek zaman kaybıdır ve bu nedenle bilginin korunması önemlidir (Stoyko ve Fang, 2007:12). Ancak verileri saklarken güvenlik önlemlerinin alınması önemlidir. Örgütler için ağ güvenliğinin sağlanmaması, örgütsel hafızaya yetkisiz kişilerin ulaşmasına sebep olabilir. Bu, örgüt açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Gülseçen, 2012:142). Geçmişle olan bağlantılar güvenli olarak saklanırsa ani gelişen olaylar ve örgütte oluşan değişiklikler daha az yıkıcı olabilmektedir. Örgütün bilgisini daha iyi yönetmeye çalışan girişimler, örgüt sınırları içindeki işbirliği ve koordinasyonu arttırabilecek kabiliyettedir. Gerçekten de, yeni fikirler, bir organizasyona dağılmış olan bilgiyi toplamaya ve bütünleştirmeye yönelik girişimlerden oluşmaktadır (Stoyko ve Fang, 2007:12).

Örgütsel hafızanın uygulanmasının etkinliği genellikle çalışma ortamının niteliğine bağlı olmaktadır. Şartlar öngörülemezse, geçmişten alınan dersler yararlı olmayacaktır. İstikrarlı ve düzenli bir çalışma ortamı, geçmiş tecrübelerden yararlanmaya elverişli olmaktadır (Stoyko ve Fang, 2007:14).

Örgütsel hafıza kullanmanın olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Örgütsel hafızayı kullanarak problem çözmeye çalışan iş gören, geçmiş verileri bakarak rutin olmayan bir soruna rutin bir çözüm yolu geliştirebilmektedir. Ayrıca örgütsel

hafıza enformasyon ve bilgileri kötüye kullanılabilir (Walsh ve Ungson, 1991; Stoyko ve Fank, 2007; Jennex ve Olfman, 2003).

Walsh ve Ungson (1991) 'a göre örgütsel hafızanın kötüye kullanımı üç bağlamda karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Örgütsel hafızadaki bilginin kontrollü olarak ele geçirilmesi karar vermeyi geliştirmektedir. Karar vericiler, örgütün hafızasında var olan bilgiyi otomatik olarak aldıklarında bu bilgiler davranışı şekillendirebilir ve karar vericiler bu durumdan habersiz olduklarında, sorun ortaya çıkabilir. Örgütsel belleğin etkisinin ihmal edilmesi kötüye kullanıma neden olmaktadır. Bu durumda verilen kararların sonuçları ağır olmaktadır.
- Bilginin kontrollü erişimi rutin bir karara ihtiyaç duyulduğunda, rutin olmayan bir tepki oluşturabilmektedir.
- Pek çok karar verici, geçmişin geleceğe olan etkisinin farkında olmaktadır. Karar verme durumuyla karşı karşıya kaldıklarında, emsal arayışına girmektedirler. Bu nedenle, çelişkili bir geri alma süreci ve benzetme sergilemektedirler. Karar vericiler, geçmiş ile şimdiki arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları sürekli olarak dikkate aldıklarında, geçmişteki benzer olaylar tarafından körleştirilmektedirler (Walsh ve Ungson, 1991:75).

2.6. Örgütsel Hafıza Sistemleri

Örgütsel hafıza sistemi, örgütsel hafızayı yönetmek ve bilgileri almak ve mekanizmalar sağlamak için ileri sürülen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu, bilginin gelecekte anlaşılması ve yeniden kullanılması için bir araya getirilmesini ve korunmasını sağlamaktadır. Böylece, bir örgütsel hafıza sistemi, kuruluşların hatalarını öğrenmelerini ve hatalarından kaçmalarını sağlamaktadır (Melgar ve Corro: 2016:1).

Örgütsel hafıza sistemleri örgütsel hafıza kavramları ile yakından ilişki içindedir. Örgütsel hafıza sistemlerinin yerine getirdiği temel fonksiyonların görevleri şunlardır (Lehner ve Maier, 2000:295):

- Örgüt içindeki öğrenme süreçlerinin genel desteğini sağlamaktadır.
- Bilgi edinme desteği sağlamaktadır.
- Enformasyon ve bilginin dağıtımını sağlamaktadır.
- Enformasyonun yorumlanmasına destekte bulunmaktadır.
- Teknik olarak örgütsel hafızanın uygulanmasına yardımcı olmaktadır.

Örgütler, bilgi ve enformasyonu yaratmakta ve kullanmaktadırlar. Bilgi ve enformasyonun kullanılmasını kolaylaştırmak için örgütler örgütsel hafıza sistemlerini kurmakta ve kullanmaktadırlar. Bu sistemler, bilgi ve enformasyonu yakalama, arama ve alma

süreçleri sunmaktadır. Bir örgütsel hafıza sistemi, örgütsel hafıza, örgütsel hafıza depoları, örgütsel hafızayı ve kullanıcıları saklama, arama, alma ve görüntüleme süreçlerinden oluşmaktadır (Jennex ve Olfman, 2003:7).

Bütün örgütlerin hedefledikleri ancak ulaşmakta zorluk çektikleri konu bilgi üretimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi örgütsel faaliyetlerin kapasitesini artıran ve örgütsel yenilenme sağlayan bir yapıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir arada kullanımı bilgi üretimini daha verimli ve etkili kılar (Ögüt, 2001:18).

Bir örgütsel hafıza sistemi oluşturmak için iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: (Jennex ve Olfman, 2003:9).

- Süreç / göreve dayalı yaklaşım: Bu yaklaşım, görev veya projenin etkinliğini artırmak için katılımcıların örgütsel hafızayı bir süreçte, görevde veya projede kullanmaya odaklanmaktadır.
- Altyapı / jenerik sistem tabanlı yaklaşım: örgütsel hafızayı, örgüt boyunca kullanmak üzere yakalamak ve dağıtmak için bir temel sistem oluşturmaya odaklanmaktadır. Yaklaşım, ağ kapasitesi, veri tabanı yapısı ve organizasyonu ve bilgi ve enformasyonun yeterliliği üzerine odaklanmaktadır.

Sürece dayalı yaklaşım ve altyapı sistem tabanlı yaklaşımın arasındaki temel farklar şunlardır:

- Süreç / görev yaklaşımı temelde kullanıcı merkezli bir yaklaşımdır.
- Altyapı / jenerik sistem yaklaşımı temel olarak BT merkezli bir yaklaşımdır.
- Süreç / görev yaklaşımının daha hızlı kazançları ve görünür başarıları bulunmaktadır.
- Altyapı / jenerik sistem yaklaşımı, çok az hızlı görünür başarı ile uzun vadeli ödüllere sahip olmaktadır.

İki yaklaşımda örgütte kullanılabilir. Süreç / görev amaçlı yaklaşımı, belirli işlemler ve projeleri desteklerken, kullanıcıların daha hızlı katılımını sağlamak ve motive etmektedir.. Süreç / göreve dayalı yaklaşım, yerel örgütsel hafıza ihtiyaçlarını tanımlamak ve bunları yerine getirmek için ve iyi tanımlanmış örgütsel hafıza hedeflerine sahip daha küçük örgütler için tercih edilmektedir. Altyapı / jenerik sistem yaklaşımı, örgütsel hafıza ihtiyaçları bilinmediğinde tercih edilmekle birlikte, örgüt örgütsel hafızanın gerekli olduğunu bilmektedir. Morrison ve Weiser (1996), bir örgütsel hafıza sisteminin, bir örgütün çeşitli görev / süreç tabanlı örgütsel hafıza sistemlerini tek bir çevreye ve entegre bir sisteme birleştirmek için tasarlandığını öne sürerek ikili yaklaşım konseptini desteklemektedir (Morrison,ve Weiser, 1996).

2.7. Örgütsel Hafızanın Oluşturulması

İki tür bilgi bulunmaktadır. Bunlar açık bilgi ve örtülü bilgi olarak sınıflandırılmaktadır. Bilginin ve enformasyonun depolanmasının zorluğu, açık bilgi ve örtülü bilginin anlaşılmasının güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Açık bilgi, kitaplar, el kitapları, belgeler ve eğitim kursları olarak karşımıza çıkarken; açık bilginin oluşturulması sırasında oluşan ve kullanılan bilgiye örtülü bilgi adı verilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel:2009:23).

Örtük bilgi ile açık bilgi oranlanırsa bu oran 90'a 10'dur. Örtülü bilginin çok net bir şekilde karşıya iletilmesinin güçlüğü, başka bir deyişle açık bilgi haline dönüştürülmesinin zorluğu (Barutçugil,2002:63) örgütsel hafıza kurmanın zorluğunu oluşturmaktadır.

Açık bilgi iş görenlerin birincil çalışma ürünleri olmaktadır. Bunlar; raporlar, belgeler, planlar, elektronik tablolar, tasarımlar, notlar (Conklin, 2001:6), kelimeler, sayılar, paylaşılan veriler (Karabal, 2016:23), söz ve resimlerle ifade edilebilen veriler (Barutçugil,2002:63) olarak nitelendirilmektedirler. Örgütler açık bilgiyi kolay bir biçimde rutin olarak yakalamaktadırlar. Örgütler yakaladıkları bu bilgileri depolama araçlarıyla saklayarak örgütsel hafızayı oluşturmaktadırlar (Conklin, 2001:6). Bloodgood ve Salisbury'e göre (2000) açık bilginin kopyalanarak taklit edilmesi kolay olmaktadır. Çünkü örtülü bilgiye göre ifade edilmesi daha rahat olmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009:23).

Örtük bilgi fikirleri, olayları, varsayımları, amaçları, soruları, kararları, tahminleri, öyküleri ve görüşleri içermektedir. Eğer açık bilgi ön plandaysa, örtülü bilgide bilgi sistemlerinin temelini oluşturan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt için açık bilgi kadar önemli olan örtülü bilgi, daha zor yakalanmaktadır ve elde tutmak daha zor olmaktadır (Conklin, 2001:6).

2.7.1. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Adımları

Bilgi yönetimi süreci, bir döngü içinde her aşamanın birbirini etkilemesiyle oluşmaktadır. Bazı örgütler bilgiyi elde etmek için bilgisayarı odak noktası tutmakta ve verileri çalışanların kolayca ulaşabilecekleri ve kullanabilecekleri şekilde veri tabanlarına depolamayı tercih etmektedirler. Bazı örgütlerde ise kişiden kişiye aktarım yoluyla bilgi paylaşılmaktadır ve bu örgütlerde bilgisayarın asıl amacı çalışanların bilgi iletişimine destek vermektir. Son zamanlardaki örgütler ise çalışandan bilgiyi alıp bağımsızlaştırarak daha sonra yeniden kullanılabilir hale getirmektedir (Barutçugil, 2002:105). Bilgi oluşturma bireysel olarak başlayıp örgütsel seviyeye yükselerek oluşmaktadır. Ancak bilgi örgütsel seviyeye çıkamadığı zaman değersiz kalır. Örgütsel öğrenme için bilginin oluşturularak devam ettirilmesi gerekmektedir. (Akgün, Keskin, Günsel, 2009:32). İş programları, görüşme ilkeleri, Pazar bölümlendirme gibi

kilit bilgiler elektronik ortama kaydedilmekte ve çalışanların kullanmaları için depolanmaktadır. Bu sayede bilgiyi geliştiren kişiye ulaşmak yerine depolanan bilgiler geri çağırılarak kullanılabilir ve bu işin büyümesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:105). Örgütsel hafıza oluşturma süreci aşağıda görülmektedir ve bu beş safhadan oluşan süreç örgütün öğrenme motoru olarak nitelendirilmektedir (King, 2009:4).

- Bilgi elde edilmesi
- Bilginin depolanması.
- Bilginin dağıtılması
- Bilginin yorumlanması
- Bilginin Uygulanması

Bilgi elde edilmesiyle birlikte başlayan bu süreç örgütsel hafızanın olmazsa olmazı olan depolama süreci ile devam etmektedir. Bilgi elde edilmesi yoluyla örgütler, öğrenme yeteneklerini geliştirmektedirler. Bilgi edinimi bu sayede, örgütün ürün ve teknoloji geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bilgi edinilmesinden sonra depolanan bilgiler sayesinde örgütsel hafıza oluşabilir hale gelmektedir. Bilginin dağıtılması, çeşitli şekillerde elde edilen bilgi ve enformasyonun paylaşılmasını ifade etmektedir. Dağıtılan bu enformasyonun işlenmesi ise bilginin yorumlanması aşamasını açıklamaktadır. Bilginin uygulaması aşamasına bakıldığında, bu süreç yeni ürün geliştirme, teknoloji transferi, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca oluşan sorunları çözüme kavuşturmada bilginin kullanılmasını ifade eden bir süreçtir. Örgüt, tüm bu aşamalardan sonra öğrenilen tüm bilgileri hafızalarına kaydetmektedir ve kaydedilen tüm bu bilgiler, ihtiyaç durumunda örgütsel faaliyetleri etkilemektedir (Akgün ve Keskin, 2003:181-185; King, 2009:4; Nonaka ve Takuchi 1995; Lyles ve Salk, 1996).

2.7.2. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller

Örgütsel hafıza oluşturma önünde dört temel engel bulunmaktadır. Bunlar; örtük olan bilgiyi açıklamanın güçlüğü, anlamsız belgeler, ayırt edicilik ve boyut, Yasal durum ve örgütsel hafıza kaybıdır (Conklin, 2001: 13-22). Bunun yanı sıra örgütsel hafızayı oluşturma önündeki bir diğer engel bilgi paylaşımını engelleyen bireysel, organizasyonel ve kültürel faktörlerdir (Dinçmen, 2010:132).

1- Örtük bilgiyi açıklamanın güçlüğü

Kendi halinde çalışan kişiler bir araya getirilip bir takım oluşturulduğunda hepsinin sorunlara çözümleri, olayları anlayış biçimleri farklı olmaktadır. Ekip üyeleri daha sonra farklılıkları diğerlerinde yetersizlik olarak görebilmekte veya düşmanlık sergileyici hareketlerde bulunmaktadırlar (Conklin, 2001:13). Örtük bilgi insan bilincinde görüldüğü gibi

kişinin davranışlarında ve algılarında yer alır. Bundan dolayı paylaşılması zordur. Kodlanmamış ve biçimlendirilmemiş bir bilgi türüdür (Akgün, Keskin ve Günsel,2009:32). Örtülü bilginin açıklığa kavuşturulması fikirlerin, varsayımların, kararların vb. gün yüzüne çıkmasıdır. Herkesin erişimi için örtülü bilgiyi yakalamak ve biçimlendirmek gerekmektedir.. Örtülü bilgi ciddiye alındığında süreç kendiliğinden düzelmektedir. Örgütün daha iyi duruma gelmesi için, kayıt dışı bilgiyi yakalayarak paylaşmak ciddiye alınmalıdır (Conklin, 2001:13).

2- Anlamsız belgeler

Örgütsel hafızaya engel teşkil eden ikinci durum ise, örgütsel hafızanın en temel yaklaşımın yalnızca belgeleri muhafaza etmekten ibaret olduğunu varsaymaktır. Aslında durumlar değişse bile belgelere anlam veren içerik değişmediğinden dolayı, bu belgeler ileriki zamanlarda kullanılamamaktadır. Bunun için problemlerin varlığına ilişkin görüş ve düşüncelerin bazı araçlarla bu belgelere kaydı yapılarak güncel kalması sağlanmalıdır ve bunlar takip halinde kalmalıdır. Belgeler, örgütteki üyelerin gerçekleştirdikleri olayları, örgüt üyelerinin düşüncelerini, örgüt içinde öğrenilenleri anlatmalıdır. Bu sayede süreçlerin karmaşık olduğu dönemlerde çözüm yolunu kolaylaştırmalıdır (Conklin, 2001:15).

3- Ayırt edicilik ve boyut

Tüm zayıf yönlerine karşılık insan hafızasının olağanüstü bir ayırt ediciliği bulunmaktadır. Etkili bir örgütsel hafıza sistemi (örtülü bilgi içeren bir sistem) için üçüncü zorluk, bilginin zamanla ayırt edicilik düzeyini kaybetmesi ve dolayısıyla onun değerini kaybetme eğiliminde olması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bir bellek sistemi, insan hafızası gibi, anı ile alakalı olan her şeyi hatırlama kapasitesine sahip olmak durumundadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızanın büyüklüğü sorun olmaktadır. Yakın bir gelecekte inanılmaz büyüklükteki örgütsel hafızaya erişilebilir olacağından dolayı çok özel olan bilgilere ulaşmakta zorlanma yaşanmaya başlanma durumu bulunmaktadır. Örgütlerde bilgiye ulaşmada en önemli olan nokta iş görenlerin ihtiyacı olduğunda ve zamanında saklanan doğru verilere ulaşabilmesi olmaktadır. Örgütsel hafızanın amacı her bilgiyi saklamak olmamalıdır. Asıl amacı, bu depolama sürecinin iyileştirilmesi ve bilginin ileriki zamanlarda tekrar erişimini sağlamak için nasıl depolaması gerektiği olmalıdır (Conklin, 2001:17).

4- Yasal durum ve örgütsel hafıza kaybı

Hukuksal bir işlem veya cezai soruşturma durumunda, şirkete karşı kullanılabilecek herhangi bir şeyin yazılı olarak var olması tehlike yaratmaktadır. "müvekkil avukat gizliliği" kapsamında açıkça korunmayan herhangi bir belgeye dışardan erişimine izin verildiğinden dolayı, şirkete karşı pahalı yargılama riski, örgütsel hafıza kaybı yani amnezi için ekonomik bir teşvik yaratmış olmaktadır. Böyle bir düşüncenin varlığında örgütsel belleğin yaratılması için büyük bir engel oluşturulmuş durumundadır. Bu durumda, sadece en açık olan ve ayıklanmaya maruz kalan bilgi biçimlerinin devam etmesine izin verilebileceği konusunda hemfikir bir örgüt

gelişmektedir. Yazılmış ya da bilgisayarda saklanan her şeyi "bu bilgi bize karşı kullanılabilir mi" objektifi altına koymaktadır. Bu durumda örgütsel hafızanın sağlıklı bir şekilde oluşması mümkün olmamaktadır (Conklin, 2001:21).

Örgütsel hafızanın oluşmasındaki engeller bunlarla sınırlı değildir. Bazı örgütler neyi bilmediklerinin farkında değildirler, büyüklük takıntısıyla öğrenmeleri gereken yeni bir şey olmadığını, her daim işlerin yolunda gideceğini düşünmektedirler, bilgi örgütleri olmaya çok uzaktırlar. Çalışanlar, bilinçsiz bir yetkiye sahip olup sorun çözmede ve işlerini daha verimli şekilde yapma konusunda bilgilerini paylaşmamaktadır. (Barutçugil,2002:42). Barutçugil 'in bu ifadesi Dinçmen 'in (2010) bahsettiği örgütsel hafızayı oluşturmanın önündeki bilgi paylaşımını engelleyen bireysel, organizasyonel ve kültürel faktörleri açıklamaktadır.

2.8. Örgütsel Hafızanın Boyutları

Örgütsel hafıza boyutlarını Dunham ve Burt 2014 yılında ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

- Mesleki bilgi

Mesleki bilgi, etkin iş performansı sağlayan bilgi anlamına gelmektedir. Bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan teknik bilgiye mesleki bilgi adı verilmektedir.

- Sosyo-Politik bilgi

Bir örgütte iş görenlerin hangi işleri yapabildiklerini, yeteneklerini, sosyal ilişkilerini bilmek ve örgüt içerisinde bir fikri nasıl geliştireceğini bilmek, önemli kararların kimlerden geçtiğini bilmek, uyumlu çalışan olabilmek için gerekli olan kişisel özelliklere sahip olmak gibi kavramları içeren bir tanım olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Mesleki ağlar

Müşterilerin, tedarikçilerin ve eski çalışanlar mesleki ağ grubunda değerlendirilmektedir. Bir örgüt içinde iş görenlerin mesleği hakkında tavsiye alacağı kişileri bilmesi ve karşılıklı mesleki paylaşımında bulunabileceği bir ortamın varlığıyla alakalı konuları kapsayan bir boyut olarak nitelendirilmektedir.

- Sektörel bilgi

Sektörel bilgi, Sektördeki diğer firmalar hakkında bilgi sahibi olmak benzer örgütlerin çalışma performanslarını bilmek ve en önemli başarılarının ne olduğunun farkında olmak, sektördeki itibarını bilmek gibi bilgileri içermektedir.

- Örgütün geçmişi

Örgütün geçmiş hatalarını bilip bunlardan ders çıkarmayı, geçmişteki en önemli dönüm noktasının ne olduğunu ve geçmişte yapılan önemli hatalardan kimin veya kimlerin sorumlu olduğunu bilmeyi kapsamaktadır.

(Dunham & Burt, 2014:128).

Dunham ve Burt'ın çalışmasından alınan örgütsel hafızanın boyutları bu tez çalışmasının boyutlarını oluşturmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Örgütsel öğrenmenin daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle öğrenme kavramına bakılması gerekmektedir. Bu bölümde öğrenme kavramı ve düzeyleri örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel öğrenme çeşitlerinden bahsedilecektir. Bunun yanı sıra örgütsel öğrenmenin özellikleri, süreci, biçimleri ve önem anlatılacaktır. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörler ve zorlaştıran faktörlerden bahsedilecek ve örgütsel öğrenmenin sonuçları incelenecektir.

3.1. Öğrenme Kavramı ve Düzeyleri

Günlük kullanımda öğrenme bilgi edinme ile aynı anlama gelmektedir. Oysa bisiklete binmek ile ilgili kitap okunduğunda, bisiklete binmeyi öğrenmek çok anlamsız bir durumu ifade etmektedir. Öğrenme insanı tekrardan yaratmayı sağlayan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme sayesinde, geçmişteki herhangi bir dönemde yapılamayan bir şey yapılabilme kapasitesi kazanmaktadır. Dünya ve dünyayla olan ilişkimiz, öğrenmeyle yeniden değerlendirilmektedir. Öğrenme sayesinde yenilik ortaya çıkarılması kapasitesi ve üretme sürecinin bir parçasının oluşturulması kapasitesi genişlemektedir. Her bireyin öğrenmeye karşı büyük oranda açlığı bulunmaktadır. İnsanlar mükemmel derecede öğrenen varlıklardır (Senge,2016:33).

Özden'e göre (2008), öğrenmenin temelini oluşturan olgular, bilgi, yetenek, tutum ve değerlerler olarak nitelendirilmektedir. Bu temel olgular bireylerin çevre unsurlarıyla etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bireyler çevresinden kendisine gelen verileri değerlendirmektedir. Bununla birlikte düşünsel, duyuşsal ve davranışsal tepkide bulunmaktadır. Çevre ile etkileşimde birey düşünsel, duyuşsal ve davranışsal olarak değişme yaşıyorsa öğrenme söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı öğrenme bireyde gerçekleşen kalıcı değişimler olarak tanımlanmaktadır (Özden,2014:14). Bu kalıcı değişim ise tekrarlama ve deneyim sayesinde sağlanmaktadır. Herhangi bir davranışın öğrenmeye dönüştüğü aşağıdaki yöntemlerle anlaşılmaktadır:

- Davranış tekrarlama veya deneyimle oluşmaktadır,
- Davranışta değişiklik oluşturmaktadır,
- Oluşan değişiklik sürekli/kalıcı olmaktadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2015:109).
- Birey daha önce yapamadığı davranışları gerçekleştirebilmektedir,
- Birey önceden kendinde bulunmayan yetenek ve becerilere sahip olmaktadır,
- Birey kendinde var olan bilgiyi, becerileri ve davranış biçimlerini yeni ve farklı bir bakış açısıyla harmanlamaktadır,

• Birey yeni olan davranış biçimlerini, kavramları, becerileri anlayabilmekte ve uygulayabilmektedir (Avcı, 2005:29).

Öğrenme ile örgütler;

- Değişime daha çok adapte olabilmekte ve hatalarını tekrarlamamaktadırlar.
- Gerekli olan bilgileri depolayabilmekte ve geliştirebilmektedirler.
- Değişime ayak uydurabilmekte ve güncel kalabilmeyi başarabilmektedirler.

