

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ORGANİZASYONLARDA KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ETKİSİ



Dr. Gözde MERT

artikol
yayincılık

Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?

ORGANİZASYONLARDA KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ETKİSİ

Dr. GÖZDE MERT

.....

.....

.. / .. / 20 ..

artikol
yayincılık

Kitabın Adı
Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi

Yazarlar
Dr. Gözde MERT

Artikel Yayıncılık No: 115
ISBN 978-605-68572-4-9
1. Basım: Ağustos - 2018

Kapak, Düzenleme, Ofset Hazırlama
Gözde Mert

Baskı ve Cilt:
Mutlu Basım Yayın
Davutpaşa Cad. Güven İş Merkezi. C Blok No: 256
Topkapı / Zeytinburnu / İstanbul
0212 577 72 08
Matbaa Sertifika No: 18569

Artikel Yayıncılık bir Karadeniz Kitap Ltd. Şti. markasıdır.

KARADENİZ KİTAP LTD. ŞTİ.
Koşuyolu Mah. Mehmet Akfan Sok. No: 67/3
Kadıköy - İSTANBUL
Tel: 0 216 428 06 54 Fax: 0 216 327 18 45
e- mail: info@artikelyayincilik.com
<http://www.artikelyayincilik.com>
Yayıncı Sertifika No: 19708

Copyright © Bu kitabın tüm hakları yazara aittir. Akademik etik kurallara bağlı kalınarak yapılacak olan alıntılar ve tanıtım amacıyla yapılacak olan kısa alıntılar dışında, yazarın yazılı izni alınmadan, tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla, basımı, yayımı, kopyalanması, çoğaltımı veya dağıtımı yapılamaz.

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Mert, Gözde

Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi

Dr. Gözde MERT

1. Basım AĞUSTOS 2018, 188 s. 160x245mm

Kaynakça var, izin yok.

ISBN 978-605-68572-4-9

1. Kurumsal Duygusal Hafıza 2. Örgütsel Öğrenme 3. Firma Yenilikçiliği

Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi

Bu çalışma, Beykent Üniversitesi'nde, Dr. Gözde MERT tarafından hazırlanan “Kurumsal Duygusal Hafıza ile örgütsel ğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezinin, kitap haline getirilmiş şeklidir. Kitap içeriğinde yer alan tüm bilgi ve veriler, bu tez kapsamında yapılan çalışmalardan oluşturulmuştur.

*Kurumsal duygusal hafıza;
işgörenin kalbine ve
zihnine girmek yoluyla;
hafızasının
en ince, en hassas ve en güçlü
noktasını oluşturmaıdır.*

Gözde MERT

*Aradığın şey o kitaplarda değil,
Aradığın şeyi okuyarak bulamazsın.*

*Sende eksik olan şeyi,
gözlerinle tamamlayamazsın.*

*Aradığın şeyi Dünya'da arayacaksın,
Aradığın şeyi yüreğinle bulacaksın.*

*Dünya'da ki:
Tüm kitaplar,
Tüm hesaplar,
Akıl oyunları,
Sayfalarca laflar,
Sevginin yerini tutamaz.*

*Okuyarak öğreneceksin,
Ama severek anlayacaksın.*

Şemsi Tebrizi

Başlarken ...

Organizasyonlarda Kurumsal Duygusal Hafıza Etkisi adlı bu kitap; “Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?” başlığı altında yayınlamakta olduğum bir seri kitabımın beşincisidir.

Modern Çağ, silah ve baskı makinasının bulunmasıyla başlamıştır. Silah; feodal yapının egemenliğini ortadan kaldırmıştır. Baskı makinası ise bilgiyi, dünyaya yaymıştır. Bunların sonrasında ise tüccar sınıfının hakimiyeti ile yaygın bilginin birleşimi, bir sonuç olarak modern toplumu ortaya çıkartmıştır. 14 ncü ve 20 nci yüzyıllar arasında, uluslar ve insanlar arasındaki üstünlük, bilimsel teknolojilerin kullanılması sonucunda kazanılmıştır.

Önceden, teknoloji, sermaye ve fabrika gibi etmenler, örgütleri ayakta tutarak, onlara zenginlik getirmiştir. Günümüzde ise başarı ve zenginlik, kişilerin; bilgi, deneyim, anlayış ve yetenekleri üzerinde gerçekleşmektedir. İnsan, örgütün merkezinde yer almaktadır. Günümüzde yapılan bilimsel çalışmaların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasını ve böylece teknolojik gelişmelerin devam etmesine olanak sağlamaktadır. Teknolojik değişimler, işletmelerde; üretim, bilgi alma ve haberleşme teknolojilerini etkileyerek, gelişmektedir.

Teknolojinin getirdiği ilerleme karşısında ödenen bedel ise insanların değişmek zorunda olmasıdır. Günümüz iş yerinde; yeni örgütlenme biçimleri, yeni gözetim yolları, yeni ödül yapıları ve çok sayıda başka değişimlerin yapılması konusu, artık bir zorunluluk halini almıştır. Bu husus, işletmeleri; yapılması en zor olan bir konuyu, yapmaya zorlamaktadır: Bu husus ise: Dünü

korumaktan çok, artık dünü hemen terketmektir. Çünkü, teknolojik determinizm görüşüne göre; örgütlerin kaderi, teknolojik gelişme tarafından belirlenmektedir ve bunu engelleyecek bir güç henüz dünyada yoktur.

Ülkelerin genel karakterini; tarım, endüstri ve hizmet gelirleri ve bunların oranı belirlemektedir. Eskiden; tarım, endüstri, hizmet şeklinde sıralanan gelirler, günümüzde ise; hizmet, endüstri, tarım olarak sıralanmaktadır. Buradan, teknoloji sahipliği ve teknoloji kullanımının; ekonomik gelişmişlik ve yüksek hayat standartını işaret ettiğini, kolayca ifade edebiliriz.

Bir işletmenin amacı, müşteri yaratmaktır. Yöneticilerin amacı ise; toplumun gereksinimlerini, karlı iş fırsatlarına dönüştürmektir. İşletmeler bu amacı gerçekleştirmek için; teknoloji, hammadde, enerji ve iş gücü kullanırlar. Bir işletmenin en değerli gücü ise onun insan kaynağıdır.

Bir örgüt, kurumsal duygusal hafıza sayesinde; yapıtlarında, maddi yaşamı aydınlatma yeteneği kazanır. Bir yönetici, kurumsal duygusal hafızanın farkında olmadan yaşayabilir ve bir örgütü yönetebilir. Ancak yönetici, kurumsal duygusal hafızanın farkında olursa bir başka yaşar ve örgütünü bir başka yönetir. Kurumsal duygusal hafıza, kelebek etkisine sahiptir. Kurumsal duygusal hafızayı anlamayanlar için kurumsal duygusal hafıza, bir günlük bir hiçlik; anlayan bireyler içinse koskoca bir ömürdür. Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını bilmek demektir.

Kitabın ilk üç bölümünde, kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliği konularındaki yazın ortaya konmuştur. Dört, beş ve altıncı bölümde ise yapılan alan çalışmasından, bilimsel olarak elde edilen bulgular, detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Bu eserin; tüm okuyuculara, akademik dünyaya ve iş hayatına faydalı olmasını diliyorum.

Dr. Gözde MERT
İstanbul, Ağustos 2018

*Bir şey yap,
Güzel olsun.*

*Çok mu zor?
O vakit güzel bir şey söyle.*

*Dilin mi dönmüyor?
Güzel bir şey gör,
Veya güzel bir şey yaz.*

*Beceremez misin?
Öyleyse güzel bir şeye başla,
Ama hep güzel olsun.*

*Çünkü her insan ölecek yaşta,
Sakın geç kalma.*

Şemsi Tebrizi

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ	9
TABLolar LİSTESİ	16
ŞEKİLLER LİSTESİ	17

BİRİNCİ BÖLÜM

HAFIZANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. HAFIZA KAVRAMI	21
2. BİREYSEL HAFIZA KAVRAMI	22
2.1. Bireysel Hafızanın Tanımı	22
2.2. Bireysel Hafızanın Aşamaları	23
2.2.1. Kodlama	23
2.2.2. Depolama	24
2.2.3. Hatırlama	24
2.3. Bireysel Hafızanın Türleri	25
3. BİREYSEL DUYGUSAL HAFIZA KAVRAMI	25
4. KURUMSAL HAFIZA KAVRAMI	29
4.1. Kurumsal Hafızanın Tanımı	29
4.2. Kurumsal Hafızanın Türleri	31
5. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	33
5.1. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı	33
5.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı	41
5.3. Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurum Faaliyetleri Üzerindeki Rolü	45
5.4. Kurumsal Duygusal Hafızanın Yapısı	54
5.4.1. Duygusal Tecrübe Seviyesi	56
5.4.2. Duygusal Tecrübe Birikimi	56
5.4.3. Duygusal Tecrübe Yayılımı	57

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖĞENMENİN

KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI	61
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TÜRLERİ	64
2.1. Tek Döngülü Öğenme	64
2.2. Çift Döngülü Öğenme	65
2.3. İkincil Öğenme (Öğrenmeyi Öğenme)	67

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
FİRMA YENİLİKÇİLİĞİNİN
KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ**

1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI	71
2. YENİLİKÇİLİK TÜRLERİ	77
2.1. Ürün Yenilikçiliği	80
2.2. İşlem Yenilikçiliği	82
2.3. Pazarlama Yenilikçiliği	83
2.4. Organizasyonel Yenilikçilik	87
2.5. Teknolojik Yenilikçilik	90
2.6. Hizmet Yenilikçiliği	97

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI**

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	103
2. ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME	104
2.1. Kurumsal Duygusal Hafıza İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler	104
2.2. Kurumsal Duygusal Hafıza İle Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler	106
2.3. Kurumsal Duygusal Hafıza İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	107
2.4. Örgütsel Öğrenme İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler .	108
2.5. Firma Yenilikçiliği İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler.	109
2.6. Kurumsal Duygusal Hafıza İle Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü	111
2.7. Kurumsal Duygusal Hafıza İle Firma Performansı İlişkisinde Firma Yenilikçiliğinin Rolü	112

**BEŞİNCİ BÖLÜM
METODOLOJİ VE UYGULAMA**

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	115
1.1. Ölçekler	115
1.2. Örneklem	116
2. ANALİZ VE SONUÇLAR	117
2.1. Demografik Özellikler	118
2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği	119
2.3. Korelasyon Analizi	130
2.4. Hipotez Test Sonuçları	133
2.4.1. Temel Model Analizi	133
2.4.2. Ara Değişken Etkisinin Analizi	136

2.4.3. Araştırma Modeli Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler	139
3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	140
SONUÇ	149
KAYNAKÇA	157
EKLER	
EK-1 : KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ANKETİ	173

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1	Öğrenme Düzeyleri 67
Tablo 2	Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler 118
Tablo 3	Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Faktör Analizi 120
Tablo 4	Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Faktör Analizi .. 121
Tablo 5	Firma Yenilikçiliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi . 122
Tablo 6	Firma Performansı Ölçeğine Ait Faktör Analizi . 123
Tablo 7	DFA İçin Uyum İyiliği Kriterleri 123
Tablo 8	Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları 124
Tablo 9	Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları 125
Tablo 10	Firma Yenilikçiliği Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları 126
Tablo 11	Firma Performansı Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları 126
Tablo 12	Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri 127
Tablo 13	DFA – Faktör Yükleri 127
Tablo 14	Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları 130
Tablo 15	Korelasyon Analizi 131
Tablo 16	Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları 135
Tablo 17	Ara Değişken Etkisi 137
Tablo 18	Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler 139

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1	Hafıza 22
Şekil 2	Bireysel Hafızanın Türleri 26
Şekil 3	Bireysel Duygusal Bellek 28
Şekil 4	Örgütlerin Valığını Sürdürmesi 29
Şekil 5	Tom Stewart'a Göre Bilgiyi İşlemek 30
Şekil 6	Kurumsal Hafızayı Üreten Motor 31
Şekil 7	Kurumsal Hafıza 31
Şekil 8	Kurumsal Duygusal Hafıza Türleri 32
Şekil 9	Duygular ve Örgütsel Hayat 34
Şekil 10	Kurumsal Hafıza 37
Şekil 11	Kurumsal Duygusal Hafıza 37
Şekil 12	Yeo (2007) Göre Duygusal Deneyim 38
Şekil 13	Kurumsal Yapılar ve Duygular 38
Şekil 14	Kurumsal Duygusal Hafızanın Ortaya Çıkması 39
Şekil 15	Kurumların Duygusal Deneyimlerinin Etkisi 40
Şekil 16	Duygusal Olaylar ve Deneyimlerin Yayılımı 42
Şekil 17	Duygusal Olay Nedenleri 43
Şekil 18	Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı 44
Şekil 19	Kurumsal Duygusal Hafıza 45
Şekil 20	Örgütlerde Duygusal Kapasitenin Ortaya Çıkması ... 46
Şekil 21	Duyguların Bilgi ve Örgüt Alışkanlıkları ile Oluşması 47
Şekil 22	Bildirimsel ve İşlevsel Hafızanın Firma Yenilikçiliğine Etkisi 50
Şekil 23	Yöneticilerin Duygusal Tecrübe Paylaşımı İçin Çalışma Alanlarını Yapılandırması 51
Şekil 24	Kurumsal Duygusal Tecrübelerin Çalışma Ortamına Aktarılması 53
Şekil 25	Kurumsal Duygusal Hafızanın Faydaları 54
Şekil 26	Kurumsal Duygusal Hafıza Boyutları 55
Şekil 27	Liao vd.'ne (2008) Göre Öğrenme 62
Şekil 28	Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Öğrenme 63
Şekil 29	Amiri vd.'ne (2010) Göre Öğrenme 63
Şekil 30	Argyris ve Schön'e (1978) Göre Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması 64

Şekil 31	Tek ve Çift Döngülü Öğrenme	66
Şekil 32	Drucker'a (1985) Göre Yenilikçilik	71
Şekil 33	Liao vd.'ne (2007) Göre Yenilikçilik Tanımı	72
Şekil 34	Adair'e (2008) Göre Yenilikçilik	73
Şekil 35	Imai'ye (1994) Göre Yenilikçilik	74
Şekil 36	Damanpour'a (1991) Göre Yenilikçilik	74
Şekil 37	Drucker'a (2010) Göre Yenilikçilik	75
Şekil 38	Yenilikçiliğin Aşılması	76
Şekil 39	Firma Yaşı ve Yenilikçilik	76
Şekil 40	Yenilikçilik Türleri	77
Şekil 41	Johne'a (1999) Göre Ticari Gelişmeyle İlgili Olan Yenilikçilik Türleri	78
Şekil 42	Son Yenilikçilik Çalışmaları	79
Şekil 43	En Yaygın Yenilikçilik Sınıflandırması	80
Şekil 44	Oslo Kılavuzuna (2005) Göre Ürün Yenilikçiliği	81
Şekil 45	Cooper'a (1979) Göre Yenilikçiliğin Boyutları	82
Şekil 46	Oslo Kılavuzuna (2005) Göre İşlem Yenilikçiliği	83
Şekil 47	Mevcut Pazarın Özellikleri	84
Şekil 48	Pazarlama Yenilikçiliği	85
Şekil 49	Womack vd.'ne (1990) Göre Satma ve Pazarlık Sistemi	86
Şekil 50	Skuza ve Woldu'ya (2012) Göre Organizasyonel Yenilikçilik Çalışmaları	87
Şekil 51	Davis'e (1977) Göre Ehliyetli Önder Gerekliliği	89
Şekil 52	Drucker'a (2010) Göre Hızlı Gelişme ve Büyüme ...	90
Şekil 53	Drucker'a Göre Teknoloji Yönetimi	91
Şekil 54	Davis'e (1977) Göre Teknolojiye Uyum Gösterme ...	93
Şekil 55	Kobu'ya (2008) Göre Teknoloji Yönetimi	94
Şekil 56	Teknolojik Yenilikçilik	94
Şekil 57	Teknolojik Yenilikçiliğin Önemi	96
Şekil 58	Teknolojik İşlem Yenilikçiliğinde Örgütlerarası Perspektif: Üç Aşama	97
Şekil 59	Baggozzi'ye (1992) Göre Hizmet Yenilikçiliğinin Azalmasının Etkileri	99
Şekil 60	Araştırma Modeli	103

BİRİNCİ BÖLÜM

BİRİNCİ BÖLÜM

HAFIZANIN

KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. HAFIZA KAVRAMI

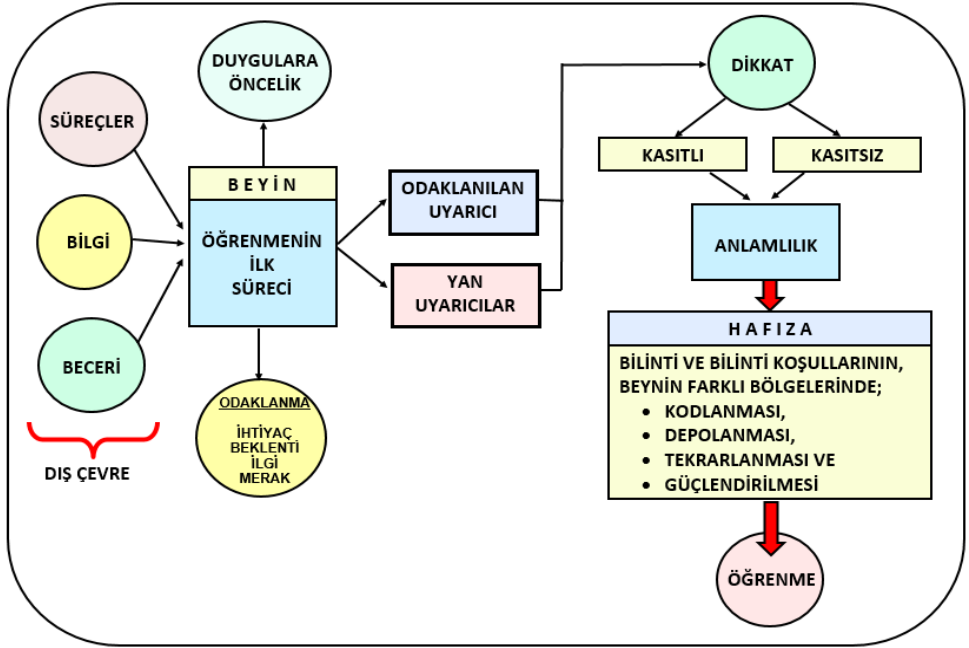
Bellek ve hafıza kelime olarak tanımı: “yaşantıları, öğrenilen konuları, bunların geçmişle ilişkisini bilinçli olarak anlık saklama gücü, akıl hafıza” ve “bir bilgisayarda, programı, değişmeyen verileri, yapılacak iş için gerekli olan ara sonuçları toplayan bölüm” şeklinde yapmaktadır (Türkçe Sözlük, 1983, s. 139). Hafıza; deneyim sonucu kazanılan bilginin, aradan geçen süre içinde zihinde tutulmasıdır. Hafıza; bir düşünce işlemiyle davranışlardan soyutlayarak, kavram haline getirdiğimiz bir niteliktir. Hafıza bir kavramdır ve tüm kavramlar soyut olduğundan dolayı doğrudan gözlenemez, bununla birlikte kavramlar zihinde inşa edilir ve zihnen kavranır (Mert, 2017a, s. 19).

Bellek; çevreden alınan bilgilerin, kalıcı hale getirilmesidir (Madi, 2014, s. 5). İnsan hafızası doğal olarak; hatırlar, unuttur ve yanılır. İnsan hafızasının, bir kayıt cihazı gibi aynen kayıt ederek tutan bir sistemi yoktur. İnsanın hafızası, hayatta kalmayı sağlayacak şekilde çalışır. İnsan zihni, deneyimler yaşarken, duyularından gelen izlenimleri, kopyalar gibi aynen saklamaz. Çünkü bu şekilde yapılacak olan kayıt, problem çözmeyi sağlamaz. Bu kayıtları; geçmişteki bilgilerine, o andaki ihtiyaçlara, ilgili olan durumlara ve gelecek düşüncelerine göre yorumlayarak, seçer, karar verir, kısaltır, birleştirir ve özümleyer. Bu şekilde kaydedilen bilgi, zihnin kendi işine yarayacak şekilde yapmış olduğu bir düzenlemedir. Kayıt edilen bu bilgiler pasif değildir; zihin onlara, gerektiğinde kullanacağı şekilde anlam verir. Algılanan olaylar ve durumlar için bir karar verilir. Bu karar hafızada tutulmaktadır. Karara ait izlenimler ise hiç hafızada tutulmamaktadır. İnsan hafızası bütün izlenimlerin depolandığı bir yer değil, biyolojik bir yapıdır. Bu biyolojik ortamda, sadece zihin süzgecinden geçirilen ve biçimlendirilen özümsemiş bilgiler tutulur (Özakpınar, 2012, s. 11-13).

2. BİREYSEL HAFIZA KAVRAMI

2.1. Bireysel Hafızanın Tanımı

Yaptığımız her şey bizim hafızamızdır. İnsan beyni, bir anlam arayıcısıdır. Dış dünyadaki bilgi, bilinti ve uyarıcılar; duyu organları tarafından algılanır ve beyinde öğrenmenin ilk safhası başlamış olur. Öğrenme, hangi duyu organı ile başlamışsa onunla devam eder. Beyin öğrenirken, kasıtlı ve kasıtsız bir biçimde, öğrenmektedir. Beyin duygulara önem vermekte; ihtiyaç, beklenti, ilgi ve merak alanlarına odaklanmaktadır. Beyin, anlamlı olanları seçerek öğrenmektedir. Anlamı olmayan öğrenmenin hatırlanması, kullanılması ve ondan zevk alınması mümkün değildir. Beyin, başkalarıyla iletişime geçerek, duyarlar aracılığı ile elde ettiği bilgi ile birlikte ve onun koşullarını da kodlar. Beyinde; uyarıların, duygusal ve güdüsel önemini ortaya koyan yapılar bulunmaktadır. Vücudumuzda olup, biten her şey, beynin farklı bölgelerinde depolanmakta ve denetlenmektedir (Şekil 1) (Mert, 2017a, s. 97).



Şekil 1. Hafıza

Kaynak: Mert, Organizasyonlarda Bireysel Hafıza, s. 98, 2017(a).

Canlılar, çevrelerine uyum sağlamak yoluyla hayatta kalırlar. Deneyimlerin bir neticesi olarak, davranışlarımızı değiştiririz. Yeni deneyimlerin bir sonucu olarak, sinir sistemi içinde değişiklikler meydana gelmektedir. Hafıza, zihin tarafından işlev kazandırılan bir süreçtir. Zihin, davranışları ortaya koyan çok karmaşık süreçlerin, bir sistem içinde koordinasyonlu işleyişine denmektedir. Bu süreçler, belirli prensiplere göre düzgün ve ahenkli olarak, bir bütünlük içinde gerçekleşmektedir (Mert, 2017a, s. 98-99).

Öğrenme, davranış değişikliği ile sonuçlanan deneyimlerin bir sonucu olarak, bilginin depolanmasıdır. Öğrenme, edinilen bilgi ve beceri sürecidir. Bellek ise gelecek için akılda tutulan bilgi ve becerilere ait bir süreçtir. Öğrenme, bir bellek yaratıldığında, tekrarlandığında veya güçlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır (Madi, 2014, s. 116).

2.2. Bireysel Hafızanın Hafızanın Aşamaları

Öğrenmede en önemli husus, bellektir. Öğrenme ve bellek; kodlama, depolama ve geri getirme olarak süreçlere ayrılabilir. Bu aşamalardan birinde oluşan sorun, unutmaya sebep olabilir. Öğrenme gerçekleştiğinde bilgi, beynin farklı yerlerindeki bellek alanlarında depolanmaktadır. Her bir beyin hücresi, toplam belleğin çok küçük bir parçasını tutmaktadır. Bellek yolu, her kullanıldığında, daha çok güçlenmektedir. Ne kadar çok kullanılırsa, bellek alanı o kadar çok güçlenmektedir. Bilgi işleme; bilginin kodlanması, depolanması ve geri getirme süreçlerinden oluşmaktadır (Terry, 2013, s. 351-438).

2.2.1. Kodlama

Kodlama; bilginin kazanımına, bir bellek izinin ilk oluşumuna karşılık gelmektedir. Kodlama iki safhada gerçekleşmektedir. İlk aşama: kazanım (acquisition) ve ikinci aşama: sağlamlaştırma (consolidation) (McGill ve Beaty, 2002). Kodlama, tekrarlama, imgeleme ve anlamlılıktan etkilenir. Özümseyerek yapılan tekrar, mevcut olan bilgiyle bağlantı kurma ve ayırt edici hatıralar oluşturma yoluyla daha iyi bir hatırlama gerçekleştirilir. İçinde bir anlam bulunan materyal, daha iyi kodlanabilmektedir. Kodlama işlemi,

materyalin sunulma biçiminden de etkilenir (Sahakian ve Morein-Zamir, 2007).

2.2.2. Depolama

Depolama, beyinde bilginin kazanım ve sağlamlaştırma süreçlerinden sonra, sürekli olan bir kayıt haline getirilmesidir (Gazzaniga vd., 2002, s. 203). Depolama, bilinen birtakım içeriklerin, belli bir zamanda ve belli bir ortamda vuku bulduğunun hafızaya kaydedilmesidir (Özakpınar, 2012, s. 98). Öğrendiğimiz her şey, beyinde kalıcı olarak depolanır. Bellekte depolanan bilgiler, hiyerarşik bir yapıdadır. Bellekteki bir maddenin bağlantılı olduğu madde kısa süre önce hatırlandıysa, o madde daha hızlı tanınır. Hatırlayamamak, bilginin bellekten silindiği anlamına gelmemektedir. Hatırlayamamak, bilgiye erişmede bir sorun yaşandığına işaret etmektedir (Terry, 2013, s. 500-506).

2.2.3. Hatırlama

Hatırlama, zihnin özelliklerinden biri olup, diğer zihin özellikleri gibi beynin ana yapısında ve kalıtsal özellikler olmasını gerektirmez. Bu yeteneğe doğuştan sahibiz (Alder, 2000, s. 119). Hatırlama; öğrenilen bir davranışı ya da bilinçli bir sunum ve gösterim yapmak için; beyinde depolanmış bir haldeki bilgiyi tekrar kullanmaktır (Gazzaniga vd., 2002, s. 303). Normal olarak, hatırlayabildiklerimizden çok daha fazla öğrendiğimiz bilgi vardır. Hatırladıklarımız sadece erişilebilir olan bilgilerdir. Korku ve endişe gibi durumlarda yaşanan duygusal uyarılmalar, hatırlama sürecini olumsuz olarak etkilemektedir (Tulving ve Pearlstone, 1966).

Bir şeyi öğrenirken, daha sonra hatırlamak için de kodlamalar yapmak, geri getirmeyi kolaylaştırır. Bunu ileriye doğru bellek ile gerçekleştiririz. İleriye doğru hatırlama, bir ipucuna bağlı değildir. İleriye doğru hatırlama; “kendiliğinden hatırlama” ya da “hatırlamayı hatırlama”yı içerir. Bu şekilde hatırlama, doğru zamanda geri getirmeyi sağlayan içsel bir uyarana bağlıdır. Daha sonra bir şey yapmayı hatırlamak, ileriye doğru hatırlamaktır (Mantyla, 2003).

2.3. Bireysel Hafızanın Türleri

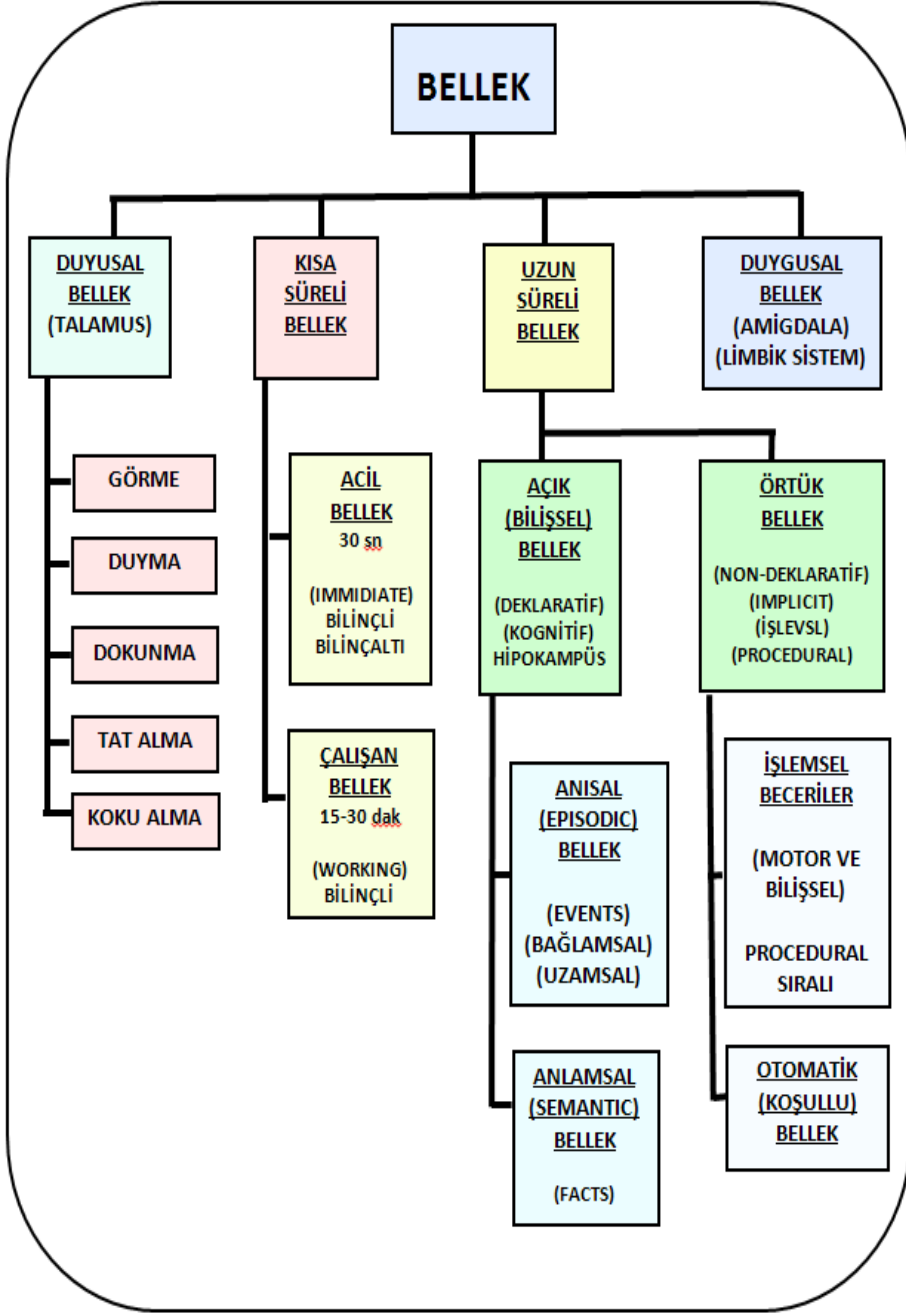
Bellek; zamansal, içerik ve oluşum açısından ele alınarak farklı sınıflandırmaya tutulmuştur. Bu sınıflandırma Şekil 2’de görülmektedir (Bknz. Mert, 2017a).

3. BİREYSEL DUYGUSAL HAFIZA KAVRAMI

Bir şarkı duyulduğunda, o şarkının nerede, kiminle, nasıl söylendiğini ve en son ne zaman dinlendiği hatırlanabilir. Okul, hastane vb. yerlere gidildiğinde, önceki anılar yani anısal bellek tekrar canlanmaktadır. Okul arkadaşları hatırlanmaya çalışıldığında, anlamsal bellek tetiklenmektedir. Arkadaşlar derin izler bırakmışsa, duygusal bellek hemen harekete geçer ve çok net hatırlamalar yapılır.

Bellek türlerinin en güçlüsü ve en etkileyicisi duygusal bellektir. Beyin, her zaman duygulara öncelik vermektedir. Bilgi beyine girdiğinde, talamusa ulaşır ve amigdala hemen o bilgiyi kapar. Bilgi tehlikeli bir duruma işaret ediyorsa, amigdala vücudu kapsayan stres hormonlarını yaymaya başlar (Sprenger, 1999, s. 54). Kortizol gibi stres hormonlarının yayılması, bilgi transferinin kesilmesine ve açık bir şekilde düşünmeye engel olabilir. Bu şekilde, tüm bellek hatları bloke olmaktadır. Duygusal bellek, diğer bellek hatlarını tetiklemektedir.

Beyinde birçok alanın bağlantı kurarak oluşturduğu ağ sistemlerinden emosyonel ağ, duygusal bellek açısından önemlidir. Emosyonel ifadeler; duygusal ve heyecanlı durumlar olarak tanımlanmaktadır. Yüzdeki emosyonel ifadelerin davranışlar üzerinde önemli bir rolü olduğu saptanmıştır. Yüzdeki ifade çizgileri, el, kol, bacak duruşu gibi görüntüler duygusal durumu uyarmaktadır. Emosyonel ağ; limbik sistem, alın lobu ve ense loblarını içine almaktadır. Amigdala ve kaygı ile ilişkili diğer sistemler, tehdit edici bir durumu belirlediklerinde, frontal alanın görevi olan işleyen belleğin, bu konu üzerinde yoğunlaşmasını sağlarlar.



Şekil 2. Bireysel Hafızanın Türleri

Kaynak: Mert, Organizasyonlarda Bireysel Hafıza, s. 112, 2017(a).

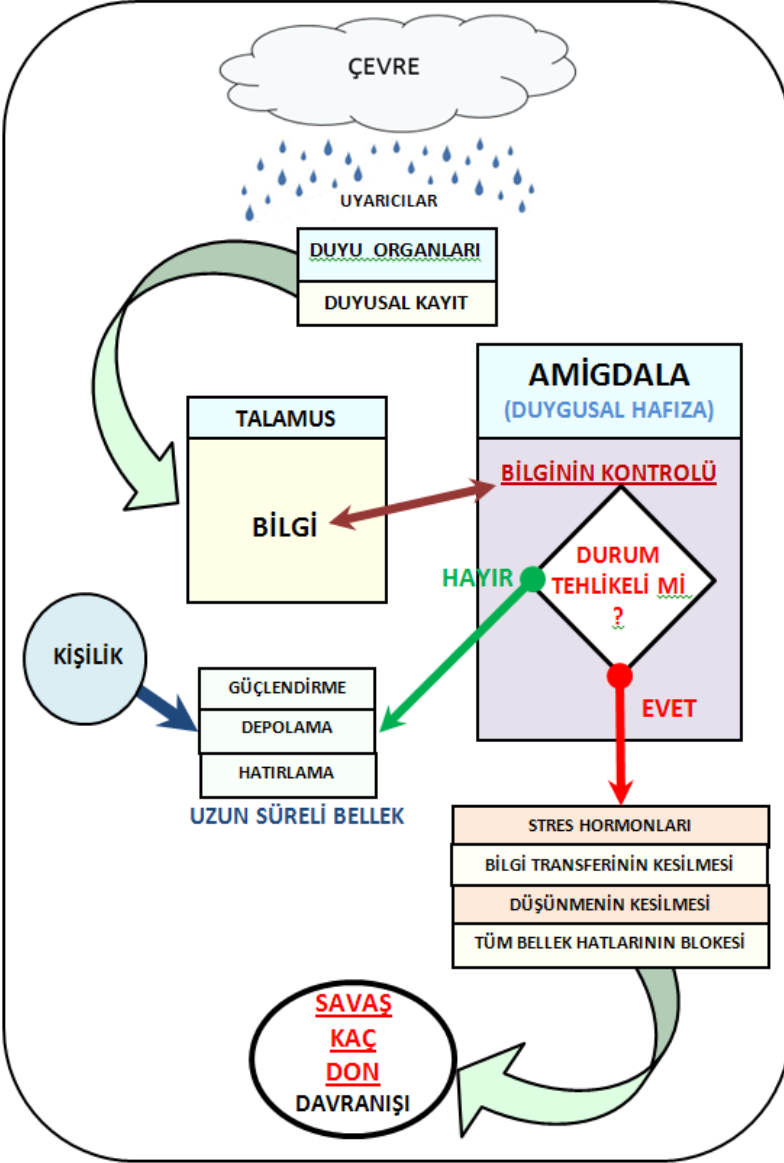
İşleyen bellek, hipokampus ile birlikte gelen uyarının içeriğini değerlendirir. Stres oluşturan durumlarda, hipokampus aktif hale gelir. Beyin, tehdit altında olduğunu düşünürse ya da yeni durumu anlayamaz ve ne yapacağına karar veremezse, kaygı durumu ortaya çıkar. Amigdala uzun süre uyarıldığında, eski haline gelmesi uzun zaman alır. Böyle durumlarda sürekli kaygı durumu yaşanır. Hipokampus (KSB) ile prefrontal korteks (akıl yürütme, dikkat gösterme) sürekli kaygı durumlarında iyi çalışamaz. Bu durumda prefrontal korteks, amigdalayı kontrol edemez, panik atak ve fobiler gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkar. Bütün kültürlerde olan temel emosyonlar; sevinç, üzüntü, öfke, korku, tikslenme ve şaşkınlıktır (Madi, 2014, s. 99-101). Çalışma belleği kapasitesini, kaygı durumu olumsuz olarak etkilemektedir. Kaygı ve olumsuz düşüncelerin, sınırlı kaynakları harcayarak, olumsuz durum ortaya çıkardığı saptanmıştır (Ashcraft ve Krause, 2007).

Duygusal bellek, kişisel özelliklerimizle ilgilidir. Kişisel özelliklerimiz ve algıdaki seçiciliğimiz, bilginin uzun süreli belleğimize kaydedilip-kaydedilmeyeceğine karar vermemizde çok etkilidir. Kişisel özelliklerimiz ve bilinçli aklımız, birlikte bir sünger gibi hareket ederek; neyi alacağına, neyi almayacağına, neyi depolayıp-depolamayacağına karar vermektedir (Şekil 3).

Yüksek düzeyde olan duygusal olaylar, nötr olaylardan daha iyi ve daha net olarak hatırlanır. Birey duygusal bir ortama girdiğinde, dikkatini, bulunduğu durumun bazı yönlerine odaklar ve bunları belleğe işler. Duygusal stres yaratan durumlar, amigdalayı tetikler ve uzun süreli bellek oluşumunu etkiler. Duygusal olayların ayırıcı bir niteliği vardır. Yani duygusal olaylar gündelik, sıradan deneyimler değildir. Duygusal olaylar; üzerinde konuşulan, düşünülen ve iyi tekrarlanan ve iyi özümlenen olaylardır. Duygular; dikkat, genel uyarılmışlık düzeyi, ayırt edicilik ve özümleme geri getirmeyi kolaylaştırmaktadır (Christianson vd., 1991). Şaşırtıcı, duygusal ve en önemli olaylara ilişkin canlı bir hatıramızın olması, flaş bellek ile açıklanmaktadır. Flaş bellek, yaşanan duygusal deneyimleri, aynen bir fotoğraf gibi belleğe kodlamaktadır. Bu hatıraların unutulmaya karşı bağışıklığı vardır (Brown ve Kulick, 1977).

Duygusal uyarılma, belleğe kodlamayı kolaylaştırır. Ancak bu bilgilerin hangi ayrıntıda kodlanacağını belirtmez. Bu nedenle, bazı önemli ayrıntılar unutulabilir. Tekrar, bazı deneyimlerde özümlemeye neden olurken, aynı zamanda çarpıtmalara da neden olabilir. Duygunun bellek üzerindeki etkilerine

ve bunların doğruluğuna ilişkin kapsamlı açıklamalar yapmak için henüz az miktarda bilgiye sahibiz (Johnson ve Raye, 1981).



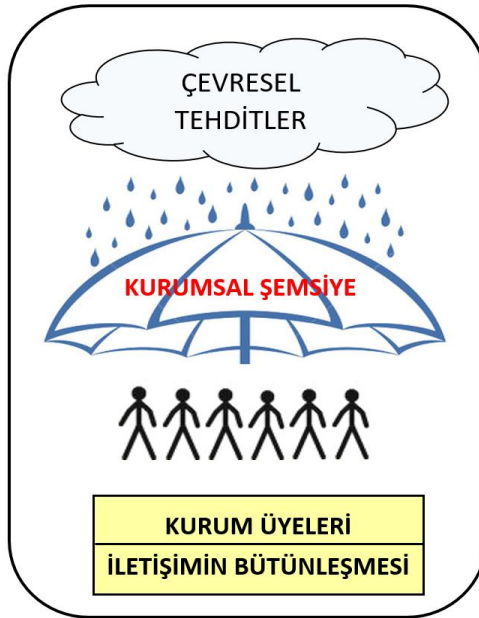
Şekil 3. Bireysel Duygusal Bellek

Kaynak: Mert, Organizasyonlarda Bireysel Hafıza, s. 129, 2017(a).

4. KURUMSAL HAFIZA KAVRAMI

4.1.Kurumsal Hafıza Tanımı

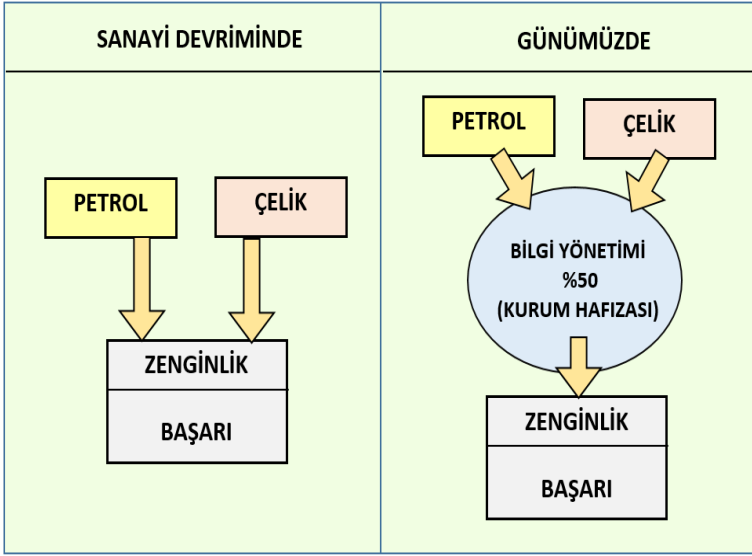
İşletmeler, çevresel tehditlere karşı, kurumsal bir şemsiye oluşturarak, üyelerini bunun altında toplamakta ve aralarındaki iletişimi de bütünleştirmektedir (Şekil 4). Önceden örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan; teknoloji, sermaye ve fabrika gibi etmenlerdi. Bugünün işletmelerinin varlığını sürdürmeyi garanti altına alacak olan gerçek zenginliklerin bu unsurlarla bir araya getirilmesi gerekmektedir. Kitchen ve Schultz'a (2001) göre; 21. yüzyılda başarı ve zenginlik; bireyin bilgi, deneyim, anlayış ve yetenekleri üzerine yoğunlaşmalıdır (Vural vd., 2008, s. 7). İşgücünün yönetiminde ve kullanılmasında ortaya konulan beceri, iş bölümünden ileri gelmektedir (Smith, 2014, s. 5). Örgütler, insanların kendileri için çalıştıkları zamanlarda gevşektir ve kendiliğinden ortaya çıkar. İnsanlar, başkaları için çalıştıkları zamanlarda, işgücünün teşkilatlanması ile örgütler kuvvete dayanır (Durant, 1978, s. 46).



Şekil 4. Örgütlerin Varlığını Sürdürmesi

Kaynak: Mert, Kurumsal Hafıza, s. 23, 2017(b).

Kurumlarda bilginin yönetimi, önemli bir faaliyet haline gelmiştir. Günümüzde, kurum faaliyetleri, ekonomi ve sosyal hayatımızın çoğu, bilgi odaklıdır. Tom Stewart'ın ifade ettiği gibi: Sanayi Devrimi'nin, ham maddeleri; petrol ve çeliktir. Şimdi ise yeryüzünden petrol çıkarmanın maliyetinin %50'sinden fazlası, bilgiyi toplamak ve bilgiyi işlemektir. Satın aldığımızdan ve sattığımızdan daha fazlası bilgidir (Şekil 5).

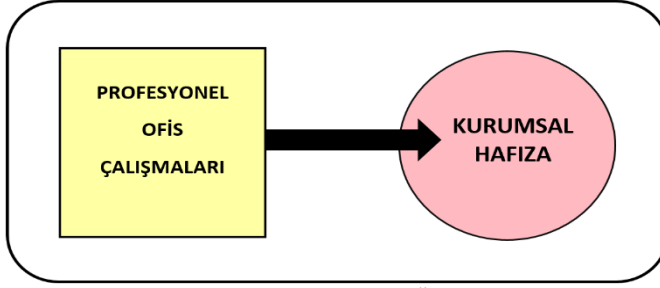


Şekil 5. Tom Stewart'a Göre Bilgiyi İşlemek

Kaynak: Mert, Kurumsal Hafıza, s. 25, 2017(b).

