

*Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?*

# KURUMSAL HAFIZA



**Dr. Gözde MERT**

artikol  
yayincılık



*Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?*

# **KURUMSAL HAFIZA**

**Dr. Gözde MERT**

artikol  
yayincılık

**ARTİKEL YAYINCILIK: 97**

Gözde Mert

**KURUMSAL HAFIZA**

ISBN 978-605-9273-85-5

Kapak, Düzenleme, Ofset Hazırlama: Gözde Mert

Birinci Basım: Ekim - 2017

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

Yayıncı Sertifika No: 19708

e- mail: info@artikelyayincilik.com

<http://www.artikelyayincilik.com>

Kitap içeriğinin tümünden, yazar sorumludur.

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.

*Hayatımın her döneminde yanımda olan,  
maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve  
tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek  
veren sevgili anneme ve babama...*



*Asla geçmişte yařama,*

*Ama daima geçmişten ders al.*

*Hz. Mevlâna*





# Başlarken ...

Kurumsal Hafıza adlı bu kitap; “*Başarılı organizasyonlar neden başarılı olurlar?*” başlığı altında yayınlamakta olduğum bir seri kitabın, ikincisidir. Bilindiği kadarıyla, bu isimle Türkçe’de yayınlanan ilk kitap olma özelliğindedir. Kurumsal Hafıza temalı bilimsel yaklaşımları birarada toplayarak; araştırmacılar, entelektüel kişiler, akademisyenler, öğrenciler, firma yöneticileri ve diğer tüm insanların istifadesine sunmak istedim. Böyle zor bir konuyu, değerli okuyucularımın kolayca hazmetmesi için, konuyu şekillerle görselleştirmeye özel bir çaba gösterdim. Kurumsal Hafıza kavramının; böylelikle, çok kolay bir şekilde anlaşılacağını düşünüyorum.

En basit ifade ile kurumsal hafıza; bir kurumda yapılan her şeydir. Kurumsal hafıza, organizasyonun geleceğini planlayıp, şekillendirdiğinden dolayı, organizasyon için hayati bir öneme sahiptir.

Kurumlar da doğar, büyür, gelişir ve canlılar gibi ölebilirler. Bu süreç, insanların yaşadığı süreçle aynıdır. Nasıl ki bireylerin beyni, mantığı ve hafızası varsa kurumların da aynı şekilde birer hafızaları vardır.

Bireyler ve kurumlar, geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek için bilgiye gereksinim duyarlar. Enformasyon ve yönetim teknolojileri; işletmelerin bilgiden optimal düzeyde yararlanmasını sağlayan, vazgeçilmez faktörler olarak değerlendirilebiliriz.

Kurumların geçmişlerine ait tüm bilgi, belge ve süreçler, kurumsal gelecek planlarını oluştururken başvurdukları en önemli kaynaklarıdır. Bu kaynakların tümü, organizasyonların kurumsal hafızasını oluşturmaktadır. Bireye hafızanın geçişi sağlanırken, grup içindeki bireyler arasında, sürekli bilgi aktarımına ihtiyaç vardır.

Kurumsal hafıza, şirketlerde, profesyonel gruplarda, işletmeler, akademik çalışma ve birlikteliklerde ve tüm kültürlerin uzantılarında görülebilir. Bir grubun ideolojisinin ya da çalışma şeklinin korunmasında kurumsal hafıza son derece önemlidir. Bu hafızanın gerekliliği, rekabet unsurlarının çok yoğun olduğu iş hayatında, bilginin gelecekte daha değerli bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.

Kurumda üretilen ve kullanılan bilginin amacının ve değerinin olabilmesi için bir etkinlikle birlikte şekillenmesi gerekmektedir. Bir organizasyonun bilgisinin üretimi, depolanması, düzenlenmesi, erişimi ve dağıtımını kapsayan süreç kurumsal hafızanın kullanılmasını sağlamaktadır.

Bir organizasyonda güçlü ve işleyen bir kurumsal hafıza oluşturulması; rekabet ve pazardaki fırsatların hızla değerlendirilmesini, gerekli bilgi ve belgeye hızla ve güvenle ulaşılabilmesini, şirket veriminin artırılmasını, şirket içi süreçlerin iyileşmesini, bilgi ve belgeleri saklama

maliyetlerinin düşülmesini, iş gücü ve kırtasiye maliyetlerinden kazanım sağlanmasını, çalışan ve müşteri memnuniyetinin yükselmesini ve kurumsal prestijin artmasını sağlamaktadır.

Kurumsal hafıza, hızlı değişen iş dünyası koşullarında, ani ve hatasız karar alınmasını gerektirdiği durumlarda şirketler için hayati bir önem taşımaktadır.

Kurumsal ve bireysel hafıza arasındaki farklılıklar tam olarak bilinmemekte ve sürekli olarak karıştırılmaktadır. Bu durum ise kurumsal hafızanın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bireysel hafıza üzerine yapılan çalışmalar, genellikle tıp alanında yoğunlaşmıştır. Bu nedenle çalışmalar, insan beyninin yapısı ve bunların fonksiyonlarını açıklamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bireysel hafıza, biyolojik sistemler ve bunların fonksiyonu olarak ortaya konmaktadır. Halbuki kurumsal hafıza üzerinde yapılan çalışmalar, genellikle kurumsal hafızanın içeriği üzerine odaklanmaktadır. Bu farkı bilmeden yapılacak incelemeler ve öğrenmeler, sizi farklı yönlere çekebilir. Her iki hafıza, içerik temelinde karşılaştırılırsa, büyük tezatların olmadığı görülebilir. Hem bireysel hem de kurumsal hafızayı içerik olarak ele almak, öğrenmedeki pürüzleri giderecektir. Bireyin sahip olduğu hafıza, çok daha büyük bir içeriğe sahiptir. Bireysel hafıza, sadece kişinin vücudunda bulunmaktadır. Kurumsal hafıza ise hem kurum üyelerinde ve hem de kurumsal ortamlarda bulunmaktadır. Kurum üyelerinde bulunan kurumsal hafıza, bireyin sahip olduğu hafızanın, sadece çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

Elinizdeki kitabın amacı, kurumsal hafıza konusundaki teori, yaklaşım ve uygulanmaları açıklamaktır. Bu eser;

bireysel hafıza ve kurumsal hafıza kavramları, kurumsal hafıza çalışmaları ve kurumsal hafıza mekanizmaları konularında ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Kitap yazılırken, sosyal bilimler alanında eğitim gören tüm öğrencilere yararlı olması umudu taşınmıştır. Ayrıca yöneticilerin stratejik kararlar almasında ve örgütsel faaliyetlerini daha etkin ve verimli yürütmelerinde yararlanabilecekleri bilgileri içermektedir.

Dr. Gözde MERT  
*İstanbul, Ekim 2017*

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	13
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	15
<b>KISALTMALAR</b> .....	18
<b>KURUMSAL HAFİZA</b> .....	19
<b>1. HAFİZA KAVRAMI</b> .....	19
<b>2. BİREYSEL HAFİZA KAVRAMI</b> .....	20
<b>3. KURUMSAL HAFİZA GENEL</b> .....	22
<b>4. KURUMSAL HAFİZA KAVRAMI</b> .....	35
<b>5. KURUMSAL HAFİZANIN ÖNEMİ VE AMACI</b> .....	52
<b>6. KURUMSAL HAFİZANIN TARİHSEL GELİŞİMİ</b> ...	54
<b>6.1. KURUMSAL HAFİZA ÇALIŞMALARI</b> .....	61
6.1.1. Kurumsal Hafizanın Genel Açıklamasını Sağlayan Teorik Çalışmalar .....	63
6.1.2. Kurumsal Hafizayı Artırmak İçin Bilgisayar Sistemlerinin Kullanımını İnceleyen Çalışmalar .....	63
6.1.3. Kurumsal Hafizanın Deneysel Çalışmalar ile Kullanımını İnceleyen Çalışmalar .....	65
6.2. Kurumsal Hafizanın Etkileri Konusundaki Çalışmalar .....	66
6.3. Kurumsal Hafizayı Tanımlayan Çalışmalar .....	67
<b>7. KURUMSAL HAFİZA TÜRLERİ</b> .....	74
7.1. Bildirimsel Hafıza .....	84
7.1.1. Olaysal Hafıza .....	88
7.1.2. Anlamsal Hafıza .....	89
7.1.3. Olaysal ve Anlamsal Hafıza Arasındaki İlişki ...	90
7.2. İşlevsel Hafıza .....	92
7.3. Kurumsal Duygusal Hafıza .....	93
<b>8. KURUMSAL HAFİZA MEKANİZMASI</b> .....	97
8.1. Kurumsal Hafizanın İncelenmesi .....	102
8.2. Kurumsal Hafizanın Temel Rolü .....	103
8.3. Kurumsal Hafizanın Yapısı .....	105
8.4. Kurumsal Hafizanın İlişkileri .....	106
8.5. Kurumsal Hafizanın Gelişimi .....	109
8.6. Kurumsal Hafizanın Biçimleri .....	111

8.7. Kurumsal Hafızanın Seviyesi .....	116
8.8. Kurumsal Hafızanın Süreçleri .....	117
8.8.1. Edinim .....	119
8.8.2. Depolama .....	124
8.8.3. Tekrar Erişim .....	142
<b>KAYNAKÇA</b> .....	148

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1</b>	Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi ..... 55
<b>Tablo 2</b>	Kurumsal Hafıza Çalışmaları ..... 61
<b>Tablo 3</b>	Kurumsal Hafızanın Etkileri Konusundaki Çalışmalar ..... 67
<b>Tablo 4</b>	Kurumsal Hafıza Kavramını Tanımlayan Çalışmalar ..... 69
<b>Tablo 5</b>	Bireysel ve Kurumsal Hafızalar ..... 79
<b>Tablo 6</b>	Kurumsal Hafızanın Şekil ve Fonksiyonları .... 103
<b>Tablo 7</b>	Görüşlerin Açıklanması ..... 129
<b>Tablo 8</b>	Kurumsal Hafıza Depoları ile Tutulan Bilgilerin Özellikleri ..... 140





**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Şekil 1</b>	Hafıza ..... 21
<b>Şekil 2</b>	Örgütlerin Varlığını Sürdürmesi ..... 23
<b>Şekil 3</b>	Zaman İçerisinde Başarı ve Zenginliğin Odaklandığı Unsurlar ..... 24
<b>Şekil 4</b>	Tom Stewart’a Göre Bilgiyi İşlemek ..... 25
<b>Şekil 5</b>	Kurumsal Hafızayı Üreten Motor ..... 27
<b>Şekil 6</b>	Grup Çalışmasının Boyutları ..... 28
<b>Şekil 7</b>	Örgütlerin Etkili Rekabet Avantajını Kazanması ... 29
<b>Şekil 8</b>	Kurumsal Hafıza ..... 30
<b>Şekil 9</b>	Walsh ve Ungson’a (1991) Göre Kurumsal Hafıza Araştırmalarında 3 Temel Soru ..... 31
<b>Şekil 10</b>	Ackerman ve Halverson’a (2004) Göre Kurumsal Hafıza ..... 32
<b>Şekil 11</b>	Örgütlerin Amacı ..... 33
<b>Şekil 12</b>	Bencsik vd.’ne Göre (2009) Kurumsal Hafıza ve İş Değeri ..... 34
<b>Şekil 13</b>	Örgütsel Büyük Patlama ..... 36
<b>Şekil 14</b>	Kurumsal Hafızanın Amaçları ..... 37
<b>Şekil 15</b>	Kurumsal Hafızanın Temel İşlevleri ..... 38
<b>Şekil 16</b>	Kurumsal Hafızanın Çalışıldığı Alanlar ..... 41
<b>Şekil 17</b>	Wijnhoven’e (1998) Göre Kurumsal Hafızanın İçeriği ..... 42
<b>Şekil 18</b>	Kurumsal Hafızayı Oluşturan Bilgi Kaynakları ..... 43
<b>Şekil 19</b>	Kurumsal Hafızanın, Çalışan Kişilerin Toplam Hafızası Olduğu Düşüncesi ..... 44
<b>Şekil 20</b>	Kurumsal Hafızanın Etkilediği Faaliyetler ..... 45
<b>Şekil 21</b>	Karsten’e (1999) Göre Kurumsal Hafıza Depoları .. 46

<b>Şekil 22</b>	Lai vd.'ne (2011) Göre Kurumsal Hafızanın Görevi	47
<b>Şekil 23</b>	Lai vd.'ne (2011) Göre Kurumsal Hafızanın Hedefi	48
<b>Şekil 24</b>	Hamal ve Prahalada'ya (1994) Göre Kurumsal Hafıza .....	49
<b>Şekil 25</b>	Popa'ya (2010) Göre Kurumsal Hafıza .....	50
<b>Şekil 26</b>	Daft ve Weick'e (1984) Göre Kurumsal Hafızada 3 Varsayım .....	51
<b>Şekil 27</b>	Kurumsal Hafızanın Amacı .....	53
<b>Şekil 28</b>	Kurumsal Hafıza Türleri .....	76
<b>Şekil 29</b>	İnsan Hafızasının Modeli .....	78
<b>Şekil 30</b>	Kurumsal Hafızanın Korunması .....	81
<b>Şekil 31</b>	Kurumsal Hafızanın Seviyeleri .....	82
<b>Şekil 32</b>	Bildirimsel Hafıza .....	85
<b>Şekil 33</b>	Bildirimsel Hafıza İçeriği .....	86
<b>Şekil 34</b>	Bildirimsel Hafızanın Özelliği .....	87
<b>Şekil 35</b>	Olyasal Hafızanın Özellikleri .....	88
<b>Şekil 36</b>	Anlamsal Hafıza .....	89
<b>Şekil 37</b>	Kurumsal Hafızada Paralel Seri Model .....	90
<b>Şekil 38</b>	İşlevsel Hafıza .....	92
<b>Şekil 39</b>	Kurumsal Hafıza .....	94
<b>Şekil 40</b>	Kurumsal Duygusal Hafızanın Tanımı .....	95
<b>Şekil 41</b>	Kurumsal Duygusal Hafıza .....	96
<b>Şekil 42</b>	Geçmiş Bilgilerin Bireyi Etkilemesi .....	97
<b>Şekil 43</b>	İnsan Hafızasından Faydalanma .....	98
<b>Şekil 44</b>	Hatırlamada 3 Dönem .....	99
<b>Şekil 45</b>	Kurumsal Hafıza ve Çalışanlar .....	100
<b>Şekil 46</b>	Kurumsal Hafıza İşlevselliği .....	100
<b>Şekil 47</b>	Kurumsal Hafızanın Tam Potansiyeline Ulaşması	101
<b>Şekil 48</b>	Kurumsal Hafıza Araştırmaları .....	102
<b>Şekil 49</b>	Kurumsal Hafızanın Temel Rollerini .....	104
<b>Şekil 50</b>	Watson'a (1998) Göre Kurumsal Hafıza Modeli ...	106
<b>Şekil 51</b>	Watson's'a (1998) Göre Data, Veri ve Bilgi Arasındaki İlişkiler .....	107

<b>Şekil 52</b>	Kurumsal Hafızanın Bağlantılı ve Kalıcı Olması ...	108
<b>Şekil 53</b>	Kurumsal Hafıza ve İşgücü Modeli .....	109
<b>Şekil 54</b>	Kurumsal Hafıza Sistemleri İçin Koşullar .....	110
<b>Şekil 55</b>	Kurumsal Hafızanın 3 Temel Biçimi .....	112
<b>Şekil 56</b>	Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Fayda .....	113
<b>Şekil 57</b>	Kurumsal Hafıza Modeli ve Uygulamasının Çerçevesi .....	114
<b>Şekil 58</b>	Kurumsal Hafıza Kullanımı .....	115
<b>Şekil 59</b>	Kurumsal Hafıza Seviyesi .....	116
<b>Şekil 60</b>	Kurumsal Hafıza Süreçleri .....	118
<b>Şekil 61</b>	Bilgi Birikimini Elde Etmek .....	119
<b>Şekil 62</b>	Gong ve Greenwood'a (2012) Göre Kurumsal Hafıza İşlem Döngüsü .....	120
<b>Şekil 63</b>	Akgün vd.'ne (2009) Göre Edinim Süreci .....	121
<b>Şekil 64</b>	Personel Devri ve Kurumsal Hafıza .....	122
<b>Şekil 65</b>	Bencsik vd.'ne (2009) Göre Bilgi Edinim Yolları ..	123
<b>Şekil 66</b>	Hackbarth ve Grover'a (2009) Göre Çalışan İlişkilerinin Şekillendirilmesi .....	124
<b>Şekil 67</b>	Walsh ve Ungson'a Göre Kurumsal Hafıza Modeli	127
<b>Şekil 68</b>	Kurumsal Hafızada Bireysel Bölüm .....	132
<b>Şekil 69</b>	Kurumsal Hafızanın Bilgi Bölümü .....	133
<b>Şekil 70</b>	Kurumsal Hafızanın Kültür Bölümü .....	134
<b>Şekil 71</b>	Kurumsal Hafızada Dönüşüm Bölümü .....	136
<b>Şekil 72</b>	Kurumsal Hafızanın Yapısal Bölmesi .....	137
<b>Şekil 73</b>	Kurumsal Hafızanın Ekoloji Bölmesi .....	138
<b>Şekil 74</b>	Kurumsal Hafızada Dış Arşivler .....	139
<b>Şekil 75</b>	Ürün Bedelindeki Oranlar .....	141
<b>Şekil 76</b>	Kurumsal Hafızanın Kullanılması .....	142
<b>Şekil 77</b>	Bilgiye Tekrar Erişim .....	143
<b>Şekil 78</b>	Pautzke'nin Örgütsel Bilgi Modeli .....	144

## **KISALTMALAR**

- 5N1K** : Kim, Ne, Nasıl, Ne zaman, Nerede, Neden  
**6W** : Who, What, How, When, Where, Why  
**akt** : Aktaran  
**CAL** : Computer Aided Logistics  
**CNN** : Cable News Network  
**IDEO** : 1991'de Palo Alto, California'da kurulmuş,  
uluslararası tasarım ve danışmanlık firmasının  
adı.  
**Ör** : Örnek  
**R** : Kurumsal Tepki (Organization Response)  
**S** : Karar Tetikleyici (Decision Stimulus)  
**s** : Sayfa  
**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**vb** : ve benzeri  
**vd** : ve diğerleri

# KURUMSAL HAFIZA

## 1. HAFIZA KAVRAMI

Hafıza ve bellek kelimeleri Türkçe’de aynı anlamda kullanılmaktadır. TDK (Türk Dil Kurumu) bellek ve hafıza tanımını: “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). Webster’s New World Dictionary’de (1964) hafıza (memory): “akıl, hatırlama, hatırlama gücü, davranışı ya da işlemi”, “bir kişinin hatırladığı her şey”, “hatırlanan, bir kişi, nesne, olay ya da davranış”, “bir şeyin hatırlarda olma süresi (yaşayan bir kişinin hafızası anlamında değil)”, “anısını kutlama”, “ölümden sonraki ün”, “anıt, abide” şeklinde tanımlanmaktadır (s. 918). 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, 2017b, s. 19).

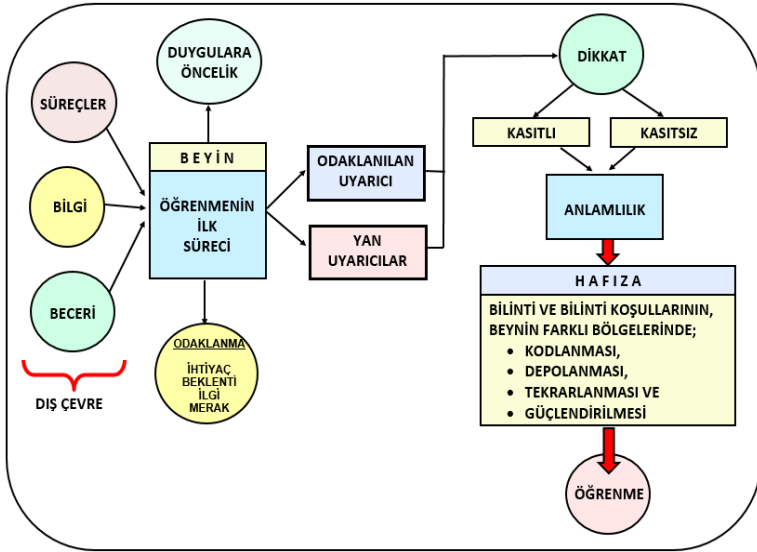
İnsan hafızası doğal olarak; hatırlar, unuttur ve yanılır. İnsan hafızasının, bir kayıt cihazı gibi aynen kayıt ederek

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 özümler. 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. Hafıza, zihnin gördüğü işlemlerden birisidir (Özakpınar, 2012, s. 11-13).

## **2. BİREYSEL HAFIZA KAVRAMI**

Bellek; çevreden alınan bilgilerin, kalıcı hale getirilmesidir (Madi, 2014, s. 5). Bir anlamda bu demektir ki; 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, odaklandığı uyarıcıyla birlikte yan uyarıcılara da dikkat etmektedir. 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, duyular 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, 2017b, s. 97).



Şekil 1. Hafıza

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

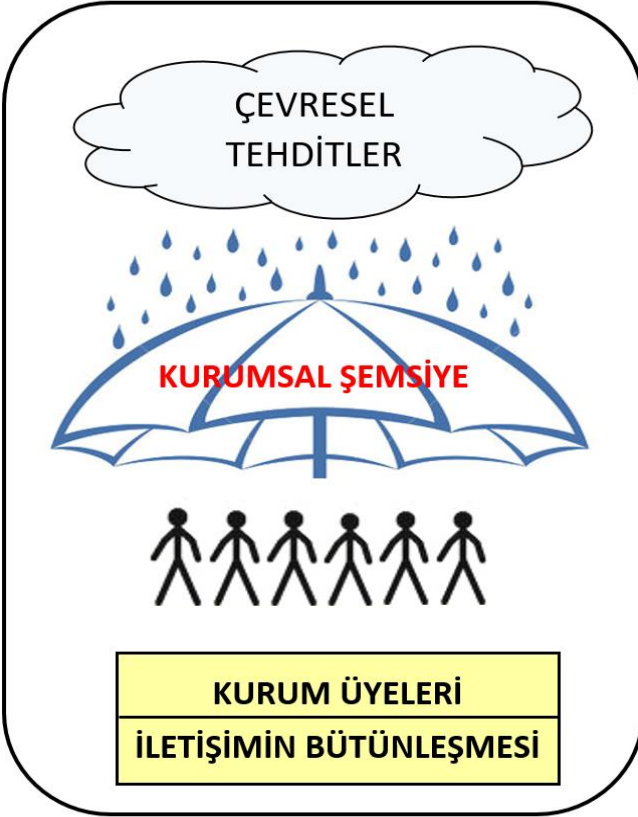
Beyin vücudu kontrol altında tutmakta, hiç yorulmamakta ve durmaksızın çalışmaktadır. Canlılar, çevrelerine uyum sağlamak yoluyla hayatta kalırlar. Deneyimlerin bir neticesi olarak, davranışlarımızı değiştiririz. Yeni deneyimlerin bir sonucu olarak, sinir sistemi içinde değişiklikler meydana gelmektedir. Öğrenme, davranış değişikliği ile sonuçlanan deneyimlerin bir sonucudur ve bilginin depolanmasıdır. Öğrenme, edinilen bilgi ve beceri süreci olarak ifade

edilmektedir. Bellek ise gelecek için akılda tutulan bilgi ve becerilere ait bir süreçtir. Öğrenme, bir bellek yaratıldığında, tekrarlandığında veya güçlendirildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bellek; bilginin, kodlanması, depolanması ve geri getirme süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Madi, 2014, s. 116). 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, 2017b, s. 98-99).

### **3. KURUMSAL HAFIZA GENEL**

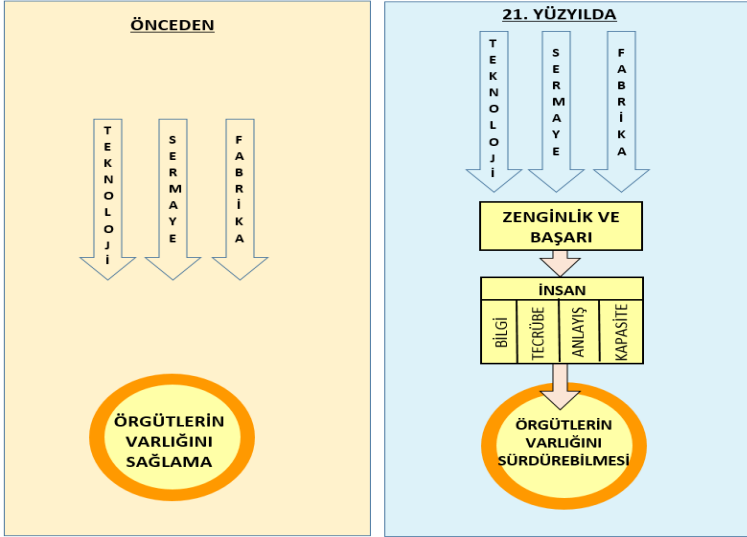
Günümüzde işletmeler, çevresel tehditlere karşı varlıklarını sürdürebilmek için, kurumsal bir şemsiye oluşturarak, üyelerini bunun altında toplamakta ve aralarındaki iletişimi de bütünleştirmektedir (Şekil 2). Önceden örgütlerin ayakta kalmasını sağlayan; teknoloji, sermaye ve fabrika gibi etmenler olsa da 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) (Şekil 3). 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 2. Örgütlerin Varlığını Sürdürmesi

Bu nedenle, kurumlar içerisindeki 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.

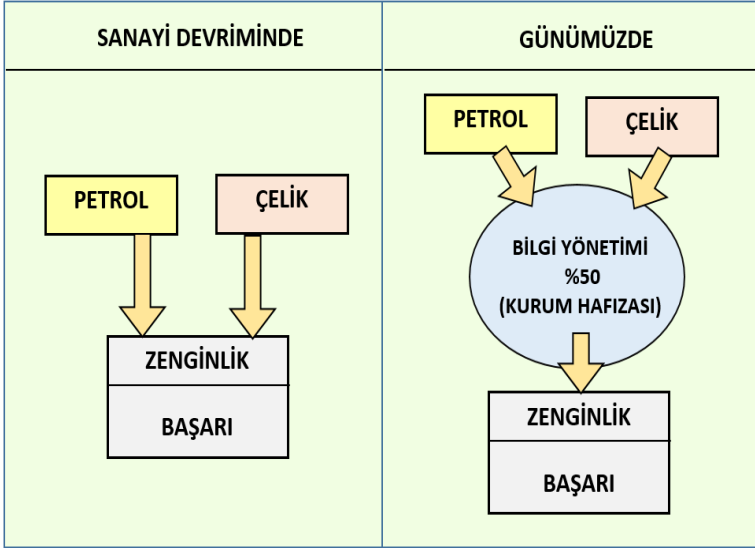


Şekil 3. Zaman İçerisinde Başarı ve Zenginliğin Odaklandığı Unsurlar

Bilgi, şimdi en temel ham maddedir. Bir kurumun başarısı için; bilgiyi yönetmek ve bilgi yönetimine önem vermek gereklidir. 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) (Şekil 4).

Yöneticiler, iş görenlerin kendileri ile aynı duyguları olduğunu unuturlar. Her seviyedeki çalışan, haksızlıklardan olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bilinmeyenden korkar, iş güvenliğini ve kendisine saygısını düşüren bu hususlar, iş görende isteksizlik yaratır (Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1981, s. 39). Bu nedenle, bilgi, kurumlar

tarafından, anahtar stratejik bir kaynak olarak, algılanmaktadır.



Şekil 4. Tom Stewart'a Göre Bilgiyi İşlemek

Kurumsal başarı için; bilgi yönetimi son derece gereklidir. Özellikle Drucker (1993); bilginin, kurumlardaki üretimde, önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Bock, Zmud, Kim ve Lee (2005); bilginin, şirketin rekabet avantajında temel unsur olduğunu ve bununla birlikte bilgi tabanlı görüşe dayanan şirket değerinin, anahtar unsur olduğunu ileri sürmektedirler. Bilgi yönetimi; kurumsal rekabet avantajı için, gerekli bir hale gelmiştir. Kurumların; bilgi depolama, aktarma ve genişletme kabiliyeti; bilgi oluşumunu ve kurumun rekabet avantajını, önemli bir şekilde etkilemektedir. Yoğun bilgi, kurumlardaki etkili performans ve büyüme; büyük ölçüde dağıtılmış bilginin paylaşımını ve birleştirilmesini gerektirmektedir. Kurumsal avantaj, karar

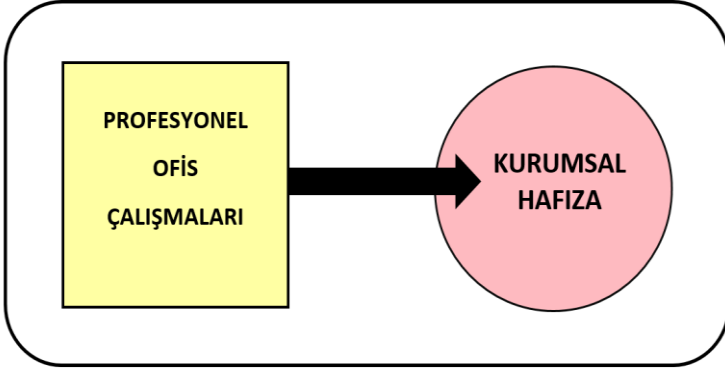
kalitesini artıran bilgi yönetimi mekanizmasına dayanmaktadır. Bundan dolayı kurumlar; karlılığı artırmak için bilgi yönetimine artan bir dikkat vermektedir. Bu husus, bilgi yönetiminin belirli bir alanı olan, kurumsal hafıza konusunda, keşiflere yol açmaktadır (Lai vd., 2011, s. 10493). Bilgi yönetiminin tanımı, onun kurumlar için gerekli olduğu anlamına gelmektedir. Bilgi yönetimi (Kingston ve Macintosh, 2000, s. 121);

- (1) Bilgiyi yakalayıp gösterebilmek için,
- (2) Bilgiyi paylaşmak ve yeniden kullanılması için; örgüt içinde ihtiyaç duyulduğunda bilginin kullanılabilir durumda olması anlamına gelmektedir.
- (3) Bilgi paylaşımı ve yeniden kullanımını teşvik eden bir kültür yaratmaktır.

Schank (1995) kurumsal hafızayı; bildiğimiz şeylerin dinamik olarak değiştiği, bilgiyi depoladığımız ve işlediğimiz bir yer olarak tanımlamaktadır. Hafızanın önemli bir bileşeninin; içerdiği bilginin bütün farklı parçalarını asmak için yerler sunan ve kendi üst yapısını temin eden kurumsal yapı olduğunu, ileri sürmektedir. Araştırmacılar, hafızanın; bireysel olaylarla ilişki kuran ve sınıflandıran kurumsal yapıların, birkaç farklı türünü içerdiğini ortaya koymuşlardır. Bu yapı, daha önemli bilgiye erişim imkânı verir (Croasdell, 2001, s. 8-9).

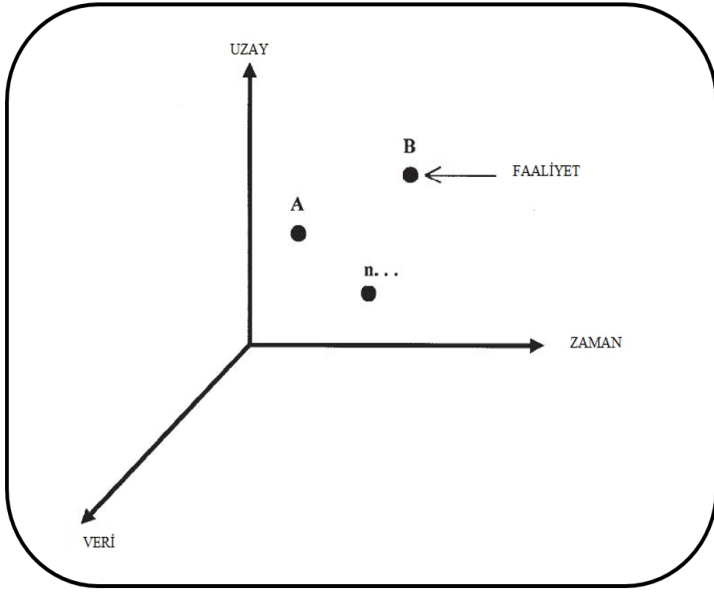
Hafıza stratejileri, kısmen hafızayı düzenleyen yapılara dayanır; böylece ihtiyaç duyulduğunda, bilginin yeri belirlenebilir. Yapısal hafızalar, uygun olduğunda hatırlamak için; tecrübeleri düzenlemek, yapım aşamasındaki teorileri depolamak ve beklentileri sağlamak için genellemeleri kullanır (Croasdell, 2001, s. 8-9). Kurumsal hafıza, bilgi

işleme teorilerinin temel kavramlardan biri olmasına rağmen; özellikle kurumlar hakkındaki teorilerde, bu kavramı anlamak güçtür. Kurumsal hafızayı bazı teoriler, bilgi işleme sistemleri olarak, bazıları ise kurumların çalışması olarak tasvir etmektedirler. Kurumların, bilgi işleme özelliklerini sergiledikleri ölçüde, bir çeşit hafızaya sahip olmaları gerekmekte olduğu konusunda teoriler vardır. Ancak teoriler kurumlardaki hafızanın; işlevi ve doğası üzerine detaylı açıklama yapmamışlardır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 57).



**Şekil 5. Kurumsal Hafızayı Üreten Motor**

En somut ve tipik hafızayı üreten esas motor; çalışmadır. Bu ise profesyonel ofis çalışmasıdır (Şekil 5). En temel seviyede, hafıza; çalışma faaliyetlerinde, zamanda ve uzayda gerçekleştirilir ve veri içerir. Buradaki faaliyet terimi, grup çalışmasını ifade etmek için kullanılır. Veri, zaman ve uzay; insan faaliyetleri için temel teşkil eder. Şekil 6 her eksen üzerinde gösterilen; veri, zaman ve uzayla birlikte, grup çalışmasının durumsal bir anlatımını göstermektedir. Her eksen üzerindeki değerler; verinin, zamanın ve uzayın, farklı çeşitlerinin örnekleridir (Mandviwalla ve Grillo, 1999, s. 173-174).