Günümüz dünyasında bilgi ve teknoloji hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Bu değişimle birlikte örgütler de kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadır. Bunun için örgütlerin, öğrenme ihtiyaçlarını belirlemesi ve bunu etkili ve hızlı bir şekilde hayata geçirmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Durmuş, 2011:39).

Öncelikle, örgütlerin öğrenme düzeylerini anlamaları gerekmektedir. Öğrenme düzeyleri tablo 1 de gösterilmektedir.

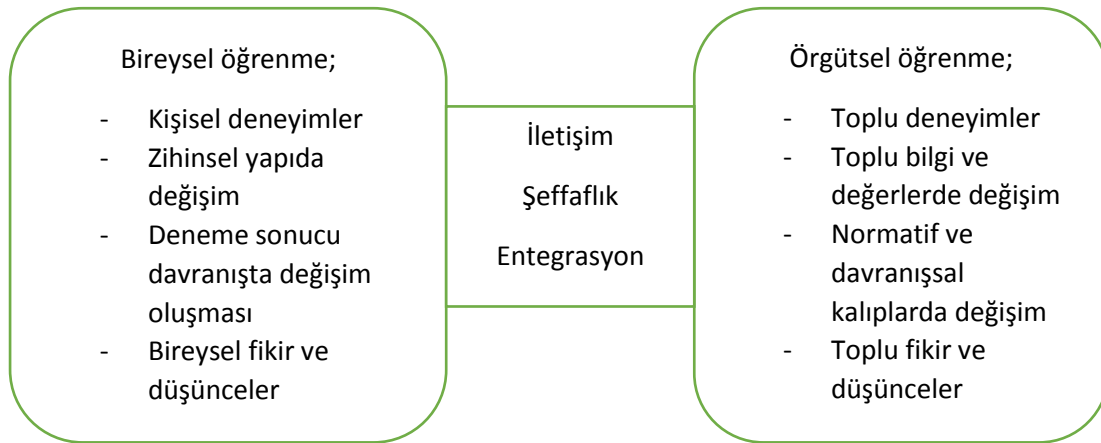
Öğrenme düzeyleri bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel öğrenme, takım öğrenmesi ve örgütsel öğrenme düzeyleri tablo 1 de açıklanmıştır.

Tablo 1. Öğrenme düzeyleri

Bireysel Öğrenme	- Bireyler kişisel öğrenimleri ve gelişimleriyle yükümlüdürler ve bu şekilde işlerini yetkin bir şekilde yapabilmektedirler. - Bireyler kendi ihtiyaçları ve işin gerekliliklerine göre üretilen kişisel öğrenme planlarına sahip olmaktadır. - Bireyler kendi öğrenme tarzlarını ve farklı öğrenme seçeneklerini nasıl seçip kullanacaklarını anlarlar; - Hem geribildirim verme hem de alma becerisine sahip olmaktadır. - Öğrenme sürecinde başkalarına nasıl yararlı olunacağını ve başkalarına nasıl yardımcı olacağını bilmektedirler.
Takım öğrenmesi	- Takımlar ve çalışma grupları, her üyesinin herkese fayda sağlama yeteneğini kullanmaktadır. - Takım üyeleri ortak bir yaklaşıma sahip olmak için birlikte öğrenme yeteneklerini geliştirmektedirler. - Bireysel öğrenme hedeflerinde birbirlerini desteklemektedirler. - Örgüt, örgütsel öğrenmeyi teşvik etmek için iç ve dış ağırları ortak görüşü olan grupları desteklemektedir. - Takımlar diğer takımlara yardımcı olmakta ve birbirlerinden öğrenmektedirler.
Örgütsel	- Örgüt, stratejilerini değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi için tutarlı ve esnek bir şekilde planlama süreci oluşturulmaktadır. - Örgütteki tüm iç ve dış tarafları dinleyebilmek için en iyi uygulamalardan yararlanılmaktadır. - Örgütün genelinde bilgi akışı için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım bulunmaktadır. - Birleşmeler, satın almalar ve ortaklıklar finansal kazanımın yanı sıra öğrenme fırsatı olarak görülmektedir. - Yapılar öğrenme ve bilgi akışını göz önüne almak için tasarlanmaktadır.

Kaynak: Teare, 1998:97

Bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş;

**Şekil 3. Bireysel Öğrenmeden Örgütsel Öğrenmeye Geçiş****Kaynak:** Karabulut, 2010

İletişim, şeffaflık ve entegrasyon bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş aşamasında, arada köprü görevi görmektedir. İletişim sayesinde toplu bir görüş birliği sağlanabilmektedir. Şeffaflık ile iletişimin yeterli olmadığı durumda bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye dönüşümün diğer örgüt üyeleri tarafından anlaşılır ve şeffaf olması gerektiği vurgulanmaktadır. Entegrasyon, oluşacak bir örgüt hafızası ve ortak sembolik değerler yoluyla bilgilerin birleştirilip, bütünleştirilmesini ifade etmektedir (Karabulut,2010).

3.2. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Alan yazın taraması yapıldığında öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmenin birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Fakat bunlar arasında küçük bir fark bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme bir faaliyetler süreci iken öğrenen örgüt bir varlık olarak nitelendirilmektedir (Denton, 1998:3).

Örgütsel öğrenme, son yıllarda hızlı bir şekilde gelişme gösteren yaklaşık olarak 50 yıllık bir geçmişi olan kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme ile ilgili alan yazında çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır (Koç, 2009:153). Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda bulunmaktadır.

Örgütsel öğrenme dört aşamadan oluşan bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Bu dört süreç; başlangıç aşaması, araştırma aşaması, kavrama aşaması ve pekiştirme aşamasından oluşmaktadır (Cangelosi & Dill, 1965:175).

Duncan ve Weiss ise örgütsel öğrenmeyi, örgüt ve çevre arasındaki etkilenme sonucu gelişen bilginin süreci olarak tanımlamaktadır. Argyris ve Schon öğrenmeyi bilişsel kuramları harekete geçirmek için kullanılan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Daft & Weick, 1984:286).

İnsanlar öğrenmek için tasarlanmışlardır, fakat toplumumuzun birincil kurumları, öğrenme yerine kontrol etmeye ağırlık vermektedir. Değişen iş ortamlarında ayakta kalabilmek için geleneksel bakış açısından kurtulmak gerekmektedir. Bireylerin devamlı bir şekilde kapasitelerini geliştirdikleri, istediklerine ulaşmak için geniş bir bakış açısıyla yeniliği yakaladıkları zaman örgütsel öğrenmeden bahsedilmektedir (Senge, 1990:8). Örgütler yalnızca bireylerin öğrenmesi aracılığıyla öğrenmektedirler. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeye kesinlik sağlamasa da bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme ortaya çıkamamaktadır (Senge, 2016:159). Senge beşinci disiplin kitabında, öğrenen örgüt disiplinlerini vizyon oluşturma, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme, kişisel ustalık (hakimiyet) ve sistem düşüncesi olarak ele almaktadır. Sistem düşüncesi diğer tüm disiplinleri birbiriyle kaynaştıran bir süreci ifade etmektedir. Vizyon oluşturma uzun döneme bağlanmayı teşvik etmektedir. Zihinsel modeller, dünyaya bakış açısındaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilmek için gerekli açıklığı sağlamaktadır. Takım halinde öğrenme, olayları bütün halde görebilmeyi sağlamaktadır. Kişisel hâkimiyet ise, faaliyetlerin kişisel hayatı nasıl etkilediğini sürekli olarak öğrenmeye yönelik bireysel dürtüleri teşvik etmektedir. Bütün bunlar bir araya geldiğinde öğrenme disiplinleri sağlanmış olmaktadır (Senge, 2016:31).

Örgütsel öğrenme üzerine yapılmış olan tüm tanımlamalar, öğrenme sürecinin çeşitli yönlerine odaklanmaktadır. Bu tanımların bazıları öğrenmeden söz edebilmek için davranışlarda değişimin zorunlu olduğundan bahsederken, bir kısmı yeni düşünme

şekillerinin yeterliliğinden bahsetmektedir. Diğer kalan kısmı ise öğrenmenin, bilginin yorumlanması sırasında ortaya çıktığını ileri sürmektedir (Garvin, 1993:82).

Bilgi sürecinde bireyin davranışlarında farklılık gözlemleniyorsa öğrenmenin varlığından bahsedilmektedir (Huber, 1991:89). Huber (1991)'e göre, Örgütsel öğrenme ile ilgili tüm aşamalar aslında örgütsel hafızayla ilişkili konulardan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması olan bilgi edinme, aslında örgütsel hafızanın etkisi altındadır. Örgüt hafızasında yüklü olan daha önceki bilgiler, edinilecek olan bilgileri etkisi altına almaktadır. Bilgilerin dağıtılması aşamasında etkili olan kararlar da hafızadaki bilgilere dayanmaktadır ve bu yüzden bilgilerin dağıtılması aşaması da hafızanın etkisi altına girmektedir. Bilgilerin yorumlanması aşaması önemli ölçüde bilişsel haritaların etkisi altındadır, ancak bu haritalar da örgütsel hafızanın bir parçası durumundadır (Huber, 1991:106-107).

Örgütsel öğrenme, bilginin yakalanması ve bu bilginin içselleştirilmesinin yanı sıra bilgi tabanını arttıran ve işgücü yeteneklerinin kullanımını geliştirerek, örgütsel verimliliği geliştirmeyi sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dodgson, 1993:377).

Steiner'e göre (1998), örgütsel öğrenme kişiler arasındaki iletişimi geliştirme ve sorunları etkin bir şekilde çözüme kavuşturma kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Steiner, 1998:193).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin zihinsel modellerini, kurallarını, süreçlerini ve bilgilerini değiştirdikleri, verimliliklerini koruyan ve geliştiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Stelmaszczyk, 2016:109). Günümüz örgütleri sürekli olarak bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu ihtiyacın sonucunda, belge ve enformasyon yönetimi ve örgütsel öğrenmenin ortaya çıkması kaçınılmaz duruma gelmektedir. Bilginin belirlenmesi, oluşturulması, saklanması ve paylaşımı açık hale getirilmesi örgütsel öğrenmenin temelini oluşturmaktadır. Bilginin nerede olduğunu bilmek örgütler için yetersiz durumundadır. Çünkü bilgi, erişilebilir olduğunda örgüt için değerli hale gelmektedir. Öğrenme aşamasında bireyler ve örgütler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için bilgi arayışı içine girmektedirler. Bundan dolayı bilgiye erişim yollarından biri, örgütsel öğrenme olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılmaz, 2011:314).



Şekil 4. Örgütsel Öğrenme Kullanımı
Kaynak: Denton, 1998:159

3.3. Örgütsel Öğrenme Çeşitleri

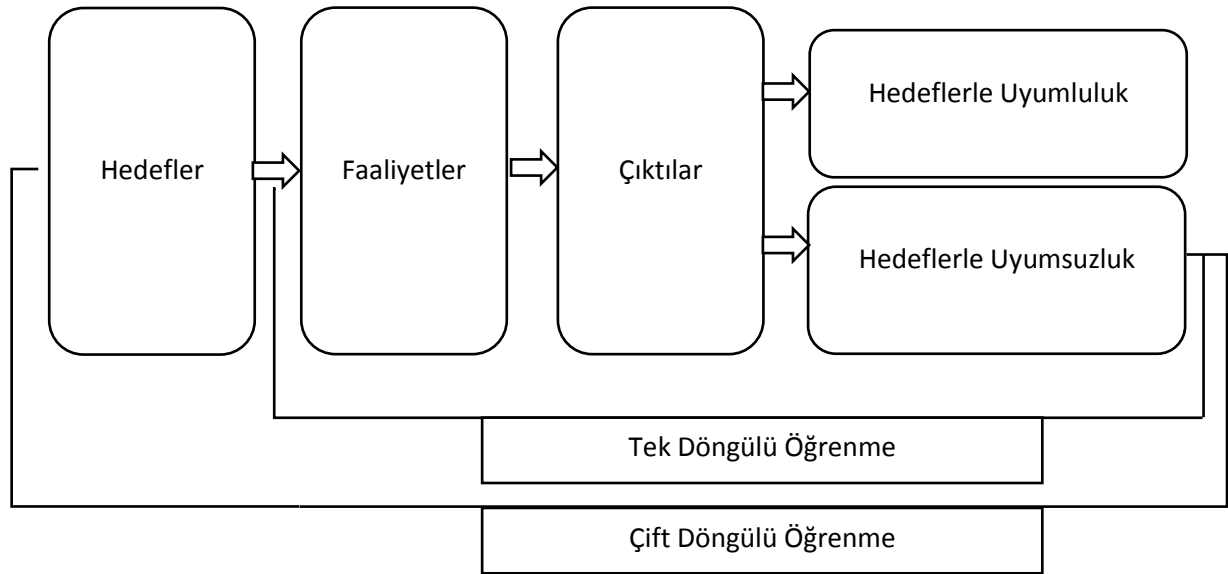
Alanyazın taraması yapıldığında farklı örgütsel öğrenme çeşitleri karşımıza çıkmaktadır. Argyris ve Schon' e göre (1978) örgütsel öğrenme tek yönlü öğrenme ve çift yönlü öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır. Fiol ve Lyles' a göre (1985) örgütsel öğrenme üst düzey öğrenme ve alt düzey öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır. Adler ve Clark'a göre (1991) örgütsel öğrenme, birinci düzey öğrenme ve ikinci düzey öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır. Levinthal ve March'a göre (1993) örgütsel öğrenme sömürücü öğrenme ve keşfedici öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır (Ömür, 2014:24). Probst ve Büchel'e göre (1996), uyum sağlayarak (tek-döngülü) öğrenme, yeniden yapılandırarak (çift-döngülü) öğrenme yöntemi ve öğrenmeyi öğrenme (üç-döngülü öğrenme) yöntemidir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004:176).

Jashapara' ya göre (2003) örgütsel öğrenme, davranışsal ve bilişsel olarak sınıflandırılmaktadır. Gnywali ve Steward' a göre (2003) örgütsel öğrenme, yenilikçi öğrenme, biçimlendirici öğrenme, ayarlayıcı öğrenme ve uygulayıcı öğrenme olarak sınıflandırılmaktadır (Ayazlar, 2012:66).

Bu tez çalışmasında, araştırmacıların en çok kullandıkları sınıflandırma olan Argyris ve Schön' ün yapmış olduğu tek yönlü öğrenme ve çift yönlü öğrenme sınıflandırılması ve buna ek olarak Probst ve Büchel' in tek döngülü öğrenme, çift döngülü öğrenmeye ek olarak yapmış olduğu üç döngülü öğrenme sınıflandırılması kullanılmıştır.

Tek döngülü öğrenme yani uyum sağlayarak öğrenme, örgütün hali hazırdaki sorunlara çözüm üretmesinden oluşmaktadır. Tek döngülü öğrenme, örgütün çevrenin belirleyici etkisini düşünerek ve örgütün kurallar bütününe bozmadan, kurallar sistemi içinde bireyin hata bulma ve hataları düzeltmesinden ortaya çıkmaktadır. O halde tek döngülü öğrenme kullanımı gerçekleştirilen durumlarda hata arama ve hataları düzeltme olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek döngülü öğrenmede amaçlarla ortaya çıkan sonuç birbiriyle uyuşmuyorsa, hatanın sebebi araştırılarak, faaliyetler tekrar gerçekleştirilmektedir. Böylece öğrenme sağlanmaktadır (Türkay, 2007: 57). Tek döngülü öğrenmenin hedefi var olan sistemin en uygun hale getirilmesi ve hataların bir daha gerçekleşmemesini sağlamaktır (Ömür, 2014:2).

Çift Yönlü Öğrenme yani yeniden yapılandırarak, örgütler bir sorunla karşılaştıklarında sorunun nereden kaynaklandığını öğrenmektedirler ve bir daha aynı sorunla karşılaşmamak için nelerin yapılması gerektiği hususunda yeni bilgi edinmektedirler. Bunun sonucunda ise var olan durumlarını geliştirebilmek için ufak yenilikleri yaratmaktadırlar (Çelik, 2014:25). Çift yönlü öğrenmede sorunun kaynağını derinlemesine incelenmektedir (Bayam, 2016:16). Çift yönlü öğrenmenin amacı, süreçleri izlemek değildir. Süreçlerin sorunsuz yaşanabilmesi için, örgütün kültürünün ve hatta örgütün amaçlarının ve stratejilerinin değiştirilmesidir (Ayden, 2001: 13).



Şekil 5. Argyris'e göre (1993), Tek döngülü öğrenme ve Çift döngülü öğrenmenin işleyiş biçimi
Kaynak: Akt: Türkay, 2007:59

Argyris ve Schön'ün (1978), Tek döngülü ve çift döngülü öğrenme sınıflandırılmasına ek olarak yapılan) Probst ve Büchel'in (1996) yılında üç döngülü öğrenmesi de öğrenme sınıflandırılmasından biridir. Üç döngülü öğrenme diğer adıyla öğrenmeyi öğrenmedir. Öğrenmeyi öğrenme tek döngülü ve çift döngülü öğrenmenin süreçlerini bilmeyi gerekli kılar. Öğrenme becerisinin geliştirilmesi önemlidir ve öğrenmenin öznesi yine öğrenmedir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004:176).

3.4. Örgütsel Öğrenmenin Özellikleri

Örgütsel öğrenme, örgütün amaçlarıyla bağlantılı ve planlı bir şekilde, sistematik olarak ele alınması ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Seymen ve Bolat, 2002:45);

- Örgütsel öğrenme, bireyleri öğrenen varlıklar olarak görmektedir ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektirmektedir.
- Örgütsel öğrenme, hem davranışlarda hem de örgütsel yapıda değişiklikler meydana getirmektedir. Bireysel öğrenmeden grup öğrenmesine geçişe imkân vermektedir.
- Örgütsel öğrenme, devamlı olarak değişimi esas almakta ve böylece dinamik bir süreç olarak nitelendirilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin çıktılarına bağlı bir şekilde, farklı seviyelerde ve farklı hızlarda oluşmaktadır.
- Örgütsel öğrenme, her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkarmamaktadır. Ama genellikle olumlu yönde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

- Örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreci kapsamaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir.
- Örgütsel öğrenme sayesinde oluşan bilgiler ve elde edilen deneyimler hemen uygulamaya konulabilmektedir. Ancak ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da gizlenebilmektedir. Bunun için ise örgütsel hafızanın varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel öğrenme bireysel öğrenme olmadan gerçekleşmemektedir. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, takımlarda bilginin örgüte işlenmesini sağlamaktadır. Örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin çalışma ortamına aktarılmasıyla oluşmaktadır (Çam, 2002:45). Örgütsel öğrenmenin diğer özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Çam, 2002:46).

- Örgütsel öğrenme bireysel öğrenmeden oluşmaktadır.
- Yeni öğrenilen tutumların, davranışların ve yeteneklerin örgüt ortamında kullanılabilmesi için, çalışma ortamı eğitim ortamına benzer duruma getirilmektedir.
- Örgütsel öğrenme, hiyerarşik yapıdan, güç ilişkilerinden, resmi sistemlerden ve diğer süreçlerden etkilenmektedir.

3.5. Örgütsel öğrenme süreci

Alan yazın incelemesi yapıldıktan sonra, örgütsel öğrenme sürecinin birçok şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan en çok kullanılan Huber'in sınıflandırmasıdır.

Huber'e göre (1991) örgütsel öğrenme süreci, bilgi edinme, enformasyon dağıtımı, enformasyonun yorumlanması ve örgütsel hafıza aşamalarından oluşmaktadır (Huber, 1991:90). Yapılan bu sınıflandırma yukarıda belirttiğimiz örgütsel hafızanın oluşturulması aşamalarına benzemektedir. Örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızanın oluşturuluş süreçleri birbirini desteklemektedir.

3.5.1. Bilgi edinme

Örgütsel hafızanın ve örgütsel öğrenmenin oluşturulmasının ilk adımı bilginin elde edilmesidir.

Bilginin elde edilmesi veri ile başlamakta ve öğrenmenin en son ürünü olan akıl ile bitmektedir. Öğrenme sürecinin ilk aşaması verileri gözden geçirip amaçlara hizmet edecek olanları seçerek kullanmaktır. Kullanılmadığında bir amaca hizmet etmeyen veri olarak

tanımlanan enformasyonu çalışanlar işlerine değer katacak şekilde kullanımıyla bilgi elde edilmektedir (Barutçugil,2002:141).

Bilgi elde etme süreci firmaların aktif bir şekilde arayıp bulduğu ve kullanışlı bilgiyi topladıkları bir süreci ifade etmektedir. Bilgi üç farklı kaynaktan elde edilmektedir. Birincisi, örgütler doğrudan deneyim yoluyla bilgi edinebilirler. Bu deneyimler, bir iç odak noktasına (ör: süreç iyileştirme) ya da dış odak noktasına (ör: birincil pazar araştırması) sahip olmaktadır. İkincisi örgütler başkalarının deneyimine dayalı bilgi toplayabilmektedirler. Örneğin, Kohli ve Jaworski 'e göre (1990), müşterilerle yapılan gayri resmi görüşmelerin genellikle yeni pazar istihbaratı sağlamak açısından verimli olmaktadır. Bilgi edinme kaynağının üçüncüsü olarak da örgütün kendi hafızası olmaktadır. Bir örgütün hafızasının içeriği, büyük ölçüde, edinilen pazar bilgilerinin tipinde ve nasıl yorumlandığında önemli bir rol oynamaktadır (Tippins & Sohi, 2003:749).

Örgüt bilgiyi elde etme sürecinde ilgili bilgiyi ve enformasyonu içselleştirmektedir. Bilgi iç ve dış kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bilgi ediniminin temel kaynakları olarak; önceden var olan bilgiler, dolaysız tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler gösterilmektedir (Kalkan, 2006:92). Bir işin nasıl yapıldığı ve yapılacağına bilgisini edinmek, en iyi uygulamalardan maksimum düzeyde faydalanmak ve değişen koşullara karşı rekabet üstünlüğünü koruyacak yenilik ve buluşlar ortaya koymak, öğrenen örgütün ortaya çıkmasında önem teşkil etmektedir (Yılmaz, 2011:315).

3.5.2. Enformasyon dağıtımı

Örgüt ihtiyaç duyduğu bilgileri edindikten sonra, öğrenme sürecinin etkili olabilmesi için ona ihtiyaç duyan kişilere bu bilgileri dağıtmalıdır. Enformasyon dağıtımı, bir örgüt tarafından elde edilen bilgilerin, işlevsel birimleri arasında resmi ve gayri resmi kanallar aracılığıyla paylaşılma derecesini belirtmektedir. Bilgiyi yaygınlaştırmak, farklı bakış açılarının ortaya çıkması ve paylaşılan anlam duygusu oluşmaya başlamasıyla önemli bir avantaj sağlamaktadır (Tippins & Sohi, 2003:749).