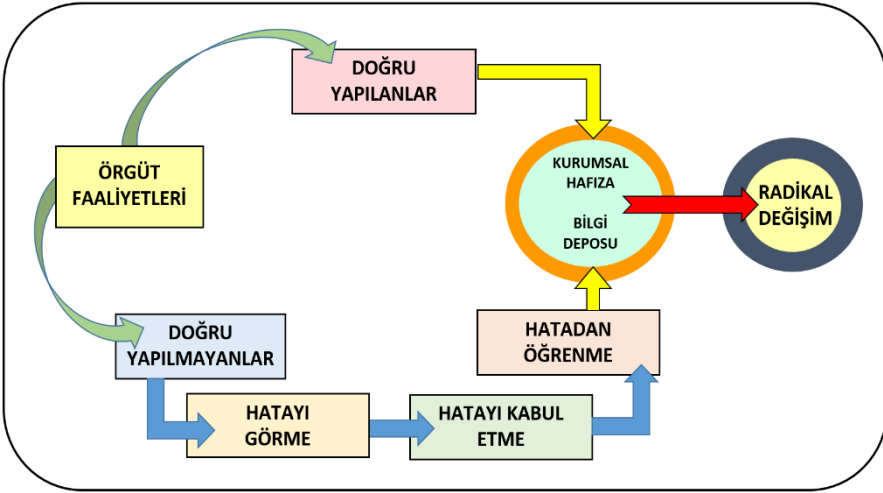
Bilgi, en temel hammaddedir. Bilgi yönetimi; uygun ve gerekli bilgi varlıkları ile bunlarla ilgili süreçlerin; tespiti, analizi, planlanması ve kurumsal hedeflerin yerine getirilmesi amacıyla; süreçlerin ve varlıkların geliştirilmesi için, faaliyetlerin kontrol edilmesidir. Bir kurum tarafından düzenlenen bilgi varlıklarının toplamı, onun kurumsal hafızasıdır (Kingston ve Macintosh, 2000, s. 121)

En somut ve tipik hafızayı üreten esas motor; çalışmadır. Bu ise profesyonel ofis çalışmasıdır (Şekil 6). En temel seviyede, hafıza; çalışma faaliyetlerinde, zamanda ve uzayda gerçekleştirilir ve veri içerir (Mandviwalla ve Grillo, 1999, s. 173-174).



Şekil 6. Kurumsal Hafızayı Üreten Motor

Radikal bir değişimi sağlamak, son derece zor olduğundan dolayı; kurumlar, hatayı kabul etmeli ve ondan öğrenmeye gönüllü olmalıdırlar. Başarılarından öğrenmek daha kolaydır. Ancak kurumlar, neyin doğru yapıлып-yapılmadığı konusunda bir mekanizmaya sahip olmalıdırlar. Bu mekanizma, tipik olarak kurumsal hafıza olarak ifade edilmektedir (Şekil 7).

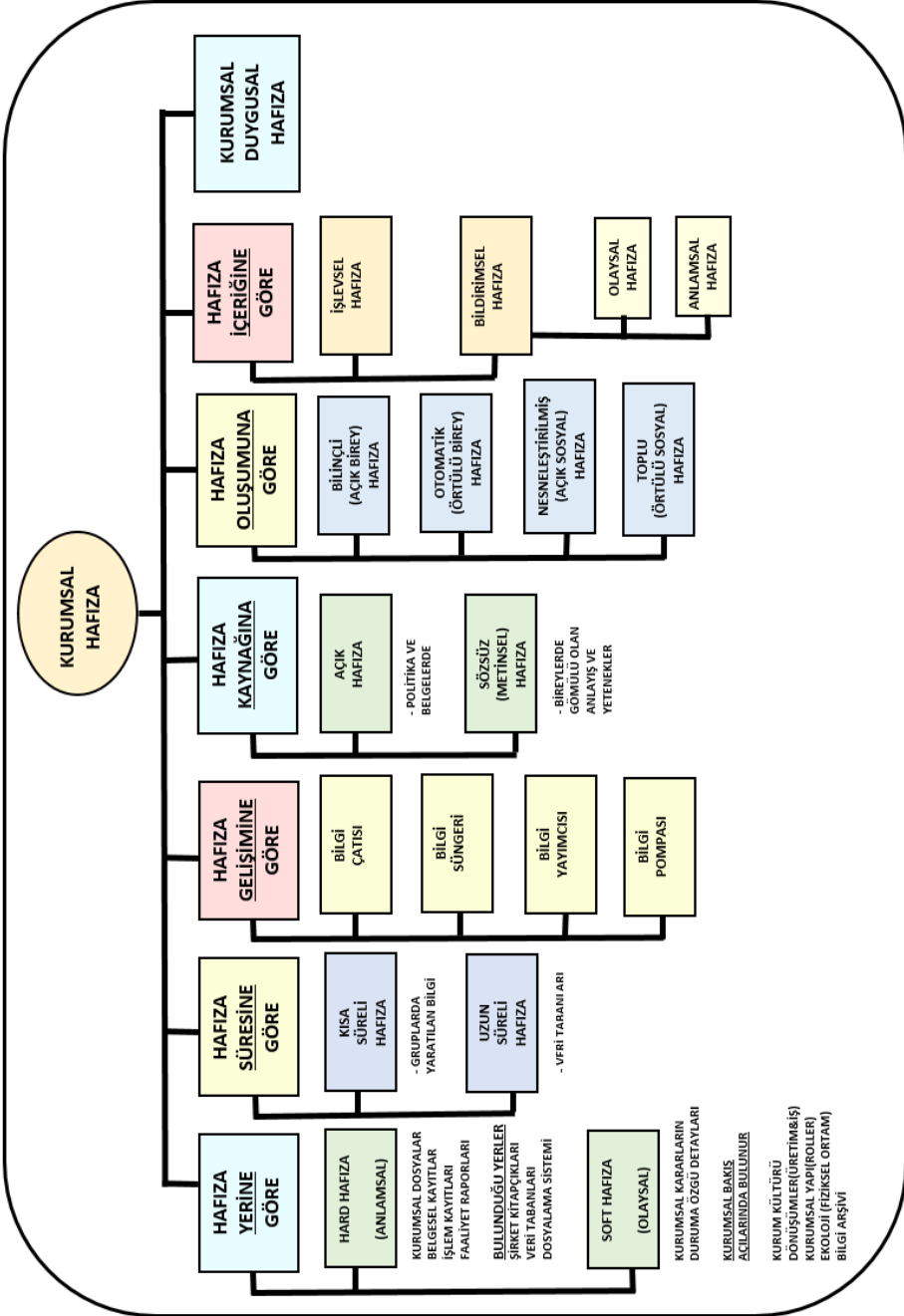


Şekil 7. Kurumsal Hafıza

Kaynak: Mert, Kurumsal Hafıza, s. 30, 2017(b).

4.2. Kurumsal Hafızanın Türleri

Kurumsal Hafıza türleri Şekil 8 gösterilmektedir (Bknz. Mert, 2017b). Kurumsal hafızanın, firmaların düşünce yeteneğine sahip, zihinsel varlıklar olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumlarda ortaya çıkan depolanmış bilgi, kurumsal hafızayı oluşturur (Chang ve Cho, 2008, s. 14).



Şekil 8: Kurumsal Hafıza Türleri

Kaynak: Mert, Kurumsal Hafıza, s. 76, 2017(b).

5. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

5.1. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı

Yaşam enerjisi için duygular, ana kaynaktır. Duygular, var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmamanın temelidir. Latince’de duygular, motus anima, “bizi harekete geçiren ruh” olarak adlandırılmıştır. Duygularımız bize her an, yaşamsal önem taşıyan yararlı bilgiler sağlar. İlkel insan zor koşullarda yaşamını sürdürmek için duygularının önderliğine güvenmek zorundaydı. Çünkü duygular tehlike, kayıp, engel karşısından insanı harekete geçmeye hazırlayan bir tür savunmadır. Korku, tehlike anında kaçma davranışının ortaya çıkmasına yol açar (Mert, 2018b, s. 35; Mert, 2018c, s. 317). Karar anında seçim yapabilmek konusunda insanoğlunun varoluşundan beri duygular yol göstermeye devam ediyor. Ne var ki, akılla etkileşimini belli bir dengeye oturtamayan duygular hedef şaşırtıcı, acı verici, hatta yok edici olabilir. Ancak harekete geçmek için gerekli olan enerjiyi sağlayan duygular, akılla birleştiğinde yol gösterici, harekete geçirici bir işlevi yerine getirir. Duygular ve duyguların ifade edilmesi evrensel özellikler taşıyor. Araştırmalar, insanların ve pek çok hayvanın belli duyguları aynı şekilde ifade ettiğini ve ihtiyaçlarını duygu iletiler ile karşıladığını gösteriyor (Baltaş, 2011, s. 10). Duygusal kavramı ile hatırlatmak ve vurgulanmak istenilen şey, özne algısının giderek değiştiği dünyamızda, öznenin hala insan olduğudur. Bu kavram, bir kurumu oluşturan unsurların, o kuruma dair üretmiş oldukları duyguların ve etkileşimlerin toplamını ifade eder. Duygusal kavram, birlikte yaşamaktan ve birlikte üretmekten haz duyan insanların, yer aldıkları üretim alanları için üretilen düşüncelerin bütünüdür (Söylemez, 2012, s. 20). Bu nedenle duygular hayatımıza kuvvet verirler ve sıkça da hayat tecrübelerimizden tetiklenirler (Manz, 2009, s. 59).

Duygu, Oxford İngilizce Sözlüğü’nde; “herhangi bir zihin, his, tutku çaltantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” olarak tanımlanıyor. Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı hakkında tartışıyorlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürüyor. Bu kümelerin başlıca adayları; öfke, üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utançtır (Goleman, 2000, s. 359).

1983'te Hochschild'in "Duygusal İşgücü" ve 1993'te Fineman'ın "Örgütlerdeki Duygular" isimli çalışmalarında; "duygu" teriminin, "kişilerin his duymalarına neden olan, zihni bir durum" (Şekil 9) şeklindeki tanımı, örgütsel teori ve davranış literatüründe büyük dikkat uyandırdı (Domagalski, 1999). Duygusal işgücü üzerine yapılan araştırmalarda; çalışanların, kendi duygularını, örgüt ve müşterinin beklentilerine göre yönettikleri belirtilmektedir (Hochschild, 1983). Davranış ve örgütsel teori üzerinde yapılan çalışmalar duyguların; örgütsel hayatın ve işyeri yaşantısının bir parçası olduğuna işaret etmektedir. Çünkü örgütler, insanlardan oluşmakta ve insanların da duyguları vardır (Ashforth ve Humphrey, 1995; Domagalski, 1999). Yönetim alanında, bilim insanları (Fineman, 1993; Rafaeli ve Worline, 2001 gibi); örgütlerde duygusal alanlar olduğunu ve örgütlerin, çalışan duygularını, etkin bir şekilde yönetebileceğini ve düzenleyebileceğini ifade etmişlerdir. Örgütler; kişilerin duygularını ifade etmesinde, kontrol etmesinde ve tutmalarında bir araçtır. Örgütler; duyguları yönlendirir, artırır ve azaltır (Levine, 2001).



Şekil 9. Duygular ve Örgütsel Hayat

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 37, 2018(b).

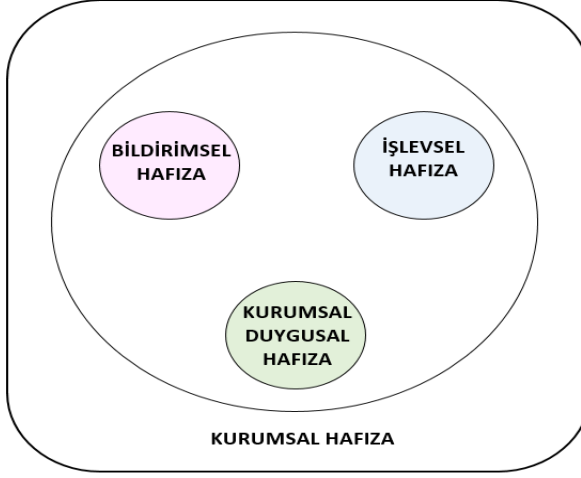
Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızanın; şirketlerin bilgi birikimlerinin gelecekte erişilebilir hale geldiği, bilginin bir şekilde alınıp depolandığını ve hafızanın bir kurumun geçmişinin bir görünüşü olduğunu tartışmışlardır. Kurumsal hafızayı; geçmiş deneyimden gelen bilgi birikimi ve olayların; mevcut kurumsal faaliyetlere etki eden araçlar olarak tanımlamışlardır. Ayrıca kurumsal hafızanın; bir kurum içerisinde, sadece konuyla ilgili insanların ihtiyaç duyduğu bilgi birikimini, bilgiyi, veriyi değil ayrıca geri alınmış bilginin kullanılması için gerekli olan uygun uygulamaları da sağlayan, genellikle hem zihinsel (ör. veri, bilgi ve bilgi birikimi) ve hem de yapısal eserlerden (ör. roller, mimariler ve çalışma usulleri) oluştuğunu da belirtmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 97-98). Kurumsal hafızanın; kurumsal öğrenme teorisinin, karar vermenin ve kurumsal kavrayış ve davranışın temel bileşenlerinden biri olmasına rağmen, Walsh ve Ungson (1991) ve onların takipçileri, kurumsal hafıza anlayışının hala sınırlı olduğunu bildirmişlerdir. Özellikle, Martz ve Shepherd (2001) kurumsal hafızanın içeriği olarak; ne depolamalı sorusunu tartışmaktadırlar. Kurumsal hafıza içeriğinin; bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılması konusunda bir anlaşmaya varılmıştır (Moorman ve Miner, 1997). Bu iki tür hafıza konusunun önemi, herkesçe kabul edilmesine rağmen, bugüne kadarki çalışmalarda; kurumsal hafızanın, özellikle duygusal tarafı atlanmıştır (Akgün vd., 2012a, s. 432; Mert, 2018c, s. 317).

Kurumsal hafıza, çok çeşitli disiplinlerden araştırmacıları kendisine cezbetmektedir. Kurumsal hafıza bileşenleri olan; bildirimsel hafıza (yani, gerçekler, olaylar, durumlar (ne olduğunu bilmek, niçinini bilmek, zamanını bilmek vb.)) ve işlevsel hafıza (bir şeyin nasıl yapıldığı ya da nasıl yapılabildiği, iş ve işlemler vb.) konularına ilgi duyulmaktadır. Walsh ve Ungson'ın (1991) yeni ufuklar açan çalışmasından beri, kurumsal hafıza kavramı; kurumsal kuram ve davranış (Olivera, 2000; Paoli ve Prencipe, 2003), pazarlama (Park ve Bunn, 2003; Berthon vd., 2001), bilgi teknolojisi (Stein ve Zwass, 1995; Wijnhoven, 1999), teknoloji ve yenilik yönetimi (Moorman ve Miner, 1997; Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004) gibi çalışmalar literatürde geniş ilgi topladı. Kurumsal hafıza, çeşitli şekillerde tanımlandı ve literatürde çok yönlü ve karmaşık bir yapı olarak ifade edildi (Akgün vd., 2012b, s. 95).

Kurumsal hafıza; hafıza temelli şekiller olarak ve kurumlarda hafızanın nasıl ortaya konulacağını gösteren (Van Stijn ve Wensley, 2001) anlaşılabilir elemanlar olarak tanımlanmıştır. Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızanın; toplu olarak biriktirilmiş bilgi anlamına geldiğini açıkladılar ve önceki yazınlarla tutarlı olarak; onun içeriğini, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırdılar (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004; Moorman ve Miner, 1997). Bu tanımlara ve bakış açılarına göre, literatürde kurumsal hafıza; kurumsal bilgi birikimini, becerileri, kuralları, yöntemleri, paylaşılmış varsayımları ve inançları kapsayan ortak bir tema olarak ortaya çıktı (Walsh ve Ungson, 1991; Moorman ve Miner, 1997). Kurumsal hafıza, kısmen toplu ve kişisel deneyimlere ve kamusal anlatılara maruz kalma yoluyla kurulmuştur (Schmidt, 2003). Yani kurumsal hafıza, insanlar tarafından sosyal olarak inşa edilmektedir ve onların geçmişten gelen nesnelerin, insanların ve olayların mevcut yorumlamasını içermektedir (Akgün vd., 2012b, s. 96).

Kurumsal hafıza içerikleri, hafıza temelini oluşturan ve hafızanın kurumlarda olduğunu belirten bilişsel elemanlardır (Van Stijn ve Wesley, 2001). Moorman ve Miner (1997) kurumsal hafızanın içeriğini, toplu olarak depolanmış bilgi anlamında belirtilmektedirler ve hafızayı bildirimsel ve işlevsel olarak sınıflandırmışlardır (Moorman ve Miner, 1997; Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004). Ancak çok iyi bilinmektedir ki hafıza tekdüze bir kavram değildir ve pek çok boyutu vardır (Walsh ve Ungson, 1991; Feldman ve Feldman, 2006). Sosyal bilimler ve yönetim literatürü, duyguların kurumlardaki hafızanın bir parçası olduğunu göstermektedir. Örneğin, sosyal epistemoloji (Pescosolido ve Rubin, 2000), sosyal yapılandırmacılık (Fineman, 1993) ve sosyal ve toplu hafıza (Akgün vd., 2003) gibi araştırma akımları kurumsal hafızanın sosyal/insan bileşenlerinden oluştuğunu ve o bileşenlerin duygulara sahip olduğunu belirtmektedirler (Akgün vd., 2012b, s. 98).

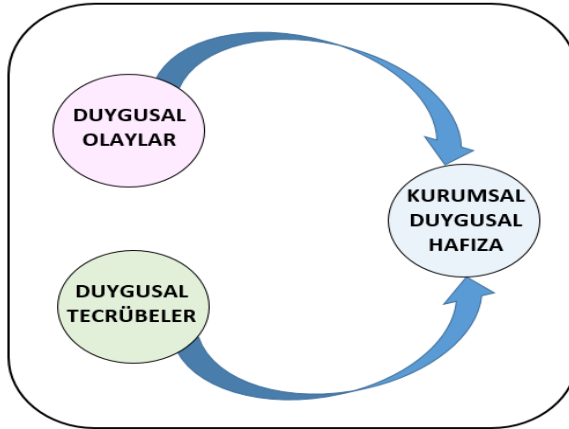
Kurumsal hafıza içeriği üzerine akademik yazılarda, bildirimsel ve işlevsel hafıza olarak sınıflandırılan bir uzlaşma vardır. Bugüne kadar yapılan çalışmalar, kurumsal hafızanın duygusal yönünü atlamıştır (Şekil 10). Kurumsal hafızanın az araştırılmış yönü olarak duygusal hafızanın, daha açık bir hale getirilmesi ve kurumsal hafıza literatürünü yenilemek ve genişletmek amacıyla kavramsallaştırılmasının gerekliliği belirtilmiştir (Mert, 2018b, s. 40).



Şekil 10. Kurumsal Hafıza

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 39, 2018(b).

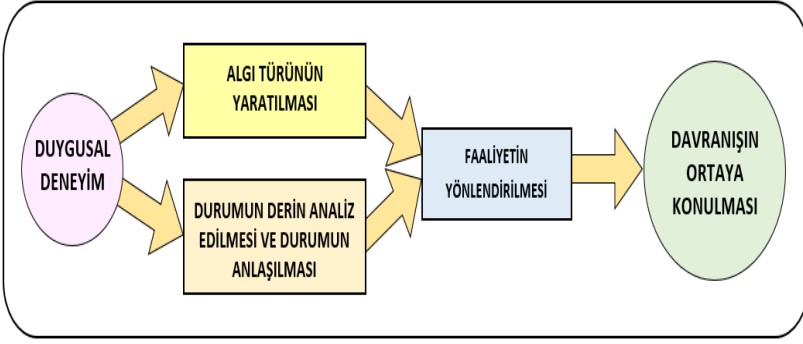
Duygusal hafıza, duygusal olayların veya tecrübelerin hafızasıdır (Şekil 11). Feldman ve Feldman (2006, s. 868) duygusal hafızayı, kurumsal hafıza ve onun içerik paketlerinin “kara kutular” halinde olduğunu belirtmiştir. Bu kara kutular henüz sorgulanmamıştır. Kurumsal hafıza konusundaki literatürün çoğunda, duygu konularını, anlamlı bir hale getirmeye, ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Akgün vd., 2012b, s. 96).



Şekil 11. Kurumsal Duygusal Hafıza

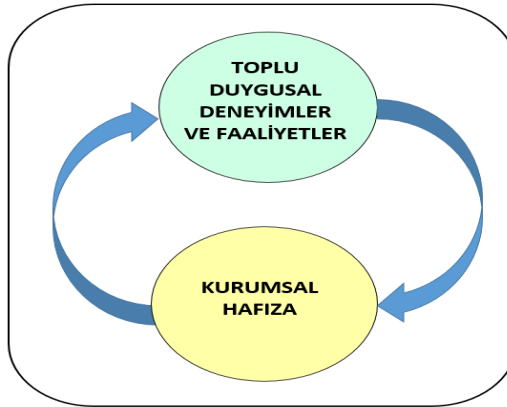
Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 40, 2018(b).

Kurumsal hafıza, bireylerin faaliyetleri ve yapısal etkiler arasındaki etkileşim yoluyla, zamanla yön değiştirmektedir. Duygusal deneyim, insanlara; insanların ne çeşit algıları yaratabileceklerini anlatır ve daha derin bir analizi ve durumun anlaşılmasını ve onların faaliyetlerini yönlendirerek insanların nasıl davrandığını besler (Şekil 12) (Yeo, 2007).



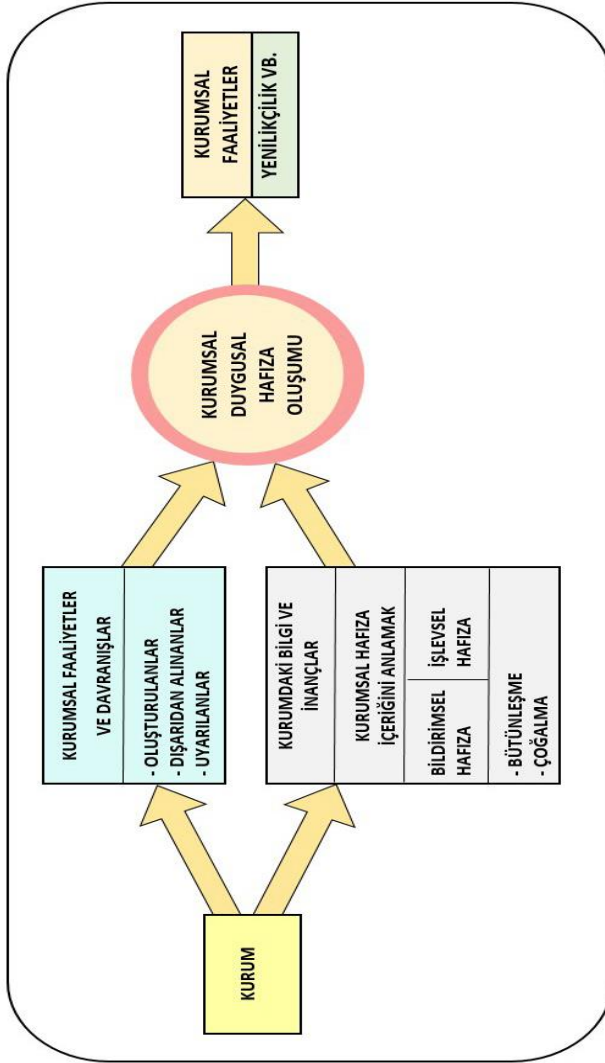
Şekil 12. Yeo (2007) Göre Duygusal Deneyim

Ashforth ve Kreiner (2002), duyguların ifadesinin ve deneyimin, devam eden faaliyetlere engel olduğunu ve sosyal bulaşma süreçleri aracılığıyla diğerlerine iletildiğini işaret etmektedirler. Yani, yapılanma teorisine dayanarak (Giddens, 1984) kurumsal hafıza gibi kurumsal yapılar, dönüşlü olarak toplu duygusal deneyimler ve faaliyetler tarafından yaratılmaktadır ve şekillenmektedirler (Şekil 13) (Akgün vd., 2012b, s. 98).



Şekil 13. Kurumsal Yapılar ve Duygular

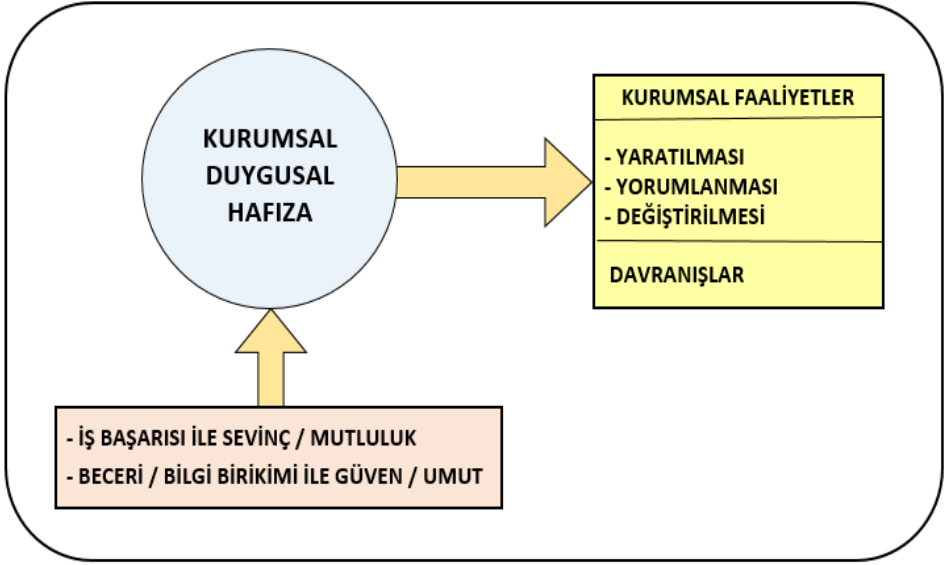
Kurumsal duygular; oluşturulan, bir yerden alınan ve uyarılan kurumsal faaliyet ve davranışlar ile ortaya çıkar (Akgün vd., 2009) ve kurumdaki bilgi ve inançlarla elde edilir. Kurumsal hafızanın içeriğini (bildirimsel ve işlevsel hafıza) anlamakla, duygusal hafıza bütünleşir ve çoğalır. Daha sonra firma yenilikçiliği gibi kurumsal faaliyetler ortaya çıkar (Şekil 14) (Lazaric ve Denis, 2005).



Şekil 14. Kurumsal Duygusal Hafızanın Ortaya Çıkması

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 42, 2018(b).

Duygusal hafıza süreçlerini anlamakla araştırmacılar; hangi aktivitelerin gerçekleştiğini ve duygusal hafızadaki faaliyetlerin ne olduğunu daha iyi tanımlayabileceklerdir. Kurumlardaki duygusal hafızanın rolü, duygulara önem veren çağdaş yönetim literatüründe açıkça ortaya konmamıştır (Domagalski, 1999). Genel olarak duygular ve bilhassa kurumların duygusal deneyimleri (iş başarılarından kaynaklanan sevinç ve mutluluk hissi, becerilerdeki ve bilgi birikimindeki güven ve umut) hangi kurumsal faaliyetlerin ve davranışların yaratıldığı, yorumlandığı ve değiştirildiği aracılığıyla bir kaynak sağlamaktadır (Şekil 15) (Akgün vd, 2009).



Şekil 15. Kurumların Duygusal Deneyimlerinin Etkisi

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 43, 2018(b).

Duygusal hafıza, kurumsal hafıza anlayışını bütünleştirmekte ve geliştirmektedir. Özellikle duygusal hafızanın, bildirimsel ve işlevsel hafıza içerikleri üzerindeki etkisinin, bireysel seviyede belirlenmiş olmasına rağmen, kurumsal seviyede, diğer hafıza içeriklerini nasıl etkilediği hakkında çok az bilgiye sahibiz (Akgün vd., 2012b, s. 95-96).

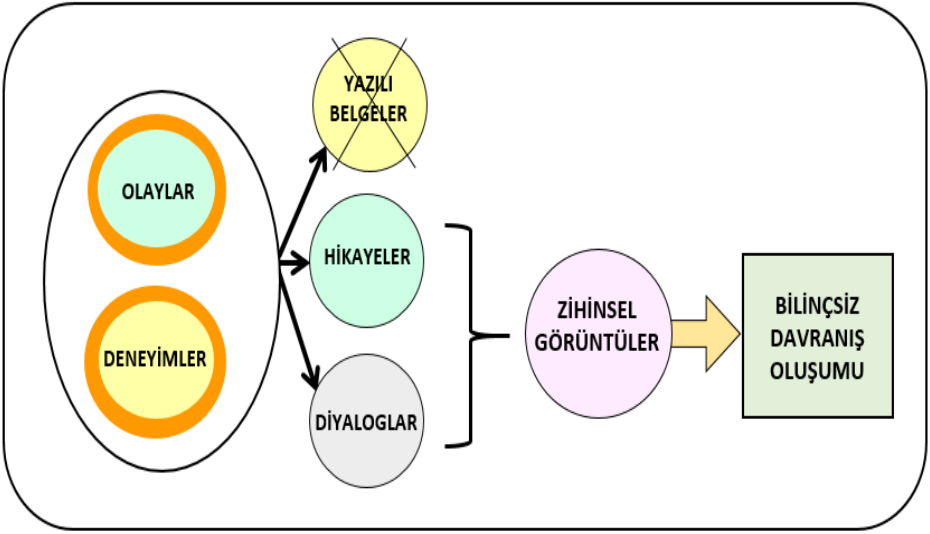
5.2. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı

Uzun yıllar ekonomistler insanların mantıklarıyla kararlar verdikleri varsayımı üzerine teorilerini kurmuşlardır. Oysa 2003 yılında ekonomi ve davranış konusundaki çalışmalarıyla Nobel Ödülü'ne layık görülen Stanford ve Princeton Üniversitesi profesörlerinden psikolog Daniel Kahneman bu inancı temelden sarstı. Kahneman'ın Tversky ile birlikte uzun yıllar sürdürdüğü araştırmalar, insanların, kendileriyle ilgili ekonomik kararlar verirken, geniş bir perspektif içinde planlı ve mantıklı bir biçimde değil, kısa dönemli yaşantılar ve duygusal durumlar sonucu seçimler yapmakta olduklarını gösterdi. Akılcı olmayan ve pek çok durumda olumsuz sonuçlar doğuran kararların temelinde aşırı özgüven bulunmaktadır. İnsanlar kendi değerlendirmelerine ve yaptıkları planlara aşırı güvenir ve inanırlar. Kahneman çoğu insanın, hatta çoğu profesyonelin özellikle belirsizliğin egemen olduğu durumlarda, birçok problemi çözerken alışkanlıklarına dayanarak, karar verdiğini, kararlarının doğruluğuna bakmadığı ve sonuçları üzerinde düşünmediği, o yüzden de tekrar tekrar yanlış kararlar verdiklerini tespit etmiştir. Bu da iş hayatında sürekli tekrarlanan hatalara neden olabilir. Kahneman'ın etkisiyle bugün Princeton Üniversitesi'nde Jonathan Cohen önderliğinde, karar verme konusunun ayrıntılandırıldığı çalışmalar yürütülmektedir. Beyin faaliyetlerinin, manyetik rezonans görüntüleme yöntemiyle incelendiği bu çalışmalarla, ahlaki kararların da temelde, duygularla verildiğini kanıtlanmıştır (Baltaş, 2011, s. 12-13).

Özel yaşantımızda olduğu kadar iş yaşamında da duyguların çok önemli bir yeri vardır. Organizasyonlarda kararları ve eylemleri belirleyen çok önemli bir etken, duygularımızdır. Mantıklı düşünme ve akıl yoluyla vardığımız kararlar bile son aşamada, adeta duygularımızın süzgecinden geçerek, davranışlarımıza yansır. Bu nedenle, organizasyonlarda işleri ve ilişkileri sağlıklı yürütmenin temel bir koşulu yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmektir (Barutçugil, 2004, s. 9).

Kurumların psikodinamik çalışmasına göre, duyguların, çoğunlukla bilinçsiz olduğu ifade edilmektedir (Gabriel, 2000). Gabriel ve Griffiths (2002) duyguların, bilinçsiz süreçlerin derinliklerinden ortaya çıktığını ve bilinç dışı süreçlerin, kurumlarda bir hafıza tabanı oluşturmak için bir dizi hikâye kategorisi oluşturduğunu belirtmektedirler. Duygusal olaylar veya deneyimler, belgelerde yazılmamıştır, daha çok insanlar arasında hikayeler ve diyaloglar yoluyla yayılmıştır. Bu olaylar daha sonra, bilinçsiz bir davranış oluşturmaktadır.

Zamanla davranışın açıklaması ve/veya muhakemesi kaybolabilmekte veya sadece bilinçsiz olmaktadır. Hikayeler gibi bu psikodinamik süreçler, üretilmiş imgeler üzerindeki yansıma aracılığıyla, duygusal hafızayı kolaylaştırmaktadırlar (Vince, 2001). Aslında duygu imgede görüntülendiğinden dolayı (Gabriel ve Griffiths, 2002), duygusal hafıza; bilinçli ya da bilinçsiz olarak hatırlandığına bakılmaksızın, zihinsel görüntülerin biçimini almaktadır (Şekil 16).



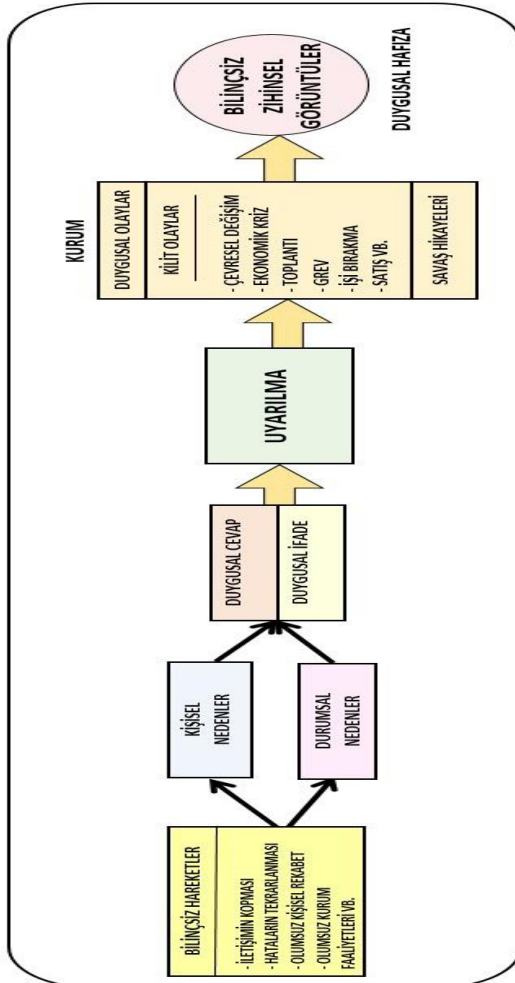
Şekil 16. Duygusal Olaylar ve Deneyimlerin Yayılımı

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 45, 2018(b).

Duygusal olay ya da tecrübelerin, çalışanların duygularında derin bir etkisi vardır. “Savaş Hikayeleri” olarak bilinen bu olaylar, kurumun hayatının bir parçasıdır. Duygular, genellikle bilinçsiz bir yapıya sahiptir. (Gabriel, 2000; Gabriel ve Griffiths, 2002; Vince, 2002). Bu kapsamdaki olayların, duygusal bağlamda meydana gelerek, kurumsal hafızanın bir parçasını oluşturduğunu ve bir uyarıcı ile tekrar geri alındığını göz önüne getirmek akla uygundur (Akgün vd., 2012b, s. 98-99).

Bir kurumda; iletişimin kopmasında, hataların tekrarlanmasında ya da personel arasındaki rekabetin, organizasyonun faaliyetlerini raydan çıkaracak duruma getirmesi, kişilerin bir duygusal karşılık vermeye yönelmesi gibi

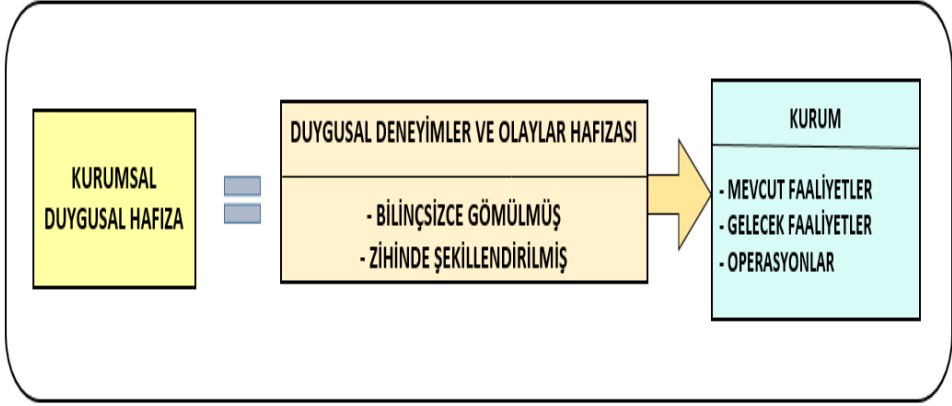
bilinçsiz hareketlerin olması, kurumdaki duygusal hafıza oluşumunu kolaylaştırır. Bu duygusal olaylar ve tecrübeler, doküman olarak yazılmazlar, daha çok kişiler arasındaki konuşmalar ve anlatımlarla yayılırlar. Sonuç olarak bu olaylar, bilinçsiz davranışlar yaratır ve o anda davranışın sebebi ya da izahı kayıptır ya da sadece bilinçsizlik vardır. Tahmin edilemeyen iyi bir performans neden olan bir olay, uzun süre hatırdadır (Şekil 17) (Akgün vd., 2012a, s. 434).



Şekil 17. Duygusal Olay Nedenleri

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 47, 2018(b).

Duyguların, hafızanın bir parçası olmasına rağmen; yönetim literatürü, duygusal hafızanın bir tanımından ve kavramlaştırılmasından yoksundur. Burada, sosyolojiden (Lawler ve Thye, 1999; Massey, 2002), nöropsikolojiden (Bucci, 2001; Reisberg ve Heuer, 2003; Wilson, 2005), psikolojiden (Cacioppo ve Gardner, 1999; Frijda vd., 2000) ve yönetim literatüründen (Fineman, 1993; Ashforth ve Kreiner, 2002; Callahan, 2004; Feldman ve Feldman, 2006) çalışmalarına dayanarak, kurumsal duygusal hafıza; mevcut ve gelecek faaliyetlerde ve kurumun operasyonlarında kullanım için, bilinçsizce gömülmüş ve zihinde şekillendirilmiş geçmiş güçlü duygusal deneyimlerin veya olayların hafızası olarak tanımlanmaktadır (Şekil 18) (Akgün vd., 2012b, s. 99).



Şekil 18. Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı

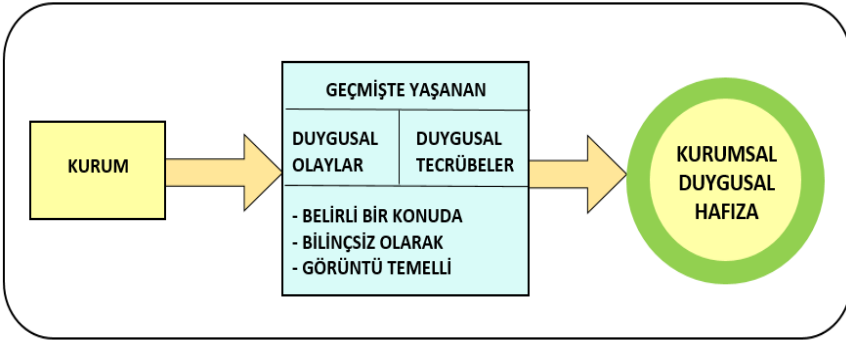
Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 48, 2018(b).

Duygusal hafıza, bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan, geçmiş duygusal tecrübe ve olayların bir birikimi olarak tanımlanır. Gerçekten duygular doğal yapı olarak; bölümler halinde, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan (MacKinnon, 1994, s. 31; akt. Akgün vd., 2012a, s. 434); geçmiş tecrübe ve olaylardır.

Duygusal hafıza; kendi özel kaynağına (gerçek ya da hayal) bağlıdır ve geçmişte bölümler halindeki tecrübe ve olaylara gönderilen bir hatırlama olarak nitelendirilir. Bu açıdan, duygusal hafıza, bir duygusal cevap olarak ortaya çıkan ya da özel bir duygusal ifade ile uyarılan olaya ait nedenin, kişisel ya da durumsal olduğunu belirtir (Massey, 2002). Örneğin; bir çevresel değişim, ekonomik kriz,

bir toplantı, grev ya da işi bırakma ve satış birer kilit olaylardır ve bu yüzden duygusal hafıza oluşturlar.

Hamann (2001) yaptığı çalışmada, duygusal deneyimin, bir durumun deneyimi olduğunu ve ortaya çıkan duygusal etkinliğin, özel kodlamayı ve hafıza oluşumunu kolaylaştıran, takviye mekanizmalarını tetikleyebileceğini bildirmektedir. Duygusal hafıza; kurumda geçmiş duygusal deneyimler veya olayların bir birikimidir. Kurumsal duygusal hafıza, kurumda, geçmişte yaşanan, belli bir konuda, bilinçsiz ve görüntü tabanlı olan, duygusal tecrübelerin ya da olayların birikimidir (Şekil 19) (Akgün vd., 2012a, s. 432).



Şekil 19. Kurumsal Duygusal Hafıza

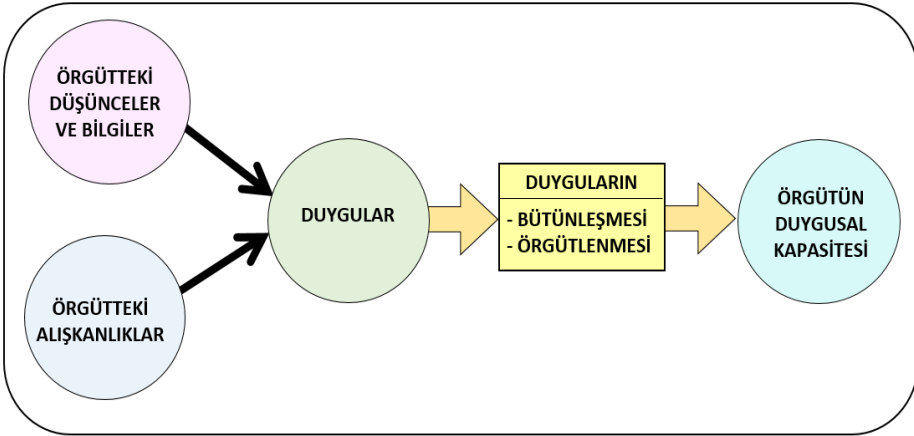
Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 49, 2018(b).

5.3. Kurumsal Duygusal Hafızanın, Kurumun Faaliyetleri Üzerindeki Rolü

Bilim adamları, yürüttükleri binlerce araştırma sonucunda, duyguların, iş yaşamındaki rolü hakkında birçok bilgi edindiler. Pennsylvania Üniversitesi'nden Profesör Sigal Barsade'nin araştırmasına göre, yönetici grubunun duygularının, şirket kazancı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Olumlu ve ortak bir duygusal görüşü paylaşan üst düzey bir yönetici topluluğu, farklı duygusal görüşlere sahip yöneticilerden oluşan şirketlere oranla, hisse başına yüzde 4 ila 6 daha fazla kazanç elde edeceklerdir (Caruso ve Salovey, 2007, s. 37).

Bolton (2005) ve Fineman (1993) duyguları, örgütün motivasyon ve rekabetçiliğinde bir artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Bir örgütte duyguların, rekabetçi avantajda, kolaylık sağlayacağı ifade edilmektedir. Bir örgütün, örgütsel faaliyetlerini istenen düzeye yükseltmek ya da özel bir faaliyeti gerçekleştirmek ya da bir değer yaratmak amacıyla; çalışanlara duygu aşılmasını ya da insanların duygularını kontrol etme kapasitesini, örgütün belirlediği ve üyelerince kabul gören ve hissedilen fikirler olduğu belirtilmektedir (Akgün vd., 2007).

Huy (1999, s. 342); kişilerin duygusal enerjilerinden daha çok anlaşılır olan içsel kapasitenin, hayal edilmesinin zor olduğunu ifade etmiştir. Huy'a (1999) göre, düşünceler ve alışkanlıklar yoluyla ortaya çıkan duyguların, bütünleşmesi ve örgütlenmesi ile bir duygusallık ortaya çıkmaktadır (Şekil 20) (Akgün vd., 2009, s. 105).

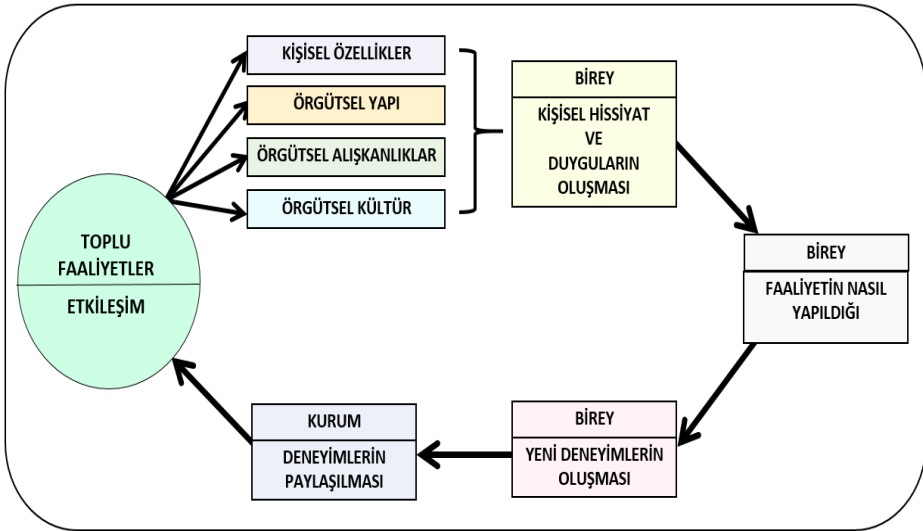


Şekil 20. Örgütlerde Duygusal Kapasitenin Ortaya Çıkması

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 61, 2018(b).

Duyguların, bilgi ve örgüt alışkanlıkları ile iç içe olmalarından dolayı; duygular, kurum bilgi ve alışkanlıklarından, tam olarak ayrılamaz. Örgütte bilgi ve alışkanlıkların geliştirilmesinin, duygulardan ayrılamayacağı belirtilmektedir. Herhangi bir şeyi nasıl yaptığımız, o faaliyet hakkında kişisel hislerimize bağlı olduğu ifade edilmektedir (Callahan ve McCollum, 2001; akt. Akgün vd., 2009, s. 105-106).