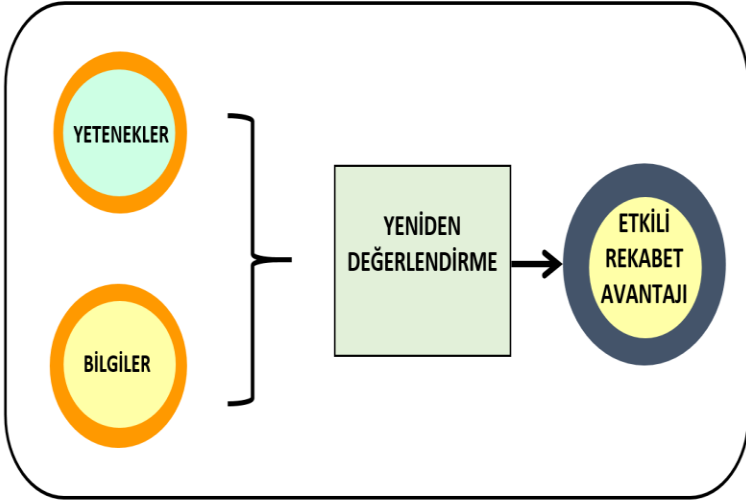


Şekil 6. Grup Çalışmasının Boyutları

**Kaynak:** Mandviwalla ve Grillo, Supporting the Evolution of Teams With Transactions: A Design Architecture for Organizational Memory Systems, 1999, s. 174.

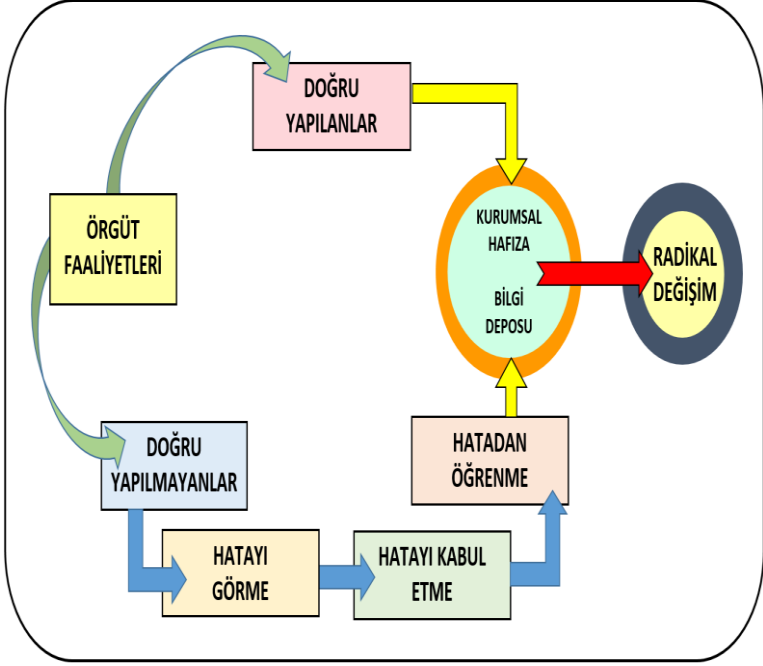
Veri, yapılaşmış; meta ise, yapılaşmamış ve yarı yapılaşmış olarak sınıflandırılır. Zaman, aynı zaman ve farklı zaman olabilir. Uzay aynı yer ve farklı yer olabilir. Her bir eksen, eksen etiketlerinin farklı kategorilerini temsil etmektedir. Şekil 6’da belirtilen noktalar; zaman ve uzayda, belirli bir noktada yapılan bir işlemi ifade etmektedir. Bu faaliyet, verinin bazı türlerinin yaratımını ve kullanımını içermektedir. Örneğin, A noktası, telefon numaraları ve diğer iletişim bilgilerinin dahil olduğu yüz yüze bir toplantının, “tanışma” kısmını temsil etmektedir. B noktası, takımın fikirler ürettiği bir inceleme durumunu temsil etmektedir.

Kurumun hafızası, farklı türlerde veri içeren uzaylarda ve farklı zamanlarda gerçekleşmiş faaliyetlerin toplamı olarak belirtilmektedir (Mandviwalla ve Grillo, 1999, s. 174). Kurumlar, değişime kucak açmak zorundadırlar. Kurumlar, etkili bir rekabet avantajı kazanmak için; ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgi birikiminin, yeniden değerlendirilmesine ihtiyaç duyarlar (Şekil 7).



**Şekil 7. Örgütlerin Etkili Rekabet Avantajını Kazanması**

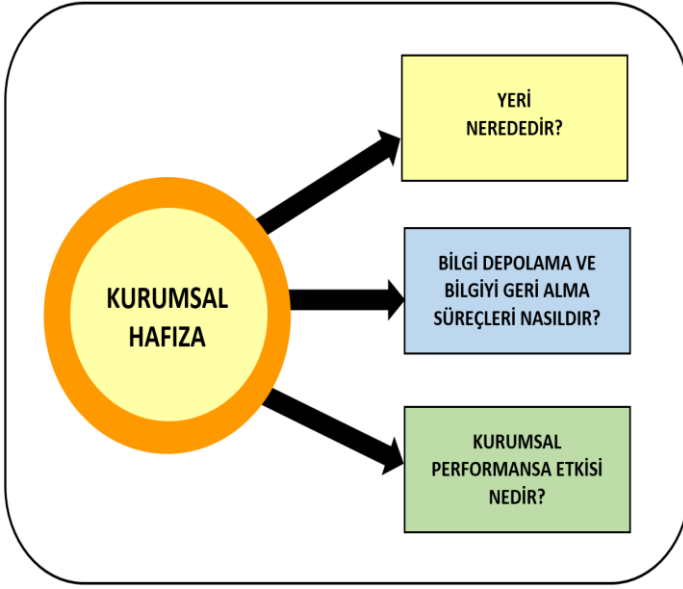
Radikal bir değişimi sağlamak, son derece zor olduğundan dolayı; kurumlar, hatayı kabul etmeli ve ondan öğrenmeye gönüllü olmalıdırlar. Başarılarından öğrenmek daha kolaydır. Ancak kurumlar, neyin doğru yapıldığı konusunda bir mekanizmaya sahip olmalıdırlar. Bu mekanizma, tipik olarak kurumsal hafıza olarak ifade edilmektedir (Şekil 8).



**Şekil 8. Kurumsal Hafıza**

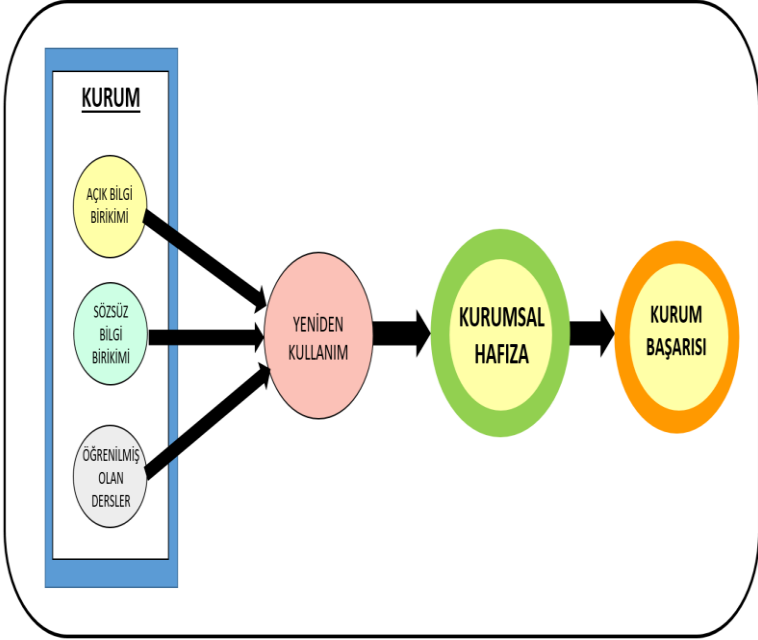
Kurumsal hafıza, sürekliliğe sahip kurumsal bilgi olarak tanımlanabilir (Paper ve Johnson, 1997, s. 32). Bu tanım, kurumsal hafızayı gözden geçirmede üç zorunluluğu önermektedir (Şekil 9):





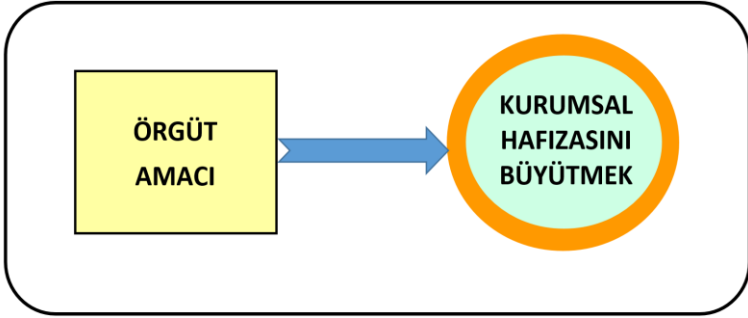
**Şekil 9. Walsh ve Ungson'a (1991) Göre Kurumsal Hafıza Araştırmalarında 3 Temel Soru**

- (1) Kurumsal hafızanın yerini tam olarak belirtmemiz gerekmektedir (Ör. onun tutma yapısı);
- (2) Bilginin edinildiği, depolandığı ve geri alındığı bilgi ile süreçlerini incelememiz gerekmektedir.
- (3) Hafızanın kullanımının, kurumsal neticelere ve performansa önemli etkileri olduğunu, kesin yollar ile araştırmamız gerekmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61-62).



**Şekil 10. Ackerman ve Halverson'a (2004) Göre Kurumsal Hafıza**

Kurumsal hafıza; bir kurumda, açık ve sözsüz bilgi birikiminin ve öğrenilmiş derslerin yeniden kullanılmasıdır (Şekil 10). Modern kurumların başarısı için sezgiye dayalı olarak, kurumsal hafızanın yeniden kullanımı konusu çok önemlidir (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 155). Bencsik vd.'e göre (2009), kurumsal hafızanın, önemli bir husus olması, çeşitli bakış açılarının ilgi odağı haline gelmesine sebep olmuştur (s. 4). Kurumsal hafıza, çok önemlidir ve her kurum, kurumsal hafızasını büyümeye ihtiyaç duyar (Şekil 11). Şirketleri motive eden ve kurumsal hafıza programlarını kuran durumları, daha iyi anlamamız gerekmektedir.

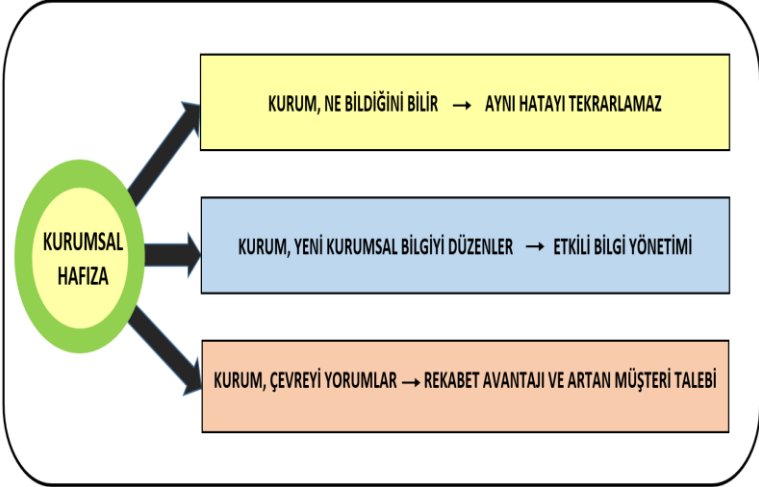


**Şekil 11. Örgütlerin Amacı**

Kurumsal hafıza çalışması, iş değerini göstermek için de yararlı olmaktadır (Murphy, 2000, s. 9). İlk olarak; kurumlar, ne bildiklerini çoğunlukla bilmemektedirler. Bu yüzden, tekrar ve tekrar, aynı çözümü keşfetmek zorundadırlar. Kurumlar ilerlemek için tekrar aynı hataları yapmaktadırlar. İkinci olarak, kurumsal hafızanın genişleyebilmesi ve esnekliği; şirketlerin, yeni kurumsal bilgiyi nasıl düzelttiğini belirlemektedir. Üçüncü olarak, kurumsal hafıza; kurumların nasıl gözlem yaptığını ve çevresel olayları nasıl yorumladığını ve bu neden üzerinde rakiplerin eylemlerine nasıl cevap verdiklerini veya bir müşterinin talebini nasıl değiştirdiklerini etkilemektedir (Şekil 12) (Bencsik vd., 2009, s. 4).

Kullanım açısından kurumsal hafızanın, deneysel incelenmesine dayanan araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, Walsh ve Ungson: “Sayısız incelenmemiş varsayımlar, kuralcı yönetim öngörüsü için, temel teşkil etmiş olan bir kavramı, kurumsal hafızayı tanımlamıştır” şeklinde ifade etmişlerdir. Walsh ve Ungson makalelerinde, herhangi bir deneysel çalışmadan bahsedilmemektedir. Genellikle, diğer kurumsal hafıza teorileri de deneysel veri olmaksızın, ifade edilmektedir. Örneğin, Huber (1990), kurumsal bilgi ve

hafıza desteğinin, yararlı olabileceğini iddia eder ama kurumsal hafızayı neyin oluşturduğunu açıkça ayırmaz. Stein ve Zwass (1995), deneysel çalışma ihtiyacını kabul ederken, yine de bir kurumun, üst düzey modeline güvenir.



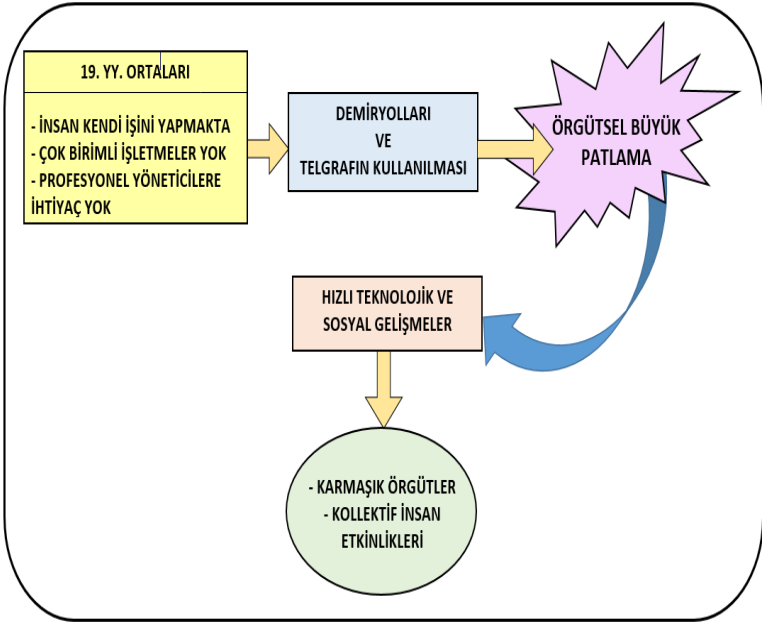
**Şekil 12. Bencsik vd.'ne Göre (2009) Kurumsal Hafıza ve İş Değeri**

Diğer çalışmalar, öncelikle insan ve kâğıt tabanlı hafıza sistemleriyle yer değiştirmek için tasarlanan, teknoloji sistemlerine odaklanmaktadır. Bu çalışmaların çoğu, kullanımda olan hafıza sistemlerini inceler, ama çalışmalar çoğu kez, asıl örnek olan belirli sistemlerle sınırlıdır. Kurumsal hafıza alanında, deneysel incelemeler yetersizdir. Kurumsal hafızayı inceleyebilmek için, sistematik çalışmaya acil bir ihtiyaç vardır. Çünkü çoğu kez kavrandığı gibi, kurumsal hafıza, bir takım kurumsal sorunların çözümüne vasıta olmaktadır. Örneğin, kurumlar, mecazi anlamda, zor birleşmiş bir kuruluşur (Ackerman ve Halverson, 2000, s. 60).

#### **4. KURUMSAL HAFIZA KAVRAMI**

İnsanlar, 19. yüzyılın ortalarında, demiryolları ve telgrafın ortaya çıkışından önce, işlerini kendi kendilerine görüyorlardı. Amerika’da çok birimli işletmeler yoktu. Profesyonel yöneticilere ise hiçbir ihtiyaç duyulmamaktaydı. Hızlı bir şekilde ve birdenbire ortaya çıkan teknolojik ve sosyal değişimler, o günlerde, daha önce olduğundan çok daha birbirine bağlı, kontrolsüz ve karmaşık bir dünya ortaya çıkardı. İnsanlar önceden, genellikle işlerini yetiştirmek için çabalardı. “Başımızı su seviyesinin üzerinde tutmak” deyi mi, o günlerde, sürekli boğulma riskiyle karşı karşıya olduğumuz bir durumu ifade etmek için kullanılırdı. Birkaç yıl önceden etkili olan yönetim ve örgüt biçimleri, artık terk edilmiş ya da geçersiz hale gelmiştir.

Sérieyx (1993) bunu; “Örgütsel Büyük Patlama (Big Bang)” olarak adlandırır: “Bilgi devrimi, küresel ekonomiler, tartışmasız tüm gerçeklerimizin altını oyan olayların çoğalması, büyük ideolojilerin çöküşü gibi belirsizlikler, aniden yoğun, evrensel ve dünyayı uçsuz bucaksız bir köye dönüştüren CNN toplumunu ortaya çıkardı. Tüm bu şoklar, oyunun kurallarını değiştirdi ve dünün örgütünü aniden bir Antartika’ya dönüştürdü.”. Karmaşık örgütlerin ortaya çıkışı; insan etkinliklerini, kolektif girişimlere dönüştürdü (Şekil 13) (Bolman ve Deal, 2013, s. 31).

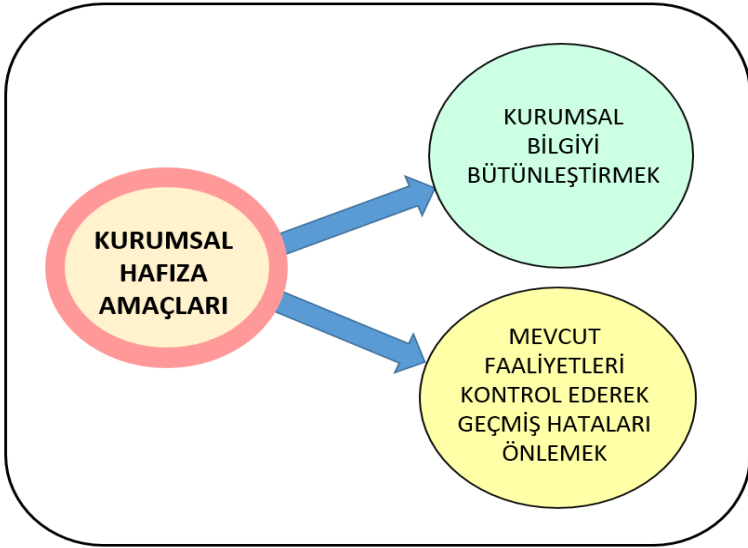


Şekil 13. Örgütsel Büyük Patlama

İşletmecilikte olsun, idarecilikte olsun, işlerin muntazam yürüyebilmesi için; her işin, o işten sorumlu ve yetkili bir adamı olması lazımdır (Osma, 1994, s. 250-251). Bilgi yönetimi, deneyimden alınan dersleri paylaşmak için teknolojiyi kullanarak, iş performansını ilerletmeyi sağlar. İş performansını geliştirmek, veritabanlarına daha çok bilgi koymaktan fazlasını ister. Bilginin bir kuruma göç edebildiği ve iş performansını güçlendirdiği hususundan yararlanmayı gerektirir (Cross ve Baird, 2000, s. 69).

Kurumsal hafızanın, kabul edilmiş tek bir tanımı yoktur. Huber, Davenport ve King (1998) kurumsal hafızayı, kurumun elde etmiş olduğu ve muhafaza ettiği bilginin ve bilgi birikiminin, depo grupları olarak özetlemektedirler.

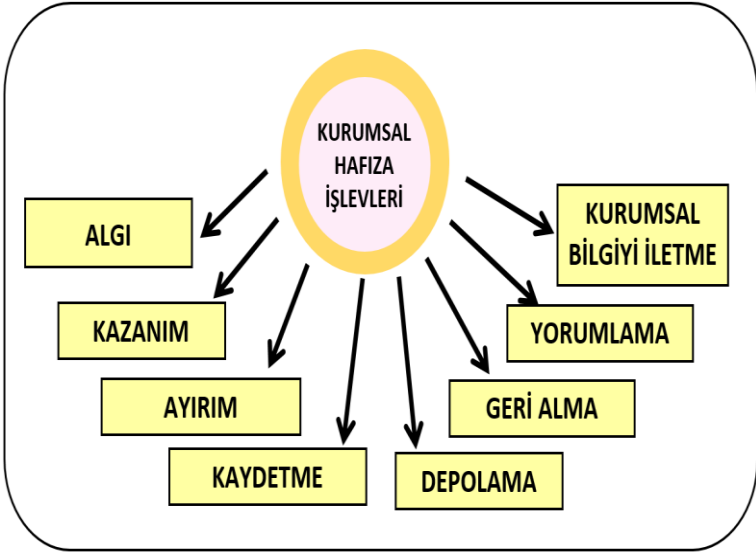
Stein ve Zwass (1995) kurumsal hafızayı, geçmişten gelen bilginin, mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla daha fazla veya daha az kurumsal fayda seviyeleriyle sonuçlanan araçlar olarak tanımlamaktadırlar. Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızayı; mevcut kararları etkileyen, bir kurumun tarihinden gelen depolanmış bilgi olarak ifade edilmektedir. Bu bölüm Stein ve Zwass'ın tanımını Huber, Davenport ve King'in depolarıyla kullanmaktadır. Kurumsal hafıza, iki amaca sahiptir (Jennex ve Olfman, 2002, s. 208) (Şekil 14): Kurumsal sınırlar üzerindeki bilgiyi bütünlemek ve mevcut faaliyetleri kontrol edip geçmiş hataları önlemek.



**Şekil 14. Kurumsal Hafızanın Amaçları**

Kurumsal hafızanın temel işlevleri; algı, kazanım, ayırım, kaydetme, depolama, geri alma, yorumlama, kurumsal bilgiyi iletmedir (Şekil 15) (Jennex ve Olfman, 2002, s. 208). Moorman ve Miner (1997)'a göre kurumsal hafıza; içerik,

seviye, dağılım ve erişilebilirlik konularındaki toplu inanışlar, rutinler ya da fiziksel eserler olarak tanımlanmaktadır (s. 93). Hafızanın bu görüşü, kurumsal hafızayı; “İhtiyaç duyulduğunda geri alınabilen; politikalar, yöntemler, rutinler ve kurallar içeren toplu anlayışlar için bir depo” olarak kurumsal hafızayı tanımlayan Day’inkiyle (1994) tutarlıdır; ancak, kurumsal hafızanın kendi tutma kolaylığının yapısından, içinde yer alan bilgiden, onun etkilerinden ve edinme ve geri alma süreçlerinin bilgisinden oluştuğunu ileri süren Walsh ve Ungson’dan daha sınırlıdır. (Moorman ve Miner, 1997, s. 93-94).



**Şekil 15. Kurumsal Hafızanın Temel İşlevleri**

Kurumsal hafıza, çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Bkz. Tablo 1). Kurumsal hafıza; veri, bilgi ve bilgi birikimi içerebilir. Bilgi ve bilgi birikimi ise, değişik özelliklere sahiptir. Bir bilgi sisteminde, örtülü ve açık bilgi birikimi



depolandığı zaman, bu örtülü bilgi birikimi ve bilgi, açık biçime dönüşmelidir. Aynı zamanda, iletilbilir, isteğe dayalı ve bütünleşik bir yapıda olmalıdır (Ji ve Salvendy, 2001, s. 128).

Kurumsal hafıza, kurumsal eserlerde ve yöntemlerde somut hale gelir. Kurumsal hafıza, bireysel hafızadan açık bir şekilde ayırt edilmektedir. Örneğin, gruplar; standart işletme yöntemleri, sistem içerisindeki insanların rutinleri, oluşmuş deneyimler, bireysel hafızada olmadığında bile bir davranış ortaya koyabilirler. Bazı durumlarda gruplar; bireysel üyeler sürecin farkında olmadıklarında bile görevleri yerine getirmek için; toplu süreçler geliştirebilirler. Kurumsal hafıza, sadece kurumsal üyelerin hafızalarının toplamı değildir. Kurumsal hafıza, birkaç insanın etkileşimini içerebilir veya belirli insanların farkındalığının dışında da olabilmektedir (Moorman ve Miner, 1997, s. 92).

Kurumsal hafıza kavramı, yeni değildir; bir süre araştırmacılar, kurumların çeşitli özelliklerini, hafızanın anahtar bileşeni olarak göstermişlerdir. Ancak bu çalışmalar; uzun bir süre, iş performansına direkt etkisi olmayan; kurumsal yapı, kültürel değerler, fiziksel düzen ya da sözsüz kaideler gibi kurumsal hafızanın biçimleri üzerine yoğunlaşmıştır (Cross ve Baird, 2000, s. 69-70). Araştırmacılar ve uygulayıcılar, kurumsal hafızayı; değişikliklere ve çevresindeki meydan okumalara yanıt verme ve bir kurumun faaliyetlerinin başarısındaki önemli bir faktör olarak kabul etmişlerdir. Bir benzer değişiklik, bir çalışan, kurumu bıraktığı zaman meydana gelir.

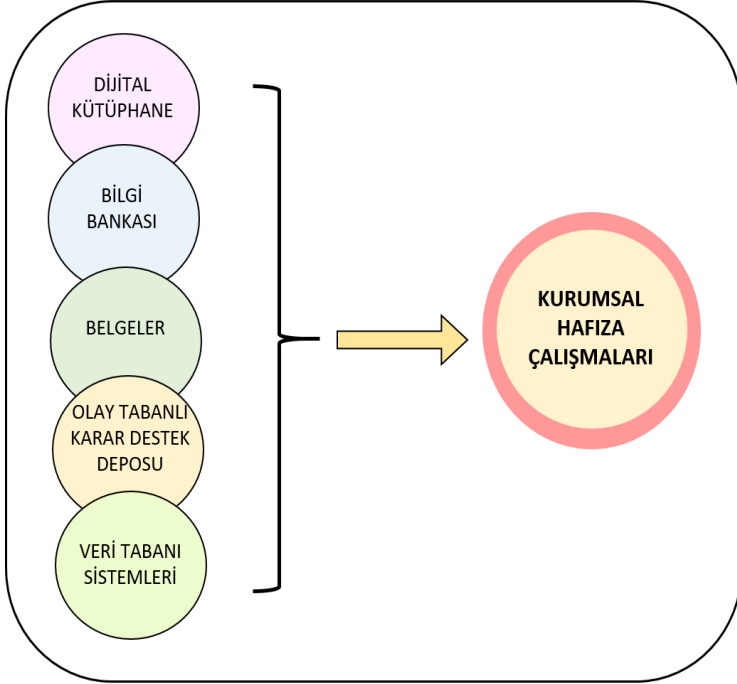
Personel devri, kurumsal hafıza üzerinde, önemli bir etkiye sahip olabilir. Çünkü hafızanın çoğu, bireylerin

akıllarında yer etmektedir. Yeni çalışanlar, eski varsayımlara meydan okuyup yeni dünya görüşleri tanıtırken, önceki çalışanların bilgi ve deneyimi, kurumsal hafızaya katkıda bulunan durumları ve koşulları anlamada, eşit olarak önemlidir. Kurum tarafından istihdam edilen bireyler tarafından tutulan bilgiyi yakalamak için; mekanizmalar oluşturmak ve onu otomatik bilgi sistemine dahil etmek, özellikle kurumları değerli hale getirebilir. Benzer bir sistem, bireylerin toplu deneyimlerine bağlı olabilir. Böylelikle kurumsal politikayı, usulleri, kültürü ve uygulamaları anlamak için; arka plan bilgisi sağlanır (Croasdell, 2001, s. 9).

Bugünün küreselleşmiş ve çalkantılı ortamlarında, kurumsal hafıza, rekabet avantajı sağlamada önemli bir araç haline gelmiştir (Anand vd., 1998, s. 796). Rekabetçi kurumlar içerisinde giderek artan bir ilgi, bilginin yönetimi ve üyelerinin uzmanlığıdır. Bu yüzden bilgi erişimi, muhafaza ve ediniminin, yeni şekillerini planlamak ve düşünsel kurum kaynaklarını yeniden kullanmak, artan bir öneme sahiptir. Kurumsal hafızanın en önemli zorluklarından biri de istenilen amaçlar için, hafıza kayıtlarının, çevik ve uygun işlenmesini sağlamaktır. Diğer önemli hedef, kurum içerisinde sürekli öğrenmeyi kolaylaştırmaktır (Alvarado vd., 2005, s. 71).

Kurumsal hafıza, teorik bir kavram ve günlük kullanım olarak, kurumsal alan içerisindeki çalışmalarda yer alır. Bir benzetme olarak; sistem inşasında, sadece körü körüne bir sistem kurmak yerine, deneysel olarak belirlenmiş kavramlar üzerine bir sistem kurmak gerekebilir. Kurumsal hafızayı anlamak için deneysel çalışmaların, gerekli olduğu kuvvetle iddia edilmiştir (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 159). Kurumsal hafıza, kurumsal bilginin yönetilmesi açısından son

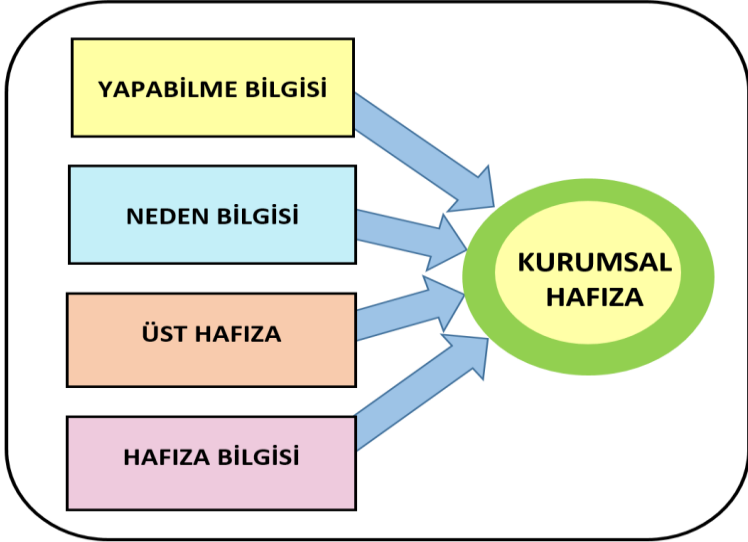
derece önemlidir. Kurumsal hafıza, şirketlerin yönetim için ihtiyaç duyduğu, gerçek bilgiyi içerir. Kurumsal hafıza konusuna; dijital kütüphane, bilgi bankası, kayıtlar, olay tabanlı karar destek sistemi ve veri tabanı sistemleri gibi alanlarda çalışılmıştır (Chang vd., 2004, s. 203) (Şekil 16).



**Şekil 16. Kurumsal Hafızanın Çalışıldığı Alanlar**

Wijnhoven'e (1998) göre, kurumsal hafızanın içeriği; yapabilme bilgisi, neden bilgisi, üst hafıza ve hafıza bilgisinden oluşur (Şekil 17) (Ji ve Salvandy, 2001, s. 128-129). Kurumsal hafıza; kurumsal bilgiyi saklama, temsil etme ve paylaşmayı tanımlamak için kullanılan, genel bir kapsamdır. Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızayı;

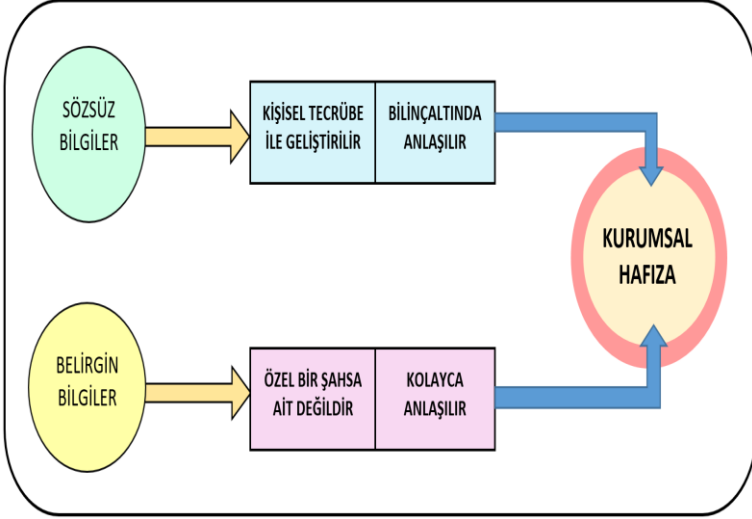
mevcut kararları etkileyebilen, bir kurumun tarihinden depolanmış bilgi olarak adlandırılır. Kurumsal hafızanın; maliyetleri düşüren, karar vermede etkinlik sağlayan temel bilgiyi sağladığını ifade etmektedirler. Kurumsal hafıza, çoklu görev ve birden çok kullanıcı ortamlarındaki iş birliğini destekler. Kurumsal hafıza kavramı; işçiyi, işyerini, işin teknik, işlevsel ve sosyal yönlerini içerir. Aynı zamanda yazılı kayıtla taşınabilenleri içerir (örneğin; kurumsal kılavuzlar, veritabanları, dosyalama sistemleri gibi) (Croasdell, 2001, s. 9).



**Şekil 17. Wijnhoven'e (1998) Göre Kurumsal Hafızanın İçeriği**

Kurumsal bilginin önemli bir kısmı, her gün iş yerine gelen ve giden bireylerde bulunmaktadır. Bilgiyi edinmek ve kurum içinde sistemleştirmenin önemi büyüktür. Çalışanların; açık ve sözsüz bilgisi, problem çözme ve yeni bilgi oluşturması, kurumun yetenekleri açısından çok önemlidir. Çalışanlar, ilk olarak, geçmiş çabalardan derlenmiş bilgiyi,

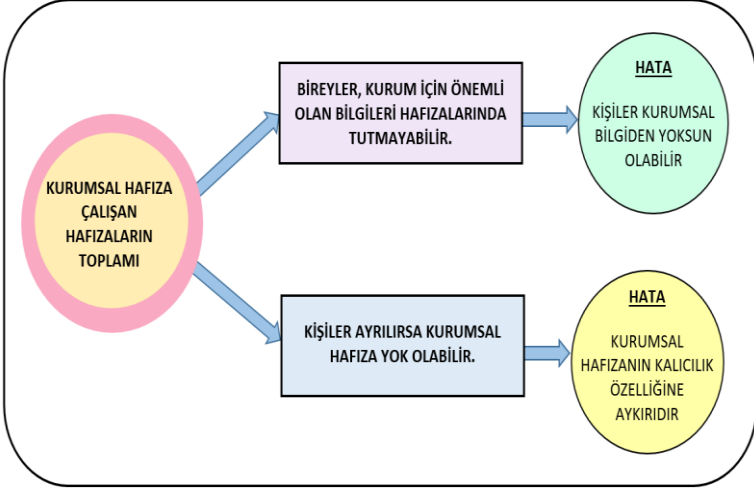
uygulayıcılarla çalışarak, sosyal iletişimle, bu bilgiyi emerler. Bir bireyin bilgisi, kurumsal hafızayı ve diğerleriyle etkileşimde bulunması, bireysel performansları ve mevcut toplu bilgiyi, önemli bir şekilde etkiler (Cross ve Baird, 2000, s. 70).