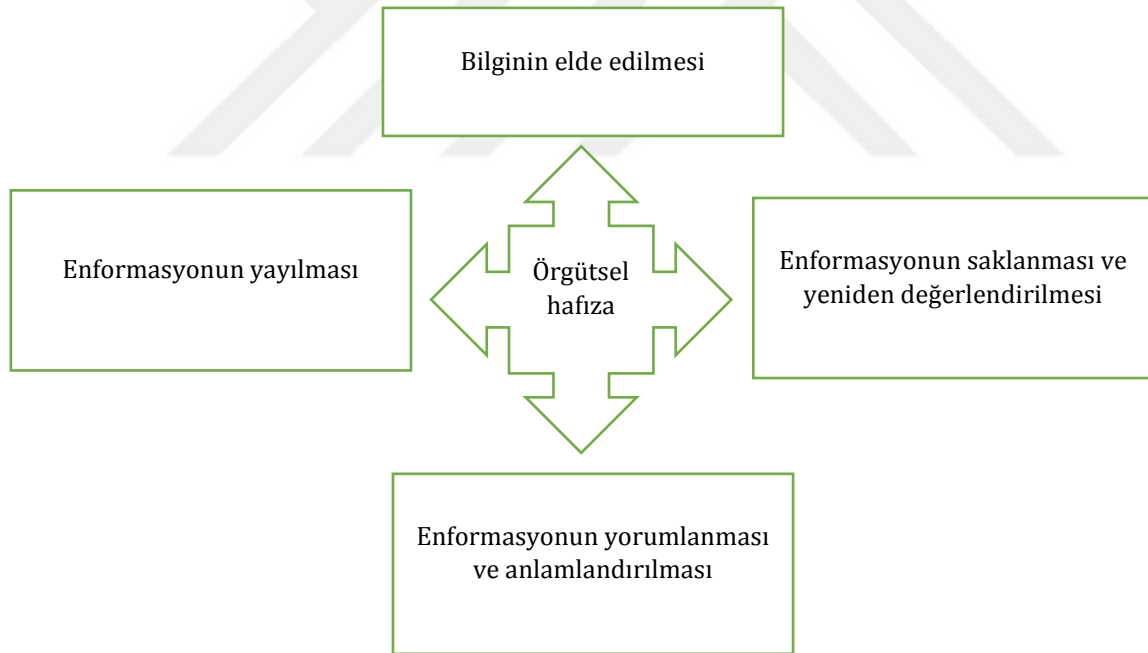
3.5.3. Enformasyonun yorumlanması

Enformasyonun yorumlanması, örgüte dağıtılan bilgilerin bir veya daha fazla şekilde, anlaşılır bir biçimde yorumlanmasının yapıldığı süreçten oluşmaktadır (Huber, 1991:90). Bilgiler firma genelinde dağıtıldıkça, bilginin anlamıyla ilgili fikir birliği gelişmektedir. Gelişen bu fikir birliği de, firma üyeleri arasındaki bilgilerin global olarak anlaşılmasına ve bilgilerin şirketin gelecek stratejisini nasıl etkileyebileceğine açıklık getirilmesine yardımcı olmaktadır.

Örgüt üyeleri, bilginin anlamı konusunda anlaşmaya vardıklarında bilgileri uyumlu bir şekilde harekete geçirebilmektedirler (Tippins ve Sohi, 2003:749).

3.5.4. Örgütsel hafıza

Örgütsel öğrenmeyi tamamlayan son aşama örgütsel hafızadır (Tippins ve Sohi, 2003:749). Hafıza, bir örgütün belirli bir olgu hakkında sahip olduğu bilgi veya tecrübe miktarını ifade etmektedir (Moorman ve Miner, 1997: 103). Örgütler, bilgi ve enformasyonu yaratmakta ve kullanmaktadır. Bilgi ve enformasyonun kullanılmasını kolaylaştırmak için kuruluşlar örgütsel hafıza sistemleri kurmaktadır ve kurulan bu örgütsel hafıza sistemlerini kullanmaktadır. Bu sistemler, bilgi ve enformasyonu yakalama, arama ve alma süreçleri sunmaktadır (Jennex ve Olfman, 2003:2). Hafızanın, örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Birincisi, üretken öğrenme süreçleri yoluyla, değişim için bir temel oluşturabilmektedir. İkincisi, aranan bilginin türünü ve bilginin nasıl analiz edildiğini etkileyerek öğrenme sürecinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Tippins ve Sohi, 2003:749).



Şekil 6. Örgütsel Öğrenme Süreci
Kaynak: Kalkan, 2006:104

3.6. Örgütlerin Öğrenme Biçimleri

Örgütün içsel ve dışsal öğrenme biçimleri bulunmaktadır. Alan yazın taraması yapıldığında Dodgson (1993)'ün çalışmasından ve Fiol ve Lyles (1985)'in çalışmalarından

esinlenerek alan yazında en çok kullanılan öğrenme biçimleri aşağıda gösterilmektedir (Dodgson, 1993: 375-394; Fiol ve Lyles, 1985: 803-813).

- Geçmişten ve hatalardan öğrenme
- Müşterilerden öğrenme
- Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek
- Kıyaslama Yaparak Öğrenmek

3.6.1. Geçmişten ve Hatalardan Öğrenme

Örgütlerin geçmişte yaptıkları başarılı ya da başarısız olan tüm faaliyetleri değerlendirmeye alarak sonuçlarını incelemeleri gerekmektedir. Örgüt için olumlu ya da olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran durumların sebeplerini açığa çıkarmak, deneyimlerden bir sonuç çıkarmayı sağlamaktadır (Arslan & Demirci, 2015:27).

Örgütlerin geçmiş başarıları kadar başarısızlıkları da önem teşkil etmektedir. Başarısızlıkların üzerinde daha çok durulması gerekmektedir. Örgütün başarısızlıktan öğrendiği bilgileri gelecek zamanlarda kullanması sonucunda, başarıyı yakalayabilmesi muhtemeldir. Öğrenme için en etkili eğitim, başarıların üzerinde durulduğu kadar, yapılan hatalar üzerindeki araştırma ve incelemelerle gerçekleştirildiğinde mümkün olmaktadır. Başarısız uygulamalara dayalı olarak sağlanabilecek başarılı sonuçlara ulaşmanın, temelde iki türlü gelişimi bulunmaktadır. Bunlar aşağıda gösterilmektedir (Pınar, 1999:52).

- Birincisinde, yaratılan başarısız sonuçların üzerine, bilinçsiz ve rastlantısal biçimde olumlu gelişmeler sağlanmaktadır. Bu gibi durumlarda bazen örgüt, bir önceki süreçte ne kadar başarı sağladığını fark edememektedir. Genellikle yenilik oluşturma amacında olmayan, değişimin öneminin farkında olmayan ve sonuçlara göre performans değerlendirmelerinin yapılmadığı örgütlerde karşımıza böyle bir durum çıkmaktadır.

- İkincisinde ise örgütler, geçmişte yaşadıkları başarısızlıkların değerlendirmesini yapmaktadırlar, bu başarısızlıklardan yararlı dersler çıkaracak süreçleri geliştirip, uygulamaya geçirmektedirler. Bu tür örgütün elde ettikleri başarının kaynağı geçmişten ders çıkarmaktır. Öğrenen örgütler de, hataları ve başarısızlıkları sorgulayan, bu hatalardan veya başarısızlıklardan gelecekte başarı sağlayabilmek için yararlı dersler çıkartan örgütler olarak değerlendirilmektedir.

3.6.2. Müşterilerden Öğrenme

Örgütlerde yenilik için özellikle önemli olan şey müşterilerden ve kullanıcılardan öğrenmedir. Müşterilerden ve kullanıcılardan öğrenme çeşidi harici bir öğrenme süreci sağlamaktadır (Dodgson, 1993:386).

Müşterilerden öğrenme, öğrenen örgüt olmak için gerekli olan faaliyetlerden biri durumundadır. Müşterilerden ya da hedef kullanıcılardan sağlanan geribildirimlerle faaliyetleri değerlendirme ve ona göre yeniden örgütsel yapılanmaya müşterilerden öğrenme denilmektedir (Yılmaz, 2008:99).

Müşterilerden öğrenmek, örgütlerin önem vermesi gereken en önemli stratejilerden biri durumundadır. Müşteriler, üründen beklentilerini en gerçekçi şekilde ortaya koyabilecek ve ürün veya hizmeti kullanarak onları en tarafsız şekilde değerlendirecek ve eleştirecek kişilerden oluşmaktadır Bundan dolayı müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün geliştiren ve üreten örgütlerin satışlarında artma gözlemlenmektedir. Örgütler, müşterilerinin düşüncelerinden veya yeni fikirlerinden yararlanarak daha mükemmel ürünler tasarlayıp üretebilirler (Yazıcı, 2001:120).

3.6.3. Birlikte Öğrenmeyi Öğrenmek

Birlikte öğrenmeyi öğrenmek aslında takım veya grup öğrenmesini ifade etmektedir. Takım öğrenmesi bireysel öğrenmeden beslenmektedir. Takımlar bireylerden oluşmaktadır. Bu yüzden bireylerin ortak amaçlar için yeni bilgiler elde ederek ve bilgileri paylaşarak öğrenmeyi gerçekleştirmeleri örgütsel öğrenmenin de gerçekleşmesini kolaylaştırmakta ve desteklemektedir. Bu nedenle takım halinde öğrenme örgütsel öğrenme yaklaşımında oldukça önemli bir durumdadır. Bu yüzden birlikte öğrenme örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir (Yılmaz, 2008:97).

Birlikte öğrenmeyi öğrenme, belirli bir gruba dâhil olan kişilerin birbirleri ile diyalog kurarak öğrenmesini esas almaktadır. Birlikte öğrenmeyi öğrenme grup içindeki kişilere, birlikte çalışarak, bilgiyi paylaşarak, onları izleyerek, onların tecrübelerinden ve uzmanlıklarından öğrenme şansı sunmaktadır. Bireylerin tek başına sahip oldukları bilgiler, takımda ortaya çıkan bilgilerin toplamından daha küçüktür. Bundan dolayı takım öğrenmesi daha önemli bir durumdadır. Takım öğrenmesi, paylaşmayı ve birbirleriyle uyumlu olmayı gerektirmektedir. Takım içinde bireysel bilgilerin takıma aktarılabilmesi için iyi bir iletişimin sağlanması, güven ve paylaşım ortamının kurulması önem teşkil etmektedir (Barutçu ve Kaçmaz, 2016:367).

3.6.4. Kıyaslama Yapararak Öğrenme (Benchmarking)

Kıyaslama yaparak öğrenme benchmarking olarak da bilinmektedir ve başkalarından öğrenme anlamına gelmektedir (Öneren, 2008:172). Benchmarking, yasal ve etik kurallar dâhilinde, başarıyı yakalayan örgütlerin faaliyetlerini nasıl daha iyi yaptıklarını araştırma, açığa çıkarma ve ortaya çıkan verileri geliştirerek örgüt için uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir (Dalay, 2013).

Kıyaslayarak öğrenme de harici bir öğrenme çeşidi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kıyaslama için, genellikle sektörün en iyi kar yapan işletmesi tercih edilmektedir. Ancak, kıyaslamanın başarıya ulaşabilmesi için hala bir genel görüş sağlanamamıştır. Kıyaslama yapılırken örgütlerin yaptığı faaliyetler dikkatle incelenmekte, performansları değerlendirilmekte, görüşmeler ve ziyaretler yapılmakta ve sonuçlar analizler yoluyla elde edilmektedir (Öneren, 2008:172).

3.7. Örgütsel Öğrenmenin Önemi

Rekabet gücü ve esneklik gibi sürekli zorluklarla karakterize edilen bir dünyada, örgütlerin bireysel yetkinliklerinin yanı sıra örgütsel yeterliliklerini geliştirmeleri için, örgütlerde önemli değişiklikler yapılmalıdır. Gerçekten de, örgütler çok hızlı ve derin değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar ve bu da işin içeriğinde ve çalışanın yeterliliklerinde değişikliklere neden olmaktadır. Günümüzde, bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri bilgidir. Örgütlerin yalnızca bilginin varlığıyla örgütler var olan zorluklarla yüzleşebilmeleri noktasında bilgi kaynaklarının bireylerde bulunması nedeniyle insan kaynakları eğitilmiş ve iyi bilgilendirilmiş olması önemlidir. Örgütsel öğrenme sahip olmak için, öncelikle bireysel öğrenmeye ihtiyaç duyulmaktadır, çünkü örgütlerin yalnızca bireysel deneyimler ve eylemler yoluyla öğreneceği düşünülmektedir. Örgütsel düzeyde öğrenmenin, örgütsel başarı ve uzun vadede uygulanabilirlik için kritik bir önemi bulunmaktadır. Örgütsel başarıya katkıda bulunmak için organizasyonların her gün öğrenmeyi teşvik eden bir iklim inşa etmesi ve sürekli olarak bunu sürdürmesi gerekmektedir. (Machado ve Davim, 2014:288-294).

Örgütsel öğrenme ile bireyler yeni fikirlere sahip olmakta, bilgilerini artırmakta ve düşünmeye başlamaktadırlar. Bu daha sonra örgütsel düzeyde toplanarak, örgütün bilgi deposundaki iyileşmeleri sağlamakta ve örgütün tamamı farklı bir şekilde düşünmeye başlamaktadır. Bireysel deneyimin örgütsel belleğe aktarılması, özellikle örgütsel kısıtlamaların bir bileşimi bağlamında verilen örgütsel öğrenme anlayışının anahtarı durumundadır. Örgütsel öğrenme aynı zamanda davranışlarda değişiklik sağlayarak farklı düşünen ve yeni bilgi modellerine sahip olan örgütler ortaya çıkarmaktadır. Davranışlarda gözlemlenen değişiklikler

ise toplu sonuçlarda somut iyileştirmeler sağlayarak performansı geliştirmektedir (Denton, 1998:158).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin performanslarını iyileştirmeye katkıda bulunacak yenilikleri benimseyip yayarak, örgütlerin kurumsal ortamlarındaki değişikliklere yanıt vermelerine yardımcı olan bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. Örgütsel öğrenme, yeni anlayışları, bilgiyi ve davranışları değiştirmeyi kapsamaktadır. Öğrenme, yeni teknolojilerin, paylaşılan deneyimlerin, bilginin ve zihinsel modellerin benimsenmesiyle gerçekleşmektedir. Örgütün dışından alınan yeniliklerin etkili olması ve yayılması, öğrenme stratejisinin bir parçası haline gelebilmekte ve sürekli değişmekte olan iş ortamına uyum sağlamada yardımcı olmasına ve aynı zamanda örgüt stratejilerini başarıyla yönlendirmesine katkıda bulunmaktadır (Sisaye ve Birnberg, 2012:7).

3.8. Örgütsel Öğrenmeyi Zorlaştıran ve Kolaylaştıran Unsurlar

Günümüzde örgütlerde çözüme kavuşturulması gereken ana problemlerden biri pazarda başarılı olmanın öğrenmeye dayanması ancak birçok bireyin nasıl öğrenmesi gerektiğini bilmemesidir (Ayden ve Düşükcan,2004:126). Bu bölümde örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar ele alınmıştır.

3.8.1. Örgütsel öğrenmeyi zorlaştıran unsurlar

Öğrenme, örgüte fayda sağlasa bile sık sık engellenmektedir. En sık karşılaşılan engeller aşağıda gösterilmektedir (Braham, 1995:52).

3.8.1.1. Karışık Mesajlar

Örgütün sözleri ve davranışları anlaşılmadığında, karışık bir mesaj gönderildiği anlamına gelmektedir. Örneğin: Şirket öğrenmenin önemli olduğunu ve insanları eğitime yönlendirmeye yönelik bir politika belirlemekte ve aynı zamanda bireylerin eğitimlerine devam ettikleri günlerde düzenli çalışmaları beklenmektedir. Bu durum, iş görenin işe erken gelmesine ya da geç saatlere kadar çalışmasına neden olabilmektedir. Öğle yemeğinde işlerinin başına dönmelerini gerektirebilmekte veya eğitimden döndüklerinde bir önceki günkü çalışmalara devam etmek zorunda kalabilmektedirler. Bu durum karışık mesajlardan kaynaklanmaktadır. İş görenler karışık bir mesajla karşı karşıya kaldıklarında, genellikle kelimeden ziyade davranışa inanmaktadır. Öğrenme hakkında karışık bir mesaj gönderildiğinde öğrenen bir örgüt olma hedefleri zayıflamaktadır.

3.8.1.2. Kaynak Eksikliği

Eğitim ve geliştirme profesyonelleri arasında, finansal baskılar karşısında kesilecek ilk şeyin eğitim olacağı yaygın olarak varsayılmaktadır. Bunun için herhangi bir finansal zorluk karşısında, öğrenen bir örgüt yolunda ilerleyen örgütler, zor seçimlerle karşılaşmaktadırlar.

3.8.1.3. Örgüt Yapısı

Örgüt büyüyüp geliştikçe yönetim fonksiyonları ve temel yönetim yapısı köklü bir şekilde farklılaşmaktadır ve bu örgütün yapısını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Daha büyük çaplı örgütler küçüklere oranla daha bürokratik, yani katı yapıda bulunmaktadırlar. Bürokratik örgütler genelde davranışları düzeltmemekte, değiştirememektedirler. Çevrelerinde yaşanan değişime ayak uydurmadan kaçınarak, değişime karşı direnç göstermektedirler. Bu durum örgütsel öğrenmenin önünde engel teşkil etmektedir. Büyük ölçekli örgütlerde işlemler geniş bir alana yayılmaktadır ve bu durum kontrol ve koordinasyonu zorlaştırmaktadır (Ayden ve Düşükcan, 2004:131).

3.8.1.4. Açık Olmayan, Tutarsız Ya da Eksik Vizyon

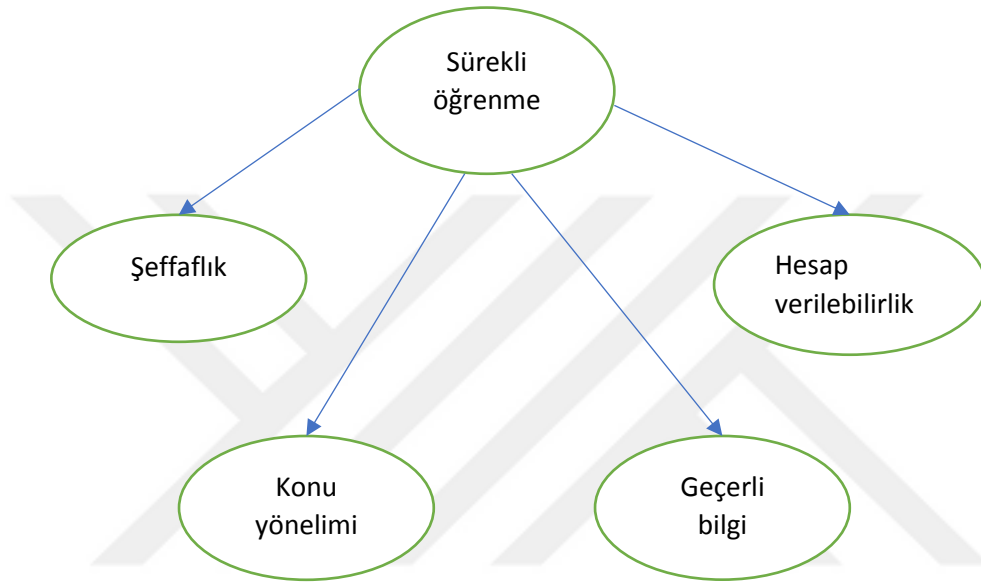
Bir vizyon, bir örgüte ve çalışanlarına yön vermektedir ve önemli olan faaliyetlerin açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olmaktadır. Bir örgütün vizyonunun olmaması ya da açık bir şekilde tanımlanmamış olması, neyin öğrenilmesi gerektiğinin anlaşılmasına neden olmaktadır. İş görenlerine, öğrenmeleri için bir bağlam vermeden öğrenmelerinden sorumlu olduklarını söyleyen örgüt, bu iş görenlerine zarar vermektedir.

Bilinçsiz bir şekilde verilen hükümler peşin hükümler ve iş görenler arasındaki yanlış iletişim kurulması sağlıklı bir bilgi akışını engellemektedir. Liderler, sürekli öğrenmede öncül olarak izlendiklerinden dolayı öğrenmeyi destekleyen davranışlarda bulunmalı ve ödüllendirmelere de zaman ayırmalıdır. Aksi halde örgüt, öğrenmede yetersiz kalmaktadır (Alanoğlu, 2014:26).

Töremen (1991), bürokrasi, zayıf iletişim, zayıf liderlik, vizyonsuzluk, katı hiyerarşi, hacim, kaynak kullanımının örgütsel öğrenmeyi engelleyen faktörler olarak ele almaktadır (Töremen, 1999:69).

3.8.2. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Unsurlar

Örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi açısından örgütte öğrenmeyi destekleyici örgütsel öğrenme kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Yani, Örgüt üyelerinin nasıl hissedecekleri, düşünebilecekleri ve davranacaklarını şekillendiren ortak değerlerin ve inançların normatif bir sistemi oluşturulmalıdır. Bu öğrenmeyi geliştiren faktörler ise aşağıda gösterilmektedir (Popper ve Lipshitz, 2000:42).



Şekil 7. Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurların Hiyerarşisi
Kaynak: Popper ve Lipshitz, 2000:43

3.8.2.1. Sürekli Öğrenme

Birey gibi örgütler de canlı yapılardan oluşmaktadır. Örgütsel öğrenmenin temelinde bireysel öğrenme yattığı için birey nasıl sürekli öğrenmeye ihtiyaç duyuyorsa örgüt de aynı oranda sürekli öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Sürekli öğrenme örgütsel öğrenmeye destek sağlayarak onu geliştirmektedir. Günümüz örgütleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermektedir, çünkü örgütler bilgiye ulaşabilecek, ulaştığı bilgileri değerlendirebilecek güçte olmalıdır. Günümüzde eğitim ve geliştirme ile iş görenlerin fikir üretebilmesi, özgür hareket edebilmesi, takım çalışması kabiliyeti kazanabilmesi, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilmesi ve değişen çevreye ayak uydurabilmek için teknik bilgiye erişebilmesi sağlamaktadır (Atak ve Atik, 2007:63).

3.8.2.2. Şeffaflık

Şeffaflık, iş görenlerden geçerli geribildirim almak için, iş görenin kendisinin veya yapmış olduğu faaliyetlerinin sorgulanmasına istekli olmasıdır. Şeffaflık, kendini aldatma ihtimalini azaltmaktadır ve böylece tehdit edici bilgileri ortadan kaldırmakta veya baskı altına almaktadır Popper ve Lipshitz, 2000:44). Şeffaflık, başkalarının sorgulanmaya istekli olan iş görenlere bilgi sağlamasına ve mevcut bilginin farklı yorumlanmasına neden olmaktadır (Ellis, Caridi, Lipshitz ve Popper, 1999:167).

3.8.2.3. Hesap Verilebilirlik

Hesap verilebilirlik, bir kişinin faaliyetlerinden ve bu faaliyetler sonucu ortaya çıkan durumdan kendisini sorumlu görmesini ifade etmektedir (Popper ve Lipshitz, 2000:45).

3.8.2.4. Konu Yönelimi

Konu yönelimi kaynağın ve alıcının sosyal statüsünü gözetmeksizin açık bir iletişimi ifade etmektedir. Konu yönelimi aynı zamanda iletişim kanallarını açarak demokratikleşmeye, güç eşitlemesine ve katılıma daha fazla odaklanmaktadır ve böylece inovasyonu ve öğrenmeyi geliştirmektedir (Popper ve Lipshitz, 2000:44).