Özellikle, “Zorunlu Duygusallık” konsepti (Mumby ve Putnam 1992) ve “Yapısallık Teorisi”nde (Giddens 1984) belirtildiği gibi; bir kişinin hissiyatı ve duyguları, sadece onun içsel kişisel karakteristik özelliği olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı, alışkanlıklar ve kültür gibi faktörlerin etkisinde şekillenmektedir (Akgün vd, 2007). Sırasıyla kişisel his ve duygular; örgütsel yapı, alışkanlıklar ve kültür, duygusal olarak çevrelenmiş toplu faaliyetler ve etkileşimler ile yaratılır ya da şekillenir (Şekil 21) (Mert, 2018b, s. 61).



Şekil 21. Duyguların Bilgi ve Örgüt Alışkanlıkları ile Oluşması

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 62, 2018(b).

Değerler, normlar ve inançlar, duygusal yöne sahiptirler ve duygusallık yayarlar (George, 2000; Yolles, 2005).

George’a (2000) göre; liderlerin, kendilerinin ve çalışanlarının hissiyatlarını ve ifadelerini, onların sarıldığı normları ve değerleri bir şekilde ayarlamaları gerekir. Bu şekilde örgütte güçlü hisleri ortaya çıkartarak, örgütsel kültürü oluşturup, geliştirirler.

Duygular kültürel eğilimdir ve örgütteki işlemleri, politikaları ve kültürü, zaman geçtikçe, dolaylı olarak şekillendirirler (Mert, 2018b, s. 62).

Örgütlerde duygusallık, sadece yazılı talimatlarda olmayıp, aynı zamanda örgütsel yapı ve kalıplarda da mevcuttur (Akgün vd., 2009, s. 105-106).

Enformasyon özel bir değer taşır; bilgi pazar gücüne dönüşür. Şeffaflığın özü, bilginin ona sahip olandan, olmayana doğru aktarılmasında yatar (Goleman, 2010, s. 71).

Kurumsal duygusal hafıza kavramını ve süreçlerini bilmek yöneticilere, kontrol ve sevk etmede, düzenlemede veya etkin bir biçimde performans göstermek için geçmiş duygusal olayların anılarını yönetmekte yardımcı olmaktadır. Duygusal hafıza inşası; geçmiş duygusal deneyimin değerlik, uyarılması ve seviyesinden oluşan çok boyutlu bir süreçtir (Akgün vd., 2012b, s. 107-108).

Duygusal deneyimin değeri ve uyarılması, bağlama dayalı olduğundan dolayı onların değerlendirilmesi; yenilikçilik, karar verme ve öğrenme açısından değişmektedir. Bir anlamda, duygusal hafızanın, küresel bir değerlendirilmesi geçersiz görünmektedir (Mert, 2018b, s. 63).

Ölçüm konusunda, duygusal hafızanın boyutları ve zamanla değişmesi önemli bir konudur. Kurumsal hafızaya eklenmiş olan bütün bilgi birikiminin ve duyguların, orada sürekli olarak kalamayacağı açıktır. Bildirimsel ve işlevsel hafıza gibi duygusal hafıza da zamanla değişmektedir. Bu değişim konusyla ilgili olarak duygusal hafızanın yararlı veya iyi tarafı, zorlayıcı olabilmektedir.

Çevresel karmaşıklık ve belirsizlik, yönetim stili ve süreçler, güç vb. gibi çevresel ve kurumsal şartları göz önünde bulundurarak, duygusal hafızanın hangi koşullar altında iyi ve kötü olduğu araştırma konusudur. Kurumsal hafıza içerikleri, izole bir durumda çalışmadığından dolayı karmaşık bir hale gelmektedir.

Duygusal deneyimler bireyleri, firma yenilikçiliğine yönlendirir. Bununla birlikte, kurumun bildirimsel ve işlevsel hafızası da firma yenilikçiliğini etkilemektedir.

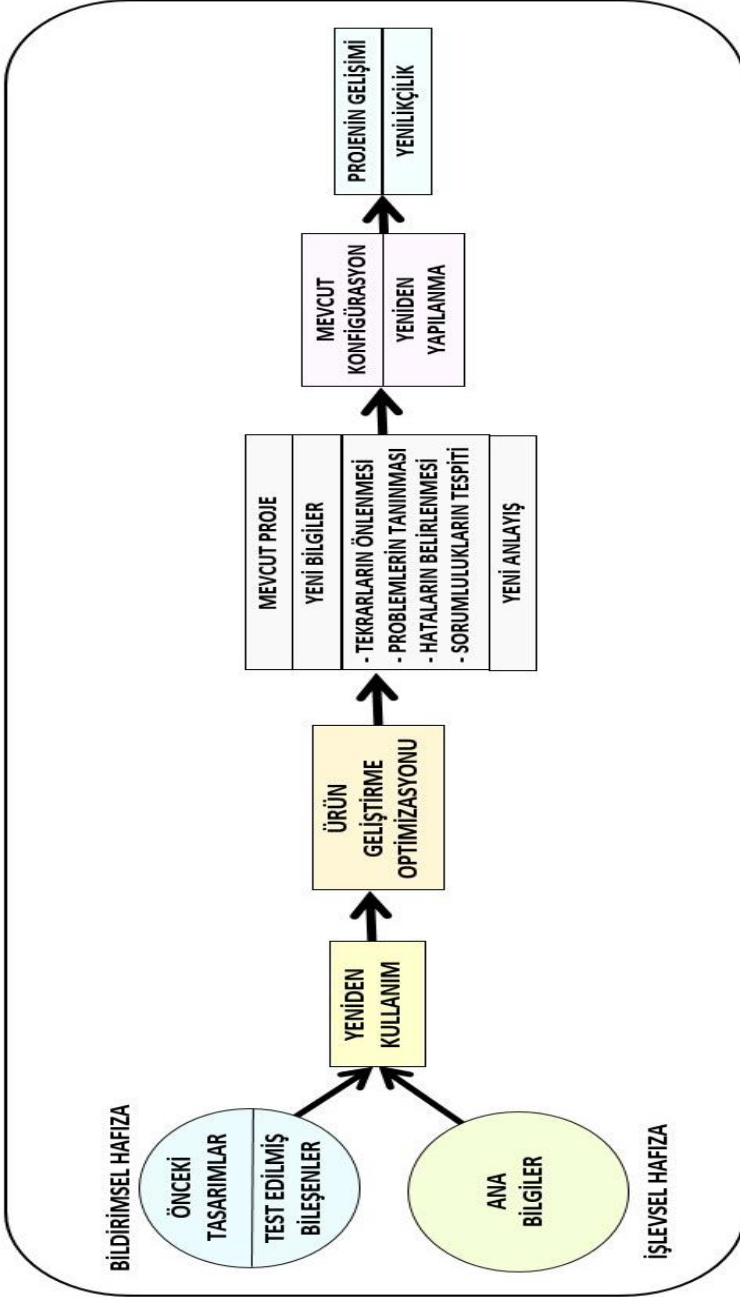
Bildirimsel hafıza; yazılı evraklarda, veri tabanlarında, grup boyutlarında, kişisel bilgi yerlerinde ve intranet sistemlerinde depolanabilir (Akgün vd., 2012a, s. 438).

Bir örgütte ürün geliştirme konusu, önceki tasarım ve test edilmiş bileşenlerin (bildirimsel hafıza) yeniden kullanılması yoluyla, optimize edilebilir ve aynı işin tekrar yapılması önlenir.

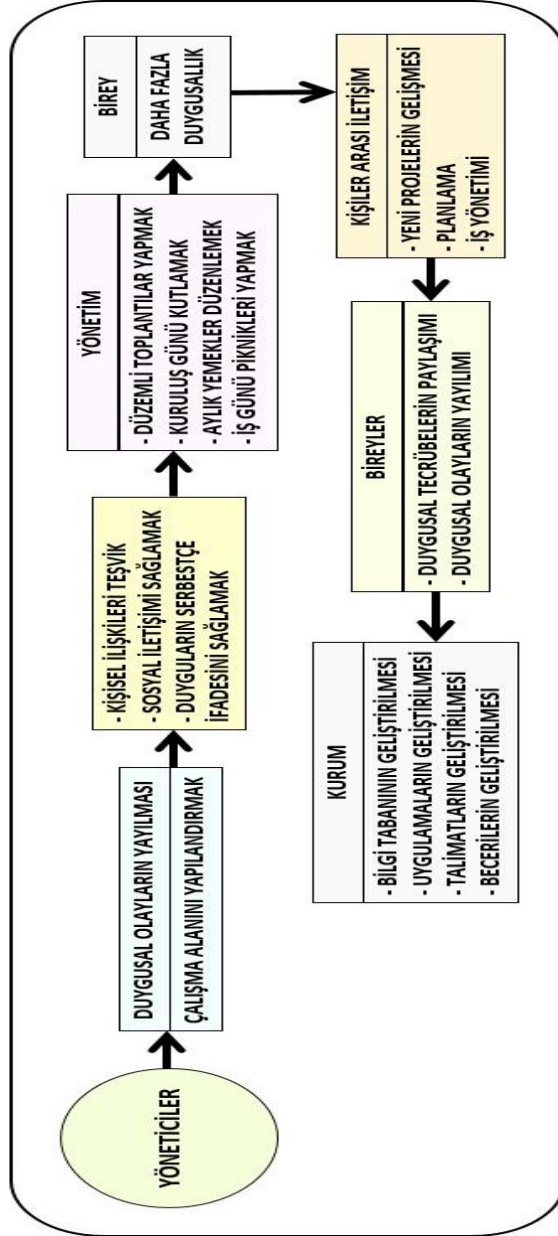
Proje esnasında; problemleri, hataları ve sorumlulukları tanımak, yeniden yapılandırma işlemiyle gerçekleştirilir. Mevcut konfigürasyonun içerisine, yeni bilgiye ait yapılandırılmanın işlenmesiyle yeniden yapılandırma ortaya çıkar. Yeni bilgi ile depolanmış olan bilgiler arasında, yeni bir anlayış ortaya çıkar. Böylece yenilikçilik gelişmiş olur (Mert, 2018b, s. 63).

Bildirimsel hafızaya ek olarak, işlevsel hafıza da firma yenilikçiliğini etkiler (Moorman ve Miner, 1997). İşlevsel hafıza, ana bilgileri sağlar ve hatırlanmaktan daha çok, performans yoluyla ifade edilir. İşlevsel hafıza; yenilikçiliğin gelişmesi için kurumun bilgileri yaratıcı bir şekilde kullanılmasına neden olur. Görselliğe yakın (stage-gate) işlemlerin, bir ürün geliştirme projesinde kullanılmasına dair kurumun işlevsel hafızası, proje ekibinin daha iyi ürünler geliştirmesine yardım eder (Lynn ve Akgün, 2000; akt. Akgün vd., 2012a, s. 438) (Şekil 22).

Yöneticiler, kurumsal bilgi tabanı ve uygulamalarını geliştirmek için, işçilerin kendi aralarında duygusal tecrübelerini paylaşabileceği şekilde çalışma alanlarını yapılandırabilir. Bunun için yöneticiler, kişisel ilişkileri teşvik etmeli, sosyal iletişimi sağlamalı, kurumda herkesin duygularını kolayca dile getireceği bir eşitlikçi diyalog ortamını yaratmalıdır. Farklı bölümlerde olan kişiler, iş dışında diğerleriyle kişisel ilişkiler kurabilirler ve farklı etkinliklerde (konferans ve projeler) kurumla ilgili olarak farklı konuları (yeni proje geliştirme, planlama, iş yönetimi gibi) tartışabilirler. Yönetim bu amaca ulaşmak için; kurumda düzenli toplantılar yapma, firmanın kuruluş gününü kutlama, aylık akşam ya da öğle yemeği düzenleme ve işçi günü piknikleri yapabilir. Kurumsal toplantılara katılma yoluyla, insanlar daha fazla duygusallık yaşarlar (Şekil 23).



Şekil 22. Bildirimsel ve İşlevsel Hafızanın Firma Yenilikçiliğine Etkisi
Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 64, 2018(b).



Şekil 23. Yöneticilerin Duygusal Tecrübe Paylaşımı İçin Çalışma Alanlarını Yapılandırması

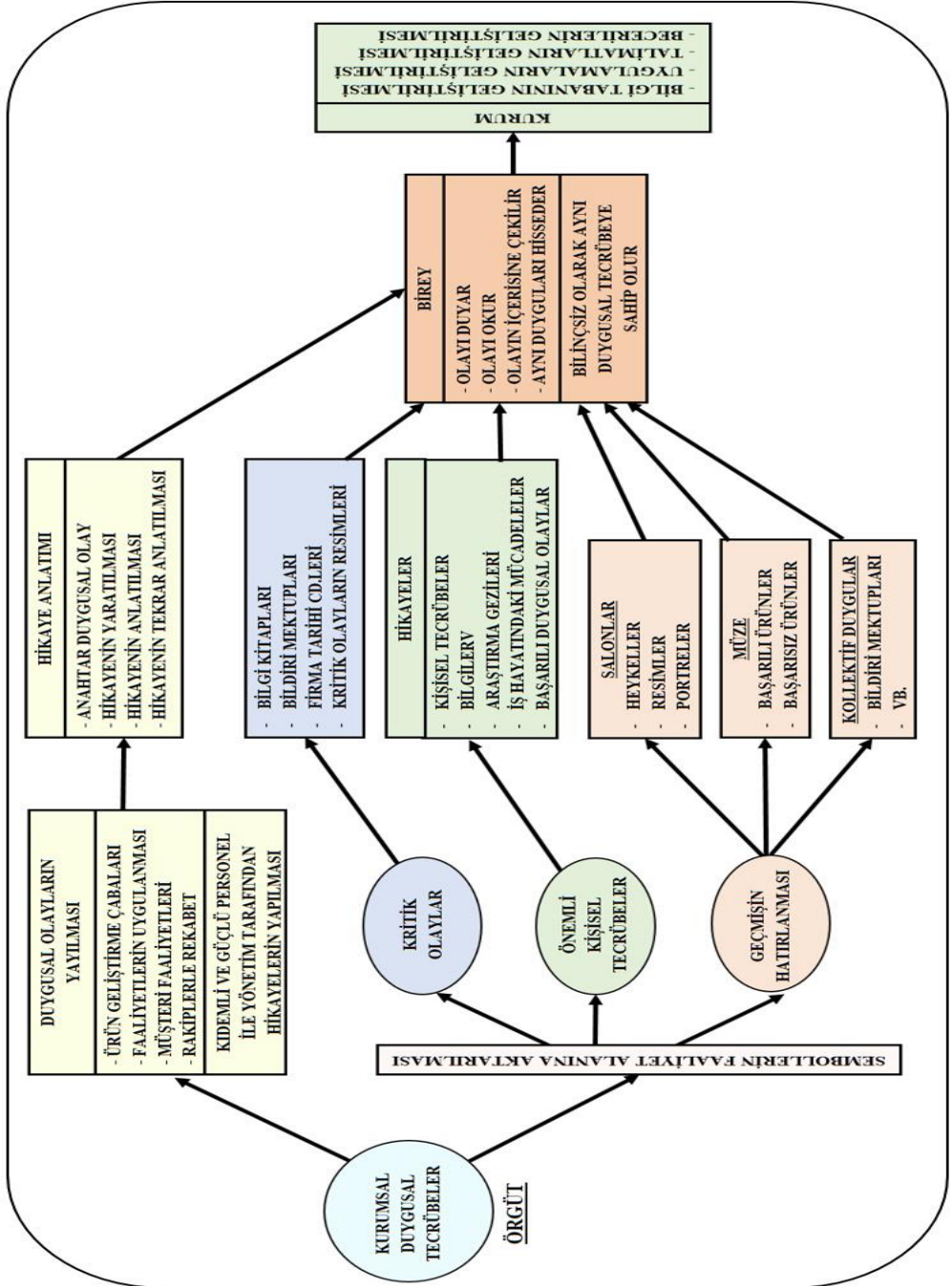
Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 65, 2018(b).

Yönetim; geçmiş kurumsal duygusal tecrübelerin çalışma alanlarına aktarıldığını kabul etmeli ve kurumun bilgi, talimat ve becerileri için semboller kullanmalıdır. Yönetim (Şekil 24) (Akgün vd., 2012a, s. 447):

- (1) Bilgi kitapları, bildiri mektupları ve firma tarihi konusunda CD'leri ile kritik olayları resimli olarak sunmalıdır.
- (2) Kurumdaki insanları etkileyecek olan, önemli kişisel tecrübeler, bilgi ve araştırma gezileri, iş hayatındaki mücadeleler, başarıya ulaşan geçmiş duygusal olaylar hakkında hikayeler oluşturmalıdır.
- (3) Geçmiş hatırlatan, heykelleri, resimleri, portreleri salonlara koymak, önemli (markette başarılı/başarısız olan) ürünlerin olduğu bir odayı müze olarak kullanmalı, bildiri mektupları ve buna benzer şeylerle gelecek kuşaklara, kolektif duyguları taşımalıdır.

Yönetim; güçlü bilgi tabanı, talimatlar ve beceriler geliştirmek için organizasyonda duygusal olayları yaymalıdır. Bu anlamda yönetim; hikâye anlatımını desteklemelidir. Bu husus, bir anahtar olay hakkında, hikâyenin yaratılması, anlatılması ve tekrar anlatılmasını içerir. Kurum tarihinde; ürün geliştirme çabaları, faaliyet uygulama çabaları, müşteri faaliyetleri, rakiplerle rekabet gibi konularda hikayeler oluşturulmalıdır. Duygusal olay ve tecrübelerin yönetim tarafından, hikayesi yapılmalıdır. İnsanlar bir hikâye duydukları ya da okudukları zaman, olayın içine çekilirler ve karakterlerinin hissettirdikleri duyguları hissederler (Şekil 25) (Mert, 2018b, s. 66).

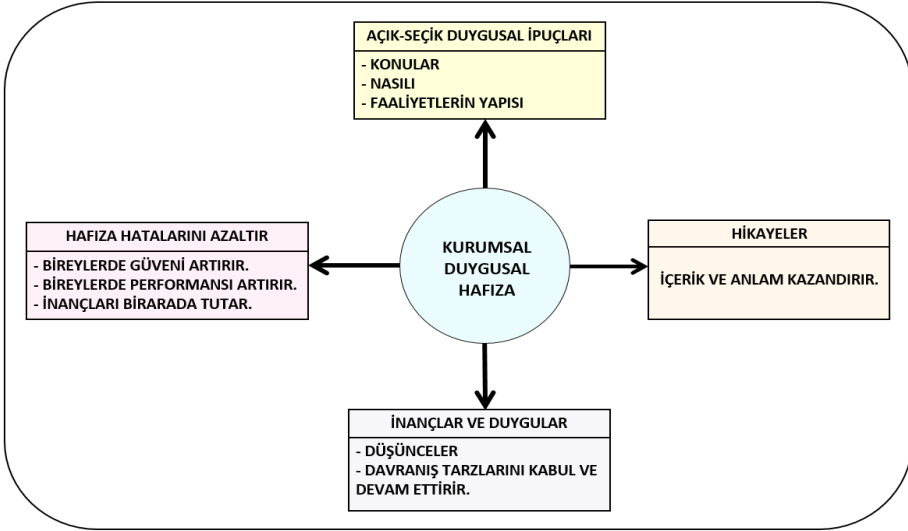
Kurumdaki hikayelerle bireyler, benzer tecrübe ve düşüncelere doğru çekilirler. “Olay bana olsaydı” sorusunu kendilerine sorup, bilinçsiz olarak bir tecrübeye sahip olurlar. Bu tecrübenin kişisel anlamı olan bir yönü de vardır. Organizasyonun hayat hikayesi için, bütün kişiler yardımcı bir yazar olmasına karşın, kurum; daha yaşlı olan personel gibi güçlü olan kişileri, hikayeler üretip, yayınlaması için görevlendirir. Yönetim, geçmiş duygusal tecrübelerin, kaybolmuş kısımlarını doldurarak, onları anlaşılabilirliğini geliştirir ve onları bilgi, talimat ve beceri geliştirmek amacıyla kurumda kullanır. Yönetim, kurumsal hafızadan, duygusal tecrübeler, olaylara ve bilgilere dikkat çekmek için iletişime önem vererek medya ortamını (bilgisayar destekli uygulamalar ve yazılı iletişim) kolaylaştırır. Aynı şekilde, bir veri tabanı (ya da web sitesi) ya da bir günlük tutularak, kurumdaki tecrübeler birleştirilir ve gerektiğinde bu tecrübeler ulaşılır (Akgün vd., 2012a, s. 447).



Şekil 24. Kurumsal Duygusal Tecrübelerin Çalışma Ortamına Aktarılması
 Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 67, 2018(b).

5.4. Kurumsal Duygusal Hafızanın Yapısı

Akgün vd. (2012a) yaptıkları çalışmada; Moorman ve Miner'ın (1997) kurumsal hafıza konulu çalışmasını temel alarak; kurumsal duygusal hafızayı, çok boyutlu bir yapı olarak, ortaya koymuşlardır.

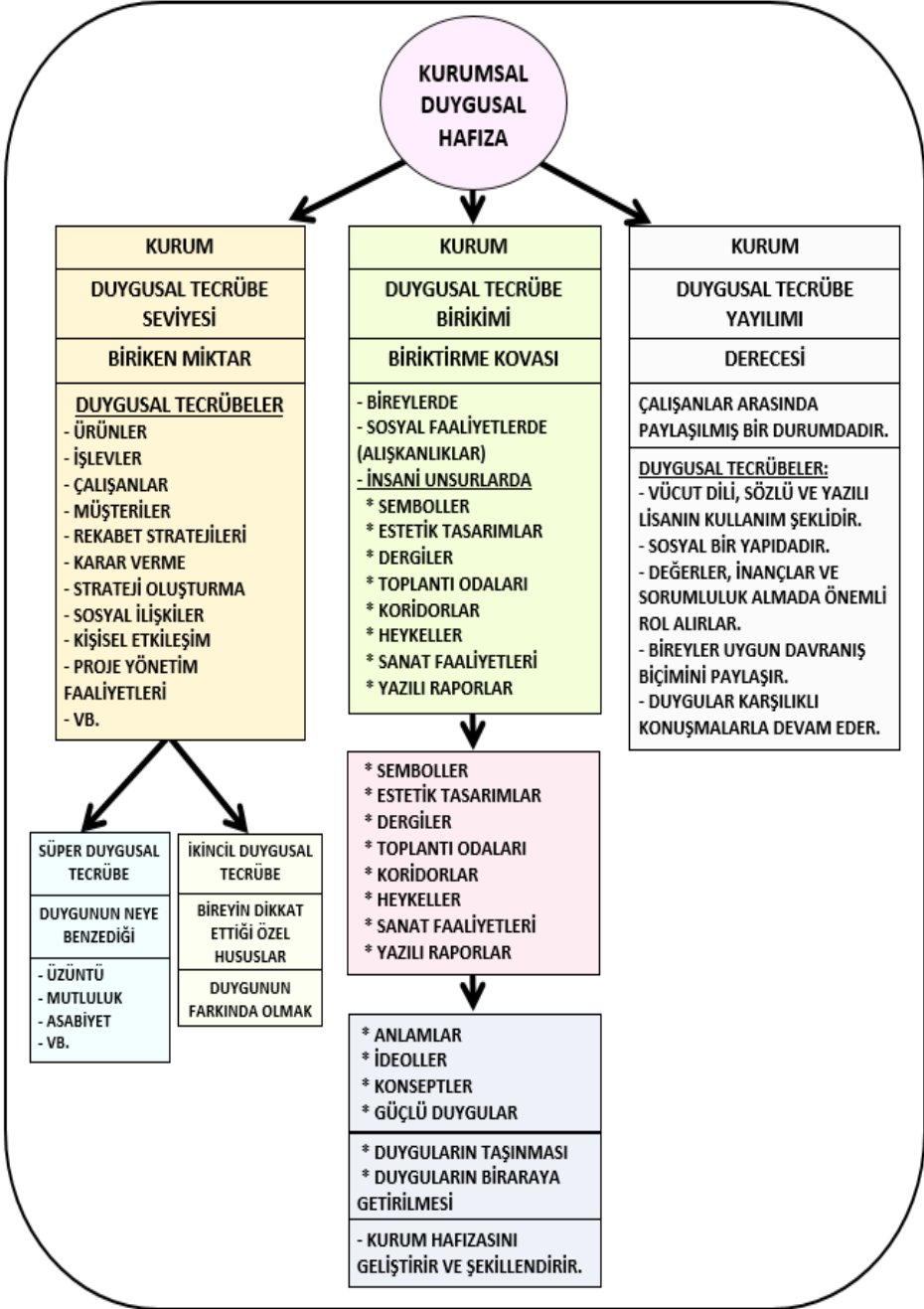


Şekil 25. Kurumsal Duygusal Hafızanın Faydaları

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 108, 2018(b).

Moorman ve Miner (1997) kurumsal hafızayı; bilgi ve yordamlar boyutundan ele aldılar ve kurumsal hafızanın duygusal öğelerini atlادılar. Akgün vd. (2012a) ise duygusal hafızanın, 3 öncül boyutu olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu boyutlar, duygusal hafızanın ölçülebilir olmasını sağlamakta ve duygusal hafızanın sonuçları ya da davranışları olmaktadır. Bu boyutlar (Şekil 26) (Akgün vd., 2012a, s. 433):

- (1) Duygusal tecrübe seviyesi (Yani; bir organizasyonun, işlemleri ve yaşantısından ortaya çıkan, geçmiş duygusal tecrübelerin biriken miktarıdır.)
- (2) Duygusal tecrübe birikimi (Yani; organizasyonda beliren, geçmiş tecrübelerin olduğu biriktirme kovaıdır.)
- (3) Duygusal tecrübe yayılımı (Yani; kurum içinde paylaşılan geçmiş duygusal tecrübelerin derecesidir.)



Şekil 26. Kurumsal Duygusal Hafıza Boyutları

Kaynak: Mert, Kurumsal Duygusal Hafıza, s. 109, 2018(b).

5.4.1. Duygusal Tecrübe Seviyesi

Duygusal tecrübe seviyesi, kurumun yaşamış olduğu duygusal tecrübenin birikim miktarını belirtir. Bu konseptin tanımını, Lambie ve Marcel (2002) ve Frijda (2005) yaptıkları çalışmalarda ortaya koymuşlardır. Teorik çalışmalarda, yazarlar; süper ve ikincil olmak üzere iki farklı duygusal tecrübeye işaret etmişlerdir.

Süper duygusal tecrübe, duygunun neye benzediğini açıklar; üzüntü, mutluluk, asabiyet gibi. Frijda (2005), süper duygusal tecrübe olarak sadece bir şeye ait olan hususların değil (s. 477) bir şey hakkındaki hususların da tutulduğunu ileri sürmüş ve kişisel olarak hissedilen bir tecrübe olduğunu kanıtlamıştır (s. 479).

İkinci sıradaki duygusal tecrübe ise kişilerin dikkat ettiği özel hususlar ile (yani duygunun farkında olmak gibi) ilgilidir. İkincil olarak birikmiş duygusal tecrübeler, bir duygusal ifade içeren birçok hususları gösterir ve zamana daha az bağımlıdır (Frijda, 2005, s. 485). İkincil olan duygusal tecrübeler, geçmişte olan, önem kazanmış olayların içine gider ve olayın neticesinden esinlenerek, birinin faaliyeti olarak geleceği projelendirir.

Akgün vd. (2012a, s. 435) çalışmalarında, ikincil duygusal tecrübe kuramı (Frijda, 2005) ile tutarlı olarak, duygusal tecrübe seviyesinin; ürün, işlevler ve işçilerle ilgili konular; müşteri ve rekabetle ilgili stratejiler; karar verme ve strateji oluşturma; sosyal ilişkiler ve kişisel etkileşim; proje yönetim faaliyetleri ve bunlara benzer belli alanlarda kurumda geçmişte oluşan tecrübelerin toplamı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Mert, 2018b, s. 110).

5.4.2. Duygusal Tecrübe Birikimi

Duygusal tecrübe birikimi, kurumda oluşan geçmiş duygusal tecrübelerin bulunduğu birikim kovaşına işaret eder (Akgün vd., 2012a, s. 435). Duyguların psikodinamik yönünü ele alan (Vince ve Saleem, 2004; Walsh ve Ungson, 1991) çalışmalarda, kurumlarda bir düzenin olduğu belirtilmektedir. Kurumun duygusal tecrübeleri; bireylerde, sosyal faaliyetlerde (alışkanlıklarda) ve insani unsurlarda (yani; sembollerde, estetik tasarımlarda, dergilerde, toplantı odalarında, koridorlarda, heykellerde, sanat faaliyetlerinde ve yazılı raporlarda)

ortaya çıkar. Özellikle, insani olmayan unsurlar; organizasyondaki davranış kalıplarını şekillendirir ve güçlendirir (Zachry, 2005). İnsani olmayan unsurlar, sosyal konularda ifadelerin oluşunda ve duyguların biriktirilmesinde büyük rol oynarlar. Örneğin; insanlar, özellikle dini, sosyal ya da siyasi açıdan değeri olan, önemli sembollere duygusal sorumluluk yüklerler. Sonra bu semboller; anlamlar, ideoller, konseptler olurlar ve güçlü duyguları tetiklerler. Keza, kurumun kültüründe önemli olan, özel alışkanlıklar/töreler, törenler gibi sosyal unsurlar, duyguların taşınmasında, bir araya getirilmesinde ve hatırlanmasında, güçlü anlamlara sahiptir (Strati, 1998). Örneğin; resmi toplantılar, hediye vermeler, ödül törenleri, geleneksel toplantılar ve seminerler, birer kurumsal duygusal iş alışkanlıklarının hassas sembolleri olarak, kurumun duygusal hafızasını hem geliştirirler hem de şekillendirirler (Akgün vd., 2012a, s. 435).

5.4.3. Duygusal Tecrübe Yayılımı

Duygusal tecrübe yayılımı, kişilerin; kurumsal duygusal tecrübe ve olayları paylaştıkları seviyeyi ifade eder. Duygusal tecrübe yayılımı, aynı şeyi hisseden ve aynı algılamaları olan kişilerin bunları paylaşma derecesini gösterir (Akgün vd., 2012a, s. 435). Kurumsal hafızanın, merkezi olarak biriktirilmediği hususu, literatürde mevcuttur. Bununla beraber, kurumsal hafıza bir örgütte farklı yerlerde, dağınık bir şekilde akılda tutulmaktadır (Moorman ve Miner, 1997; Walsh ve Ungson, 1991). Geçmiş duygusal tecrübeler, kurumdaki insanlar arasında yayılmış veya paylaşılmış bir durumdadır. Kurumsal kültürün, duygusal tecrübelerin paylaşımında güçlü bir etkisi vardır (Strati, 1998; Zamanou ve Glaser, 1994). Bu nedenle, duygusal tecrübeler; değerlerde, inançlarda ve özellikle de sorumluluk almada önemli rol oynarlar. Duygusal tecrübelerin, sosyal bir yapıda olması, çeşitli sosyal rollerle yönetilmesi ve bireyler arasında birer iletişim durumunda olmasından dolayı; kurum üyeleri uygun davranış biçimlerini paylaşmaktadırlar (Fineman, 1993; akt. Akgün vd., 2012a, s. 435).

Duygusal tecrübeler, dilin kullanım şeklidir (Yani, vücut dilinin yanında, dilin yazılı ve sözlü şeklidir.). Duygusal tecrübelerle ortaya çıkan algılamaları ve duyguları, kişiler ya tek ya da toplu olarak kullanırlar (Küpers, 2005). Lisan ile bireyler açıkça ifade bulur ve etraflarını saran duygular oluşturur (Mert, 2018b, s. 111).

İKİNCİ BÖLÜM

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

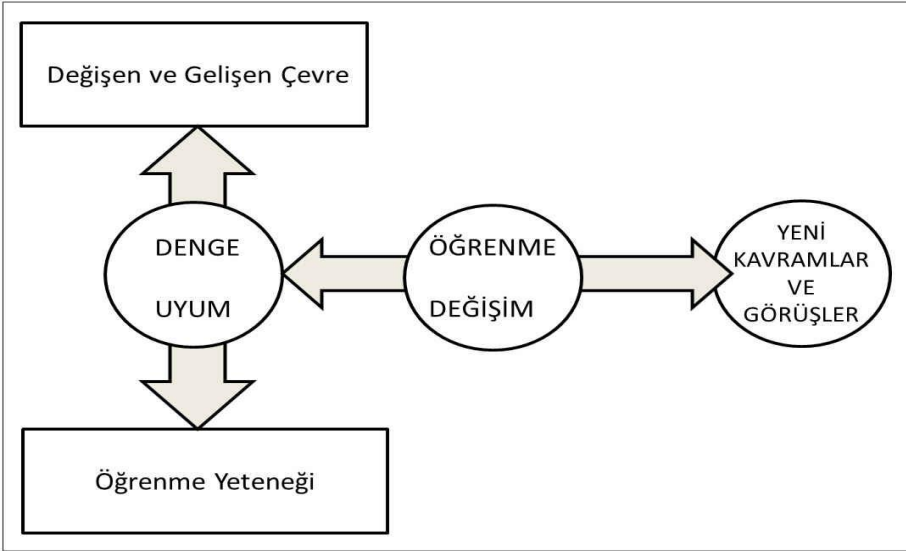
1. ÖĞRENME KAVRAMI VE TANIMI

Öğrenme konusu, insanlığın ilk dönemlerinden bugüne kadar, hep var olmuş ve bundan sonra da var olmaya devam edecektir. Zira insanın, medeniyetlerin, kültürlerin gelişimi, öğrenmenin bir sonucu olmuştur. Öğrenme, yaşamın her aşamasında gerçekleşen bir süreçtir (Giordan, 2008, s. 7). Öğrenmenin, bilimsel bir araştırma alanı olarak tanımlanması da psikoloji gibi yüzyıl öncesine dayanmaktadır (Mert, 2018a). Gerek psikoloji ve gerekse öğrenme, felsefe ve bilimin birer ürünüdür. Özellikle 17. ve 18. yüzyılda, ortaya çıkan felsefi akımlar, görgülcülük ve akılçılık ile 19. yüzyılda biyoloji alanında ortaya çıkan evrim kuramı, öğrenmenin, bilimsel olarak incelenmesinde etkin bir rol oynamıştır. Bu akımlar, günümüz çağdaş psikolojisi üzerinde halen etkili olmaya devam etmektedir (Terry, 2013, s. 4).

Öğrenme, kişinin bilişsel ve sezgisel süreçler yaşamasını gerektirir. Kişi, çevresinde biriken, yeni ortaya çıkan bilgi ve uyarıcıları algılar. Olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya çıkartır, bunları kendisine mal ederek, davranışlarına yansıtır ve böylece öğrenmeyi gerçekleştirir (Koçel, 2001, s. 428). Öğrenme, bilginin kazanılması demektir. Psikologlar öğrenmeyi, sadece sözel bilgi olarak değil, alışkanlıklar, beceriler, tutumlar, bilinçli farkındalık gibi bilgi ve davranışları da içine alacak biçimde tanımlarlar (Terry, 2013, s. 8).

Senge (2013), “Beşinci Disiplin” adlı çalışmasında, öğrenme şu şekilde açıklanmıştır: Gerçek öğrenme, insan olmanın anlamını bilmektir. Öğrenme sonucu, yeni davranışlar ortaya koyarak, yeni biri oluruz. Öğrenme sayesinde, o zamana kadar hiç yapmamış olduğumuz şeyleri artık yapabilecek duruma geliriz. Öğrenme ile çevremizi ve daha ötesi olan dünyayı ve kurduğumuz ilişkileri yeniden anlarız. Öğrenme, yaratma ve üretme kapasitemizin daha üst seviyelere çıkmasını sağlar (s. 33). Öğrenme: “Bireyin davranışlarında bir farklılık yaratan yeni bilgi ve anlayış edinimidir.” (Akgün vd., 2009, s. 72). Terry (2013) öğrenmeyi, deneyim ve yaşantı sonucunda, davranışta ya da davranış

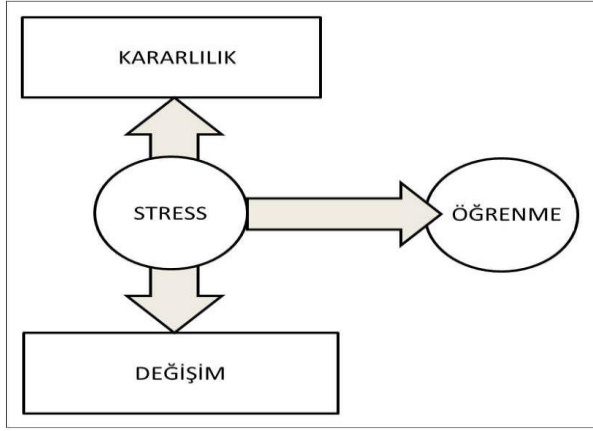
repertuarında, meydana gelen sürekli değişiklik olarak tanımlamaktadır (s. 10). Kim (1993) ise öğrenmeyi; bireyin, daha etkin olabilme kapasitesindeki artış olarak tanımlar. Öğrenmenin iki unsuru olduğunu belirtir. İlki; Nasılımı (Know-how) bilmek ve diğeri ise, niçinini (Know-why) bilmektir. Bir diğere ifadeyle, öğrenmenin nasıl algılandığı ve bunun nasıl uygulandığı, öğrenmenin iki aşamasıdır (s. 38). Tüm insanlar, öğrenme kabiliyeti ile hayata gelir, değişen ve gelişen çevreye, öğrenme yoluyla uyum sağlarlar. Öğrenme, yeni kavramlara ve yeni görüşlere yön verir (Şekil 27) (Liao vd., 2008, s. 184). İnsanların yeni deneyimlerinden, yeni bir şeyler öğrenebilmeleri gibi örgütler de öğrenirler. Bu anlamda öğrenme; birey, grup ve örgüt düzeyinde karakterize edilebilir (Mulholland vd., 2001, s. 340).



Şekil 27. Liao vd.'ne (2008) Göre Öğrenme

Kaynak: Mert, Örgütsel Öğrenme, s. 17, 2018(a).

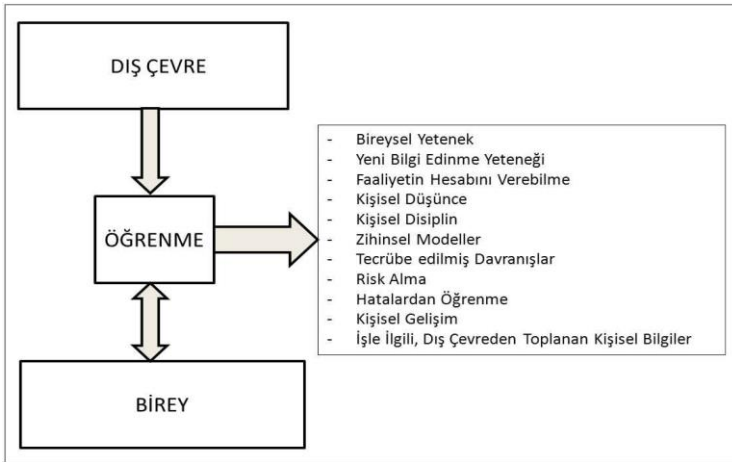
Fiol ve Lyles (1985)'e göre, öğrenme işlemi; kararlılık ve değişim arasında, bir dengenin kurulmasına sebep olur. Kararlılık ve değişim arasındaki stres, öğrenmenin olabilmesi için bir gerekliliktir (Şekil 28). Bu stresin seviyesi ve geçmişteki başarılar konusundaki belirsizliklerin derecesi, öğrenmenin şartları üzerinde etkilidir. Bunlar aynı zamanda, çevrenin algılanmasını ve bilginin başkalarına aktarılmasını da etkiler (s. 805).



Şekil 28. Fiol ve Lyles'e (1985) Göre Öğrenme

Kaynak: Mert, Örgütsel Öğrenme, s. 18, 2018(a).

Örgütsel öğrenme teorisyenlerinin, öğrenme konusundaki ifadeleri, şu şekildedir: Öğrenme; bireysel yetenek, yeni bilgi edinme yeteneği, faaliyetin hesabını verebilme (sorumluluk), kişisel düşünce, kişisel disiplin, zihinsel modeller, tecrübe edilmiş davranışlar, risk alma, hatalardan öğrenme, kişisel gelişim ve işle ilgili olarak dış çevreden toplanmış, kişisel bilgilerdir (Şekil 29) (Amiri vd., 2010, s. 102). Diğer bir ifadeyle, öğrenme; bireyin yaşadıkları sonucu, davranışlarında meydana gelen değişimlerdir.

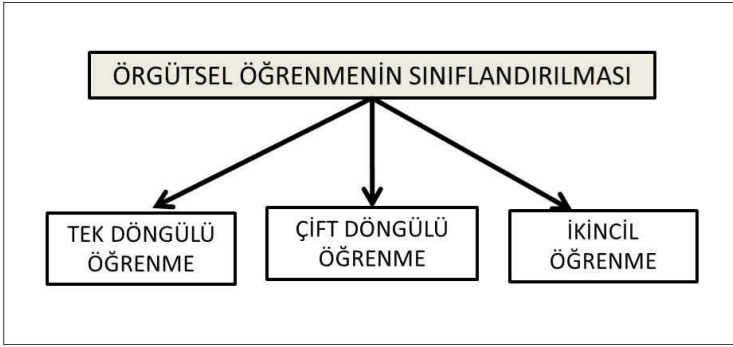


Şekil 29. Amiri vd.'ne (2010) Göre Öğrenme

Kaynak: Mert, Örgütsel Öğrenme, s. 19, 2018(a).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME TÜRLERİ

Örgütler, öğrenen kişiler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini sağlamaz. Ancak bireysel öğrenme olmadan, örgütsel öğrenme ortaya çıkmaz (Senge, 2013, s. 159). Zaman geçtikçe, organizasyonlar, geliştirilmiş sistemler haline getirilmiştir. Gelişmiş sistemler de bireylerin kendi öğrendikleri ile beslenir. Bu değişim, bilgi ve davranışları, değişik boyutlarda etkiler. Öğrenme süreci, bundan dolayı değişik biçimlerde sınıflandırılabilir (Mert, 2018a, s. 62). En fazla kabul gören sınıflandırma, Argyris ve Schön'ün (1978); tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme şeklindeki, üçlü sınıflandırmalarıdır (Şekil 30) (Basım, 2009, s. 54).



Şekil 30. Argyris ve Schön'e (1978) Göre Örgütsel Öğrenmenin Sınıflandırılması
Kaynak: Mert, Örgütsel Öğrenme, s. 62, 2018(a).

2.1. Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenme; çalışanların, çevrelerinde olan olayları algılamaları ve problemleri tanımlamaları sonucunda, çözüm stratejileri geliştirmelerini, uygulamalarını ve yeni bilgiler edinmelerini sağlayan süreçleri içermektedir (Akgün vd., 2009, s. 82). Morgan, “Örgütün Görüntüsü” kitabında; örgütsel gelişme teorisi için bir bölüm ayırmış ve örgütü anlatırken, beyin olgusunu kullanmıştır. Modern sibernetik biliminin kurallarına bağlı olarak, Argyris ve Schön, örgütlerin, öğrenmeyi nasıl öğrendikleri konusunda bir düşünce çerçevesi oluşturmuştur. Bazı organizasyonlar, tek döngülü öğrenmeye adapte olarak; çevresini tarama, amaçlar oluşturma ve mevcut işletim normlarına bağlı olarak,

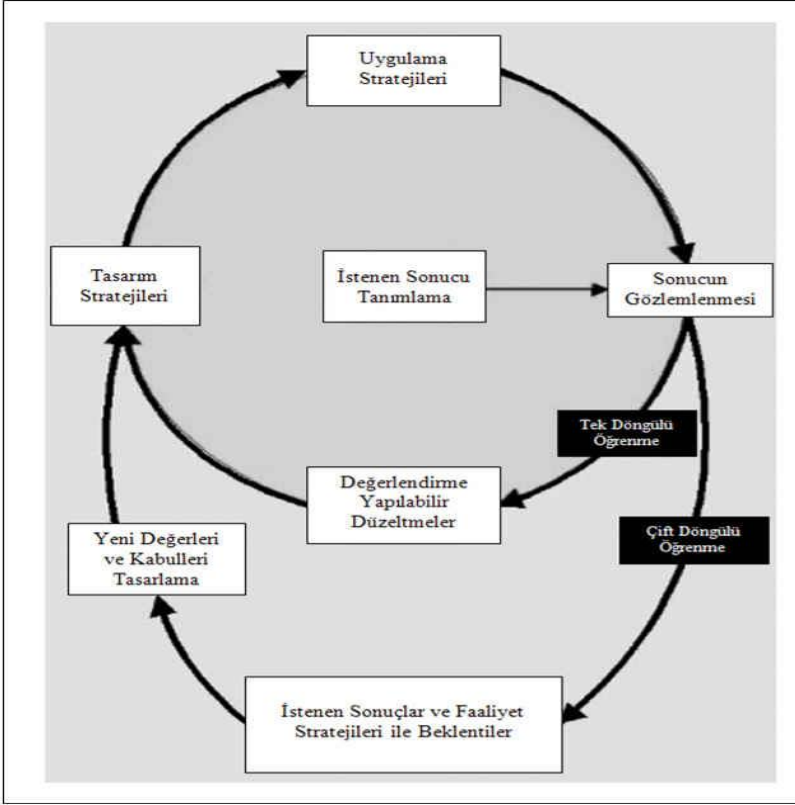
kendi performanslarını izleme, yeteneğine sahip olmaktadır. Bu tür sistemler (genel olarak) organizasyonu belirli bir istikamette tutmak için tasarlanmaktadır (Fabbi, 2009, s. 164-165).