Şekil 18. Kurumsal Hafızayı Oluşturan Bilgi Kaynakları

Kurumsal hafıza, geçmiş tecrübelerden öğrenmek için; kurumların, kapasitelerini tanıır. Hem sözsüz hem de açık bilgiden oluşur (Şekil 18). Birincisi, kişisel tecrübe ile geliştirilir ve nerdeyse bilinçaltında anlaşılır. İkincisi, özel bir şahsa ait değildir ve kolayca anlaşılır. Kurumsal hafıza, şirketlerin kanıtlanmış başarılı uygulamaları benimseyerek ve geçmiş hataların tekrarını önleyerek, geçmişlerinden öğrenebildikleri araçtır. Kurumsal hafızanın, büyük ölçüde, bir kaynak olarak ifade edilmesine rağmen; değişiklik gerektiği zaman kurumsal hafızayı, sadece gelecek

uygulamaya yol göstermesi için göz önüne almak, kurumsal amaca zarar verebilir (Dunham ve Burt, 2011, s. 852).

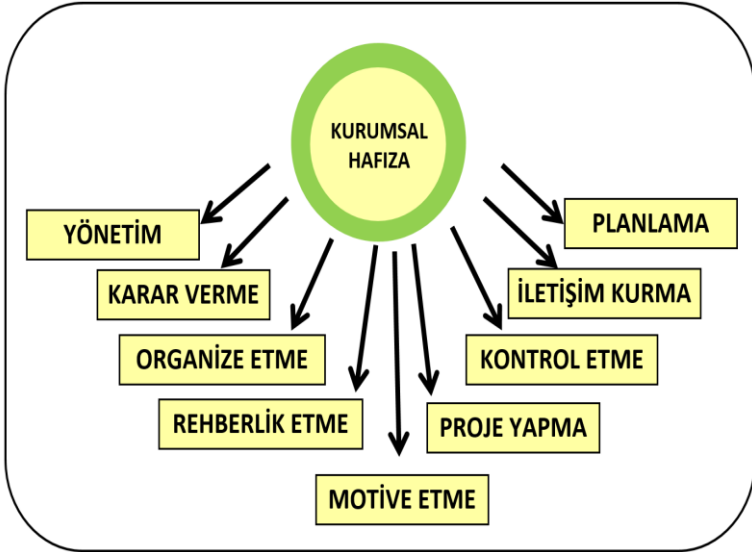


**Şekil 19. Kurumsal Hafızanın, Çalışan Kişilerin Toplam Hafızası Olduğu Düşüncesi**

Kurumsal hafıza konusunda akla gelen ilk husus; kurumsal hafızayı, kurumda çalışan kişilerin hafızalarının, birikimi olduğu düşündürmektedir. Bu model; çalışanların, kendi kişisel hafızalarında bu bilgiyi tutmaya hevesli olmadıklarından dolayı kurum için önemli olan veya kurumun kendisine ait olan bilgiden yoksundur. Bu modelde, hafızanın kalıcılığı, özellikle çalışanlar kurumdan ayrılırsa yok olabilir (Şekil 19) (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1).

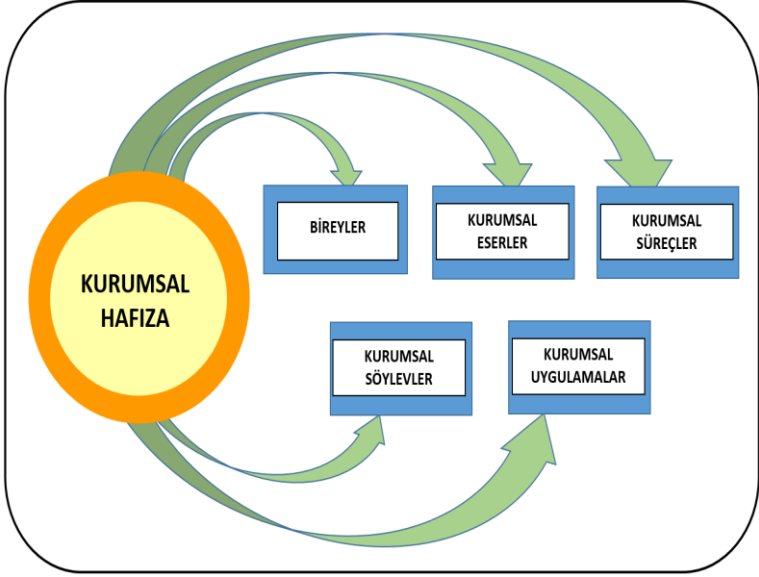
Kurumsal hafıza, alınabilmiş olan bilgi birikimini tarif eden, bilgi veya verilerin hepsidir ve yeni bilgi üretiminde de kullanılabilir. Kurumsal hafıza; “Geçmişten gelen bilginin, mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla daha yüksek veya aşağı kurumsal fayda seviyeleri ile sonuçlanan hususlardır.”.

Bu bağlamdaki etkinlikler; yönetim sürecinin, karar verme, organize etme, rehberlik etme, proje yapma, kontrol etme, iletişim kurma, planlama ve motive etme işlevlerini içermektedir (Şekil 20). Kurumsal hafıza; iletişimi ve en sonunda hangi bilginin depolandığını ve neden depolandığını etkileyebilen; sosyal, işle ilgili, çevresel ve politik etkileşimlerden de etkilenmektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 21-22).



**Şekil 20. Kurumsal Hafızanın Etkilediği Faaliyetler**

Kurumsal hafıza, kurum geçmişine ait korunmuş olan bilgilerdir. Bu bilgi, hatırlama süreçlerinde, tekrar inşa edilmekte ve tekrar yorumlanmaktadır. Bilgi; bireyler, kurumsal eserler ve süreçler, söylevler ve uygulamalar gibi yerlerde korunur (Şekil 21) (Karsten, 1999, s. 129-130).



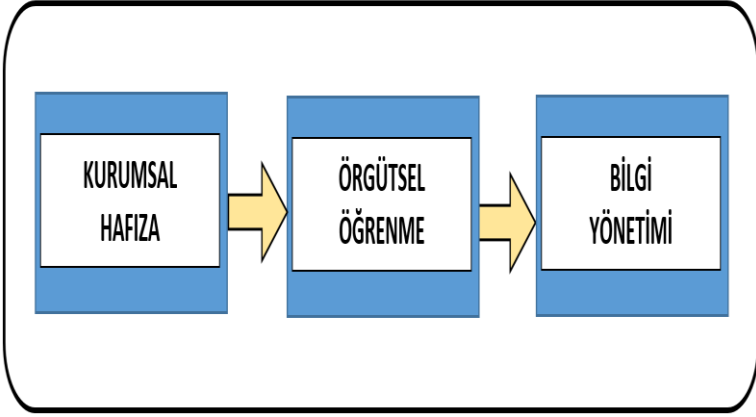
**Şekil 21. Karsten'e (1999) Göre Kurumsal Hafıza Depoları**

Bireysel seviyedeki; bilgi, yetenek ve anlayışı, kurumsal bilgiden ayırt etmek; kurumsal hafızayı anlamak açısından çok gereklidir. Kurumsal hafıza; belirli bireylerin özelliği olan yetenekleri içermemektedir. Bu yüzden kurumsal hafıza; kurum üyelerinden bağımsızdır. Kurumlar; rutinlerde, değerlerde ve personel devrinde bile kalıcı olan bilgiye sahiptir. Bundan dolayı; kurumsal hafıza, üyelerin özelliği değil ama kurumun özelliği olan unsurlardır (Bencsik vd., 2009, s. 3).

Kurumsal hafıza, mevcut karar verme için yararlanılabilen, depolanmış bilgiye işaret eder. Örgütsel öğrenmeyi destekleyen bilgi yönetimi için, bir araçtır (Şekil 22). Kurumsal hafıza, bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi çağında, bilgi yaratımı için, kurumsal hafıza güçlü bir mekanizma durumundadır. Etkili bir şekilde kullanıldığında,

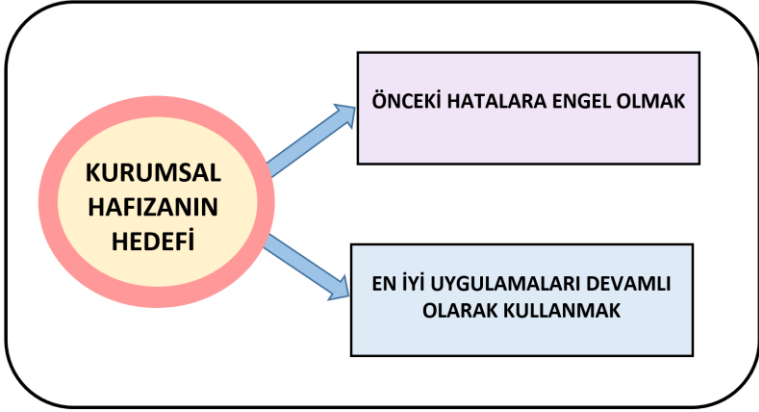


kurumsal hafıza; işletmelerin, önceki hataları yapmalarına engel olmaktadır. Örgütlerde en iyi uygulamaların, devamlı olarak kullanımını sağlamaktadır (Şekil 23). Kurumsal hafıza, eski ve mevcut çalışanların, toplu bilgeliğinden faydalanmaktadır (Lai vd., 2011, s. 10493).



**Şekil 22. Lai vd.'ne (2011) Göre Kurumsal Hafızanın Görevi**

Kurumsal hafıza; kurum içerisinde farklı yerlerde bulunur. Bunlar; kurumdaki bilgiler, kurallar, yöntemler ve yönergelerdir. Kurumsal hafıza; iş dağılımını, değerlendirmeyi, koordinasyonu ve ödülleri kolaylaştırmaktadır. Akademisyenler kurumsal hafızayı; kurumlarda gömülü olan bir dizi kurumsal kaynak olarak düşünmüş ve kurumsal hafızayı; kurumsal bir seviye değişkeni olarak kabul etmişlerdir. Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafızayı; kararları etkileyen ve bir kurumun tarihinden gelen depolanmış bilgiler olarak tanımlamışlardır.

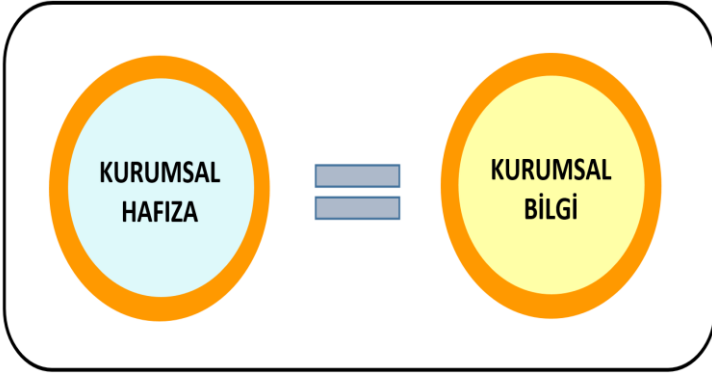


**Şekil 23. Lai vd.'ne (2011) Göre Kurumsal Hafızanın Hedefi**

Stein (1995) ve Stein ve Zwass (1995), kurumsal hafızayı; geçmişten gelen bilginin, mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla artan kurumsal fayda ile sonuçlanan yöntemler olarak tanımlamaktadırlar. Bireysel açıdan, Cross ve Baird (2000), kurumsal bilginin önemli bir biçiminin, çalışanlar içinde yer aldığını ve bu bireysel bilginin; kurumsal hafızayı ve toplu bilgi birikimini güçlü bir şekilde etkilediğini ve dolayısıyla diğerleriyle etkileşim sırasında bireysel performansı ortaya çıkardığını ileri sürmektedirler (Lai vd., 2011, s. 10494).

Kurumsal hafıza; “verilecek kararları etkileyen, kurumun geçmişinden gelen muhafaza edilmiş bilgiler” veya “kurumun tarihindeki bilgiler olup, kurumsal fayda seviyelerine direkt etkisi olan araçlar” olarak tanımlanmıştır (Schwabe, 1999, s. 151). Kurumsal hafıza; daha sonra kullanmak için paylaşmaya, yönetmeye ve korumaya değer; kurumla ilgili bütün aktif ve tarihi bilgi olarak tanımlanmaktadır. Stein ve Zwass (1995), kurumsal hafızayı; “geçmişten, tecrübeden ve olaylardan gelen bilginin, mevcut kurumsal faaliyetleri

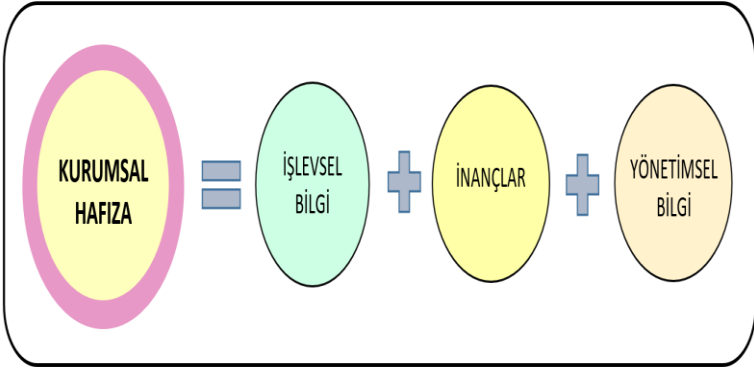
etkileyen etmenler” olarak belirtir. Selnes ve Sallis (2003), çalışanların bir şeyleri nasıl öğrenmiş oldukları dahil olmak üzere, ilişki hafızasının; kodlanmış resmi ve resmi olmayan yöntemlerin ve yazıların, özel durumlarla ilgili rutinler içerdiğini öne sürmektedir. Kurumsal hafıza; Hamel ve Prahalad (1994) tarafından; “kurumsal bilgi” olarak da adlandırılmaktadır (Şekil 24).



**Şekil 24. Hamal ve Prahalada'ya (1994) Göre Kurumsal Hafıza**

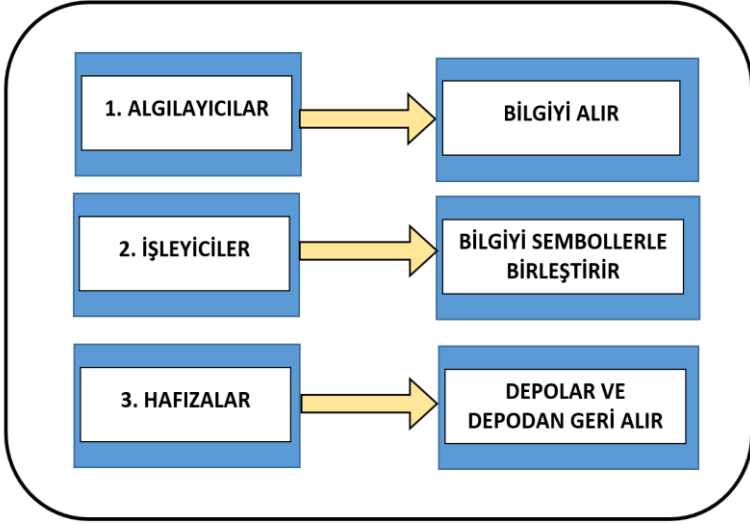
Geçmiş bilgi ve deneyime dayanan, performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip, günümüz kararlarını etkilemek için kullanılan; teorileri, paylaşılmış zihinsel modelleri, bilgi veritabanlarını, biçimlenmiş yöntemleri, rutinleri ve davranışı yönlendiren resmi kültürel modelleri içermektedir (Navarro ve Polo, 2011, s. 2). Kurumsal bilginin; etkili paylaşımı ve kullanılması, büyük oranda kurumun kendi toplu hafızasını yaratma ve yönetme yeteneğine bağlıdır. Bu toplu hafızaya, kurumsal hafıza denilmektedir. Kurumsal hafıza, mevcut faaliyetleri desteklemek için; kurumların, geçmiş bilgiyi depolama yolu olarak tanımlanabilir (Nevo ve Wand, 2005, s. 549).

Yönetim literatüründe “kurumsal hafıza” kavramı; bilginin açık, kalıcı olan, kurum içindeki bilgi, kurumlar arası ve kurum içi ilişkilerle sağlanan yetkinliklerin tümüdür. Kurumsal hafıza; işlevsel bilgi, inançlar ve yönetsel bilgi olarak tanımlanmaktadır (Şekil 25) (Popa, 2010, s. 1467). Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızayı; “içeriklerinde, seviyelerinde, dağılımlarında ve ulaşılabilirliklerinde değişen toplu kanılar, davranışsal kurallar veya fiziksel eserler” olarak tanımlar. Deneyim boyunca kazanılan toplu bilgi; kurumun içinde, çeşitli şekillerde depolanır (Chang ve Cho, 2008, s. 14).



**Şekil 25. Popa'ya (2010) Göre Kurumsal Hafıza**

Bir kavram olarak kurumsal hafıza; birçok teorik sorunları içermektedir. Kurumsal hafızanın yanlış bir tanımlanmasına dayanarak; gruplara ve kurumlara bireysel hafıza gibi uygulandığında sorunlar çoğalmaktadır. Kurumlar; sadece birleşik bir kuruluştan ibaret değildir, hafızaları da birbirinin aynısı değildir. Kurumsal hafıza; toplu bir işlev olarak, sosyal bir şekilde inşa edilmek, korunmak ve yürütülmek zorundadır (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 159).



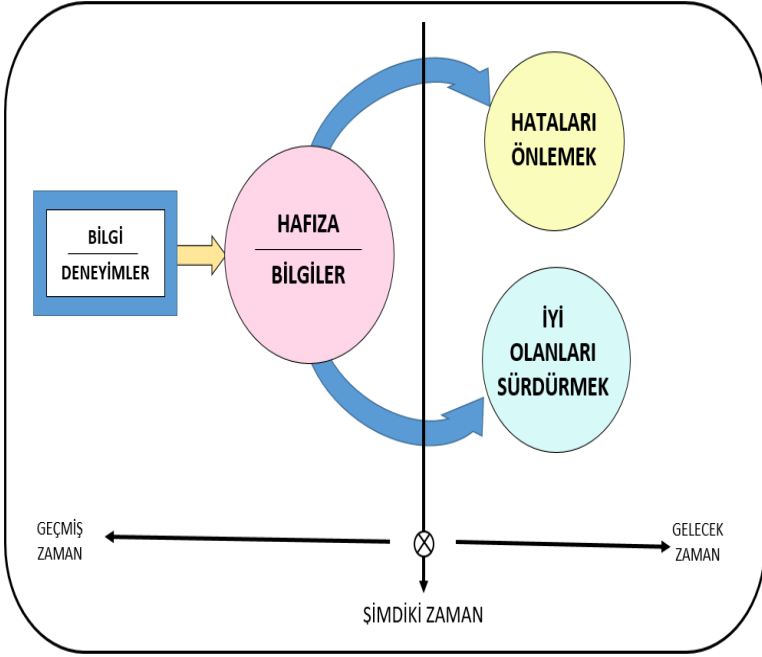
**Şekil 26. Daft ve Weick'e (1984) Göre Kurumsal Hafızada 3 Varsayım**

Daft ve Weick (1984), kurumların çalışmasına olan herhangi bir yaklaşımın; kurumların doğası, tasarımı ve işlevleri hakkında belirli varsayımlar yapmakta olduğunu belirtmişlerdir. Kurumsal hafıza, üç varsayım üzerine kuruludur (Şekil 26). En temel varsayım, kurumların; çevreden bilgiyi işleyen, bilgi işleme sistemlerine işlevsel olarak benzediği hususudur. Kurumlar işlevdeki hafızayı; bilgi işleme sistemlerine benzer olarak, bireylerin hafızasına işaret etmektedir. Algılayıcılar, bilgiyi almak için harekete geçmekte, bilgi işleme kapasitesi içinde tanımlı sembollerle birlikte işlenmektedir ve bilgi, hafızadan geri alınmaktadır. Hem bireysel sorun çözmeye hem de bilgi işleme sistemlerinde; algılayıcılar, işleyiciler ve hafızalar benzer yollarda, işlev görmek için kullanılmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 60).

## **5. KURUMSAL HAFIZANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Kurumlar; bireylerde olduğu şekilde, bir hafızaya sahiptir. Kurumlar, veriyi yaratır özümser, bilgi birikimi yaratmak için veriyi işler. Kurumlar bilgi birikimini, bilgelik yaratmak için kullanırlar. Bilgi sistemleri, iletişim ağları, veri tabanları, programlar ve insanlar gibi olağan bileşenlerle bilgelik yaratmak için kullanılmaktadır (Shepherd ve Martz, 2006, s. 151-152).

Kurumsal hafızanın; örgütsel öğrenme süreçlerinde ve bilgi yönetimi faaliyetlerinde önemli rol oynadığı bir gerçektir. Kurumsal hafıza; farklı öğrenme rutinleri tarafından elde edilen bilginin; kodlanmasında, depolanmasında ve etkili kullanılmasında önemli bir role sahiptir (Bencsik vd., 2009, s. 4). Kurumsal hafıza; örgütsel öğrenmenin, bireysel öğrenmeden farklı olması gibi bireysel hafızadan farklı ve ayrı olduğu hususu kabul edilmektedir. Kurumsal hafıza; kurum içerisindeki bireysel hafızaları ile sınırlandırılmamıştır. Kurumsal hafıza; işlem maliyetlerini azaltmakta, geçmişten gelen bilgiyi sağlamakta, etkili ve verimli karar vermeye katkıda bulunmakta ve kurumlar içerisinde temel bir güç olmaktadır. Argyris ve Schön (1978); kurumsal hafızanın, örgütsel öğrenme için gerekli olduğunu ileri sürmektedir. Bilgi sistemleri, hafızanın hayati bir bileşenidir olabilir (Stein ve Zwass, 1995, s. 86).



**Şekil 27. Kurumsal Hafızanın Amacı**

Kurumsal hafızayı oluşturmak, en son amaç değildir. Geçmişten gelen bilgilerle kurumsal hafızayı oluşturmak ve gelecekte yapılacak işlemlerde, iyi olanları sürdürmek ve hataları tekrarlamamak temel payedir (Şekil 27). Verimli kararlara ve faaliyetlere, sonradan yön veren örgütsel öğrenmeyi, elde etmek için bir araçtır. Verimli bir kurumsal hafıza sistemi, kurumsal hafızayı mümkün kılan özelliklere sahip olmak zorundadır. Kurumsal hafıza; sadece bilgi toplamak ve korumak için bir araç değildir. Aynı zamanda bilgi de paylaşan bir oluşumdur. Kurumsal hafızanın işlevleri; kurumsal hafızanın içerikleri, bilgi edinme, tutma, geri alma, yorumlama ve bakım olarak belirlenebilir (Ji ve Salvendy, 2001, s. 129).

Öğrenen örgütler için çok önemli bir yapı olan kurumsal hafıza konusu üzerinde, literatürde fazla tartışma mevcuttur. Çalışmalar kurumsal hafızanın, kurumsal faydaya katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal hafızayı yerinde kullanarak, kurumlar tekrar eden problemleri fark eder ve geçmiş tecrübelerden çözümler oluşturup, problem çözmeyi hızlandırabilirler. Ayrıca depolanmış bilgiyi, rutinleri ve becerileri otomatik olarak işleyerek ve uygulayarak, verimli bir performans gösterebilirler. Destekleyici kültüre sahip kurumlar, yeni durumlarda çözümler yaratmak için, farklı alanlardan bilgiyi yeniden toplayabilirler (Gong ve Greenwood, 2012, s. 99).

## **6. KURUMSAL HAFIZANIN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Kurumsal hafıza kavramı ilk olarak sosyolojide ele alınmıştır. Zaman içinde çeşitli çalışmalar yapılarak, yeniden incelenmiştir (Tablo 1). Kurumsal hafıza; 19. yüzyılın sonlarında, Durkheim'in sosyoloji okulunun çalışmasından gelişmiş kolektif hafızanın, bir örneğidir (Bencsik vd., 2009, s. 3; Stein ve Zwass, 1995, s. 87-88; Akgün vd., 2009, s. 115). Durkheim; kolektif zihnin sembollerinin değiş-tokuşu sayesinde, bilgiyi paylaşan bireysel zihinleri oluştuğunu iddia etmektedir. Kurumsal hafıza; farklı grup insanların birbirleriyle iletişime girdikleri durumlarda görünen grup hafızasının, kolektif bir hafızasıdır (Bencsik vd., 2009, s. 3). Fikir, geçmiş açısından, şimdiki sosyal faaliyetleri açıklamaya hizmet etmiştir.



**Tablo 1. Kurumsal Hafızanın Tarihsel Gelişimi**

(Ackerman ve Halverson, 2000; Akgün vd., 2005; Akgün vd., 2009; Bencsik vd., 2009; Jennex ve Olfman, 2002; Moorman ve Miner, 1997; Nissley ve Casey, 2002; Stein ve Zwass, 1995; Walsh ve Ungson, 1991 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.)

Yıl	Yazar	Çalışma
1800'ler	Durkheim	Kolektif Hafıza
1938	Mead	Kolektif hafıza yaklaşımı
1980	Halbwach	
1950 - 1980	Halbwach	Kolektif hafıza, bilgi paylaşımının sosyal süreci
1963	Cyert ve March	Faaliyetler kapsamında depolanan hafızadır.
1966	Ferenc Jánossy	Hafızanın kavram görüşü
1975	Krippendorf	Kurumsal hafıza; örgütsel yapı, hafızanın iletişim süreci, kodlama ve çözme işlemleri olarak ele alınmaktadır. Ashby'nin (1956) çalışmaları baz alınarak hafızanın gözlemcinin bakış açısına dayalı bir yapı olarak ele alınması
1978	Argyris ve Schön	Fikirlerin, kurumsal hafızanın bir metaforu olduğu
1978	Miller	Öğrenme sürecinin ikinci aşaması olan hafızanın beşerî enformasyonu işleme konusundaki işlevleri
1979	Morgan ve Root	Enformasyon iletimini artırıcı bir araç olarak hafıza
1979	Weick	Hafıza, bireylerin yorumlama tarzlarını esas alarak firmanın karakterini oluşturur.
1981	Hedberg	Hafıza öğrenmenin sonucudur. Öğrenilen bilgiyi depolamak için hafızaya sahip olmak gerekir. Hafıza, kurumsal değişime sebep olmaktadır.
1981	Covington	Denetçiler tarafından, kurumsal

		hafıza gelişiminin sıkı bir şekilde kontrol edilmesinin gerekliliği
<b>1982</b>	Smith	Kurumsal hafızanın kolektif bir deneyim olduğu
<b>1982</b>	Nelson ve Winter	Kurumsal hafızanın doğası Kurumsal hafızanın bağımsız bir araştırma alanı haline gelmesi
<b>1987</b>	Sandelands ve Stablein	Kurumların, düşünce kapasitesine sahip, zihinsel varlıklar olduğu
<b>1989 - 1992</b>	Stein	Kurumsal hafıza konusunda teorik ve deneysel çalışmaların yapılması: Kurumsal hafızanın ölçümü ve ağ analiz tekniklerinin kullanılması
<b>1991</b>	Schwartz	Hatırlama konusunda alternatif bir yaklaşım
<b>1991</b>	Walsh ve Ungson	Kurumsal hafıza depo yerleri, tanımı, kavramı
<b>1993 - 1996</b>	Conklin	Kurumun arşivleme biriminde, dokümanların kayıtlarının tutulması yolu ile kurum varlıklarının değerlerinin artırılması
<b>1993 - 1996</b>	Morrison (1993) Morrison ve Weiser (1996)	Örgütsel etkinliğin artırılması için kurumsal hafızadaki bilginin kullanılması
<b>1995</b>	Stein ve Zwass	Örgütsel bilginin örgütsel etkinliği artırmak için hafıza yoluyla kullanılması
<b>1996 - 1998</b>	Heijst vd.	Kurumsal hafızanın, örgüt içindeki bilgi ve enformasyonun açık, şekillenmemiş ve sürekli bir şekilde muhafaza edilmesi
<b>1998</b>	Burstein vd.	Kurumsal hafızadaki, kurumsal bilginin kullanılması yoluyla örgütsel etkinliğin sağlanması
<b>1998</b>	Huber, Davenport ve	Kurumsal hafıza depo dizinleri

	King	
<b>1998</b>	Moorman ve Miner	Kurumsal hafızanın depolanmış bilgi olduğu
<b>1998</b>	Kuhn ve Abecker	Kurumsal hafızanın, know-how ve diğer bilgilerini depolayan ve bilgi yoğun işleri daha etkin ve verimli yapmak için bilgisayar sistemleri ile desteklenmesi
<b>1999</b>	Brooking	Kurumsal hafızanın, kurum bilgilerini elektronik ortamda depolayan fiziksel mekanizmaya sahip olması

Durkheim'in kolektif hafıza kavramı, kolektif zihin kavramının doğasında olmaktadır: "Kolektif zihin, sadece bireysel zihinlerin bir bileşimidir. Her ikisi de birbiriyle, sembollerin değiş tokuşu aracılığıyla, sürekli iletişim içindedirler; birbiri içine işlemektedirler." Halbwach (1950/1980) tarafından analiz edilen kolektif hafıza kavramı; açıkça ifade etmekle, değiş-tokuş yapmakla ortaya çıkan, bilgi paylaşımının; sosyal sürecine işaret etmektedir. Gerçeğin temsilleri olan semboller; dolaşan, yeniden yorumlanan ve iletişim süreçleriyle depolanan simgelerdir. Sosyal hafıza; yaratılan simgelerin yorumlanması olduğu kadar, temsil aracılığıyla (sosyal bir süreç olarak) bu simgelerin yaratımını da içermektedir. Kolektif hafızanın inşasının, bir diğeriyle yüzleşmek için çeşitli düşünce okullarını zorladığı için; disiplinler arası karmaşaya neden olduğu hiç şaşırtıcı değildir (Stein ve Zwass, 1995, s. 87-88). Halbwachs (1980), kolektif hafızayı; bir hikâyenin esasının, kelimesi kelimesine bir açıklama olmasa, onu tecrübe etmiş olanlar tarafından hatırlanan bir süreç olarak tasvir etmektedir. Kolektif hafıza, en son Lincoln ve Washington gibi, tarihsel figürlerin kolektif hafızalarıyla birlikte sosyolojide geniş olarak araştırılmıştır.

Schwartz, kolektif hafızaya olan iki teorik yaklaşımı ana hatlarıyla belirtmiştir. İlk yaklaşım, Mead (1938) ve Halbwachs'ın (1980) olup; kolektif hafızayı: “şimdiki zamanın ilgileri içerisinde, tarihsel figürlere ait görüntülerinin, yeniden yapılandırılması” şeklinde ifade edilmektedir. Halbwachs (1941), kolektif hafızanın antik durumların görüntüsünü, şimdiki zamanın ruhsal ihtiyaçları ve inançlarına adapte eden geçmişin, esasen yeniden inşa edilmesi olduğunu iddia etmiştir (Nissley ve Casey, 2002, s. 38-39).

1982'de Nelson ve Winter; kurumsal hafızanın, doğasını tartışmışlardır. Kurumsal hafıza, bağımsız bir araştırma alanı haline gelmiştir (Bencsik vd., 2009, s. 3). Schwartz (1991), Durkheim'in, hatırlamanın önemine veya nesiller boyu geçmişin yeniden üretilmesi ihtiyacına dayalı olan, alternatif bir yaklaşım önermiştir (Nissley ve Casey, 2002, s. 38-39).

Hafızanın kavram görüşü, gelişme teorisiyle uğraşan, Ferenc Jánossy'in 1966 yılındaki çalışmasıyla gelişmiştir. Jánossy; ekonomik gelişme sürecinde, bir savaştan tamamıyla sağ çıkan, bazı belirleyici faktörlerin, mutlaka var olmak zorunda olduğu, sonucuna varmaktadır. Jánossy; bu sabit faktörlerin, insanlığın kendisinde olduğunu, savaşa kurban düşen bireyde olmadığını ama bütün deneyimi ve bilgisiyyle, insan topluluğunda olduğunu kanıtlamaktadır. İnsanlık günümüze gelene kadar, geçmiş bütün savaşlardan sadece sağ çıkmamış, geçmişteki bilgiyi biriktirmiş ve onu zenginleştirmiştir (Bencsik vd., 2009, s. 3).

Boje, kurumsal hafıza terimini kullanmamaktadır. Yerine, uzun vadeli bir projenin bir parçası olarak araştırmış olduğu

“kolektif hafıza”ya atıfta bulunmaktadır. “Kolektif hafızanın, yeteri kadar teorize edilmediğini, hikâyede ve anlatı çalışmalarında daha az araştırıldığını” iddia etmektedir. Garip bir şekilde, Boje’nin kolektif hafıza analizlerini, yönetim ve kurumsal teoriden ziyade; “hikâye ve anlatı çalışmalarında” yerleştirdiğini akla getirmektedir. Kurumsal hafıza ile ilgili olarak; ana görüş literatüründen bile bahsetmemektedir (Rowlinson, 2010, s. 201).

Kurumsal hafıza kavramı; mevcut kurumsal davranışlar üzerinde, unutulmayan geçmişin etkisini analiz etmek ve açıklamak amacıyla; kurumların, sistem teorisi analizleri için gereken bir fonksiyon olarak, en yalın biçiminde tanıtılmıştır. Kurumsal hafıza; süreçler, bireyler ve onun sınırları ötesinde kurumun eserleri boyunca, uzamsal olarak dağıtılmış bilgiye dayalıdır (Stein ve Zwass, 1995, s. 88). Kurumsal seviyede, bu kavramların uzantısı, belirsizlikle doludur. Araştırmacılar, kurumsal hafızanın biçimi ve kurumda hangi yerlerde bulunduğu konusunda, aynı fikirde değildir. Argyris ve Schön (1978) fikirlerin; kurumsal hafızanın sadece bir metaforu olduğunu ifade etmektedir.

Sandelands ve Stablein (1987) ise, kurumların düşünme yeteneğine sahip olan, zihinsel varlıklar olduğunu savunurlar. Bu oldukça farklı bakış açıları arasında, bazı yerlere düşen diğer fikirler, bilginin depolanması konusunda; kurumu oluşturan bireyler tarafından, kurumun kendisi tarafından veya kurumun bir yansıması olarak baskın koalisyon veya üst kademe tarafından, tutulup tutulmadığı konusunda net değildirler (Walsh ve Ungson, 1991, s. 59).