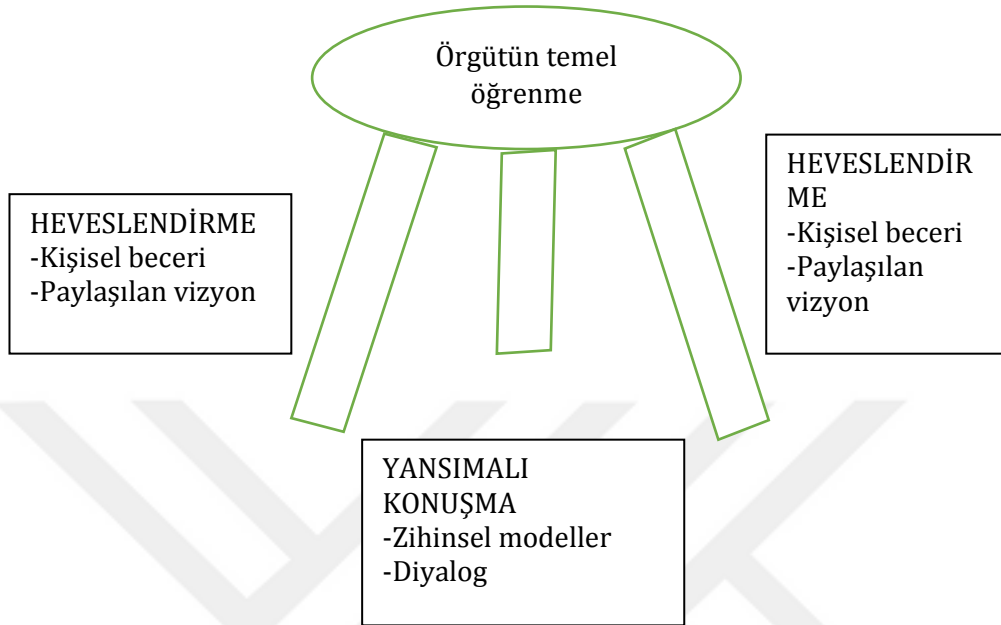
3.8.2.5. Geçerli Bilgi

Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenme, verilerin (yorumlanmamış bilgiler) bilgiye (yorumlanmış bilgi) dönüştürülmesini içermektedir. Üretken olmak için, açık öğrenme, tam, bozulmamış ve doğrulanabilir bilgi gerektirmektedir. Örgüt bazı durumlarda kendilerini veya diğer bazı kişileri savunmak için bilgileri saklamaya, bozmaya ve imha etmeye çalışmaktadır. Oysa geçerli bilgileri değer olarak tutan iş görenler, bu tür baskılara karşı önlem almış olmaktadır (Popper ve Lipshitz, 2000:43).

Örgütler sürekli olarak çevreleriyle etkileşim halinde bulunmaktadırlar. Değişen çevre şartlarına karşı ayakta durabilmek ve artan rekabet ortamında başarıyı yakalamak ve bunu sürdürmek için sahip oldukları deneyimlerden faydalanmaları örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran bir unsur olmaktadır (Alanoğlu, 2014:24).

Yavuz (2014) örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran faktörleri; deneyimleme, sürekli iyileştirme, takım halinde çalışma, gözlem yapma ve katılımcı karar verme gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Yavuz, 2014:32).

Senge'e göre (2016), örgütsel öğrenmeyi geliştiren faktörler, kişisel beceri, paylaşılan vizyon, sistem düşüncesi, zihinsel modeller ve diyalogdur ve bunlar; aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Senge, 2016:11).



Şekil 8. Senge'nin Örgütsel Öğrenmeyi Geliştiren Unsurlar Modeli

Kaynak: Senge, 1993/2016:11

Bu şekil tek ayağı olmadığında düşecek bir tabureye benzetilmektedir. Eğer bunlardan birisi olmazsa örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi güç durumda olmaktadır.

3.9. Örgütsel Öğrenmenin Sonuçları

Öğrenen örgütler bilgiyi elde etmekte ve bu bilgileri yeteneklerini geliştiren ve sonucunda ekonomik kazanç elde etmeyi sağlayan çıktılara dönüştürmektedirler (Zander ve Kogut, 1992:384).

Alan yazın taraması yapıldığında örgütsel öğrenmenin yenilik ve performansı arttırdığı (Linchenthaler, 2009:824), stratejik yenilenmeyi sağlandığı (Crossan, Lane & White, 1999:522), çevrede yaşanan değişimlere uyumu arttırdığı (Tsang, 1999:96), ürün yeniliği performansını arttırdığı ve yenilik ve verimliliği teşvik ettiği (Alegre & Chiva, 2008:315), davranışlarda köklü değişiklikler sağladığı (Casey, 2005:135), örgütsel bağlılığı geliştirdiği (Farrell, 1999:38), sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı (Barney, 1991:105) gözlemlenmektedir. Örgütsel öğrenme aynı zamanda, düşünce yapısının değişimini, bilginin ve deneyimin rekabet için avantaja dönüştürülmesini, süreçlerin iyileştirilmesini, finansal performansın iyileştirilmesini, değişen durumlara hızlı bir şekilde yanıt verebilmeyi sağlamaktadır. Bunların yanında doğru

olan ürünleri daha iyi geliştirebilmeyi, iş görenlerin işe bağlılığını arttırmayı, hataların azalmasını ve yönetsel bağlılığın yüksek olmasını sağlayan sonuçlar göstermektedir (Yeo, 2005:6).



4. ÖRGÜTSEL HAFIZA ve ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

4.1. Örgütsel Öğrenmenin Oluşmasında Örgütsel Hafızanın Etkisi ve Aralarındaki İlişkiler

Örgütsel hafıza kavramı Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetimi'nin ortaya çıktığı 1900'lü yılların başına dayanmaktadır (Argote,2012:72). Bu yıllardan önceki dönemde önemli bilgiler işgörenlerin hafızasında saklanmaktaydı (Yates,1990). Frederick W. Taylor'ın bilimsel yönetimiyle birlikte bireysel hafızadan örgütsel hafızaya geçiş sağlanmaya başlanmıştır. 1900 lü yılların ortalarında hala örgütsel hafıza örgüt yöneticilerinin hafızalarında yer almaktaydı ve işe dönük bilgiler uzun süreli çıraklık yöntemiyle kişiden kişiye aktarılmaktaydı. Daha sonra yazılı kaynaklarda artış sağlanmaya başlandı ve o dönemlerde dosyaların saklandığı depolar ilgi odağı olmaya başladı (Akt: Şen,2014:5). Örgütsel hafızanın ortaya çıkmasında Taylor'ın büyük etkisi vardır. Ancak örgütsel hafıza ile ilgili alanyazın taraması yapıldığında ilk detaylı çalışmanın Walsh ve Ungson (1991) tarafından yapıldığı görülmektedir. Walsh ve Ungson, Örgütsel hafızayı ilk kez detaylı bir şekilde tanımlayarak örgütsel hafızanın öncülleri olmuşlardır. Walsh ve Ungson örgütsel hafızanın, bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar ve çevre de taşındığını ortaya koymuşlardır ve dışsal arşivlerde de örgütsel hafızanın var olduğundan bahsetmişlerdir. Örgütsel hafızada diğer önemli çalışma Stein ve Zwass'ın (1995) yaptığı çalışmadır. Bilgi teknolojilerinin örgütsel hafıza için önemini vurgulayan Stein ve Zwass örgütsel hafıza sisteminin yapısını ortaya çıkarmışlardır. Örgütsel hafıza çalışmaları 2000 li yıllardan itibaren genellikle daha önce yapılmış çalışmalara dayandırılmıştır. 2000 li yıllarda yapılan çalışmalar örgütsel hafıza kavramının yeni ürün geliştirme, örgütsel karar verme bilişim teknolojileri örgütsel performans, değişim yönetimi, örgüt kültürü gibi değişkenlerle arasında olan ilişki araştırılmıştır. Bu çalışma da örgütsel hafıza kavramının örgütsel öğrenme kavramıyla arasındaki ilişki incelenmiştir.

Örgütsel öğrenme kavramı 50 yıllık bir geçmişi olan kavramdır (Koç, 2009:153). Örgütsel öğrenmeyle ilgili pek çok çalışma var olmasına rağmen tam olarak açık bir tanımlı yoktur. Bu durum öğrenmenin çok boyutlu olmasıdır. Her araştırmacı örgütsel öğrenme kavramını kendi disiplinine göre yorumlamaktadır. Bundan dolayı, henüz ortak bir tanım oluşturulamamıştır (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004:176). Örgütsel öğrenme kavramına en büyük katkıyı sağlayan iki isim Chris Argris ve Donald Schon'dur. Örgütsel öğrenme Argris ve Schon'a göre örgütsel araştırmanın ürünüdür. Argris ve Schon beklenen sonucun gerçek sonuçtan farklı olması durumunda bireyin veya grubun bu tutarsızlığı anlayabilmek ve gerekirse çözmek için araştırmaya katılması sonucunda örgütsel öğrenmenin ortaya çıkacağını ifade etmektedir (Argris ve Schön,1978).

Örgütsel sorgulama sürecinde, birey kuruluşun diğer üyeleriyle etkileşime girecek ve öğrenme gerçekleşecektir. Öğrenme bu nedenle bu etkileşimin doğrudan bir ürünüdür.

Alan yazında birçok araştırmacının örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızanın birbirini besleyen kavramlar olduğunu savunduğu görülürken (Hatami ve Galliers,2003:77), bazı araştırmacıların ise bu iki kavramın birbiriyle iç içe olmadığını savunduklarına rastlanmaktadır (Hanvanich, Sivakumar ve Hult, 2006:601). Koornneef ve Hale (2004) ve Andriessen ve Fahlbruch 'a göre (2004) örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme birbirini destekleyen kavramlardır. Onlara göre sorun çözme süresinde öğrenilenler ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanılmak üzere saklanmadığında, sorunun tekrar yaşanması durumunda öğrenme sürecinin tekrar edilmesi gerekmektedir ve bu zaman kaybıdır. Öğrenilenler ihtiyaç halinde tekrar geri çağrılmıyorsa etkin bir öğrenme durumu söz konusu değildir (Koornneef ve Hale,2004 ; Andriessen ve Fahlbruch,2004).

Alan yazın taraması yapıldığında Akgün, Keskin ve Günsel'in (2005) Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmektedir. Bu çalışmada, örgütsel hafıza; örgütsel öğrenme, deneyimler, beceri, kültür, örgütsel yapılar ve örgüt gibi unsurları bünyesinde barındıran çok yönlü bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Bundan dolayı örgütsel hafıza ile ilgili olarak; örgütsel öğrenme, örgütsel zekâ, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve yeni ürün geliştirme gibi çeşitli değişkenlerin modele dâhil edilmesi gerekliliğini vurguladıkları görülmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:13). Ayrıca örgütsel öğrenmenin altyapısını örgütsel hafızanın oluşturduğu araştırmalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunu destekleyici olarak Croasdell (2001), örgütsel öğrenmenin iş görenlerin anladığı durumları, bildiği bilgileri ve hafızalarını paylaştıklarında gerçekleşmekte olduğunu vurgulamaktadır (Croasdell, 2001:10).

Araştırmacılar örgütsel hafızayı ve öğrenmeyi bir örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir etki olarak görmektedirler. Aynı zamanda örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme örgütlerin değişen doğasını vurgulayan dinamik bir kavram olarak tanımlamaktadırlar (Özdemir, 2010:103).

Örgütsel öğrenmenin bir süreci olan örgütsel hafızanın etkisi, örgütsel öğrenme süreçleri olan, enformasyonun elde edilmesi, enformasyonun yayılması, bu enformasyonun yorumlanması ve anlamlandırılması, enformasyonun saklanması ve yeniden değerlendirilmesinin her aşamasında bulunmaktadır. Bu etkiyi, örgütsel öğrenme sürecinin şekle dönüştürülmüş hali desteklemektedir (Kalkan, 2006:104). Bahsedilen şekil yukarıda örgütsel öğrenme süreci konusunda şekil 3.5.1. de gösterilmektedir. Bu örgütsel öğrenme sürecinin devam etmesi, örgüt içinde hâkim bir öğrenme kültürünün geliştirilmesine bağlı durumdadır. Daha önceden örgütte çalışmış olanların öğrenip işletmeye bıraktıkları bilgiler işletmenin üretim süreçlerinde kullanılmak üzere depolandığından dolayı, örgütün öğrenmesi,

iş görenlerin öğrenmelerinin toplamından daha fazla bir değer ortaya koymaktadır. Bu bilgilerin tutulduğu yer de örgüt hafızası olmaktadır. Örgütsel hafıza tüm örgüt üyelerinin sahip oldukları bilgileri ve hali hazırda kullanılan veri tabanlarını bir bütün haline getiren bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Türkay, 2011:8). Yani, örgütsel hafızada depolanan bilgiler, örgütsel öğrenmeye zemin hazırlamaktadır. Örgüt hafızasında tutulan bilgiler daha sonrasında “bilginin ve deneyimin rekabet için avantaja dönüştürülmesini” sağlayabilmektedir. Bilginin ve deneyimin rekabet için avantaja dönüştürülmesi ise örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel hafıza örgütsel öğrenmeye zemin hazırlamak için bir zorunluluk olarak görülmektedir (Abel,2008:16).

Örgütsel öğrenmenin bir çıktısı olan rekabet avantajının sürdürülebilmesi için örgütsel öğrenmenin de sürekliliği önem taşımaktadır. Örgütsel hafıza, örgütsel öğrenme için kullanılacak olan bilgileri depolayarak, her defasında bilgiyi tekrar elde etme işlevini ortadan kaldırmaktadır. Bu sayede öğrenmenin sürekliliğinin oluşması ve bunun en az maliyetle yapılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda örgütsel öğrenmenin temel unsurlarından biri çevreye uyum sağlayabilmektir. Örgütsel hafıza dış çevreden (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, Pazar vb.) edinilecek ve anlamlı bir çıktıya dönüştürülecek bilgi için kilit bir noktada bulunmaktadır. Bundan dolayı örgütün dış çevreye uyum sağlayabilmesi için yani, örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesinde örgütsel hafıza önemli bir rol oynamaktadır. (Türkay, 2011:9). Örgütsel hafıza deneyimlerden öğrenmeyi sağlamaktadır. Örgütün yalnızca süregelen bir sorunun tespiti ve çözüm süreçlerinin yanı sıra örgütsel öğrenmenin tam değerini ortaya koymak için, mevcut örgütsel hafızanın sorularını derinlemesine ele alması gerekmektedir (Berthon, Pitt ve Ewing, 2001:146-147).

Çevresel karmaşıklıkların artmasıyla birlikte öğrenmenin sürekliliği için örgütsel hafızaya ihtiyaç artmaktadır. Bilginin depolanması için bir örgütsel hafıza oluşturmayan örgütlerin, ileriye yönelik hedeflerini güncelleyemeyecekleri için ve iyi bir deneyimden yararlanamadıklarından dolayı başarısız olma ve sürekli kendisini tekrarlama olasılıkları artmaktadır (Yavuz, 2014:35).

Örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza arasında yakından bir ilişki bulunmaktadır. Psikoloji perspektifinden bakıldığında, öğrenme kavramı yeni davranışların kazanılması sırasında ortaya çıkan süreçlere odaklanırken, hafıza kavramı bilgilerin depolanması ve geri çağırılmasına odaklanmaktadır. Örgütsel öğrenme bilginin nasıl yaratılacağına, edinileceğine ve özümseneceğine odaklanırken, örgütsel hafıza bilginin depolanmasına, geri kazanılmasına odaklanmaktadır (Li, 2006:15).

Örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya transfer edilmesi ve bunun örgütsel bir davranış şekline dönüşmesiyle gerçekleşmektedir. Bundan dolayı, örgütsel öğrenmenin bir amacı da örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir (Güneş, 2012:51).

5. UYGULAMALAR

5.1. Araştırmanın Konusu

Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel hafıza ölçeğindeki her bir faktörün örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasındaki ilişki araştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Önemi

Literatürde örgütsel öğrenme konusunda birçok çalışma mevcuttur. Örgütsel hafıza konusunda yapılmış olan çalışma sayısı oldukça sınırlı kalmıştır. Örgütsel hafıza kavramı örgütsel öğrenmeyle bütünleştirilerek daha önce hiç ele alınmamış olup, hem işletme hem de kamu yönetimi literatürüne kaynaklık edecek ilk çalışma olma niteliği taşımaktadır.

Ayrıca, daha önce örgütsel hafıza kavramıyla ilgili kısıtlı çalışma bulunduğundan, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin hem teorik çerçevede hem de uygulamalı analizlerle irdelenmesi, çalışmanın önemli üstünlükleri arasında yer almaktadır. Çalışanların örgütsel hafızayı ne derecede etkili kullandıklarına ve bunun örgütsel öğrenmeye olan etkisi tartışılacağından dolayı ilk çalışma olma niteliği taşımaktadır. Ayrıca çalışmamız, araştırma sonuçlarıyla yapılacak tespitler doğrultusunda öngörülecek öneriler, sorunlara çözüm üretmede bir yol haritası niteliği taşımaktadır.

5.3. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı; günümüzde örgütsel hafızanın kullanımının örgütsel öğrenme ile ilişkisinin varlığının sorgulanmasıdır. Bu amaçla, bu araştırmanın bilişim sektörü çalışanları üzerinde uygulamasının yapılması araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Ayrıca bu çalışma ile ortaya konulacak verilerin “örgütsel hafıza” konusundaki alan yazına katkı sağlayacağı ve araştırmacılara yol göstereceği beklenmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızanın, bilişim sektörü çalışanları tarafından nasıl algılandığını saptamak ve bu iki kavramın arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, örgütlerde örgütsel öğrenmenin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel hafızanın etkisini ortaya çıkarmak ve daha bilinçli örgütler oluşmasını sağlamaktır.

Araştırma soruları:

1. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?

2. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
3. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
4. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
5. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
6. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
7. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
8. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
9. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
10. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
11. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
12. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
13. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
14. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
15. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
16. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
17. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
18. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
19. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?

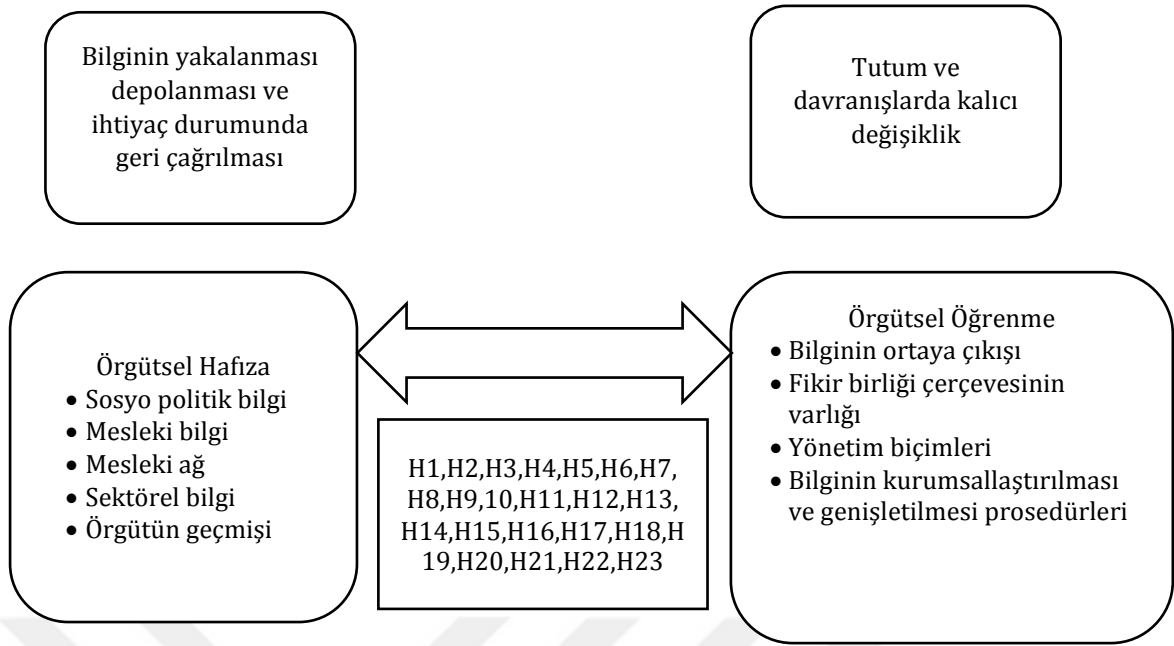
20. Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
21. Örgütsel hafıza ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin geneli arasında ilişki var mıdır?
22. Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri kurumdaki çalışma sürelerinden etkilenmekte midir?
23. Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri sektördeki çalışma sürelerinden etkilenmekte midir?

5.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın amaçları doğrultusunda hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- H1:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H2:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H4:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H5:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H6:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H7:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H8:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H9:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H10:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H11:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

- H12:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H13:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H14:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H15:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H16:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H17:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H18:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H19:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H20:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H21:Örgütsel hafıza ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin geneli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H22:Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri kurumdaki çalışma sürelerinden etkilenmektedir.
- H23:Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri sektördeki çalışma sürelerinden etkilenmektedir.



Şekil 9. Araştırmanın Modeli

5.5. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Mersin ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren bilişim ve iletişim sektöründe çalışanlarla yürütülmüştür. Araştırmada, soru formlarının uygulanacağı kişiler tesadüfi örnekleme seçim yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. İstanbul ve Mersin Bilişim ve iletişim sektöründe çalışan kişilere 400 soru formu dağıtılmış ve dağıtılan soru formlarından tutarlı cevaplara sahip olan 262 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışması Türk Telekom, Media Markt, Turkcell ve Teknosada gerçekleştirilmiştir. Örneklemin İstanbul seçilmesinin amacı bilişim sektöründe İstanbul'daki firmaların daha fazla olması ve daha büyük kitleye ulaşma fırsatının olmasıdır. Mersin seçilmesinin amacı ise Mersin ilinde de bilişim ve iletişim sektöründe büyük firmaların olması ve bu firmalara ulaşımının kolay olmasıdır. Mersin ve İstanbul ilinde toplam çalışan sayısı 10.000 üzerinde olduğu bilinmektedir ve %95 güven seviyesi oranı ile 370 adet soru formu uygulanması gerekmektedir (Akalin,2018:80). Çalışma için 400 anket uygulanmıştır.

5.6. Araştırmanın Kısıtları

Anket uygulaması İstanbul ve Mersin ilinde gerçekleştirilmiştir, İstanbul'da çok büyük bilişim firmaları olmasına rağmen onlara ulaşımında güçlükler yaşanmıştır. Çok büyük olan firmaların birçoğu araştırmaya katılmayı reddetmiştir. Aynı zamanda bilişim ve iletişim sektörü çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle çalışmamıza destek sağlayıp sağlamama hususunda ki hassasiyeti ve bu koşullar altında çalışmamızın mevcut mesai saatleri içerisinde sığdırılmış

olması, hem zaman açısından hem de mekân açısından araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

5.7. Varsayımlar

Araştırmamıza katılan tüm katılımcıların, bilimde esas alınan gönüllü katılım esasına dayanarak araştırmaya gönüllü olarak katıldığı varsayılmaktadır. Veri toplamak için kullandığımız anket sorularının katılımcılar tarafından önemsenerek ve titizlikle cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.

5.8. Araştırmanın Yöntemi

5.8.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamında anket formlarının uygulanacağı yerler, Mersin ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren bilişim ve iletişim sektörü olarak belirlenmiştir. Bu evrenin seçilmesinin nedeni bilişim ve iletişim sektörünün örgütsel hafıza kullanımına daha yatkın olduğunun düşünülmesidir. Araştırmanın uygulandığı, Teknosa Media Markt, Turkcell ve Türk Telekom firmaları Türkiye’de iyi bir konumda yer alan bilişim ve iletişim sektörü firmalarıdır. Bundan dolayı örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmada, anket formlarının uygulanacağı kişiler tesadüfi örnekleme seçim yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Soru formları kurumda yönetici pozisyonunda çalışan ve müşteri ilişkileri, iletişim, halkla ilişkiler, insan kaynakları gibi departmanlarda çalışanlara uygulanmıştır. Her firmada çalışan kişi sayısına göre soru formu dağıtılmıştır. Bu rakamlar her firma için en az 50 kişidir. Bu doğrultuda 400 anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden tutarlı cevaplara sahip olan 262 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.8.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden, anket yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme için iki ayrı anket uygulaması yapılmıştır. Anket formları 3 ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda; çalışanların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan yararlanılmıştır. İkinci kısımda; çalışanların örgütsel hafızalarını ölçmeye yönelik olan Dunham (2010) tarafından geliştirilen ve Limon (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan “örgütsel hafıza”ölçeğinden (7’li Likert Ölçeği; 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 7= Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır. Üçüncü kısımda ise, çalışanların örgütsel öğrenme yönelimlerini ölçmeye yönelik olan Begona Lloria ve Moreno Luzan (2014) tarafından geliştirilen ve bu

çalışmada Türkçe'ye uyarlanan 'örgütsel öğrenme' ölçeğinden (7'li Likert Ölçeği; 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 7= Kesinlikle Katılıyorum) yararlanılmıştır.