Tek döngülü öğrenmenin amacı, örgütlerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlayacak tarzda, örgütteki bireyleri geliştirmektir. Amaç, bir nevi uyum sağlama, olayın arkasından gitme, reaktif bir yaklaşım göstermektir (Koçel, 2010, s. 429). Tek döngülü öğrenmede, örgütteki bireyler; hataları bulup düzelterek, çevrelerindeki değişimlere uyum gösterirler. Mevcut örgüt normlarını bu süreç boyunca korurlar. Tek döngülü öğrenme, mevcut sorunların çözümüne odaklanır; bu süreçte sorunları üreten davranışlar veya anlayış üzerinde durulmaz (Kalder, 1997, s. 25). Tek döngülü öğrenmede; strateji, hayatın zihni modelleri, yapılanma ve karar vermede önemli hususlardır (Senge, 2013, s. 79).

2.2. Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye nazaran, daha ileri düzeyde olan bir öğrenmeyi ifade eder. Çift döngülü öğrenme, tek döngülü öğrenmeye ilave olarak; örgütsel değer, norm, inanç yapıları, yaklaşımları ve hedefleri de öğrenme sürecine dahil eder. Dolayısıyla çift döngülü öğrenmede, geri besleme döngüsü söz konusudur. Bu ikinci döngü, ilk döngüdeki değişimleri, inanç, norm ve hedeflerle ilişkilendirmekte ve buna bağlı olarak da düşünce yapıları ve zihinsel modelleri yeniden şekillendirmektedir. Bu sebeple tek döngülü öğrenmeye nazaran, daha derin bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akgün vd., 2009, s. 82-83). Çift döngülü öğrenme sayesinde, örgütün değer ve politikalarına aykırı olan hatalar düzeltilebilir (Mert, 2018a, s. 64.).

Fabbi (2009)'ye göre; çift döngülü öğrenme, öğrenmeyi öğrenme işlemidir. Bu yapı Şekil 31'de görülmektedir. Çift döngülü öğrenme konusunda yetenekli olabilmek için, organizasyonlar, (özellikle geleneksel yönetim sistemleri ve kurum üyelerini koruyucu tutumları tarafından yaratılan) tek döngü işlemleri ile tuzağa düşmemelidir (s. 165). Çift döngülü öğrenme ile örgütte ortaya çıkan hatalar ve yanlışlıklar bulunmakta ve buna göre belirli amaçlar, fikirler geliştirilmektedir. Ayrıca tek döngülü öğrenmenin ötesine geçilerek, yenilikçi fikirler de ortaya konulmaktadır (Kıngır ve Mesci, 2007, s. 75).



Şekil 31. Tek ve Çift Döngülü Öğrenme

Kaynak: Fabbi, s. 164, 2009.

Çift döngülü öğrenme, “yaratıcı” (Senge, 2013) ve “kavramsal” (Kim, 1993) gibi değişik isimlerle de bilinmektedir. Fiol ve Lyles (1985, s. 810); farklı öğrenme düzeylerini “düşük düzeyli öğrenme” ve “yüksek düzeyli öğrenme” şeklinde belirtilmektedir. Tablo 1’de Fiol ve Lyles’in, düşük ve yüksek düzeyli öğrenmelere ait karşılaştırması gösterilmektedir. Düşük düzeyli öğrenme, geçmiş davranışların tekrarlanmasına dayanır, kısa dönemli, yüzeysel ve geçici olup, genellikle örgütün alt kademelerinde gerçekleşir, rutindir. Yüksek düzeyli öğrenme; yeni eylemler için, ileri düzeyde kurallar ve düzenlemeler geliştirmeye ilgilidir. Yüksek düzeyli öğrenme, örgütün üst seviyelerinde gerçekleşir (Mert, 2018a, s. 66.).

2.3. İkincil Öğrenme (Öğrenmeyi Öğrenme)

İkincil öğrenmenin amacı, örgüte ait öğrenme kapasitesini geliştirmektir. İkincil öğrenme örgütlerin, tek ve çift döngülü öğrenmeyi nasıl gerçekleştirdikleri konusuna yönelik bir süreçtir. (Basım, 2009, s. 57).

Tablo 1. Öğrenmenin Düzeyleri

	<i>Düşük Düzeyli Öğrenme</i>	<i>Yüksek Düzeyli Öğrenme</i>
Karakteristik Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Tekrarlarla oluşur. • Rutindir. • Var olan iş ve kurallar kontrol edilir. • İyi anlaşılmiş bir ortam vardır. • Örgütün her kademesinde gerçekleşir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Keşfetme isteği ve sezgi gücü sonucu oluşur. • Rutin dışıdır. • Kontrol boşluklarını giderecek farklı yapı ve kurallar geliştirilir. • Belirsizliği yüksek bir ortam vardır. • Çoğunlukla üst kademe gerçekleşir.
Etkiler	<ul style="list-style-type: none"> • Davranışsal sonuçlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezgi gücü, keşfetme yeteneği ve kolektif bilinç oluşması
Örnekler	<ul style="list-style-type: none"> • Formel kuralların kurumsallaştırılması • Yönetim sistemlerinde düzeltmeler • Problem çözme becerileri kazanımı 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni misyon ve yön verme kuralları • Gündem oluşturma yeteneği • Problem tanımlama becerileri

Kaynak: Fiol ve Lyles, s. 810, 1985.

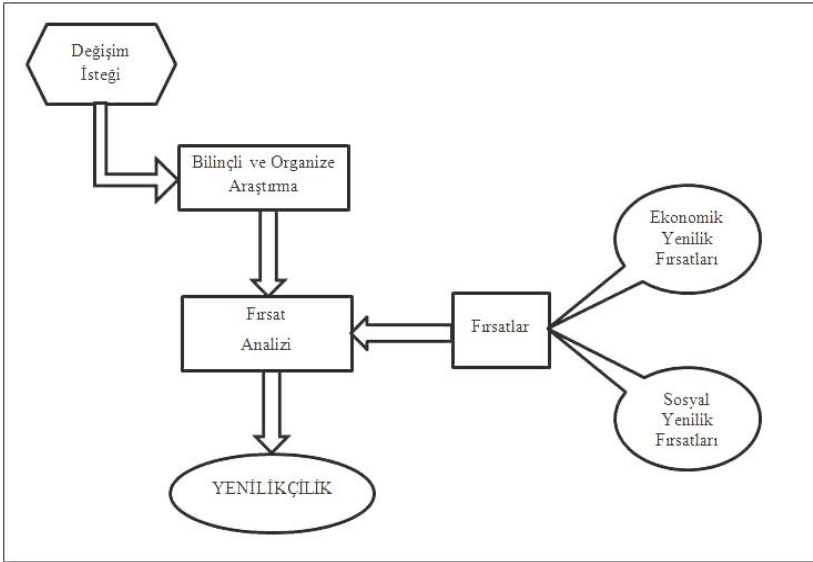
İkincil öğrenmede, “Bir işletme, nasıl bilgi yaratır ve nasıl öğrenir?” sorusu cevaplanır (Sinkula, 1994, s. 39). İkincil öğrenmede bireyler, öğrenmeyi destekleyen ya da engelleyen unsurlara karşı, bir farkındalık geliştirmekte ve yeni öğrenme stratejileri ve yöntemleri geliştirerek, uygulamaya geçirmektedir (Akgün vd., 2009, s. 84). İkincil öğrenme, takım elemanlarının gelişimini sağlar ve yaratıcı yönlerini artırır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM FİRMA YENİLİKÇİLİĞİNİN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLERİ

1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI

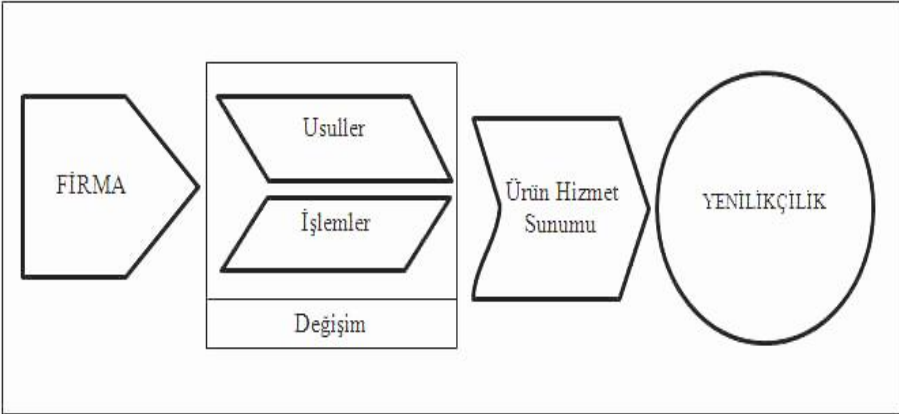
Değişimin hızı, bilişim teknolojilerinin etkisi, ticaretin küreselleşmesi sonunda, geleneksel şekilde yönetilen hizmet firmaları, bu gelişmelere hızlı bir şekilde tepki verdiler. Dünün yönetim yapıları, önüne geçilmez bir güçle, altüst oldu ve bu duruma, bir çözüm arandı. Yenilikçilik yapacak bir ortam yaratmak, başlıca çözüm ve amaç oldu. Fakat yenilikçilik neydi? Drucker (1985) yenilikçiliği: “değişim için, bilinçli ve organize olmuş araştırma, ekonomik ve sosyal yenilik ortaya çıkartacak olan değişim fırsatlarının, sistemli bir şekilde analiz edilmesi” olarak tanımlamıştır (Şekil 32) (Chan vd., 1998, s. 114-115). Senge’ye (2013) göre, yenilikçilik fikirlerin pratik bir maliyetle, güvenilir olarak çoğaltılabilir hale geldiğinde, gerçekleştiğini belirtir.



Şekil 32. Drucker’a (1985) Göre Yenilikçilik

Düşünce, yeterince önemli ise, örneğin, bilgisayar, telefon veya ticari hava taşıtı gibi, o taktirde bir “temel yenilik” olarak tanımlanır ve yeni bir endüstri yaratır veya mevcut endüstriyi dönüştürür (Senge, 2013, s. 24). Bu anlamda bakıldığında, kaynaklar ve zaman kıtlaştıkça büyük şirketler, yeni şirketler kadar, yenilik yapmak zorundadır (Harvard Business Review, 2013, s. 176).

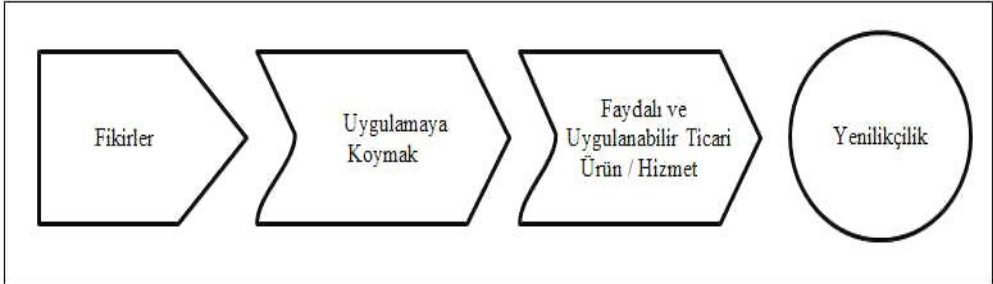
Drucker; bir işin amacının, müşteri yaratmak olduğunu, devamlı vurgulamıştır. Bu yüzden, ona göre bir işletmenin iki -yalnızca iki- temel işlevi vardır: Pazarlama ve yenilikçilik. Bir işin ikinci işlevi olan yenilikçiliğin amacı, yeni ve değişik ekonomik tatminler sağlamaktır. Drucker, yenilikçiliği, “insan ve malzeme kaynaklarına, yeni ve daha büyük bir zenginlik üretme kapasitesi, kazandırma görevi” olarak tarif etmektedir. Bu tanımlı şu şekilde açmaktadır: “Yöneticiler, toplumun gereksinimlerini, kârlı iş fırsatlarına dönüştürmek zorundadırlar.” Bu ise başka bir yenilikçilik tanıımıdır (Swaim, 2011, s. 103). Liao ve çalışma arkadaşlarına (2007) göre, yenilikçilik: “sık sık bir firmanın, dünyaya neyi sunduğu (ürün/hizmet yenilikçiliği), hangi usullerle onu yarattığı ve bunları ne şekilde ortaya çıkarttığı (işlem yenilikçiliği) konularındaki değişim” olarak tanımlanmaktadır (Şekil 33) (s. 5).



Şekil 33. Liao vd.'ne (2007) Göre Yenilikçilik Tanımı

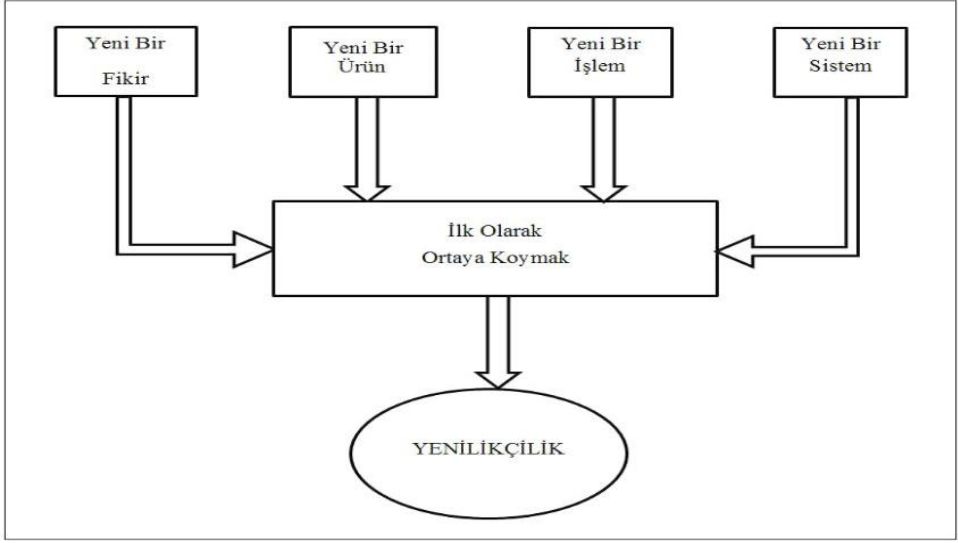
Bir yeniliğin ortaya çıkması; yeni bir fikir ya da bir icat olabileceği gibi, yeni bir yönetim şekli de olabilir. Yenilikçilikte, en önemli husus, ortaya çıkan fırsatlardan, yararlanmaktır.

“Yenilikçilik” kavramını ilk tanımlayan çalışma, yeni ürün geliştirme konusunda, 1969’da yapılmıştır. Yapılan çalışmada; Ar&Ge faaliyetlerinin ve yeni ürünlerin, pazarlama üzerindeki etkileri incelenmiştir. Muse ve Kegerreis’in yaptığı bu çalışmada, yenilikçilik: “yeni ürün geliştirme” olarak tanımlanmaktadır (Muse ve Kegerreis, 1969, s. 3-4). Bir fikir icat olmaktan, yenilik olmaya geçerken, farklı teknolojiler bir araya gelir. Farklı alanlarında ve birbirinden bağımsız gelişen bu teknolojiler, “biri öbürünün başarısı için, kritik önem taşıyan bir teknolojiler demeti”ni oluşturur. Bu teknolojiler ortaya çıkıncaya kadar, fikir, laboratuvarında gerçekleştirilse bile, pratikteki potansiyeline ulaşamaz (Senge, 2013, s. 24). Yenilikçilik, yeni fikirler edinmekten daha öte bir şeydir: Fikirleri başarılı bir şekilde ortaya koyup, takdim etmek ya da bir şeylerin, yeni bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Fikirleri, faydalı ve uygulanabilir ticari ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir (Şekil 34) (Adair, 2008, s. 20).



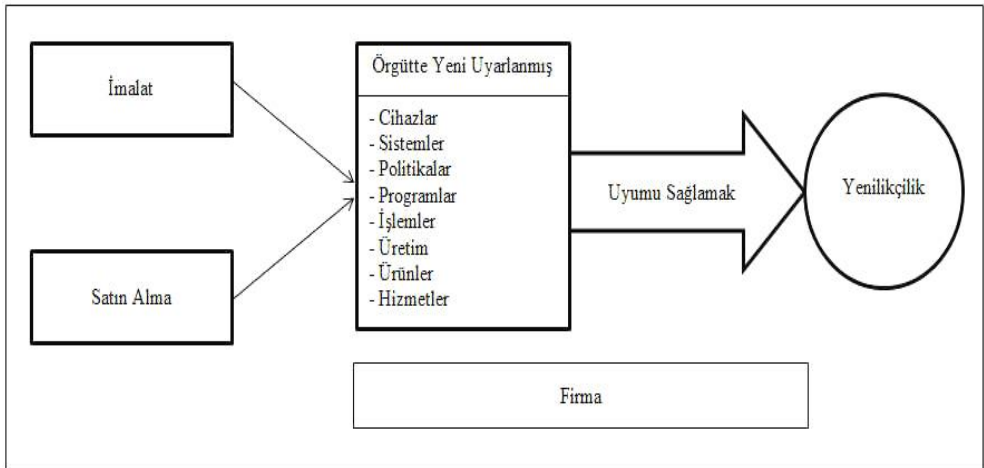
Şekil 34. Adair’e (2008) Göre Yenilikçilik

Yenilikçilik, teknolojik gelişmelere ayak uyduran değişikliklerin yönetim metodlarının ya da üretim usullerinin uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır (Şekil 35) (Imai, 1994, s. 23). Tanım olarak, yenilikçilik: “yeni bir fikir, ürün, işlem ya da sistemi ilk olarak ortaya koymak” anlamına gelmektedir (Lane vd., 2013, s. 10). Adair’e göre (2008) yenilikçilik: “Kazanmanın ve dünya pazarlarında liderliği elde tutmanın anahtarıdır”. Yeni fikirler ve bir şeyleri yapmanın yeni yolları, başından sonuna kadar aynı kalitede sürdürülen, tutarlı bir iş başarısının, ana bileşenleridir (s. 11).



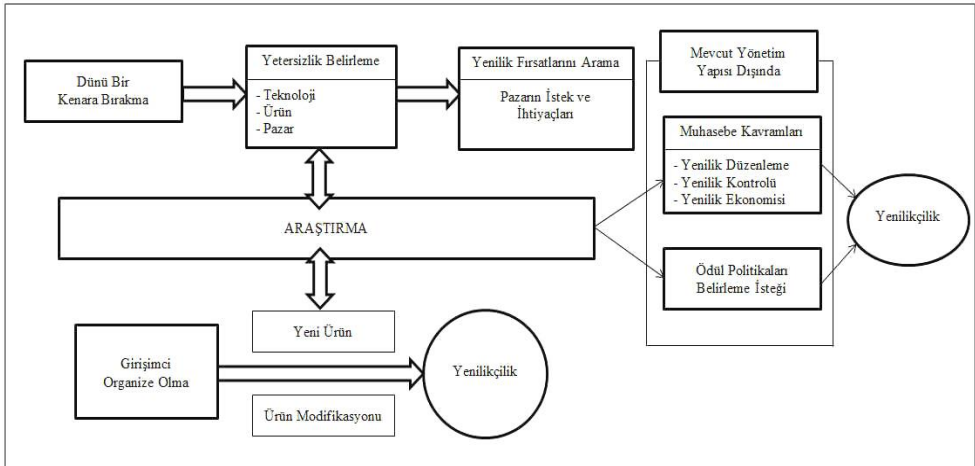
Şekil 35. Imai'ye (1994) Göre Yenilikçilik

Damanpour (1991), yenilikçiliğin tanımını: “Örgütün kendi içinde ürettiği ya da dışarıdan satın aldığı ve örgüte yeni uyarlanan cihazlara, sisteme, politikaya, programa, işleme ya da üretime uyum sağlamaktır.” Şeklinde yapmaktadır (Şekil 36) (Shergill ve Nargundker, 2005, s. 32).



Şekil 36. Damanpour'a (1991) Göre Yenilikçilik

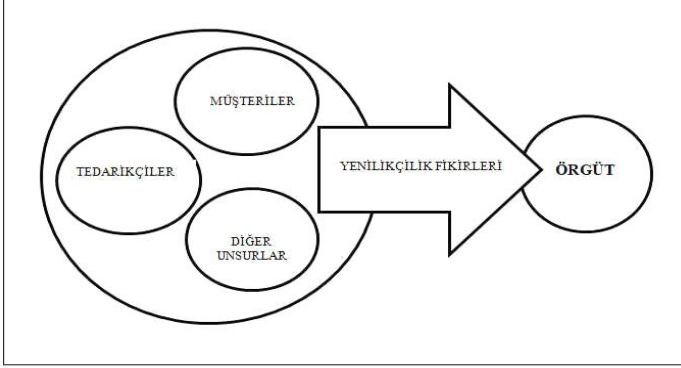
Drucker'a göre (2010) yenilikçilik, mutlaka araştırmak demek değildir; çünkü, araştırma yenilikçilik için sadece bir araçtır. Yenilikçilik, ilk olarak düdü, bir kenara bırakmak demektir. Ardından, bir teknolojinin, bir ürünün, bir pazarın yetersizliğinde ve pazarın istek ve ihtiyaçlarında, yenilik fırsatlarını aramak demektir. Girişimcilik için organize olma, yeni ürünler yaratma ya da eski ürünlerin modifikasyonundan daha çok yeni işler yaratmayı, hedef görme istekliliğidir. Sonuç olarak, yenilik macerasını mevcut yönetim yapısının dışında; düzenleme, yeniliğin kontrolü ve ekonomisi için uygun muhasebe kavramları geliştirme ve yenilikçilik ortaya koyan çalışanlar için, çok farklı ödül politikaları belirleme istekliliğidir (Şekil 37) (s. 69). Amabile vd. (1996) ise yenilikçiliği; "yaratıcı fikirlerin, örgüt içine uyarlanması" olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, yenilikçilik; fikir, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olduğu kadar, yeni buluş ve icatların pazarlanmasını da içerir.



Şekil 37. Drucker'a (2010) Göre Yenilikçilik

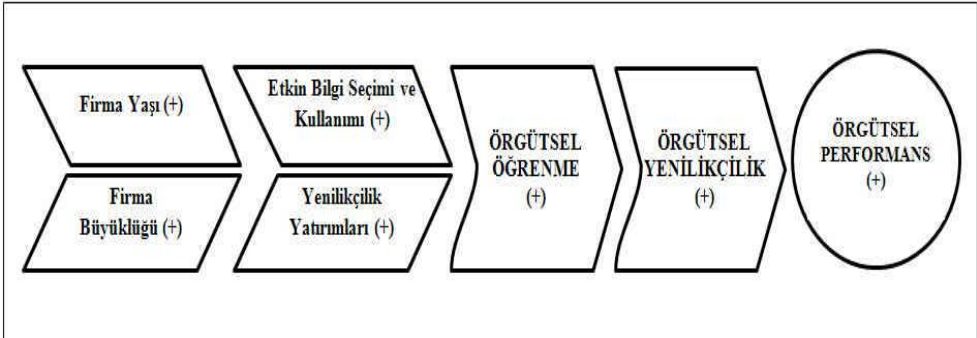
Damanpour (1991)'a göre, yenilikçilik, örgütün değişmesi anlamındadır. Bu değişim, örgütün içinde, dış çevresindeki değişiklikler tarafından ya da çevreden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. Çok durağan bir çevre bile, örgütü zaman içinde, sürekli olarak yenilikçiliğe adapte olmaya zorlar. Bu yüzden, firma yenilikçiliği, bir tek yenilikçilikten daha çok, çoklu yenilikçilik olarak görünür (s. 556). Yenilikçiliğe ait fikirler, değişik alanlardan ortaya çıkmaktadır. Firmanın tedarikçileri, müşterileri ve ilişkide olduğu diğer unsurları, yenilikçilik fikirleri

aşlamaktadır (Şekil 38). Daha yaşlı firmalar, bilgiyi seçme ve kullanma konusunda daha fazla deneyimlidirler.



Şekil 38. Yenilikçiliğin Aşılması

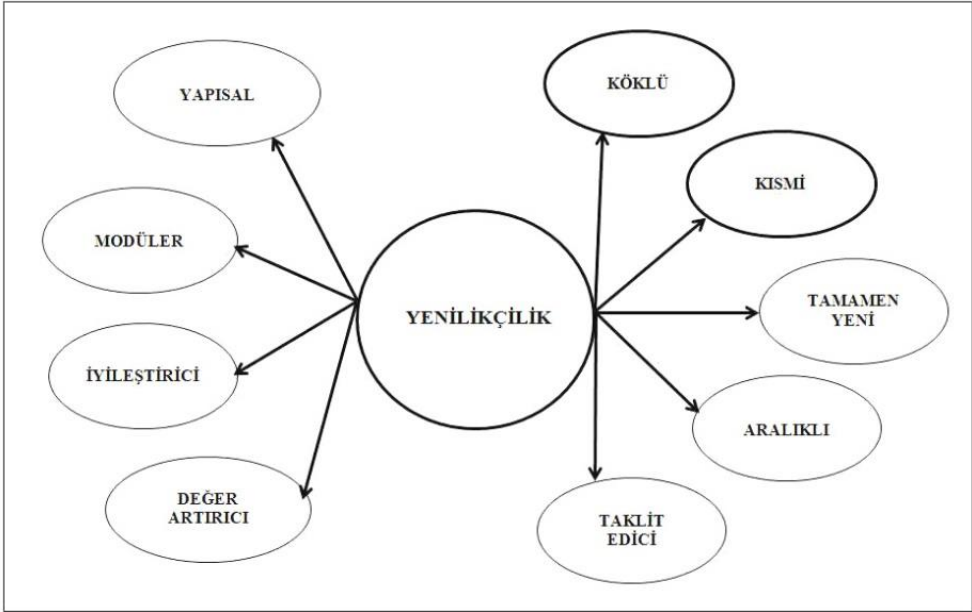
Sorensen ve Stuart (2000) çalışmasına göre; firma yaşı ile elde edilen deneyim ve örgütsel rekabet gücü, firmaların kendi faaliyetlerini, özellikle de yenilikçilik faaliyetlerini, daha etkili duruma getirmelerini sağlamaktadır. Bu yüzden, firmanın yaşı arttıkça, bilgiyi daha etkin kullanacağından dolayı; örgütsel öğrenme ile örgütsel performans ve örgütsel öğrenme ile örgütsel yenilikçilik artmaktadır (Şekil 39). Firmalar büyüdükçe, yenilikçilik konularına daha fazla yatırım yaptıklarından dolayı, firma büyüklüğü, örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif bir etki yapmaktadır (Hui vd., 2013, s. 166).



Şekil 39. Firma Yaşı ve Yenilikçilik

2. YENİLİKÇİLİK ÇEŞİTLERİ

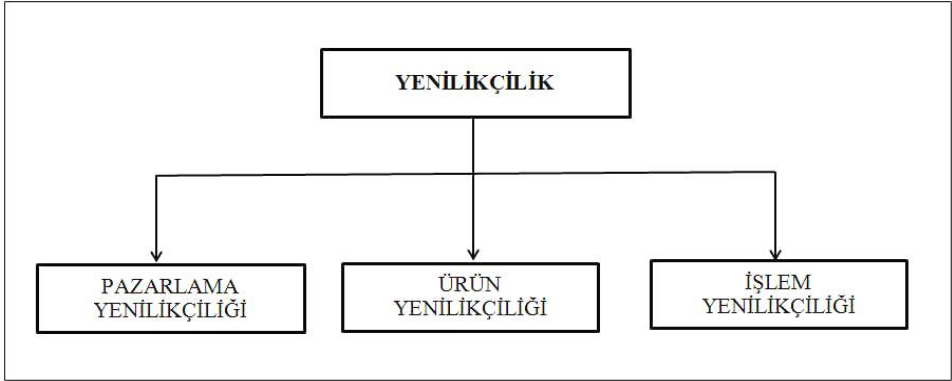
Yenilikçilik, kârlı ürünler, işlemler ve/veya hizmetlere yönelik olarak, bir organizasyona uygun ve yeni olan fikirlerin, başarılı bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Bundan dolayı, yenilik üzerinde odaklanılır ve yenilikçilik, belli bir derecedeki belirsizlik ile risk almayı bir arada tutar. Belirsizlik ve risk alma, farklı yenilikçilik faaliyetlerinde aynı değildir. Bilim adamları, firma yenilikçiliği konusunda yaptıkları çalışmalarda, yenilikçilik kavramını geliştirmişlerdir. Yapısal, modüler, iyileştirici ve değer artırıcı yenilikçilikten, köklü, kısmi, tamamen yeni, aralıklı ve taklit edici yenilikçiliğe kadar, yenilikçilik türlerinin listesi artmıştır (Şekil 40). Bunlar arasında, literatürde en çok işlenenler, köklü ve kısmi yenilikçilik konuları olmuştur (Naidoo, 2010, s. 1312).



Şekil 40. Yenilikçilik Türleri

Ticari gelişmeyle ilgili olarak, 3 ana yenilikçilik türü vardır. Bunlar; pazarlama yenilikçiliği, ürün yenilikçiliği ve işlem yenilikçiliğidir (Şekil 41). Pazarlama yenilikçiliği, yeni piyasaların tanımlanması ve buralarda en iyi

çalışmanın nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Ürün yenilikçiliği, yeni ürün tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde geliştirileceği konularıyla ilgilidir. İşlem yenilikçiliği, yeni dahili faaliyetlerin tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde işletileceği konularıyla ilgilidir. En çok bilinen ve ilk akla gelen iki yenilikçilik türü; ürün yenilikçiliği ve işlem yenilikçiliğidir (Johne, 1999, s. 203).



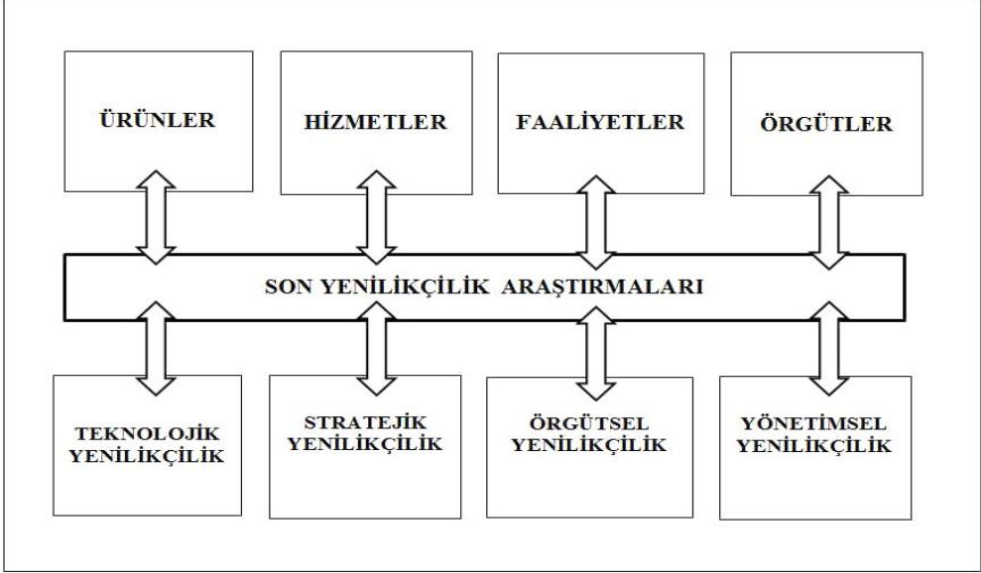
Şekil 41. Johne'a (1999) Göre Ticari Gelişmeyle İlgili Olan Yenilikçilik Türleri

Son yapılan yenilikçilik çalışmaları; ürünler, hizmetler, faaliyetler ve örgütler üzerinde ve teknolojik, stratejik, örgütsel ve yönetsel yenilikçilik tiplerini içeren konular üzerine olmuştur (Şekil 42) (Halpern, 2010, s. 52). Marquis'e göre teknik konulardaki yenilikçilik üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; Köklü Yenilikçilik, Kısmi Yenilikçilik ve Sistem Yenilikçiliğidir. Betz ise, dördüncü tür olarak; Yeni Nesil Teknolojik Yenilikçilik türünü eklemektedir. Samson ise, yenilikçiliği 3 kategoriye ayırmaktadır (Liao vd., 2007, s. 5). Bunlar:

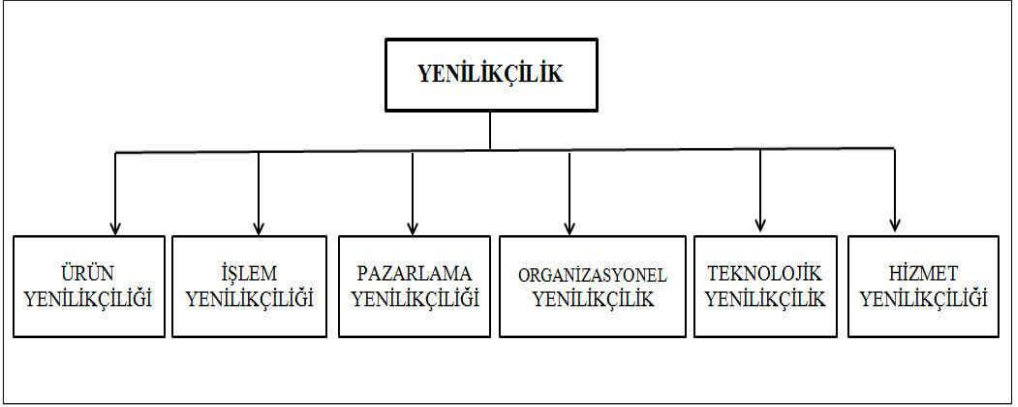
- (1) Ürün yenilikçiliği
- (2) İşlem yenilikçiliği
- (3) Yönetimsel ve sistemsel yenilikçilik

Yenilikçilik çeşitleri, örgütün gerçekleştirdiği yenilikleri yansıtmaktadır. OSLO Kılavuzu'nda (2005), yenilikçilik ve türleriyle ilgili tanımlara, geniş ölçüde yer verilmektedir. Söz konusu tanımlarda da belirtildiği üzere, bir yenilik için gereken koşul; pazarlama, ürün, süreç veya organizasyonel yöntemin, firma için yeni veya önemli derecede geliştirilmiş olmasıdır. Yenilikçilik, firmanın ilk

olarak geliştirdiği ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış olduğu ürünler, süreçler ve yöntemlerdir (s. 50-51).



En yaygın kullanımı olan yenilikçilik sınıflandırmaları; ürün yenilikçiliği, işlem yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, teknolojik yenilikçilik ve hizmet yenilikçiliği olmak üzere gruplandırılmaktadır (Şekil 43).

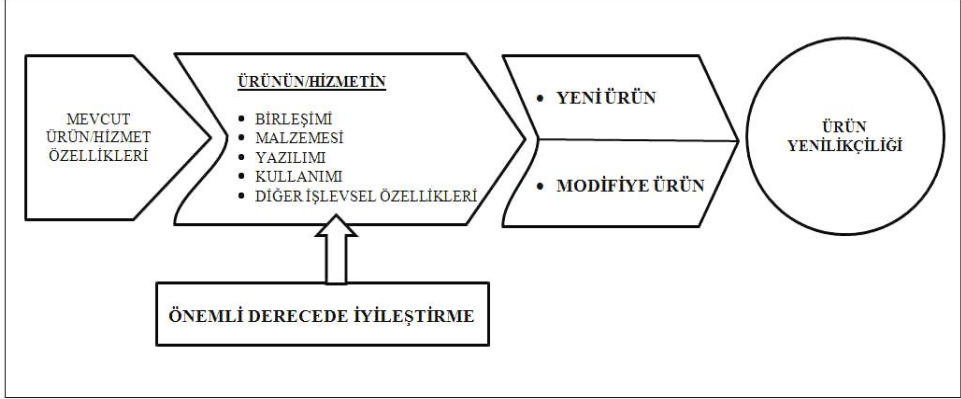


Şekil 43. En Yaygın Yenilikçilik Sınıflandırması

2.1. Ürün Yenilikçiliği

Son 30 yılda, ürün yenilikçiliği ve ürün geliştirme konuları, yüksek bir seviyede öne çıkmaktadır. Ürün yenilikçiliği, küresel pazarda, güçlü bir rekabet aracıdır. Ürün yenilikçiliği literatüründeki çalışmaların çoğu, başarı faktörlerinin tanımını ele almaktadır. Çok sayıdaki çalışmada ise, değişik sektörlerde ve farklı bakış açılarından, yeni ürün başarısını sağlayan faktörlerin tanımı, ele alınmaktadır. Başarılı bir ürünü piyasaya sürmek, firma performansında güçlü bir etki yaratmaktadır. Deneysel çalışmalarda, ürün yenilikçiliği ve ürün gelişiminde başarısızlığın, yüksek bir oranda olduğu belirtilmektedir. Bu ise; ürün yenilikçiliğinde başarıya ulaşmayı sağlayan faktörlerin, neler olduğunu anlamanın, son derece önemli olduğunu, açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Ma vd, 2014, s. 1).

Johne'a (1999) göre, ürün yenilikçiliği; yeni ürün tanıtılması ve bunların nasıl en iyi şekilde geliştirileceği konularıyla ilgilidir (s. 203). Ürün yenilikçiliği ile ortaya çıkan ürün; geliştirilmiş ürün ya da tamamen yeni bir ürün de olabilir. Bir işletmenin üretmekte olduğu ürün ve hizmetlerin çıktısının değişmesi de ürün yenilikçiliği olarak adlandırılabilir. Oslo Kılavuzu'nda (2005) ürün yenilikçiliği şu şekilde tanımlanmaktadır: "Ürün yenilikçiliği, yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya çıkarılmasıdır. Bu hususlar; teknik özellikler olarak, içerik ve malzemelerde, yazılımda, kullanım kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde, önemli derecede geliştirmeleri kapsamaktadır." (Şekil 44) (s. 52).



Şekil 44. Oslo Kılavuzuna (2005) Göre Ürün Yenilikçiliği

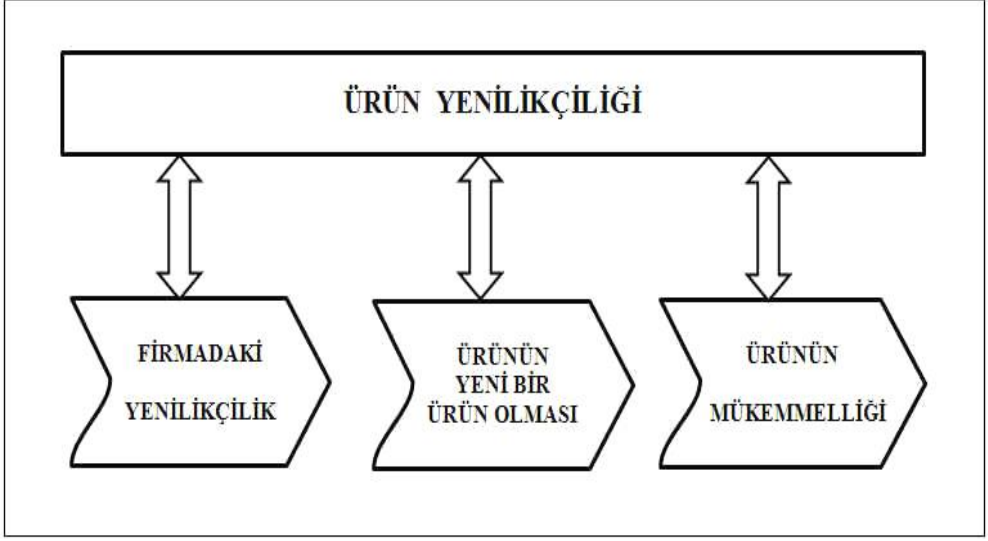
Ürün yenilikçiliğinde önemli olan husus, ürün özelliklerinin geliştirilmesi ya da tamamen değiştirilmesidir. Bu amaçla, analistler, ana ürün özellikleri ile aşağıdakiler arasındaki farkları ortaya koymaktadır (Johne, 1999, s. 203):

- (1) Gelişme
- (2) Satın Alma
- (3) Ana ürünü kullanma

Salavou'ya (2004) göre; ürün yenilikçiliği, firma yenilikçiliğinin bir parçasıdır. Firmanın, yenilikçiliğe duyduğu eğilimden çok, istenen yeni ürünü, elde etme yolunu işaret eder. Ürün yenilikçiliği, esaslarını firmaların ortaya koydukları, ürün eksenli yenilik çalışmaları ile belirlenen bir kavramdır. Bununla beraber, ürün yenilikçiliği, birkaç boyutla tanımlanır ve bu boyutların çoğu, firmanın ve/veya müşterilerin özellikleriyle ortaya çıkar. Cooper 1979 yılında yaptığı çalışmada, ürün yenilikçiliğinin 3 boyutunu ortaya koymuştur. Bu boyutlar; firmadaki yenilikçilik, ürünün yeni bir ürün olması ve ürünün mükemmelliğidir (Şekil 45). Benzer bir şekilde, Lawton ve Parasuraman (1980) ürün yenilikçiliği için 2 boyut olduğunu ileri sürmüştür (s. 37):

(1) Yeni bir ürün uyarlaması için gerekli olan kullanıcıların tüketim şekillerindeki değişimin derecesi. Yapılacak bu adaptasyon, üründe hiçbir değişiklik gerektirmeyebilir ya da az, orta ve büyük değişiklikler gerektirebilir.

- (2) Pazarda yeni ile mevcut ürün arasındaki farkın derecesi.

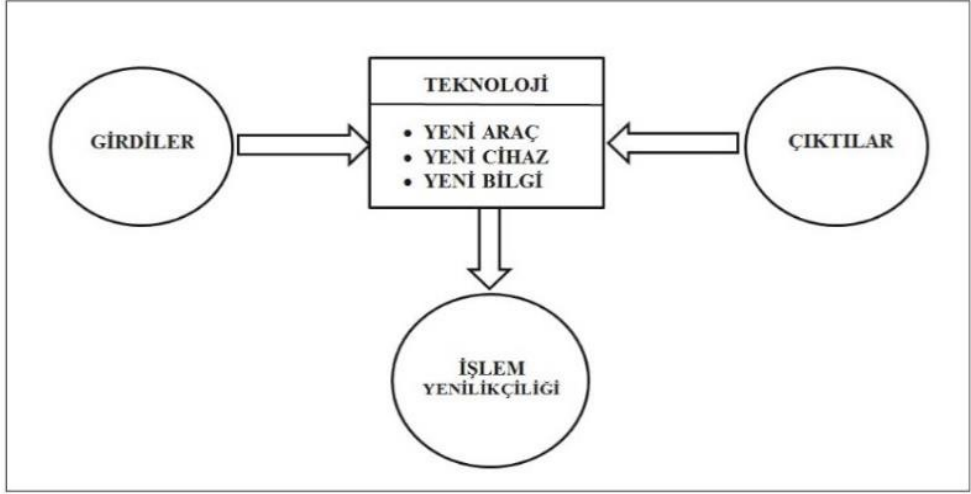


Şekil 45. Cooper'a (1979) Göre Yenilikçiliğin Boyutları

2.2. İşlem Yenilikçiliği

Değişen çevre koşullarında örgütler, büyümek için yeni yollar aramaktadırlar. Örgütler, sürekli değişen pazarda uyum sağlamak için, zamanında ve doğru hamleler yapmaya çalışmaktadırlar. İşlem yenilikleri, bu açıdan önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, yıllık değerlendirme toplantılarında, süreç yeniliklerini, en önemli konu haline getirmiş durumdadırlar.

Oslo Kılavuzuna (2005) göre işlem yenilikçiliği; yeni veya önemli derecede geliştirilmiş olan bir üretim veya teslimat usulünün ortaya konmasıdır. Bu yenilikçilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli gelişmeleri içermektedir (Şekil 46). Bu bağlamda işlem yenilikçiliği, üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş ürünler üretmektir (s. 53). İşlem yenilikçiliği, üretimde tamamen yeni bir yöntem ya da mevcut yöntemlerin geliştirilmiş olarak uygulamaya konulmasıdır.



Şekil 46. Oslo Kılavuzuna (2005) Göre İşlem Yenilikçiliği

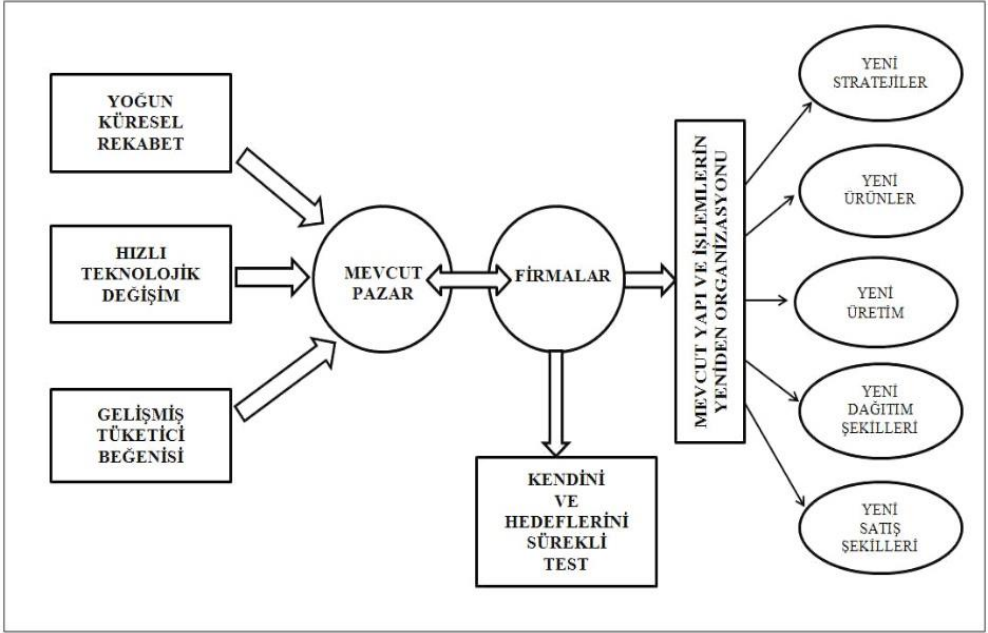
İşlem yenilikçiliği, kaliteli işlemlerin yayılmasını ve ticari işlemlerde, yeniden mühendislik uygulamalarını içerir. Bu, kolay olmayan tipteki bir yenilikçiliktir; fakat onun önemi, şimdi daha iyi bir şekilde anlaşılmaktadır. Verimliliği artırmaya çalışan bir tedarikçi, zamanla, daha düşük maliyetle, aynı performansa sahip ürünler geliştirip, bunları sunmayı amaçlayacaktır. Maliyeti düşürmek, müşteriye daha düşük bir fiyat sunulmasını sağlayacaktır (Johne, 1999, s. 204). Literatürdeki son çalışmalar, verimlilik üzerine olmasından dolayı, firmalar dönemsel olarak ve basitçe gözlem yaparak, kendi etkinlik seviyelerini değiştirebilmektedirler. Firma verimliliğini artırmanın yollarından biri de işlem yenilikçiliğidir.