Birçok çalışma, kurumsal hafıza kavramı için, temel oluşturmak için yapılmıştır (Schultz ve Hernes, 2010, 2).

Yaklaşık 10 yıllık araştırmadan sonra, kurumsal hafıza konusu aşırı çalışılmıştır. Bu nedenle de kurumsal hafıza konusu karışık bir haldedir. Araştırmacıların, kurumsal tecrübeyi yeniden kullanmak amacıyla, hafızayı artırmaya yönelik birkaç yöntem odaklanmalarından dolayı kurum hafızasının kritik işlevlerini gözardı etmişlerdir. Kurumsal hafıza konusu bu nedenle; yeniden gözden geçirilmelidir (Ackerman ve Halverson, 2000, s. 59).

Kurumsal hafıza kavramı; 20 yıldır kullanılan bir terim olmasından dolayı, birçok anlamlara sahiptir (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1). Kurumsal hafızanın kavramlaştırmasında; Walsh ve Ungson (1991); kurumsal hafızayı, “bir kurumun geçmişinden gelen depolanmış bilgi” olarak tanımlamışlar ve bu bilginin, kurumsal kararları etkilediği kadar, nasıl yapılandırıldığını, depolandığını ve bilgi edinme sürecinde kullanıldığını ortaya koymuşlardır (Nissley ve Casey, 2002, s. 37). 1991’den beri kurumsal hafıza tanımları; bir depo görüntüsü olarak ifade edilmiştir. Huber, Davenport ve King (1998), kurumsal hafızayı; “kurumun edinmiş ve tutmuş olduğu bilgi ve bilgi birikimi depolarının dizini” olarak tanımlamaktadır. Moorman ve Miner (1998); kurumsal hafızayı “depolanmış bilgi” olarak belirtmiştir. Kurumsal hafıza üzerine yapılan araştırmalar; rutinleri, bilgi sistemlerini sosyal ağları; kurumsal hafızanın tanımı kapsamına almıştır. Kurumsal hafıza, doğaçlama ve öğrenme gibi kurumsal süreçler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Nissley ve Casey, 2002, s. 37).

## 6.1. Kurumsal Hafıza Çalışmaları

Kurumsal hafıza çalışmaları, üç gruba ayrılmaktadır (Tablo 2). Bunlar; kurumsal hafızanın genel açıklamasını sağlayan teorik çalışmalar, kurumsal hafızayı artırmak için bilgisayar sistemlerinin, kullanımını inceleyen çalışmalar ve kurumsal hafızanın deneysel çalışmalar ile kullanımını inceleyen çalışmalardır.

**Tablo 2. Kurumsal Hafıza Çalışmaları**

(Ackerman ve Halverson, 2000; Ackerman ve Halverson, 2004; Akgün vd., 2005; Akgün vd., 2009; Anand vd., 1998; Jennex ve Olfman, 2002; Stein ve Zwass, 1995; Walsh ve Ungson, 1991 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.)

KURUMSAL HAFIZAYI AÇIKLAYAN TEORİK ÇALIŞMALAR		
1990	Huber	Kurumsal öğrenme ve hafıza desteğinin işletmeler için yararlı olduğu
1992	Sandoe ve Olfman	Hatırlama ve unutmanın işletmeler için yararlı olduğu
1994	Smith	Kurumsal hafıza modeli
1995	Stein ve Zwass	Kurumun, anımsatıcı işlevlerini, amacına ulaşmak için kullandığı
1998	Huber, Davenport ve King	Kurumsal hafızanın tanımı
1998	Moorman ve Miner	Kurumsal hafızanın, depolanmış bilgi olduğu
2002	Jennex ve Olfmann	Kurumsal hafıza sistemlerinin etkinliği

---

**KURUMSAL HAFIZAYI ARTIRMAK KONUSUNDAKİ  
ÇALIŞMALAR**

---

<b>1985</b>	Wegner, Guiliano ve Hertel	Grup transaktif hafıza
<b>1988</b>	Conklin ve Bageman	Kurumsal hafızanın sistem olarak ele alınması ve tanımı
<b>1992</b>	Conklin	Kurumsal hafızanın kullanımı
<b>1995</b>	Mandviwalla, Clark ve Sandoe	Kurumsal hafızanın biçimi: işbirlikçi yazma
<b>1996</b>	Ackerman ve McDonald Ackerman ve Star	Cevap Bahçesi ve tasarımı
<b>1996</b>	Morrison ve Weise	Takım Hafızası

---

**KURUMSAL HAFIZANIN KULLANIMI KONUSUNDA  
ALAN BAZLI ÇALIŞMALAR**

---

<b>1992</b>	Hughes ve King	Muhasebeye evrak kullanımı
<b>1992</b>	Orlikowski	Lotus Notes bilgisayar programındaki bilgilerin yeniden kullanımında, teşvik edicilerin önemi
<b>1994</b>	Sacks	Yazılım mühendisleri arasında, örgütsel öğrenme
<b>1997</b>	Bannon ve Kuutti	Kurumda hatırlanan bir fikrin, mutlaka bilgisi mevcuttur.

---



### **6.1.1. Kurumsal Hafızanın Genel Açıklamasını Sağlayan Teorik Çalışmalar**

Kurumsal hafıza üzerinde teorik çalışmalar; hafızayı, deneysel verilere dayanmadan teorize etmektedir. Stein ve Zwass (1995); kurumun, anımsatıcı işlevlerini, amaçlarına ulaşmak için kullandığını iddia eder. Bunun nasıl başarılı olduğu konusunda, hiçbir detaylı inceleme sağlamamıştır. Huber (1990); örgütsel öğrenmenin ve hafızanın faydalı olduğunu savunmaktadır; ancak, çalışmasında; kurumsal hafızayı, neyin oluşturduğunu açıkça belirtmemiştir. Smith (1994); buna benzer bir model kullanmaktadır. Benzer şekilde Sandoe ve Olfman (1992); hatırlamanın ve unutmanın, nasıl yararlı kurumsal mekanizmalar olabileceğini araştırmıştır. Jennex ve Olfman (2002); kurumsal hafıza sistemlerinin etkinliğini incelemiştir.

### **6.1.2. Kurumsal Hafızayı Artırmak İçin Bilgisayar Sistemlerinin Kullanımını İnceleyen Çalışmalar**

Çoğu benzer çalışma, büyük oranda kâğıda dayalı hafıza sistemlerini ve insanların yerine konulmak için tasarlanmış, teknoloji sistemlerine odaklanmıştır. Örneğin, Ackerman teknik çalışmalar serisi içinde; “Cevap Bahçesi”ni incelemiştir. Cevap Bahçesi, bilgi veri tabanını artırmak ve kuruma yardım etmek için; bir yol sağlayarak, kurumsal hafızanın “büyümesi” girişiminde bulunmaktadır. İşgörenler, iş ve diğer konular hakkında sorular sordukça; cevap veren uzmanlar da veri tabanına bu soru ve cevapları eklemektedir. Dolayısıyla, kurumsal hafıza; kurum üyeleri için kullanışlı bir şekilde büyümektedir. Cevap Bahçesi yeni bir tasarımı üzerinde, bilgi arayan ek vaka analizlerine dayanarak,

Ackerman ve McDonald (1996) ve Ackerman ve Star (1996) çalışmalar yapmıştır (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 157).

Kurumsal hafızanın kullanımı, Conklin (1992) tarafından; kurumsal hafızanın, akılcı bir sistem olarak tasarımı ise Conklin ve Bageman (1988) tarafından ortaya konmuştur. Morrison ve Weise (1996), bir seri yazıda, “takım hafızası” olarak isimlendirdikleri, bir hafıza sistemini araştırmışlardır. Mandviwalla vd. (1995), kurumsal hafıza biçimi olarak, “işbirlikçi yazmayı” çalışmışlardır (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 157-158). Wegner vd. (1985), “grup transaktif hafıza” yöntemini geliştirmişlerdir. Bu çalışmada, grubun hafızasında tutulmuş olan bilgiyi, iki bileşene ayırmışlardır:

- (1) Grup üyelerinin, bireysel hafızalarındaki depolanmış bilgi ve
- (2) Diğer bireyler tarafından tutulan bilginin, yeniden kullanılma araçlarını, konumunu ve varlığını belirlemiş olan, grup üyeleri tarafından tutulan dizinler.

Model, grup içerisindeki bilginin; şifrelenmesi, depolanması ve düzeltilmesinin ve grup üyeleri arasındaki çeşitli iletişim etkileşimleri veya işlemleri (Bu nedenle adı, transaktif hafızadır.) ile sağlandığını öne sürmektedir. Grup üyelerinin bireysel hafızalarında depolanmış bilgi; iç ve dış bileşen olarak ikiye ayrılmaktadır.

- (1) İç bileşen; grup üyeleri tarafından bizzat bilinen bilgiden oluşur.
- (2) Dış bileşen; üyeler tarafından kişisel olarak bilinmeyen ama gerektiğinde geri alınabilir bilgiden oluşmaktadır.

Dış bilgi; dosyalarda, bilgisayarlarda, diğer cansız yerlerde ya da bireylerin zihinlerinde depolanabilir. Böylece; grup üyelerinin hafızaları, diğer bireyler tarafından tutulan bilgiyi, eğer bu tür bilginin konumu biliniyorsa ve üyeler tarafından kolayca geri alınabilirse, etkin bir biçimde kullanılır (Anand vd., 1998, s. 797).

### **6.1.3. Kurumsal Hafızanın Deneysel Çalışmalar ile Kullanımını İnceleyen Çalışmalar**

Hem sistemleri tasarlamak ve hem de uygulamanın ince ayrıntılarını anlamak için; bu çalışmalar yararlı kullanışlı olmalarına rağmen, oldukça az sayıdadır. Hughes ve King (1992), bir muhasebe ofisinde, evrak kullanımı incelemişlerdir. Kurumdaki üyelerin, bitirilmiş işler için evrak kullandığını bulmuşlardır. Diğer çalışmalarda da buna benzer kullanımlar bulmuşlardır. Sacks (1994), bir kurumda, yazılım mühendisleri arasında, kurumsal öğrenmeyi incelemiştir. Çalışmada katılımcıların, yazılan kodların diğer mühendislerden öğrenildiğini bulmuştur. Orlikowski (1992), kendi Lotus Notes programında bilginin yeniden kullanımı için; teşvik edicilerin önemini belirtmiştir. Birçok çalışma, bu buluşları ortaya koymaktadır. Bu çalışmalarda; bilgi kullanımının oldukça ayrıntılı olduğunu, istisnaların bir kaide olduğu ve sosyal düzenlemelerin önemli olduğu belirtilmektedir. Bu temel çalışmalara rağmen, teori veya sistem tasarımını temel alan ve dikkatlice detaylandırılmış, alan bazlı, deneysel tabanlı analizler daha az yapılmıştır.

Bannon ve Kuutti'ye göre (1997), bir kurumun hatırlayabildiği fikir hakkında, kurumda mutlaka bir bilgi

vardır. İnsanların önemli bulduğu ve tartışmaya değer hissettiği ve kendince sınıflandırıldığı bazı olayların, bir dizini ve bir içeriği olmak zorundadır. Özellikle kurumsal hafızayla ilgili deneysel incelemelerin az olması bir talihsizliktir. Kurumsal hafızayı incelemek için; sistematik çalışmalara olan ihtiyacı diğer pek çok kurumsal kavramlardan daha baskındır (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 158-159).

## **6.2. Kurumsal Hafızanın Etkileri Konusundaki Çalışmalar**

Kurumsal hafızanın etkileri üzerinde yapılan araştırmalarda, birbiriyle çakışan bakış açıları mevcuttur (Tablo 3). Cohen ve Levinthal (1990); kurumsal hafızanın, önceki Ar&Ge (araştırma ve geliştirme) yatırımlarında olduğu gibi, bir şirketin; yeni dış bilgiyi belirleme ve ithal etme becerisini de artırabileceğini öne sürmektedir. Bu işletmenin performansını artırmaktadır. Bu beceri, “hazmetme kapasitesi” olarak tanımlanmıştır. “Şans, hazırlıklı şirketten yanadır.” ifadesi ile hazmetme kapasitesinin önemini belirtmişlerdir.

Day (1994) becerileri; kurumsal süreçler boyunca, icra edilmiş olan toplu öğrenme ve hünelerinin, bir karışımı olarak değerlendirmektedir (Chang ve Cho, 2008, s. 14). Kurumsal hafıza; kurumsal rekabet kadar, kurumsal etkinliği de etkilemektedir (Bencsik vd., 2009, s. 4).

**Tablo 3. Kurumsal Hafızanın Etkileri Konusundaki Çalışmalar**

KURUMSAL HAFIZANIN ETKİLERİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR		
1990	Cohen ve Levinthal	Hazmetme Kapasitesi; dış bilgiyi belirleyip, ithal etme becerisi ile performans artışı
1994	Day	Toplu öğrenme ve beceriler
2009	Bencsik, Löre ve Marosi	Kurumsal hafıza, rekabet ile kurumsal etkinliği etkiler.

### 6.3. Kurumsal Hafızayı Tanımlayan Çalışmalar

Kurumsal hafızanın birçok farklı tanımları vardır. Kurumsal hafıza tanımları, deneysel incelemelere dayanmaktadır (Paper ve Johnson, 1997, s. 34). Çoğu araştırmacı, kurumsal hafızayı; çeşitli bakış açılarından tanımlamışlardır. Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafızanın; kavram ve kurum yönetimine yaptığı etki olarak, anlaşılamadığını ifade etmiştir (Ackerman ve Halverson, 2004, s. 156-157).

Cohen ve Levinthal (1990); kurumsal hafıza üzerine, “emici kapasite” olarak isim verdikleri, yeniliklerin benimsenmesiyle ilgili yeni bir bakış açısı ortaya koymuşlardır. Emici kapasite; “bir kurumun; yeni bilginin değerini, fark etme, onu özümseme ve onu ticari uçlara uygulama” yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Emici kapasite; bir şirketin, kurumsal hafıza seviyesinin, bir işlevidir. Çoğu yenilik; buluştan çok, ödünç almadan kaynaklandığı için;

yenilikçi atalet, büyük ölçüde bir kurumun; dış bilgiyi tutma, değerlendirme ve kullanma yeteneğinden dolayı ortaya çıkar. Boynton vd. (1994); kurumlardaki bilgi teknolojisi ile ilgili bir modeli test etmek için; emici kapasite teorisinden faydalanmışlardır. Emici kapasitenin bilgi teknolojisi ortamından etkilendiğini saptamışlardır (Paper ve Johnson, 1997, s. 34).

Stein ve Zwass (1995), kurumsal hafızayı, “geçmişten gelen bilginin, mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla daha fazla veya daha az kurumsal fayda seviyeleriyle sonuçlanan araçlar” olarak tanımlamıştır. Oysa önceki bakış açısı; kurumların, yararlılığını arttırmak için; bilgi sistemi ve insanlar arasındaki etkileşimi gözden geçirmekte yetersiz olmuştur. Bu etkileşimi vurgulamak için, kurumsal hafızayı; Kuhn ve Abecker’in (1998) çalışmasına dayanarak “kurumların yararlılığını arttırmak için; bilgiyi kolaylaştırmak ve depolamak için, bilgisayar destekli insan etkileşimli mekanizma” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal hafıza ile ilgili tanımlarının artmasına rağmen; kurumsal hafızanın araştırılmasına olan ihtiyaç halen sürmektedir (Chang vd., 2004, s. 204). Kurumsal hafıza konusunda yapılan tanımlamalar Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4. Kurumsal Hafıza Kavramını Tanımlayan Çalışmalar**  
(Akgün vd., 2005; Akgün vd., 2009; Anand vd., 1998; Bencsik vd., 2009; Chang vd., 2004; Gong ve Greenwood, 2012; Guerrero ve Pino, 2001; Hackbarth ve Grover, 1999; Jackson, 2012; Jennex ve Olfman, 2002; Ji ve Salvendy, 2001; Karsten, 1999; Lai vd., 2011; Lee vd., 2011; Moorman ve Miner, 1997; Navarro ve Polo, 2011; Nevo ve Wand, 2005; Nissley ve Casey, 2002; Ozorhon vd., 2005; Popa, 2010; Rusaw, 2004; Schwabe, 1999 çalışmalarından derlenerek hazırlanmıştır.)

Yıl	Yazar	Tanımlar
1963	Cyert ve March	Kurumsal hafıza, prosedürler kapsamında depolanan bir hafızadır.
1975	Krippendorf	Kurumsal hafıza; örgütsel yapı, hafızanın iletişim süreci, kodlama ve çözme işlemleri olarak ele alınmaktadır.
1978	Argyris ve Schön	Kurumsal hafıza, öğrenmenin sonucudur. Öğrenmeyi depolamak için, hafıza gereklidir. Ancak, hafıza, değişimin önünde bir engel olabilir.
1978	Miller	Kurumsal hafıza, öğrenme sürecinin ikinci aşamasıdır. Beşerî enformasyon işleme perspektifidir.
1979	Duncan ve Weiss	Kurumsal hafıza, bir kurumun içinde paylaşılan bilgi ve becerilerin tümüdür.
1979	Morgan ve Root	Kurumsal hafıza, enformasyon iletimini artırmanın bir yoludur.
1979	Weick	Hafıza, bireylerin çevrelerini yorumlama tarzlarını temel alarak, firmanın karakterini meydana getirir. Hafıza bir zararlı olarak ele alınabilir; esneklik yerine durağanlık katar.

<b>1981</b>	Covington	Kurumsal hafıza, bireyler ve diğer depolama birimlerinin yönetim unsurları ile ilgili olarak içerdiği enformasyondur.
<b>1982</b>	Nelson ve Winter	Kurumsal hafıza, rutin bir davranıştır.
<b>1982</b>	Smith	Kurumsal hafıza, kolektif bir deneyimdir.
<b>1991</b>	Walsh ve Ungson	Kurumsal hafıza, mevcut kararları etkileyebilen, bir kurumun tarihinden depolanmış olan bilgidir.
<b>1991</b>	Huber	Kurumsal hafıza; bir kurumda, gelecekte kullanılmak üzere depolanmış bilgilerdir.
<b>1993</b>	Conklin	Kurumsal hafıza, proje boyunca depolanan enformasyondur.
<b>1994</b>	Day	Kurumsal hafıza, hatırlanabilen politikalar, yöntemler, rutinler ve kuralları içeren bir depodur.
<b>1994</b>	Hamel ve Prahalad	Kurumsal hafıza, geçmiş bilgi ve deneyime dayanan, performans üzerinde pozitif bir etkiye sahip, günümüz kararlarını etkilemek için kullanılan; teorileri, paylaşılmış zihinsel modelleri, bilgi veritabanlarını, biçimlenmiş yöntemleri, rutinleri ve davranışı yönlendiren resmi kültürel modellerdir.
<b>1995</b>	Stein ve Zwass	Kurumsal hafıza, geçmişten gelen bilginin, mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla daha fazla veya daha az kurumsal fayda seviyeleriyle



---

		sonuçlanan bilgilerdir.
<b>1997</b>	Moorman ve Miner	Kurumsal hafıza; kendi içeriklerinde, dağılımlarında, seviyelerinde ve erişilebilirliklerinde çeşitlilik gösteren; toplu inanışlar, davranışsal rutinler veya fiziksel eserlerdir.
<b>1998</b>	Huber, Davenport ve King	Kurumsal hafıza, kurumun elde ettiği bilgi birikiminin, depo gruplarıdır.
<b>1998</b>	Liebowitz ve Beckman	Kurumsal hafıza; bir kurumda belirgin, ayrılmış, kalıcı durumda bulunan mevcut bilgilerdir.
<b>1998</b>	Anand, Manz ve Glick	Kurumsal hafıza, rekabet avantajı sağlamada önemli bir araçtır.
<b>1998</b>	Wijnhoven	Kurumsal hafıza, yapabilme bilgisi, neden bilgisi, üst hafıza ve hafıza bilgisinden oluşur.
<b>1998</b>	Huber, Davenport ve King	Kurumsal hafıza; kurumun edinmiş ve tutmuş olduğu bilgi ve bilgi birikimi depolarının dizinidir.
<b>1998</b>	Moorman ve Miner	Kurumsal hafıza, depolanmış bilgidir.
<b>1998</b>	Kuhn ve Abecker	Kurumsal hafıza, kurumların yararlılığını arttırmak için; bilgiyi kolaylaştırmak ve depolamak için, bilgisayar destekli insan etkileşimli mekanizmadır.
<b>1998</b>	Watson	Kurumsal hafıza; teknolojik bir kuruluştur.
<b>1999</b>	Hackbarth ve Grover	Kurumsal hafıza, geçmişteki bilgilerin, mevcut işlemleri etkilediği ve daha çok ya da daha az örgütsel fayda ile sonuçlanan unsurlardır.

---

<b>1999</b>	Karsten	Kurumsal hafıza, kurum geçmişine ait korunmuş bilgilerdir.
<b>1999</b>	Schwabe	Kurumsal hafıza, mevcut kararları etkileyebilen, bir kurumun tarihinden depolanmış bilgi veya geçmişten gelen bilginin mevcut faaliyetleri etkilediği, dolayısıyla daha fazla veya daha az kurumsal fayda seviyeleriyle sonuçlanan araçlardır.
<b>1999</b>	Brooking	Kurumsal hafıza, bilgi varlığını elektronik ortamda depolayan fiziksel bir mekanizmadır.
<b>2000</b>	Croasdel	Kurumsal hafıza, ortak bilginin muhafaza edilmesi, sergilenmesi ve paylaşılmasını ifade eden genel bir konsepttir.
<b>2003</b>	Selnes ve Sallis	Kurumsal hafıza, iş görenlerin kodlanmış bilgileri, resmi ve resmi olmayan yöntem ve yazılar ile rutinlerden oluşur.
<b>2004</b>	Chang, Choi ve Lee	Kurumsal hafıza, şirketlerin yönetim için ihtiyaç duyduğu, gerçek bilgiyi kapsamaktadır.
<b>2004</b>	Rusaw	Kurumsal hafıza; gelecekteki bireysel ve kurum kullanımları için, depolanmış bilgiye yer veren örgütsel öğrenmenin, bir alt kümesidir.
<b>2005</b>	Nevo ve Wand	Kurumsal hafıza, mevcut faaliyetleri desteklemek için; kurumların, geçmiş bilgiyi depolama yoludur.
<b>2005</b>	Akgün, Keskin ve Günsel	Kurumsal hafıza, saklanmış kayıtların (Kılavuz el kitapları ve veri tabanları gibi) yanı sıra örtülü bilgiyi (Sezgi,

---

		deneyim, inanç gibi) de ihtiva eder; işin kendisi, çalışanlar ve iş yerine dair sosyal, teknik ve fonksiyonel bilgileri kapsar.
<b>2005</b>	Ozorhon, Dikmen ve Birgönül	Kurumsal hafıza, stratejik kararların, kalitesini artırmak için kullanılır. Olaylardan sonra kazanılan yeni tecrübeler, kurumsal hafızaya eklenmektedir.
<b>2009</b>	Bencsik, Löre ve Marosi	Kurumsal hafıza, farklı grup insanların birbirleriyle iletişime girdikleri durumlarda görünen grup hafızasının, kolektif bir hafızasıdır.
<b>2010</b>	Popa	Kurumsal hafıza, kurum içerisindeki bilgiler olup, kurumlar arası ve kurum içi ilişkilerin düzenlenmesini sağlayan yetkinliklerin toplamıdır.
<b>2011</b>	Lai, Huangi Lin ve Kao	Kurumsal hafıza, mevcut karar verme için yararlanılabilen, depolanmış bilgilerdir.
<b>2011</b>	Navarro ve Polo	Kurumsal hafıza, daha sonra kullanmak için paylaşmaya, yönetmeye ve korumaya değer; kurumla ilgili bütün aktif ve tarihi bilgidir.
<b>2011</b>	Lee, Lai, Lin ve Huang	Kurumsal hafıza; örgütsel öğrenmeyi desteklediğinden dolayı, bilgi yönetiminin bir unsurudur.
<b>2012</b>	Gong ve Greenwood	Kurumsal hafıza; bilgiyi elde etme, tutma ve geri alma sürecidir.
<b>2012</b>	Jackson	Kurumsal hafıza, kurumlara uygun olan, zihinsel modeller grubudur. Kurumsal hafıza, dünya hakkındaki

---

bilişsel, düzenleyici ve örnek  
oluşturan yargıları belirlemektedir.

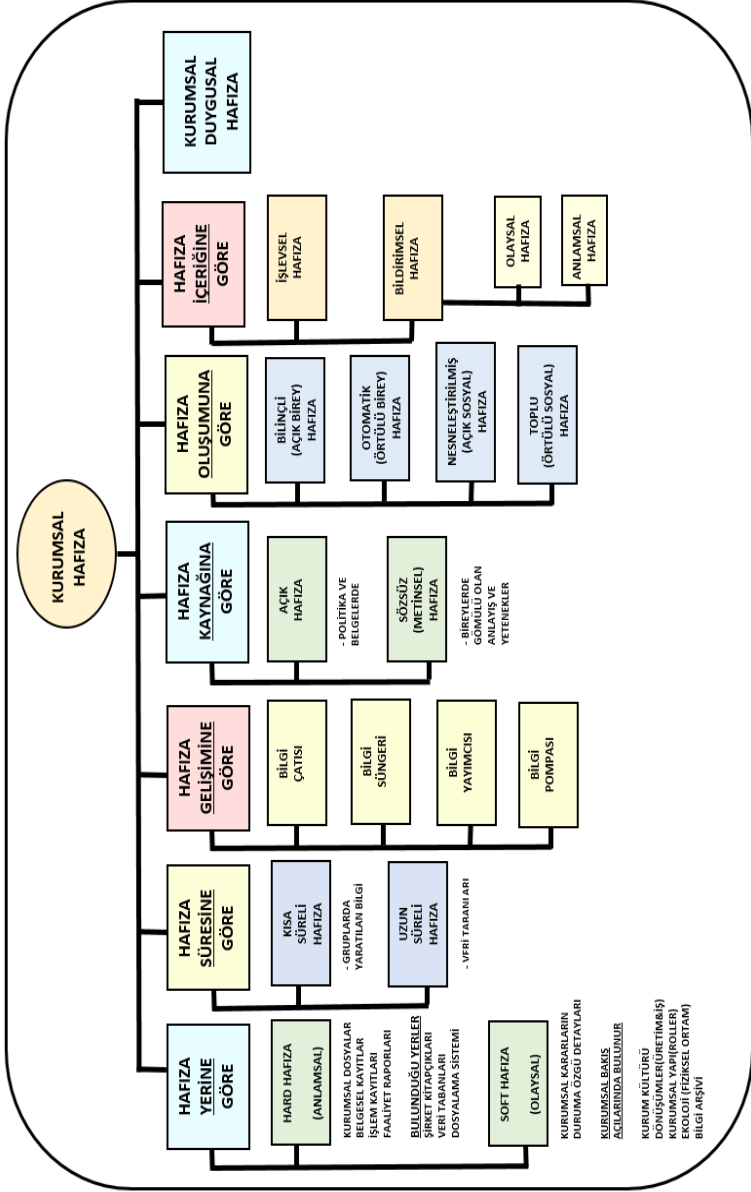
---

## **7. KURUMSAL HAFIZA TÜRLERİ**

Kurumsal Hafıza türleri Şekil 28’de gösterilmektedir. Hafıza; kurumsal mitolojilerde, efsanelerde ve hikâyelerde olduğu kadar kurumsal inanışlarda, bilgide, referans çerçevelerinde, modellerde, değerlerde ve normlarda da bulunmaktadır. Örneğin, Epson firması, yeni ürünün geliştirme faaliyetlerinde “%40 ilerleme” hedefini paylaşılan bir değer olarak teşvik etmiştir. Kurumlar; resmi ve resmi olmayan davranışsal rutinlerde, yöntemlerde ve yazılarda kodlanmış hale gelen şeyleri yapmayı, tecrübe ederek öğrenirler. Resmi rutinler; standart işletme yöntemlerinde veya yönetimsel ve teknik sistem ve kapasitelerde olabilir. Resmi olmayan rutinler, yazılı etkileşimler içerebilir. Kurumsal hafıza, değişen derecelerde, önceki öğrenme sonuçlarını somutlaştıran, kurumun fiziksel eserlerinde bulunmaktadır. Örneğin, Epple, Argote ve Devadas (1991); bilginin, işlemlerde, programlamada ve montaj hattı düzenlemelerinde somutlaşmış hale gelebildiğini, kamyon fabrikasında yaptığı çalışma ile ortaya koymuştur. Diğer yazarlar, hafızanın; kurumsal yapı ve ekolojide yansıdığını ileri sürmüştür (Moorman ve Miner, 1997, s. 92-93). Araştırmalar, iyi bir hafızanın geleceğin dümenini daha iyi tutmada yardımcı olduğunu göstermektedir (Harvard Business Review, 2013, s. 54).

Kurumsal hafızanın, firmaların düşünce yeteneğine sahip, zihinsel varlıklar olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumların; bilgiyi işleyen, kullanan ve depolayan toplu faaliyetleri, bireysel faaliyetlerden farklı gibi görülebilir.

Kurumlarda ortaya çıkan depolanmış bilgi, kurumsal hafızayı oluşturur. Örneğin, kurum içerisindeki insanlar; kaideleri oluşturan deneyimleri, bireysel olarak daha fazla hatırlamadığında bile, standart çalışma davranışları gösterirler. Bu husus; bireysel hafızalarının toplamından daha farklı olan, bir kurumsal hafızanın varlığını, açıkça belirtmektedir (Chang ve Cho, 2008, s. 14).

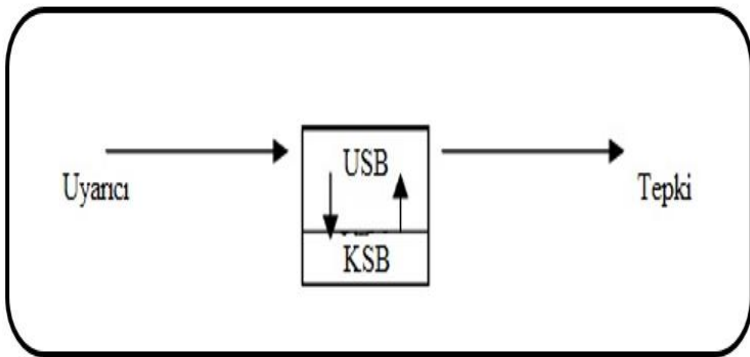


Şekil 28. Kurumsal Hafıza Türleri

Bir kurumun hafızasını oluşturan veri, bilgi ve bilgi birikimi; hard veya soft şekillerde olabilir (Şekil 28). Hard kurumsal hafıza veya diğer ifadeyle anlamsal hafıza; genel, açık ve kolay anlaşılabilir bilgiyi (örneğin; kurumsal dosyalar, belgesel kayıtlar, işlem kayıtları veya faaliyet raporları) kapsar. Soft hafıza veya diğer bir ifadeyle olaysal hafıza; duruma-özgü ve yerleşik bilgiyi (örneğin; belirli kurumsal kararların duruma özgü detaylarını) kapsamaktadır. Bu hafızalar, kurum içerisinde, farklı zihinde tutma yapılarında depolanmaktadır. Walsh ve Ungson (1991) hard kurumsal hafızayı kodlamak için en anlaşılır yapılar; şirket kitapçıkları, veri tabanları ve dosyalama sistemleri gibi bilgi sistemlerini içerirken; soft kurumsal hafızanın bir kurumun, çok çeşitli bakış açıları tarafından temsil edildiğini ileri sürmektedirler. Bu, kurumun kültürünü, dönüşümlerini (üretim süreçleri ve iş yöntemleri), yapısını (resmi kurumsal roller), ekolojisini (fiziksel çalışma ortamı) ve bilgi arşivlerini (hem kurum içi hem de kurum dışı) içermektedir (Navarro ve Polo, 2011, s. 3).

Bugünün bilgi birikimi ve bilgeliği; kurumun kısa süreli hafızasını, kurumsal hafızanın bir parçası olarak göz önüne almaktadır. Aynı zamanda kurumlar, uzun süreli hafızaları da tutmaktadırlar (Şekil 28). Birçok kurum; bilgi ve bilgi birikimi yaratmak için, bazı destek sistemlerini kullanırlar. Bu destek sistemler; iş görenlere, bilgiye kolayca ulaşma ortamı sağlayarak, bir projenin, farklı safhaları boyunca, daha hızlı hareket etme olanağı sunmaktadır. Bu bilgiler kurumdaki veri tabanında depolanır. Zaman geçtikçe bu bilgi, kurumun kısa süreli hafızasından, uzun süreli hafızasına doğru hareket eder.

Bireysel hafıza konusu, kurumsal hafızayı incelemek için, bir temel oluşturmaya yardım edebilir. Aslında, ikisinin de aynı amacı vardır: Bilgiyi etkin, verimli ve zamanlı biçimde depolamak ve geri almak. İkisi de kısa süreli hafıza ve uzun süreli hafıza kavramını paylaşmaktadır. İnsan hafızasından bahsettiğimizde, doğal olarak, bireysel hafızayı, ortaya koyan çalışmalara bakıyoruz. Şekil 29’da insan hafızası modeli, genel hafıza düşüncesini açıklamaktadır. Bir birey, bir gerçek veya bir durumu belirten, çevreden gelen bir uyarıcı almaktadır. Bu uyarıcı işlenerek, kısa süreli hafızaya hareket eder. Eğer hemen bir yanıt vermek uygun değilse, uygun bilgi için, uzun süreli hafızada bir araştırma başlatılır. Uzun süreli hafıza, kısa süreli hafızaya, yanıtı geri gönderir. Uzun süreli hafızada başarı için, yapılan anahtarlama faaliyetlerinden biri, bilgiyi etkin bir şekilde depolamak ve geri almaktır. Uzun süreli insan hafızası tarafından kullanıldığına inanılan teknik ise; geniş miktarlardaki bilginin, küçük yığınlar bölünmesidir. Araştırmacıların, insan kavrayışı ve hafızası alanında, insan hafızasının özetleme özelliği konusu üzerinde çalışmaktadırlar (Shepherd ve Martz, 2006, s. 152).