5.8.2.1. Anket Formlarının Oluşturulması ve Öntestler

Araştırmada kullanılmak üzere anket formlarının oluşturulması birkaç adımda gerçekleştirilmiştir. Öncelikle; faydalanılacak olan ölçeklerin dil geçerliliğine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda ölçekler İngilizce' den Türkçe' ye çevrilmiş, daha sonra da Türkçeden İngilizce 'ye çevrilmiş ve çalışmaya uygun hale getirilmiştir. Daha sonra; düzenlemesi yapılan bu ölçekler için uzman görüşleri alınmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla, bilişim sektörü çalışanlarıyla pilot bir uygulama gerçekleştirilerek ön test yapılmıştır.

Örgütsel hafıza ölçeğinin Türkçeye çevrilmesinde İbrahim Limon'un (2016) Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmasından yararlanılmıştır.

5.9. Verilerin Analizi

Bu bölümde, araştırmamızda belirlediğimiz amaç doğrultusunda örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere hazırlanan anketlerden elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi ve bulguları sunulmuştur. Verilerin analizinde, SPSS 25.0 istatistik programı ve Amos istatistik programı kullanılmıştır.

5.9.1. Güvenilirlik Analizi

Likert benzeri ölçme araçlarında sıklıkla "cronbach alpha" katsayısı ölçeklerde iç tutarlılığın belirlenmesinde bir güvenilirlik belirleme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Seçer, 2015:217) ve bu katsayının en az $\alpha=0.70$ ve üzeri olması gerektiği kabul görmektedir (Seçer, 2015:219).

5.9.1.1. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Orjinali Dunham (2010) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçe' ye uyarlanan örgütsel hafıza ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla cronbach alpha değerine bakılmıştır. Bu veriler ölçeğin güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Güvenilirlik analizi verileri aşağıda görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik istatistikleri	
Faktörler	Cronbach Alpha Değeri
Sosyo politik bilgi	,777
Mesleki Bilgi	,859
Mesleki Ağ	,762
Sektörel bilgi	,782
Örgütün geçmişi	,820
Ölçeğin geneli	,936

5.9.1.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Lloria ve Luzon (2013) tarafından geliştirilmiş örgütsel öğrenme ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla cronbach alpha değerine bakılmıştır. Bu veriler ölçeğin güvenilir olduğunu doğrulamaktadır. Güvenilirlik analizi verileri aşağıda görülmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik istatistikleri	
Faktörler	Cronbach Alpha Değeri
Fikir birliği çerçevesinin varlığı	,881
Yönetim biçimleri	,866
Bilginin ortaya çıkışı	,825
Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi	,830
prosedürleri	
Ölçeğin geneli	,936

5.9.2. Sosyo-Demografik Özelliklerin Analizi

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Demografik özellikler	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	178	67,9
	Kadın	84	32,1
Yaş	30 yaş ve altı	140	53,4
	31 yaş ve üzeri	122	46,6
Öğrenim Düzeyi	Lise ve öncesi	109	41,6
	Ön Lisans	67	25,6
	Lisans ve üzeri	86	32,8
Sektördeki Görev Süreniz	5 yıl ve altı	135	51,5
	6 yıl ve üzeri	127	48,5
Kurumdaki Çalışma Süreniz	5 yıl ve altı	169	64,5
	6 yıl ve üzeri	93	35,5
Toplam		262	100,00

Tabloya göre araştırmaya katılanların %32,1'i kadın, %67,9'u erkek; %53,4'ü 30 yaş ve altı, %46,6'sı 31 yaş ve üzeridir. %41,6'sı Lise ve öncesi, %25,6'sı Ön Lisans ve %32,8'i Lisans ve üzeri öğrenim düzeyine sahiptir. %51,5'i 5 yıl ve altı ve %48,5'i 6 yıl ve üzeri sektörde görev

almakta; %64,5'i 5 yıl ve altı ve %35,5'i 6 yıl ve üzeri süredir çalıştığı kurumda görev yapmaktadır.

5.9.3. Tanımlayıcı istatistikler

Tablo 5. Ölçeklere Ve Alt Boyutlara Verilen Cevapların Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Sosyo Politik Bilgi	5,86	0,081	-,850	4,235
Mesleki Bilgi	5,95	0,077	-1,604	4,235
Örgütün Geçmişi	5,36	0,084	-1,608	,083
Mesleki Ağ	5,96	0,078	-1,414	1,990
Sektörel Bilgi	5,69	0,085	-1,133	1,456
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geneli	5,75	0,073	-1,376	2,771
Bilginin Ortaya Çıkışı	5,35	0,082	-1,014	,984
Fikir Birliği Çevresinin Varlığı	5,46	0,078	-,932	,738
Yönetim Biçimleri	5,35	0,087	-,894	,506
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	5,05	0,097	-,803	,174
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geneli	5,36	0,073	-1,003	1,010

Tabloda ölçekler ve alt boyutlarından alınan puanların tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Katılımcıların ortalama puanlarına bakıldığında; Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Genelinde 5,75 ve Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Genelinde ise 5,36'dır. Örgütsel Hafıza Ölçeğinin alt boyutunda alınan ortalama puanlar 5,69-5,96 arasında ve Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin alt boyutunda ise 5,05-5,46 arasında olduğu hesaplanmıştır. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2,+2 aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (George,2011). Tüm boyutların çarpıklık ve basıklık değeri bu aralıkta iken sosyo politik ve mesleki bilgi boyutunun basıklık değeri bu aralıklar dışına çıkmaktadır. Bu değerleri normal dağılıma uygun olması için veri döndürme, karekök alma, log10 yapma ve karesini alma yöntemleri ile normal dağılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak bu boyutlar bu aralıklar arasına girmemiştir. Sosyo politik bilgi ve mesleki bilgi boyutu da normal dağılıyor varsayılmıştır.

5.9.4. Faktör Analizi

5.9.4.1. Örgütsel Hafıza Ölçeği İçin Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla yürütülen faktör analizi için öncelikle veri setinin bu analize uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu ise Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik testi aracılığıyla belirlenmektedir. Örgütsel hafıza ölçeği Dunham (2010) tarafından geliştirilmiştir. Limon (2016) tarafından ise Türkçe 'ye

uyarlaması yapılmıştır. Türkçe 'ye uyarlayarak literatüre bir ölçek kazandıran Limon, ölçeğin güvenilirlik testleri yapmıştır. Öncelikle açımlayıcı faktör analizi ile test edilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmıştır. Limon'un faktör analizinde sektörel bilgi boyutunda üçüncü ifadesi olan "bu kurumun en önemli başarısının ne olduğunu bilirim" sorusu örgütün geçmişi boyutunda yer almış ve buraya uyum sağladığı görülmüştür. Bundan dolayı sektörel bilgi 3 örgütün geçmişi boyutuna dâhil edilmiştir. Sosyo politik bilgi 4. İfadesi olan " kurumsal kararların farklı departmanlar için ne anlama geldiğini bilirim" sorusu farklı bir boyutun altında yer alarak buraya uyumsuz görülmüştür. Bundan dolayı ölçekten atılmasına karar verilmiştir. Böylece kalan 20 soru ile değerlendirme yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi araştırmacının verilerinin daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış yapıya uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Yurt dışında ölçek uyarlama çalışmalarında genellikle başvurulacak bir tekniktir. Daha önceden yapı geçerliliği denenmiş olan bir ölçeğin, farklı olan dil ve kültürlerde bu yapısını koruyup korumadığını test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmaktadır (Seçer,2015:171). Doğrulayıcı faktör analizi yaparak ölçeği sınavan Limon (2016) , farklı bir dil ve kültürde ölçeğin yapısını koruduğunu doğrulamıştır. Bu çalışmada Limon'un(2016) Türkçe 'ye uyarladığı yapı kullanılmıştır.

5.9.4.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeği İçin Faktör Analizi

Örgütsel öğrenme ölçeğinin orijinali Maria ve Luzon tarafından (2014) yılında geliştirilmiştir. Öncelikle, ölçeğin uyarlama çalışması için araştırmacılardan elektronik posta yolu ile gerekli izin alınmıştır. Ölçek İngilizceden Türkçe'ye çevrilerek alanında uzman kişilerle düzeltmeler yapılmıştır. Yapılan çeviri, ifadelerin anlaşılabilirliği ve dilbilgisi açısından üç Türk Dili ve Edebiyatı uzmanı tarafından kontrol edilmiştir. Ölçeğin orijinal hali 7li likert tipindedir, bu çalışmada da orijinal hali kullanılarak Türkçe'ye uyarlanmıştır. Türkçe'ye uyarlanan ölçek ile orijinal ölçek arasında belli uyum olsa da soruların bazılarının farklı faktörlere geçiş yaptığı gözlemlenmiştir. Bunu orijinal makalede olduğu gibi 7li likert tipi ölçeğin kullanılması ve bunun da anlam olarak birbirine çok yakın ifadeler taşıması açıklayabilir.

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili olan birçok değişkenin bir arada toplanmasını sağlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002:472). Literatürde iki çeşit faktör analizi yer almaktadır. Bunlar açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizidir (Yaşlıoğlu, 2017:75). Faktör analizi için örneklem büyüklüğü değişken sayısının en az 5 katı ve hatta 10 katı olması gerekmektedir (Karagöz&Kösterelioğlu, 2008:85). Bu çalışmada örgütsel öğrenme ölçeğinde 18 değişken bulunmaktadır ve örneklem sayısı 262'dir. Faktör analizinde veri setinin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

kullanılmalıdır. KMO değeri en az 0,5 olmalıdır (Çokluk, Şekercioğlu&Büyüköztürk, 2012;158). KMO testinde, ,80-,90 arası değerler iyi, 90 üzeri değerler ise mükemmel kabul edilmektedir (Tavşancıl,2002:50).

Verilerin açıklayıcı faktör analizine uygunluğunu ölçmek için KMO değerlerine bakıldığında bu değerlerin (KMO=0,932; P=0,000<0,005) faktör analizi uygulamak için yeterli olduğu görülmektedir. Faktör yüklerine bakıldığında değişkenlerin communality yani ortak varyansları 0,5'in altında olan değişkenler ölçekten çıkartılmıştır. Ortak varyans değerlerinin 0,5'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd.,1998: 134). Çalışmanın ortak varyans değerleri incelendiğinde örgütsel öğrenme ölçeğinden bir soru (Kurum, iyi uygulamaların farklı departmanlar tarafından paylaşılmasına izin veren bir işleyişe sahiptir) ölçekten çıkartılmıştır ve yeni oluşturulan ortak varyans tablosu aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 6. Ortak Varyans Değerleri

	Faktör Yükleri
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 1	,631
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 2	,643
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 3	,676
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 4	,708
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 5	,677
Yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı 6	,684
Bilgi sistemleri 1	,678
Bilgi sistemleri 2	,534
Fikir birliği çerçevesinin varlığı 1	,668
Fikir birliği çerçevesinin varlığı 2	,658
Fikir birliği çerçevesinin varlığı 3	,635
Fikir birliği çerçevesinin varlığı 4	,673
Bilginin kurumsallasması ve genişletilmesi prosedürleri 1	,734
Bilginin kurumsallasması ve genişletilmesi prosedürleri 2	,779
Bilginin kurumsallasması ve genişletilmesi prosedürleri 3	,969
Bilginin kurumsallasması ve genişletilmesi prosedürleri 4	,814
Bilginin kurumsallasması ve genişletilmesi prosedürleri 5	,751

Maddelerin ortak varyans değerlerine bakıldığında yüksek olduğu görülmektedir. Ortak varyans tablosundaki değişkenlerle faktör analizine devam edilmiştir. Faktör analizi yaparken temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Bu çalışmada alt kesme noktası 0,40 alınmıştır. Fikir birliği çerçevesinin varlığı 4.soru ve bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürlerinden 3. Soru birçok faktörde binişik olduğu için çıkartılmıştır. Araştırmanın orijinal ölçeğinde boyutlar 4 tanedir. Bu çalışmada ölçek uyarlandığı için faktörler yine 4 boyut altında toplanmış ve belli bir uyum içinde olsa da bazı maddeler diğer faktörlerin içinde yer almıştır. Bunun için faktörler uygun olan yapıyla tekrar isimlendirilmiştir. Ardından yapının modele uygunluğunu test etmek için Amos uygulamasında doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Araştırmanın açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Öğrenme İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Özdeğerler	Varyansın yüzdesi
7. ifade	0,811				9,455	59,093
4. ifade	0,673					
9. ifade	0,662					
5. ifade	0,654					
6. ifade	0,612					
13. ifade		0,817			1,415	8,847
14. ifade		0,800				
11. ifade		0,718				
12. ifade		0,556				
2. ifade			0,786		1,307	8,167
1. ifade			0,759			
3. ifade			0,661			
17. ifade				0,813	1,201	4,570
18. ifade				0,813		
16. ifade				0,616		

Orijinal makalede boyutlar fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri ve bilginin ortaya çıkışı, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri, bilgi sistemleri olmak üzere 4 ayrı boyut vardır. Ancak çalışmamızda faktör analizi sonucunda bazı ifadeler farklı boyutlar altında yer almaktadır ve yer aldığı boyutun altında anlam bakımından uyumlu görülmektedir. Biz bu boyutlara orijinal makale ile uyumlu bir şekilde sırasıyla fikir birliği çerçevesinin varlığı (Faktör1), yönetim biçimleri (Faktör2), bilginin ortaya çıkışı (Faktör3), bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri (Faktör4) isimleri verilmiştir.

Örgütsel Öğrenme Doğrulamalı Faktör Analizi

Doğrulamalı faktör analizi Amos uygulaması ile yapılmıştır. Doğrulamalı faktör analizinde olması gereken uyum indeksleri şu şekildedir.

Tablo 8. Uyum İndeksleri

Uyum istatistiği	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
X kare/sd	≤3	≤4-5
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥0,97	≥0,95
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥0,90	0,89-0,85
AGFI	≥0,90	0,89-0,85

Kaynak: Meydan & Şeşen, 2011:37

Araştırmada çıkan uyum indeksleri şu şekildedir;

Tablo 9. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 1

Model	NPAP	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	36	230,722	84	,000	2,747
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	2548,907	105	,000	24,275

Tablo 10. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 2

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,113	,910	,870	,629
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,270	,216	,104	,189

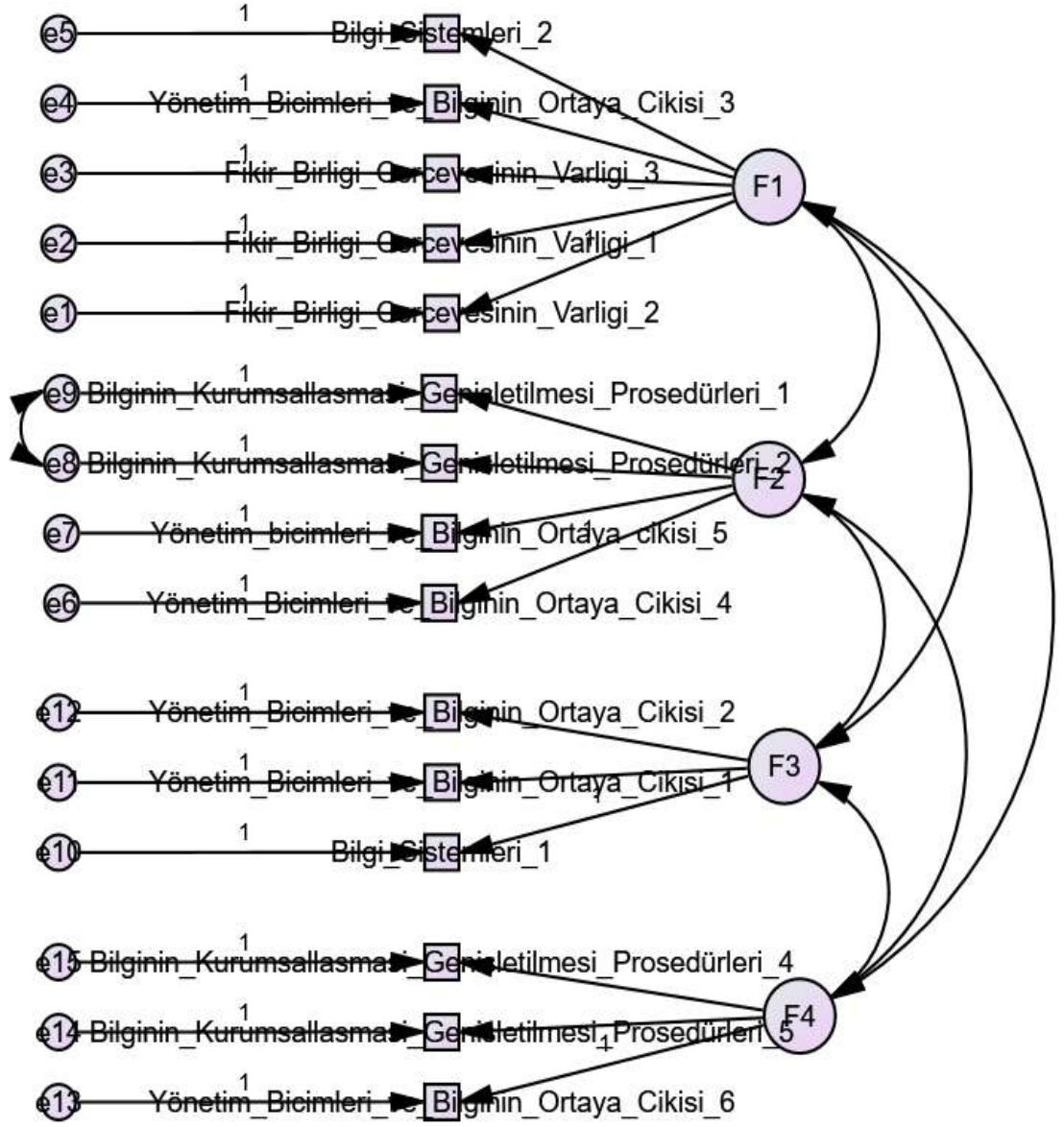
Tablo 11. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 3

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,922	,902	,953	,940	,953
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 12. Örgütsel öğrenme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri Sonuçları 4

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,073	,060	,086	,002
Independence model	,299	,289	,309	,000

Amos istatistiksel analiz programında açımlayıcı faktör analizinde 4 faktöre ayrılan yapı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Uygulamada şekil.9 elde edilmiştir.



Şekil 10. Amos uygulamasında örgütsel öğrenme ölçeğinin test sonucu

Amos uygulamasında oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi program çıktısı şekil 9da gösterilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ile ayrılan faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda onaylanmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda kurulan model Amosta oluşturularak test edilmiştir ve sonuç olarak modeli kabul edebileceğimiz ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme ölçeğinde 13 ve 14 madde arasına modifikasyon yapılmıştır. Yapılan modifikasyon sonucunda değerler yeterli çıkmıştır. X^2/kd oranının 2,747 olması iyi uyumun sağlandığını göstermektedir. Diğer değerlere bakıldığında, NFI=,922 TLI=,902 değerleri kabul edilebilir değerlerde, IFI=,953 değeri iyi uyumun sağlandığını CFI=,953 RMSEA= ,073 değerleri kabul edilebilir değerde, GFI=,910 değeri iyi uyumun sağlandığını ve AGFI= ,870 değeri kabul edilebilir değerde görülmektedir. PGFI=,629 değeri 0 ve 1 arasında değer almaktadır ve 1e yakın olursa iyi uyumu göstermektedir.

5.9.5 Anlamlılık testleri

5.9.5.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Anlamlılık Testi

Tablo 13. Katılımcıların Cinsiyet İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
Sosyo Politik Bilgi	Erkek	178	5,7547	1,30768	,09802	,237	1,186
	Kadın	84	5,5556	1,18144	,12891	,220	1,230
Mesleki Bilgi	Erkek	178	5,7876	1,17452	,08803	,781	,279
	Kadın	84	5,7452	1,09560	,11954	,776	,286
Örgütün Geçmişi	Erkek	178	5,2573	1,30729	,09799	,077	1,777
	Kadın	84	4,9476	1,33538	,14570	,080	1,764
Mesleki Ağ	Erkek	178	5,8034	1,24194	,09309	,740	,332
	Kadın	84	5,7460	1,42892	,15591	,753	,316
Sektörel Bilgi	Erkek	178	5,5056	1,40820	,10555	,841	-,200
	Kadın	84	5,5417	1,25201	,13661	,835	-,209
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geneli	Erkek	178	5,6273	1,12638	,08443	,325	,985
	Kadın	84	5,4819	1,09154	,11910	,320	,997
Bilginin Ortaya Çıkışı	Erkek	178	5,4700	1,31319	,09843	,049	1,976
	Kadın	84	5,1230	1,35601	,14795	,053	1,953
Fikir Birliği Çevresinin Varlığı	Erkek	178	5,5461	1,32452	,09928	,848	-,192
	Kadın	84	5,5786	1,17402	,12810	,841	-,201
Yönetim Biçimleri	Erkek	178	5,4143	1,31620	,09865	,338	,960
	Kadın	84	5,2351	1,59364	,17388	,372	,896
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	Erkek	178	5,0993	1,57492	,11805	,533	,624
	Kadın	84	4,9683	1,61288	,17598	,537	,618
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geneli	Erkek	178	5,3809	1,19757	,08976	,372	,893
	Kadın	84	5,2389	1,20744	,13174	,374	,891

Ölçekler ve alt boyutları ile “Cinsiyet” değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan T testi sonucunda; hesaplanan önem düzeyi $p>0,050$ olduğundan kadın ve erkekler arasında fark olmadığı gözlemlenmektedir.