2.3. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama, yeniliklere her zaman ihtiyaç duyan bir alandır. Dünya ve pazar ortamları değiştikçe, rekabet arttıkça, şirketlerin, pazarda değer yaratma anlayışının da değişmesi gerekmektedir. Bu durum, pazarlama yenilikçiliğini, önemli ve gerekli kılmaktadır.

Modern endüstriyel firmaların bulunduğu mevcut pazar; yoğun küresel rekabet, hızlı teknolojik değişim ve gelişmiş tüketici beğenisi ile

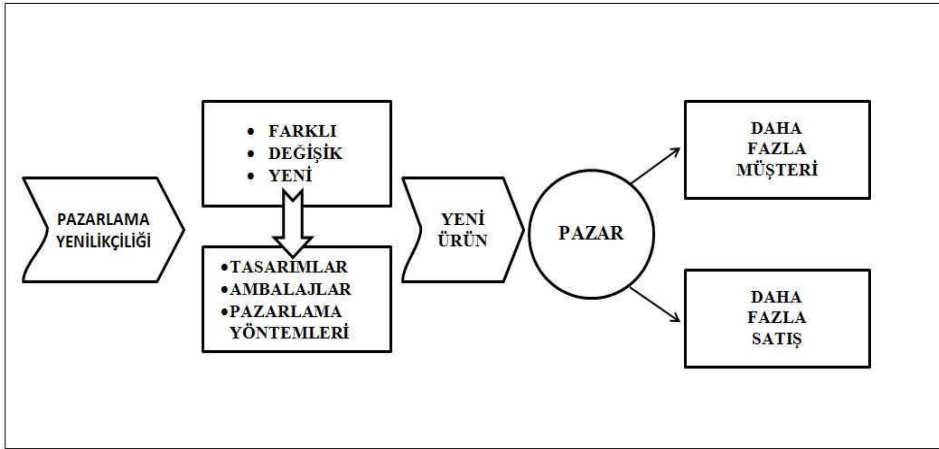
tanımlanmaktadır. Bu durum, firmaların; kendilerini ve hedeflerini sürekli test etmelerini, yeni stratejiler, yeni ürünler ve yeni üretim, dağıtım ve satış şekillerini yaratabilmek için mevcut yapı ve işlemlerinin tümünü, yeniden bir organizasyona tabi tutmaları için zorlamaktadır (Şekil 47). Bu suretle yenilikçilik, modern ticarete çok önemli bir rol oynamaktadır (Kivimäki vd. 2000, s. 33). Firmaların büyük hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, kendi pazarlama sistemlerinde değişiklik yapmaları gerektiği, genel olarak bilinmektedir. Bu değişiklikler, kısmi ya da köklü bir şekilde tasarlanmış; tüketim, üretim ve pazar uygulamalarında yenilikçilik yapma şeklinde olabilir (Onyas ve Ryan, 2015, s. 13).



Şekil 47. Mevcut Pazarın Özellikleri

Pazarlama yenilikçiliği (pazarın görünümünü ortaya koyar), hedef alınan pazarla kaynaşmayı ve buralarda verilen hizmeti iyileştirmek ile ilgilidir. Hedef alınan pazarla kaynaşmayı iyileştirmek, en yüksek potansiyeli olan pazarları bilmek demektir. Bundan başka, pazarlama yenilikçiliği, her bir pazarda, en etkin şekilde nasıl çalışılacağı hakkında kararlar vermeyi de içermektedir. İlk olarak, potansiyelle sahip pazarları bilmek gerekmektedir. Pazarı tanımak, onu doğru bir

şekilde parçalara ayırarak, incelemekle mümkün olmaktadır. Eğer amaç, ticari verimliliği artırmaksa; pazarı parçalara ayırma işlemi, çok büyük önem kazanmaktadır. Zayıf pazar bölümleri, hedef pazar beklentilerini karşılayamaz, bu ise gelir kaybına neden olur (Johns, 1999, s. 204). Ürün ve hizmetlerin daha fazla satılabilmesi için, daha çok sayıda müşteriye ulaşabilmek gereklidir. Daha çok müşteri için, tasarım, ambalaj ve pazarlama yöntem ve şekillerin geliştirilmesi gereklidir (Şekil 48). Bu ise, pazarlama yenilikçiliği ile gerçekleştirilebilmektedir.



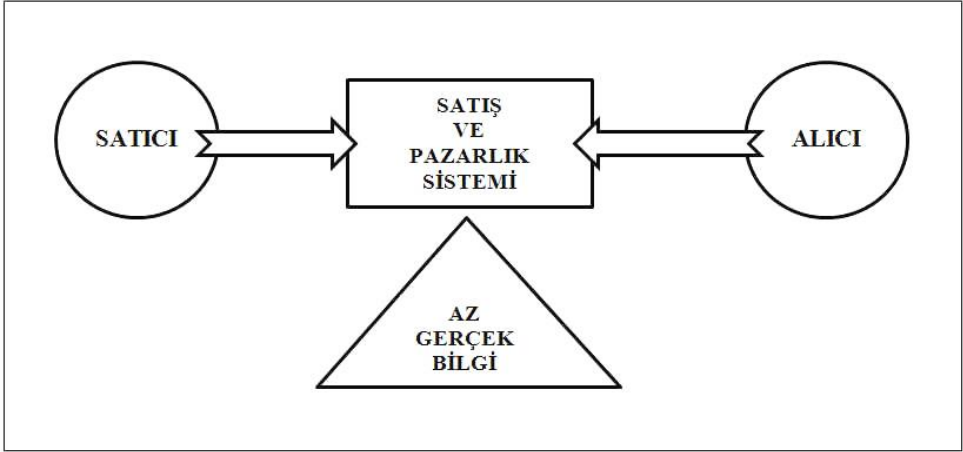
Şekil 48. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliği, aşağıdakileri esas almaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2012, s. 184):

- Pazar sadece bir grup müşteri değildir.
- Pazarın belirli bir yapısı yoktur, aktörler pozisyonları için rekabet ederler.

Firmalar, buldukları pazarın uygulanması gereken stratejilerine, kendi bakış açılarını uygulayarak, yerine getirmek zorundadırlar. Jaworski vd. (2000), pazarın ana stratejisini, konfigürasyondaki (pazardaki firmalar) ve/veya pazardaki aktörlerin davranışlarındaki (hareketlerindeki) değişim olarak tanımlamaktadır. Storbacka ve Nenonen (2011), bu değişim işlemine; pazar etiketleme (market scripting) adını vermekte ve bunu; tek bir pazar aktörünün, pazarın konfigürasyonunu değiştirmek için, bilinçli olarak yaptığı faaliyet olarak

tanımlamaktadır (Storbacka ve Nenonen, 2015, s. 73). Aslında, üreticilerin satış bölümleri, büyük bürokrasi içinde boğulmuş olmaları nedeniyle, pazar talebini, ürün planlamacılarına, verimli bir şekilde iletememektedirler. Ayrıca, bu durum, işbirlikçi bir ilişki içinde olmaları gereken bayiler ile terslik yaratmaktadır. Bu demektir ki, aslında müşterinin ihtiyaç ve istekleri, satıcıları pek ilgilendirmemektedir. Satıcılar, bir an önce alışverişini sonuçlandırmak isterler ve bunun için de ürün hakkında, sadece seçilmiş bilgi kırıntılarını sunarlar. Anlaşma bir kere imzalandıktan sonra, satıcının müşteriye karşı ilgisi kalmaz. Satma ve pazarlık sisteminin tamamı, müşteriye olabildiğince az ve gerçek bilgi vermeye dayanmaktadır (Şekil 49) (Womack vd., 1990, s. 179).

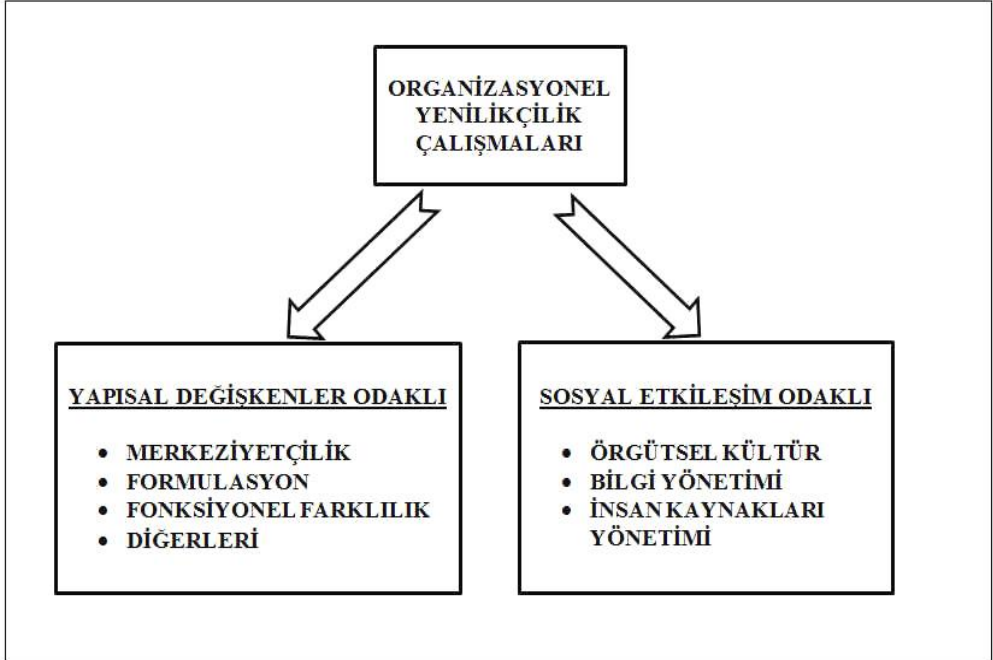


Şekil 49. Womack vd.'ne (1990) Göre Satma ve Pazarlık Sistemi

Rozdolskaya vd. (2013)'ne göre; Yenilikçilik yönetimi, yenilikçi faaliyet konularında, yeni yaklaşımların geliştirilmesini yani “Yenilikçi Pazarlama Teorisinin” kullanılmasını ortaya çıkartmaktadır. “Yenilikçi Pazarlama” konsepti, oldukça yenidir. Bu eğilimin ortaya çıkmasıyla, firma yenilikçiliği konusu, gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Yenilikçi pazarlama, örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde, yeniliklerle bir oluşum ortaya çıkartmayı ya da talep ve ihtiyaçları keşfetmeyi amaçlar. Bundan dolayı, yenilikçi pazarlama; ticari felsefe, faal işlemler ya da makro ekonomik araçlar vb. gibi farklı konularda görülebilir (s. 957).

2.4. Organizasyonel Yenilikçilik

Organizasyonel yenilikçilik, sürdürülebilir rekabetçiliğin sağlanmasında çok önemlidir. Bu yenilikçilik türü, firma performansının artırılmasında, önemli bir role sahiptir. Üretim ve işlem maliyetlerini düşürmek, iş verimliliğini artırmakta ve ticari olmayan değerlere sahip olaylara (dışarıdan bilgi alınması gibi) yardımcı olmakta ve hedefe ulaşmak için gerekli olan, katma değeri bulunan hususların oluşturulmasını sağlamaktadır (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577). Organizasyonel yenilikçilik, uzun süreli bir avantaj ortaya çıkarır. Yenilikçilik, birtakım prensiplere bağlıdır ve geleneksel yönetim şekline farklıdır. Yenilikçilik, işlemler ve metodlara dayanan bir sistemdir ve yapılan buluşa ait zaman içinde ilerleyerek devam eden programın bir kısmıdır (Hamel, 2006, s. 2). Organizasyonel yenilikçilik hakkında, örgütsel literatürde çok münakaşa vardır. Bazı çalışmalar merkeziyetçilik, formülasyon ya da fonksiyonel farklılık gibi yapısal değişkenlere odaklanırken, diğerleri, örgütsel kültür, bilgi yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi daha çok sosyal etkileşim konusuna yönelmektedir (Şekil 50).



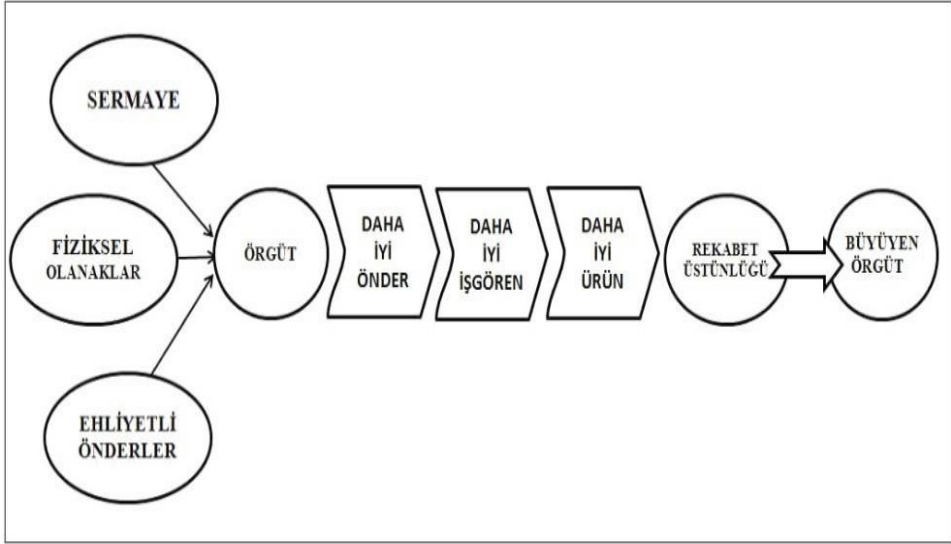
Şekil 50. Skuza ve Woldu'ya (2012) Göre Organizasyonel Yenilikçilik Çalışmaları

Farklı yazarlar, çalışanların kişisel yeteneklerinin, yenilikçiliği açıklamada önemli bir unsur olarak ele almaktadırlar. Üç sınıf değişkenin, organizasyonel yenilikçilikte çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5-6):

- (1) Kişisel değişkenler
- (2) Örgütsel değişkenler
- (3) Yönetimsel değişkenler

Organizasyonel yenilikçilik, aralarında kişisel, örgütsel ve çevresel unsurların da bulunduğu farklı kategorileri etkilemektedir. Bu etkilenen hususların başında örgütsel değişkenler gelmektedir ve bazı yazarlar bunları, yenilikçilikte birinci önemde olan hususlar şeklinde, ifade etmektedirler (Damanpour, 1991, s. 557). Bunlar, sadece yenilikçiliğin unsurları olmayıp, aynı zamanda firma performansını ve yeni ürün başarısını da etkilemektedir (Skuza ve Woldu, 2012, s. 5). Piyasalardaki vahşi rekabet göz önüne alındığında, bu pazarlarda firmanın rekabetçi yeteneğine de bağlı olarak, organizasyonel yenilikçiliğin etkili rekabetçi avantajı ile bir başarı elde edilebilir (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577).

Organizasyonel yenilikçilik, teknolojik yenilikçiliğe zıt olarak, taklit edilmeyi önlemek için, patent korumasına gerek duymaz. Bununla birlikte organizasyonel yenilikçilik, genellikle yüksek düzeyde kendine has özelliklere ve karmaşıklığa sahip olarak görünür. Örgüt dışındaki gözlemciler için bu yeni durumun anlaşılması ve çözümlenmesi, çok zordur. Faktörlerin kombinasyonlarının karmaşıklığı ve bunların anlaşılma güçlüğü, patentleme zorluğu ve yasal korumanın zayıflığına karşı taklit edilmeye, kendiliğinden bir koruma sağlar. Bu faktörler, güçlü ve uzun süreli sosyo-teknolojik korumaya sahip olmalarının yanında, üst seviyeli örgütsel uygulamalara da yol açarlar (Ganter ve Hecker, 2013, s. 577). Rekabet konusunda, önderlerin, genellikle şirketlerinin ürünleriyle rekabet ettikleri düşüncesi egemendir. Daha iyi önderler, daha iyi işgörenler yaratır ve bunlar da bir arada olarak, daha iyi ürünler geliştirirler. Daha iyi önderler geliştiren bir işveren, topluma daha çok katkıda bulunduğu gibi, bir rekabet üstünlüğü de kazanır (Şekil 51). Büyüyen bir şirketin önder ihtiyacı daha fazladır (Davis, 1977, s. 142).



Şekil 51. Davis'e (1977) Göre Ehliyetli Önder Gerekliliği

Hamel'a (2006) göre, organizasyonel yenilikçilik; yöneticilerin yönetme işleminde ortaya koydukları değişikliklerdir ve aynı zamanda yöneticilerin ne yaptıkları ile ortaya konulabilir. Yönetimsel işler tipik olarak aşağıdadır (s. 3):

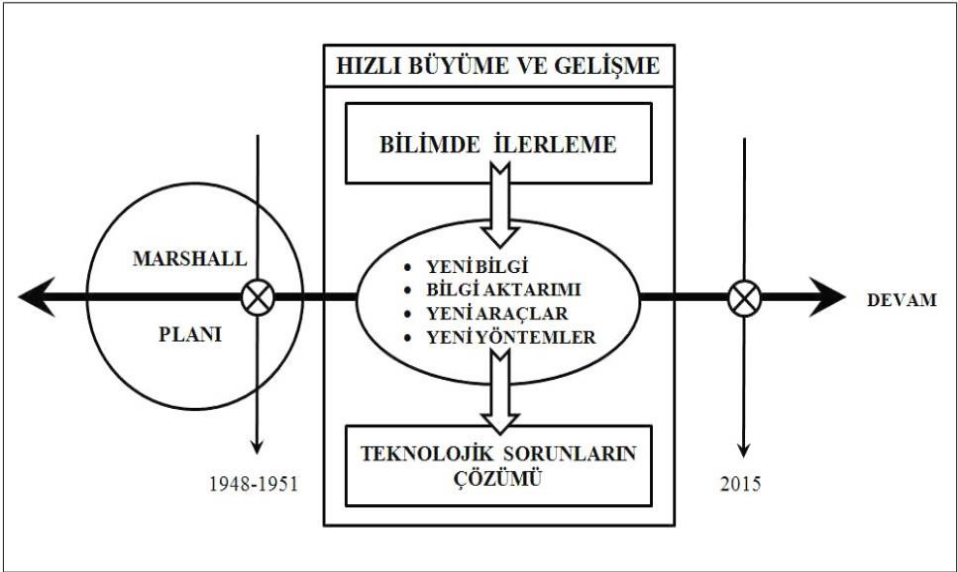
- Hedef belirlemek ve planlar yapmak
- Motivasyon yaratmak ve ortaya konulacak güçleri düzenlemek
- Faaliyetleri kontrol ve koordine etmek
- Kaynakları bir araya getirmek ve toplamak
- Bilgi edinmek ve uygulamasını yapmak
- İlişkileri kurmak ve geliştirmek
- Anlar belirlemek ve geliştirmek
- Dışarıdaki oluşumları izlemek, anlamak ve uyarlamak

Büyük bir kurumda, değişimi gerçekleştirmenin tek yolu, yöneticilerin iş idaresine ait prosesleri, nasıl yeniden keşfedeceklerini bilmeleri ve öğrenmeleridir. Stratejik planlama, sermaye yönetimi, proje yönetimi, kiralama ve promosyon, çalışan değerlendirme, uygulamanın geliştirilmesi, içsel iletişim ve bilgi yönetimi gibi yönetimsel işlemler, yönetim prensiplerini her gün çalıştıran birer dişli gibidirler. Bunlar, yöneticilerin iş yönetimini sağlayan, reçeteleri ve kuralları oluştururlar.

İşlemsel (Operasyonel) yenilikçilik, şirketin ticari işlemlerine (faaliyetlerine) odaklanırken (tedarik, lojistik, müşteri destek vb.) organizasyonel yenilikçilik, şirketin yönetsel işlemlerini hedef alır (Hamel, 2006, s. 3). Böylece bir yandan işletmelerde yapılan işlerin niteliğindeki değişimler, bir yandan personel yapısındaki değişiklikler; işletme yönetimi ve organizasyon metod ve yapılarını da değişime zorlamaktadır (Koçel, 2010, s. 690).

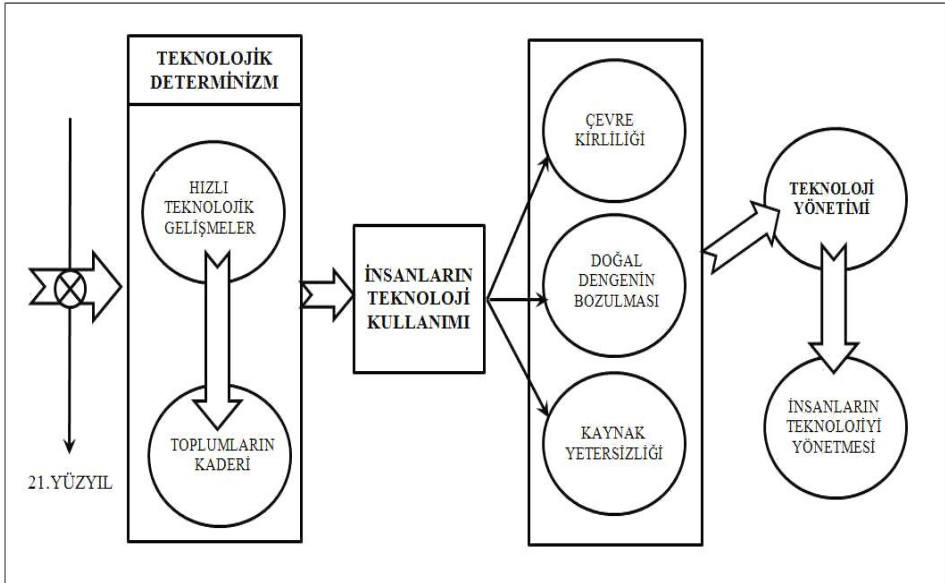
2.5. Teknolojik Yenilikçilik

Yenilikçilik, tek bir kaynağa dayandırılmayacak kadar geniş ve kapsamlıdır. Yenilikçiliği, sadece işletme içinde gerçekleştirebilecek bir olay olarak düşünmek, gerçeklere aykırıdır. Yenilikçilik, evrensel bir olaydır. Her teknoloji, onu ortaya sergileyen uluslardan, diğer ülkelere son derece bir hızla yayılır (Eren, 1981, s. 129). Ekonomide olduğu gibi, teknolojiye de Marshall Planı'ndan, 1970'lerin ilk yıllarına dek geçen yirmi beş yıllık dönem, son derece hızlı büyümenin ve gelişmenin yaşandığı bir dönem olmuştur. Bu büyüme ve gelişme, hâlâ devam etmektedir (Şekil 52) (Drucker, 2010, s. 58).



Şekil 52. Drucker'a (2010) Göre Hızlı Gelişme ve Büyüme

Tekrarlayan kurumsal yenilik devirleri (sermaye piyasaları, şirket hukuku ve patent koruma gibi buluşlar dahil) ticareti, sermaye oluşumunu ve girişimciliği kolaylaştırarak, ekonomik ilerlemenin önünü açmıştır. Yüz yılı geçen, çılgınca teknolojik yenilikçilik, bizlere mobillik, anında iletişim ve salgın hastalıklarla mücadele, eşi görülmedik bir bilişim gücü ve TiVo (dijital kayıt) cephaneliği başışlamıştır. Teknolojiler çoğaldıkça, gelir artmıştır. 1000 ile 1820 yılları arasında dünyada, kişi başına düşen gelir; yüzde 50 gibi düşük bir oranda artarken, son 120 yılda yüzde 800 yükseldi. Basit bir ifadeyle, yenilikçilik, insanlığı yokluktan kurtarmıştır (Hamel, 2013, s. 64-65). Asrımızda, teknolojinin, daha önceki çağlarla kıyaslanamayan dev adımlarla gelişmesi, bazı düşünürlerin, teknolojik determinizm görüşünü ortaya atmasına yol açmıştır. Bu görüş, toplumların kaderinin, teknolojik gelişme tarafından belirlendiğini ve bunu engelleyecek hiçbir gücün bulunmadığını öne sürmektedir. Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker insanoğlunun, teknolojinin kullanıcısı durumundan, teknolojinin yöneticisi durumuna geçmesinin yollarını araştırmaktadır (Şekil 53). Bu gelişmenin bir sonucu olarak, işletme biliminde, teknoloji yönetimi (management of technology) adlı yeni bir dal ortaya çıkmıştır (Kobu, 2008, s. 141).

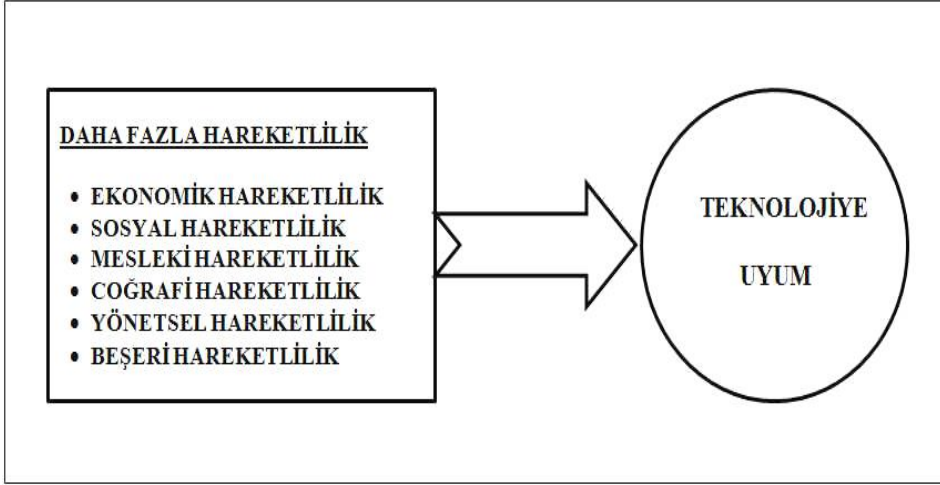


Şekil 53. Drucker'a Göre Teknoloji Yönetimi

Modern çağın başladığının işareti, iki teknolojik yeniliktir: Silah ve baskı makinesi. Silah, feodal savaşçılardan ezeli egemenliğini sonlandırdı; baskı makinesi ise, bilgiyi dünyevileştirdi. Tüccar (veya kapitalist) sınıfın yükselen hakimiyeti ve bilginin (veya bilimin) dünyevileştirilmesinin bileşimi, modern toplumun damgalarıdır. On dördüncü yüzyıldan, yirminci yüzyıla kadar, uluslar ve insanlar arasında yeni bilimsel teknolojiler sayesinde, edinilen üstünlüklerin belirleyici faktör olduğu mücadelelerin öyküleri, dünyanın siyaset tarihini oluşturdu. Bilim ve ekonomi arasında, teknoloji aracılığıyla doğrudan bir bağlantı vardır ve bilim ile ekonominin etkileşimi ile ilgili çalışmalar, teknolojik yenilikçilik alanının konusudur (Betz, 2010, s.1).

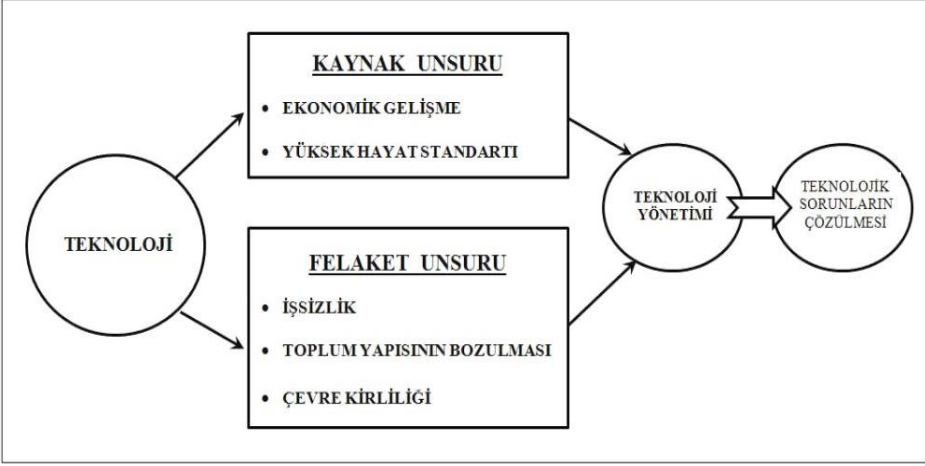
Yirminci yüzyılda teknoloji, insanoğlunun yaşamını en fazla etkileyen faktör haline gelmiştir (Kobu, 2008, s. 141). İşletmelerin büyüme ve kârlılıkları için hayati bir kaynak niteliği taşıyan teknoloji; rekabetçi piyasalarda var olabilmeyen, temel bir unsurdur (Akgün vd., 2005, s. 228). Teknoloji, en hızlı değişen girdidir. Çoğu örgütler yenileşmelerini, teknolojinin değişmesiyle yapmak zorunda kalırlar. Bilimin, tekniğin, hızla geliştiği çağımızda, hemen her örgüt, teknolojinin, yenilikçilik yapılması için zorlamasını yaşar (Başaran, 1982, s. 176). Teknolojinin getirdiği ilerleme karşısında ödenen bedel, insanların değişme zorunludur. İş yerinde, teknolojiyi özümlemek için, yeni örgütlenme biçimleri, yeni gözetim yolları, yeni ödül yapıları ve çok sayıda başka değişimler gerektirmektedir. Teknolojiye uyum göstermek için daha fazla (ekonomik ve sosyal, mesleki ve coğrafi, yönetsel ve beşerî) hareketliliğe ihtiyaç vardır (Şekil 54) (Davis, 1977, s. 286).

Bir yazara göre, teknoloji, güzellik gibidir. Ona sahip olanlar kaybetmemek için, sahip olmayanlar da ele geçirmek için her çareye başvurur ve her fedakârlığa katlanırlar. Bazıları için teknoloji, ekonomik gelişme ve yüksek hayat standardı için en önemli kaynaktır. Buna karşılık pek çok kişi de teknolojiyi, işsizliğe yol açan, toplum yapısını bozan ve çevreyi kirleten bir felaket unsuru olarak kabul etmektedir.



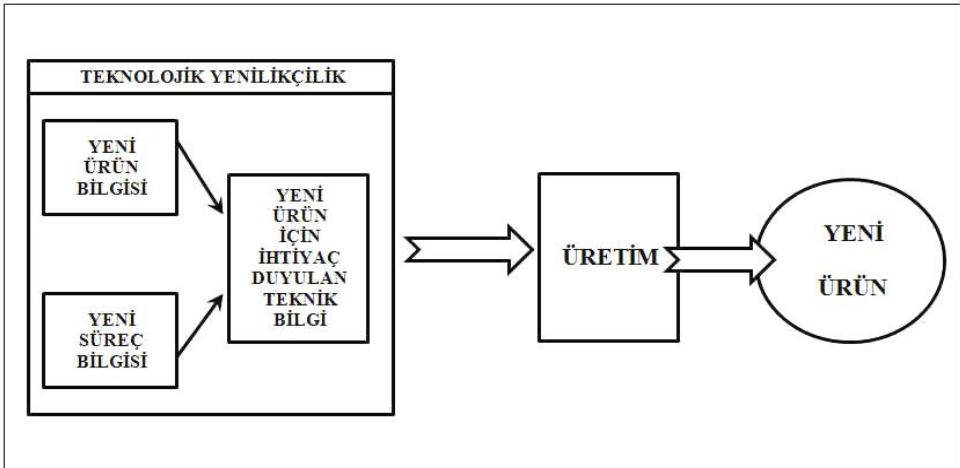
Şekil 54. Davis'e (1977) Göre Teknolojiye Uyum Gösterme

Hiç kimse teknolojiyi tamamen red etmediğine göre, uzlaştırıcı yolların ve çözümlerin bulunmasının gereği açıktır. İşletmecilikte, teknoloji yönetimi dalının öneminin giderek artması, bu çelişkinin yarattığı sorunların, karmaşıklığı ile açıklanabilir (Şekil 55) (Kobu, 2008, s. 141). Günümüzde yapılan bilimsel çalışmaların sonuçları, yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına ve böylece teknolojik gelişmelerin devamına olanak sağlamaktadır. Gerçekte teknolojik gelişme, insanın faaliyetlerinin etkinliğini artıran bir araçtır, ancak teknoloji kendini, işletmeye bir baskı organı gibi zorunlu olarak kabul ettirmektedir. Bunun nedeni; işletmenin piyasadaki yerini kaybetmeme arzusuna ve bazı teknolojik yeniliklerin sağladığı yararlarla bağlanabilir. Teknolojik çevredeki değişimler, işletmede hem üretim teknolojisini hem de bilgi alma ve haberleşme teknolojisini etkileyerek, geliştirmektedir (Ülgen, 1997, s. 134-135).



Şekil 55. Kobu'ya (2008) Göre Teknoloji Yönetimi

Teknolojik yenilikçilik hem yeni bir teknolojinin bulunması hem de onun pazara yeni, ileri teknoloji bir ürün, işlem veya hizmet olarak tanıtımıdır (Betz, 2010, s. 23). Teknolojik yenilikçilik, “ürüne ve sisteme yönelik teknik bilgiler, yeni ürün ve yeni süreç” şeklinde tanımlanırken, üretim bağlamında; “bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan teknik bilgi” olarak tanımlanmaktadır (Şekil 56) (Top, 2008, s. 241). Bir yeniliğin alıcısı, o yeniliğin tüketici talepleri üzerindeki etkisinin, ne kadar büyük olduğuna bakar (Betz, 2010, s. 82).



Şekil 56. Teknolojik Yenilikçilik

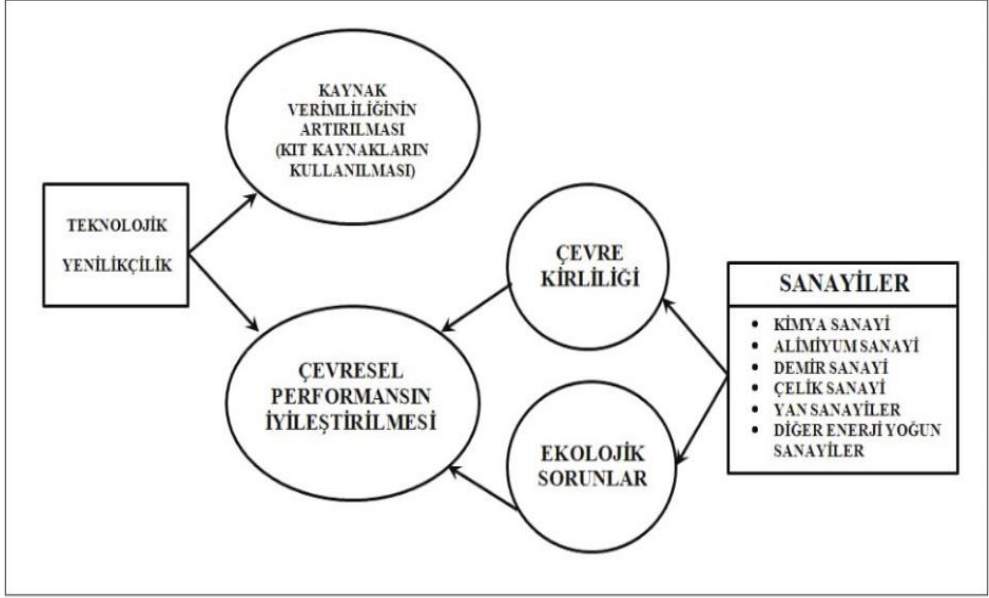
Teknolojik yenilikçilik üç sınıfa ayrılmaktadır (Betz, 2010, s. 82):

(1) Radikal Yenilikçilik: Yeni bir fonksiyon sağlayan temel teknolojik yenilikçilik (Örneğin; buhar motoru veya buharlı gemi).

(2) Artırımsal Yenilikçilik: Varolan bir teknolojiye, fonksiyonu değiştirmeyen ancak performans, özellikler, güvenlik ya da kaliteyi artıran veya maliyeti düşüren bir değişim (Örneğin; bir buhar motorunda regülatör).

(3) Yeni Nesil Teknoloji Yenilikçiliği: Varolan bir teknoloji sisteminde, fonksiyonu değiştirmeyen ancak performans, özellikler, güvenlik veya kaliteyi önemli ölçüde değiştiren ya da geliştiren veya maliyeti düşüren ve yeni uygulamalara yol açan değişim (örneğin; uçaklarda pervanenin yerini, jet tahrikinin alması).

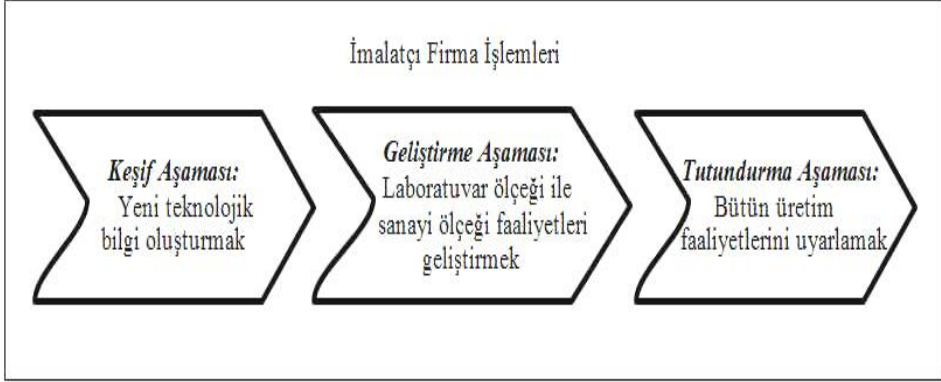
Kalite veya fiyata doğrudan katkı sağlamayan, bir ürünün araştırma ve teknik kapasitesi, işletme için değerli değildir; çünkü, bu ürünler müşteri tarafından hiç önemli görülmez. Bu yüzden işletmeler, hangi araştırma ve teknolojilerin kendi çıkar ve yatırımlarına uygun olacağı konusunda çok seçici olmalıdır (Betz, 2010, s. 117). Bu açıdan bakıldığında, üretim sektöründeki teknolojik yenilikçiliğin başlıca önemi; kaynak verimliliğini ve kimyasal, alüminyum, demir, çelik, yan sanayileri ve diğer enerji yoğun kullanılan imalat sanayilerinde, özellikle ortaya çıkan çevresel performansı iyileştirmektir. Teknolojik yenilikçilik yaparak, kaynak verimliliğini iyileştirmek; kıt kaynakların tüketimi ve çevre kirliliği yaratan ve ekolojik tedbirlerin alınması bu sanayi kollarında gereklidir (Şekil 57). Shrivastava (1995)'nin belirttiği gibi, çevresel duyarlılığa sahip olan bu sanayilerde, çevresel yasal mevzuat ve standartlar öne çıkmakta ve bu ise üretim maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Gaz emisyonlarını, enerji tüketimini ve atık yönetimi konusunda düzenleyici tedbirler ile yapılan zorlamalar, firmaların rekabetçi stratejilerinde, bu konuların yer almasını sağlamaktadır (Hollen vd., 2013, s. 35).



Şekil 57. Teknolojik Yenilikçiliğin Önemi

Teknolojik işlem yenilikçiliği (bir firmanın üretim sistemi içindeki yenilikçilik); Bir firmanın, yeni fikirlerle, imalat faaliyetlerinde yeni teknolojik işlemleri uygulamaya (uyarlamaya) başlayarak, bir devrin ötesine geçmesi demektir. Pisano (1997), teknolojik işlem yenilikçiliğinin, araştırma laboratuvarlarından, pilot uygulamalara kadar, bütün ticari üretim aşamalarında, çoklu yöntemlerle ölçüldüğünü göstermiştir. Bu görüş ve Malnight'ın (2001) işlem temelli analizleri doğrultusunda, teknolojik işlem yenilikçiliği; 3 aşamada, Şekil 58'de belirtilmiştir (Hollen vd., 2013, s. 36).

Teknolojik yenilikçilik hem ürün hem de işlemlerle ilgilidir. Teknolojik ürün yenilikçiliği, piyasada satılan, yeni ya da kombine edilmiş teknolojilerle, yeni ürün yaratma uygulamasıdır. Bir farklılık olarak, teknolojik yenilikçilik: “Bir firmanın dağıttığı, ürün ve hizmetlerinin, üretiminde kullandığı, yeni malzemelerin, fiziksel teçhizatın ya da yazılım sistemlerinin tanıtılmasıdır.”. İmalat işlemlerindeki bu tanıtım, ürünlerin nasıl değişik olarak üretildiğidir. Teknolojik ürün yenilikçiliği konusuna, literatürde önem verildiği görülmektedir. Ancak teknolojik işlem yenilikçiliği, hâlâ keşfedilmeyi ve araştırma yapılmasını beklemektedir (Hollen vd., 2013, s. 38).



Şekil 58. Teknolojik İşlem Yenilikçiliğinde Örgütlrarası Perspektif: Üç Aşama
Kaynak: Hollen vd., s. 36, 2013.

2.6. Hizmet Yenilikçiliği

Gelişmiş ülkeler için en temel ekonomik öncelik, bilgi ve hizmet işçilerinin çalışmasının üretkenliğini, artırmak olmalıdır. Bunu ilk yapacak olan ülke, 21. yüzyıla, ekonomik bakımdan egemen olacaktır. Gelişmiş ülkelerin, bugün karşı karşıya bulunduğu, en zorlayıcı sosyal meydan okuma ise hizmet çalışmasının üretkenliğini artırmak olacaktır. Bu meydan okuma karşılıncaya kadar, gelişmiş dünya, artan ölçüde sosyal gerilimlere, kutuplaşmaya, radikalleşmeye, muhtemelen de sınıf savaşlarına hedef olacaktır (Drucker, 2014, s. 174). Bir ülke ekonomisinin genel karakteri, üç ana sektörün (tarım, endüstri, hizmet) milli gelirdeki payları ile belirlenir. Endüstrileşme evriminin bilinen özelliği; ilk aşamada tarım sektörünün endüstriye, son aşamada ise endüstrinin giderek hizmet sektörüne kaymasıdır. Örneğin; ABD’de 1900 yılında tarım %38, endüstri %34 ve hizmet %28 paya sahip iken, 2000’de bu oranlar sıra ile %3, %23, %74 olarak tespit edilmiştir (Kobu, 2008, s. 44).

Toplum ve müşteri isteklerine, özel çözümler sunmak için araştırmacılar, hizmetler konusunda yenilik ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Hizmet yenilikçiliği ve yeni hizmet geliştirme hizmetleri, akademik araştırmalar için öncelikli konular olmuş ve hizmet yenilikçiliği, gelişmekte olan bir konu haline gelmiştir. Bir disiplin olarak, hizmet teorisini, gelişen bir konu olarak ele almak ve müşteriyle birlikte ortaya koymak, hizmetler yoluyla kazanılan bir değer haline gelmiştir. Bundan dolayı hizmet ekonomisi büyümekte, müşteri istekleri

önem kazanmakta ve hizmet kalitesi artmaktadır. Pazara yeni ve geliştirilmiş hizmet sağlamada, yenilikçilik faaliyetlerini yapmak, zorunlu bir durum haline almıştır (Hidalgo ve D’Alvano, 2014, s. 698).

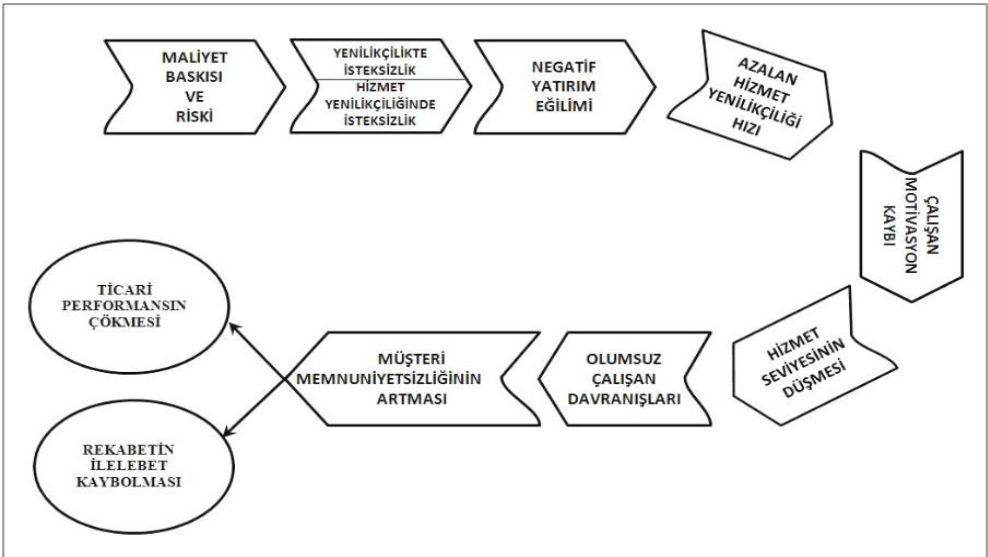
Kullanıcı ve müşterilerin, hizmet yenilikçiliği ile karşılaşması son zamanlarda, en üst önceliği almıştır. İnternet teknolojisini kullanarak, gün geçtikçe müşterilere, daha fazla hizmet verilmeye başlanmıştır. Yenilikçi hizmet sağlamanın tasarımı, müşterinin isteğini bilmek, birdenbire ortaya çıkan, çok önemli bir konu haline gelmiştir (Mattson, 2010, s. 133). Hizmet sektöründe yapılan deneysel çalışmalarda, hizmet yenilikçiliğinin önemi, ortaya çıkartılmıştır. Hizmet yenilikçiliği konusundaki çalışmaların az olmasının nedeni, konsept konusunun yanında, uygun verilerin de olmayışıdır. Hizmet yenilikçiliği, bugün hâlâ gelişmekte olan bir konudur ve bu konunun geleneksel üretim mantığı yerine, kendine has yaklaşımları mevcuttur (Lin, 2012, s. 1599).