**Şekil 29. İnsan Hafızasının Modeli**

**Kaynak:** Shepherd ve Martz, Organizational Memory: Three Experiments on the Quality of Information, 2006, s. 152.



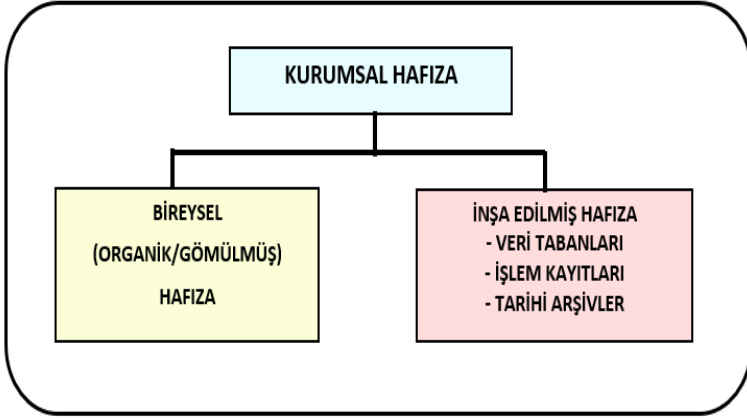
Kurumlar, bireylerden bağımsız var olabilmektedir; ama, bireylerin de problem çözme ve karar verme faaliyetlerinde ve bilgiye sahip olma konularında daha çok etkin olduğu kabul edilmelidir (Tablo 5). Kurumun bilgi edinimindeki merkezi unsur, aktif bir hafıza inşası yansıttığı için, bireysel bilişsel faaliyetlerden oluşmaktadır. Problemlere ve çözümlere ait yorumlamalar bireylere göre değişir. Kurumsal yorumlamadaki tutarlılık, konulara ait yorumların, bireyler arasındaki paylaşımı ile mümkündür. Kurumsal yorumlama sistemi, paylaşım süreci aracılığıyla; bireysel seviyeyi aşmaktadır. Bu yüzden, kurumlar, anahtar kurum üyeleri ayrıldığında bile geçmiş bilgiyi korumalıdır. Geçmiş yorumlamalar; bireyler içerisinde olduğu kadar, sistemlerde ve eserlerde de (örneğin; yapılar, dönüşümler, ekoloji) yerleşiktir. Kurumsal hafıza hem birey seviyesinde hem de kurumsal seviyede olan bir kavramdır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 61).

**Tablo 5. Bireysel ve Kurumsal Hafızalar**

<b>KONU</b>	<b>BİREYSEL HAFİZA (ORGANİK)</b>	<b>KURUMSAL HAFİZA (ORGANİK + İNŞA EDİLMİŞ)</b>
<b>Var Olma</b>	Bireyin kendisine bağlıdır.	Bireylerden bağımsızdır.
<b>Problem Çözme ve Karar Verme</b>	- Bireye göre değişmektedir. - Daha etkindir	- Bireysel seviyeyi aşar. - Yorumlarda bir tutarlılık mevcuttur. - Yorumlar, bireyler arasındaki paylaşım ile oluşur.
<b>Bilgi Edinimi</b>	Bireyseldir.	Bireysel bilişsel faaliyetler ile oluşur.

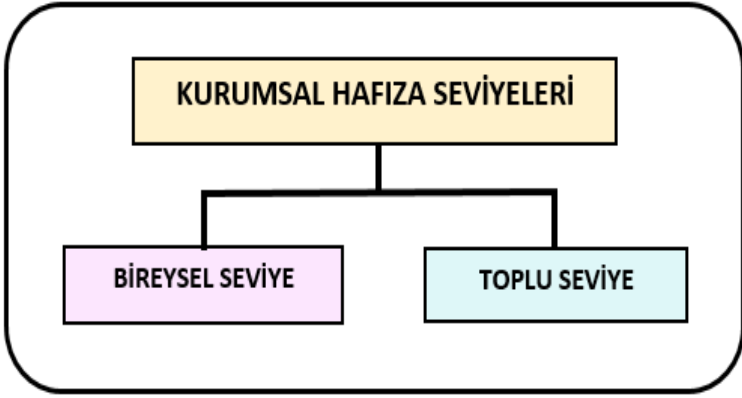
<b>Yeri</b>	Bireyseldir.	Hem bireylerde hem sistemlerde hem de eserlerdedir.
<b>Hafızanın Korunması</b>	Bireyseldir.	Organik hafızanın ve inşa edilmiş hafızanın korunmasına yönelik çabalardır.
<b>Hafıza Seviyesi</b>	Bireyseldir.	Hem bireysel hem de toplu seviyedir. Bireysel seviyede; olaylar, kurallar, beceriler. Toplu seviye; kurumsal kültür, kurallar, toplu inançlar ve değerlerdir.
<b>Hafıza Kavramı</b>	Bireyseldir.	Hem bireysel hem kurumsal seviyedir.

Kurumsal hafıza; geçmiş deneyimlerden elde edilen bilgilerle, mevcut kararların etkilenmesini sağlar ve sezgi ile anlaşılabilir. Kurumsal bilginin korunmasına hedeflemiş olan çabalar, organik olarak ve inşa edilmiş olarak tanımlanabilir (Tablo 5). Organik hafıza; bireysel hafızaları, kurum kültürü, kurumsal rol davranışlarını ve çevresel faktörlerden elde edilen, gömülmüş hafızayı kapsamaktadır. İnşa edilmiş hafıza; kurumsal hafızanın amaçları için kasten tasarlanmış ve korunmuş olan yerlerde, depolanmış bilgiyi içermektedir. Bu depo yerleri; veri tabanı, işlem kayıtları ve arşivleri kapsamaktadır (Paper ve Johnson, 1997, s. 33) (Şekil 30).



Şekil 30. Kurumsal Hafızanın Korunması

Kurumsal hafıza; Şekil 31’de belirtildiği gibi hem bireysel hem de toplu seviyelerde mevcuttur (Tablo 5). Kurumsal hafızanın bireysel seviyesi; iş görevlerini, görevlerini yaparken; olayları, kuralları ve özel yetenekleri hatırlamasıdır. Toplu seviyedeki kurumsal hafıza; kurumsal kültür, insanların davranışlarını ve karar vermeyi yönlendiren üstü kapalı kurallar, toplu inançlar ve değerlerin depolanmasıdır. Toplu kurumsal hafıza; insanların bilgilerini, becerilerini ve etkileşimlerindeki anılarını, iletişimlerini ve buluşmalarını paylaştıkları, kurumlardaki sosyal ağlarda da gözlemlenir. Personelin kurumdan ayrılması; sosyal ağların zarar görmesi, takım koordinasyonunun kesintiye uğraması ve bireysel depolarının kaybı bir kurumsal hafıza kaybına neden olmaktadır (Gong ve Greenwood, 2012, s. 99-100).



**Şekil 31. Kurumsal Hafızanın Seviyeleri**

Kurumsal hafıza, gelişimine göre, dört farklı türe bölünebilir: Bilgi çatısı, bilgi süngeri, bilgi yayımcısı ve bilgi pompası (Şekil 28). Her kurum, kurumsal karar veya faaliyeti, etkileyen veya etkilemeyen, bir kurumsal hafızaya sahiptir. Kurumsal hafızayı geliştirmek için; iki ana kurumsal hafıza modeli parametresi vardır (Ji ve Salvendy, 2002, s. 128):

- (1) Faydayı etkileyen içerik ve
- (2) Verimliliği etkileyen araçlar.

Kurumsal hafızanın temel unsurları (Alvarado vd., 2005, s. 72) aşağıdadır:

- (1) Bilgi üretiminin ve değişiminin yapı taşları olarak bir dizi belgeler
- (2) Bir dizi zamanlanmış görevler ya da etkinlikler, yani iş akışı
- (3) Grup içinde çalışanların niteliğinden ortaya çıkan kurumun yapısı.

Literatürde bahsedilen kurumsal hafıza biçimi; metinsel hafızadır. Metinsel hafıza; kurallar olduğu kadar, belgeler, arşivler, faaliyet raporları, şirket iletişimi, kayıtlar, veri tabanları ve finansal hesaplar biçiminde yer alır. Walsh ve Ungson'un (1991), kurumsal hafızaya olan önemli katkısı; kurumsal hafızanın, depolanmış bilginin kullanımı kavramı olduğunu belirtmesidir. Metinsel hafıza; faiz oranları, üretim oranları, maliyetler gibi farklı zaman dilimlerindeki, benzer konuları göstermeyi sağladığı için, standartlaşmıştır. Bu demektir ki, işaretler ve karşılıklı ilişkiler, aynı anlamlara sahip olduğu sürece, çeşitli eylemler, uzun zaman süresi boyunca bile, benzer olarak görülebilir (Schultz ve Hernes, 2010, s. 3).

Kurumsal hafıza, kurumların bilgiyi depolamak ve geleceğe aktarmak amacıyla, kurumun kullandığı ve geliştirdiği; bilgi, metot ve yeteneklerin tümüdür (Stein, 1995; Schwartz vd., 2000). Kurumsal hafızanın; açık kısmı, politika ve belgelerde ifade edilir. Kurumsal hafızanın; sözsüz kısmı, bireylerde gömülü olan anlayış ve yeteneklerden oluşmaktadır (Şekil 28). Stein (1995), kurumsal hafızayı; bireysel ve sosyal hafızayı birleştiren Corbett (2000) tarafından belirtildiği gibi, dört çeşit kurumsal hafızaya ayırmaktadır. Bu dört çeşit hafıza aşağıda belirtilmiştir (Rensburg, 2011, s. 98):

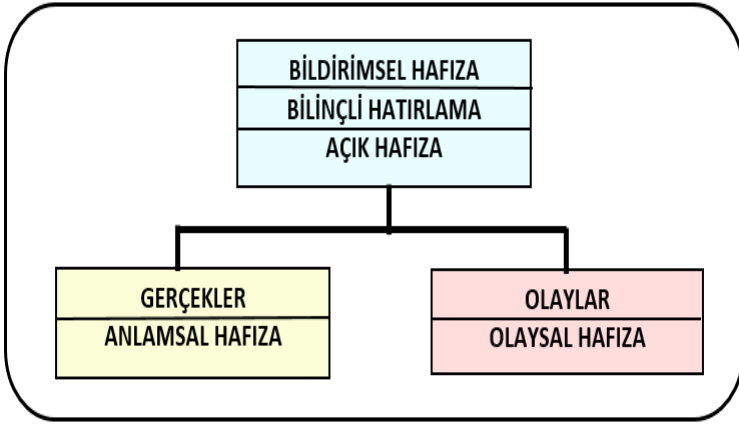
- (1) Bilinçli (açık birey),
- (2) Otomatik (örtülü birey),
- (3) Nesneleştirilmiş (açık sosyal) ve
- (4) Toplu (örtülü sosyal)

Literatür incelendiğinde, kurumsal hafıza türleri konusunda çeşitli bakış açılarına göre bir sınıflandırılma

yapıldığı görülmektedir. Kurumsal hafıza türleri Şekil 28'de şematize edilmiştir. Kurumsal hafızanın varlığı konusunda artan kanıtlar, hafızanın iki çeşit bilgiden oluştuğunu göstermektedir: Bunlar; işlevsel ve bildirimsel hafızadır. İşlevsel hafıza; süreç hafızası veya görevleri gerçekleştirmek için yeteneklerin hafızası kapsamaktadır. Bir kurumun, prototipleri nasıl geliştireceğini bilmesi gibi. Bildirimsel hafıza kavramı, durumların veya olayların hafızasını, ifade etmektedir. Buradaki hafıza; müşteri tercihleri veya bir şirketin ürün hattının teknik özellikleri bilgisinden oluşabilir. Hafıza içeriğinin diğer türü; bir kurumun ayrı kültürel özelliklerinde bulunabilir. Örnek olarak, hafıza içeriği; daha fazla grup, pazar, bürokrasi özellikleri yansıtabilir. Hafıza içeriğinin, bu yüzden bir kurumun kültüründe, kısmen açığa çıkarılması mümkündür (Moorman ve Miner, 1997, s. 93).

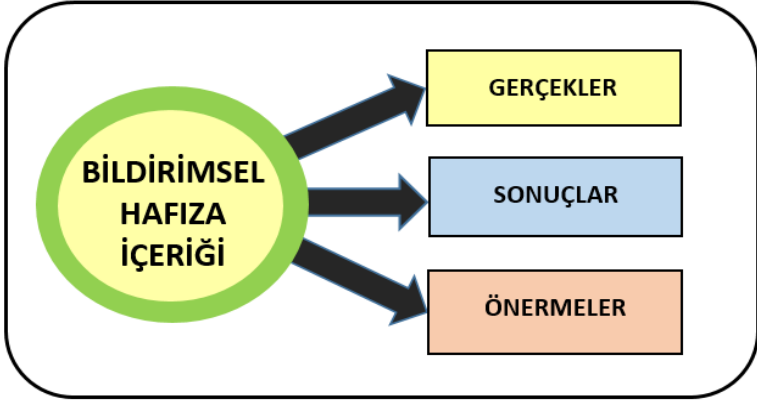
### **7.1. Bildirimsel Hafıza**

Geleneksel olarak, bildirimsel hafıza sistemi; öğrenmeyi, açık bilginin depolanmasını işaret eden beyin sistemi ile ilgilidir (Şekil 32). Bildirimsel hafıza, gerçeklerle (anlamsal bilgiye) ve olaylarla (olaysal hafızaya) ilgili olan açık bilgiyi içerir (Ullman ve Pullman, 2015, s. 206). Bildirimsel hafıza; bilinçli hatırlamaya, sözlü yansımaya ve açık ifadeye tabi olan gerçekler ve olayları içerir. Birçok araştırmacı, bildirimsel hafızanın, hafızanın farklı bir biçimi olduğunu ifade etmektedir. Bildirimsel hafızanın belirlenmesindeki bu büyük buluşa rağmen, onun mekanizmalarını anlamamız, oldukça yüzeyseldir.



Şekil 32. Bildirimsel Hafıza

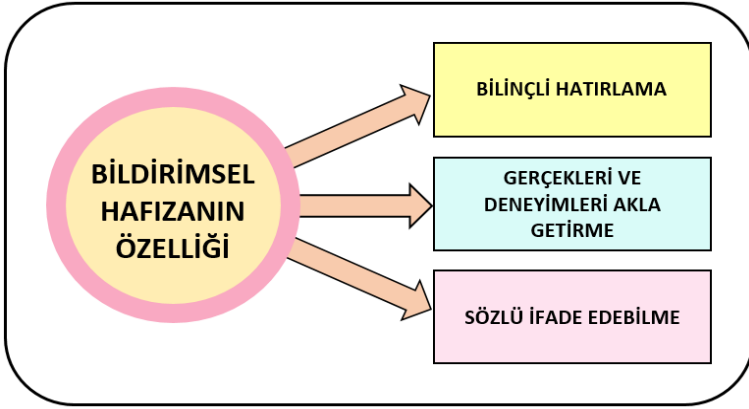
Bildirimsel hafızanın, ayrı bir “hafıza sistemi” tarafından aracılık edilip edilmediğini ya da “bilginin türü” ya da özel “işleme düzeyi” olarak, daha uygun nitelendirilip nitelendirilmediğini bilmemekteyiz. Bildirimsel hafızanın, bilinçli hatırlama veya açık hafıza ifadesi altında yatan temel unsuru ya da bilişsel mekanizmalarının ne olduğu hakkında, çok az şey bilinmektedir. Bildirimsel hafızanın oluştuğu kaynaklar ve önemli konuları, yeteri kadar araştırılmamıştır (Eichenbaum, 1997, s. 548). Bildirimsel hafıza, esas olarak; işletmelerdeki know-what (neyini bilmek) ile ilgili bir kavramdır. Bildirimsel hafıza durumsal olarak yapılması gerekenleri içeren bir hafıza türüdür. Bildirimsel hafıza; gerçekler, sonuçlar ve önermelere yönelik olan bir hafızadır (Şekil 33).



**Şekil 33. Bildirimsel Hafıza İçeriği**

Moorman ve Miner (1998), bildirimsel hafızanın ana özelliği olarak, onun referans çerçevesi, bilgi yapısı, zihinsel model, değer ve normlar olduğunu belirtmektedirler (Akgün vd., 2009, s. 119-120). Bildirimsel hafıza; öneriler, gerçekler, olaylar gibi açık olan bilgilerden oluşur. Bu bilgi, kişilerin belleklerinde yer alabileceği gibi kurumun arşivlerinde de saklanabilir. Bilgi, iki veya daha fazla kişinin etkileşimi sonucunda da elde edilebilir. Bu durumda, elde edilen hafıza, kolektif bildirimsel hafıza olarak ifade edilir.



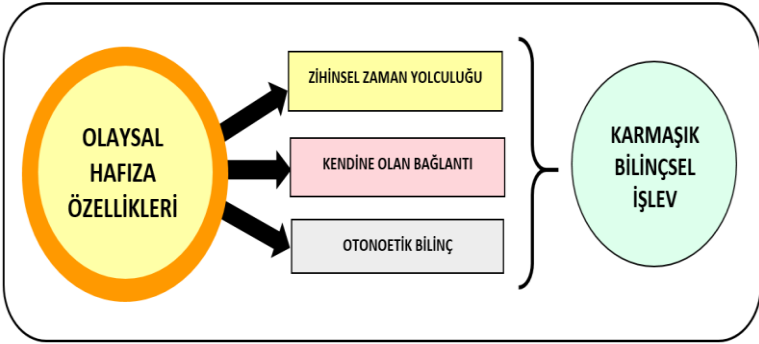


**Şekil 34. Bildirimsel Hafızanın Özelliği**

Bildirimsel hafıza, özellikleri ile diğer hafızalardan ayırtılmaktadır. Bildirimsel hafızanın en göze çarpan ikili yapısı; “bildirimsel” veya “açık” hafıza ile “işlevsel”, “üstü kapalı” veya “bildirimsel olmayan” hafıza arasındaki belirli farkları ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. Bildirimsel hafızanın tanımlayıcı özellikleri (Şekil 34); hafızadaki öğeleri bilinçli olarak hatırlama, gerçekleri ve deneyimleri akla getirme yeteneğidir. Sonra en göze çarpan özelliği olarak, öğrenilen gerçek veya geçmiş tecrübe, hatırlanmış hafıza olarak, sözlü yansıma ile ifade edilir. Bunun aksine, işlevsel hafıza; bilinçli bir şekilde hatırlanmaz. İnsan hafızasının, birkaç ikili yapısının öne sürülmesine rağmen; bilinçli, bildirimsel hafızayı, bilinç dışı hafızadan ayıran bu özelliklere, çoğu araştırmacı katılmaktadır (Eichenbaum, 1997, s. 549).

### 7.1.1. Olaysal Hafıza

Olaysal hafıza; bir olay sonrası kazanılan deneyimle ilişkili olan şimdiki olaya, zihinsel bir zaman yolculuğunun yapılmasıdır. Araştırmalarda vurgu; olayın olduğu şartlar hakkında nitel detaylarla birlikte, olayları, hafızayı geri alma mekanizmalarına yönelmiştir. Bu açıdan, olaysal hafızanın temel özellikleri, bir olaya ait özelliklerin; oluşma, depolama ve geri alma kapasitelerinden oluşmaktadır (Ghetti ve Lee, 2011, s. 365).



**Şekil 35. Olaysal Hafızanın Özellikleri**

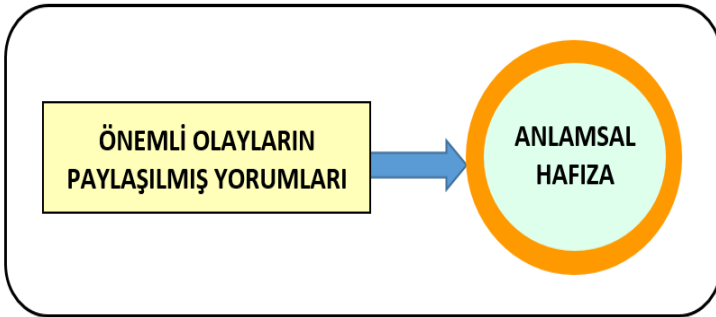
Olaysal hafıza, kişisel deneyimlerimiz için, kendimizi nasıl algıladığımızı şekillendiren temel bir hafıza bileşenidir. Tulving (2002; 1983), olaysal hafızanın, üç anahtar özelliğini tanımlamıştır (Şekil 35):

- (1) Öznel bir zaman duygusu (zihinsel zaman yolculuğu),
- (2) Kendine olan bağlantı ve
- (3) Otonoetik bilinç (öznel zamanda, birinin kendisinin farkında olmasını sağlama ve hatırlama hareketine eşlik eden özel bir tür bilinç).

Araştırmacılar; aşına olma duygusunun görsel imgenin, anlatım yapısının, anlamsal bilginin geri alınmasının ve hatırlamanın önemli olduğunu belirlemişlerdir. Olaysal hafıza, bu yüzden birkaç farklı bileşen süreçlerine kavramsal olarak bölünebilen, karmaşık bilişsel bir işlemdir ve zengin bir hatırlama deneyimi ile birliktedir. Olaysal hafızanın; sinirsel temellerini araştıran pek çok manyetik görüntüleme çalışmalarının, tutarlı ve ilişkili beyin bölgelerini ortaya çıkarmış olmasına rağmen, hatırlama yapan bireysel alanlar hakkında, çok az bilgi mevcuttur (Hassabis ve Maguire, 2007, s. 299).

### **7.1.2. Anlamsal Hafıza**

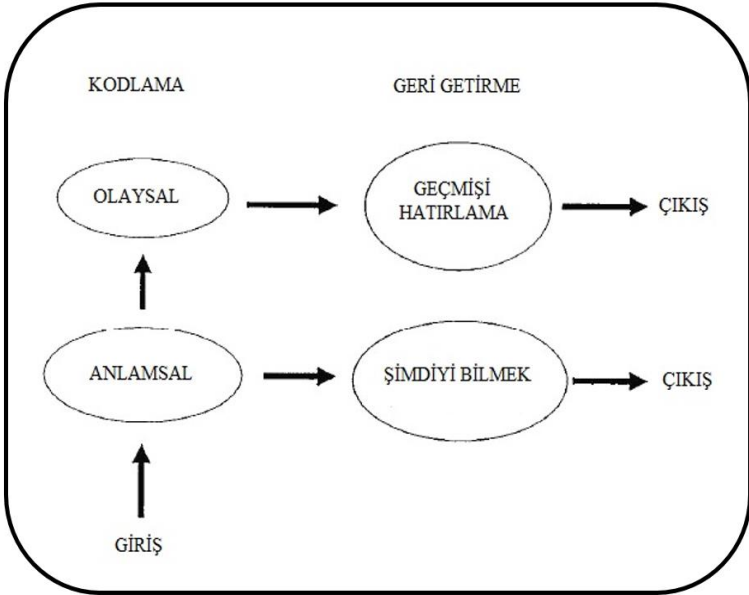
Anlamsal hafıza; olayların, paylaşılmış yorumları (olaysal hafızaya kıyasla, kişisel olarak tecrübe edilmemiş önemli olaylar) olarak tanımlanmaktadır (Şekil 36). Casey'nin (1997) çalışmasında, her tür hafızanın, kurumsal şema içinde anlatılmış ve çerçevelenmiş olayların hikâyeleri olarak ve sosyal olarak inşa edildiği ifade edilmiştir (Nissley ve Casey, 2002, s. 37-38).



**Şekil 36. Anlamsal Hafıza**

### 7.1.3. Olaysal ve Anlamsal Hafıza Arasındaki İlişki

Olaysal ve anlamsal hafıza, psikolojik köklere sahiptir. Kurumsal hafızanın sosyal olarak inşa edilmesi ile zihinde tutma yeri arasındaki çizgiler bulanıklaşmaya başlamaktadır. Stein ve Zwass (1995), kurumsal hafızanın; “hem anlamsal (genel) hem de olaysal (duruma-özü) bilgiyi içerdiğini” ifade etmiştir. Anlamsal hafıza; el kitaplarında veya politika ve yöntemlerde yer alırken, olaysal hafıza; “içeriksel olarak yer alan kararlar ve onların sonuçları”na ait bilgilerden oluşmaktadır. Casey (1997), kurumsal hafızanın; olaysal ve anlamsal hafıza tarafından yapılandığını belirtmiştir (Şekil 37) (Nissley ve Casey, 2002, s. 37-38).

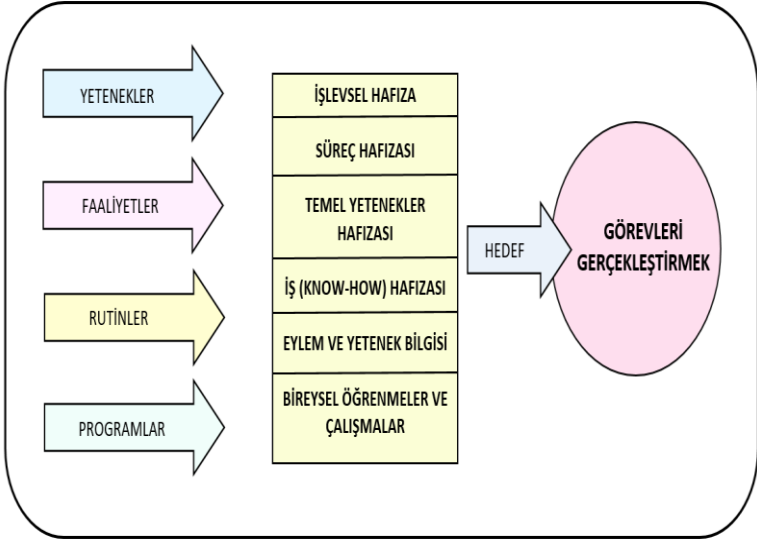


Şekil 37. Kurumsal Hafızada Paralel Seri Model

**Kaynak:** Tulving ve Markowitsch, Episodic and Declarative Memory: Role of the Hippocampus, 1998, s. 200.

Son zamanlarda, olaysal hafıza ve anlamsal hafıza arasındaki ayrım; bir ilgi ortaya çıkmıştır. Olaysal hafızada; geçmişten gelen olayların, yeniden toplanması, belirli mekânsal ve zamansal bağlamlarda meydana gelmiş olayların hatırlanması olarak ifade edilmektedir. Anlamsal hafıza; olayların ve dünya ile ilgili genel bilginin, yeniden toplanma kapasitesi olarak belirtilmektedir (Squire ve Zola, 1998, s. 205). Squire ve Zola, olaysal hafıza ve anlamsal hafızayı; uğraştıkları bilginin çeşidi, kişisel olaylar, genel durumun karşılaştırılmasıyla farklılaştırılabilen bildirimsel hafızanın, iki paralel alt sistemleri olarak incelemektedirler. Olaysal ve anlamsal hafıza, bildirimsel hafızanın iki alt sistemidir. Olaysal hafıza, anlamsal hafızanın, benzersiz bir uzaması olarak incelenmektedir.

Bu iki sistem pek çok özellikleri paylaşmaktadır ama olaysal hafıza, anlamsal hafızanın yapmadığı, ek kabiliyetlere sahiptir. Kurumsal hafızanın, iki alt sistemi arasındaki ilişki, “yerleşiklik” varsayımı açısından, ilk önce incelenmiştir. Sonra süreçlere bağımlı olan, Bağımsız Paralel Seri model olarak geliştirilmiştir. Olaysal sisteme bilgiyi kodlamak; anlamsal sisteme bağlıdır. Anlamsal sisteme bilgiyi kodlamak, onsuz çalışamaz. Diğer yandan, depolanmış bilginin geri alınmasında, iki sistemin temel işlemleri birbirinden bağımsızdır. Geri alma ya iki sistem tarafından veya iki sistemden biri tarafından desteklenebilir. Şekil 108, Bağımsız Paralel Seri modelini şematik olarak göstermektedir. Modelin önemli noktası, ayrışmalar ve kodlamalardır. Oysa hem tek hem de çift birleşmeler geri almada mümkündür (Tulving ve Markowitsch, 1998, s. 199-200).



Şekil 38. İşlevsel Hafıza

## 7.2. İşlevsel Hafıza

İşlevsel hafıza yeteneklerde, uygulamalarda, rutinlerde veya programlarda gömülüdür ve süreç hafızasına veya görevleri gerçekleştirmek için, temel yeteneklerin hafızasına işaret etmektedir (Şekil 38). Bildirimsel hafıza, beceri, uygulama, rutin ve programlarda gömülü olarak bulunmaktadır (Schultz ve Hernes, 2010, s. 2). Kurumsal hafıza kapasitesini ölçülebilir yapma çabasıyla, Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızayı; “Kendi içeriklerinde, seviyelerinde, dağılımlarında ve erişilebilirliklerinde değişen; toplu inanışlar, davranışsal rutinler veya fiziksel eserler” olarak yeniden tanımladılar. Kurumsal hafızada, iki çeşit içerik olduğunu savunmaktadır (Şekil 31):

- (1) İşlevsel içerik (görevleri gerçekleştirmek için altta yatan becerilerin hafızası),

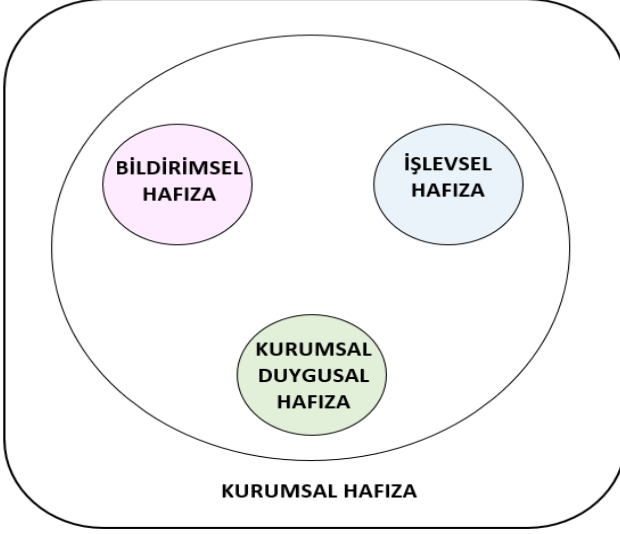
- (2) Bildirimsel içerik (işlevsel hafızanın altta yatan kaidelerini temsil eden fikirlerin, durumların ve olayların hafızası).

Bu sınıflandırmayı Walsh ve Ungson'ın (1991) 6W (5N1K) fikrine bağlayarak, yöntemsel içerik büyük olasılıkla “neden” (why) bilgisini, bildirimsel içerikten daha fazla kapsamaktadır (Gong ve Greenwood, 2012, s. 101). Moorman ve Miner'a (1998) göre işlevsel hafıza; bir işin nasıl yapılacağını anlatan know-how (nasılını bilmek) ile ilgili olan bir kavramdır. İşlevsel hafıza; prosedürler, davranışsal rutinler, araçlar, programlamalar gibi beceri ve rutinleri içerir (Akgün vd., 2009, s. 120). Diğer bir ifade ile işlevsel hafıza, eylem ve yetenek bilgisidir. Bildirimsel hafızada saklanan bildirimsel bilgiden farklı olarak işlevsel bilgi, bireysel öğrenmenin ve bireylerin yaptıkları çalışmaların bir sonucudur.

### **7.3. Kurumsal Duygusal Hafıza**

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 belirtmektedirler 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 ifade etmektedir (Akgün vd., 2012b, s. 98) (Şekil 39).

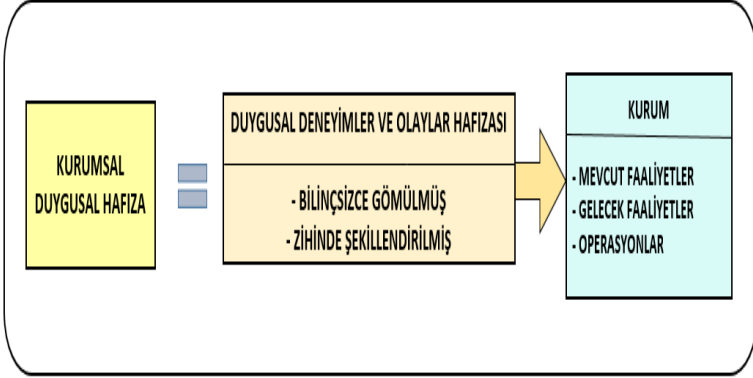


**Şekil 39. Kurumsal Hafıza**

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; Ashhforth 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 (Akgün vd., 2012b, s. 99; Mert, 2017a, s. 50) (Şekil 40).

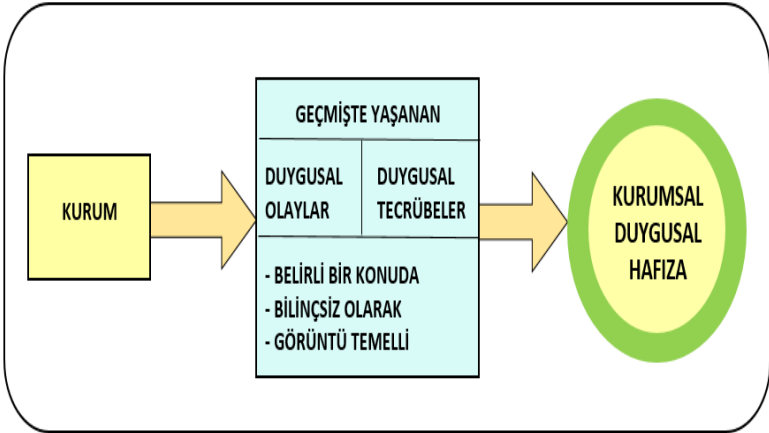


**Şekil 40 Kurumsal Duygusal Hafıza Tanımı**

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) (Şekil 40). Örneğin; bir çevresel değişim, ekonomik kriz, bir toplantı, grev ya da işi bırakma ve satış birer kilit olaylardır ve bu yüzden duygusal hafıza oluştururlar (Şekil 40) (Mert, 2017a, s. 50).

Duygunun bir doğası olarak “olaysal, durumsal olarak kışkırtılmış, geçici” olan (MacKinnon, 1994, s. 31; akt.

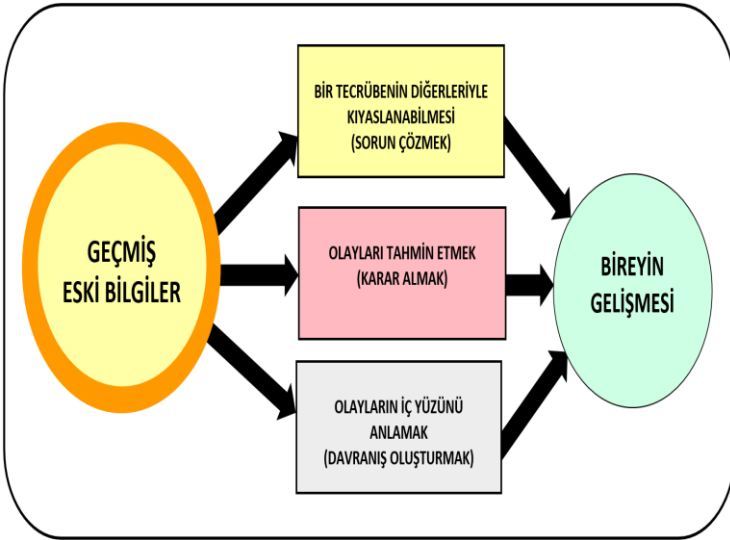
Akgün vd., 2012b, s. 99) duygusal hafıza, kendine özgü bir kaynağa bağlı olmaktadır ve geçmiş durumsal olayların bir hafızası olarak nitelenmektedir. Duygusal hafızanın olaysal çerçevesi; belirli bireylerin veya durumların, belirli bir duygusal uyarıcı haline gelerek veya duygusal bir yanıtı sebep olarak, belirli bir olay için sorumlu olduğunu belirtmektedir (Massey, 2002). 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 (Akgün vd., 2012a, s. 432) (Şekil 41).