5.9.5.2. Yaş Değişkeni İçin Anlamlılık Testi

Tablo 14. Katılımcıların Yaş İle Ölçekler Ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
Sosyo Politik Bilgi	30 yaş ve altı	140	5,7095	1,12247	,09487	,799	,255
	31 yaş ve üstü	122	5,6694	1,42456	,12897	,802	,251
Mesleki Bilgi	30 yaş ve altı	140	5,7986	,97994	,08282	,712	,370
	31 yaş ve üstü	122	5,7459	1,31816	,11934	,717	,363
Örgütün Geçmişi	30 yaş ve altı	140	5,0800	1,32378	,11188	,307	-1,024
	31 yaş ve üstü	122	5,2475	1,31917	,11943	,307	-1,024
Mesleki Ağ	30 yaş ve altı	140	5,8310	1,25965	,10646	,542	,611
	31 yaş ve üstü	122	5,7322	1,35291	,12249	,544	,608
Sektörel Bilgi	30 yaş ve altı	140	5,5964	1,30975	,11069	,312	1,012
	31 yaş ve üstü	122	5,4262	1,41081	,12773	,315	1,007
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geneli	30 yaş ve altı	140	5,5874	1,02345	,08650	,917	,104
	31 yaş ve üstü	122	5,5730	1,21647	,11013	,918	,103
Bilginin Ortaya Çıkışı	30 yaş ve altı	140	5,3881	1,30400	,11021	,704	,380
	31 yaş ve üstü	122	5,3251	1,37301	,12431	,705	,379
Fikir Birliği Çevresinin Varlığı	30 yaş ve altı	140	5,6371	1,18906	,10049	,274	1,096
	31 yaş ve üstü	122	5,4639	1,36818	,12387	,279	1,086
Yönetim Biçimleri	30 yaş ve altı	140	5,3661	1,37860	,11651	,910	,113
	31 yaş ve üstü	122	5,3463	1,45186	,13145	,911	,112
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	30 yaş ve altı	140	5,0500	1,54129	,13026	,937	-,079
	31 yaş ve üstü	122	5,0656	1,64064	,14854	,937	-,079
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geneli	30 yaş ve altı	140	5,3652	1,14891	,09710	,667	,431
	31 yaş ve üstü	122	5,3011	1,26053	,11412	,669	,428

Ölçekler ve alt boyutları ile “Yaş” değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan T-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.9.5.3. Öğrenim Düzeyi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi

Tablo 15. Katılımcıların Öğrenim Düzeyi İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalama-nın Standart Hatası	P	t
Sosyo Politik Bilgi	Önlisans ve öncesi	176	5,6534	1,34347	,10127	,496	-,682
	Lisans ve sonrası	86	5,7674	1,10710	,11938	,467	-,728
Mesleki Bilgi	Önlisans ve öncesi	176	5,7295	1,23623	,09318	,370	-,897
	Lisans ve sonrası	86	5,8651	,94181	,10156	,326	-,984
Örgütün Geçmişi	Önlisans ve öncesi	176	5,1761	1,36105	,10259	,752	,317
	Lisans ve sonrası	86	5,1209	1,24439	,13419	,744	,327
Mesleki Ağ	Önlisans ve öncesi	176	5,7386	1,37916	,10396	,411	-,824
	Lisans ve sonrası	86	5,8798	1,13058	,12191	,379	-,881
Sektörel Bilgi	Önlisans ve öncesi	176	5,4631	1,43230	,10796	,357	-,922
	Lisans ve sonrası	86	5,6279	1,19111	,12844	,327	-,982
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geneli	Önlisans ve öncesi	176	5,5519	1,18515	,08933	,552	-,596
	Lisans ve sonrası	86	5,6395	,96051	,10357	,523	-,640
Bilginin Ortaya Çıkışı	Önlisans ve öncesi	176	5,3523	1,41004	,10629	,910	-,113
	Lisans ve sonrası	86	5,3721	1,17203	,12638	,905	-,120
Fikir Birliği Çevresinin Varlığı	Önlisans ve öncesi	176	5,5523	1,32130	,09960	,939	-,076
	Lisans ve sonrası	86	5,5651	1,18548	,12783	,937	-,079
Yönetim Biçimleri	Önlisans ve öncesi	176	5,3352	1,49804	,11292	,723	-,355
	Lisans ve sonrası	86	5,4012	1,21889	,13144	,704	-,381
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	Önlisans ve öncesi	176	5,0019	1,70061	,12819	,420	-,808
	Lisans ve sonrası	86	5,1705	1,32027	,14237	,380	-,880
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geneli	Önlisans ve öncesi	176	5,3133	1,29251	,09743	,671	-,426
	Lisans ve sonrası	86	5,3806	,99051	,10681	,642	-,466

Ölçekler ve alt boyutlarının Öğrenim Düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T testi sonucunda anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.9.5.4. Sektördeki Görev Süresi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi

Tablo 16. Katılımcıların Sektördeki Görev Süreniz İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-Testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Sektördeki Görev Süresi	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
Sosyo Politik Bilgi	5 yıl ve altı	135	5,5025	1,16666	,10041	,013	-2,501
	6 yıl ve üzeri	127	5,8911	1,34672	,11950	,013	-2,490
Mesleki Bilgi	5 yıl ve altı	135	5,6400	1,04347	,08981	,051	-1,959
	6 yıl ve üzeri	127	5,9165	1,23762	,10982	,052	-1,949
Örgütün Geçmişi	5 yıl ve altı	135	4,8474	1,32038	,11364	,000	-4,035
	6 yıl ve üzeri	127	5,4882	1,24560	,11053	,000	-4,042
Mesleki Ağ	5 yıl ve altı	135	5,6593	1,38905	,11955	,107	-1,616
	6 yıl ve üzeri	127	5,9186	1,19428	,10598	,106	-1,624
Sektörel Bilgi	5 yıl ve altı	135	5,4074	1,29319	,11130	,178	-1,351
	6 yıl ve üzeri	127	5,6339	1,41904	,12592	,179	-1,347
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Genel	5 yıl ve altı	135	5,3926	1,05607	,09089	,005	-2,853
	6 yıl ve üzeri	127	5,7807	1,14560	,10166	,005	-2,846
Bilginin Ortaya Çıkışı	5 yıl ve altı	135	5,3086	1,34549	,11580	,532	-,626
	6 yıl ve üzeri	127	5,4121	1,32568	,11763	,531	-,627
Fikir Birliği	5 yıl ve altı	135	5,5689	1,17279	,10094	,872	,162
	6 yıl ve üzeri	127	5,5433	1,38195	,12263	,872	,161
Yönetim Biçimleri	5 yıl ve altı	135	5,1907	1,41791	,12203	,049	-1,976
	6 yıl ve üzeri	127	5,5335	1,38636	,12302	,049	-1,978
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	5 yıl ve altı	135	4,9185	1,51798	,13065	,144	-1,464
	6 yıl ve üzeri	127	5,2047	1,64700	,14615	,146	-1,460
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Genel	5 yıl ve altı	135	5,2489	1,17303	,10096	,230	-1,203
	6 yıl ve üzeri	127	5,3806	,99051	,10681	,231	-1,202

Ölçekler ve alt boyutları ile “Sektördeki Görev Süreniz” değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan T testi yapılmıştır. Test sonucunda, Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Genelinde sosyo politik bilgi alt boyutunda ve Örgütün Geçmişi alt boyutunda ve örgütsel öğrenmenin Yönetim Biçimleri alt boyutlarında ($p < .05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Bulunan anlamlı farkın 6 yıl ve üzeri grup lehine olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek ve alt boyutlarda 6 yıl ve üzeri çalışanların daha yüksek puanlara sahip olduğu söylenebilir.

5.9.5.5. Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Anlamlılık Testi

Tablo 17. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Süreniz İle Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin T-testi

Ölçekler ve Alt Boyutlar	Kurumdaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
Sosyo Politik Bilgi	5 yıl ve altı	169	5,6706	1,09607	,08431	,769	-,295
	6 yıl ve üzeri	93	5,7192	1,54835	,16143	,790	-,267
Mesleki Bilgi	5 yıl ve altı	169	5,7609	1,01284	,07791	,873	-,160
	6 yıl ve üzeri	93	5,7848	1,36687	,14251	,884	-,147
Örgütün Geçmişi	5 yıl ve altı	169	5,0367	1,27684	,09822	,058	-1,906
	6 yıl ve üzeri	93	5,3609	1,37649	,14351	,064	-1,864
Mesleki Ağ	5 yıl ve altı	169	5,8008	1,26842	,09757	,732	,343
	6 yıl ve üzeri	93	5,7428	1,36957	,14279	,738	,336
Sektörel Bilgi	5 yıl ve altı	169	5,5237	1,27687	,09822	,918	,103
	6 yıl ve üzeri	93	5,5054	1,50912	,15734	,922	,098
Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Geneli	5 yıl ve altı	169	5,5458	,99857	,07681	,549	-,599
	6 yıl ve üzeri	93	5,6325	1,30682	,13625	,580	-,554
Bilginin Ortaya Çıkışı	5 yıl ve altı	169	5,4083	1,25658	,09666	,360	,916
	6 yıl ve üzeri	93	5,2500	1,46479	,15271	,382	,876
Fikir Birliği Çevresinin Varlığı	5 yıl ve altı	169	5,6485	1,12282	,08637	,094	1,681
	6 yıl ve üzeri	93	5,3717	1,50649	,15706	,125	1,544
Yönetim Biçimleri	5 yıl ve altı	169	5,2899	1,39684	,10745	,347	-,942
	6 yıl ve üzeri	93	5,4620	1,43348	,14945	,351	-,935
Bilginin Kurumsallaştırılması ve Genişletilmesi Prosedürleri	5 yıl ve altı	169	5,0611	1,55016	,11924	,998	-,002
	6 yıl ve üzeri	93	5,0616	1,66111	,17318	,998	-,002
Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Geneli	5 yıl ve altı	169	5,3499	1,12254	,08635	,735	,339
	6 yıl ve üzeri	93	5,2971	1,33839	,13954	,748	,322

Ölçekler ve alt boyutları ile “Kurumdaki Çalışma Süreniz” değişkeni arasında anlamlı fark olup olmadığını saptamak için yapılan T testi sonucunda; anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.9.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

5.9.6.1. İlişki Testleri

Ölçekler ve alt boyutlar arasındaki ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon analizi ile örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Analiz sonuçları Tablo 14 de görülmektedir.

Tablo 18. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Belirlemek İçin Yapılan Pearson Korelasyon Analizi

	OM-F1	OM-F2	OM-F3	OM-F4	OM-F5	OM-GENEL	OL-F1	OL-F2	OL-F3	OL-F4	OL-GENEL
OM-F1	r 1										
OM-F2	r ,802**	1									
OM-F3	r ,765**	,821**	1								
OM-F4	r ,665**	,731**	,637**	1							
OM-F5	r ,712**	,654**	,589**	,646**	1						
OM-GENEL	r ,928**	,912**	,857**	,800**	,847**	1					
OL-F1	r ,545**	,569**	,567**	,466**	,535**	,616**	1				
OL-F2	r ,589**	,582**	,606**	,497**	,530**	,643**	,744**	1			
OL-F3	r ,564**	,541**	,553**	,472**	,581**	,627**	,621**	,664**	1		
OL-F4	r ,439**	,409**	,487**	,393**	,464**	,500**	,570**	,648**	,653**	1	
OL-GENEL	r ,623**	,611**	,636**	,540**	,626**	,698**	,828**	,892**	,868**	,830**	1

OM: Örgütsel hafıza

OL: Örgütsel öğrenme

Yukarıda verilen tabloda OM-F1 sosyo politik bilgi boyutunu, OM-F2 mesleki bilgi boyutunu, OM-F3 örgütün geçmişi boyutunu, OM-F4 mesleki ağ boyutunu, OM-F5 sektörel bilgi boyutunu ifade etmektedir. OL-F1 bilginin ortaya çıkışı boyutunu, OL-F2 fikir birliği çerçevesinin varlığı boyutunu, OL-F3 yönetim biçimleri boyutunu, OL-F4 bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri boyutunu ifade etmektedir.

Ölçekler ve alt boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Örgütsel Hafıza Ölçeği ile alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir(sırasıyla; rs=928, rs=912, rs=,857, rs=,800, rs=,847, p<.05). Örgütsel Öğrenme Ölçeği ile alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyli anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir(sırasıyla; rs=,828, rs=,892, rs=,868, rs=,830, p<.05). Örgütsel Hafıza Ölçeği ile Örgütsel Öğrenme Ölçeği arasında pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir(rs=,698, p<.05).

Bilişim ve iletişim sektörü çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerini ve örgütsel öğrenme seviyelerini ölçme ve örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analiz sonuçların da tek yıldızın varlığı p<0.05 önem düzeyinde anlamlı olduğunu, çift yıldızın ise p<0.01 önem düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

5.9.6.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

Bilişim sektörü çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerini ve örgütsel öğrenme seviyelerini ölçme ve örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında ilişkinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analiz sonuçların da tek yıldızın

varlığı $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı olduğunu, çift yıldızın ise $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

H1:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H3:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19. Hipotez1, Hipotez2, Hipotez3, Hipotez4 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bilginin Ortaya Çıkışı	Fikir Birliği Çerçevesinin Varlığı	Yönetim Biçimleri	Bilginin Kurumsallaşması ve Genişletilmesi Prosedürleri
Sosyo Politik Bilgi	Korelasyon katsayısı	,545**	,589**	,564**	,439**
	N	262	262	262	262

Bu tabloda örgütsel hafızayı ölçen sosyo politik boyutunun sorularına verilen cevaplarla örgütsel öğrenmenin boyutları olan bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 0.439 ve 0.589 arasında değiştiği görülmektedir. P değeri ise 0.00 dır. $P = 0.00 < \alpha = 0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. Bu yüzden H1, H2, H3, H4 hipotezleri kabul edilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel hafızanın sosyo politik bilgi boyutu sorularına verdikleri cevapların örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir. Çalışanların bir fikri nasıl olgunlaştıracağını bilmelerinin düzeyi, kuruma uygun olan davranışları kimin sergilediğinin farkındalığı, kişileri kurumla uyumlu çalışan yapacak kişisel özelliklerin farkındalığı, fikirlerin gerçekleştirilmesi için kimin desteğine ihtiyaç duyulduğunu bilmeleri ve kurumda kimin neyi bildiğini bilmelerinin örgütsel öğrenme sürecine pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir.

H5:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H6:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H7:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H8:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20. Hipotez5, Hipotez6, Hipotez7, Hipotez8 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bilginin Ortaya Çıkışı	Fikir Birliği Çerçevesinin Varlığı	Yönetim Biçimleri	Bilginin Kurumsallaşması ve Genişletilmesi Prosedürleri
Mesleki Bilgi	Korelasyon katsayısı	,569**	,582**	,541**	,409**
	N	262	262	262	262

Bu tabloda örgütsel hafızayı ölçen mesleki bilgi boyutunun sorularına verilen cevaplarla örgütsel öğrenmenin boyutları olan bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 0.409 ve 0.582 arasında değiştiği görülmektedir. P değeri ise 0.00 dir. $P=0.00 < \alpha=0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. Bu yüzden H5, H6, H7, H8 hipotezleri kabul edilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel hafızanın mesleki bilgi boyutu sorularına verdikleri cevapların örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir. Çalışanların mesleğini verimli şekilde yürütmenin yolunu öğrenmiş olmaları, mesleğinin gerektirdiği işlerde uzmanlaşmaları, mesleklerinin çalıştıkları kuruma özgü yanlarının farkındalıkları, meslekleri ile ilgili görevlerin neler gerektirdiklerinin farkındalıkları örgütsel öğrenme sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

H9:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H10:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H11:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H12:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21. Hipotez9, Hipotez10, Hipotez11, Hipotez12 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bilginin Ortaya Çıkışı	Fikir Birliği Çerçevesinin Varlığı	Yönetim Biçimleri	Bilginin Kurumsallaşması ve Genişletilmesi Prosedürleri
Örgütün Geçmişi	Korelasyon katsayısı	,535**	,530**	,581**	,464**
	N	262	262	262	262

Bu tabloda örgütsel hafızayı ölçen örgütün geçmişi boyutunun sorularına verilen cevaplarla örgütsel öğrenmenin boyutları olan bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 0.464 ve 0.581 arasında değiştiği görülmektedir. P değeri ise 0.00 dır. $P=0.00 < \alpha=0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. Bu yüzden H9, H10, H11, H12 hipotezleri kabul edilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel hafızanın örgütün geçmişi boyutu sorularına verdikleri cevapların örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir. Çalışanların kurumun geçmişte hangi hatalardan zarar gördüğünün farkın olmaları, kurumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlıklarının farkında olmaları, geçmişteki önemli dönüm noktalarının neler olduğunu bilmeleri, geçmişte önemli hatalardan kimin sorumlu tutulduğunu bilmeleri ve kurumun başlıca başarısının ne olduğunun farkında olmaları örgütsel öğrenme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H13:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H14:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H15:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H16:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 22. Hipotez13, Hipotez14, Hipotez15, Hipotez16 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bilginin Ortaya Çıkışı	Fikir Birliği Çerçevesinin Varlığı	Yönetim Biçimleri	Bilginin Kurumsallaşması ve Genişletilmesi Prosedürleri
Mesleki Ağ	Korelasyon katsayısı	,567**	,606**	,553**	,487**
	N	262	262	262	262

Bu tabloda örgütsel hafızayı ölçen mesleki ağ boyutunun sorularına verilen cevaplarla örgütsel öğrenmenin boyutları olan bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 0.487 ve 0.606 arasında değiştiği görülmektedir. P değeri ise 0.00 dır. $P=0.00 < \alpha=0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. Bu yüzden H13, H14, H15, H16 hipotezleri kabul edilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel hafızanın mesleki ağ boyutu sorularına verdikleri cevapların örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir. Çalışanların meslekleri ile ilgili faydalı tavsiyeler almak için kimin desteğine ihtiyaç duyduklarını bilmeleri, sektör bilgisi ile ilgili doğru haberlerin kimden alabileceklerini bilmeleri ve karşılıklı mesleki paylaşımda bulunacakları ortak gruplarının olması örgütsel öğrenme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H17:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H18:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H19:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H20:Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 23. Hipotez17, Hipotez18, Hipotez19, Hipotez20 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		Bilginin Ortaya Çıkışı	Fikir Birliği Çerçevesinin Varlığı	Yönetim Biçimleri	Bilginin Kurumsallaşması ve Genişletilmesi Prosedürleri
Sektörel Bilgi	Korelasyon katsayısı	,466**	,497**	,472**	,393**
	N	262	262	262	262

Bu tabloda örgütsel hafızayı ölçen sektörel bilgi boyutunun sorularına verilen cevaplarla örgütsel öğrenmenin boyutları olan bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığı, yönetim biçimleri, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 0.393 ve 0.497 arasında değiştiği görülmektedir. P değeri ise 0.00 dır. $P=0.00 < \alpha=0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. H17, H18, H19, H20 hipotezleri kabul edilir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel hafızanın sektörel bilgi boyutu sorularına verdikleri cevapların örgütsel öğrenme boyutlarıyla arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de

artacağını göstermektedir. Çalışanların diğer kuruluşların nasıl çalıştığını bilmeleri ve sektördeki benzer kuruluşların performansını bilmeleri örgütsel öğrenme düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

H21:Örgütsel hafıza ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin geneli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24. Hipotez21 İçin Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel hafıza geneli	Örgütsel öğrenme geneli	
	Korelasyon katsayısı	,698**
	N	262

Bu tabloda örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu ilişkinin katsayısı olan r değeri 698, P değeri ise 0.00 dır. $P=0.00 < \alpha=0.01$ olduğundan hesaplanan test istatistiği red bölgesine düşmektedir. Bu yüzden H21 hipotezi kabul edilir. Sonuç olarak örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır. Bu birinin artması durumunda diğerinin de artacağını göstermektedir.

H22:Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri kurumdaki çalışma sürelerinden etkilenmekte midir?

Tablo 25. Hipotez22 İçin T Testi Sonuçları

Kurumdaki çalışma süresi	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
5 yıl ve altı	169	5,5458	,99857	,07681	,549	-,599
6 yıl ve üzeri	92	5,6325	1,30682	,13625	,580	-,554
Toplam	262					

Bu tabloda kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla T testi yapılmıştır. Farkın anlamlı olması için $p < 0,05$ olmalıdır (Seçer, 2015:208). Test sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur. Buna göre kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin kurumdaki çalışma sürelerinden etkilenmediği ortaya çıkmıştır. H22 hipotezi reddedilmiştir.

H23:Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri sektördeki çalışma sürelerinden etkilenmekte midir?

Tablo 26. Hipotez23 İçin T Testi Sonuçları

Sektördeki çalışma süresi	N	Ortalama	Standart sapma	Ortalamanın Standart Hatası	P	t
5 yıl ve altı	135	5,3926	1,05607	,09089	,005	-2,853
6 yıl ve üzeri	127	5,7807	1,14560	,10166	,005	-2,846
Toplam	262					

Bu tabloda kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla T testi yapılmıştır. Test sonucunda aradaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. P değeri<0,05 olduğundan kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeylerinin sektördeki çalışma sürelerinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bilişim ve iletişim sektöründe 6 yıldan fazla çalışanların ortalaması 5,7807 iken 5 yıl ve altı grup için 5,3926 olarak bulunmuştur. Bilişim ve iletişim sektöründe 6 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel hafıza düzeylerinin, 5 yıl ve altı çalışanlara oranla daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır. H23 hipotezi kabul edilmiştir.

5.9.6.3. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Araştırmamız kapsamında örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi belirlemek için sorulan sorular, kurulan hipotezlerle test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri ile hipotezlerin sonuçları Tablo 21’ de özetlenmiştir.

Tablo 27. Araştırma Hipotezleri Ve Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
H1	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H6	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H7	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H8	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H9	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 27. (Devamı)

H10	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H11	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H12	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H13	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H14	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H15	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H16	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H17	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H18	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H19	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H20	Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H21	Örgütsel hafıza ölçeği ile örgütsel öğrenme ölçeğinin geneli arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H22	Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri kurumdaki çalışma sürelerinden etkilenmektedir.	Red
H23	Kurum çalışanlarının örgütsel hafıza düzeyleri sektördeki çalışma sürelerinden etkilenmektedir.	Kabul

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında ilk olarak örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme kavramları, literatüre başvurularak açıklanmıştır. Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenmeyi ölçmek ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi için hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezleri test etmek için Mersin ve İstanbul'da faaliyet gösteren bilişim ve iletişim şirketleri üzerinde, örgütteki örgütsel öğrenme düzeyini ve örgütsel hafıza seviyesini ortaya çıkaran ve aralarındaki ilişkileri inceleyen anket yardımıyla bir çalışma yapılmıştır. Daha sonra iki kavram arasındaki ilişki yapılan testlerle açıklanmıştır. Örgütsel hafızanın ölçülmesi için boyutların her birine verilen cevapların örgütsel öğrenmeyle nasıl bir ilişki içinde olduğuna bakılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel hafıza ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel hafızanın alt boyutları olan sosyo politik bilgi, mesleki bilgi, örgütün geçmişi, mesleki ağlar gibi örgütsel hafıza değişkenlerinin örgütsel öğrenme ile pozitif yönde ilişkileri tespit edilmiştir. Testlerden çıkan sonuçlara göre örgütsel hafıza ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir, örgütsel hafızanın artmasıyla örgütsel öğrenmenin de artacağı ya da tam tersi örgütsel hafıza düzeyinin azalmasıyla öğrenme düzeyinin de azalacağı görülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın, teorik çalışmada ortaya konulan hipotezleri desteklediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar dikkate alındığında bilginin ortaya çıkışı, fikir birliği çerçevesinin varlığının sağlanması, yönetim biçimlerinin işletmeyle uyum sağlaması, bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri için örgütün geçmişten itibaren edindiği bilgi birikimini ve tecrübelerini saklaması, ihtiyaç duyulduğunda bu bilgi ve tecrübeye erişebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanması ya da ondan ders çıkarması çok önemlidir. Örgütün örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirebilmesi için güçlü bir bilgi birikimi ve tecrübe depolamasına ve bu değerli bilgi ve tecrübeleri korumasına ihtiyacı vardır.

Bu çalışmada örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın sonuçlarından yola çıkılarak aşağıdakiler önerilebilir;

1. Korelasyon analizi ile ortaya konulan istatistiksel sonuçlar, regresyon analizi ile tekrarlanabilir.
2. Araştırma nitel çalışmayla tekrarlanarak çalışma verileri karşılaştırılabilir.
3. Çalışmanın modeli yapılacak nitel bir çalışma ile zenginleştirilebilir.
4. Bilişim ve iletişim sektöründe yapılan bu çalışma başka sektör çalışanları üzerinde tekrarlanabilir.
5. Çalışma, bilişim ve iletişim sektör çalışanları yerine sektör yöneticileri seçilerek tekrarlanabilir. Sektör farkı gözetmeksizin şirket yöneticileri ile de çalışma tekrarlanabilir.

6. Özel ve kamu sektöründe araştırma tekrarlanarak özel sektör ve kamu sektörü çalışanlarının örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme düzeyleri karşılaştırılabilir.
7. Kurumlarda, bilişim teknolojilerinin kullanımının önemli katkıları bulunmaktadır. Kurumların bilgiyi saklamaları, güncel tutmaları ve bilgi paylaşımını desteklemeleri çalışanların iş gücünü hafifletmektedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve örgütsel hafızanın oluşturulması konusunda eğitimlerin artması ve bilişim teknolojilerine yapılan yatırımın arttırılması önerilebilir.
8. Örgütsel hafızanın hizmet kalitesini artıracığı, sorunları daha kısa sürede çözüme kavuşturacağı ve karar alma mekanizmasını daha kaliteli hale getireceği aşikârdır. Bundan dolayı gerek teorik gerekse ampirik düzeyde örgütsel hafıza çalışmalarının daha kapsamlı duruma getirilmesi önerilebilir.
9. Örgütsel hafıza, elde edilen bilginin nasıl depolanmasına, ihtiyaç durumunda bilginin kullanılabilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel hafıza düzeyleri gelişmiş olan kurumlarda karar alıcılar geçmiş verilerden faydalanarak daha etkili kararlar alabilirler. Özel ya da kamu kurum yöneticilerine örgütsel hafıza sistemleri kullanmaları önerilebilir.