Hizmet yenilikçiliğinde, en uygun bir şekilde, müşteriyle karşılaşmaya karar verme ve organize etme, stratejik bir konu durumuna gelmiştir. Pazarlamada, gelişmekte olan “hizmet ağırlıklı mantık” paradigması; hizmet yenilikçiliğinde, “müşteriyle birlikte ortaya çıkartma” olarak ifade edilmektedir. Birlikte ortaya çıkartma hususu; yenilikçilik işleminin en başında, müşteriyle karşılaşmanın aktif kısmını oluşturmaktadır, halbuki müşteri ilişkileri; yenilikçilik işleminin sonunda olan karşılaşmadaki tepkiyi oluşturur (Mattson, 2010, s. 133). Talebin devamlı değişmesinden dolayı, hizmet yenilikçiliği de sürekli olarak uygulanmaktadır. Sürekli yenilikçilik, uzun dönemli bir yatırımdır ve sürekli yenilikçilik, önemli bir maliyete sebep olmaktadır (Ping-Kuo, 2014, s. 2). Yenilikçilik, ticarete -nüfusta, değerlerde, teknoloji ve bilimde- daha önce olmuş değişimleri, tespit etmemizi, sonra bunları fırsat olarak değerlendirmemizi gerektirir. Ayrıca mevcut şirketlerin, yapması en zor olan bir şeyi daha gerektirir: Dünü korumaktan ziyade, dünü terk etmek (Drucker, 2002, s. 90).

Hizmet yenilikçiliği çalışmalarında, yenilikçiliğin, hangi seviyede olduğunun bilinmesi önemlidir (Chan vd., 1998, s. 115). Pedro, Heitor ve Veloso (2003), imalat ve hizmet sektörlerinde, karma bir örneklem üzerinde, yenilikçilik ve verimlilik üzerinde pozitif bir ilişki aramış ancak negatif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Love, Roper ve Hewitt-Dundos (2010), hizmet firmalarında yenilikçilikte, ihracat ve verimliliğin, karmaşık bir yapıda olduğunu ve yenilikçiliğin tek başına, verimlilikte bir artış sağlayamayacağını, sadece

yenilikçilikle birlikte artan ihracat olduğunda, üretkenliğin de artacağını bulmuştur (Lin, 2012, s. 1600-1601).

Araştırmacılar, negatif yatırım eğiliminin, yenilikçiliğin hızını etkilediğine inanmaktadır. Negatif yatırım eğilimi, daha çok çalışan davranışını etkiler ve işçilerin moralini ciddi anlamda düşürür. İşçi davranışları ise, istek ve arzu olarak yansır ve müşteri memnuniyetini etkiler. Bu yüzden, negatif yatırım eğiliminden dolayı azalan hizmet yenilikçiliğinin hızı, müşteri memnuniyetinin artmasını engeller. Aynı zamanda işçiler, yenilikçilik olmadığından dolayı, müşterinin memnun olmayacağını bilirler ve bu da iş sorumluluğunun ve işe bağlılığın azalmasına neden olur. Sonunda çalışanlar olumsuz davranışlar sergilerler. Bagozzi (1992) yaptığı çalışmada; çalışanların olumsuz tutum sergilediğinde, işe bağlılıklarının azaldığını ve bunun sonucunda ortaya koydukları hizmet seviyesinin düşmesine neden olduğunu belirtmektedir. Hizmet seviyesi düştüğünde, müşteriler şikâyetle bulunurlar ve hizmet yenilikçiliği azaldığında ise müşteri memnuniyetsizliği artar. Sonuç olarak, müşteriler hizmet kalitesini yetersiz bulurlar, müşteri ilişkileri bozulur, ticari performans ve rekabet etme çöker (Şekil 59).



Şekil 59. Bagozzi'ye (1992) Göre Hizmet Yenilikçiliğinin Azalmasının Etkileri

Chen, Tsou ve Huang (2009), dağıtım hizmetlerindeki yenilikçiliği, bu firmaların ilk ve son durumlarındaki performanslarını inceleyerek; dağıtım hizmetlerindeki yenilikçiliğin, finansal ve finansal olmayan performansları, pozitif ve güçlü olarak etkilediğini bulmuş ve dağıtım hizmet yenilikçiliğinin, firma performansını belirleme yeteneğinin olduğunu ortaya koymuştur. Grawe, Chen ve Daugherty (2009), stratejik uyum, hizmet yenilikçiliği ve performans arasındaki ilişkileri incelemiş ve müşteri uyumu, rakip uyumu ve hizmet yenilikçiliği arasında pozitif ilişki ve yine hizmet yenilikçiliği ile Pazar performansı arasında, pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Eisingerich, Ruber ve Seifert (2009), örgütlerarası ilişkilerin, hizmet yenilikçiliğine odaklanarak artırdığını ve firma performansı ile yenilikçilik ilişkisini güçlendirdiğini bulmuşlardır. Ordanini ve Rubera (2010), bilişim teknolojileri (BT) hizmet yenilikçiliğinin, firma performansı üzerine etkilerini analiz ettiler ve performansının etkilendiğini, bir model üzerinden gösterdiler (Lin, 2012, 1601).

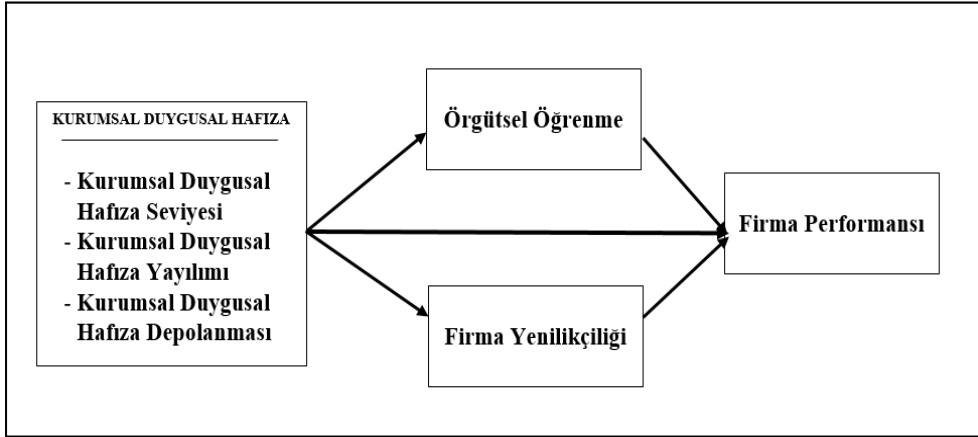


DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI

1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmanın amacı, Şekil 60'teki araştırma modelinde gösterildiği gibi, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansına etkilerini araştırmaktır.



Şekil 60. Araştırma Modeli

Teorik modelde, bağımsız değişken olarak kurumsal duygusal hafıza boyutlarının (seviyesi, yayılımı, depolanması), öncelikle örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri; ikinci aşamada, firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Daha sonra, örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenecektir. Sonraki aşamada ise, kurumsal duygusal hafıza boyutlarının (seviyesi, yayılımı, depolanması) firma performansı arasındaki ilişkisinde örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğinin aracılık rolü incelenecektir. Aynı zamanda, çevresel belirsizlik ve karmaşıklığın, firma yaşı ve firma büyüklüğünün firma performansı üzerine etkileri ortaya konacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN TEORİK KAPSAMI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkiler

Öğrenme, tekrar veya yaşantı sonucu davranışta gözlenen kalıcı değişiklikleri kapsar (Aydın vd., 2009, s. 33). Öğrenme artık yerleşik olarak değerlendirilmektedir, yani öğrenmenin belirli durumlarda kendine has özellikler ve amaçlarla ortaya çıktığı, yeni ve tanımadığı ortamlara doğru ancak çok yavaş ve belirsiz bir şekilde ilerlediği düşünülmektedir. Bilginin de dağılmış olduğu düşünülmektedir. Bu demektir ki bilgi yalnızca bir kişinin aklında bulunmamakta, kişinin kendi görüşleri, başka insanların görüşleri ve mevcut insani ve teknik kaynaklardan ortak olarak çıkmaktadır (Gardner, 2006, s. 92-93).

Geçmişini anlamak, mevcut kararları şekillendirmektedir. Ancak, şimdiki zamanın; tek kaynağının geçmiş olduğunu söylemek de büyük bir hata olur. Dolayısıyla, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticilerin geçmiş ile şimdiki zaman arasındaki benzerlik ve farklılıkları değerlendirerek dengeyi koruyabilmeleri gerekmektedir. Geçmiş, tam manasıyla geleceği tahmin etmeye yeterli olamadığından, şimdiki zamana uygulanabilir nitelikte olması şart değildir; dolayısıyla geçmiş enformasyonun kullanımı aslında oldukça hassas bir mevzudur. Bu hassas süreç içerisindeki en önemli faktör ise insan unsurudur (Akgün vd., 2009, s. 122). Öğrenme bir uyum sürecidir. İnsan davranışlarının ana teması olan uyum çabasının belli bir genel yönü vardır. Bu yön dinamik bir varlık olan insanın, çevresiyle etkileşimlerinin sonucu olan birtakım değişiklikler geçirerek kendini “Biyolojik-Psiko-Sosyal bir varlık” olarak gerçekleştirmesi doğrultusundadır (Aydın vd., 2009, s. 154).

Paylaşılan bir vizyon ve kültür etrafında, bir kurum; öğrenen bir kurum haline gelmek için, yeni stratejiler ve yapılar geliştirmelidir. Robey vd. (2000), örgütsel öğrenmeyi; kurumsal hafızanın edinimini, erişimini ve düzeltme yapmayı mümkün kılan ve sonunda kurumsal eylemi yönlendiren, kasıtlı veya kasıtlı olmayan bir kurumsal süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanımın arkasındaki mantığı kullanarak, bir kurumsal hafıza çerçevesi inşa edilmektedir (Ozorhon vd., 2005, s. 68). Bireylerin birbirinden öğrenmesi hususuna ilk dikkat çeken John Dewey olmuştur. Kişi, sosyal etkileşim ile düşünce ve deneyimlerini paylaşır ve kendi hafızasını oluşturmaktadır. Birey öğrendiklerinin çoğunu, diğer

kişilerden öğrenmektedir. Bireyler, toplum içindeki etkileşimlerinde; psikolojik araç denen: kavramlar, işaretler, semboller, numaralar ve kelimeler kullanmaktadır. Dil, bireyin kullandığı en üst seviyedeki psikolojik araçtır (Aydın vd., 2009, s. 219-220). Örgüt üyeleri iş ortamında birçok hususu öğrenirler. Bireylerden bazıları, örgütsel öğrenme ortamının etkisinde olurlar. Örgüt tarafından tasvip edilen; değer yargıları, norm ve davranışlar bireyler tarafından pekiştirilir. Örgüt tarafından kabul görmeyen davranış, alışkanlık ve normlar cezalandırılarak, söndürülür. Bireyler, üstün bildikleri ve saygı duydukları kişilerin tutumlarını ve davranışlarını örnek almaktadırlar. Örgüt, birçok iyi ve kötü davranışların ayırt edildiği ve bazı davranışların biçimlendirildiği sosyal bir ortamdır (Eren, 2004, s. 599).

Örgütsel öğrenmeyi daha kolay işlenir yapmanın bir yolu; onu kurumun hafızasının gelişimi olarak saymaktır (Cross ve Bairdi, 2000, s. 69-70). Kurumsal hafıza, öğrenen kurumlarda, bilgi birikiminin yönetimi için çok önemlidir (Weinberger vd., 2008, s. 1454). Örgütsel öğrenme; bilgi birikiminin hafıza aracılığıyla, kurum boyunca yayılması ile meydana gelir (Rensburg, 2011, s. 98). Kurumsal hafızanın temel işlevleri; algı, kazanım, ayırım, kaydetme, depolama, geri alma, yorumlama ile kurumsal bilgiyi iletmedir (Jennex ve Olfman, 2002, s. 208). Bellek ve öğrenme süreçleri birbirini tamamlayan süreçlerdir. Öğrenme, bilginin belleğe yerleştirme sürecidir (Açıkgöz, 2003). Bu bilgiler ışığında Hipotez 1 şu şekilde geliştirilmiştir.

- H₁:** Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₂:** Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₃:** Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.2. Kurumsal Duygusal Hafıza ile Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkiler

Geçmiş duygusal tecrübeler, kurum üyelerinin günlük aktivitelerine kılavuzluk etmek, anlam kazandırmak ve sosyal durumdaki bir davranışın başlangıcı için ya da önceden sezış için bir temel oluşturur. Kurumsal hafıza bileşenleri, bir kurumda nadiren tek başına meydana gelir. Kişiler, duygusal tecrübelerini diğerleriyle karşılıklı olarak değiştirmek yoluyla, kurumda düşünce ve gelişmeleri, üretir ve ifade ederler. Paylaşılan bu duygusal tecrübeler daha sonra sürekli, karşılıklı konuşmalarla, insanlar arasındaki ilişkiler yoluyla, kurumda yeni ürün geliştirme düşüncelerine yönelik bilincin gelişmesini sağlar. Kurumda yenilikçiliğin ortaya çıkarılmasına neden olur (Akgün vd., 2012a, s. 438).

Duygusal tecrübeler; firma yenilikçiliğinin karar verme aşamasına kılavuzluk etmekte ve yenilikçiliği etkileyen temel bir unsur olmaktadır. Kişiler, belli olay ve durumları, kendilerinin ve kurumun geçmiş tecrübe ve endişeleri ışığında, geliştirirler (Bagozzi vd., 1999). Bir anlamda, kurumlardaki duygusal tecrübe; rakibin yeni bir ürün tanıtmasıyla ortaya çıkan durum karşısında, yenilik kararlarının alınmasına neden olur. Bu durum ise, kurumun anlamlılık derecesini yansıtır. Geçmişteki tecrübe ile bir ilişki kurularak, yeni ürün geliştirme kararının verilmesine neden olur. Böylece duygusal tecrübeler; firmanın yenilikçilik faaliyetlerine bir hazır olma durumunu yaratmış olur (Bagozzi, 1996). Ürün geliştirme ve üretim çabaları konusunda yöneticiler; yeni talimatlar, standartlar ve işlemler için zorlama duyarlar. Bu duygusal mesajlar, çok fazla işlenir ve böylece yenilikçilik konusunda bir artış ortaya çıkar (Akgün vd., 2012a, s. 438).

Duygusal deneyimler yani kurumsal duygusal hafıza, kişileri firma yenilikçiliğine yönlendirir (Moorman ve Miner, 1997). Örneğin, önceki tasarım ve test edilmiş bileşenlerin yani bildirimsel hafızanın yeniden kullanılması yoluyla, ürün geliştirme konusu optimize edilebilir. Böylece emeklerin tekrar edilmesi önlenir. Proje esnasında; problemleri, hataları ve sorumlulukları tanımak yeniden yapılandırma işlemiyle gerçekleştirilir ya da geçmiş konfigürasyonun oluşum içerisine, yeni bilgiye ait yapılandırılmanın yerleştirilmesiyle olur. Bu ise, yeni bilgi/kalıp/yeteneklerle, depolanmış olan bilgiler arasında yeni bir anlayışın ortaya çıkmasına neden olur. Böylece yenilikçilik gelişmiş olur. Bildirimsel hafızaya ek olarak, işlevsel hafıza da firma yenilikçiliğini etkiler (Moorman ve Miner, 1997). İşlevsel hafıza, ana bilgileri sağlar ve hatırlanmaktan daha çok performans yoluyla ifade edilir. İşlevsel

hafıza; yenilikçiliğin gelişmesine yönelik genel bilgileri kurumun yaratıcı bir şekilde kullanmasına neden olur. Görselliğe yakın (stage-gate) işlemlerin, bir ürün geliştirme projesinde kullanılmasına yönelik olan kurumun işlevsel hafızası, proje ekibinin daha iyi ürünler geliştirmesine yardım eder (Lynn ve Akgün, 2000). Bu bilgilere göre Hipotez 2 aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₄: Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆: Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Kurumsal Duygusal Hafıza ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Yönetimin hedefi, bireylerin, refah düzeyini artırmak ve işverenin maksimum maksimum refahını gerçekleştirmektir. Refah terimi, kurumun tüm birimlerinin refah sürekliliğinin sağlanması ve en mükemmel seviyeye çıkarılması anlamında kullanılmaktadır. Genel anlamda bir çalışan performansını, yeteneklerinin imkân verdiği en üst düzeye çıkarabilecektir (Taylor, 2014, s. 15).

Duygusal olgunluğa ulaşmış bireylerin, firma başarısında katkıları yüksektir. Kendi duygularını tanıyıp ve yöneten ve başkalarının duygularına dikkat eden yönetici ve bireyler, güvene dayalı ilişkiler kurabilmektedir. Bu bireyler istenilen sonuç için çalışanları harekete geçirebilirler. Aynı zamanda bireysel motivasyonun yüksek olmasını sağlarlar. Böylelikle, kurum içindeki çatışma ve sorunları, başarılı bir şekilde sonuçlandırır (Baltaş, 2011, s. 50). Firmalarda yüksek performans, firma üyelerinin ortak amaçlar etrafında birleşmesi ile sağlanmaktadır. Yöneticiler yüksek performansla dayalı olan bir kültür oluşturmalıdır. Yüksek performansla dayalı örgüt kültürü oluşturmada, yönetici tutumu, firmanın özellikleri ve örgüt üyeleri üzerindeki yönetsel tutumların rolü büyüktür (Altınöz, 2009, s. 97). Duygular, amaçlara hizmet eder ve bir işlevleri vardır. Bireyler için bir şeyler yaparlar (Merlevede vd., 2006, s. 114). Akgün vd. (2012a), kurumsal duygusal hafıza ile, firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Yenilikçilik ise, firmalara avantajlı rekabet

sağlayarak, firma performansında bir artışa neden olmaktadır (Boudens, 2005). Bu bilgiler doğrultusunda Hipotez 3 şu şekilde geliştirilmiştir.

H₇: Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₈: Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₉: Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.4. Örgütsel Öğrenme ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Öğrenen bir örgüt, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin hızla ortaya çıktığı, ürünlerin kısa zamanda demode hale geldiği, rakiplerin hızla arttığı, belirsizliklerin hâkim olduğu değişim ortamında yeni bilgi yaratan, öğrenen, uygulayan ve sonuçlarından yeniden öğrenen organizasyondur. Başka bir ifadeyle, bir organizasyonun öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya imkân verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı özendirir (Öğüt, 2012, s. 115). Örgütsel öğrenmenin ana amacı; firma satışlarının ve müşteri sayısının artırılmasıyla, performansı iyileştirmektedir. Böylece firmalar, rekabet avantajı sağlayıp, stratejik düşünme yeteneği kazanarak, örgütün performansı geliştirilebilmektedir.

Nonaka (1994), tüketici beklentilerine ve endüstriyel değişimlere hızlı bir uyum sağlamak için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Örgütsel öğrenme sayesinde firmalar pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Öğrenme düzeyinin yüksek olması firmalara, rakiplerine göre daha esnek bir yapıya kavuşmasını ve pazardaki değişimlere karşı daha hızlı cevap vermesini sağlar. Bu nedenle örgütsel öğrenme, firma performansını artırmada önemli bir husustur (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011).

Di Milia ve Birdi (2010) çalışmalarında, bireysel ve takım halinde öğrenmenin kurumun finansal performansı üzerinde etkisinin olmadığını ancak, örgüt düzeyinde öğrenmenin kurumun finansal performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Yeo (2003) ise çalışmasında, örgütsel öğrenmenin insanların kapasitesini artırdığını, bunun da firmanın finansal performansını arttırabileceğini savunmaktadır. Örgütsel öğrenme ile finansal performans arasındaki ilişki için mutlaka uzun bir zaman diliminin geçmesinin gerekli olduğunu belirtmektedir. Yeo öğrenmenin, geleceğe yönelik bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yeo, 2003, s. 80).

Örgütsel öğrenme ve performans ilişkisini basit bir model çerçevesinde açıklamaya çalışan Buckler (1998), örgütsel öğrenmenin yeni bilgi, tutum ve becerilerin kazanılması ile davranışsal değişimi beraberinde getireceğini, bunun da ürün ve hizmetler ile süreçlerde iyileştirmelerle sonuçlanabileceğini ileri sürmektedir. Tüm bu gelişmelerin nihai sonucu ise performansta, işleri zaman içinde daha iyi yapmak anlamında sürekli bir iyileşme ya da daha iyi işler yapar hale gelmek anlamında adım adım iyileşme olmaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 4 şu şekilde geliştirilmiştir.

H₁₀: Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.5. Firma Yenilikçiliği ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Bireyler, sahip olduğu üretme becerisi ile kültürel bir varlığa dönüşmüştür. Üretim becerisi, sadece insana özgü bir özelliktir. İnsan, üretim için teknikler geliştirmekte, ürün veya yenilik ortaya koymaktadır. Bireyler, ürettiği bilgi ile kendisini kültürel bir nesneye dönüştürmektedir. Kişiler, toplumun varlığına ve gelişimine katkıda bulunmaktadır (Söylemez, 2012, s. 38).

Yenilikçilik genellikle, rekabetçi bir ortamda başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen firmalar açısından kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Zahra ve George, 2002, s. 195). Çünkü başarılı olmak isteyen bir işletme hem pazar ihtiyaçları ile kapasitesi arasında bir uyum kurabilmeli, hem de rekabetçi ortamda değerli sunumlar gerçekleştirerek, müşteri tatminini sağlayabilmelidir (Otero-Neira vd., 2009, s. 216-217). Yenilikçilik, firmaların ürün ve hizmet gerçekleştirebilmeleri için

temel bir araçtır. Yenilikçilik, müşteri memnuniyetini sağlamak için firmalara esneklik kazandırmaktadır.

Performans; firmalara rekabet konumlarını belirleme, kendilerini diğer işletmelerle karşılaştırma olanağı veren bir kavramdır. Performans, firmanın temel ekonomik amaçlara ulaşma düzeyinin yanında, firmanın değişen çevre koşullarına uyum sağlamasında ve varlığını sürdürebilmesinde, yenilik kavramı ile ilişkisi mevcuttur. Yenilik kavramı, oldukça önemli bir performans kriteri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçilik, firmaların performansını artırıcı bir faaliyettir (Öztürk vd., 2013, s. 99).

Yenilikçilik, rekabetin ve yüksek teknolojinin olduğu, müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği bir piyasada, firmanın birtakım avantajlara, rakiplerinden daha önce sahip olmasına ve performansını artırıcı bir etki doğurmasına neden olmaktadır (Zehir ve Özşahin, 2006, s. 153). Zhang (2011), bir firmanın rekabetçi performansı elde etme yolunun, yenilik aramaktan geçtiğini ifade etmektedir (s. 122). Van Auken vd. (2008); yeniliklerin, üretim etkinliğinin artmasına, pazar payının büyümesine, verimliliğin yükselmesine ve gelir artışına yol açtığını belirtmektedirler (Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016, s. 14). Damanpour vd. (2009), firmaların rekabet, kaynak azlığı, fiyat serbestisi, eş yapılılık ve müşteri talepleri gibi nedenlerle ya da farklı yetkinlikler kazanma, ölçeklerini ve hizmetlerin kalitesini artırma gibi nedenlerle yenilik yaptıklarını belirtmektedir (s. 652-653). Yenilikçi firmalar rakiplerine göre değişimlere daha kolay uyum sağlamaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 5 aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₁₁: Firma yenilikçiliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.6. Kurumsal Duygusal Hafıza ile Firma Performansı İlişkisinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü

Bilginin hafızada kalabilmesi için, o bilginin duygu boyutunun da olması gereklidir. Duygu boyutu, bazen ceza, bazen de ödül olabilmektedir. Örneğin; yemek yerken deprem olsa, o yemek asla unutulamaz. Çünkü bilgi esnasında, sürece duygu katılmıştır (Özkan, 2015, s. 120).

Öğrenme, bireyin bilişsel ve sezgisel süreçler yaşamasını gerektirmektedir (Koçel, 2001, s. 428). Öğrenme, bilginin kazanılması anlamına gelmektedir (Terry, 2013, s. 8). Öğrenme işlemi, kararlılık ve değişim arasında bir dengenin kurulmasına sebep olur. Kararlılık ve değişim arasındaki stres, yani duygusal durum öğrenmenin olabilmesi için bir gerekliliktir (Fiol ve Lyles, 1985). Öğrenilenlerin kalıcılığı, bellekle ilgili bir durumdur. Bellek ve öğrenme süreçleri, birbirini tamamlamaktadır. Bellek; bilgiyi kodlama, depolama ve geri getirme gibi süreçleri kapsar. Bilginin hatırlanmasında, bilginin sembolleştirilip, kodlanması gereklidir. Bilgi iki yolla sembolleştirilir. Bunlardan ilki, bilginin zihinsel resimlere ve imgelere dönüştürülmesidir. İkincisi ise, bilginin sözel sembollere dönüştürülmesidir. Bellek, yeniden yapılandırılan bir süreç olmaktadır. Öğrenme, bilginin belleğe yerleştirilmesidir (Açıkgöz, 2003).

Bellek; ilişkilendirme, hayal gücü ve düzen-yapı olmak üzere, üç ilkeye göre çalışmaktadır (Buzan, 1996; Er, 1999). Örgütsel öğrenmenin gücü, öğrenmenin gerçekleştiği aşamanın yani kodlama aşamasının güçlü olmasını gerektirir. Bu güç ise kurumsal duygusal hafızanın güçlü olmasını gerektirmektedir. Çünkü kurumsal duygusal hafıza bölümler halinde bilinçsiz ve görüntü tabanlı olayların bir birikimidir (MacKinnon, 1994, s. 31).

Örgütsel öğrenmenin gücü arttıkça, potansiyel sonuçları da artacaktır. İnsan kalitesi ve yeteneğinde artış, ortak anlama ve ortak bilme yapılarında gelişme, kurumun sistemlerinde, yapısında, stratejilerinde, talimatlarında, davranış normları ve kültüründe gelişme olacaktır. Bu ise firma performansının artışını sağlamaktadır (Amiri vd., 2010, s. 102). Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 8 şu şekilde geliştirilmiştir.

H₁₂: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza seviyesi ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

H₁₃: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza yayılımı ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

H₁₄: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza depolanması ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

2.7. Kurumsal Duygusal Hafıza ile Firma Performansı İlişkisinde Firma Yenilikçiliğinin Rolü

Yenilikçilikte en önemli husus ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmaktır. Yenilikçilik; fikirleri başarılı bir şekilde ortaya koyup, tahsis etmek ya da bir şeylerin yeni bir şekilde oluşmasını sağlamaktır. Fikirleri, faydalı ve uygulanabilir ürün ya da hizmetlere dönüştürmektir (Adair, 2008, s. 20). Yenilikçilik şirketler ve firmalar için kritik bir faaliyettir, yenilik yapmama piyasadan kaybolma riski demektir (Liao vd., 2007, s. 5). Yenilikçilik, firmalara avantajlı rekabet sağlayarak, firma performanslarında bir artış sağlar. Yeni ürün geliştirme sürecinde, kurumdaki hikâye ve öyküler yani kurumsal duygusal hafıza, proje ekibinin ihtiyaç ve hedeflerinde yer alacak olaylar hakkında bilinçli çözümler sunar (Boudens, 2005). Kurumsal duygusal hafıza yapıları ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki olduğu gösterilmektedir (Akgün vd., 2012a). Bu açıklamalar çerçevesinde Hipotez 9 şu şekilde geliştirilmiştir.

H₁₅: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza seviyesi ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

H₁₆: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza yayılımı ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

H₁₇: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza depolanması ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BEŞİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ VE UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İmalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların; kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amacıyla yapılan bu çalışma, kesitsel ve betimleyici özellikteki bir araştırmadır. Araştırmanın amacı, çalışma konusu kapsamında; durumun, koşulun, ilişkinin ve problemin tespit edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanması, karşılaştırma ve değerlendirmelerin yapılmasıdır. Kavramsal modeli test etmek amacıyla, anket formu kullanılmıştır.

1.1. Ölçekler

Çalışma kapsamında, literatüre uygun olarak geliştirilen kavramsal araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek için; uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Kavramsal modelde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi amacıyla; katılımcılara 5'li Likert tipine göre hazırlanan, toplam 56 ifade yöneltilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu EK-2'de sunulmaktadır.

Kişi ve firmaların demografik özelliklerini belirlemek için 4 ifade sorulmuştur. Kurumsal duygusal hafıza konusunu ölçmek için; Akgün vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgütsel duygusal hafıza seviyesi için 7 soru; örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı için 4 soru; örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması için 6 soru katılımcılara sorulmuştur.

Örgütsel öğrenme konusunu ölçmek için Jerez-Gómez vd. (2005) tarafından geliştirilen ifadeler kullanılmıştır. İdari bağlılık için 5 soru; sistem perspektifi için 3 soru; açıklık ve deneyimleme için 4 soru; bilgi transferi ve entegrasyonu için 4 soru bulunmaktadır.

Firma yenilikçiliği ve firma performansı konularını ölçmek amacıyla; Akgün vd. (2009) tarafından hazırlanan ölçekler kullanılmıştır. Firma yenilikçiliğine ait 12 soru; firma performansına ait 15 soru ölçekte yer almaktadır.

1.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Kocaeli illerinde bulunan, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Çalışmanın İstanbul ve Kocaeli illerinde yapılmasının amacı; bu bölgenin, imalat ve hizmet sektörleri için Türkiye’de merkezi durumunda bulunmasıdır. Ayrıca bu bölge; finans ve emlak konusunda yabancı yatırımcılar, üretici hizmetler, perakende ve toptan ticaret, imalat ve taşıma sektörleri için başta gelen bir bölgedir. İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl yayınladığı “Türkiye’nin İlk 500 Büyük Firması” ve “ISO İkinci Büyük 500 Listesi” verileri esas alınarak uygulama yapılacak firmalar belirlendi. Firma listelerinden, 367 firmanın olduğu bir liste hazırlandı. Bu firmaların seçimi Akgün vd.’nin (2012a, s. 440) çalışmasındaki hususlara göre yapıldı:

- (1) Yeni ürün geliştirip, bunları; (İngiltere, Almanya, Arap ülkeleri, Asya ve Rusya vb.) ülkelere ihraç etmeleri
- (2) Batı yönetim tarzını esas alarak organize olmaları ve yönetilmeleri. Örneğin; Uluslararası Standartlar Kurumuna (ISO) ve Avrupa Kalite Standartlarına uygun olarak çalışmaları
- (3) Uluslararası firmalarla birleşmeleri
- (4) En az 30 işçi çalıştırmaları

Anket yöntemi kullanılarak yapılan alan araştırması, Haziran-Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması için 350 firma ile irtibat kurularak, çalışma hakkında bilgi verildi ve anket çalışmasına katılıp-katılmayacakları soruldu. Kumar ve Stern’e (1993) göre, anketi uygularken tek kaynaktan bilgi almayı azaltmak amacıyla firmalardan; firmanın faaliyetleri, kültürü ve çalışanlar hakkında en çok bilgiye sahip olan en az 2 kişinin ankete katılması istendi. Bu katılımcıların, firmadaki anahtar bilgilendirici konumundaki kişiler olması istendi. Anahtar bilgilendirici kişiler, kurumun genel

görüntüsüne sahip olmalarından dolayı; kurumsal bilgi, geçmiş tecrübeler, yenilikçilik ve performans konularında açıklayıcı bilgiler verebilmektedir. Aynı zamanda, kullanılan anket formu, genel kurum bilgisini, becerileri, duygusal tecrübe ve olayları ortaya koymaktadır. Katılımcılar incelendiğinde, büyük çoğunluğunun, buldukları yerde en üst seviyedeki kişiler olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, firmada, ortalama 5 yıldan fazla bir süre çalışmaktadırlar. Hepsi en az lise ve üniversite mezunudur. Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff (2003), çalışmalarına uyararak, ankete katılan kişilere; kimliklerinin gizli kalacağını ve başka kişilere, firmalarına ya da ürünleriyle ilgili bir bağlantı yapılmayacağı hususunda bilgi verildi. İsimlerin gizli kalacağını açıklamamız, katılımcıların zarar görme korkusu olmadan, iş birliğinde bulunma hususunda motivasyonlarını artırdı. Ek olarak, katılımcılara doğru ya da yanlış cevap diye bir hususun olmadığını ve bu yüzden sorulara verilecek cevapların mümkün olduğunca açık ve dürüst bir şekilde yapılması gerektiği belirtildi.

Ankete katılmayı 272 firma kabul etmiştir. Çalışmada toplam 569 katılımcıya ulaşılmış olup, 444 kişiyle yüz yüze ve 125 kişiyle CATI (bilgisayar destekli telefon görüşmesi) ile anket uygulanmıştır. Tek katılımcının olduğu firmalar ile eksik ve hatalı kodlamaların olduğu formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece; 105 firma ve 490 katılımcının verileri incelenmiştir.

2. ANALİZ VE SONUÇLAR

Araştırma bulguları, kurumlardan elde edilen veriler üzerinde SPSS v23.0 ve AMOS v21.0 paket programları kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Araştırma verileri, 490 kişinin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlikleri ortaya konulmuştur. Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırma verileri değerlendirilirken, öncelikle SPSS programında faktör ve güvenilirlik analizleri, AMOS programında ise araştırma modelinin uygunluğu test edilmiştir.

2.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan kişi ve firmalara ilişkin bulgular Tablo 9'da görülmektedir. Araştırmaya katılanların %22.4'ü yönetim, %16.5'i insan kaynakları %15.9'u finans/muhasebe bölümünde çalışmaktadır. Katılımcıların %46.3'ü bölüm müdürü, %15.7'si ürün/proje müdürü ve %10.8'i genel müdür olarak görev yapmaktadır. Firmaların %72.9'u imalat, %27.1'i ise hizmet sektöründedir. Araştırmaya katılan firma sektörleri EK-3'te sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=490)

Gruplar	Frekans	Yüzde
Çalışılan Bölüm		
Mühendislik / Tasarım	74	15.1
Pazarlama	71	14.5
İmalat	76	15.5
Finans / Muhasebe	78	15.9
İnsan Kaynakları	81	16.5
Yönetim	110	22.4
Unvan		
Başkan / Sahip	32	6.5
Genel Müdür	53	10.8
Ürün / Proje Müdürü	77	15.7
Bölüm Müdürü	227	46.3
Kıdemli Müh. / Teknik Bşk.	41	8.4
Mühendis veya Teknisyen	42	8.6
Diğer	18	3.7
Firma Sektörü		
İmalat	357	72.9
Hizmet	133	27.1

2.2. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği öncelikle açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinde veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70’in üzerinde 0.93 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50’nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör altında tek kalan ve birden fazla faktör ile ilişkili bulunan “Firmamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.”, “Firmamızda, ürün ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.” ve “Firmamızda örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.” ifadeler analizden çıkarılmıştır. Yeniden yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %72.3 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi”, “Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Yayılımı” ve “Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Depolanması” olarak adlandırılmıştır. Tablo 10, kurumsal duygusal hafıza ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi	DHS Madde 2	0.798	27.488
	DHS Madde 4	0.776	
	DHS Madde 3	0.771	
	DHS Madde 6	0.743	
	DHS Madde 5	0.728	
	DHS Madde 7	0.630	
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Yayılımı	DHY Madde 3	0.850	23.261
	DHY Madde 4	0.827	
	DHY Madde 2	0.819	
	DHY Madde 1	0.804	
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Depolanması	DHS Madde 12	0.821	21.620
	DHS Madde 11	0.786	
	DHS Madde 13	0.770	
	DHS Madde 10	0.641	
		Toplam	72.368
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.930
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare p değeri	4594.527
			0.000

Örgütsel öğrenme ölçeğinde KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.92 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan “Firmamızda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.” ve “Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.” ifadeleri analiz dışı tutulmuştur. Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %75 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “İdari bağlılık ve Sistem Perspektifi”, “Açıklık ve Deneyimleme” ve “Bilgi Transferi ve Entegrasyonu” olarak adlandırılmıştır. Tablo 11, örgütsel öğrenme ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
İdari Bağlılık ve Sistem Perspektifi	IB Madde 2	0.835	30.620
	IB Madde 3	0.829	
	IB Madde 4	0.809	
	IB Madde 1	0.801	
	SP Madde 3	0.733	
	SP Madde 2	0.721	
Açıklık ve Deneyimleme	AD Madde 2	0.833	23.105
	AD Madde 1	0.821	
	AD Madde 3	0.816	
	AD Madde 4	0.776	
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	BT Madde 2	0.829	21.500
	BT Madde 1	0.821	
	BT Madde 4	0.800	
	BT Madde 3	0.785	
		Toplam	75.225
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.921
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	5175.637
		p değeri	0.000

Firma yenilikçiliği ölçeğinde, KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.92 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler incelenmiş ve "Firmamızın Ar&Ge ya da yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yeterli olmaktadır." ifadesi analiz dışı tutulmuştur. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1 üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %74.5 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla "Ürün Yenilikçiliği" ve "Süreç Yenilikçiliği" olarak adlandırılmıştır. Tablo 12, firma yenilikçiliği ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 5. Firma Yenilikçiliği Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Ürün Yenilikçiliği	FY Madde 3	0.859	42.367
	FY Madde 2	0.838	
	FY Madde 1	0.788	
	FY Madde 5	0.754	
	FY Madde 7	0.743	
	FY Madde 4	0.732	
	FY Madde 6	0.721	
Süreç Yenilikçiliği	FY Madde 11	0.864	32.214
	FY Madde 10	0.850	
	FY Madde 9	0.812	
	FY Madde 12	0.747	
		Toplam	74.581
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.921
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	4540.597
		p değeri	0.000

Firma performansı ölçeğinde KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.82 olarak yüksek bir değer tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör ile ilişkili olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan “Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden daha hızlıdır.”, “Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.”, “Yatırımlarınızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.”, “Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.”, “Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.”, “Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.”, “Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.”, “Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.”, “Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.” ve “Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.” ifadeleri analiz dışı tutulmuştur. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1 üzerinde olan tek faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %68 olarak bulunmuştur. Tablo 13, firma performansı ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 6. Firma Performansı Ölçeğine Ait Faktör Analizi

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Firma Performansı	FP Madde 3	0.860	68.125
	FP Madde 2	0.841	
	FP Madde 14	0.823	
	FP Madde 8	0.815	
	FP Madde 12	0.786	
		Toplam	68.125
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.822
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	1370.294
		p değeri	0.000

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi sonrasında YEM modellemesinin bir parçası olarak doğrulayıcı faktör analizi ile de değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) modelinin bir uzantısı olan doğrulayıcı faktör analizi, daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analiz olarak nitelendirilmektedir. Model uyumuna yönelik olarak birçok değer olmasına rağmen, genellikle raporlanan değerler χ^2/df (CMIN/DF), GFI, NFI, CFI ve RMSEA'dır. Analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla genel model uyum indeksleri χ^2/df (CMIN/DF), mutlak uyum indeksi GFI, karşılaştırmalı uyum indeksleri CFI, NFI ve RMSEA değerleri kullanılmıştır. İncelenen değerlere ait kriterler Tablo 14'ta gösterilmektedir.

Tablo 7. DFA İçin Uyum İyiliği Kriterleri

Uyum Ölçümleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	≤ 3	$\leq 4 - 5$
GFI	≥ 0.90	0.89 - 0.85
CFI	≥ 0.97	≥ 0.90
RMSEA	≤ 0.05	0.06 - 0.08
NFI	≥ 0.95	0.94 - 0.80

Kaynak: Meydan ve Şeşen, Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, 2011; Çokluk vd., Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları, 2014.

Tablo 8. Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	P
DHS7	<---	DHS	1,000	-	,741	-	***
DHS6	<---	DHS	1,087	,060	,810	17,978	***
DHS5	<---	DHS	1,073	,061	,799	17,716	***
DHS4	<---	DHS	,919	,062	,675	14,762	***
DHS3	<---	DHS	1,064	,059	,814	18,068	***
DHS2	<---	DHS	1,081	,060	,818	18,149	***
DHY4	<---	DHY	1,000	-	,841	-	***
DHY3	<---	DHY	1,027	,044	,866	23,297	***
DHY2	<---	DHY	,988	,045	,827	21,777	***
DHY1	<---	DHY	1,011	,047	,817	21,389	***
DHS13	<---	DHD	1,000	-	,798	-	***
DHS12	<---	DHD	1,030	,049	,860	21,027	***
DHS11	<---	DHD	1,024	,051	,827	20,049	***
DHS10	<---	DHD	,892	,051	,746	17,639	***

Açıklayıcı faktör analizi ile 3 boyuttan oluştuğu belirlenen kurumsal duygusal hafıza ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, kuramsal ilişkiler de dikkat edilerek değerlendirilmiştir. Tablo 8’te yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Elde edilen χ^2/sd ($\chi^2=227.244$, $df=74$, $\chi^2/df=3.071$), GFI (GFI=0.938), NFI=0.951 değerlerinin araştırılan ilişkide iyi uyum olduğunu; CFI=0.966 ve RMSEA=0.065 değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi ile 3 boyuttan oluştuğu belirlenen örgütsel öğrenme ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, kuramsal ilişkiler de dikkat edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 9’da yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	p
IBSP	<---	OO	1,000	-	,812	-	***
AD	<---	OO	1,216	,112	,858	10,884	***
BT	<---	OO	,735	,078	,650	9,454	***
SP3	<---	IBSP	1,000	-	,740	-	***
SP2	<---	IBSP	,990	,038	,743	25,829	***
IB4	<---	IBSP	1,119	,059	,842	18,914	***
IB3	<---	IBSP	1,259	,064	,876	19,740	***
IB2	<---	IBSP	1,164	,061	,847	19,035	***
IB1	<---	IBSP	1,107	,059	,839	18,840	***
AE4	<---	AD	1,000	-	,853	-	***
AE3	<---	AD	1,001	,040	,874	24,820	***
AE2	<---	AD	,970	,040	,860	24,166	***
AE1	<---	AD	,950	,041	,836	23,075	***
BT4	<---	BT	1,000	-	,674	-	***
BT3	<---	BT	1,186	,074	,833	15,928	***
BT2	<---	BT	1,251	,076	,869	16,401	***
BT1	<---	BT	1,246	,080	,809	15,579	***

Elde edilen x^2/df , GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri araştırılan ilişkide iyi uyum olduğunu göstermektedir ($x^2=177.952$, $df=73$, $x^2/df=2.438$, GFI=0.951, CFI=0.980, RMSEA=0.054, NFI=0.966).

Açıklayıcı faktör analizi ile iki boyuttan oluştuğu belirlenen firma yenilikçiliği ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, kurumsal ilişkiler de dikkat edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 10'de yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Elde edilen GFI, CFI ve NFI değerleri araştırılan ilişkide iyi uyum olduğunu; x^2/df ve RMSEA değerlerinin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir ($x^2=156.021$, $df=39$, $x^2/df=4.001$, GFI=0.947, CFI=0.974, RMSEA=0.078, NFI=0.966).

Tablo 10. Firma Yenilikçiliği Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	p
UY	<---	FY	1,000	-	,856	-	***
SY	<---	FY	1,000	-	,891	-	***
FY7	<---	UY	1,000	-	,801	-	***
FY6	<---	UY	1,043	,042	,817	24,867	***
FY5	<---	UY	1,130	,049	,902	23,261	***
FY4	<---	UY	1,057	,050	,844	21,277	***
FY3	<---	UY	,989	,049	,814	20,249	***
FY2	<---	UY	,900	,051	,735	17,662	***
FY1	<---	UY	,881	,055	,676	15,893	***
FY12	<---	SY	1,000	-	,781	-	***
FY11	<---	SY	1,155	,054	,882	21,534	***
FY10	<---	SY	1,105	,052	,875	21,313	***
FY9	<---	SY	1,090	,054	,835	20,112	***

Açıklayıcı faktör analizi ile tek boyuttan oluştuğu belirlenen firma performansı ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi, kurumsal ilişkiler de dikkat edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Tablo 11’de yer alan modeldeki yolların, regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) ve anlamlılık değerleri sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre modeldeki yolların ve regresyon ağırlıkları (tahminler/estimates) anlamlı çıkmaktadır.

Tablo 11. Firma Performansı Ölçeğine Ait DFA Analiz Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Std. Regresyon Katsayısı	Kritik Oran	p
FP14	<---	FP	1,000	-	,670	-	***
FP12	<---	FP	,824	,059	,588	14,009	***
FP8	<---	FP	,870	,056	,617	15,553	***
FP3	<---	FP	1,404	,084	,921	16,621	***
FP2	<---	FP	1,308	,079	,875	16,539	***

Elde edilen χ^2/df , GFI, CFI, NFI ve RMSEA değerleri araştırılan ilişkide iyi uyum olduğunu göstermektedir ($\chi^2=2.353$, $df=2$, $\chi^2/df=1.177$, GFI=0.998, CFI=0.996, RSEA=0.019, NFI=0.979).

Bunlara ek olarak, soruların her biri kendi değişkenine anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2.50). Göstergelerin istatistiki olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Tablo 12, yapılan analizler sonucu elde edilen indeksleri göstermektedir. ($\chi^2=7110.764$, $df=3389$, $\chi^2/df=2.098$, $GFI=0.937$, $CFI=0.975$, $RMSEA=0.041$, $NFI=0.984$, $TLI=0.897$).