**Şekil 41. Kurumsal Duygusal Hafıza**

## 8. KURUMSAL HAFIZA MEKANİZMASI

Eski bilgiler; bir tecrübeyi, diğeriyle kıyaslayarak, olayları tahmin etmek ve anlamak için; bireyleri hazırlar (Şekil 42). Yeni bilgi sistemi oluştuğça orada önceden olan bilgiler hafızadaki yerlerini korurlar.

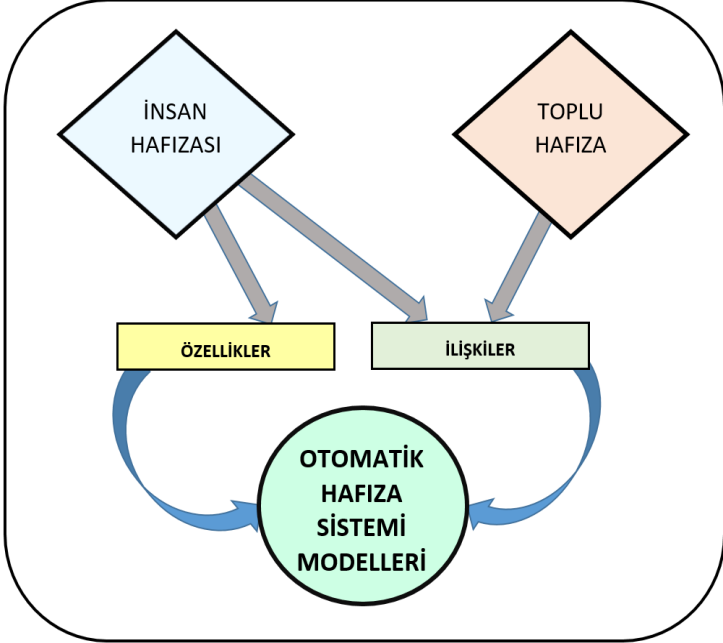


Şekil 42. Geçmiş Bilgilerin Bireyi Etkilemesi

Depolanmış bilgi ve tecrübeler, kullanışlı olabilmesi için erişilebilir olmak zorundadır. Hafıza, sorunları çözmek ve kararlar vermek için, iç yüzünü anlamayı sağlayarak bir bireyin davranışını etkiler. Deneyim ve bilgiyi kazanma, koruma ve tekrar ele geçirme, daha sonraki bireysel davranışları etkiler (Mert, 2017s, s. 23).

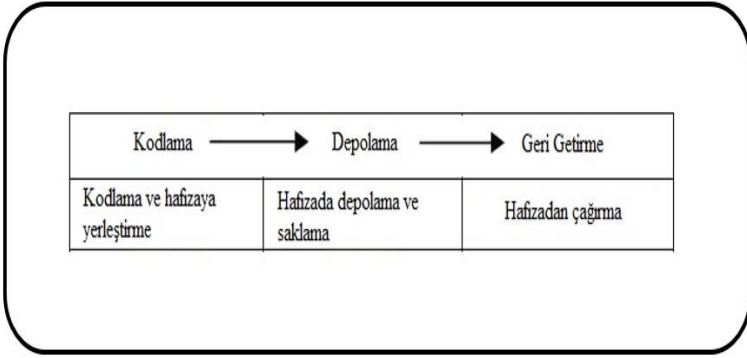
İnsan hafızası ile ilgili çalışmalarını anlamaya çalışırken, toplu hafızayla olan ortaklığı ve onu, daha erişilebilir yapan faktörler, otomatik bir hafıza sistemi için, bir model

yaratmaya yardım etmektedir (Şekil 43). Benzer bir sistem; kullanıcılara, üretimi artırabilmek ve etkinlikler yaratabilmek için, bilginin uygulamasında ve hatırlamasında yardımcı olabilir (Croasdell, 2001, s. 9).



**Şekil 43. İnsan Hafızasından Faydalanma**

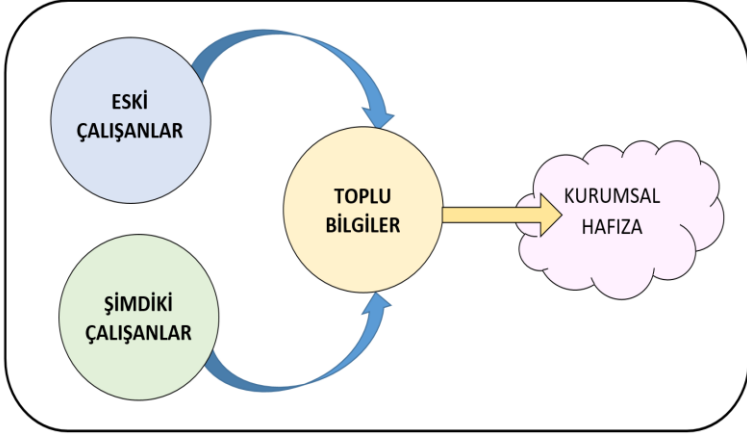
Hatırlama süreci duygusal, kısa ve uzun süreli hafıza olarak üç ana döneme bölünebilmektedir. İlk olarak, önceden duyduğumuz veya gördüğümüz bilgiyi hafızamıza kodlamakta ve çevrelemekteyiz. Sonra onu depolamakta ve eğer gerekliyse oradan bilgiyi hatırlamaktayız (Şekil 44) (Bencsik vd., 2009, s. 2).



**Şekil 44. Hatırlamada 3 Dönem**

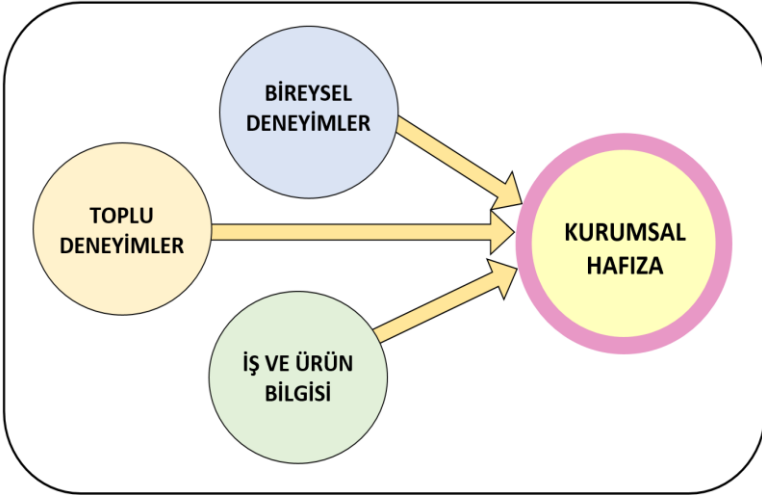
**Kaynak:** Bencsik vd., From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations), 2009, s. 2.

Özellikle Drucker (1993); bilginin, günümüz kurumlarında, üretimin temel araçları olduğunu ileri sürmektedir. Bu bilgi tabanlı görüş açısından; bilgi, bir şirketin rekabet avantajının temeli ve değer yaratmada, kurum içerisindeki en önemli unsurdur. Benzer bir şekilde, Cross ve Baird (2000), bilgi ediniminin; bilginin aktarılan firmada kaldıraç olarak kullanılabilinen, kurumsal hafızanın inşasında, anahtar olduğunu ifade edilmektedir. Kurumsal hafıza; mevcut kararları etkileyebilen, bir kurumun tarihinden depolanmış bilgi olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca Walsh ve Ungson (1991); kurumsal hafızanın, merkezi olarak depolanmadığını ama farklı edinme yerlerine, dağıtıldığını savunmaktadırlar (Mert, 2017a, s. 5).



**Şekil 45. Kurumsal Hafıza ve Çalışanlar**

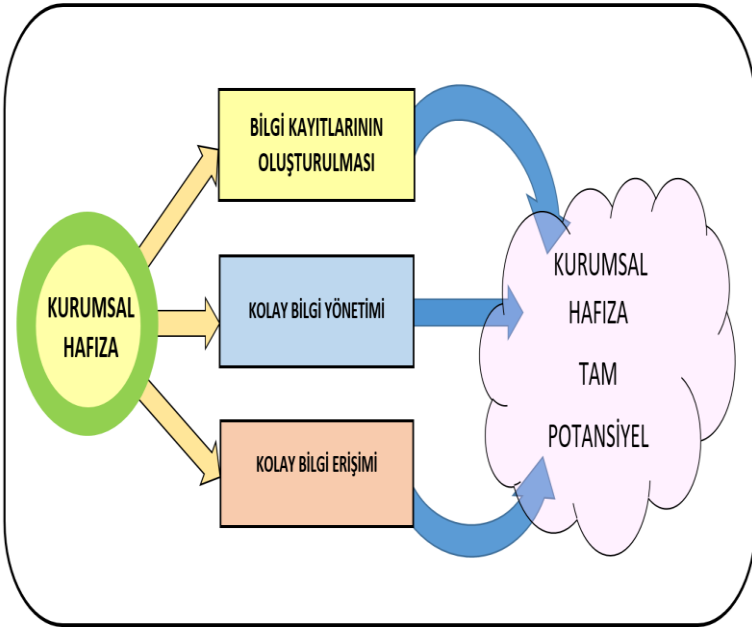
Etkili kurumsal hafıza işletmelere, önceki hataları tekrar yapmalarına engel olmaktadır. En iyi uygulamaların ise, sürekli olmasını sağlamaktadır. Eski ve şimdiki iş görenlerin, toplu bilgeliğinden faydalanmaktadır (Şekil 45).



**Şekil 46. Kurumsal Hafıza İşlevselliği**

Sonuç olarak kurumsal hafıza; örgütsel öğrenmeyi desteklediği için, bilgi yönetiminin bir aracıdır (Lee vd., 2011, s. 10658). Bu işlevsellik, bireysel ve toplu deneyimlerin korunması ve yapabilme bilgisi içinde kökleşmiştir (Şekil 46).

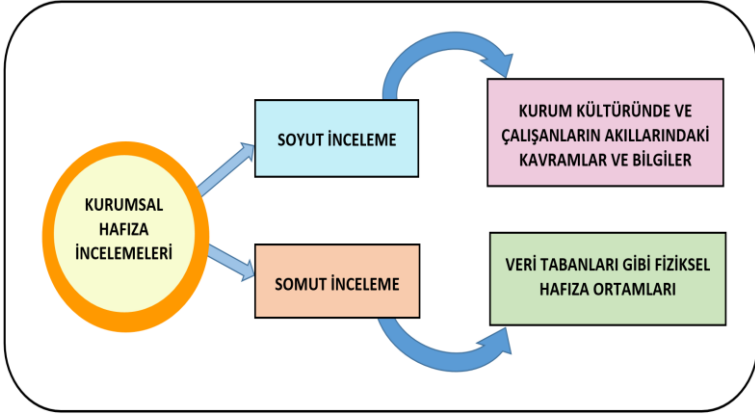
Kurumsal hafıza, iş yürütme süreci boyunca, faaliyettedir. Kurumsal hafızanın tam potansiyeline ulaşması için; kayıtları oluşturması, idare etmesi ve erişmesi kolay olmalıdır (Şekil 47). Kurumsal hafıza sisteminin kayıt ve kullanımı; bilginin, etkin bir şekilde sınıflandırılmasını gerektirmektedir (Alvarado vd., 2005, s. 72).



Şekil 47. Kurumsal Hafızanın Tam Potansiyeline Ulaşması

## 8.1. Kurumsal Hafızanın İncelenmesi

Kurumsal hafıza, soyut veya somut olarak incelenir. Soyut olan kısmı; kurumun kültüründe ve üyelerinin akıllarında olan, yapılandırılmamış kavramlardan ve bilgilerden oluşur (Şekil 48). Kısmen de veri tabanları gibi somut/fiziksel hafıza ortamlarıyla gösterilebilir.



**Şekil 48. Kurumsal Hafıza Araştırmaları**

Kurumsal hafıza, bilgisayarlarla işletilen kayıtlar ve dosyalarla kesin olarak gösterilebilen somut bilgi ve yapılandırılmış kavramlardan da oluşur. Sandoe ve Olfman (1992) ve Morrison (1997); kurumsal hafızanın bu iki biçimini, Tablo 6'da gösterildiği gibi temsil ve yorumlamadan oluşan iki işlevle tanımlamaktadırlar. Temsil, verilmiş bir bağlam veya durum için, sadece gerçekleri (veya bilgi veya uzmanlık) göstermektedir. Yorumlama; referans çerçeveleri, yöntemler, yönergeler veya yeni durumlara uygulamak için, geçmiş bilgiyi sentezlemek için adaptasyon ve öğrenmeyi teşvik etmektedir (Jennex ve Olfman, 2002, s. 209).



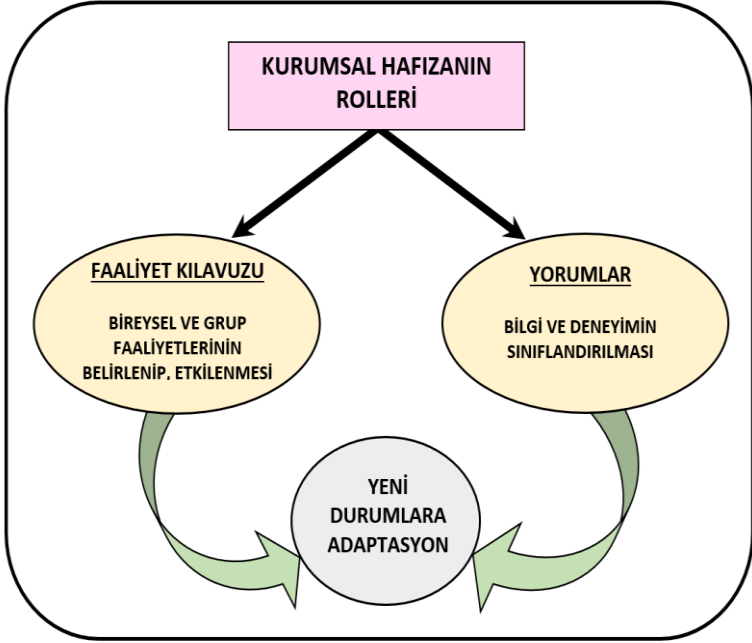
**Tablo 6. Kurumsal Hafızanın Şekil ve Fonksiyonları**

	Mevcut Fonksiyon	Yorumların Fonksiyonu
<b>Somut Form</b>	- Ham veri	
	- Evraklar, elektronik dokümanlar	- Kurumsal araç/makine politikası
	- Sınıflandırılmış bilgiler	- Standart işletim (Çalıştırma işlemleri)
	- Grupsal faaliyet	yöntemleri
	- Bilgiler (Talimatlar, yönergeler)	
<b>Soyut Form</b>	- Kavram haritaları	- Kültür
	- Kavramsal konular	- Ekoloji (Fiziksel Çevre)
	- Yönergeler	- Lisan - Sosyal yapı

**Kaynak:** Jennex ve Olfman, Organizational Memory, 2002, s. 209.

## 8.2. Kurumsal Hafızanın Temel Rolü

Kurumsal hafıza, iki temel rol gerçekleştirmektedir (Şekil 49). Bunlar; yorumlama ve faaliyet kılavuzudur. Kurumsal hafıza; bilgi ve deneyimin sınıflandırılıp ayrıldığı bir yorumlama rolü icra etmektedir. Kurumsal hafıza, ayrıca bireysel ve grup faaliyetini belirleyip, etkileyerek, bir faaliyet kılavuzu rolü de icra etmektedir. Kurumsal hafıza, bireylerin faaliyetlerine yol gösteren, yeni bir ürün gelişim aşaması için gereken hususları içerebilir.



**Şekil 49. Kurumsal Hafızanın Temel Rollerini**

Faaliyet kılavuzu rolü, kurumsal hafızanın en güçlü özelliğinden birisidir. Nelson ve Winter (1982); kurumsal rutinlerin, kapsayıcı etkisini önemle belirtirken, Cyert ve March (1963), kurumsal faaliyeti sürdürmede, standart işletme yöntemlerinin gücünü vurgulamaktadır (Moorman ve Miner, 1997, s. 93). Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızanın; yorumlama ve kılavuzluk hareketi sayesinde, yeni durumlara adapte olabilirliğini artırdığını belirtmektedir. İşlevsel ve bildirimsel hafıza, uygun bir şekilde birleştirildiğinde tutarlı, yeni ve hızlı bir hareket üretmektedir. İlginç biçimde, “niçin” bilgisinin eksikliğinden dolayı; dönüşümlerin bir özelliği olarak benzer bir yöntemle bir avantaj haline gelebilir.

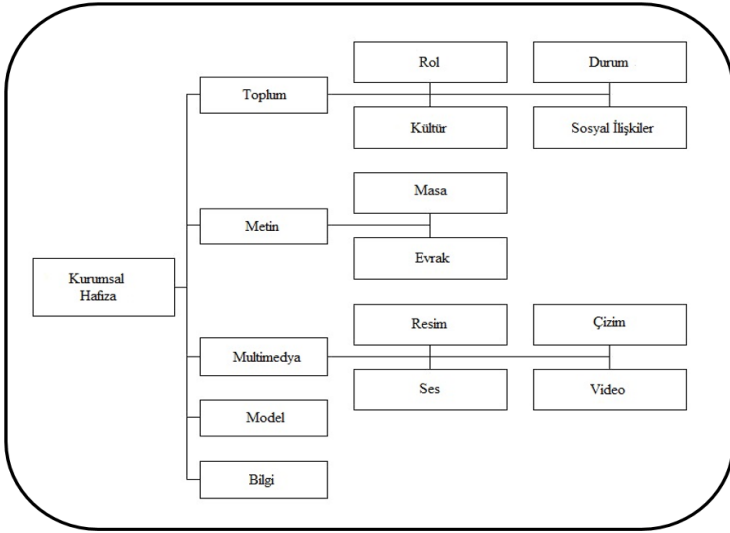
Örnek olarak, Amerikan pazarına girerken Honda, eski dağıtıcısı olan spor mağazalarında, Supercub motosikletlerini sattı. Honda, Supercub'lar için değil, diğer spor araçları için, kendi spor mağaza kanallarını kurdu. Bununla birlikte, Supercub'ların hala benzer kanallardan tüketilmesinin nedenini bilmeden, bu dağıtım işlemini otomatik olarak devam ettirdi. Hargadon ve Sutton'un (1997), IDEO firması tarafından yapılan aracılık ve yenilik teknolojisi hareketlerinin vaka analizi; "Kurumsal hafıza etkili bir şekilde nasıl işletilir?" konusuna bir açıklama getirmektedir. Takımın aracılık faaliyetlerinin (örneğin; yeni müşteriler için, yeni ürün dizaynı yaratmak için, farklı endüstrilerden gelen bilgiyi harmanlama) düz ekip çalışması, kurumsal yapı, açık alan ofis düzeni, rutin beyin fırtınası oturumları ve iletişimi sağlayan kurumsal kültür tarafından desteklendiği kanıtlanmıştır (Gong ve Greenwood, 2012, 101).

### **8.3. Kurumsal Hafızanın Yapısı**

Watson (1998); kurumsal hafızayı, teknolojik bir organizasyon olarak tanımlamaktadır. Bir kurumsal hafızadaki gerekli görevler, bilgi yönetimindekilere çok benzerdir. Watson, iki anahtar sorunun olduğuna işaret etmektedir. Bunlar;

- (1) Veri nerede ve nasıl depolanmaktadır?
- (2) Veriye nasıl erişilebilir?

Şekil 50 bu modelin, en uygun bileşenlerini göstermektedir. Watson, kurumun günlük operasyonlarla başa çıkmak ve kararlar vermek için, bilgiyi depolamaya ihtiyaç duyduğunu varsaymaktadır. Walsh ve Ungson gibi, Walsh; kurumsal hafızanın dış bilgiyle beslenebildiğine inanmaktadır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2).

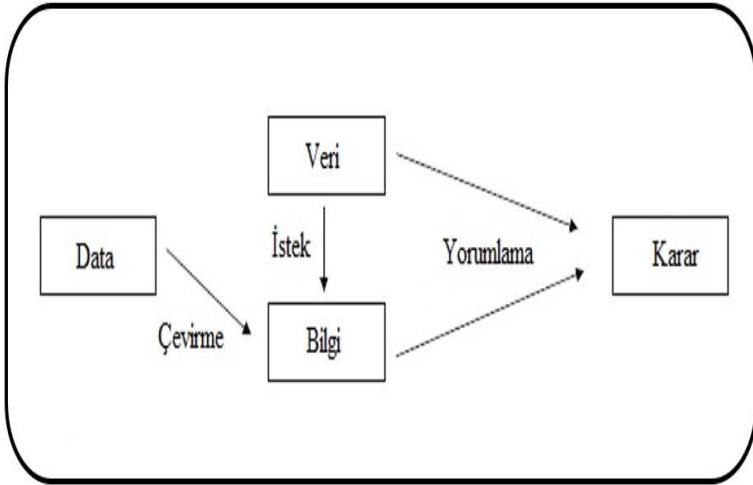


Şekil 50. Watson'a (1998) Göre Kurumsal Hafıza Modeli

**Kaynak:** Guerrero ve Pino, Understanding Organizational Memory, 2001, s. 3.

#### 8.4. Kurumsal Hafızanın İlişkileri

Watson (1998); veri ve bilgiyi birbirinden ayırmak için, bunların tanımlarının yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Watson'a göre; bilgi, anlamlı biçime dönüştürülmüş olan veridir. Bilgi; "anlamlı" durumları temel alır. Bir kişinin bilgisi, diğeri kişinin verisi olabilir. Sonuç olarak, bilgi birikimi; bilgiyi kullanma yeteneği olarak açıklanır. Hangi bilginin gerekli olduğunu ve bu bilginin anlamının ne olduğunu bilmek önemlidir. Şekil 51, bu terimler arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2).

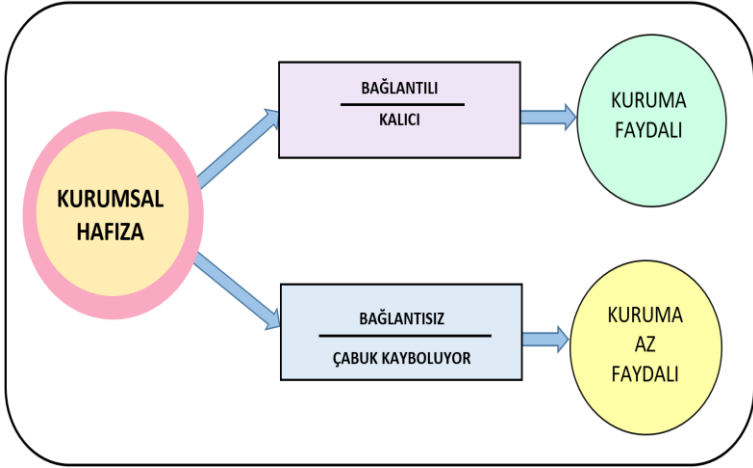


**Şekil 51. Watsons'a (1998) Göre Data, Veri ve Bilgi Arasındaki İlişkiler**

**Kaynak:** Guerrero ve Pino, Understanding Organizational Memory, 2001, s. 3.

Hafızayı, kurumsal bir fenomen olarak düşünmek, kurumların; bilgiyi işlemlerini, kullanmasını ve depolamasını öneren literatürün, gelişen bölümüyle tutarlı durumdadır. Bu toplu faaliyetler, bireysel yönetici faaliyetlerinden ayrı olarak görülebilirler. Kurum üyelerinin faaliyetleri; insanlar tarafından yorumlanan ve üyeler arasında paylaşılan; inançlar, değerler, varsayımlar, normlar ve davranışlar biçimindeki kurumsal hafızayı yaratarak, dünya ile kurumsal etkileşimlere yol açabilir (Moorman ve Miner, 1997, s. 92). Kurumsal hafıza hem bağlantılı hem de kalıcıdır (Şekil 52). Eğer hafıza mevcutsa ama bağlantısızsa, kuruma çok az faydalı olur. Eğer hafıza kolayca kayboluyorsa, bu husus çok faydalı olarak düşünülemez. Geçici bilgi ve zayıf hafıza, güçsüz ve güvenilmesi azdır. Stein ve Zwass (1995),

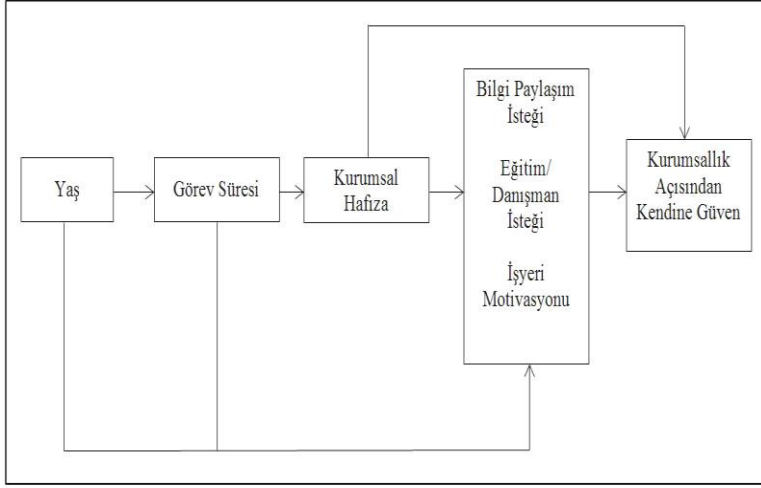
kurumsal hafızanın; kurumdaki süreçler, bireyler, eserler ve kurum sınırlarının ötesinde dağıtılmış durumda olan bilgilere dayandığını belirtmektedir (Croasdell, 2001, s. 9).



**Şekil 52. Kurumsal Hafızanın Bağlantılı ve Kalıcı Olması**

Çalışanın yaşı ve kurumsal görev süresinin, kurumsal hafızadan önce geldiği ileri sürülmektedir. Kurumsal hafıza, uzun görev süresinden elde edilen birikmiş bilgidir. Daha yaşlı çalışanın, uzun görev süresine olan eğilimi, hem olumlu (Zamanla işlerine ve kuruma daha iyi uyum sağlarlar ve genç çalışanlardan daha sadıktırlar.) hem de olumsuz yorumlamalarla (Yaşlandıkça muhtemelen rekabetçi ve ayrımcı iş piyasasında, iş bulma şanslarının az olduğundan korkarak, pozisyonlarını bırakmaktan korkarlar.) iyi belgelenmiştir. Daha fazla iş ve kurumsal görev sürelerinden dolayı yaşlı çalışanların, daha üst pozisyonlara doğru yönelme eğiliminde olduğu bildirilmektedir. Kram'ın (1985) mentorluk üzerine olan ilk çalışması; yaşlı çalışanların, diğer çalışanlara öğretme bilgeliğine sahip olduğunu ve kurumsal politikayı şekillendirmeye yardım ettiğini ortaya

koymaktadır. Daha yeni yazarlar, yaşlı iş görenlerin, becerikli mentorlar ve danışmanlar olduğunu, yeni çalışanların yeterliliklerine karşı daha iyi yarışma potansiyeline sahip olduklarını ifade etmektedirler (Dunham ve Burt, 2011, s. 853-854) (Şekil 53).



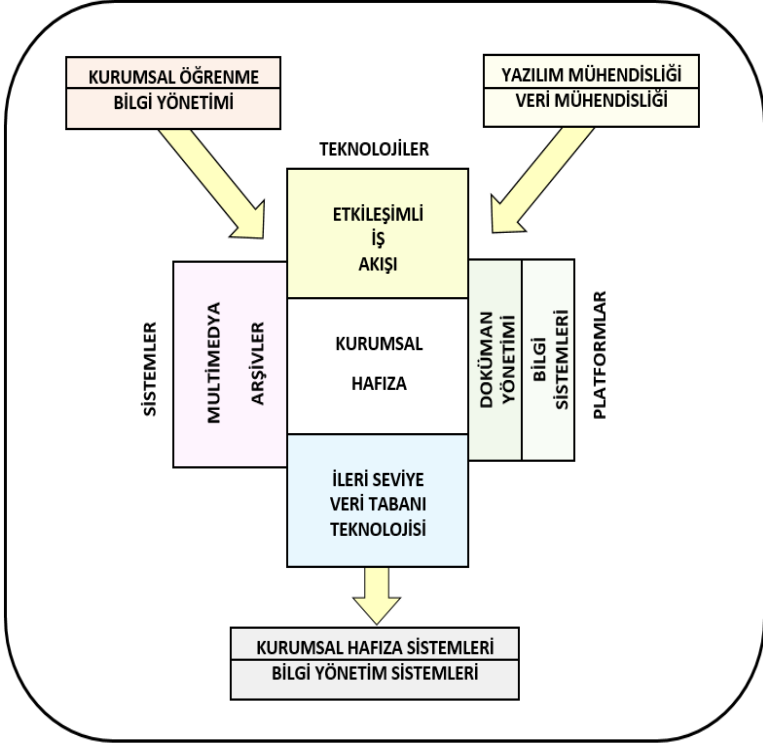
**Şekil 53. Kurumsal Hafıza ve İşgücü Modeli**

**Kaynak:** Dunham ve Burt, Organizational Memory and Empowerment, 2011, s. 853.

## 8.5. Kurumsal Hafızanın Gelişimi

Kurumsal hafıza sistemlerinin gelişimi, geleneksel bilgi sistemlerinin gelişiminden daha karmaşıktır. Çünkü, mevcut modelleri ve planlama modelleri, daha da geliştirilmek zorundadır. Ayrıca yönetim uygulamasına, bir ilişki (örneğin; iş sürecinin yeniden yapılandırılması, süreç organizasyonu, kurumsal modelleme) de geliştirilmek zorundadır. Şekil 54, özellikle kurumsal gelişimin vurgulanmasına uygun olarak, çeşitli yapısal yaklaşımların uyumu aracılığıyla, bunun nasıl

başarılı olduğunu göstermektedir. Önemli gelişmeler, sistem ve uygun teknolojilerin bulunduğu, birleşme yerinde ortaya çıkmakta ve kendini göstermektedir (Lehner ve Maier, 2000, s. 278).



Şekil 54. Kurumsal Hafıza Sistemleri İçin Koşullar

**Kaynak:** Lehner ve Maier, How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems?, 2000, s. 278.

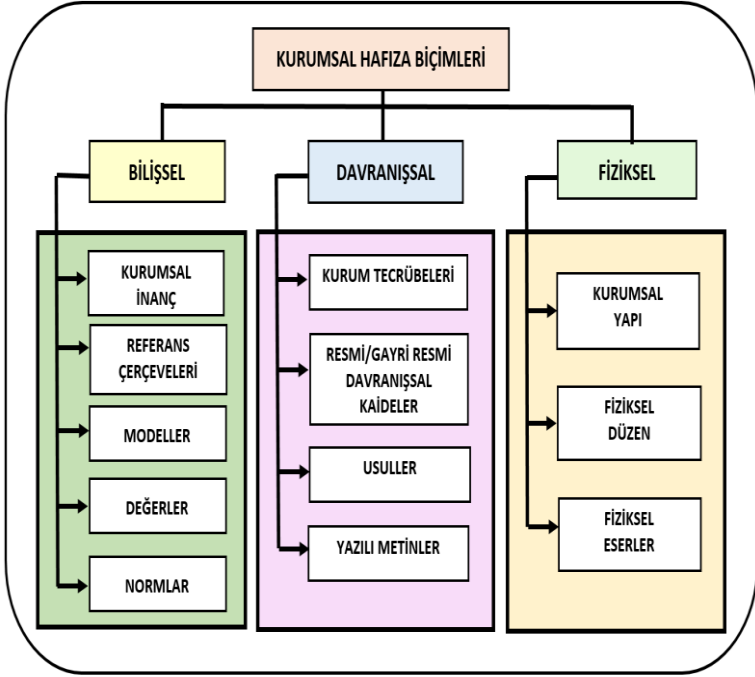
Kurumsal hafıza sistemleri; bilgi yönetimi sistemi ya da bilgi sisteminin özel bir sınıfı olarak veya geleneksel sistemin bir özelliği olarak düşünülebilir. Kurumsal hafızada, özellikle kurumsal esneklik ve kurumsal yenilik önemlidir. Bilgi teknolojisinin, şirket hedefleri için kullanıldığı araçlar ve



yollar; işin model olarak sahip olduğu, “kurum” kavramına dayanmaktadır. Bir şirkette mevcut sistemler, zamanın geçerli temel görüşlerine (teknoloji-kültür uyumuna) karşılık gelmelidir. Kendini üreten ve koruyan bir iş; bürokratik kurallara göre çalışan işe göre daha çok teknolojik yazılım çözümlerine ihtiyaç duyar. Farklılıklar, bilgi sistemlerinin nasıl kullanıldığına göre oluşacaktır (Lehner ve Maier, 2000, s. 278).

### **8.6. Kurumsal Hafızanın Biçimleri**

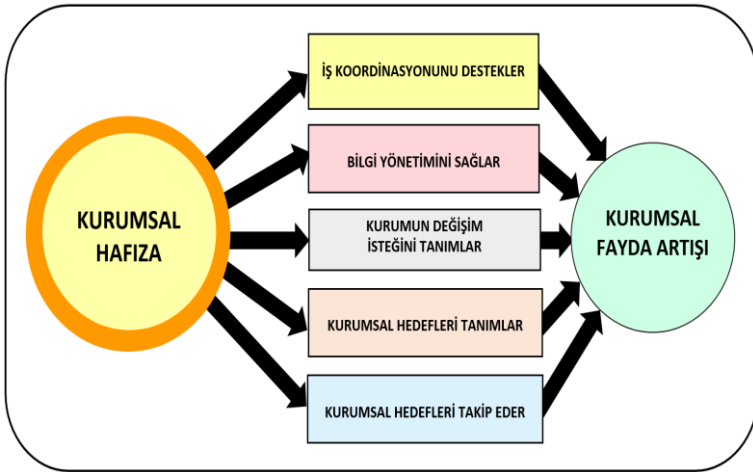
Moorman ve Miner’e (1997) göre kurumsal hafıza; kendisini üç temel biçimde gösterir (Şekil 55). Birincisi; kurumsal inançlar, bilgi, referans çerçeveleri, modeller, değerler ve normlar gibi bilişsel maddelerde bulunur. İkincisi; kurumun tecrübeleri resmi ve resmi olmayan davranışsal kaideleri, usuller ve yazılı metinleri gibi davranışsal maddelere kodlanmıştır. Üçüncüsü; kurumsal yapı ve fiziksel düzeni içeren, fiziksel eserler de hafızayı bünyesinde bulundurur.