7. TARTIŞMA

Örgütsel hafıza bilginin elde edilmesi, depolanması ve daha sonra bu verilerin tekrar kullanılmasını konu edinen bir kavramdır. Günümüz teknoloji çağında, örgütsel hafıza kavramı yönetim alanında oldukça önemli bir yer elde etmiştir. İş görenlerin, kayıtlı verilerden yararlanarak geçmişte karşılaşılan hataların ya da başarıların kaynağına ulaşmasına kolaylık sağlayan örgütsel hafıza sistemleri, yöneticilerin kararlarını da etkilemektedir. Örgütsel hafıza kuşkusuz sadece bilginin elde edilmesi, depolanması ve depolanan bilgilerin geri çağırılması değildir. Aynı zamanda deneyimlerin de depolanmasını içeren bir sistemdir. İş gören örgütten ayrılma kararı verdiğinde ya da herhangi bir sebeple iş göremez duruma geldiğinde iş gücü kaybı yaşamamak için onun deneyimlerinin de depolanması gerekmektedir.

Bazı örgütler büyüklük takıntısıyla öğrenmeleri gereken yeni şeyler olmadığını düşünmektedir. Her zaman işlerin yolunda gideceğini zannettikleri için bilgi örgütleri olmaya da çok uzaktırlar. İş görenler, sorunları çözmede ve daha verimli şekilde işlerini yapma konusunda bilgi paylaşmamaktadırlar (Barutçugil,2002:42). Örgütsel hafızanın asıl amacı her bilgiyi saklamak olmamalıdır. İhtiyaç duyulacak bilgileri saklamak, bilgi çöplüğünün oluşumuna engel olacaktır. Bilgi karmaşasından korunmak adına örgüt için herhangi bir anlam ifade etmeyen ve gelecekte kullanılmaya uygun olmayan bilgilerin saklanması tavsiye edilmemektedir.

Örgütsel öğrenme kavramı ise yönetim alanının diğer bir önemli konusudur. Öğrenme, kişinin bilgilerinin davranış ve tutumlarını etkilediği zaman gerçekleşir. Öğrenme bireyde gerçekleşen kalıcı değişimler olarak tanımlanmaktadır (Özden,2014:14). Örgütler öğrenme ile gerekli olan bilgileri depolayabilmekte ve geliştirebilmektedir, Dolayısıyla değişime daha çok adapte olarak hatalarını da tekrarlamamaktadır (Durmuş, 2011:39).

Öğrenme ile gerekli bilgileri depolayabilen ve geliştirebilen örgütler bu depolamayı örgütsel hafıza sistemleri ile yapmaktadır. Yani örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme kavramları birbirini destekleyen, biri arttığında öbürü de artış gösteren kavramlardır. Bu tez çalışması örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenmenin arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Örgütsel hafızada yaşanan bir artış örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir.

Türkçe alanyazında örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenmeyi birlikte ele alan çalışmalara rastlanmamış olup, her iki kavramı ayrı ayrı ele alan araştırmalara çalışmada yer verilmiştir. Örgütsel hafıza konusunda yayınlanmış dört adet tez bulunmaktadır. Kılıç (2007) örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi yüksek lisans tezinde incelemiştir. Şen (2014) örgütsel hafızanın örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisini doktora tezinde incelemiştir. Karabal (2015) örgütsel hafıza sistemi ve bir model önerisi vererek karar verme üzerindeki rolünü doktora tezinde incelemiştir. Arvas (2015) bilgi yönetimi ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiyi

yüksek lisans tezinde incelemiştir. Bu tez çalışması ise literatüre bilgi kaynağı sağlayacak olan örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Örgütsel öğrenme konulu yayınlanmış 129 tez bulunmaktadır. Bu tezlerden örgütsel öğrenme konulu olup bu araştırmanın içeriğine uygun olanlar ele alınmıştır. Ancak daha önceden dile getirildiği üzere, bu tezler arasında doğrudan örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza arasındaki ilişki incelenmemiştir. Bununla birlikte Yılmaz (2008)'in çalışmasında örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü araştırılmıştır. Araştırmacı, örgütsel öğrenmenin bilgi ve enformasyon ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yoşumaz (2008) ise işletmelerde bilgi teknolojileri kullanımındaki etkinliklerle örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bilgi teknolojileri kullanımındaki etkinliğin örgütsel öğrenmeyi etkilediğini ortaya koymuştur. Mert (2017), kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Mert (2017)'nin çalışması içerik itibarıyla bu tez çalışmasına en yakın çalışmadır. Araştırmacı bu çalışmasında Kurumsal duygusal hafızanın, firma başarısı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasında güçlü ilişkilerin olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası alan yazında birçok araştırmacının örgütsel öğrenme ve örgütsel hafızanın birbirini besleyen kavramlar olduğu belirtilirken (Hatami, Galliers ve Huang, 2003: 77; Koornneef ve Hale, 2004; Andriessen ve Fahlbruch, 2004; Argyris ve Schon, 1978; Hedberg, 1981), bazı araştırmacıların ise bu iki kavramın birbiriyle iç içe olmadığını savundukları görülmektedir (Hanvanich, Sivakumar ve Hult, 2006:601). Koornneef ve Hale (2004) ve Andriessen ve Fahlbruch (2004)'a göre, örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme; sorun çözme sürecinde öğrenilenler, ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanılmak üzere saklanmadığında ve aynı sorunla tekrar karşılaşıldığında öğrenme sürecinin tekrar edilmesine yol açmakta ve bu durum oldukça zaman kaybına neden olmaktadır. Öğrenilenler ihtiyaç halinde tekrar kullanılmak üzere geri çağrılmıyorsa etkin bir öğrenme durumu söz konusu olmamaktadır (Koornneef ve Hale, 2004; Andriessen ve Fahlbruch, 2004). Argyris ve Schon (1978) ve Hedberg (1981) 'a göre öğrenmeyi depolamak için hafızanın var olması gerekmektedir, ancak hafıza değişimin önünde engel oluşturabilir (Chang, Choi ve Lee, 2004: 205-206). Örgütsel hafızanın, değişime direnç ve vazgeçme değişkenleriyle birlikte ele alındığı Karabal 'ın (2015) "Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama" başlıklı çalışması, Chang, Choi ve Lee 'nin (2004) bulgularını destekleyerek örgütsel hafızanın değişim üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu tez çalışması, Koornneef ve Hale (2004); Andriessen ve Fahlbruch (2004); Hatami, Galliers, Huang (2003); Argyris ve Schon (1978); Hedberg 'in (1981) bulgularını destekleyerek örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme kavramlarının iç içe olduklarını ortaya çıkarmıştır. Hatami, Galliers ve Huang (2003) çalışmasında kurumsal stratejiler geliştirmede bilgi veya örgütsel hafızanın kullanımı ve

stratejik karar verme etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar bilginin ve örgütsel hafıza veya örgütsel hafıza sistemlerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin ve yönetsel karar süreçlerinin etkililiğinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmuşlardır. Bu çalışmanın bulguları; Örgütsel hafızanın ve öğrenmenin birbiriyle etkileştiği sosyal süreçler ve örgütsel etkinlikler olduğunu doğrulamıştır (Hatami, Galliers ve Huang, 2003:9). Argyris ve Schon (1978); örgütsel hafızanın örgütsel öğrenme sürecinde etkili olduğunu savunmuşlardır. Onlara göre örgütsel hafızada saklanan veriler örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereklidir. İhtiyaç durumunda verilerin tekrar kullanılabilir şekilde depolanması örgütsel öğrenme sürecini etkileyecektir (Argyris ve Schon, 1978, 19). Hedberg'e göre ise örgütsel hafıza, organizasyonun bütününde bilgi işlemenin bilişsel yapısını oluşturmaktadır (Hedberg, 1981, 37). Hedberg'e göre örgütler bilgi, davranışlar, zihin haritaları, normlar ve değerleri depoladıklarında kurumda çalışanlar işten ayrılırlar bile örgüt bilgi kaybına uğramamaktadır (Hedberg, 1981, 6). Örgütsel öğrenme için bilgi işlemenin bilişsel altyapısını örgütsel hafıza oluşturmaktadır. Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği bu tez çalışmasında da bu sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki korelasyon katsayısı olan r değeri 698'dir. Bu korelasyon katsayısı değeri örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişkiyi desteklemektedir. Örgütsel hafıza kullanılmadığında, örgütsel öğrenme sürecinin tekrar edilmesi gerekliliğini bu tez çalışması da desteklemektedir. Araştırmacıların çoğu örgütsel hafızanın 19. Yüzyılının sonlarında Durkheim'in sosyoloji okulunun kolektif hafızayla ilgili araştırmalarından gelen bir kavram olduğunu açıklamaktadır. Ancak yapılan araştırma sonucu örgütsel hafızanın 19. Yüzyıl sonlarında değil, başlarında ortaya çıktığını ortaya koymaktadır. Örgütsel hafıza kavramı Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetimi'nin ortaya çıkmasından etkilenmiştir ve bu dönem 1900'lü yılların başlarına kadar gitmektedir. Bilimsel yönetimin ortaya çıkmasıyla birlikte bireysel hafızadan örgütsel hafızaya geçiş süreci başlamıştır (Argote, 2012:72). Örgütsel hafıza kavramının temeli, bilinenden daha eski bir tarihte atılmıştır. Bireysel hafızadan örgütsel hafızaya geçiş süreci ancak 19. Yüzyılın sonlarına doğru daha etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Örgütsel hafıza kavramını alanyazına ilk kazandıran araştırmacılar Walsh ve Ungson'dır. Walsh ve Ungson, örgütsel hafızanın, bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar ve çevrede taşındığını ortaya koymuşlardır. Daha sonra yapılan araştırmalar da örgütsel hafızanın bireylerde, kültürde, dönüşümlerde, yapılarda ve çevrede taşındığını desteklemiştir. Stein ve Zwass'ın (1995) ise bilgi teknolojilerinin örgütsel hafıza için önemini vurgulamışlardır. Bu çalışmayla birlikte daha önce belgelerde saklanan veriler ilk kez teknolojik olarak bilgisayar ortamında saklanmaya başlamıştır. Bu çalışmanın günümüzdeki örneğini Akgün, Keskin ve Günsel, 2005 yılında Örgütsel Hafıza ile enformasyon teknolojileri arasındaki ilişkiyi inceleyerek yapmışlardır.

Bu tez çalışması “Örgütsel Hafıza ve Örgütsel Öğrenme arasında ilişki var mıdır?” sorusuna odaklanmıştır. Bu tez çalışması sonucunda, örgütsel hafıza ile örgütsel öğrenmenin birbiriyle ilişkili ve aynı zamanda birbirini destekleyen kavramlar olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “sosyo politik bilgi” boyutunu ele alan araştırma sorularına karşılık verilen cevaplarda sosyo politik bilginin örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel hafıza modelini oluşturan “sosyo politik bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenme modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “Fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “Yönetim biçimleri”, “Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayısı sırası ile ,545** ,589** ,564** ,439** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel hafızanın sosyo politik bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıda ayrıntılı olarak yer almaktadır.

- 1- Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sosyo politik bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin ortaya çıkışı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,545** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 2- Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sosyo politik bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “fikir birliği çerçevesinin varlığı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,589** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?

Örgütsel hafızanın “sosyo politik bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “yönetim biçimleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,564** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sosyo politik bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?

Örgütsel hafızanın “sosyo politik bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,439** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “mesleki bilgi” boyutunu ele alan araştırma sorularına karşılık verilen cevaplarda mesleki bilginin örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel hafıza modelini oluşturan “mesleki bilgi” boyutu ile örgütsel

öğrenme modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “Fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “Yönetim biçimleri”, “Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayısı sırası ile ,569** ,582** ,541** ,409** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel hafızanın mesleki bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermiştir.

- 1) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin ortaya çıkışı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,569** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 2) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “fikir birliği çerçevesinin varlığı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,582** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 3) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “yönetim biçimleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,541** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 4) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,409** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “Mesleki ağ” boyutunu ele alan araştırma sorularına karşılık verilen cevaplarda mesleki ağın örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel hafıza modelini oluşturan “mesleki ağ” boyutu ile örgütsel öğrenme modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “Fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “Yönetim biçimleri”, “Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayısı sırası ile ,567** ,606** ,553** ,487** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel hafızanın mesleki ağ alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermiştir.

- 1) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki ağ” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin ortaya çıkışı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,567** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 2) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki ağ” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “fikir birliği çerçevesinin varlığı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,606** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 3) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki ağ” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “yönetim biçimleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,553** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 4) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “mesleki ağ” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,487** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafıza modelini oluşturan “Sektörel bilgi” boyutunu ele alan araştırma sorularına karşılık verilen cevaplarda sektörel bilginin örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel hafıza modelini oluşturan “sektörel bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenme modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “Fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “Yönetim biçimleri”, “Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayısı sırası ile ,466** ,497** ,472** ,393** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel hafızanın sektörel bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermiştir.

- 1) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sektörel bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin ortaya çıkışı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,466** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- 2) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sektörel bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “fikir birliği çerçevesinin varlığı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,497** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 3) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sektörel bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “yönetim biçimleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,472** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 4) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “sektörel bilgi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,393** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafıza modelini oluşturan “Örgütün geçmişi” boyutunu ele alan araştırma sorularına karşılık verilen cevaplarda örgütün geçmişinin örgütsel öğrenme düzeylerine bağlı olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel hafıza modelini oluşturan “örgütün geçmişi” boyutu ile örgütsel öğrenme modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “Fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “Yönetim biçimleri”, “Bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayısı sırası ile ,535** ,530** ,581** ,464** olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, örgütsel hafızanın örgütün geçmişi bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuçlar aşağıdaki araştırma sorularına cevap vermiştir.

- 1) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin ortaya çıkışı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “örgütün geçmişi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin ortaya çıkışı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,535** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 2) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “Fikir birliği çerçevesinin varlığı” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “örgütün geçmişi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “fikir birliği çerçevesinin varlığı” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,530** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- 3) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “yönetim biçimleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “örgütün geçmişi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “yönetim biçimleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,581** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
- 4) Örgütsel hafıza alt boyutu olan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenme alt boyutu olan “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” arasında ilişki var mıdır?
 - Örgütsel hafızanın “örgütün geçmişi” boyutu ile örgütsel öğrenmenin “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutu arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan korelasyon analizi sonucu 0,464** korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “sosyo politik bilgi boyutu” ile örgütsel öğrenmenin modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “yönetim biçimleri”, “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki korelasyon katsayıları sırasıyla ,545** ,589** ,564** ,439** olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, örgütsel hafızanın sosyo politik bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenmenin alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Sosyo politik bilgi boyutu içerisinde yer alan araştırma sorularına verilen cevapların, örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Çalışanların örgütte bir fikri nasıl olgunlaştıracağını bilmeleri, kuruma uygun olan davranışları kimin sergilediğinin farkındalığı, çalışanları kurumla uyumlu hale dönüştürecek kişisel özelliklerin farkındalığı, fikirlerin gerçekleştirilmesi için kimin desteğine ihtiyaç duyulduğunu bilmeleri ve kurumdaki bilgi sahibi kişilerin neyi bildiklerini bilmelerinin örgütsel öğrenme sürecine pozitif yönde etki sağladığı görülmektedir.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “mesleki bilgi” ile örgütsel öğrenmenin modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “yönetim biçimleri”, “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları sırasıyla ,569** ,582** ,541** ,409** olarak bulunmuştur. Bu istatistiksel veriler örgütsel hafızanın mesleki bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Mesleki bilgi boyutu içerisinde yer alan araştırma sorularına verilen cevapların, örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Çalışanların, mesleğini verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrenmiş olmaları, mesleğin gerektirdiği işlerde uzmanlaşmaları, mesleklerinin çalıştıkları kuruma özgü yanlarının farkındalıkları, meslekleri ile ilgili görevlerin neler gerektirdiklerinin farkındalıkları örgütsel öğrenme sürecini pozitif yönde etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “örgütün geçmişi” ile örgütsel öğrenmenin modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “yönetim biçimleri”, “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları sırasıyla ,535** ,530** ,581** ,464** olarak bulunmuştur. Bu istatistiksel veriler örgütsel hafızanın örgütün geçmişi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Örgütün geçmişi boyutu içerisinde yer alan araştırma sorularına verilen cevapların, örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Kurumun geçmişte hangi hatalardan zarar gördüğünün ve kurumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlıklarının bilinmesi, geçmişteki önemli dönüm noktalarının neler olduğunun farkında olunması, geçmişte önemli hatalardan kimin sorumlu tutulduğunun bilinmesi ve kurumun başlıca başarısının ne olduğunun farkında olunması, örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “mesleki ağ” ile örgütsel öğrenmenin modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “yönetim biçimleri”, “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları sırasıyla ,567** ,606** ,553** ,487** olarak bulunmuştur. Bu istatistiksel veriler örgütsel hafızanın mesleki ağ alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Mesleki ağ boyutu içerisinde yer alan araştırma sorularına verilen cevapların, örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Çalışanların faydalı öneriler almak için kimin desteğine ihtiyaç duyduklarını ve sektör bilgisi ile ilgili doğru haberlerin kimden alabileceklerini bilmeleri ve karşılıklı mesleki paylaşımda bulunacakları ortak gruplarının olması, örgütsel öğrenme düzeyini etkilemektedir.

Örgütsel hafızanın modelini oluşturan “sektörel bilgi” ile örgütsel öğrenmenin modelini oluşturan “bilginin ortaya çıkışı”, “fikir birliği çerçevesinin varlığı”, “yönetim biçimleri”, “bilginin kurumsallaşması ve genişletilmesi prosedürleri” boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları sırasıyla ,466** ,497** ,472** ,393** olarak bulunmuştur. Bu istatistiksel veriler örgütsel hafızanın sektörel bilgi alt boyutu ile örgütsel öğrenme alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Sektörel bilgi boyutu içerisinde yer alan araştırma sorularına verilen cevapların, örgütsel öğrenme düzeyi üzerinde etkili olduğu istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Çalışanların sektördeki benzer kuruluşların performansını ve sektördeki diğer kuruluşların nasıl çalıştığını bilmeleri, örgütsel öğrenme düzeyini etkilemektedir.

Bu tez çalışmasında bilişim ve iletişim sektöründe 6 yıl ve üzeri çalışanların, örgütsel hafıza düzeylerinin 5 yıl ve altında çalışanlara göre daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bilişim ve iletişim sektöründe çalışma süresi 5 yıl ve altı olan kişi sayısı 135 kişi, ortalama 5,3926,

standart sapma 1,05607, ortalamanın standart hatası 0,09089, p değeri 0,005 ve t değeri -2,853'dir. 6 yıl ve üzeri kişi sayısı ise 127 kişi, ortalama 1,14560, standart sapma 1,14560, ortalamanın standart hatası 0,10166, p değeri 0,005 ve t değeri -2,846'dır. Bu değerler 6 yıl ve üzeri çalışanların örgütsel hafıza düzeylerinin güçlü olması örgütsel hafızanın zaman geçtikçe güçlendiğini ortaya koymaktadır.

Örgütler bilgi edinimini 3 yöntemle yapabilirler. Bunlar; doğrudan deneyim yoluyla bilgi edinmek, başkalarının deneyimine dayalı bilgi toplayabilmek ve örgütün kendi hafızasını kullanarak bilgi edinmektir (Tippins & Sohi, 2003: 749). Bir örgütün hafızasının içeriği, edinilen pazar bilgilerinin içeriğinde ve nasıl yorumlandığında önemli rol oynamaktadır. Örgütsel hafıza örgütlere bilgi kaynağı sağlamak ve onların gelişimini desteklemektedir.

Literatür bölümünde bahsedilen Tippins & Sohi (2003)'nin çalışmasında, hafızanın örgütsel öğrenme sürecinde iki önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu iki önemli rolün birincisi, hafızanın üretken öğrenme süreçleri ile değişim için temel oluşturmasıdır. İkincisi ise hafızanın aranan bilginin türünü ve nasıl analiz edildiğini etkileyerek öğrenme sürecinde önemli bir role sahip olmasıdır. Dolayısıyla hafızanın öğrenme sürecinde büyük bir etkiye sahip olduğu bu tez sonucunda ortaya konmuştur.

Akgün, Keskin ve Günsel (2005), yaptıkları çalışmada örgütsel hafıza ve enformasyon teknolojileri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir ve diğer araştırmacılara örgütsel öğrenme, örgütsel zekâ, örgüt kültürü gibi kavramlarla da çalışmaların daha kapsamlı hale getirilmesini önermişler ve bu çalışmaların literatüre önemli katkı sağlayacağını savunmuşlardır. Dolayısıyla bu tez çalışması, örgütsel hafıza ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyerek literatüre katkı sağlamış olmaktadır.

KAYNAKLAR

- [1]. Abel, M. H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of knowledge management*, 12(6), 15-30.
- [2]. Ackerman, M. S. (1998). Augmenting organizational memory: a field study of answer garden. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 16(3), 203-224.
- [3]. Akgün A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2005). Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler. *Yönetim ve ekonomi dergisi* 12(2), 1-14
- [4]. Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- [5]. Akgün, A.E. & Keskin H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gebze Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1, 175-186.
- [6]. Akgün, A.E., Keskin, H. & Byrne, J. (2012). The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness, 29(3), 432-451.
- [7]. Alanoğlu, M. (2014). *Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*. Fırat üniversitesi: Elazığ.
- [8]. Alavi, M. & Leidner, D.E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(7), 1-25
- [9]. Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- [10]. Anand, V., Manz, C. C., & Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of management review*, 23(4), 796-809.
- [11]. Andriessen, J. E., & Fahlbruch, B. (Eds.). (2004). *How to manage experience sharing: from organisational surprises to organisational knowledge*. Holland: Elsevier.
- [12]. Argote, L. (2012). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge*. Springer Science & Business Media.
- [13]. Arslan, R., & Demirci, K. (2015). Örgütlerde öğrenen örgüt kültürüne ilişkin algıların örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve kamu kurumunda bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 43, 24-36.
- [14]. Atak, M., & Atik, İ. (2007). Örgütlerde sürekli eğitimin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisi: hava kuvvetleri komutanlığı sürekli eğitim modeli örneği. *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-69.
- [15]. Avcı, U. (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- [16]. Ayazlar, G. (2012). *Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- [17]. Ayden, C. (2001). *Öğrenen organizasyonlar: Türkiye’de çok uluslu şirketlerle yapılan iş ortaklıklarında bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- [18]. Ayden, C., & Düşükcan, M. (2004). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(4), 120-139.