Tablo 12. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA	TLI
7110.764	2.098	0.975	0.937	0.984	0.041	0.897

Analiz sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 13’de gösterilmiştir. Tablo 12’da da görüldüğü gibi tüm ölçümlerin, Hair vd.’nin (2010) önerisiyle paralel olarak 0.60’ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 13. DFA – Faktör Yükleri

Değişken	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Seviyesi									
DHS2	0,776								
DHS3	0,765								
DHS4	0,860								
DHS6	0,788								
DHS7	0,748								
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı									
DHY4		0,893							
DHY3		0,803							
DHY2		0,887							
DHY1		0,875							
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafızanın Depolanması									
DHS5			0,780						
DHS10			0,883						
DHS11			0,891						
DHS13			0,866						
DHS12			0,814						

İdari Bağlılık ve Sistem Perspektifi	
IB1	0,825
IB2	0,823
IB3	0,833
IB4	0,716
SP2	0,888
SP3	0,786
Açıklık ve Deneyimleme	
AE1	0,830
AE2	0,833
AE3	0,738
AE4	0,824
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	
BT1	0,801
BT2	0,758
BT3	0,659
BT4	0,855
Ürün Yenilikçiliği	
FY1	0,827
FY2	0,873
FY3	0,804
FY4	0,777
FY5	0,806
FY6	0,677
FY7	0,778
Süreç Yenilikçiliği	
FY9	0,792
FY10	0,809
FY11	0,724
FY112	0,766
Firma Performansı	
FP2	0,819
FP3	0,770
FP8	0,776
FP12	0,741
FP14	0,766

Ayrıca, değişkenlerin ayırışma geçerliliğini incelemek amacıyla, Bagozzi, Yi ve Philips (1999) tarafından önerilen iki faktör modeli kullanılmış ve AMOS 21.0 aracılığıyla oluşturulan kısıtlanmış modellerin uyumu orijinal model ile karşılaştırılmıştır. İki faktör modeli aracılığıyla ayırışma geçerliliğinin test etmek için tüm faktörler arasındaki korelasyon hesaplanmakta, bütünlük için sınırlandırılmaktadır. Sınırlandırılan model orijinal modelle karşılaştırılmaktadır. Bu çalışmada, toplam 38 model geliştirilmiş ve 76 çift karşılaştırma değerlendirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ($\Delta\chi^2$) ki-kare değişiminin, (sınırlandırılmış ve serbest), istatistiksel olarak anlamlı ($\Delta\chi^2 > 3.84$) olduğu görülmüştür. Bu sayede değişkenlerin ayırışma geçerliliğini sağladığı söylemek mümkündür.

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Tablo 14, güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha; ortalama açıklanan varyans (average variance extracted-AVE) ve AMOS-tabanlı bileşik güvenilirlik (composite reliability-CR) değerleri dikkate alınmıştır. Ölçeklerin ayırışma geçerliliği (convergent validity) için faktör yükleri yanında CR ve AVE değerleri önemli birer gösterge olarak kabul edilmektedir. AVE değerinin 0.50 ve CR değerinin ise 0.70'in üzerinde olması yakınsak geçerliliğin sağlanması bakımından önemlidir (Hair vd., 2010). Ayrıca CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması da bir başka kanıt olarak ifade edilebilir (Byrne, 2010). Bütün değerlerin Nunnally (1978) ile Fornell ve Larcker (1981) tarafından da önerilen güvenilirlik değerlerinin üzerinde veya önerilen sınırlara yakın olduğu görülmektedir. CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması kriteri ise tüm boyutlarda gerçekleşmiştir. Bu bulgular, ölçeklerin yeterli güvenilirlik ve ayırışma geçerliliğini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 14. Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	CR	AVE
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi	6	0,900	0,891	0,621
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı	4	0,903	0,922	0,748
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Depolanması	5	0,880	0,927	0,718
İdari Bağlılık ve Sistem Perspektifi	6	0,926	0,905	0,658
Açıklık ve Deneyimleme	4	0,916	0,944	0,655
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	4	0,873	0,957	0,636
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	14	0,931	0,853	0,595
Ürün Yenilikçiliği Ölçeği	7	0,935	0,878	0,592
Süreç Yenilikçiliği Ölçeği	4	0,906	0,961	0,610
Firma Yenilikçiliği Ölçeği	11	0,943	0,946	0,618
Firma Performansı Ölçeği	5	0,883	0882	0,600

2.3. Korelasyon Analizi

Tablo 15, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulgularını göstermektedir. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları ise araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir. Katılımcıların verileri incelenerek, sonuçları ortaya konulan Tablo 15'teki korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Değişkenlerin ortalaması 3.69 ile 3.90; standart sapması ise 0.76 ile 0.98 arasında değişmektedir. Kurumların örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firmanın yenilikçiliği ile performans düzeyleri orta seviyededir.

Tablo 15. Korelasyon Analizi

Değişkenler	Ort.	St. Sp.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. DH Seviyesi	3.84	0.85	1										
2. DH Yayılımı	3.87	0.89	.529**	1									
3. DH Depolanması	3.69	0.98	.688**	.595**	1								
4. ÖÖ	3.87	0.76	.765**	.759**	.689**	1							
5. İBSP	3.88	0.90	.531**	.671**	.563**	.698**	1						
6. AD	3.90	0.92	.526**	.732**	.581**	.643**	.658**	1					
7. BTE	3.83	0.90	.732**	.493**	.601**	.751**	.484**	.489**	1				
8. FY	3.78	0.83	.586**	.806**	.632**	.726**	.755**	.766**	.529**	1			
9. ÜY	3.87	0.88	.576**	.716**	.602**	.791**	.732**	.707**	.520**	.659**	1		
10. SY	3.81	0.91	.489**	.803**	.561**	.727**	.649**	.719**	.443**	.777**	.705**	1	
11. FP	3.84	0.85	.597**	.723**	.630**	.729**	.742**	.774**	.550**	.785**	.733**	.802**	1

** Pearson Korelasyonu $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Firmada; örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ($r=0.529$), örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ($r=0.688$), idari bağlılık ve sistem perspektifi ($r=0.531$), açıklık ve deneyimleme ($r=0.526$), bilgi transferi ve entegrasyonu ($r=0.732$), örgütsel öğrenme ($r=0.765$), ürün yenilikçiliği ($r=0.576$), süreç yenilikçiliği ($r=0.489$), firma yenilikçiliği ($r=0.586$) ve firma performansı ($r=0.597$) ile örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani firmada; örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ve firma performansı arttıkça örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi de artmaktadır.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ($r=0.595$), idari bağlılık ve sistem perspektifi ($r=0.671$), açıklık ve deneyimleme ($r=0.732$), bilgi transferi ve entegrasyonu ($r=0.493$), örgütsel öğrenme ($r=0.759$), firma yenilikçiliği ($r=0.806$), ürün yenilikçiliği ($r=0.716$), süreç yenilikçiliği ($r=0.803$), firma performansı ($r=0.723$) arasında

0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı arttıkça; örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı düzeyi de artmaktadır.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile idari bağlılık ve sistem perspektifi ($r=0.563$), açıklık ve deneyimleme ($r=0.581$), bilgi transferi ve entegrasyonu ($r=0.601$), örgütsel öğrenme ($r=0.689$), firma yenilikçiliği ($r=0.632$), ürün yenilikçiliği ($r=0.602$), süreç yenilikçiliği ($r=0.561$) ve firma performansı ($r=0.630$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması arttıkça; idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile performansı düzeyi de artmaktadır.

Kurumun idari bağlılığı ve sistem perspektifi ile açıklık ve deneyimleme ($r=0.658$), bilgi transferi ve entegrasyonu ($r=0.484$), örgütsel öğrenme ($r=0.563$), firma yenilikçiliği ($r=0.755$), ürün yenilikçiliği ($r=0.732$), süreç yenilikçiliği ($r=0.649$) ve firma performansı ($r=0.742$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun idari bağlılığı ve sistem perspektif düzeyi arttıkça; açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı düzeyi de artmaktadır.

Kurumun açıklık ve deneyimleme ile bilgi transferi ve entegrasyonu ($r=0.489$), örgütsel öğrenme ($r=0.751$), firma yenilikçiliği ($r=0.766$), ürün yenilikçiliği ($r=0.707$), süreç yenilikçiliği ($r=0.719$) ve firma performansı ($r=0.774$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun açıklık ve deneyimleme düzeyi arttıkça; bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı düzeyi de artmaktadır.

Kurumun bilgi transferi ve entegrasyonu ile örgütsel öğrenme ($r=0.751$), firma yenilikçiliği ($r=0.529$), ürün yenilikçiliği ($r=0.520$), süreç yenilikçiliği ($r=0.443$) ve firma performansı ($r=0.550$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani kurumun bilgi transferi ve entegrasyon

düzeıı arttııkça; örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı düzeıı de artmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile firma yenilikçiliği ($r=0.726$), ürün yenilikçiliği ($r=0.791$), süreç yenilikçiliği ($r=0.727$) ve firma performansı ($r=0.729$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani örgütsel öğrenme düzeıı arttııkça; ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı düzeıı de artmaktadır.

Firma yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği ($r=0.659$), süreç yenilikçiliği ($r=0.777$) ve firma performansı ($r=0.785$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Yani kurumda yenilikçilik arttııkça; ürün ve süreç yenilikçiliği ve firma performansı düzeıı de artmaktadır.

2.4. Hipotez Testi Sonuçları

Teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğinin kurumsal duygusal hafıza boyutları ve performans arasında oynadığı ara değişken etkisi incelenmekte, ayrıca çevresel belirsizlik ve karmaşıklık, firma yaşı ve büyüklüğünün firma performansı üzerindeki etkileri gösterilmektedir.

2.4.1. Temel Model Analizi

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin (örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu, örgütsel öğrenme, ürün, süreç ve firma yenilikçiliği ile firma performansı) ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır. Şekil 60'te (Bknz. s. 103) gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla AMOS programı ile yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 16, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, örgütsel öğrenme (idari bağlılık ve sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu), firma yenilikçiliği (ürün ve süreç yenilikçiliği) ve firma performansı arasındaki ilişkiler gösterilmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde, kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI, GFI ve NFI değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı 5'ten küçüktür ($\chi^2/df=2.367$). RMSEA değerinin 0.05'ten küçük olması ise yüksek bir uyumu göstermektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği H₁ hipotezinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesinin örgütsel öğrenme ($\beta=.35$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmektedir.

H₂ hipotezi incelendiğinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımının örgütsel öğrenme ($\beta=.62$ $p<.01$) ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H₂ hipotezi desteklenmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği H₃ hipotezinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanmasının örgütsel öğrenme ($\beta=.58$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₃ hipotezi desteklenmektedir.

H₄ hipotezinde örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ile firma yenilikçiliği ($\beta=.28$ $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H₄ hipotezi desteklenmektedir.

H₅ hipotezinde ise, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile firma yenilikçiliği ($\beta=.69$ $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle H₅ hipotezi desteklenmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelendiği H₆ hipotezinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanmasının firma yenilikçiliği ($\beta=.14$ $p<.01$) ile pozitif ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H₆ hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 16. Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değerleri	Sonuç
H ₁	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi → Örgütsel Öğrenme	.353***	Desteklendi
H ₂	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı → Örgütsel Öğrenme	.624***	Desteklendi
H ₃	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Depolanması → Örgütsel Öğrenme	.586***	Desteklendi
H ₄	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi → Firma Yenilikçiliği	.281***	Desteklendi
H ₅	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı → Firma Yenilikçiliği	.695***	Desteklendi
H ₆	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Depolanması → Firma Yenilikçiliği	.137***	Desteklendi
H ₇	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Seviyesi → Firma Performansı	.616***	Desteklendi
H ₈	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı → Firma Performansı	.145***	Desteklendi
H ₉	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Depolanması → Firma Performansı	.286***	Desteklendi
H ₁₀	Örgütsel Öğrenme → Firma Performansı	.498***	Desteklendi
H ₁₁	Firma Yenilikçiliği → Firma Performansı	.630***	Desteklendi

$X^2=4641.687$, $df=1961$, $x^2/df=2.367$, $CFI=0.932$, $GFI=0.923$, $NFI=0.961$, $RMSEA=0.032$

** $p<0.05$, *** $p<0.01$

Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ile firma performansı arasında ilişkinin ön görüldüğü H₇ hipotezi incelendiğinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ile firma performansı ($\beta=.62$ $p<.01$) arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, H₇ hipotezinin desteklendiğini göstermektedir.

H₈ hipotezi incelendiğinde, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile firma performansı ($\beta=.15$ $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmaktadır. Bu nedenle, H₈ hipotezi desteklenmektedir.

H₉ hipotezinde ise, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı ($\beta=.28$ $p<.01$) arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin vardır. Bu sonuç, H₉ hipotezini desteklemektedir.

Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında ilişkinin ön görüldüğü H₁₀ hipotezi incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile firma performansı ($\beta=.49$ $p<.01$)

arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmektedir. Bu nedenle, H_{10} hipotezi desteklenmektedir.

H_{11} hipotezinde, firma yenilikçiliği ile firma performansı ($\beta=.63$ $p<.01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle, H_{11} hipotezi desteklenmektedir.

2.4.2. Ara Değişken Etkisinin Analizi

Örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğinin; örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması değişkenleri ile firma performans arasındaki ara değişken etkisi Baron ve Kenny (1986)'nin önerdiği prosedür takip edilerek test edilmiştir. Buna göre bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken (M) dahil olduğunda,

- a) X, Y ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;
- b) X, M ile anlamlı bir şekilde ilişkiliyse;
- c) X kontrol altında tutulurken M, Y ile hala anlamlı bir şekilde ilişkiliyse ve
- d) M kontrol altında tutulurken X-Y arasındaki ilişkisi ortadan kalkıyorsa;

Bu değişken (M), bağımsız bir değişken (X) ile bağımlı bir değişken (Y) arasındaki ilişkide aracılık ediyor demektir. “b” ve “c” adımları aracılık etkisinin tespitinde temel adımlar olarak gösterilirken, “d” adımı ise aracılık etkisinin derecesini bir başka ifade ile sadece tam aracı etkisini göstermek için gereklidir. Ayrıca, ara değişkenin (M) olmadığı durumlar ile karşılaştırıldığında M'nin varlığı bağımsız değişkenin çıktı üzerindeki etkisini azaltmalıdır. Dahası, ara değişken, YEM modelini esas alan modele dahil edildiğinde R^2 'de anlamlı bir artışa neden olmalıdır. Bu şekilde, Tablo 24'te gösterilen üç farklı YEM modeli geliştirilmiştir. Buna göre:

- 1) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması (X) ile firma performansını (Y) içeren Model A incelendiğinde; örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ($\beta=.56$, $p<.01$) ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ($\beta=.21$, $p>.01$) değişkenlerinin firma performansı ile ilişkili olduğu görülmektedir ($R^2_{(firmperf)}=.41$). Ancak,

örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ($\beta=.24$, $p>.01$) ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

- 2) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması değişkenleri (X) ile örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğini (M) içeren Model B’de, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ($\beta=.65$, $p<.01$) ve örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ($\beta=.47$, $p<.01$) ile örgütsel öğrenme arasında pozitif ilişkili olduğu görülmektedir ($R^2(\text{ö})=.28$). Ancak, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ($\beta=.17$, $p>.01$) ile örgütsel öğrenme arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 17. Ara Değişken Etkisi

İlişki	Model A	Model B	Model C
ÖSDH Seviyesi → Firma Performansı	.242		.225
ÖSDH Yayılımı → Firma Performansı	.563***		.328***
ÖSDH Depolanması → Firma Performansı	.215***		.120***
ÖSDH Seviyesi → Örgütsel Öğrenme		.659***	.441***
ÖSDH Yayılımı → Örgütsel Öğrenme		.470***	.353***
ÖSDH Depolanması → Örgütsel Öğrenme		.179	.228
ÖSDH Seviyesi → Firma Yenilikçiliği		.663***	.497***
ÖSDH Yayılımı → Firma Yenilikçiliği		.756***	.581***
ÖSDH Depolanması → Firma Yenilikçiliği		.657***	.466***
Örgütsel Öğrenme → Firma Performansı			.701***
Firma Yenilikçiliği → Firma Performansı			.584***
	$\chi^2=1089.564$ df=294 $\chi^2/df=3.706$ CFI=0.953 GFI=0.907 NFI=0.921 RMSEA=0.057	Tam Model	$\chi^2=844.155$ df=481 $\chi^2/df=1.755$ CFI=0.979 GFI=0.915 NFI=0.924 RMSEA=0.040

** $p<0.05$, *** $p<0.01$

Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ($\beta=.66$, $p<.01$), örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ($\beta=.75$, $p<.01$) ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ($\beta=.65$, $p<.01$) ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişkili olduğu görülmektedir ($R^2(\text{firmayenilik})=.25$).

- 3) Model C’de ise görüldüğü üzere, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması değişkenleri kontrol altına alındıktan sonra örgütsel öğrenme ($\beta=.70$, $p<.01$) ve firma yenilikçiliğinin ($\beta=.58$, $p<.01$) firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanmasının etkilerini yok etmektedir ve örgütsel öğrenmenin modele dahil edilmesi firma performansının R^2 'sini arttırmaktadır ($R^2=.43$). Ayrıca, firma yenilikçiliği, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanmasının etkilerini azaltmakta ve firma yenilikçiliğinin modele dahil edilmesi firma performansının R^2 'sini arttırmaktadır ($R^2=.47$).

Tablo 17’deki sonuçlara göre; örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliği tam ara değişken etkisine sahiptir. Bu nedenle H_{12} ve H_{15} hipotezleri desteklenmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliği tam ara değişken etkisine sahiptir. Bu nedenle H_{13} ve H_{16} hipotezleri desteklenmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişken etkisi bulunmamaktadır. Buna göre; H_{14} hipotezi desteklenmemektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasındaki ilişkide firma yenilikçiliği kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu nedenle H_{17} hipotezi desteklenmektedir.

2.4.3. Araştırma Modeli Sonuçlarına Göre Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Öngörülen araştırma hipotezleri test edilmiş olup, hipotez sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Desteklenen ve Desteklenmeyen Hipotezler

Hipotezler	Sonuç
H₁: Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₂: Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₃: Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile örgütsel öğrenme arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₄: Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₅: Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₆: Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile firma yenilikçiliği arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₇: Kurumsal duygusal hafıza seviyesi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₈: Kurumsal duygusal hafıza yayılımı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₉: Kurumsal duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₀: Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₁: Firma yenilikçiliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₂: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza seviyesi ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi
H₁₃: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza yayılımı ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi

H₁₄: Örgütsel öğrenme, kurumsal duygusal hafıza depolanması ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklenmedi
H₁₅: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza seviyesi ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi
H₁₆: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza yayılımı ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi
H₁₇: Firma yenilikçiliği, kurumsal duygusal hafıza depolanması ve firma performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.	Desteklendi

3. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu çalışmada, kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmiş ve bu olguların firma performansına etkisi ortaya konulmuştur. 490 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile;

- 1) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanmasının örgütsel öğrenme ile pozitif yönde ilişkili olduğu,
- 2) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanmasının firma yenilikçiliği ile pozitif yönde ilişkili olduğu,
- 3) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanmasının firma performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu,
- 4) Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- 5) Firma yenilikçiliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu,
- 6) Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi ve yayılımı ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliğinin tam ara değişken olarak rol oynadığı,

- 7) Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasındaki ilişkide firma yenilikçiliğinin kısmi ara değişken olarak rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Korelasyon analizi sonucunda, tüm faktörlerin (örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, örgütsel öğrenme ve alt boyutları, firma yenilikçiliği ve alt boyutları, firma performansı) birbirleriyle 0.01 anlamlılık seviyesinde, genellikle orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişkide olduğu saptanmıştır. Daha açık bir ifadeyle; örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması, örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansının herhangi birinde bir artış olursa, diğerlerinde de artış olmaktadır. Ya da birinde azalma olursa diğerlerinde de azalma olmaktadır. Eğer firmanın bulunduğu pazarda olumsuzluklar ortaya çıkarsa ve de yöneticiler kurumsal duygusal hafızayı artırıcı ve düzenleyici bir yol izlerlerse, yani çalışanların davranışlarını, bireysel ve toplu olarak harekete geçirirlerse, bunun sonuç olarak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirerek, firmalarını daha yenilikçi olan bir duruma getirirler ve avantajlı rekabeti yakalayarak, firma performansını artırabilirler.

Araştırma bulgularına göre, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanması ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki incelendiğinde, bu kavramların birbiriyle pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Yeo'ya (2007) göre; kurumsal duygusal deneyimler, bireylere ne tür algı yaratabileceklerini anlatır. Durumun daha iyi bir analizini, anlaşılmasını sağlar ve bireylerin faaliyetini yönlendirerek bireysel davranışları belirler. Akgün vd. (2012b) çalışmalarında, kurumsal duygusal hafızanın, kurumsal hafızayı bütünleştirdiğini ve geliştirdiğini ifade etmektedirler. Daniel Kahneman'ın yaptığı çalışmalara göre; insanlar kararlarını, geniş bir perspektif içinde planlı ve mantıklı biçimde değil, kısa dönemli yaşantıları ve duygusal durumlarına göre oluşturduğunu göstermiştir. Kurumsal duygusal hafıza ile kurumun bildirimsel ve işlevsel arasında önemli bir ilişki de mevcuttur (Akgün vd., 2012a). Öğrenme, bilginin hafızaya kaydedilmesiyle olur, hatırlama yoksa, öğrenme de yoktur (Yıldırım, 2014, s. 12). Dolayısıyla duygusal hafıza seviyesinin artmasıyla, kurumsal hafızanın ve örgütsel öğrenmenin de artıyor olması literatürde desteklenmektedir.

Kurumsal duygusal hafızanın yayılımı, kurumdaki üyelerin duygusal tecrübe ve olayları birbirleri ile paylaşma seviye ve ölçüsünü ifade etmektedir. Bu paylaşım ile ortaya çıkan bilgi, algı ve duygular bireysel ya da toplu olarak kullanılmaktadır (Küpers, 2005). Ayrıca bu duygular, karşılıklı konuşmalarla devam etmektedir (Vince ve Saleem, 2004). Kurumsal duygusal hafızanın yayılımı, kurumsal duygusal hafızanın artmasına, böylece kurumsal hafızanın ve örgütsel öğrenmenin de artmasına neden olduğu hususu literatürde ifade edilmektedir.

Kurumsal duygusal hafızanın depolanması, kurumda duygusal tecrübelerin bulunduğu birikim kovaşına işaret eder (Akgün vd., 2012a). Duygusal tecrübelerin depolanması, kişilerde, sosyal faaliyetlerde ve insani olmayan unsurlarda bulunur. İnsani olmayan unsurlar, kurumdaki davranış kalıplarını şekillendirerek, güçlendirir. Aynı zamanda yeni bilgiler; anlamlar, ideoller, konseptler oluşturur ve güçlü duyguları tetiklerler (Zachry, 2005). Kurumsal duygusal hafızanın depolanmasındaki artış, kurumsal hafıza ve örgütsel öğrenmeyi artırdığı literatürde ifade edilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanması ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Bolton (2005) ve Fineman (1993) duygusal tecrübelerin, kurumun motivasyon ve rekabetçiliğinde bir artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Bir kurumda, bilgi ve alışkanlıkların geliştirilmesinin, duygulardan ayrılamayacağı belirtilmektedir. Kurumsal duygusal deneyimlerin; yenilikçilik, karar verme ve öğrenme üzerindeki rolü büyüktür (Akgün, 2012b, s. 97). Kurumsal duygusal tecrübeler, bireyleri firma yenilikçiliğine yönlendirir (Akgün vd., 2012a, s. 438). Bir kurumdaki yeni bilgi ile depolanmış olan bilgiler arasında yeni bir anlayış ortaya çıkmakta ve firma yenilikçiliğini geliştirmektedir. Kurumsal duygusal hafızanın boyutlarındaki artış, firma yenilikçiliğinin gelişmesine neden olduğu hususu literatürde desteklenmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanması ile firma performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, bu kavramların birbiriyle pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Kurumsal duygusal hafıza yöneticilere kontrol ve idarede, düzenlemede ve etkin bir performans göstermede yardımcı olmaktadır (Akgün vd., 2012b, s. 107-108). Kurumsal duygusal tecrübeler; pazar, müşteri ve teknoloji konularını ortaya koyar ve kişilere icra edecekleri faaliyetlerde başarılı olma yollarını gösterir (Boje, 1991; Gabriel, 1995).

Kurumsal duygusal tecrübeler, yani geçmiş başarılı üretim ve görevlere ait hikayeler; yeni ürün geliştirme işleminde, proje ekibinin ihtiyaç ve hedeflerinde yer alan olaylar için bilinçli çözümler sunar (Boudens, 2005). Kurumsal duygusal hafıza, bir şeyler yapmanın metodunu ortaya koyar. Bu ise; proje hedeflerini başarmak için neyin gerekli olduğunu, kurum üyelerinin anlamasıyla; üstün başarı ve performansa ulaşacağı bilgisinin, takım üyeleri arasında paylaşılmasıdır (Fiol, 1994, s. 404). Böylece, örgütsel seviyede duygusal hafıza seviyesi, yayılımı ve depolanması arttıkça, firma performansı da artmaktadır.

Örgütsel öğrenme ile firma performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, bu kavramların birbiriyle pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir. Öğrenme yoluyla firmalar yeni bilgiler yaratabilir ya da dış çevrede bulunan bilgilere erişebilirler. Sürdürülebilir rekabet avantajının yakalanması sürecinde bilgi, en önemli stratejik kaynaktır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme bir firmanın etkili bir performans sergileyerek varlığını devam ettirebilmesi ve büyüyüp gelişebilmesi sürecinde anahtar bir değişkendir. Bu değişken sayesinde firmalar pazardaki değişim ve eğilimleri daha iyi algılama olanağına sahip olurlar. Öğrenme düzeyi yüksek olan örgütler rakiplerine nazaran daha esnek bir yapıya sahiptirler ve pazardaki yeni meydan okumalara karşı daha hızlı cevap verirler (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011). Bu çerçevede Nonaka (1994), örgütsel öğrenmenin tüketici beklentilerindeki ve endüstriyel çevredeki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilmek için firmaların adaptasyon yeteneklerini geliştirdiğini vurgulayarak, öğrenme ile performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Di Milia ve Birdi (2010), bireysel öğrenme ve takım halinde öğrenmenin firmaların performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmadığı, ancak örgüt düzeyinde öğrenmenin firmaların performansları üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Therin (2002), örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Yeo, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki bağlantıya yönelik çalışmasında, öğrenme ile performans arasında bağlantı olduğundan bahsetmektedir. Yeo, performansın finansal olmayan yönünün, finansal performansa alt yapı yaptığı kanısındadır. Dolayısıyla, finansal ve finansal olmayan performansın bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Yeo, basit olarak, öğrenmenin bir heyecana neden olabileceği ve bu heyecanın da performansı arttırabileceği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Yeo, örgütsel öğrenmenin insanların kapasitesini artırarak, firma performansını arttırabileceğini vurgulamaktadır (Yeo, 2003, s. 79-80). Yeo, örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişki için

mutlaka uzun bir zaman diliminin geçmesini gerektiğini ifade etmektedir. Öğrenmenin, örgütün acil ihtiyaçlarını karşılamadan ziyade, geleceğe yönelik bir yatırım olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kaplan ve Norton (2004) ise, konuya benzer açıdan yaklaşmakta ve kurumların uzun dönemde yüksek düzeyde finansal büyüme elde etmeyi hedeflemesi durumunda, alt yapılarına, yani personel sistem ve yöntemlerine yatırım yapmalarını zorunlu görmektedir.

Araştırma sonucunda örgütsel öğrenme ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır. Elde edilen bu bulgu, Jian ve Hailin (2010), Di Milia ve Birdi (2010), Papatya vd. (2008), Jimenez-Jimenez ve Cegarra-Navarro (2007), Garcia-Morales vd. (2006) ve Khandekar ve Sharma (2006) gibi çok sayıdaki ampirik çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgulara dayanarak, firmaların örgütsel öğrenme düzeyleri arttıkça performans düzeylerinde de artışlar yaşanacağı ifade edilebilir.

Firma yenilikçiliği ile firma performansı arasındaki ilişki incelendiğinde, aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İlgili yazında yenilikçilik ve firma performansı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda yenilikçiliğin firma performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Jong ve Vermeulen 2003, s. 846; Vincent vd. 2004; Zehir ve Özşahin 2006, s. 141; Cheveerug ve Ussahawanitchakit 2008; Hoq ve Ha 2009, s. 105). Özellikle Türkçe yazında yapılan araştırmaların birçoğunun imalat işletmeleri üzerine odaklandığı dikkati çekmekle birlikte, bu çalışmalarda yenilikçilik ve firma performansı arasında pozitif yönde ilişkiler bulunmuştur (Erdil vd. 2004, s. 119; Özşahin vd. 2005, s. 152; Zehir ve Özşahin 2006, s. 149; Erdil ve Kitapçı 2007, s. 242; Ağca ve Karademir 2008, s. 224). Son yıllarda değişen çevresel koşullar ve artan rekabet, tüm işletmeleri yüksek bir performans düzeyinde çalışmaya zorlamaktadır. Yenilikçilik, bu süreçte firma yöneticilerine yardımcı olan önemli bir araçtır. Günümüzde birçok firma yöneticisi, firma performanslarını artırabilmek için yenilikçi uygulamalara yönelmektedir. Firma performansının, kurumun yenilenme ve gelişme çabalarının sonucu olarak firma yenilikçiliğinin ürün, süreç, organizasyonel yapı gibi farklı özelliklerini kapsayan organizasyonel başarıların birleşimi olduğu düşünüldüğünde, organizasyon içerisinde gerçekleştirilen yeniliklerin firma performansı ile direkt ilişkili olduğu söylenebilir.

Günday (2007; akt. Yavuz, 2010, s. 151-152), imalat işletmelerinde organizasyonel ve ürün yeniliklerinin, pazarlama ve süreç yeniliklerine göre, firmanın performansı ile daha yakından ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü pazarlama ve süreç yenilikleri, öncelikle ürünleri etkilemektedir ve böylelikle bunların etkisi, ürün yeniliği üzerinden gelişmektedir. Oke (2007) ise, radikal ve artırımsal yeniliklerin yenilikçilik performansı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Koellinger (2008), Avrupa'daki e-ticaret firmalarında yaptığı araştırmada internete dayalı inovasyonlar yapan firmaların yapmayanlara göre performanslarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Calantone vd. (2002) ABD'deki büyük firmalarda yapmış oldukları araştırmada firmanın yenilikçiliği ile performansı arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Vaccaro v.d. (2010) bilgi yönetim araçlarının etkin şekilde kullanılmasının yeni ürün ve hizmet geliştirilmesini ve bunun da firma performansını olumlu olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011) yaptıkları araştırmada yenilik ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir. Kostopoulos vd. (2011) ise yaptıkları araştırmada, bilgi akışları ile beslenen yenilik faaliyetlerinin başta yatırım ve varlık getirisi olmak üzere firma performansı olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Dolayısıyla hangi türden olursa olsun yeniliğin, firma performansı üzerinde dolaylı veya direkt bir etkiye sahip oldukları ileri sürülebilir. Çünkü firma yenilik yaptıkça kurum performansı da artacak ve firma performansı arttıkça, daha da etkinleşeceğinden dolayı yenilik gerçekleştirme eğilim ve olasılığı da yükselecektir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişken etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Literatür incelendiğinde, bu durum kurumsal duygusal hafızanın aktivasyon koşuluyla açıklanmaktadır. Cacioppo ve Garder'ın (1999) duygusal aktivasyon koşullarına göre; kurumsal duygusal hafızanın depolanmasında nötr bir durum söz konusudur. Yani, kurumsal duygusal hafızanın uyarılma ve değerliği nötr durumdadır. Bir diğer ifade ile kurumsal duygusal hafıza depolanma aşamasında kullanım için canlı değildir. Kurumsal duygusal hafızanın ilişkileri, uyarılma ve değerliliğe diğer bir ifade ile canlılık ve doğruluk gibi hafıza özelliklerine bağlıdır (Conway, 2005; akt. Akgün vd., 2012b, s. 106). Bundan dolayı, örgütsel seviyede duygusal hafıza depolanması ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin ara değişken etkisinin olmadığı değerlendirilmektedir.



SONUÇ

SONUÇ

Bu araştırma, 2016 yılında, İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren Türk ve yabancı/çokuluslu firmalarda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ulusal ve uluslararası bağlamda yapılmamış olması genelleştirilebilmesi açısından önemli bir kısıttır. Araştırmacıların, çalışmanın sonuçlarını farklı bölgeler ve ülkelerde genelleştirirken bunu dikkate almaları gerekmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, dünyanın önemli büyüklükte sanayileşmiş şehirlerinden biri olan İstanbul ve Kocaeli illerini kapsayan bu çalışma, sonuçların yorumlanması ve uygulanması açısından bazı kısıtlamalara sahiptir.

Çalışmada kullanılan anket yöntemi araştırmanın sınırlılıklarındandır. Firma genelinde bilginin akışı durum değerlendirmesi açısından objektif bulgular sağlamayabilir. Ayrıca sektör bazına inildiğinde özellikle teknolojinin daha yoğun olduğu sınırlı sektörlerde daha detaylı araştırmalar yapılabilir. Bu açıdan, sektörler önemli bir kısıttır. Ayrıca, ankete katılan kişilerin ait cevapların subjektif bir yönü olduğu çalışmanın ayrı bir kısıttır. Ele alınan değişkenler zaman içinde değişeceğinden dolayı elde edilen bulgular, uygulandığı zaman dönemi ile sınırlıdır.

Bu çalışmada örneklem farklı sektörler ve sanayileri içermektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri sigortacılık, bankacılık, sağlık, bilişim ve yüksek teknoloji imalat gibi belli sektörler için daha detaylı incelenebilir. Böylece sektörel karşılaştırmalarla potansiyel farklılıklar ortaya çıkarılabilir.

Gelecekte yapılacak olan akademik çalışmalar için öneriler aşağıda sunulmuştur:

Kurumların duygusal yaşantısı, yönetim literatürüne yeni bir anlayış kazandırmıştır. Akgün vd. (2012a, b) kurumsal duygusal hafıza konusunda yapmış oldukları çalışmalar ile kurumlardaki duygusal hafıza daha belirgin hale getirilmiş olup, literatüre yeni bir araç sunmuşlardır. Kurumsal duygusal hafıza konusunun bilinmesi; kurumlarındaki duyguyu kontrol etmede, düzenlemede ve etkin bir şekilde kullanmada; yöneticilere yardımcı olacaktır. Kurumlardaki duygusal hafıza hakkında, pek çok cevaplanmamış sorunun mevcut olduğu

hususunu unutulmamalıdır. Psikolojik etkenler (motivasyon, dikkat, yorumlama), sosyal, kültürel ve kurum bağlamının teknik yönleri (sosyal ilişkiler, kimlik, vs.) ve kurumsal tasarım unsurlarının; kurumsal duygusal hafızanın kullanılmasını ve oluşumunu, nasıl kolaylaştırmakta ve kısıtlamakta olduğu hususları araştırılmalıdır. Bunlara ek olarak, kurumsal duygusal hafızanın, gelişimi ve korunması için bilgi teknolojisinin kullanılması; kurumsal duygusal hafızanın kullanılması gibi hususlarda da araştırma yapılması ihtiyacı vardır. Kurumsal duygusal hafızanın kullanılması, varlığının araştırılması ve değişik yönlerinin ölçülmesi gibi konuların, daha çok geliştirilmeye ihtiyacı vardır.

Bildirimsel ve işlevsel hafıza gibi kurumsal duygusal hafıza da zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Kurumsal duygusal hafızanın yararlı veya iyi tarafı, bu değişimi sürekli olarak zorlamaktadır. Çevresel karmaşıklık ve belirsizlik, yönetim stili ve süreçler, güç paylaşımı vb. gibi çevresel ve kurumsal şartlar göz önünde bulundurularak, kurumsal duygusal hafızanın, hangi koşullar altında iyi ve kötü olduğu konusu araştırılabilir. Kurumsal duygusal hafızanın, kurumsal faaliyetleri nasıl etkilediği konuları, deneysel olarak araştırılabilir.

Kurumsal hafıza içerikleri, izole bir durumda çalışmadığından dolayı yapısal olarak, karmaşık bir hale gelmektedir. Firma yenilikçiliğini ele alırsak; işlevsel hafızanın, firma yetenekleri otomatikleştirme, bilgi birikimini kullanmayı hızlandırma, depolanmış durumsal ipuçları ve gerçekler (müşteri çeşitleri ve satış durumları vb.) bildirimsel hafıza içerikleri ve olayların duygusal yanıtları olan kurumsal duygusal hafıza gibi kaynakların, bir birleşimini gerektirmekte olduğu ifade edilebilir. Kurumsal hafıza içerikleri ve yenilikçilik arasındaki karşılıklı ilişkiler, gelecek çalışmalarda, deneysel olarak, farklı yönleriyle araştırılabilir.

Bu çalışmanın, yönetim literatürüne sağladığı en önemli katkı; kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme ve firma yenilikçiliği arasındaki pozitif ilişkinin, deneysel olarak ispatlanması sayesinde bu kavramların, firma performansını artırdığı sonucuna ulaşmak olmuştur. Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkilerin, farklı endüstrilerde faaliyette bulunan organizasyonlar bağlamında da incelenmesi, yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu türden bir yaklaşım, özellikle sektörler arasında bir karşılaştırma yapma olanağı sağlayabilecektir. Öte yandan, bu araştırma kapsamında incelenmeyen bir konu olmakla birlikte liderlik, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü vb. ilişkiler de gelecek araştırmalar için bir konu olabilir.

Kurumsal duygusal hafıza konusunda, kurum ve kişilere pratik yarar sağlayacak öneriler aşağıda sunulmuştur:

Çalışmada, firmaların yararlanabileceği birçok faydalı sonuçlar bulunmaktadır. Her organizasyonda üzüntü, kızgınlık, korku, neşe, öfke, nefret, kin, sevgi ve bağlılık, güven ve güvensizlik gibi duygular yaşanır. Yöneticiler ve çalışanlar, bu çeşitli ve yoğun duyguların farkında olmaları ve duyguları kontrol altında tutmalı ve örgütün yararına kullanabilmelidir. Bu sebeple, yöneticiler; kurumsal duygusal hafıza konusuna önem vererek, stratejik kararları güçlendirmek için; performans hedeflerini aşmak ve başarılı bir değişim yönetimi yapmak, örgütün ticari ve sosyal faaliyetlerinin her alanına dinamizm kazandırmak, sürekli olarak, veri kullanımı ve üretiminde uygulanabilir yaklaşımlar geliştirerek, firma performanslarını artırabilir.

Kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasında güçlü ilişkilerin kurulmuş olması, yöneticiler için oldukça dikkat çekici ve önemlidir. Çünkü, işletmelerin performansını artırmak isteyen yöneticilerin dikkatini; kurumdaki duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve yenilikçiliğe çekmektedir. Organizasyonda duyguların yönetilerek, kurum içinde paylaşılması, daha fazla öğrenme ve yeniliğe teşvik edilmesi ile daha iyi bir performansa ulaşılacağına işaret etmektedir.

Yöneticilerin, çevre tarama konusunda da özenli davranmaları gerekmektedir. Günümüz işletmecilik çevresi; rekabet, ekonomik koşullar, teknoloji, sosyo-kültürel etkenler gibi bileşenlerin etkileri nedeniyle dinamizm, karmaşıklık ve belirsizlik kavramları ile tanımlanmakta ve imalat ve hizmet işletmelerini, doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, bu değişimlerin sürekli olarak izlenmesi ve işletmelerin bunlara ayak uyduracak biçimde uyarlanma yeteneği sergilemesi istenen bir durum ve amaç olmaktadır. İşletmelere, hızla değişen ve karmaşık bir çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri için kurumsal duygusal hafızayı, bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeleri ve ilerletmeleri telkin edilmektedir. Firmaların, çevresel belirsizliklerin etkisini azaltabilmeleri için, tüm çevre elemanlarının faaliyetlerini, ciddiyetle takip etmesi gereklidir. Bu nedenle, işletmeler sürekli bir şekilde ve yapısal olarak rakiplerini, tedarikçilerini ve diğer çevre elemanlarını da dikkatle incelemelidir.

Kurumsal faaliyetler, salt içgüdülerinin boyunduruğunda yaşayıp, çevresiyle bu yönde ilişki kuran insanlarla başarılı bir şekilde yürütülemez. Kurumsal yapıların yönetimlerinde yer alan insanlar, içgüdülerin değil, aklın belirleyiciliği

ile yaşayıp, yönetim faaliyetlerini bu şekilde sürdürmelidirler. Bu yönetime dair sorumluluklar üstlenen insanların davranışlarının özünü, zihinsel eylem çerçevesinde düzenlemeleri anlamına gelmektedir. Her kurum, kendi alanında öncü ve karar verici olabilmek için, var olan bilgilerin dışında, kendi bilgisini üretebilecek bir yapıya ulaşması gerekir. Bu, özgür düşünce üretebilecek zihinlerle mümkün olmaktadır. Bu amaçla, yöneticiler, kurumsal bilgi tabanı ve uygulamalarını geliştirmek için, çalışanların kendi aralarında duygusal tecrübelerini paylaşabileceği şekilde, çalışma alanlarını yapılandırmalıdır. Bunun için yöneticiler, kişisel ilişkileri teşvik etmeli, sosyal iletişimi sağlamalı, kurumda herkesin duygularını kolayca dile getirebileceği, eşitlikçi bir diyalog ortamını yaratmalıdır. Farklı bölümlerde olan kişiler, iş dışında diğerleriyle kişisel ilişkiler kurabilirler ve farklı etkinliklerde (konferans ve projeler) kurumla ilgili olarak farklı konuları (yeni proje geliştirme, planlama, iş yönetimi gibi) tartışabilirler. Yönetim bu amaca ulaşmak için; kurumda düzenli toplantılar yapma, firmanın kuruluş gününü kutlama, aylık akşam ya da öğle yemeği düzenleme ve işçi günü piknikleri gibi aktiviteleri yapmalıdır. Kurumsal toplantılara katılma yoluyla insanlar, daha fazla duygusallık yaşarlar. Bir kurumun duygusal hafızası ne kadar fazla ne kadar net ve ne kadar çalışanlar arasında paylaşırsa o kurum o nispetle başarılı olmaktadır.

Bilgi, sürekli değişen özellikleri ile dinamik bir niteliğe sahiptir. Dün kabul gören bir bilgi, bugün anlamsız bir hale gelebilmektedir. Kurumlarda kullanılmakta olan teknoloji geliştikçe, kurumlarda üretilen bilgi de sürekli olarak gelişmektedir. Gelişen bilgi, içinden çıktığı teknolojiyi demode hale getirerek yeni teknolojileri doğurmaktadır. Üretim alanlarında sürekli yenilenmekte olan bilgi, onu kullananları, giderek daha fazla yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Kesintisiz bir gelişim ve değişim dinamiğine sahip olan üretim alanlarında yer alan bireyler, yenilenen bilgi yığınları içinde kaybolup gitmemek için, bu yığının içinde onlara yol gösterecek ve bilginin hâkimi olmalarına imkân tanıyacak, bir bilgi geliştirme mantığına sahip olmak zorundadırlar. Bu aşamada kurumsal duygusal hafızanın büyük rolü vardır. Kurumların, kendine dair bilgi üretebilen bir yapıya kavuşabilmeleri açısından da kurumsal duygusal hafıza vazgeçilmez bir önemdedir. Bu bilgi karmaşası içinde, kendi bilgisini üretemeyen çoğu firma ya yorgun düşerek yarıştan çekilmekte ya da çekilmek zorunda bırakılmaktadır. Duygusal hafızanın ve bilginin organizasyon içinde hızlı ve serbest dolaşımı adına, bireylerin birbirleri ile sürekli ve açık iletişim içerisinde olması; bireylerin var olan yapıyı, süreçleri, teknolojiyi, kültürü sorgulamalarına olanak tanınması; ödül sistemlerinin yaratıcı ve yenilikçi

fikirleri ortaya çıkaracak şekilde tasarlanması; dikey ve hiyerarşik bir örgüt yapısı yerine yatay ve takımlar düzeyinde bir örgütlenmeye geçilmesi yöneticiler için vazgeçilmez stratejik kararlar olmuştur. Çalışanları, zaman zaman duygularını, tutumlarını, inanç ve değerlerini düşünmek ve değerlendirmek için yönlendirmek gereklidir. Bu uygulamaların hayata geçirilmesi büyük oranda yöneticilere bağlı olmakta ve bu bağlamda zihniyet dönüşümü bir zorunluluk halini almaktadır. Her kurumda, gerçek güç insandır. Kurumun başarısı, insan kaynağına bağlıdır. Personel seçimi ve personel devri konuları son derece önemlidir.