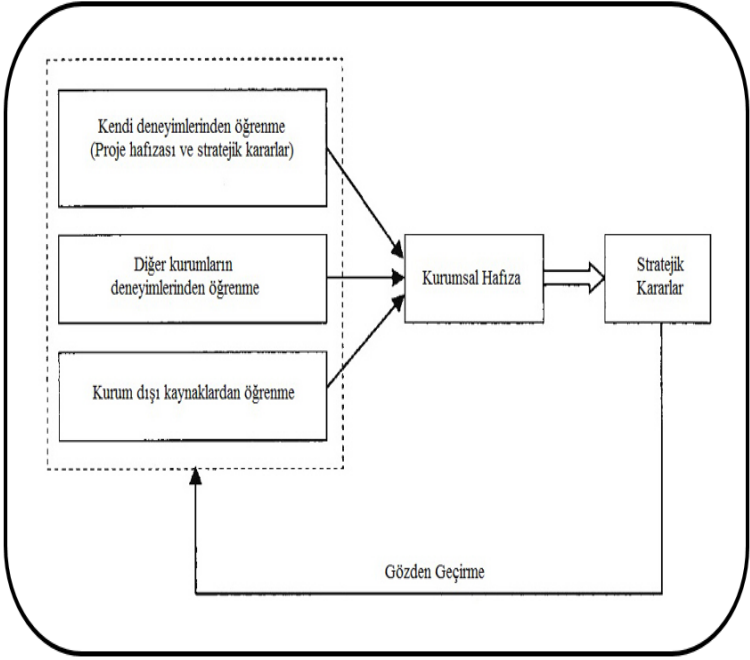
Şekil 55. Kurumsal Hafızanın 3 Temel Biçimi

Walsh ve Ungson (1991), kurumsal hafızanın; şirketin bireylerinde, kültüründe, dönüşümünde, yapısında, ekolojisinde ve dış arşivlerinde depolandığını iddia eder. Böylece, kurumsal hafıza çeşitli depolama haznelere dağıtılır. Bilgisayar hafızası gibi merkezi depolama sisteminde depolanmaz. Bu ise kodlamayı, depolamayı ve geri almayı zorlaştırır. Değiştirmek de zordur çünkü hafıza, uzun bir süre boyunca biriktirilir ve pekiştirilir. Bu sayede, gelen dış bilgiyi düzenleme ve sınıflandırmada, kurumsal hafıza bir süzgeç gibi davranmaktadır (Chang ve Cho, 2008, s. 14).

Kurumsal hafıza; iş koordinasyonunu destekleyerek ve bilgi yönetimini sağlayarak; kurumun değişim isteğini ve kurumsal hedeflerin tanımı ve takibi yolu ile kurumsal faydayı artırabilir (Şekil 56). Kurumsal hafıza; kurumda farklı depolarda tutulmaktadır. Kurum üyeleri, kendi iş ihtiyaçlarına göre içeriğini geri almaktadırlar. Stein ve Zwass (1995); kurumsal hafızanın, etkili bir şekilde yönetimini desteklenmesi gerektiğini ifade ederek; kurumsal hafızanın 4 sürecini başarmak için, kurumda bilgi teknolojilerinin kullanımını önermektedir. Bu süreçler; edinme, tutma, koruma ve araştırma ve geri almadır. Araştırmacılar, bu dört süreci desteklemek amacıyla; “Anımsatıcı işlevler katmanı”nı da içeren, bir kurumsal hafıza bilgi sistemi model taslağını ortaya koymuşlardır. Bu model, kurumsal hafızada; yakalama yeteneği, bilgi temsil etme, bilgi iletişimi kurma yeteneği ve kurumsal hafızanın içeriklerinin korunması hususlarını içermektedir. (Nevo ve Wand, 2005, s. 549-550).



Şekil 56. Kurumsal Hafıza ve Kurumsal Fayda



**Şekil 57. Kurumsal Hafıza Modeli ve Uygulamasının Çerçevesi**

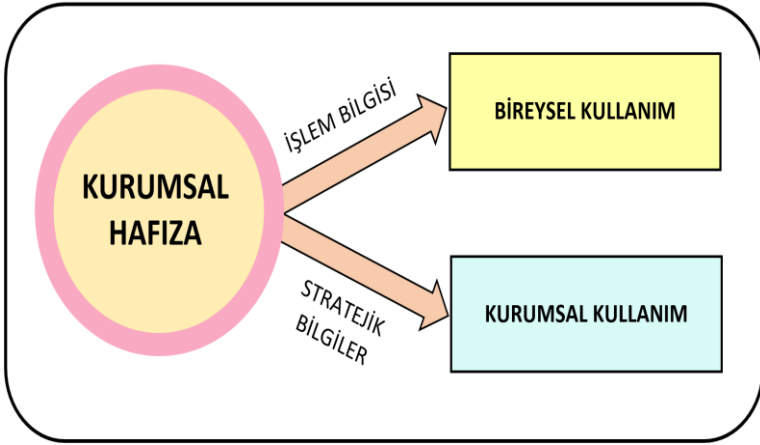
**Kaynak:** Ozorhon vd., Organizational Memory Formation and its Use in Construction, 2005, s. 68.

Şekil 57 kurumsal hafızanın; biçimlenmesini, karar verme sürecinde kullanılmasını ve sonunda gözden geçirildiğini göstermektedir. Kurumsal hafızayı oluşturan üç bileşen;

- (1) Şirketin kendi tecrübeleri,
- (2) Diğer şirketlerin tecrübeleri ve
- (3) Dış kaynaklardan toplanmış bilgidir.

Kurumsal hafıza, stratejik kararların kalitesini artırmak için kullanılmaktadır. Olaylardan sonra kazanılan yeni tecrübeler, kurumsal hafızaya eklenmektedir (Ozorhon vd., 2005, s. 68-69). Kurumsal hafıza; gelecekte bireysel ve

kurumsal kullanımlar için, depolanmış bilgiye yer veren, örgütsel öğrenmenin bir alt kümesidir (Şekil 58). Geniş teknik bilgiye sahip, çeşitli karmaşık ve yeni durumlarda rahatlıkla bu bilgiyi uygulayabilen bireyler, kurumsal hafızaya sahip olmaktadır. Kurumlarda hafıza; iş dağılımına, koordinasyona, değerlendirmeye ve ödüllere olanak sağlamak için; bilginin, kuralların, yöntemlerin ve yönergelerin içinde yer almaktadır. Kurumsal hafıza; paylaşılan varsayımlarda, inançlarda, tutumlarda ve belirli kurumsal kültürde de görülebilir. Kurumsal hafıza; politikaları, deneyimleri, yöntemleri, bireylerarası iletişim ve tartışmaları ile uygulamaları kapsamaktadır. Kurumsal hafıza, belirsiz durumları yorumlama ve yönetmek için kılavuzlar sağlamaktadırlar (Rusaw, 2004, s. 486).



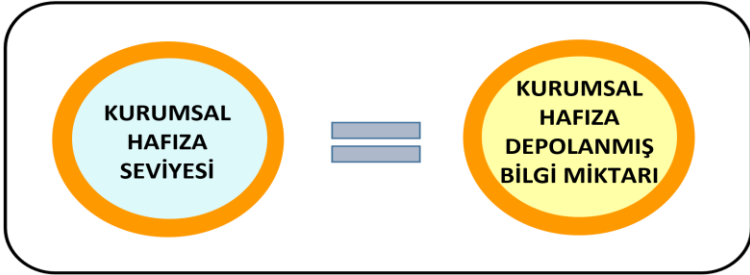
**Şekil 58. Kurumsal Hafıza Kullanımı**

Hafıza; sadece birey, gruplar ve kurum seviyesinde değil ama pek çok kurumda, kurumların bir ittifakı olarak var olmaktadır. Böylece kurumlar, diğer kurumların hafızasına da sahip olmaktadır. Hafıza kavramının genişletilmesinin temeli;

fark edilebilen kurumlar arasında, çalışanların birleşmesi ve diğer şirketlerden öğrenme yolu ile bilgi paylaşımıdır. Böylece kurum değiştiren çalışanlar, şirketlerden birtakım özellikler almakta ve onları diğer şirket çalışanlarına devretmektedirler. Eski işyerinin bu özellikleri ve önceden edinilmiş tecrübeler, yeni iş yerinin hafızasına sızabilmektedir (Bencsik vd., 2009, s. 4).

### 8.7. Kurumsal Hafızanın Seviyesi

Kurumsal hafıza; birçok boyut ve hafıza türene göre de incelenmektedir. Bunlar; miktar, dağılım, erişilebilirlik ve içeriktir. Kurumsal hafızanın seviyesi veya miktarı; bir kurumun, belirli bir fenomen hakkında sahip olduğu, depolanmış bilginin miktarını ifade etmektedir (Şekil 59).



Şekil 59 Kurumsal Hafıza Seviyesi

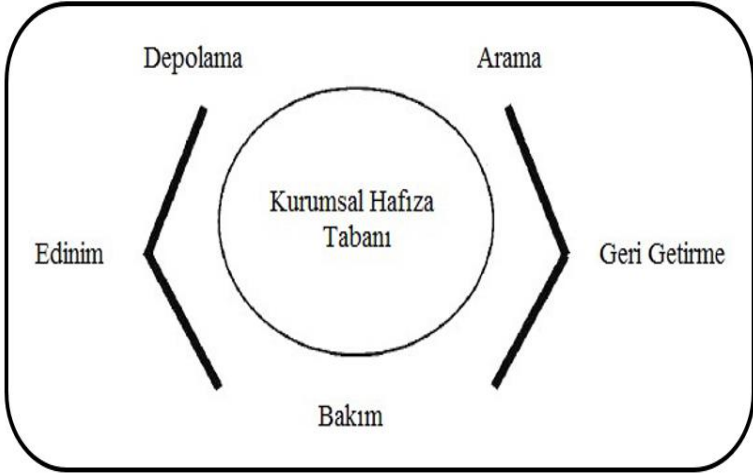
Bir kurumdaki mevcut bilgi birikimi ve beceriler, yüksek kurumsal hafıza seviyesini belirtmektedir. Hafıza çokluğu; bir şirketin, yeni pazar talebini etkilemek için teorik bir nesne olmuştur. Weiss ve Heide (1993); kurum müşterilerinin önceki deneyimleri ne kadar büyükse, araştırma faaliyetleriyle daha az ilgileneceklerini ifade etmiştir. Kurumsal hafıza; geri alınabildiği ölçüde değişmektedir. Day'in (1991) belirttiği gibi, "nasıl ve neden çalıştığını

hatırlamak” için; mekanizmalara sahip olmayan örgütler, hatalarını tekrar ederler ve kendi başarı formüllerini sürekli olarak yeniden keşfetmek zorunda kalırlar. Hafıza mekanizmaları; yakalanan, korunan ve gerektiğinde kolayca geri alınabilen faydalı bilgileri kuruma sağlamak için çok önemlidir.” Kurumsal hafızanın içeriği, toplu olarak depolanmış bilginin anlamını ifade etmektedir (Moorman ve Miner, 1997, s. 930).

### **8.8. Kurumsal Hafızanın Süreçleri**

Bir kurum için hafıza kavramı, güçlü bir metafordur. İnsan hafızasının ana işlevlerini, herkes bilir ve bundan dolayı yapay bir varlığın, hatırlama becerilerine sahip olmasını tahmin etmek kolaydır. Ancak yapay hafıza detayları, beyin modellerini yakından takip etmeyebilir: Kurumsal hafızanın; siberetikleri veya biyolojik modelleri kullandığına dair bilinen çalışmalar yoktur. Kurumsal hafıza modelleri; tipik olarak, yönetilecek bilginin çeşitleri ve yakalama, geri alma, erişme ve kurumdaki benzer bilgiyi kullanma üzerine, konsantre olmaktadır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1). Kurumsal hafızayı içeren tanımlayıcı süreçler; edinme, elde tutma, koruma ve geri almadır. Bu süreçler geçmişten gelen bilginin, geleceği etkilediği araçları sağlamaktadır. Edinme; bilgiyi, veriyi ve bilgi birikimini uygun kaynaklardan toplama sürecidir. Edinme, yeni bilgi elde etmektir. Arama; güncelleyen, düzelten veya kurumsal hafıza temeline ilave olan daha fazla bilgi için, sürekli bir şekilde devam etmek zorundadır. Bunlar hem dışarıdan gelen bilgiyi özümleme yeteneklerini (aynı endüstrideki diğer şirketlerle ilgili bilgi edinen rekabetçi bilgi sistemleri gibi) hem de yeni edinilmiş ve var olan bilginin yeniden oluşturulması ve yeniden yorumlanmasından yeni bilgi birikimi yaratma yeteneklerini

(yönetici bilgi sistemleri, karar destek sistemleri vb.) içermektedir (Şekil 60) (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 23).



**Şekil 60. Kurumsal Hafıza Süreçleri**

**Kaynak:** Hackbarth ve Grover, *The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems*, 1999, s. 23.

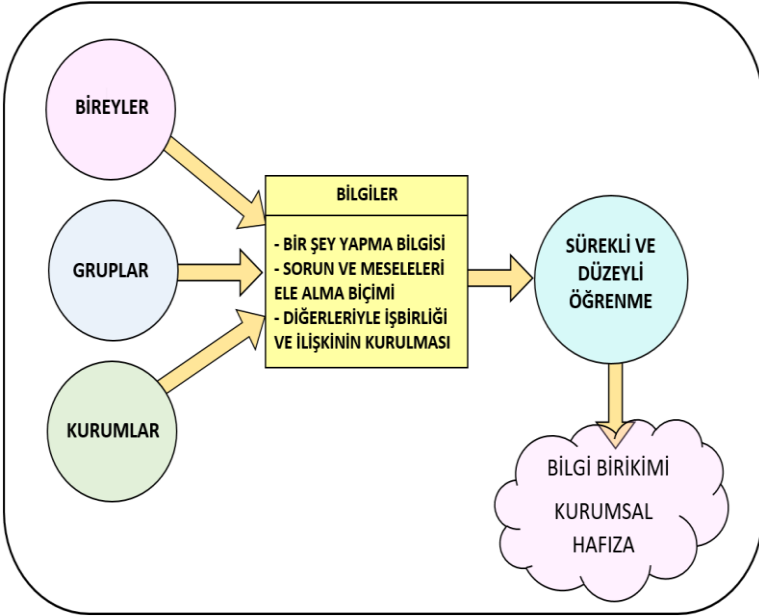
Kurumsal hafızada süreç önemlidir. Kurumsal hafızanın farklı süreçleri; bilgiyi edinme, tutma, geri alma ve korumayı (kurumsal hafızanın bozulması ve hafıza kaybının önlenmesi) içerir. Veri tabanı yönetim sistemleri gibi, bir kurumun hafızası için dört işlem tanımlanabilir: edinme (girdi), tutma (depo), araştırma (geri alma) ve bakım (güncelleme) (Winjhoven, 1998, s. 32; akt. Mert, 2017a, s. 34). Bir şirketin bilgi yönetimi ile bağlantılı olarak, üç ana süreçten söz edilmektedir (Bencsik vd., 2009, s. 1):

- (1) Bilginin edinmesi
- (2) Bilginin sabitlemesi ve yayılması
- (3) Bilginin kullanımı



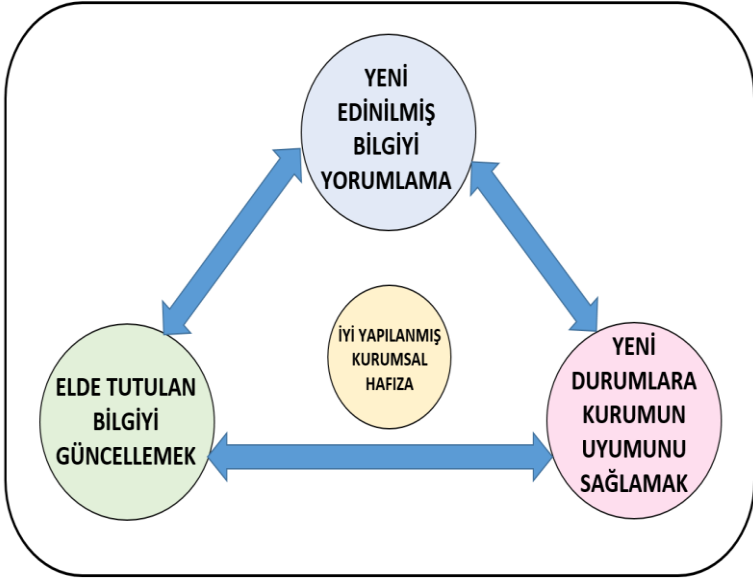
### 8.8.1. Edinim

Bilgi, bireylerin hafızalarında bulunmaktadır ve birey ne biliyorsa odur. Ne bildiğimizi ortaya koyabiliriz, onu deşifre edebiliriz, veri tabanlarına koyabiliriz. Biz, her zaman anlattığımızdan daha fazlasını biliriz. Kurumlar, kendi amaçlarına hizmet eden bilgi sistemlerini, geliştiren ve depolayan sosyal gruplardır. Kurumlar, mevcut bilginin toplu yorumlamaları olan, bilgi işleme süreçleri olarak görülebilir. Kurumlar, özel bir hafızaya sahiptir. Bu hafıza bir şey yapma bilgisini, sorun ve meseleleri ele alma biçimini ve diğeriyle iş birliği ve ilişkinin kurulmasını içerir (Jackson, 2012, s. 118). Bireyler, gruplar ve kurumlar; öğrenme yoluyla bilgi birikimi edinmektedirler (Şekil 61).

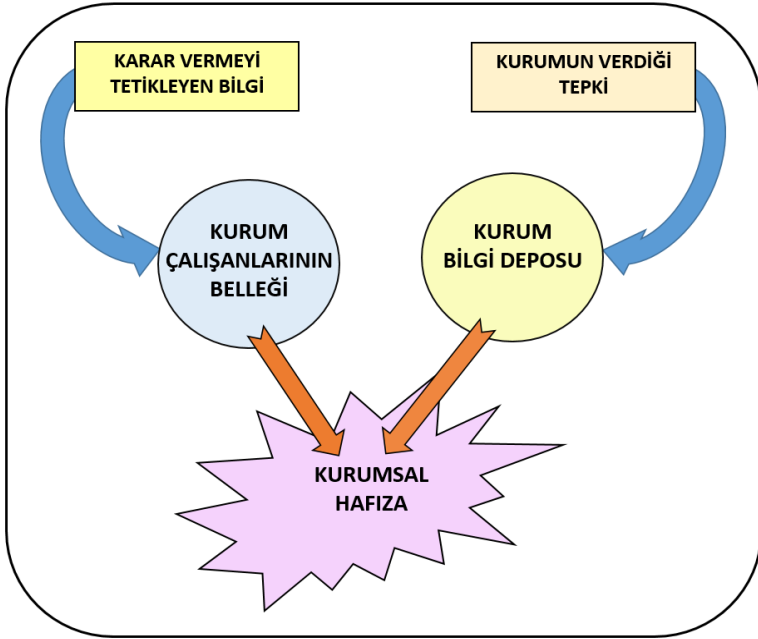


Şekil 61. Bilgi Birikimini Elde Etmek

Bu bilgi birikimi; bireylerde, gruplarda ve kurumsal hafızalarda sabit hale gelmektedir. Kurumsal hafızayı; kurumlar, sürekli ve düzeyli öğrenme ile oluşturmaktadır (Bencsik vd, 2009, s. 1). Kurumsal hafıza; bilgiyi edinme, saklama ve geri getirme sürecidir. Süreç; yeni bilginin kazanımı, tutulan bilginin geri alınmasını içerdiğinden dolayı; zaman, kurumsal hafızaya katılan önemli bir faktördür. Bu nedenle, iyi yapılan bir kurumsal hafıza; yeni durumlara kurumun adaptasyonunu sağlayan, elde tutulan bilgiyi güncellemede ve yeni edinilmiş bilgiyi yorumlamada, sürekli ilerleme gösteren bir işlem döngüsüdür (Şekil 62) (Gong ve Greenwood, 2012, s. 101).



**Şekil 62. Gong ve Greenwood'a (2012) Göre Kurumsal Hafıza İşlem Döngüsü**

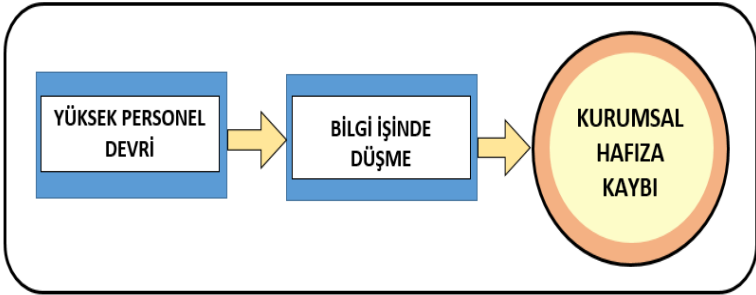


Şekil 63. Akgün vd.'ne (2009) Göre Edinim Süreci

Kurumsal hafızanın ilk ana fonksiyonunu oluşturan, edinim kapsamındaki bilgi, hafıza olarak alınmaktadır. Karar vermeyi tetikleyen bir uyarıcıya dair bilgi, kurum çalışanlarının belleklerinde saklanmaktadır. Kurumun bu uyarıcıya verdiği tepki de depolanmaktadır. Kurumsal kararlar hakkındaki yorumlar ve bunların sonuçları, bir bütün halinde kurumsal hafızayı meydana getirmektedir (Şekil 63) (Akgün vd., 2009, s. 118). Kurumsal hafıza, kurumda paylaşılmış, yorumlamaya imkân sağlayan, olaylara anlam ve yapı kazandıran bilgilerin tümüdür. Kurumsal hafıza, kurumlara uygun olan zihinsel modellerin bir grubudur. Kurumsal hafıza, dünya hakkındaki bilişsel, düzenleyici ve örnek oluşturan yargıları belirlemektedir (Jackson, 2012, s. 119).

Bireysel bilgi, kurumsal hafızanın önemli bir parçasıdır ve her zaman kaybolma riski taşımaktadır. Diğerlerinden öğrenme fırsatları olmadan çalışanlar, düşünel durgunluk tehlikesi altındadırlar. En bilgili çalışanlar, genellikle en az öğrenme fırsatlarının olduğu pozisyonlarda bulunurlar. Bir bireyin mevcut uzmanlığını, yeni veya tamamlayıcı beceriler geliştirmesine yardım etmektense, işlerde o kişiyi tek başına kullanarak, çalışanın öğrenmesi engellenebilir.

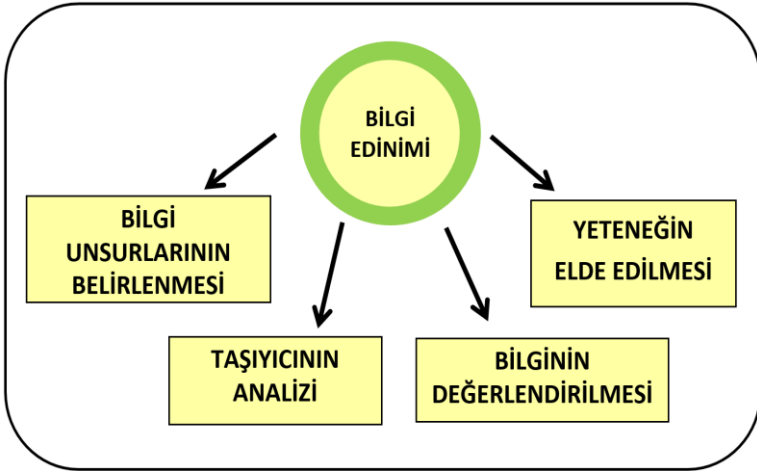
Şirketler, ne öğrenebilir olmalarından çok, neyi biliyorlara dayanarak, projeler için yeni eleman alırlar. Bir hukuk şirketinde takım üyelerinden birinin belirttiği gibi: “Bir uzman geliştiriyorsunuz, kurum bu uzmanı gelecek projelerde kullanıyor ve o kişinin bireysel gelişimi duruyor.”. Personel devri, insanlar ne biliyorlarsa götürdükleri için, kurumsal hafızayı da tehlikeye atar.



**Şekil 64. Personel Devri ve Kurumsal Hafıza**

Bilgi işçileri, en iyi “gönüllüler” olarak düşünülür. Çünkü daha iyi bir fırsat doğduğunda, bilgilerini başka yere uygulayabilirler. Bilgi işinde personel devrinin yüksek olması, örgütlerde kurumsal hafızanın kaybedilmesine neden olur (Şekil 64). Daha iyi bilgiye sahip, daha iyi bireyler, daha iyi fırsatlar bulurlar. Bilgi edinmek amacıyla, kurumlar

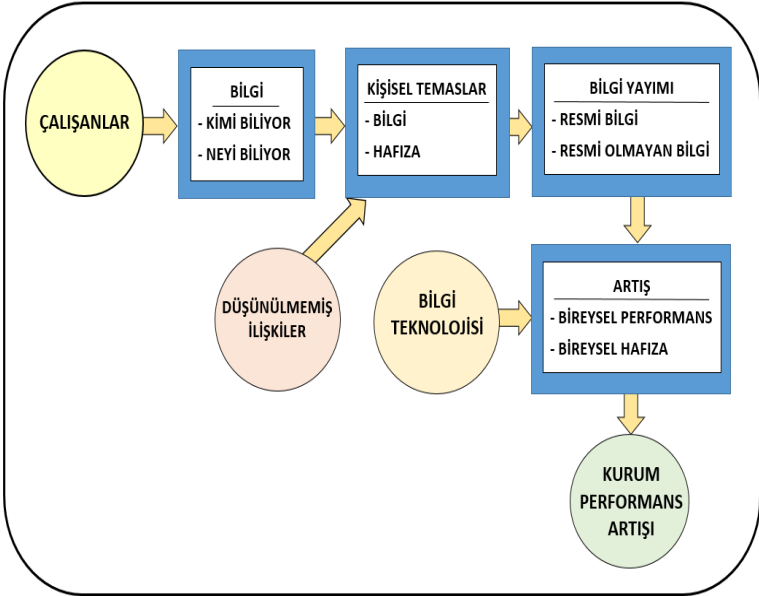
problemlerle sistematik bir şekilde mücadele etmektedir. Kurumlar, uzmanları finansal olarak tazmin etmeye ve onlara yeni iş anlaşmaları sunarlar. Örneğin, bir danışma firması, onları ilgilendiren alanlarda uzmanlıklarını geliştirmek için insanlara para ve zaman tedarik etmektedir (Cross ve Baird, 2000, s. 70-71).



**Şekil 65. Bencsik vd.'ne (2009) Göre Bilgi Edinim Yolları**

Şirketlerin farklı derecelerde uyguladığı bilgi ediniminin, pek çok yolları vardır. Bilginin açığa çıkması; bilgi unsurlarının belirlenmesi, taşıyıcının analizi bilginin değerlendirilmesi kadar, yeteneğin elde edinimi anlamına gelmektedir (Şekil 65) (Bencsik vd, 2009, s. 1). İş yerinde bireysel bilgi çalışanını etkili yapan unsur, kimi ve neyi bildikleridir. Kişisel temaslar, işletme zekâsı ve hafıza içermektedir. Kişisel temaslar hem resmi hem de resmi olmayan bilgiyi yaymaktadır. Sorun, karmaşık bilgi kaynaklarının yönetimidir. Bireysel performans ve insan hafızası genişletilerek, kurum performansı artırılmaktadır.

Bilgi teknolojisinin resmi olmayan bu süreçlere eklenmesi; daha fazla yerde, aramakla, daha hızlı bilgi geri alımı sağlamak yoluyla mümkün olur. Hiç düşünülmemiş ilişkiler keşfetmekle, büyük sayıda çalışan ilişkileri şekillendirilebilir (Şekil 66) (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 23).



**Şekil 66. Hackbarth ve Grover'a (2009) Göre Çalışan İlişkilerinin Şekillendirilmesi**

### **8.8.2. Depolama**

Bilginin açığa çıkmasından sonra, süreci bilginin edinimi takip eder ve sonunda bilginin dönüşümü gelir. Açık bilgi durumu; genellikle resmi sabitleme anlamına gelmektedir. Sözsüz bilgi durumu, bilgiyi paylaşmaya öncelik veren; aletler, resmi olmayan konuşmalar, bilgiyi motive etme paylaşma gibi durumları içermektedir. Biçimlenen bilgi, işleme ve depolama sürecine girer. Bilgi kullanımı, kurum

performansını olumlu yönde artırmaktadır (Bencsik vd, 2009, s. 1). Kurumsal hafıza veya bilgiler, kurumların; neleri bildiği, faaliyetleri ve problemleri çözmeye nasıl karar verdiği konuları olarak tanımlanmıştır. Kurumsal hafıza; belgelerde, veri tabanlarında, kişilerin beyinlerinde, grup adetleri gibi çeşitli şekillerde ve depolarda muhafaza edilmektedir. Kurumsal hafızayı kullanmada karşılaşılan güçlük; kurumdaki bilgi depolarının uygun olmama konusu ve bu depo alanlarının artırılmasında karşılaşılan olumsuzluklardır (Jackson, 2012, s. 118).

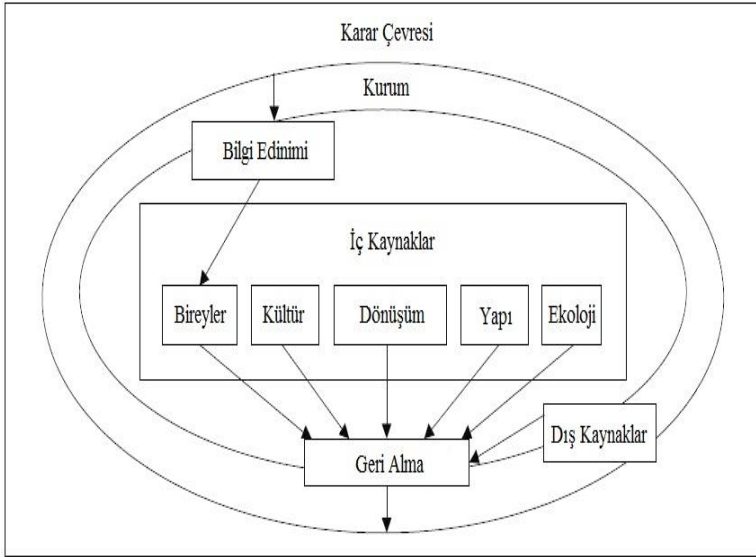
Kurumlar bilgilerini ya dış ya da iç kaynaklardan edinmektedirler. Bilgi edinimi, kendi içinde yeterli değildir. Şirketler, kurum içinde, bilgileri yaymak zorundadırlar. Bu bilgiyi kurumsal hafızada depolamak zorundadır. Kurumun belirlediği, edildiği, geliştirdiği, paylaştığı ve kullandığı bilgi; gelecekte örgütün iş görenlerinin emrinde olacaktır (Bencsik vd, 2009, s. 1). Bilgiyi depolayan ve hafızadan geri alan kurumsal, sosyal ve kişisel rutinler vardır. Bir kurumda, diğerlerinin tecrübelerinden alma, örgütsel öğrenmenin önemli bir işlevidir. Ona katkıda bulunan süreçler; kazanma, koruma, araştırma ve geri almayı içermektedir. Pek çok iş aktivitesi, örgütsel öğrenmeye sahiptir. Öğrenme, takım içerisinde etkili bir şekilde çalışmak veya proje sonrası değerlendirmelerdeki tartışmalar ile ortaya çıkar. Benzer öğrenme süreçleri; bir bütün olarak kuruma bilgi katkısında bulunmak için, çalışanlara olanaklar vererek (tanıma, kendini gerçekleştirme, ödüller) sağlanabilir (Jackson, 2012, s. 119). Kurumlar, çalıştırmak ve uygun bağlamda karar vermeyi desteklemek için, bilgiyi depolar. Kurumlar yeni durumlara adapte olmayı öğrendiklerinden dolayı, bilginin depolanması ve oluşumu süreci çok daha önemlidir. Kurumsal hafıza bilgi sistemi kavramı; kurumların veri tabanı mimarisi içinde,

geçmiş ve günümüz iş süreçlerini, depolaması aracılığıyla hem tarihi bir süreci hem de düşünce sürecini öğrenmeyi yansıtır (Dow vd., 2013, s. 1345).

Walsh ve Ungson'a göre (1991) bireyler, beş “depo bölmesi”nden birini oluşturmaktadır. Çalışanlar, bir kurumdan emekli olduğu zaman; bu işle ilgili bilgi, beceri ve özellikleri yenisiyle değiştirmek, nispeten karmaşık olmayabilir. Ancak tecrübeden kazanılmış kayıp kurumsal bilgiyi, yenisiyle değiştirmek, daha fazla zorluk yaratır (Dunham ve Burt, 2011, s. 852). Walsh ve Ungson (1991); kurumsal hafıza depo yapılarını, bölmeler olarak adlandırmaktadır. Yazarlar, içeriklerin önemini vurgulayarak, nasıl hatırlandığından (bölmeler) farklı olarak, neyin hatırlandığını (kurumsal hafıza içerikleri) göz önüne almaktadırlar.

Walsh ve Ungson'a göre; kurumsal hafızanın yapısını oluşturan bölmeler veya depo bileşenleri (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2; Jennex ve Olfman, 2002, s. 208-209; Karsten, 1999, s. 131-132): Bireyler (çalışanların hafızaları), kurumsal kültür, dönüşüm mekanizmaları (rutinler ve yöntemler), kurumsal yapı (roller ve kurallar), ekoloji (iş yerinin fiziksel yapısı) ve kurum harici kaynaklar (rekabetten, hükümetten, pazarlama organları, kamusal medya, vb.den elde edilmiş kayıtlar) (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2).





**Şekil 67. Walsh ve Ungson'a Göre Kurumsal Hafıza Modeli**

**Kaynak:** Guerrero ve Pino, Understanding Organizational Memory, 2001, s. 2; Walsh ve Ungson, Organizational Memory, 1991, s. 64.