- [19]. Aydın, A.Ç. (2017). Şirketinizin “Kurumsal Hafızası” Kimin Elleriinde?. 27.04.2017 tarihinde <http://aydancag.com/sirketinizin-kurumsal-hafizasi-kimin-ellerinde/> adresinden alınmıştır.
- [20]. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [21]. Barton, L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. USA: Harvard Business School Press.
- [22]. Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- [23]. Bayam, B.Y. (2016). *Örgütsel öğrenme sürecinde, örgüt kültürünün, çalışanların öğrenen örgüt algılarına etkisi: güres group*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- [24]. Begona Lloria, M. & Moreno Luzon, D. (2014). Organizational Learning: Proposal Of An Integrative Scale And Research Instrument. *Journal of Business Research*.
- [25]. Berridge, M.S. (2012). *Organizational Memory And Project Development: A Case Study Examining How A Small Business Uses Its Organizational Memory When Making Project Development Decisions*. Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Amerika.
- [26]. Berthon, P., Pitt, L. F., & Ewing, M. T. (2001). Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 135-150.
- [27]. Braham, B. J. (1995). *Creating a learning organization*. California: Crisp Publications.
- [28]. Brooking, A. (1999). *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management*. London.
- [29]. Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- [30]. Cangelosi, V.E., & Dill, W.R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative science quarterly*, 175-203.
- [31]. Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning: A sociological model. *Management learning*, 36(2), 131-147.
- [32]. Chang, D.R. & Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 61(1), 13-23.
- [33]. Chang, J., Choi, B., & Lee, H. (2004). An organizational memory for facilitating knowledge: an application to e-business architecture. *Expert Systems with Applications*, 26(2), 203-215.
- [34]. Conklin, J. (2001). Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. *Group Decision Support Systems*, 1, 41.
- [35]. Croasdell, D. T. (2001). "IT's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management* 18(1), 8-11.
- [36]. Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 69.
- [37]. Çam, S. (2002). *Öğrenen organizasyon ve rekabet üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- [38]. Çelik, V. (2014). *Örgütsel öğrenme kapasitesi, yenilik ve finansal performans ilişkisi: dönüşümcü liderliğin ılımlatıcı etkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Gebze.
- [39]. Çokluk, O., Sekercioglu, G., & Buyukozturk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları. *Ankara: Pegem Yayıncılık*.
- [40]. Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

- [41]. Dalay, İ. (2013). Benchmarking (Kıyaslama). 31.05.2017 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/benchmarking-kyaslama.html> adresinden alınmıştır.
- [42]. Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. USA: Harvard Business Press.
- [43]. Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge.
- [44]. Dinçmen, M. (2010). Bilgi yönetimi ve uygulamaları. *Papatya Yayıncılık*.
- [45]. Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- [46]. Dunham, A. & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The learning organization*, 21(2), 126-145.
- [47]. Durmuş, V. (2011). *Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel öğrenmeyle olan ilişkisi: ankara ilinde bulunan askeri hastanelere yönelik bir çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [48]. Ellis, S., Caridi, O., Lipshitz, R., & Popper, M. (1999). Perceived error criticality and organizational learning: an empirical investigation. *Knowledge and Process Management*, 6(3), 166-175.
- [49]. Farrell, M. A. (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 38-51.
- [50]. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- [51]. Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- [52]. Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- [53]. Gülseçen, S. (2012). *Bilgi ve bilginin yönetimi*. İstanbul: Papatya Yayınları.
- [54]. Güneş, M. (2012). *Uyap bilgi sistemlerinin bilgiyi yaratma, koruma ve transfer etme açısından adalet bakanlığı çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecine etkisinin incelenmesi: uzman kullanıcılar üzerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- [55]. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis. 1998. *Upper Saddle River*.
- [56]. Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G.T.M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600.
- [57]. Hatami, A., Galliers, R.D., & Huang, J. (2003). Exploring the impacts of knowledge (re) use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions: A longitudinal case study, *In null* (p. 110b). IEEE.
- [58]. Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design*, 1(1), 3-27.
- [59]. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- [60]. Jennex, M. E., & Olfman, L. (2003). Organizational memory. In *Handbook on Knowledge Management*, 1-25.

- [61]. Jöreskog, K.G., & Sorbom, D. (1996). LISREL 8 reference guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International .
- [62]. Kaçmaz, R., & Barutçu, E. (2016). Takım halinde öğrenme ve takım temelli proje çalışmaları üzerine eğitim kurumlarında alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2). 363-380.
- [63]. Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- [64]. Kalkan, V.D. (2006). Öncülleri ve sonuçlarıyla işletmelerde örgütsel öğrenme süreci. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 86-104.
- [65]. Karabal C. (2016). *Değişim mühendisliğinde yeni parametreler, değişim yönetimi, değişime direnç ve örgütsel hafıza ilişkileri*. İstanbul.
- [66]. Karabulut, K. (2010). Öğrenen organizasyonlar. 30.05.2017 tarihinde <http://kaankarabulut.blogcu.com/ogrenen-organizasyonlar/7938311> adresinden alınmıştır.
- [67]. Karagöz, Y., & Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim becerileri değerlendirme ölçeğinin faktör analizi metodu ile geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21.
- [68]. Kılıç, T. (2007). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*. Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- [69]. King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer, Boston,
- [70]. Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım. 151-162.
- [71]. Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- [72]. Koornneef, F., & Hale, A. (2004). Organisational learning and theories of action. *EJH Andriessen et B.*
- [73]. Kransdorff, A. (1998). *Corporate amnesia*. Oxford: Butterworth, Heinemann.
- [74]. Külcü, Ö. (2010). Belge yönetiminde yeni fırsatlar: Dijitalleştirme ve içerik yönetimi uygulamaları. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 290-331.
- [75]. Lehner, F. & Maier, R. K. (2000). How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?. *Information Systems Frontiers*, 2(3), 277-298.
- [76]. Li, H.(2006). An Exploration Of The Relationship Between Organizational Structure And Organizational Memory Using Simulation, (ss.1-160). California: Claremont.
- [77]. Li, Z., YeZhuang, T., & ZhongYing, Q. (2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (ss. 1-10). Hawaii International Conference, China.
- [78]. Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of management journal*, 52(4), 822-846.
- [79]. Limon, İ. (2016). Örgütsel hafıza ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8-19
- [80]. Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 27(5), 877-903.

- [81]. MA.Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- [82]. Machado, C., & Davim, J.P. (2014). *Transfer and Management of Knowledge*. Great Britain and the United States: ISTE Ltd.
- [83]. McMaster, M. D. (1997). The Intelligence Advantage: Organising for Complexity. *Long Range Planning*, 2(30), 311.
- [84]. Melgar, A. & Corro, L. (2016). A framework for organizational memory management of research projects in institutions of higher education, Information Systems and Technologies (CISTI), 2016 11th Iberian Conference on (ss. 1-5). Las Palmas, Spain.
- [85]. Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [86]. Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research*, 91-106.
- [87]. Moorman, C., & Miner, A.S. (2004). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- [88]. Morrison, J., & Weiser, M. (1996). A research framework for empirical studies in organizational memory. In *Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 3, pp. 178-187). IEEE.
- [89]. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. İngiltere: Oxford university press.
- [90]. Ömür, Y.E. (2014). *Lise yöneticilerinin yenilik yönetme becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- [91]. Öneren, M. (2012). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- [92]. Özdemir, S. (2010). 'To err is human, but to persist is diabolical': Loss of organizational memory and e-learning projects. *Computer & Education*, 55(1), 101-108.
- [93]. Özden, M.C. Örgütsel hafıza ve öğrenme (t.y.). 15.03.2017 tarihinde <http://www.mcozden.com/is-hukuku-ozluk-isleri/102-egitim-yonetimi/232-oerguetsel-hafiza-ve-oegrenme> adresinden alınmıştır.
- [94]. Özden, Y. (2014). *Öğrenme ve öğretme*. Ankara: Pegem akademi.
- [95]. Özgen, H., KILIÇ, K. C., & KARADEMİR, B. (2004). Öğrenmenin kurumsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2).
- [96]. Özorhon, B. (2004). *Organizational memory in construction companies: a case-based reasoning model as an Organizational learning tool*. The Middle East Technical University, Ankara.
- [97]. Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonların kültürel çerçevesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 37-78.
- [98]. Pollitt, C. (2000). Institutional amnesia: A paradox of the 'information age'?. *Prometheus*, 18(1), 5-16.
- [99]. Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management learning*, 31(2), 181-196.
- [100]. Seçer, İ. (2015). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- [101]. Seçer, İ., Halmatov, S., & Gençdoğan, B. (2013). Duygusal tepkisellik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlilik alışması. *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 82.
- [102]. Senge, P., Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. England: Longman
- [103]. Senge, P.M. (1990). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- [104]. Senge, P.M. (2016). *Beşinci disiplin: öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması* (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan & B. Pala) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları (Özgün alışma 1993).
- [105]. Seymen, O.A., & BOLAT, T. (2002). *Örgütsel öğrenme*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- [106]. Sisaye, S., & Birnberg, J.G. (2012). *An organizational learning approach to process innovations: the extent and scope of diffusion and adoption in management accounting systems*. USA: Emerald Group.
- [107]. Slater, S.F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 59, 63-74.
- [108]. Stein, E. W. (1995). Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal Of Information Management*, 15(2), 17-32.
- [109]. Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- [110]. Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.
- [111]. Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: Mediating role of team learning. *Journal of Economics & Management*, 26, 107.
- [112]. Stijn, E., & Wensley, A. (2001). Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 181-194.
- [113]. Stoyko, P. ve Fang, Y. (2007). *Lost & found: a smart-practice guide to managing organizational memory*. Canada School of Public Service.
- [114]. Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk psikoloji yazıları*, 3(6), 49-74.
- [115]. Şimşek, M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- [116]. Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- [117]. Teare, R. E. (1998). Developing a curriculum for organizational learning. *Journal of workplace learning*, 10(2), 95-121.
- [118]. Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). It competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic management journal*, 24(8), 745-761.
- [119]. Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri*. Fırat Üniversitesi: Elazığ.
- [120]. Tsang, E. W. (1999). Internationalization as a learning process: Singapore MNCs in China. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 91-101.
- [121]. Tuomi, I. (1999, January). Data Is More Than Knowledge: Implications Of The Reversed Knowledge Hierarchy For Knowledge Management And Organizational Memory. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 12-pp). IEEE.

- [122]. Türkay, O. (2007). *Pazara dayalı örgütsel öğrenme: konaklama işletmelerinde pazara dayalı örgütsel öğrenmeyi belirleyen değişkenler ve pazarlama performansına etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Samsun.
- [123]. Türkay, O. (2011). Örgüt belleğinin kapsamı ve etkileri üzerine nitel bir araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 1(2), 7-28.
- [124]. Walsh, J.P. & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- [125]. Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- [126]. Yates, J. (1990). For the record: The embodiment of organizational memory, 1850-1920. *Business and Economic History*, 172-182.
- [127]. Yavuz, M. (2014). *Kriz hazırlık yeteneğinde örgütsel öğrenmenin rolü ve firma performansına etkileri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- [128]. Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- [129]. Yeo, R. (2005). Implementing organizational learning initiatives: Insights from Singapore organizations–part I. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 19(2), 5-7.
- [130]. Yıldırım, E. (2006). *Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zeka: Teori ve bir uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- [131]. Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü*. Ankara Üniversitesi. Ankara.
- [132]. Yılmaz, M. (2011). Bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme ilişkisi: kavramsal bir yaklaşım. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 46, 313-332.

EKLER

EK-1 ANKET FORMU

ÖRGÜTSEL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu “örgütsel hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevapların doğruluğu, araştırmamızın bilime katkı sağlayabilmesi açısından önemlidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Cemile ÇELİK

Yüksek lisans öğrencisi Sevgi DEMİR

Tel: 0534 672 6304

E-Mail:sevgidemir14@gmail.com

Bölüm:1

Lütfen kişisel özellikleriniz ve çalışma hayatınızla ilgili fikir edinmek için oluşturulmuş bu bölümde ilgili kutucuğu [X] işareti koyarak belirtiniz.

Yaşınız	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri
Cinsiyetiniz	☐ Erkek ☐ Kadın
Öğrenim düzeyiniz	☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora
Çalıştığınız kurum adı	
Kurumdaki Göreviniz	
Sektördeki görev süreniz (yıl)	☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21-25 yıl arası ☐ 26 yıl ve üzeri
Kurumdaki çalışma süreniz (yıl)	☐ 5 yıl ve altı ☐ 6-10 yıl arası ☐ 11-15 yıl arası ☐ 16-20 yıl arası ☐ 21-25 yıl arası ☐ 26 yıl ve üzeri

Bölüm: 2 Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelere eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bu kuruma uygun olan davranışları kimin sergilediğini bilirim.							
Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.							
Kurumun tarihindeki önemli hatalarından kimin sorumlu tutulduğunu bilirim.							
Mesleğimle ilgili faydalı öneriler almak için kime gideceğimi bilirim.							
Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.							
	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumumda alınan önemli kararlardan kimin sorumlu olduğunu bilirim.							
Kurumsal kararların farklı departmanlar için ne anlama geldiğini bilirim.							
Kurumun geçmişte hangi hatalardan zarar gördüğünü bilirim.							
Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.							
Mesleğimin çalıştığım kuruma özgü yanlarını bilirim.							
Sektördeki benzer kuruluşların performansını bilirim.							
Kurumumda kimin neyi bildiğiyle ilgili fikre sahibim.							
Bölümümdeki dokümanlar amaca uygun bir şekilde organize edilmiştir.							
Sektör bilgisi ile ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.							
Karşılıklı mesleki paylaşımda bulunabileceğim ortak bir grubum var.							
Kurumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.							
Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.							
Bu sektördeki diğer kuruluşların nasıl çalıştığını bilirim.							
Bu kurumun en önemli başarısının ne olduğunu bilirim.							
Kurumumdaki kişileri kurumumla uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.							
Kurumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.							
Bir fikrin gerçekleştirilmesi için kurum içerisinde kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.							

Bölüm: 3 Lütfen aşağıda yer alan ifadelerle ne ölçüde katıldığınızı ifadenin karşısına [X] işareti koyarak belirtiniz. Araştırmamızın amacına ulaşabilmesi için bütün ifadelerle eksiksiz cevap verilmesi gerekmektedir.

	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kurumumdaki çalışanlar, olayları yeni ve farklı bir açıdan görebilmek için geleneksel bakış açısından ödün verebilirler.							
Kurumumdaki çalışanlar, meslektaşlarının ve çalışma arkadaşlarının düşünme ve davranma biçimlerini anlamaya çalışır.							
Kurumun dokümanları ve veri tabanları, çalışanlara işlerini etkili bir şekilde yapmaları için gerekli bilgileri sağlar.							
Çalışma grupları, problem çözme amacıyla, farklı çözümler üretmek için bir araya gelir.							
Çalışma grupları, üzerinde çalıştıkları alanlarla ilgili konularda ortak bir anlayışa sahiptir.							
Toplantılarda tüm katılımcıların bakış açılarına önem verilir.							
Bilgi sistemleri bireylerin bilgi paylaşımına açıktır.							
Kurum, iyi uygulamaların farklı departmanlar tarafından paylaşılmasına izin veren bir işleyişe sahiptir.							
Çalışma grupları diyalog yoluyla bilgi ve tecrübelerini paylaşır.							
Kurumda çalışanlardan öneri almak, bunları toplamak ve kendi içinde dağıtmak amacıyla belirli prosedürler uygulanmaktadır.							
Kurumdaki yeni gelişmeler hakkındaki toplantılar önceden tespit edilen yerde ve düzenli olarak yapılır.							
Kurum, tüm çalışanları kurumun gelişimi hakkında bilgilendirmek amacıyla, düzenli olarak bir rapor hazırlar.							
Kuruluşun prosedürleri ve süreçleri el kitabı, broşür veya benzeri bir kitapçıkta yer almaktadır.							
Kurum, deneyimlerin ve bilgilerin daha sonraki bir tarihte de kullanılmasını sağlayan veritabanları sunmaktadır.							
Kurum çalışanlarının önerileri, genellikle tüm süreçlere dâhil edilir.							
İnsan kaynakları yönetimi sistemi, çalışanları ödüllendirme sistemi ile motive ederek bilgi paylaşımını destekler.							
Öğrenmeyi teşvik etmek için diğer işletmeler ile birliktelikler oluşturulur ve ağlar kurulur.							
Üniversiteler veya diğer teknolojik araştırma merkezleri ile öğrenmeyi teşvik etmek için anlaşmalar yapılmaktadır.							

EK-2 ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZNİ

Örgütsel Hafıza Çalışması

Sevgi Demir
Hocam merhaba. Ben Sevgi Demir. Yüksek lisans öğrencisiyim. Örgütsel hafıza konusunda çalışıyorum. Sizin "Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması" makale

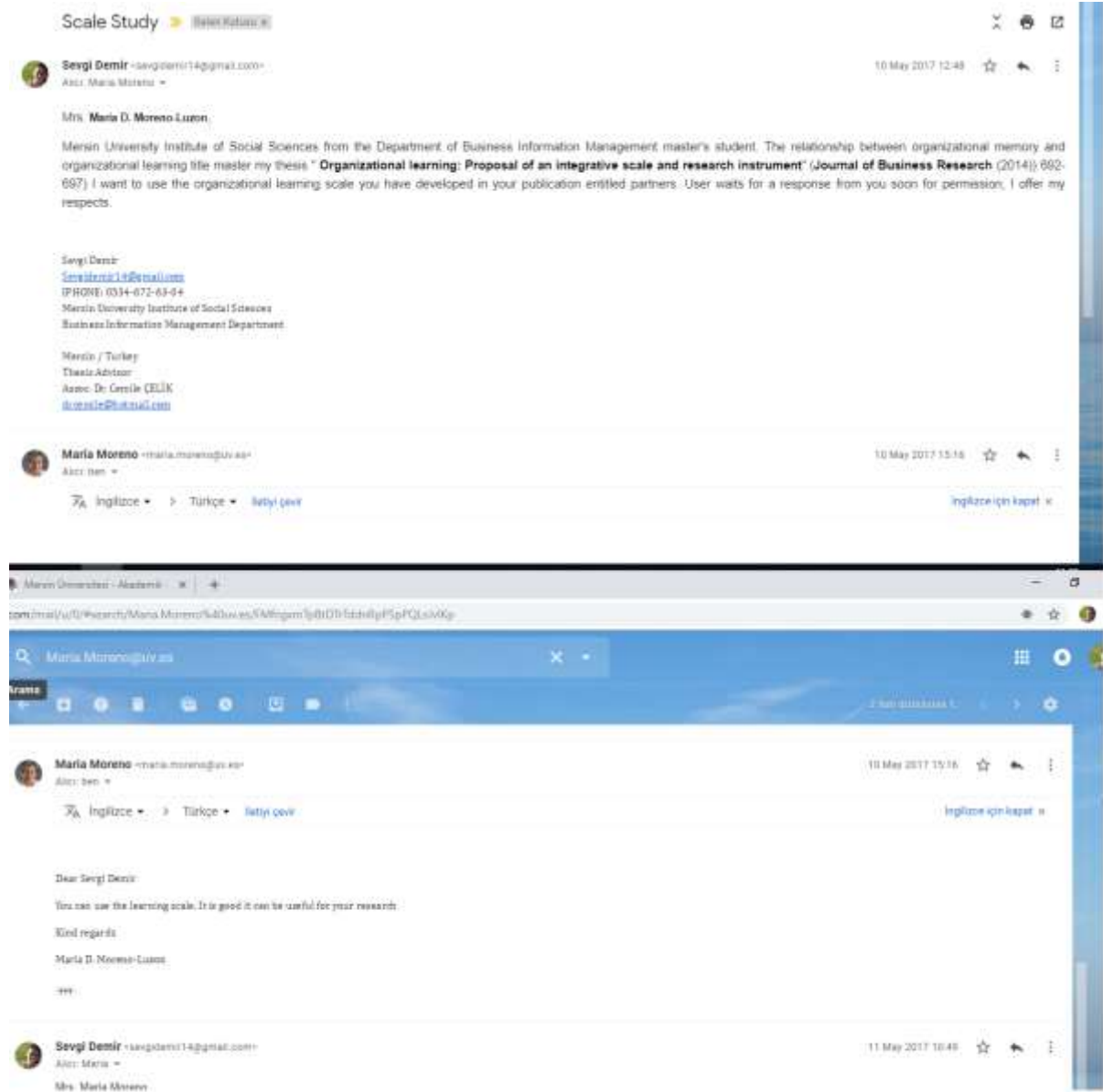
İbrahim LIMON
Alooo ben *
Sayın Sevgi Demir;
Öncelikle çalışmalarınızda başarılar dilerim. Ölçeğin son hali ektedir. Uygun şekilde anıta bulunarak ölçeği kullanabilirsiniz.
İyi çalışmalar...

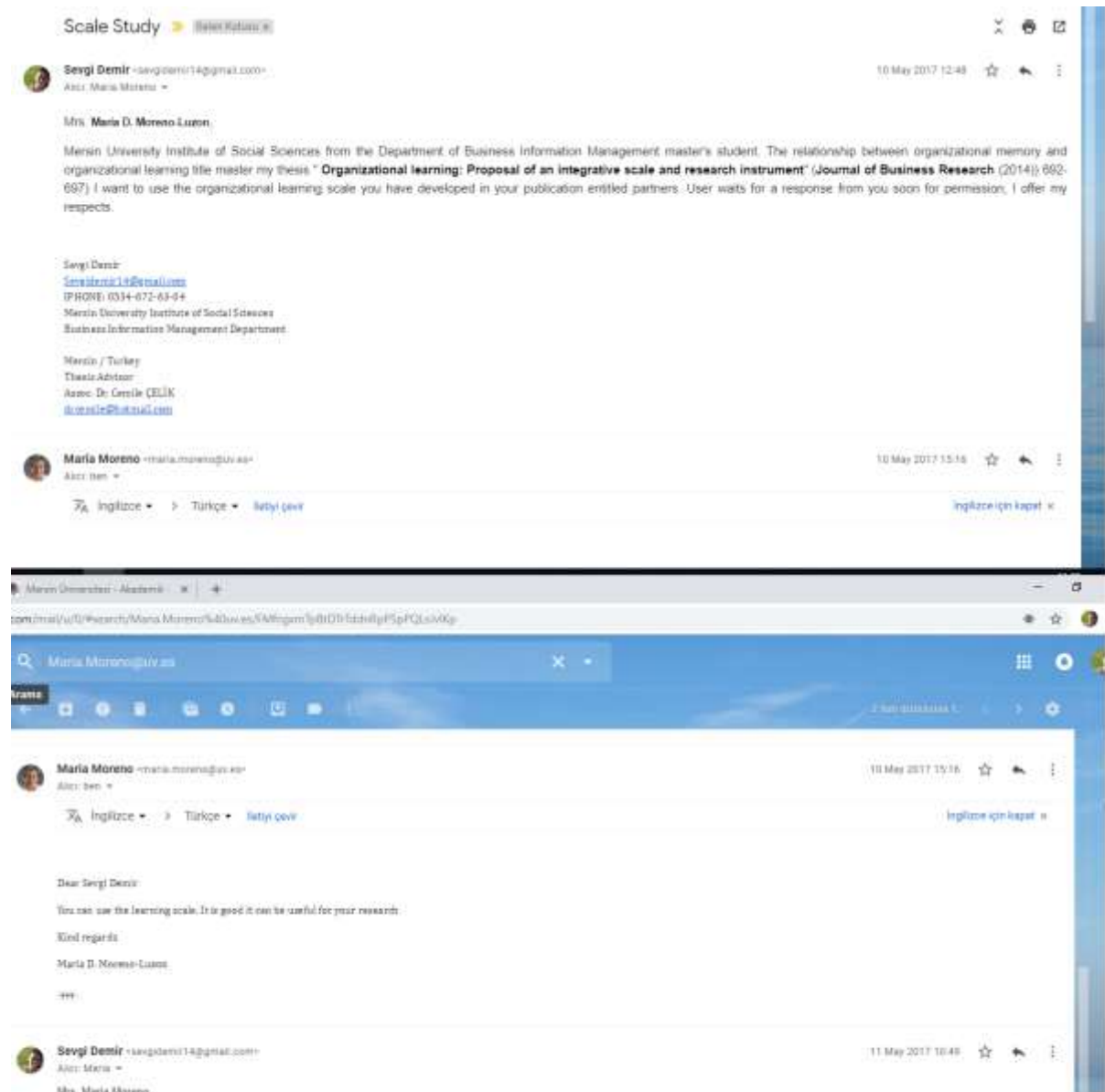
From: Sevgi Demir <sevgidemir14@gmail.com>
Sent: Friday, February 3, 2017 1:55 PM
To: ibrahim@hotmail.com
Subject: Örgütsel Hafıza Çalışması

Hocam merhaba. Ben Sevgi Demir. Yüksek lisans öğrencisiyim. Örgütsel hafıza konusunda çalışıyorum. Sizin "Örgütsel Hafıza Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması" makalenizi okudum. Sizden ricam Türkçe'ye uyarlanmış halini bana gönderebilir misiniz? Şimdiden çok teşekkür ediyorum. İyi çalışmalar dilerim.

[Belli kısaltma] Tüm dosyayı görüntüle

EK-3 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÖLÇEĞİNİN KULLANIM İZNİ





ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Sevgi DEMİR
Doğum Tarihi : 11.08.1991
E-mail : sevgidemir14@gmail.com

Öğrenim Durumu :

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2010-2014
Yüksek Lisans	İşletme Bilgi Yönetimi	Mersin Üniversitesi	2015-2019