Kurumu işler halde tutan insanlar için iş yeri, bir yaşam alanıdır. Çalışanların zamanının büyük bölümünün geçtiği bu mekanların, özgül birer yaşam alanı olduğu gerçeğinden yola çıkarak, buraların; insani değerlere yakışır nitelikte, insani standartlarda ve özelliklerde olması gerekir. İyi bir yemekhane, iyi bir ofisin inşa edilebilmesi için büyük bütçelerden çok, büyük düşünebilecek zihinlere ihtiyaç vardır. Üretim sistemlerinin inşasının temelinde, düzenliliğe ve sisteme dayanan kurallara uygunluk prensibinin yanı sıra, birimler arası harmoni anlayışı da bulunmaktadır. Sistemlerin işleyişinde ortaya çıkan bu öğeleri, estetik düzlemi ile ilişkilendirebilmek, iş akışının geliştirilmesinde yeni bakış açılarının kurgulanmasına da olanak sağlamaktadır. Organizasyon, her türlü araç ve yöntemi kullanarak, insanlar arasındaki olumlu ilişkileri güçlendirecek olan bir ortamı yaratmak zorundadır. Kurumsal kültür; şarkılar, sloganlar, logolar, renkler ve semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar gibi unsurlardan yararlanarak, duygusal paylaşımı desteklemelidir. Liderlerin yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi ve canlılığı destekleyecek, çalışanların sabah gelmekten keyif alacakları, bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında; dürüst, açık ve etkili bir iletişim ortamı özendirilmelidir. Gerekliyse bu konuda; tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını; yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak, etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. İletişim konusunu, sadece gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak, görmemek gerekir. Etkili bir iletişimde önemli olan, araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımı olduğu hususu unutulmamalıdır.

Kurumlar, duygular ile aklın, birbirinden ayrılmaz biçimde, iç içe olduğu yerlerdir. Duygular, dikkatin odaklanmasını sağlamakta ve düşünceleri şekillendirmektedir. Duygular, ne düşündüğümüzü ve neleri fark ettiğimizi

etkilemekte, dikkatimizin odaklanmasını sağlamaktadır. Yaptıkları işten; heyecan ve gurur duyan, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, kuruluşlarını daha iyi hale getirmenin yolları üzerinde düşünmekte ve bu konudaki fırsatlara karşı uyanık olmaktadır. Üstlerinden gelen geri bildirim, müşterilerin tepkilerini ve pazardaki değişiklikleri, olumlu bir biçimde yorumlamakta ve bunlara olumlu tepkiler vermektedirler. Böylece, entelektüel güçlerinin tamamını kullanmakta; yaratıcı, esnek ve analitik düşünmeye ulaşmaktadırlar. Korku duyguları içinde yaşan, kırgın ve sıkıntı içindeki çalışanlar ise, entelektüel kapasitelerinin büyük bir bölümünü kaybetmekte ve bunun sonucu olarak; katı, ilkel, dağınık, basit ve yüzeysel düşünmeye başlamaktadırlar. Duygusal durumlar ile entelektüel işlevler arasındaki bu ilişkiyi anlamak, insan kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmek, kuruluşlar açısından son derece önemli olmaktadır.

Firmalar, çalışanlarının örgüte bağlılığını artıracak, insan kaynakları uygulamalarına öncelik vererek, etkin yönetilmelidir. Kurumsal duygusal hafızanın oluşabilmesi ve etkinleşebilmesi için; işgören devir hızının düşük olması gerekmektedir. İşgören seçimi, kurumsal duygusal hafıza üzerinde son derece önemlidir.

Kurumların da duygusal hafızaya (Akgün vd., 2012a) sahip olduğunun ortaya konması, yönetim literatürüne dikkati çeken bir olgu kazandırmıştır. Kurumda duygusal hafızanın paylaşılması, deneyimlerin, kolektif hislerin, tecrübelerin paylaşılması, öğrenme kanallarının açık tutulması, çalışanların bu konuda desteklenmesi, bilinçlendirilmesi ve birlikte çalışma kültürünün oluşturulması o kurumun rekabetçi yeteneğini artırmaktadır. Kurumsal duygusal hafızanın ortaya çıkarılması, gerekli teşviklerin yapılması ve önlemlerin alınması kurum çalışanlarının duygusal bağlılıklarını da artırmaktadır. Yenilikçilikte çalışanların başarısını belirleyen temel faktör, kurumsal duygusal hafızadır. Yönetim perspektifinden kurumsal duygusal hafızaya bakıldığında; organizasyonlarda, üretimin temel unsurunun makineler değil, çalışanlar olduğu görülmektedir.



KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü., «Etkili Öğrenme ve Öğretme», 4. Baskı, Eğitim Dünyası Yayınları, İzmir, 2003
- Adair, J., «Yenilikçi Liderlik», Çeviren: Serdar Uyan, Babiali Kültür Yayıncılığı, 1. Baskı, Mart 2008.
- Ağca, V. ve Kandemir, T., «Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar’da Bir Araştırma», Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 10 (3), s. 209–230, 2008.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. ve Keskin, H., «Organizational Unlearning as Changes in Beliefs and Routines in Organizations», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 No. 6, s. 794-812, 2007.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S. ve Byrne, J., «Organizational Learning: a Socio-Cognitive Framework», *Human Relations*, Vol. 56, s. 839-68, 2003.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis», *J. Eng. Technol. Manage.* 26, p. 103–130, 2009.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «Organizational Emotional Memory», *Management Decision*, Vol. 50 No. 1, s. 95-114, 2012b.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Byrne, J., «The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness», *Product Development & Management Association*, 29(3):432–451, 2012a.
- Alder, H., «Kişisel ve Mesleki Başarıya Ulaşmada Beyin Gücünü Kullanma Sağ Beyin Yöneticisi», Çeviren: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, Eylül 2000.
- Altınöz, M., «Yetenek Yönetimi», Nobel Yayın, 1. Baskı, Ekim, 2009.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M., «Assessing The Work Environment For Creativity», *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 5, s. 1154-1184, 1996.
- Amiri, A.; Jandghi, G.; Alvani, S.; Hosnavi, R. ve Ramezan, M., «Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning», *European Journal of Social Sciences*, Volume 14, Number 1, pp. 98-108, 2010.

- Ashcraft, M. H. ve Krause, J. A., «Working Memory, Math Performance, and Math Anxiety», *Psychonomic Bulletin & Review*, 14, s. 243-248, 2007.
- Ashforth, B. E. ve Humfrey, R. H., «Emotion in the Workplace: A Reappraisal», *Human Relations*, Vol. 48, No. 2, p. 97-125, 1995.
- Ashforth, B. E. ve Kreiner, G. E., «Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary», *Human Resource Management Review*, Vol. 12, s. 215-35, 2002.
- Aydın, B., Can, G., Ersanlı, K., Kılıç, M., Külahoğlu, Ş., Öztürk, B., Bilge, F., Küçükkaragöz, H., Kısaç, Korkmaz, İ., Bilgin, M. ve Uçar, E., «Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim», Pegem Akademi, 5. Baskı, Eylül 2009.
- Aydın, B.; Can, G.; Ersanlı, K.; Kılıç, M.; Külahoğlu, Ş.; Öztürk, B.; Bilge, F.; Küçükkaragöz, H.; Kısaç, Korkmaz, İ.; Bilgin, M. ve Uçar, E., «Eğitim Psikolojisi Gelişim-Öğrenme-Öğretim», Pegem Akademi, 5. Baskı, Eylül 2009.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M. ve Nyer, P. U., «The Role of Emotions in Marketing», *Academy of Marketing Science*, Vol. 27, s. 184-207, 1999.
- Baltaş, Z., «Duygusal Zekâ», *Remzi Kitabevi*, 4. Baskı, Mayıs, 2011.
- Barutçugil, İ., «Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi», *Kariyer Yayıncılık*, Mayıs, 2004.
- Basım, H., Sözen, C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., Şeşen H. ve Çetin, F., «Örgütlerde Değişim ve Öğrenme», *Siyasal Yayın*, 2009.
- Başaran, İ., «Örgütsel Davranışın Yönetimi», *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları*, 1. Baskı, 1982.
- Berthon, P., Pitt, L.F. ve Ewing, M.T., «Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context», *The Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 29, s. 135-50, 2001.
- Betz, F., «Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı», Çeviren: Pınar Güran, *TÜBİTAK Popüler Bilim Yayınları*, 1. Basım, Kasım 2010.
- Bıçkes, D. M. ve Özdevecioğlu, M., «İşletmelerde Örgütsel Öğrenmenin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi ve İnovasyonun Aracılık Rolü», *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 25, Mart 2016, s. 8-28, 2016.
- Boje, D. M., «Learning Storytelling: Storytelling to Learn Management Skills», *Journal of Management Education*, Vol. 15, pp. 279-94, 1991.

- Bolton, S., «Emotion Management in the Workplace». Palgrave Macmillan, New York, NY, 2005.
- Boudens, C. J., «The Story of Work: a Narrative Analysis of Workplace Emotion», *Organization Studies*, Vol. 26, s. 1285-306, 2005.
- Brown, R. ve Kulick, J., «Flashbulb Memories», *Cognition*, 5, s. 73-99, 1977.
- Bucci, W., «Pathways of Emotional Communication», *Psychoanalytic Inquiry*, Vol. 21 No. 1, s. 40-70, 2001.
- Buckler B., «Practical Steps Towards a Learning Organization: Applying Academic Knowledge to Improvement and Innovation in Business Process», *The Learning Organization*, 5(1): 15-23, 1998.
- Buzan, T. ve Keane, R., «Dehannın El Kitabı», Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları Çeşitlemeler Dizisi, İstanbul, 1996.
- Byrne, B. M., «Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming», 2nd ed., Taylor & Francis: New York, 2010.
- Cacioppo, J. T. ve Gardner, W. L., «Emotion», *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, s. 191-214, 1999.
- Callahan, J. L., «Reversing a Conspicuous Absence: Mindful Inclusion of Emotion in Structuration Theory», *Human Relations*, Vol. 57, s. 1427-48, 2004.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P., «Duygusal Zekâ Yöneticisi», Çeviren: Süheyla Kaymak, Ekim 2007.
- Chan, A., Frank, M. ve Ray, P., «Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice», *The Service Industries Journal*. Vol. 18. No.2, s. 112-124, April 1998.
- Chang, D. R. ve Cho, H., «Organizational Memory Influences New Product Success», *Journal of Business Research* 61, s. 13–23, 2008.
- Cheveerug, A. ve Ussahawanitchakit, P., «Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment», *Review of Business Research*, March, 2008.
- Christianson, S. A., Loftus, E. E., Hoffman, H. ve Loftus, G. R., «Eye Fixations and Memory for Emotional Events», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 17, s. 693-701, 1991.

- Cross, R. ve Baird, L., «Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory», Sloan Management Review, s. 69-78, Spring 2000.
- Damanpour, F., «Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», Academy of Management Journal, Vol: 34, No: 3, s. 555-590, 1991.
- Damanpour, F., Walker, M. R. ve Avellaneda, N. C., «Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations», Journal of Management Studies, Vol.46, No.4, 650-675, 2009.
- Davis, K., «İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış», Çevirenler: Kemal Tosun, Tomris, Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı, 1977.
- Di Milia, L. ve Kamal Birdi, «The Relationship Between Multiple Levels of Learning Practices and Objective and Subjective Organizational Financial Performance», Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, s. 481-498, 2010.
- Domagalski, T., A., «Emotion in Organizations: Main Currents, Human Relations»; 52, 6; Human Relations, s. 833-852, Jun 1999.
- Drucker, P. ve Maciariello, J., «Etkin Yöneticinin Seyir Defteri», Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 6. Baskı, Şubat 2014.
- Drucker, P., «Fırtınalı Dönemlerde Yönetim», Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, 2010.
- Drucker, P., «Geleceğin Toplumunda Yönetim», Çeviren: Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, 2002.
- Drucker, P., «Klasik Drucker», Çeviren: Zülfü Dicleli, Optimist Yayınları, 4. Baskı, Ağustos 2014.
- Durant, W., «Medeniyetin Temelleri», Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Boğaziçi Yayınları, 1978.
- Erdil, O ve Kitapçı, H., «TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi», Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1), s. 233–245, 2007.
- Erdil, O., Alpkan, L. H. ve Biber, L., «İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme», Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19 (2), s. 101-122, 2004.

- Eren, E., «İşletmelerde Yenilik Politikası», İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 1981.
- Eren, E., «Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi», Beta Basım, 8. Baskı, İstanbul, 2004.
- Fabbi, J., «Discovery” Focus as Impetus for Organizational Learning», *Information Technology and Libraries*, s. 164-171, 2009.
- Feldman, R.M. ve Feldman, S.P., «What Links The Chain: an Essay on Organizational Remembering as Practice», *Organization*, Vol. 13, s. 861-87, 2006.
- Fiol C. M. ve Lyles M. A., «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 10: 4, s. 803-813, 1985.
- Fiol C. M. ve Lyles M. A., «Organizational Learning», *Academy of Management Review*, 10: 4, s. 803-813, 1985.
- Fiol, C. M., «Consensus, Diversity, and Learning in Organizations». *Organization Science* 5: 403–20, 1994.
- Fiol, C. M., «Consensus, Diversity, and Learning in Organizations», *Organization Science* 5, s. 403–420, 1994.
- Fornell C. ve Larcker D. F., «Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error», *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-51, 1981.
- Frijda, N. H., «Emotion Experience». *Cognition and Emotion* 19 (4): 473–97, 2005.
- Gabriel, Y. ve Griffiths, D., «Emotion, Learning and Organizing», *The Learning Organization*, Vol. 9, s. 214-29, 2002.
- Gabriel, Y., «Psychoanalytic contributions to the Study of the Emotional Life of Organizations». *Administration and Society* 30: 291–314, 2000.
- Gabriel, Y., «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity», *Organization Studies*, Vol. 16, s. 477-501, 1995.
- Gabriel, Y., «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity», *Organization Studies*, Vol. 16, s. 477-501, 1995.
- Ganter, A. ve Hecker, A., «Deciphering Antecedents of Organizational Innovation», *Journal of Business Research*, 66, pp. 575–584, 2013.
- Garcia-Morales, V. J.; Liorens-Montes, F.; Verdu-Jover, A., «Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship», *Industrial Management Data Systems*, 106(1/2), s. 21-42, 2006.
- Gardner, H., «Eğitilmiş Akıl», Çeviren: Özden Akbaş, Morpa Kültür Yayınları, 2006.

- Gazzaniga, M. S., Richard, B. I. ve Mangun, G. R., «Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind», Second Edition, New York: W. W. Norton Company, 2002.
- George, J.M., Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence». *Human Relations* 53, 1027–1055, 2000.
- Giordan, A., «Öğrenme», Çevirenler: Mehmet Baştürk, Ebubekir Bozavlı ve Murat Tulan, De Ki Basım, 1. Baskı, 2008.
- Goleman, D., «Duygusal Zekâ», Çeviren: Banu Seçkin Yücel, 17. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- Goleman, D., «Ekolojik Zekâ», Çeviren: Seda Toksoy, Optimist Yayınları, Mayıs, 2010.
- Halpern, N., «Marketing Innovation: Sources, Capabilities and Consequences at Airports in Europe's Peripheral Areas», *Journal of Air Transport Management*, 16, s. 52–58, 2010.
- Hamann, S., «Cognitive and Neural Mechanisms of Emotional Memory», *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 5, s. 394-400, 2001.
- Hamel, G., «Şimdi Ne Yapıyoruz», Çeviren: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları, Mayıs, 2013.
- Hamel, G., «The Why, What, and How of Management Innovation», *Harvard Business Review*, s. 1-15, February, 2006.
- Harvard Business Review*, «Yönetim 2.0», Çeviren: Melis İnan, Optimist Yayınları, Mart 2013.
- Hidalgo, A. ve D'Alvino, L., «Service Innovation: Inward and Outward Related Activities and Cooperation Mode», *Journal of Business Research* 67, s. 698–703, 2014.
- Hochschild, A. R., «The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling», University of California Press, Berkeley, CA, 1983.
- Hollen, R., Bosh, F. ve Volberda, H., «The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective», *European Management Review*, Vol. 10, s. 35–50, 2013.
- Hoq, Z ve Ha, N. C., «Innovativeness: Its Antecedents and Impact on SME Business Performance», *International Journal of Business and Management* 4 (11), s. 100–110, 2009.
http://www.smartech.gatech.edu/bitstream/1853/10731/.../gt_tiger_does_innovation.pdf (Erişim: 13.07.2017)
- Hui, H., Radzi, C., Janatabadi, H., Kasim, F. ve Radu, S., «The Impact of Firm Age and Size on the Relationship among Organizational Innovation, Learning, and Performance: A Moderation Analysis in Asian Food

- Manufacturing Companies», *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 5, No 4, s. 166-174, 2013.
- Huy, Q. H., «Emotional Capability, Emotional İntelligence, and Radical Change», *Academy of Management Review* 24, 2; *ProQuest Business Collection*,325–345, Apr 1999.
- Imai, M., «KAİZEN Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı», KalDer, BriSA, 1994.
- Jennex, M. ve Olfman, L., «Organizational Memory», *Hnadbook on Knowledge Management* 1, Chapter 11, s. 207-234, 2002.
- Jian, Y. ve Lan, H., «The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance», *The 4th International Congerence on Management and Service Science*, August 24-26, Wuhan, China, 2010.
- Jimenez-Jimenez, D. ve Cegarra-Navarro, J. G., «The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation», *Industrial Marketing Management*, 36(6), s. 694-708, 2007.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz-Valle R., «Innovation, Organizational Learning, and Performance», *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417, 2011.
- Johne, A., «Using Market Vision to Steer Innovation», *Technovation* 19, s. 203–207, 1999.
- Johnson, M. K. ve Raye, C. L., «Reality Monitoring», *Psychological Review*, 88, s. 67-85, 1981.
- Jong, P. J. D. ve Vermeulen, P. A. M., «Organizing Successful New Service Development: A Literature Review», *Management Decision* 41 (9), s. 844–858, 2003.
- Kalder Editör Grubu, «Öğrenen Örgütler», İstanbul: Kalder Yayınları, 1997.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P., «The strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets», *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No:5, s. 10-17, 2004.
- Khandekar, A.; Sharma, A., «Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context», *Education Training*, 48(8/9), s. 682-692, 2006.
- Kıngır, S. ve Mesci, M., «Öğrenen Organizasyonlar», *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, ISSN:1304-0278 Cilt:6 Sayı:19, s. 63-81, 2007.
- Kim, D. H., «The Link Between Individual and Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 35, 1, s. 37-50, 1993.

- Kingston, J. ve Macintosh, A., «Knowledge Management Through Multi-Perspective Modelling: Representing and Distributing Organizational Memory», *Knowledge-Based Systems* 13, s. 121–131, 2000.
- Kivimäki, M., Hannakaisa, L., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. ve Puolimatka, L., «Communication as a Determinant of Organizational Innovation», *R&D Management*, 30, 1, s. 33-42, 2000.
- Kobu, B., «Üretim Yönetimi», Beta Basım, 14. Baskı, Kasım 2008.
- Koçel, T., «İşletme Yöneticiliği», 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.
- Koellinger, P., «The Relationship Between Technology, Innovation and Firm Performance Empirical Evidence From E-Business in Europe», *Research Policy*, 37, s. 1317-1328, 2008.
- Kostopoulos, K.; Papalexandris, A.; Papachroni, M. ve Ioannou, G., «Absorptive Capacity, Innovation and Financial Performance», *Journal of Business Research*, s. 1335-1343, 2011.
- Kumar, N. ve Stern, L. W., «Conducting Interorganizational Research Using Key Informants», *Academy of Management Journal* 36: 1633–51, 1993.
- Küpers, W., «Phenomenology of Embodied Implicit and Narrative Knowing», *Journal of Knowledge Management* 9: 114–234, 2005.
- Kyriakopoulos, K. ve Ruyter, K., «Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development», *Journal of Management Studies*, Vol. 41, s. 1469-98, 2004.
- Kyriakopoulos, K. ve Ruyter, K., «Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development», *Journal of Management Studies*, Vol. 41, s. 1469-98, 2004.
- Lane, K., McCormack, T. ve Richardson, M., «Resilient Leaders: Essential For Organizational Innovation», *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol 6, Num 2, pp. 7-25, October 2013.
- Lazaric, N. ve Denis, B., «Routinization and Memorization of Tasks in a Workshop: The Case of the Introduction of ISO Norms», *Industrial and Corporate Change* 14 (5): 873–96, 2005.
- Levine, D.P., «The Fantasy of Inevitability in Organizations», *Human Relations* 54, 1251–1265, 2001.
- Liao, S., Fei W. ve Chen C., «Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries», *Journal of Information Science OnlineFirst*, s. 1-20, published on March 23, 2007.

- Liao, S.; Fei, W. ve Liu, C., «Relationships Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation», *Technovation* 28, s. 183–195, 2008.
- Lynn, G. S., ve Akgün A. E., «A New Product Development Learning Model: Antecedent and Consequences of Declarative and Procedural Knowledge», *International Journal of Technology Management* 20: 490–510, 2000.
- Ma, Z.; Yu, M.; Gao, C.; Zhou, J. ve Yang, Z., «Institutional Constraints of Product Innovation in China: Evidence From International Joint Ventures», *Journal of Business Research*, s. 1-8, 2014.
- Madi, B., «Beyinde Öğrenme Nasıl Oluşur?», *Elif Yayınevi*, 3. Basım, Kasım, 2014.
- Mandviwalla, M. ve Grillo, P., «Supporting the Evolution of Teams With Transactions: A Design Architecture for Organizational Memory Systems», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(2&3), s. 171–187, 1999.
- Manz, C. C., «Duyguları Yönetmenin Gücü Duygusal Disiplin», Çeviren: Nelda Bayraktar, *Aritan Yayınevi*, 1. Baskı, Eylül, 2009.
- Martz, W. B. ve Shepherd, M. M., «Getting More Out of Organizational Memory: Comparative Comments and Output Medium», *The Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41, s. 90-5, 2001.
- Massey, D.S., «A Brief History of Human Society: The Origin and Role of Emotion in Social Life», *American Sociological Review*, Vol. 67, s. 1-29, 2002.
- Mattson, J., «Developing a Strategic Abstraction Tool for Service Innovation», *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 18, No. 2, s. 133–144, April 2010.
- McGill, I. ve Beaty, L., «Action Learning: A Guide for Professional», *Management & Educational Development* (2nd ed.). London: Kogan Page Ltd., 2002.
- Merlevede, P. E., Vandamme, R. ve Bridoux, D., «7 Adımda Duygusal Zekâ», Çeviren: Tuğba Kırca, *Omega Yayınları*, İstanbul 2006.
- Mert, G., «Kurumsal Hafıza», *Artikel Yayıncılık*, İstanbul, 2017b.
- Mert, G., «Organizasyonlarda Bireysel Hafıza», *Artikel Yayıncılık*, İstanbul, 2017a.
- Mert, G., «Örgütsel Öğrenme», *Artikel Yayıncılık*, İstanbul, 2018a.
- Mert, G., «Kurumsal Duygusal Hafıza», *Artikel Yayıncılık*, İstanbul, 2018b.
- Mert, G., «Examination of Effect of Organizational Emotional Memory on Organizational Learning and Firm Performance», *Journal of Academic Social Science*, Yıl: 6, Sayı: 72, Haziran, s. 313-338, 2018c.

- Meydan, C. H. ve Şeşen, H., «Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları», Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Ocak, 2011.
- Moorman, C. ve Miner, A. S., «The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity», *Jourmai of Marketing Research*, Vol. XXXIV, s. 91-106, February 1997.
- Mulholland, P.; Zdrahal, Z.; Domingue, J. ve Hatala, M., «A Methodological Approach To Supporting Organizational Learning», *International Journal of Human-Computer Studies*, 55, s. 337-367, 2001.
- Muse, W. ve Kegerreis, R., «Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy», *Journal of Marketing*, Vol: 33, s. 3-9, October 1969.
- Naidoo, V., «Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy», *Industrial Marketing Management* 39, 1311–1320, 2010.
- Nonaka, I., «A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation», *Organization Science*, 5(1), 14-37, 1994.
- Nunnally, J. C., «Psychometric Theory», New York: McGraw-Hill, 1978.
- Oke, A., «Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies», *International Journal of Operations&Production Management* 26 (6), s. 564–587, 2007.
- Onyas, W. ve Ryan, A., «Agencing Markets: Actualizing Ongoing Market Innovation», *Industrial Marketing Management* 44, s. 13–21, 2015.
- OSLO Kılavuzu, «Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler», OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, 3. Baskı, 2005.
- Otero-Neira, C., Lindman, M. T. ve Fernandez, M. J., «Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study», *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 2, 2009, s. 216-217.
- Ozorhon, B., Dikmen, I. ve Birgonul, T., «Organizational Memory Formation and its Use in Construction», *Building Research & Information*, 33(1), s. 67–79, January–February 2005.
- Öğüt, A., «Bilgi Çağında Yönetim», Nobel Yayın, 5. Basım, Mart 2012.
- Özakpınar, Y., «Hafıza», Ötüken Neşriyat A.Ş., 3. Basım, İstanbul, 2012.
- Özkan, Z., «Duygusal İletişim», Hayat Yayın, Ankara, 2015.
- Özşahin, M., Çiğirim, E. ve Gök, M. Ş., «Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması», *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7 (1), s. 143–155, 2005.

- Öztürk, E., Mesci, M. ve Kılınç, İ., «Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme», *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (8:2), 2013.
- Papatya, N.; Papatya, G.; Hamşioğlu, A. B., «Yenilik, Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenmenin İşletme Performansına Etkisi: Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede Araştırılması», *Hitit Üniversitesi İİBF, 7. Anadolu İşletmecilik Kongresi, Çorum, 8-10 Mayıs*, s. 463-476, 2008.
- Park, J. E. ve Bunn, M. D., «Organizational memory: a New Perspective on the Organizational Buying Process», *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, s. 237-57, 2003.
- Ping-Kuo, C., «Impacts of Investment Attitude in Service Innovation», *Total Quality Management*, s. 1-13, 2014.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P., «Common Method Bias İn Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies». *Journal Applied Psychology* 88: 879–903, 2003.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P., «Common Method Bias in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies». *Journal Applied Psychology* 88, s. 879–903, 2003.
- Rensburg, M. S., «Using Organizational Memory Directories to Analyze Networks», *Really New Directions in Evaluation*, No: 131, s. 97-102, Fall 2011.
- Rozdolskaya, I., Ledocskaya, M. ve Afanasiev, I., «Innovation Consulting Services Within the Context of the Formation of a New Model of Marketing Innovation», *World Applied Sciences Journal* 25 (6), ISSN 1818-4952, s. 956-960, 2013.
- Sahakian, B. Ve Morein-Zamir, S., «Professor's Little Helper», *Nature*, 450, s. 1157-1159, 2007.
- Salavou, H., «The Concept Innovativeness: Should We Need to Focus?», *European Journal of Innovation Management*, Vol: 7, No: 1, s. 33-44, 2004.
- Schmidt, D. E., «Political Influence and Policy Variation: Understanding The Politics Of Field Administration», *Administration & Society*, Vol. 35 No. 3, s. 279-314, 2003.

- Schulz, M. ve Beck, N., “Iron Laws of Bureaucracy: Comparing Incremental and Radical Change of Organizational Rules in the U.S and Germany”, 2001, <http://frontiers.sauder.ubc.ca/IronLawsPaper.pdf> (Erişim Tarihi: 10.02.2013).
- Senge, P., «Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması», Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala, Yapı Kredi yayınları, 16. Baskı, 2013.
- Shergill, G. ve Nargundker, R., «Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm», *Journal of Global Marketing*, Vol. 19(1), s. 27-47, 2005.
- Sinkula, J. M., «Market Information Processing and Organizational Learning», *Journal of Marketing*, 58, s. 35–45, 1994.
- Skuza, A. ve Woldu, H., «Individual, Organizational, and Managerial Predictors of Organizational Innovation: The Case of Poland», *Journal of Transnational Management*, 17, s. 4–20, 2012.
- Smith, A., «Milletlerin Zenginliği», Çeviren: Haldun Derin, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 9. Basım, Kasım 2014.
- Söylemez, M. S., «Duygusal Sermaye», Final Yayıncılık, 1. Baskı, Mart, 2012.
- Sprenger, M., «Learning and Memory: The Brain in Action», Arlington, VA: American Society of Curriculum Development, 1999.
- Stein, E. W. ve Zwass, V., «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», *Information Systems Research* 6 : 2, s. 85-117, June 1995.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., «Competitive Arena Mapping: Market Innovation Using Morphological Analysis in Business Markets», *Journal of Business-to-Business Marketing*, 19, s. 183–215, 2012.
- Storbacka, K. ve Nenonen, S., «Learning With The Market: Facilitating Market Innovation», *Industrial Marketing Management*, 44, s. 73–82, 2015.
- Strati, A., «Organizational Symbolism as a Social Construction: a Perspective From The Sociology Of Knowledge», *Human Relations*, Vol. 51, s. 1379-403, 1998.
- Swaim, R., «Bir Strateji Ustası Peter Drucker», Çeviren: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2. Baskı, Kasım 2011.
- Taylor, F. W., «Bilimsel Yönetimin İlkeleri», Çeviren: H. Bahadır Akın, Adres Yayınları, 7. Baskı, Haziran, 2014.
- Terry, S., «Öğrenme & Bellek Temel İlkeler, Süreçler ve İşlemler», Çevirenler: Banu Cangöz, Hasan Bahçekapılı, Aydan Aydın, Levent Şenyüz, Gökhan Malkoç, Mine Mısırlısoy, Sonia Amado, Ali Tekcan, Emre Özgen ve Sait Uluç, Anı Yayıncılık, 3. Baskı, 2013.

- Top, S., «İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi», Beta Basım, 1. Baskı, Haziran 2008.
- Tulving, E. ve Pearlstone, Z., «Availability Versus Accessibility of Information in Memory For Words», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 5, s. 381-391, 1966.
- Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Ankara Üniversitesi Basımevi, 7. Baskı, Ankara, s. 139, 1983.
- Ülgen, H., «İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması», İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, 1997.
- Vaccaro, A., Parente, R. ve Veloso, F. M., «Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance», *Technological Forecasting and Social Change*, 77, s. 1076-1089, 2010.
- Van Stijn, E. ve Wensley, A., «Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems», *Business Process Management* 7: 181-94, 2001.
- Vince, R. ve Saleem, T., «The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning», *Management Learning*, Vol. 35, s. 133-55, 2004.
- Vincent, L., Bharadway, S. ve Challagalla, G., «Does Innovation Mediate Firm Performance?: A Meta-Analysis of Determinants and Consequences of Organizational Innovation», 2004.
- Vural, Z., Yurdakul, N., Baytekin, E., Eğinli, A., Öksüz, B., Kamanlıoğlu, E., Babacan, E., Coşkun, G., Gürses, İ., Alemdar, M., Köker, N., Köseoğlu, Ö., Yeygel, S. ve Ekiz, E., «Farklılaşma Çağında Kurumsal Başarıyı Yakalamak», Nobel Yayın, Ankara, 2008.
- Walsh, J. P. ve Ungson, G. R., «Organizational Memory», *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, s. 57-91, 1991.
- Weinberger, H., Te'eni, D. ve Frank, A. J., «Ontology-Based Evaluation of Organizational Memory», *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(9):1454-1468, 2008.
- Wijnhoven, F., «Development Scenarios for Organizational Memory Information Systems», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, s. 121-47, 1999.
- Wilson, A., «Analytic Positions, Repetition, and the Organization of Emotional Memory», *Psychoanalytic Inquiry*, Vol. 25 No. 4, s. 440-54, 2005.
- Yavuz, Ç., «İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma», *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:2), s. 143-173, 2010.

- Yeo, R. K., «Linking Organisational Learning To Organisational Performance And Success: Singapore Case Studies», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:24, No:2, 2003.
- Yeo, R.K., «(Re)viewing Problem-Based Learning: An Exploratory Study on the Perceptions of its Applicability to the Workplace», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, s. 369-91, 2007.
- Yıldırım, İ., «Hafıza Teknikleriyle Verimli Çalışma Yöntemleri», Sokak Kitapları Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2014.
- Yolles, M., «Organisational Intelligence», *Journal of Workplace Learning* 17, 99–115, 2005.
- Zachry, M., «An interview with Donald A. Norman», *Technical Communication Quarterly*, Vol. 14, s. 469-88, 2005.
- Zamanou, S. ve Glaser, S. R., «Moving Toward Participation and Involvement: Managing and Measuring Organizational Culture», *Group & Organization Management*, Vol. 19, s. 475-503, 1994.
- Zehir, C. ve Özşahin, M., «Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması», *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, s. 153, 2006
- Zhang, M. J., «Firm-Level Performance Impact of IS Support for Product Innovation», *European Journal of Innovation Management*, Vol. 14, No. 1, s. 122, 2011.



EKLER

EK-1 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA ANKETİ

KİŞİSEL BİLGİLER

• **Çalıştığınız bölüm:**

_____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat
_____ Finans/Muhasebe _____ İnsan Kaynakları

• **Firmadaki unvanınız? (Lütfen birini seçiniz.)**

_____ 1 Başkan/Sahip _____ 2 Genel Müdür
_____ 3 Ürün/Proje Müdürü _____ 4 Bölüm Müdürü
_____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan
_____ 6 Mühendis veya Teknisyen _____ 7 Diğer:

Sirketinizdeki çalışan sayısı:

Sirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolü):

- **Endüstri Şekli:** _____ İmalat _____ Hizmet

Aşağıdaki soruları “Kesinlikle Katılmıyorum”dan “Kesinlikle Katılıyorum” ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi (DHS)					
1. Firmamızda, ürün ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda geçmişe ait başarılar, firma çalışanlarında ortak duyguları uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri içeren yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler; estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller ve sanat eserleri ile çalışma ortamına yansımaktadır.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda, gerçekleştirmekte olduğumuz faaliyetlerle ilgili stratejilerin belirlenmesinde	1	2	3	4	5

geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler kullanılmaktadır.					
7. Firmamızda karar verme sürecine destek olmak amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi bir kılavuz olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Firmamızda örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda üyeler arası enformasyon/bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizden edindiğimiz öyküler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda, ürün ile ilgili problemlerin çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda, rakiplerle başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda, müşteriler ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
14. Firmamızda, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

Örgütsel Öğrenme Yeteneği

İdari Bağlılık (İB)

1. Firmamızda, yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dahil etmektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.	1	2	3	4	5
3. Firma yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5

Sistem Perspektifi (SP)

1. Tüm çalışanlar firmamızın hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.	1	2	3	4	5
3. Bu firmayı meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.	1	2	3	4	5

Açıklık ve Experimentasyon (AE)

1. Firmamız, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.	1	2	3	4	5
3. Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, firmamızın öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Bu firma kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.	1	2	3	4	5

Bilgi Transferi ve Entegrasyonu (BT)

1. Firmamızda hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar, firmanın kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemidir.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, geçmişte öğrenilenlerin - çalışanlar uzun süre aynı olmasa da - geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.	1	2	3	4	5

Örgütsel Yenilikçilik (FY)

1. Firmamız yeni ürün ve hizmet sunumunda genellikle pazarda öncü durumundadır.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Yeni ürün ve hizmetlerimiz genellikle tüketiciler tarafından da orijinal olarak algılanmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Yeni ürün ve hizmetlerimiz önceki ürün ve hizmetlerimizden sadece ufak farklılıklar içermektedir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızın yeni ürün ve hizmetleri, bizi çoğunlukla rakiplerin karşısında üstün hale getirmektedir.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerle karşılaştırıldığında son beş yılda firmamız daha yenilikçi ürün ve hizmetleri pazara sürmüştür.	1	2	3	4	5
6. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmede daha hızlı davranmıştır.	1	2	3	4	5
7. Rakiplerle karşılaştırıldığında firmamız pazara yeni ürün ve hizmet sürmede daha yüksek bir başarı göstermektedir.	1	2	3	4	5
8. Firmamızın Ar&Ge ya da yeni ürün geliştirme kaynakları, yeni ürün ve hizmet geliştirme ihtiyacımızı karşılamada yeterlidir.	1	2	3	4	5
9. Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizdeki bütün süreçlerimizde sürekli iyileştirmeler yapmaktayız.	1	2	3	4	5
11. Firmamız, üretim metodlarını rakiplerine kıyasla daha hızlı bir şekilde değiştirmektedir.	1	2	3	4	5
12. Yeni üretim metodlarına gelecekte ayırdığımız yatırımlar, yıllık ciroda önemli bir yer tutmaktadır.	1	2	3	4	5
Firma Performansı (FP)					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden daha kısadır.	1	2	3	4	5
4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden daha kısadır.	1	2	3	4	5
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Ciro karlılığımız (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
15. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5

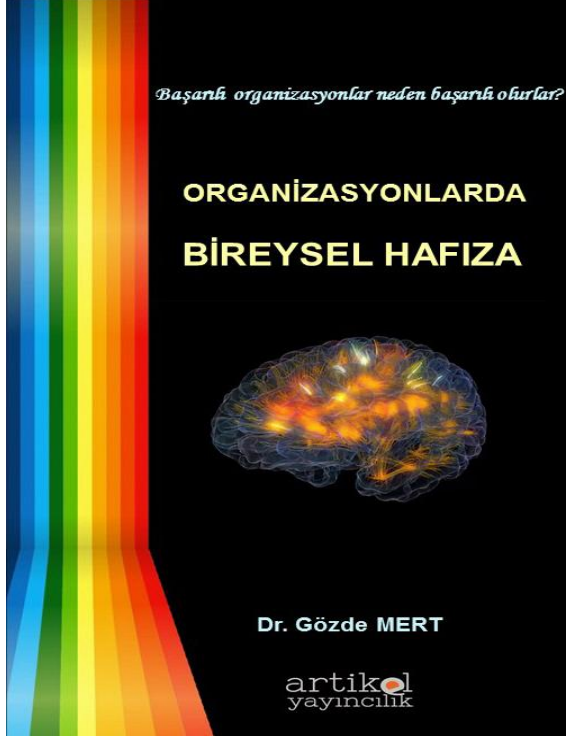
Çevresel belirsizlik (ÇB)					
1. Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç de kolay değildir.	1	2	3	4	5
2. Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç de kolay değildir.	1	2	3	4	5
3. Rakiplerin ürün tanıtımlarını önceden tahmin etmek hiç de kolay değildir.	1	2	3	4	5
4. Sektörde teknolojiyi edinmek hiç de kolay değildir.	1	2	3	4	5
5. Sektörde teknoloji hızla değişmektedir.	1	2	3	4	5
Çevresel Karmaşıklık (ÇK)					
1. Üründe kullanılan teknoloji hızla değişiyordu.	1	2	3	4	5
2. Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişiyordu.	1	2	3	4	5
3. Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojiadaki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmekteydi.	1	2	3	4	5
4. Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile oldu.	1	2	3	4	5
5. Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağladı.	1	2	3	4	5
6. Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişti.	1	2	3	4	5
7. Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma meyilleri vardı.	1	2	3	4	5
8. Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere sahiptirler.	1	2	3	4	5
9. Biz bu proje esnasında, ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden taleplere tanık oluyorduk.	1	2	3	4	5

Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılmı (DHY)					
1. Firmamızda bireylerin kendilerine özel yoğun duygusal deneyimleri; diğer bireyler ile ne ölçüde paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamızda bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ne ölçüde ortak bir dil yaratabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Firmamızda bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri ne ölçüde onları bir arada tutan bir bağ rolü üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda geçerli olan örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine, tekrar toplamalarına ve hatırlamalarına ne ölçüde izin vermektedir?	1	2	3	4	5

Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği (DHN)					

1. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarılı yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
2. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte kazanılan teknolojik başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
3. Firmanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulamalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
4. Firmanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulamalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
5. Firmanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulamalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
6. Firmanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulamalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
7. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş pazar başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
8. Firmanızın sahip olduğu hafıza, firma dâhilinde geçmişte çalışanlarla yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
9. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte rakiplerle mücadele edilerek kazanılan başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
10. Firmanızın sahip olduğu hafıza, rakiplerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
11. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte müşterilerle kurduğumuz başarılı ilişkilerden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
12. Firmanızın sahip olduğu hafıza, müşterilerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5
13. Firmanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarısız yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından ne ölçüde açık ve nettir.	1	2	3	4	5

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



ORGANİZASYONLARDA BİREYSEL HAFIZA

Bu kitabı okurken, size pek tanıdık gelmeyen terimlerle karşılaşabilir ve bir lider, yönetici ya da birey olarak yaptığımız alışılmış uygulamaların dışına çıkabilirsiniz. Bu kitapla, farkında olmadığımız; yaratıcılığımızın, hayal gücünüzün, sahip olduğunuz güçlerin ve hayatımızın her yönünü yenileyen sezgi gücünüzün farkına varacağız. Gözlerinizi yeni ve bambaşka bir ufka çevirin ve geleceği görmeye çaba gösterin.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



KURUMSAL HAFIZA

Organizasyonların yaşantısı eğilebilir ve bükülebilir. Faaliyetler hızlanıp, yavaşlayabilir ya da tepeye çıkıp, dibe vurabilir. Kurumsal hafıza, doğru ve zamanında donatılan bilgilerle, güçlü kılınabilir ve başarıya giden kapıları size açarak, performansta büyük ataklar yapabilir. Siz kendinizin, bir başarı hikayeniz olmasını istiyorsanız; bu kitap, sizin için önemli bir kılavuz olabilir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



BİR YÖNETİM SİSTEMİ: ATATÜRKÇÜLÜK

Her zaman, gençlerin ve genç kalanların merakı sonsuzdur. Bu kişilerin ruhlarında, onları başarıya sıkı sıkıya bağlayan müthiş bir yaşam enerjisi vardır. Onların, başarıya ulaşmalarında ihtiyaç duydukları tek şey ise sadece doğru bilgidir. Gençlerin, doğru eğitimciler ve doğru bilgilerle çalışmasını sağlayın. Böylece gençlerin, bir şeyleri incelemesini, üretmesini ve ortaya yeni bir şeyler koymasına neden olun. Ruhlarında olan başarıyı yakalamak tutkusunu, engellemeyin, yok etmeyin. Atatürkçülük, sizden bunu yapmanızı istiyor.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



LİDERLİK YÖNÜYLE DÜNYADAKİ BAŞKANLIK SİSTEMLERİ

Bu çalışma kapsamında, literatürdeki rejim kavramı, rejim kategorileri, demokrasi türleri ve başkanlık türleri incelenmiş olup halen dünyada uygulanmakta olan rejimler, başkanlık ve yarı başkanlık sistemlerinin, ülkeler bazındaki örneklerle yer verilerek detaylandırılmıştır.

Tüm çalışmalarla birlikte, özellikle ABD başkanlık sisteminin uygulama detayları, etkin yönetimi için gerekli başlıklar, başkanlık sisteminin ABD’de neden sorunsuz uygulandığı ve etkin uygulanması için nelerin gerektiği konularına detaylı olarak değinilmiştir. Bu bağlamda, ABD başkanlık sistemi modelinin Türkiye’de uygulanabilirliği konusunda, bağımsız bir şekilde araştırma yapılarak, bulgular bilimsel yaklaşımlarla analiz edilmiştir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



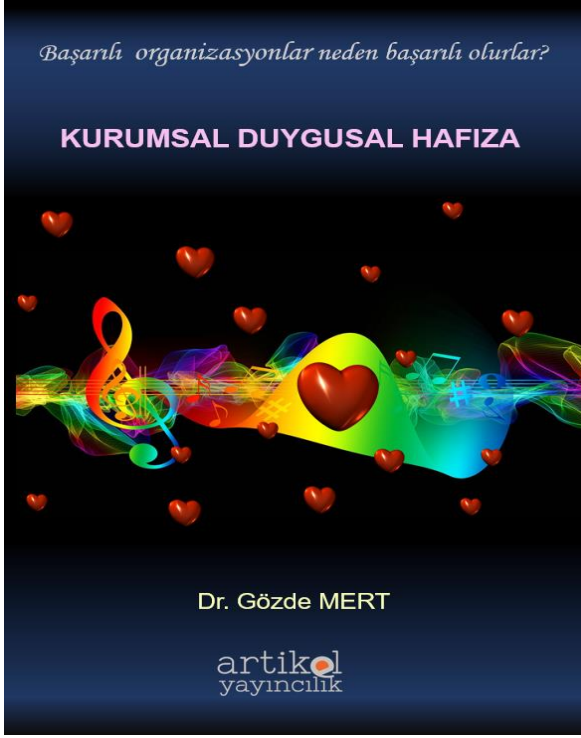
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

19. yüzyılda, demiryolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla dünyada Örgütsel Büyük Patlama yaşandı. Sadece kendi işiyle meşgul olan insanların yerlerini, birden bire çok birimli işletmeler ve profesyonel iş görenler aldı. Aniden oluşan ve çok hızla gelişen teknolojik ve sosyal değişimler; birbirine bağlılığın arttığı, kontrolün kaybolduğu ve her şeyin son derece karmaşık olduğu bir dünyayı ortaya çıkarttı.

İşletmenin bilgiyi kazanma ve güncelleme süreçleri, örgütsel öğrenme kavramı ile ifade edilmeye başlandı. İşletmelerin, avantajlı rekabet gücünü elde ederek, yaşamlarını sürdürmelerinde; örgütsel öğrenme, son derece önemli oldu.

Yöneticilerin başta gelen görevi; örgütün performansını yükseltmektir ve bu konuda en önemli kaldıraç; örgütsel öğrenmedir.

Yazarın yayımlanmış olan kitapları



KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

*Bir örgüt için en güçlü kuvvet, bilgidir.
Bilginin kaynağı, kurumsal hafızadır.
En güçlü hafıza ise Kurumsal Duygusal Hafızadır.*

*Kurumsal Duygusal Hafıza sayesinde; bir örgütü,
Dünyanın 3 harika yerinde, tutabilirsiniz:
İş görenlerin düşüncelerinde, dualarında ve kalplerinde...*

Dr. Gözde MERT



İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, uzun yıllar yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde, öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları mevcuttur.

*Kurumsal duygusal hafıza; çalışma hayatında,
başarıya doğru hızla uçmanız için size,
bir çift **kanat** sağlar.*

*Kurumsal duygusal hafıza; iş hayatında
kaybolduğunuz takdirde, yuvanıza kolayca
dönmeniz için size, asırlık çınarlar gibi,
çok sağlam bir **kök** verir.*

Dr. Gözde MERT

artikol
yayincılık

ISBN 978-605-60572-4-9



9 786056 857249 >