Bunlardan ilk beşi, iç faktörlerdir ve altıncısı dış faktördür. Hackbarth ve Grover bahsedilen yazarların yaklaşımını, yedinci bir unsurla tamamlamıştır. Bu işe bilgisayarlar destekli sistemleri; multimedyanın uygulaması, CAL (Computer Aided Logistics) sistemleri, iletişim ağları vb. içeren bilgi sistemlerini kapsamaktadır (Bencsik vd., 2009, s. 3-4). Stein ve Zwass (1995), "Bilgi sistemleri"; Walsh ve Ungson tarafından tanımlanmış bölmelere eklenmektedir (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2). Olivera (2000); bu depo bölmelerine, bilgi teknolojilerini de eklemiştir (Rensburg, 2011, s. 98). Şekil 67 Walsh ve Ungson tarafından önerilen, kurumsal hafıza yapısını göstermektedir. Şekil 67 gösterildiği gibi, kurumsal hafıza, karar vermeyi destekleme konusunda etken bir şekilde öne çıkmaktadır. Kurumsal hafızanın amacı,

karar verme aşamasında, geçmiş ve gelecekteki durumların karşılaştırılmasının yapılmasıdır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 2).

Kurumsal hafızanın; depo bölmeleri ve bilgiyi işleme kapasiteleriyle, bilgi birikimi akımlarını sağlayan bir mekanizması olduğu ifade edilmektedir. Özellikle, kurumsal hafızada depolanmış olan beş “depo bölmesini”: birey, kültür, dönüşüm, yapı ve ekoloji olarak tanımlamaktadırlar. Bu bölümlerdeki içerikler 6W’ye (5N1K) değinmektedir -kim (Who), ne (What), ne zaman (When), nerede (Where), niçin (Why) ve nasıl (How)- (Tablo 7).

**Tablo 7. Görüşlerin Açıklanması**

<b>Konu</b>	<b>Açıklama</b>
Ne	Faaliyetlere yönelik olarak işlevsel (Procedural) bilginin dışında kalanlar hakkındaki açıklayıcı (Declarative) bilgilerdir. Ne bilgisi; kavramları, fiziksel nesnelere ve durumları içermektedir. Ayrıca bu durumların sınıf ve kategori bilgilerini de içerir.
Nasıl	Faaliyetler ve olaylar hakkındaki bilgidir. Belirli bir durumda gereken faaliyetler hakkındaki bilgiyi içerir. Ayrıca sıralı yapılması gereken faaliyetlerde hangi işlemlerin yapılması gerektiği bilgisini de içerir.
Ne zaman	Yapılan ya da yapılması gereken faaliyetlerin zamanını ve sırasını içeren bilgidir.
Kim	Faaliyeti yapacak olan insan veya makine bilgilerini içerir.
Nerede	İletişim ve giriş-çıkış faaliyetleri için gereken yer bilgisini içerir.
Niçin	Yapılan ya da yapılacak olan faaliyetlere ait nedenler, sebepler, deneysel çalışmalar ve gerekçeleri içerir.

**Kaynak:** Kingston ve Macintosh, Knowledge Management Through Multi-Perspective Modelling: Representing and Distributing Organizational Memory, 2000, s. 122.

Walsh ve Ungson (1991), bireysel hafızanın önemini vurgulamaktadır; çünkü, sadece birey, kültür “niçin” sorusunu en iyi şekilde anlayabilmektedir. Kültürdeki “niçin” sorusunun içeriği, bireysel yorumlarının paylaşımının bir sonucudur. Kurumlar, geçmişin “niçin” sorusunu hatırlamamaktadırlar. Kurumsal yapılar, sadece “kim” ve “ne” sorularından bahsetmektedirler. Ekoloji (örneğin; kurumun fiziksel ortamı) “nerede” sorusunu sınırlar ve “nasıl” sorusunu etkiler (Gong ve Greenwood, 2012, s. 100). Kurumsal hafızayı incelemenin bir yolunun; bireyler, bilgi, kültür, dönüşümler, yapılar ve ekoloji konularına odaklanmak olduğu belirtilmektedir. İnsan zekâsı bilgiyi, bu bölümlerden alır (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22).

Walsh ve Ungson; nasıl hatırlandığından (kurumsal hafızanın depo yapısı, bölmeler), neyin hatırlandığını (kurumsal hafızanın içerikleri) ayırmış ve içeriğin önemini ve önceliğini belirtmiştir. Kurumsal hafızanın, kurumdaki rolü çok önemlidir. Kurumsal hafızanın içerik ve biçimi; ayrı ayrı çalışılmaz. Weick (1979); bir kurum, öğrenmek istiyorsa; kendi hafızasının dağılımını, o hafızanın doğruluğunu ve hafızasının sınırlamaları konularını bilmesi gerekir. Bilgi, bireyin belleğinde paketlenmişse ya da hafızada farklı bir dizi gruplarda saklanmışsa, kurum bundan farklı bir şekilde etkilenmektedir. Kurumda muhafaza edilmiş yorumların kullanımı; kurumsal hafızada o bilginin saklandığı depo yerinden ve ne kadarını kurumun içeri aldığından etkilenmektedir (Karsten, 1999, s. 131-132).

Bireylerin; neden ilişkisini anlamada yaşadıkları duygu karmaşasının sebebi; herhangi bir nedenin muhtemelen deforme olması ve hızlı çürümesinden kaynaklanmasıdır. Bir

karardaki “neden”; bir kişiden diğerine, bir kurumun kültürü olarak geçtikçe, zamanla deforme olacak ve kaybolacaktır.

Kurum kültürü, bir kararın nedenini taşıyabilir. Geçmişten elde edilmiş bu bilgelik, doğru veya yanlış olabilir. Yanlışlık problemi; şirket kültürü için bu problemi düzeltebilmek imkânsız ya da çok zordur. İkincisi, kurumun kültürü; kararını veya yanıtını kim, ne, ne zaman nerede ve nasıl hakkında bilgiyi de yansıtır.

Bireylerin bir kısmının bu tür bilgiyi barındırabileceği fikri, yaklaşık olarak bir yüzyıl süresince sosyal bilimlerde incelenmiştir. Durkheim (1895), “davranmanın ve düşünmenin toplu yollarının, her zaman, çalışanların dışında kalan bir gerçekliğe sahip olduğunu” ifade etmiştir. Durkheim’in öğrencisi Fleck (1938), bu düşünceyi daha da geliştirmiştir. “Biliş, herhangi bir teorik bilincin, bireysel bir süreci değildir.” diye belirtmiştir. Fleck, mevcut bilgi stoğunun, bir bireyi aşması durumu için; bilginin sosyal bir faaliyetin sonucu olduğunu ifade etmiştir. Bilgi stoğunun, “toplular düşünce”de barınmakta olduğunu belirtmiştir. Durkheim’in öğrencilerinden, Halbwachs (1950); “bir adamın kendi geçmişini uyandırmak için; diğerlerinin hatıralarına sıklıkla hitap etmek zorunda” olduğunu açıklamıştır. O hatıraları uyandırmaya yardım eden kişilerin oluşturduğu grubun, “toplular hafıza”ya sahip olduğunu belirtmiştir. Durkheim ve öğrencilerinin ortaya koyduğu; bireylerin oluşturduğu grupların, paylaşma aracılığıyla, herhangi bireyin bilişsel seviyesini aşan bilgiyi tutabilmesi hususu, sosyal bilimlerde üzerine odaklanan bir konudur. Araştırmacılar; toplular harita, toplular hafıza, hiper harita, özneler kümesi, baskın mantık ve anlaşılabilir inanç yapısı açısından, kavramsallaştırılmış paylaşım görüşüne sahiptir. Kurumsal

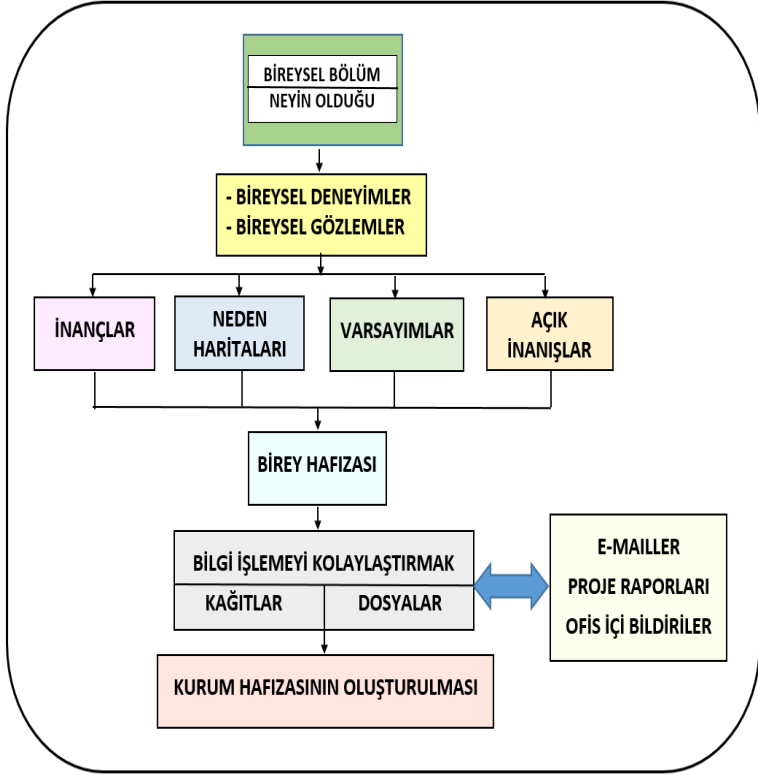
hafızanın oluşması, sadece bireysel seviyede olmamaktadır. Kurumsal hafıza, bir paylaşma süreci olduğu kadar, bir birey ötesi topluluğa uygulanabilmektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 68).

Walsh ve Ungson (1991); kurumsal hafızayı, “mevcut kararları etkileyebilen, bir kurumun tarihinden depolanmış bilgi” olarak tanımlamaktadır (Gong ve Greenwood, 2012, s. 100). Kurumsal hafızanın araçları; kurumsal hafıza süreci (edinme, tutma, araştırma ve koruma) ve edinme araçlarıdır. Morrison (1997); kurumsal hafızayı detaylandıran bir sınıflandırmayı ortaya koymuştur. Walsh ve Ungson (1991); kurumsal hafızanın yapısını (edinme, tutma ve geri alma) geliştirdiler ve kurumlar içerisindeki hafızanın yapısını ve kurumun dışında olan bir kaynağı (bireyler, kültür, dönüşümler, yapılar, ekoloji ve dış arşivler) oluşturan beş depo bölmesinin, varlığını belirttiler. Bunlara, bilgi sistemi bir depo olarak ilave edilebilir. Birçok kurumsal faaliyet, bilgi işlem sistemleri ile yapılmaktadır (Ji ve Salvendy, 2001, s. 129).

Kurumsal hafızanın depo bölmeleri olan; bireysel bölüm, bilgi bölümü, kültür bölümü, dönüşüm bölümü, yapısal bölüm, ekoloji bölümü, dış arşivler, tutulan bilginin özellikleri olmak üzere 8 konuda incelenmektedir.

**(1) Bireysel Bölüm:** Bireylerin, neyin meydana çıkmış olduğu konusunda, kendi hafızaları vardır. Bireylerin gözlemleri; insanların hafıza olarak kullanacağı bir biçimde depolanmaktadır. Kurumsal hafızaya; çalışanların gözlemleri, dahil olmak zorundadır. Elektronik posta mesajları, proje raporları ve ofis içi bildirimleri bunlara birer örnektir

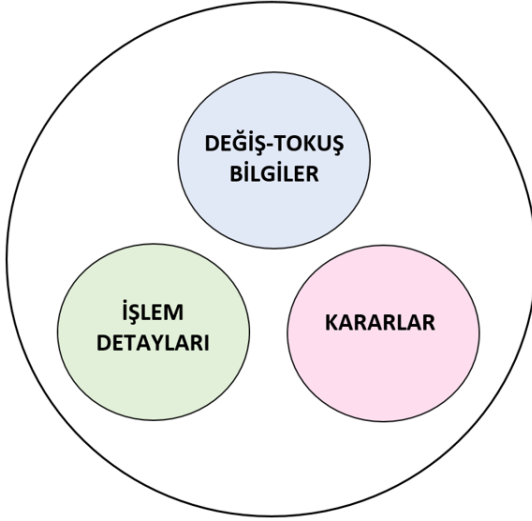
(Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). Kişiler, kurumların içinde, neyin olduğuyla ilgili olarak, kendi hafızaları vardır.



Şekil 68. Kurumsal Hafızada Bireysel Bölüm

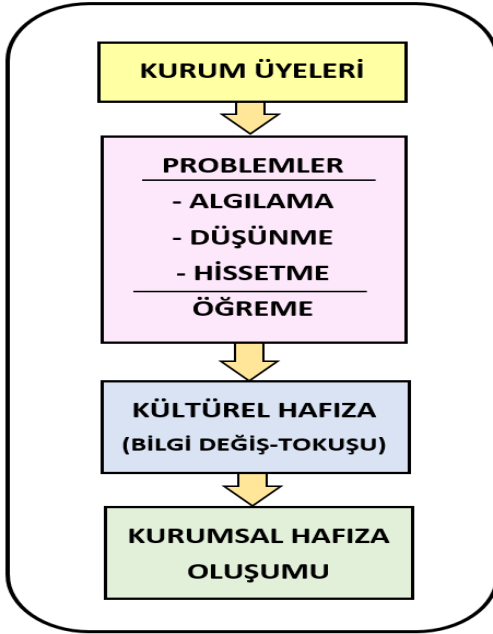
Argyris ve Schön'un (1978), Nystrom ve Starbuck'ın (1984), Sandelands ve Stablein vd.nin (1987) belirttiği gibi, bir kurumdaki bireyler bilgiyi; deneyimleri ve gözlemlerine dayanarak tutmaktadırlar. Bu bilgi, kendi hafıza depolarında veya kendi inanç yapılarında, varsayımlarda, neden haritalarında ve açık inanışlarda tutulmaktadır. Kişiler; kendi kurumlarının hafızasını hatırlamak ve deneyimi açıkça

belirtmek için, bilgileri kendi kapasitelerinde depolamaktadır. Çalışanlar bilgi işlemeyi kolaylaştırmak için bunu kullanmaktadırlar. Kişiler ve kurumlar, hafızalarında kayıtlar ve dosyalar tutarlar (Şekil 68). Huber (1991), March ve Olsen (1975), Simon (1976), Weick (1979) ve Yates (1990); bilgi teknolojilerinin, kurumun hafızasını oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 63).



**Şekil 69. Kurumsal Hafızanın Bilgi Bölümü**

**(2) Bilgi Bölümü:** Bilgi sistemi; bilgi alışverişini sağlayan, karar ve işlem detaylarını oluşturan veri ve bilgileri içermektedir. Bilgi bölümü, kurumsal hafızanın somut olan biçimidir (Şekil 69) (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22).

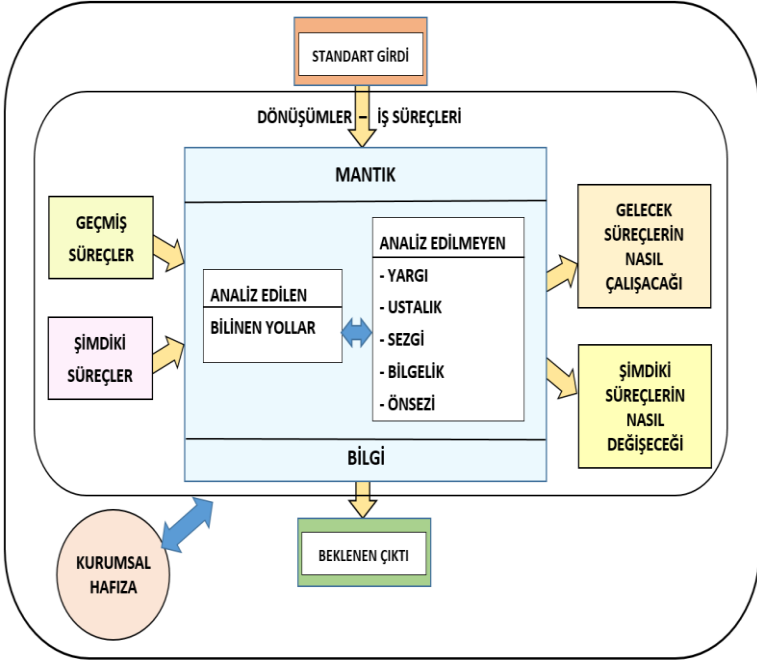


Şekil 70. Kurumsal Hafızanın Kültür Bölümü

**(3) Kültür bölümü:** Kurumsal kültür, gittikçe artan bir ilgi konusudur. Kurumsal kültür; algılamanın, düşünmenin ve kurum içinde üyelere iletilen problemlerle ilgili hissetmenin, öğrenilmiş bir yolu olarak tanımlanmıştır. Kültür, gelecekle yararlı olabilecek, geçmiş deneyimi bünyesinde bulundurmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991, s. 63). Geçmiş tecrübe; gelecekteki faaliyetlerle yüzleşmek için doğrudan bir etkilidir. Kurumdaki bilgi oluşumu, kurumsal kültürü göz önüne almak zorundadır. Kültürel hafızanın değişmesi zordur. Çünkü, kültürel inanışlar süreklidir. Hafızada bilginin hem detay hem de bağlamı kaybedilebilir ya da değiştirilebilir. Kurum kültürü, bilgi değiş-tokuşunun çoğuna yansıtılabilir (Şekil 70) (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22).

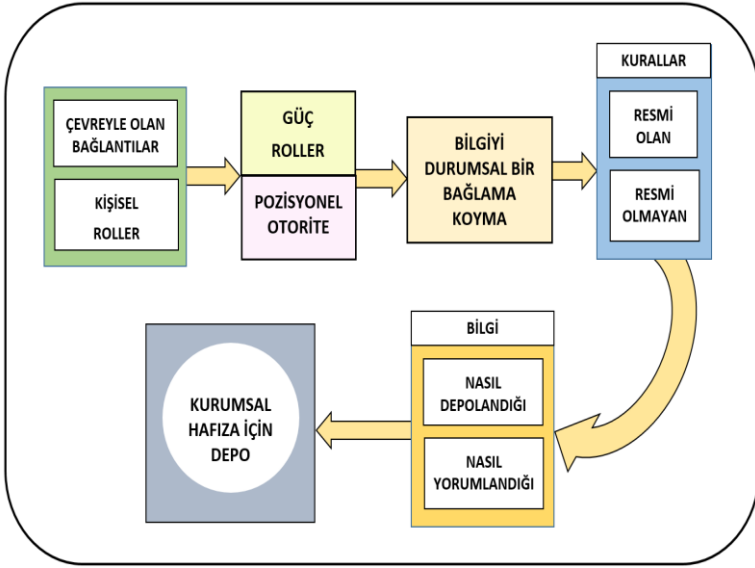


**(4) Dönüşüm Bölümü:** Dönüşümler, kurumdaki iş süreçleridir. Standart bir girdiden, beklenen bir çıktıya doğru tahmin edilebilir bir mantık vardır. Geçmiş ve şimdiki süreçlerin nasıl çalıştığının bilinmesi; gelecek süreçlerin nasıl çalışacağı ve şimdiki süreçlerin nasıl değiştirileceği konusunu etkilemektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). Bilgi, kurumlar içinde meydana gelen pek çok dönüşümlerde gömülüdür. Bir girdinin (bir ham madde, yeni bir eleman veya bir sigorta tazminat talebi olabilir), bir çıktıya (bitmiş bir ürün olarak, bir şirket emektarı veya bir sigorta ödemesi olsun) dönüşümünü sağlayan mantığın olmasıdır. Perrow (1979); dönüşüm sürecinde yapılan araştırma davranışının analiz edilebilirliğinin, teknolojinin doğasını nitelendirdiğini ifade etmiştir. Dönüşüm süreci; analiz edilebilirden, analiz edilemezliğe doğru değişiklik gösterir. Geçmiş bilginin, geri alınımı; şimdiki zamandaki süreçlere kılavuzluk etmektedir. Weick (1979) standart işletme sürecinin (Şekil 71), kurumlarda bütün dönüşümlere uygulanmakta olduğunu belirtmektedir. Standart bir işletme yöntemi, çevreye ilgiyi yapılandırmaktadır. Bunu kısıtlayan etken ise referans çerçevesidir ve süreklilik göstermektedir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65).



Şekil 71. Kurumsal Hafızada Dönüşüm Bölümü

**(5) Yapısal Bölme:** Kurumsal yapılar, çevreye ile bağlantıları ve kişisel rollerdeki etkileri dikkate almak durumundadır. Bireysel roller, kurumsal hafıza için bir depo sağlar. Güç pozisyonları ve otorite; bilginin, nasıl depolandığını veya yorumlandığını etkiler. Bu pozisyonlar, bilgiyi durumsal bir bağlama koymaya yardım eden davranışların, resmi ve resmi olmayan kurallarını oluşturur (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). Bireysel rol davranışlarını ve çevreyle olan bağlantıları, kurumsal yapı dikkate alınmalıdır. Bireysel roller, kurumsal bilginin depolandığı yerlerdir (Şekil 72).

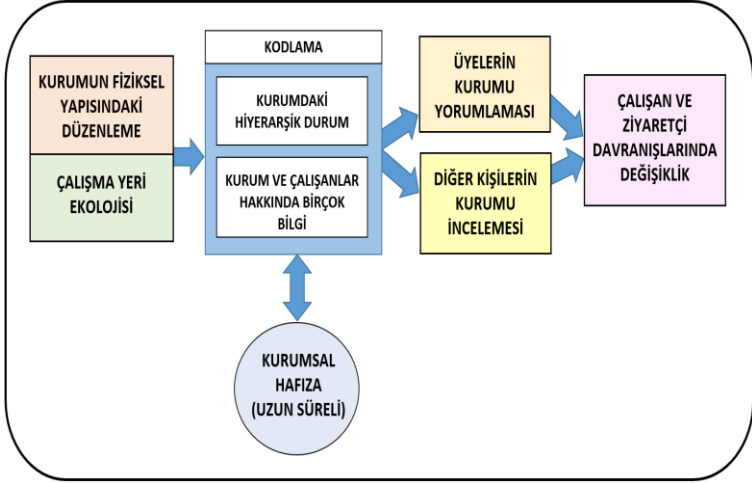


Şekil 72. Kurumsal Hafızanın Yapısal Bölmesi

Bir sosyoloji kavramı olarak roller; toplumsal beklentilere dayanarak, bir toplumdaki belirli pozisyonların etiketlenmesini kapsamaktadır. Bu görüş açısıyla; profesörlerden, politikacılardan, hukukçulardan ve kolluk görevlilerinden, belirli davranışlar beklenir (Walsh ve Ungson, 1991, s. 65).

**(6) Ekoloji Bölümü:** Ekoloji, kurumun fiziksel yapısını ifade etmektedir. Fiziksel düzenleme, kurumun hiyerarşik durumunu temsil etmektedir. Kurum üyelerinin, kurum hakkında nasıl hissettiğini ve kurum harici insanların, belirli bir şirketi nasıl incelediğini de belirlemektedir (Hackbarth ve Grover, 1999, s. 22). Bir kurumun fiziksel yapı ve çalışma yeri ekolojisi kodlanır ve böylece kurum hakkında, birçok bilgi açığa çıkar. Sommer'in (1969) klasik çalışması; fiziksel tasarımın davranışsal temellerini ortaya koymaktadır.

Özellikle fiziksel düzen; bir kurumdaki hiyerarşi durumunu yansıtmaktadır. Çalışma yeri ekolojisi; bir kurum içerisindeki davranışları güçlendirmeye ve pekiştirmeye yardımcı olmaktadır.



**Şekil 73. Kurumsal Hafızanın Ekoloji Bölmesi**

Oldham ve Rotcford (1983), bireylerin kişilerarası deneyimlerinin; kurumun fiziksel düzeninden etkilendiğini ortaya koymuştur. Özellikle, yoğun kalabalık ve karanlık işyerindeki bireyler; yüksek seviyede kişilerarası çatışma yaşar ve arkadaşlık kurmada zayıf olurlar, bu ise düşük seviyedeki bir performansa neden olmaktadır. Ziyaretçilerin bir kuruma ve içindekilere yanıtlarının; ofisin iç tasarımına göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Çalışma ekolojisi; kurum ve onun çalışanları hakkında bilgi tutar (Şekil 73) (Walsh ve Ungson, 1991, s. 66).

Kurumsal hafıza kısa ve uzun süreli hafızayı içerebilir. Bilgi ve bireysel bölüm, kısa süreli olan kurumsal hafızayı içermektedir. Kültürel ve yapısal nitelikler, uzun süreli kurumsal hafızayı içermektedir. Uzun süreli kurumsal hafıza değişimleri ise zordur. Kurumsal hafızada sorun; çalışanlar arasında bilgi transferini kolaylaştıran ilgili veri ve bilgiyi yakalayarak, kurumsal hafıza sistemini oluşturmaktır. Ortaya çıkan kurumsal hafıza sistemi; yönetim işlevlerinin geçmiş bilgilerini ve çevresel etkileri muhafaza edecek ve rekabetçi avantaj sağlayacak olan bilgi birikimini yaratmak için, iletişime yönelik sorunların üstesinden gelebilmeyi başaracaktır (Hackbarth ve Grover, 1999, s.22).



Şekil 74. Kurumsal Hafızada Dış Arşivler

**(7) Dış Arşivler:** Bir kurumun geçmiş bilgisinin tek deposunun, kendisinin olmadığını bilmek önemlidir. Bir bireyin hafızası zayıfladığında, hatırlamaya yardım etmek için diğer bireylere yönelebilir. Bir kurum, onun faaliyetlerini takip eden diğer kurumlarla çevrili durumdadır. Diğer kurumlar, kendiliğinden kurumun hafızasının bir parçası olmamasına rağmen, o kurumun geçmişi hakkında, birçok

bilgiye sahip olurlar (Şekil 74) (Walsh ve Ungson, 1991, s. 66-67).

**(8) Tutulan Bilginin Özellikleri:** Kurumsal hafızanın iç bölmelerin her biri, kurumun hafızasını tutma yeridir. Tablo 8’de bu hafızayı tutma yerleri ve bilgilerin özellikleri gösterilmektedir. Kişilerin, kendi başlarına veya sosyal bir bütünün bir parçası olarak, kurum hakkında bilgiye ve bir kararı tetiklemiş olaylar hakkında, bilgi tutma becerisine de sahiptirler. Kişiler tarafından rol hakkında, bilginin tutulmasında, iki konu önemlidir. İlki, sadece bireyin, bir kurumun tarihi bağlamında bir kararın “nedenini” tam olarak anlamak için, bilişsel yeteneğe sahip olmasıdır. Bu husus neden ile bir etki arasındaki ilişkinin, analitik değerlendirilmesinin yapılması demektir (bir karar dürtüsü ve bir kurumsal yanıt). İş görenlerin, bu yeteneği kullanıp-kullanmadıkları başka bir konudur (Walsh ve Ungson, 1991, s. 67-68).

**Tablo 8. Kurumsal Hafıza Depoları ile Tutulan Bilgilerin Özellikleri**

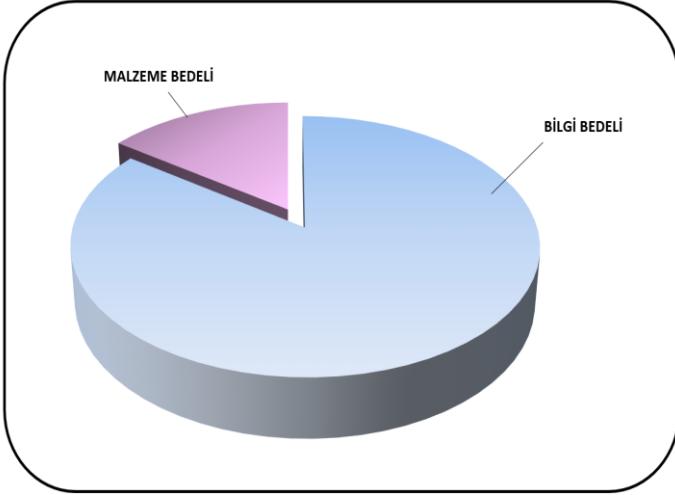
	Kim	Ne	Ne Zaman	Nerede	Neden	Nasıl
<b>Bireyler</b>	S/R	S/R	S/R	S/R	S/R	S/R
<b>Kültür</b>	S/R	S/R	S/R	S/R	S/R	S/R
<b>Dönüşüm</b>	R	R	R	R		R
<b>Yapı</b>	R	R				
<b>Ekoloji</b>				R		R

**Kaynak:** Walsh ve Ungson, Organizational Memory, 1991, s. 67.

**Not:** S = Karar Tetikleyici (Decision Stimulus)

R = Kurumsal Tepki (Organizational Response)

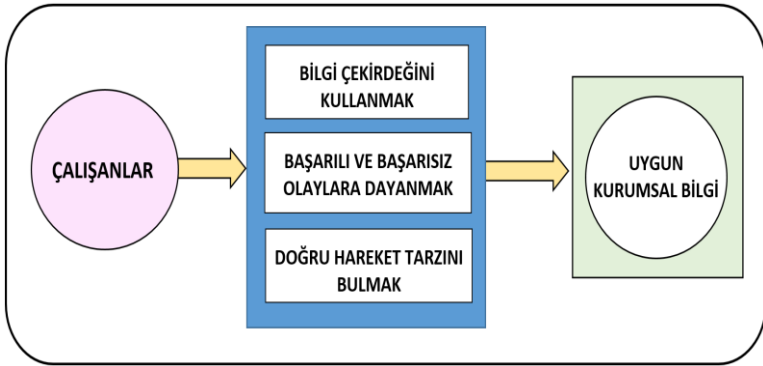
Kurumsal hafıza yazınları, esas olarak, herhangi bir diğer destekleyici görevi ya da üretim sürecinin performansını geliştirmek için, kurumdaki bilgi depolarıyla ilgilendirir. Kurumlar arası performans farklılıkları, belli kurumların; bilgi yaratmada, bilgiyi elinde tutmada ve bilgi kaynaklarını nakletmede daha başarılı olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumlar, aynı zamanda, yeni bilgi üretirken veya var olan bilgiyle yenilikçi ürünleri yaratıcı bir şekilde birleştirirken, şirket sınırları içinde var olan bilgiyi; etkili ve verimli bir şekilde yöneterek, bir değer yaratırlar (Ebbbers ve Wijnberg, 2009, s. 478).



**Şekil 75. Ürün Bedelindeki Oranlar**

### 8.8.3. Tekrar Erişim

Bilgi; “malzemelere” kıyasla, bir ürün bedelinin, yüksek bir oranını oluşturur (Şekil 75). Çalışanların bilgisi, bir şirketin veya kurumun en önemli değerlerinden biridir. Çeşitli yazarlar tarafından sunulduğu gibi, kurumsal hafıza; bilgiyi koruyan bir kaynaktır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1). İşgörenler, bilgi çekirdeğinden yararlanarak, daha önceki olaylara dayanarak, etkin karar vermek için; en uygun kurumsal bilgiyi seçmeleri gerekir (Şekil 76). Karar verme süreci; “tekerleği yeniden icat etmeyi” önlemek zorundadır. Yeni iş süreçlerinin, doğru olduğuna karar vermek durumundadır. Bundan sonra, bilgi çekirdeğinden gelen bilgiyi kullanan teknolojilerden günlük olarak faydalanan çalışanlar ile bu teknoloji arasında bir sinerji oluşur. Bu sinerji; teknoloji ve gereken iş görevleri arasında olan uyumdur (Dow vd., 2013, s. 1346).



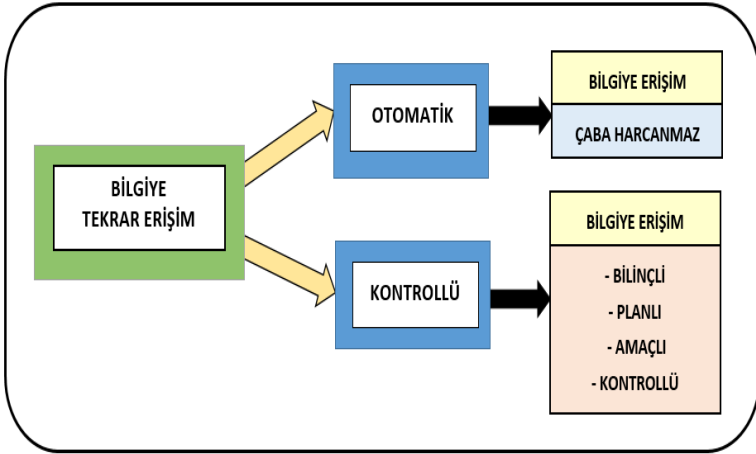
Şekil 76. Kurumsal Hafızanın Kullanılması

Bilgiye tekrar erişim, otomatik veya kontrollü bir şekilde gerçekleşebilir (Şekil 77). Otomatik olarak erişimde, bilgiye herhangi bir çaba harcamadan erişilir. Kontrollü olan



erişimde, geçmiş olaylarla benzerlik kurularak bilgiye; amaçlı, bilinçli, planlı ve kontrollü bir şekilde erişim sağlanır (Akgün vd., 2009, s. 120-121).

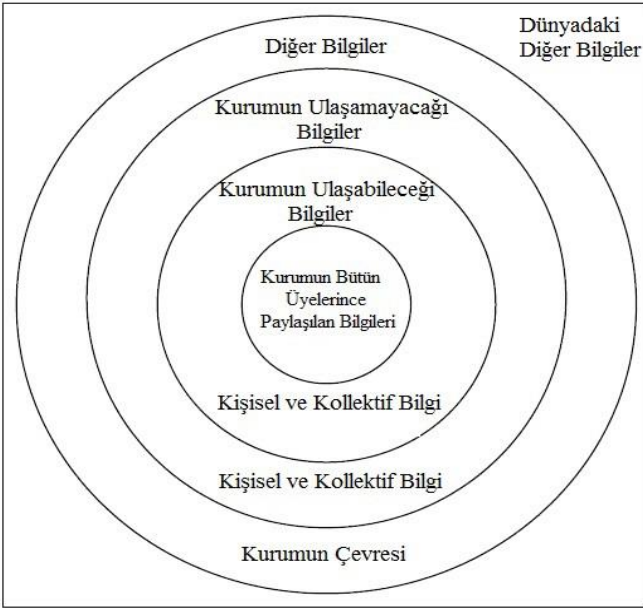
Pautzke, kurum içerisinde erişilebilir veya erişilebilir olmayan katmanlı bir kurumsal hafıza modeli sunmaktadır. Şekil 78, bu modeli belirtmektedir. Merkezdeki ilk iki katman, bütün çalışanlar tarafından paylaşılmış bilgiyi veya kurum için erişilebilir olan bilgiyi içerir. Kurumsal hafızanın başlıca rolü, çalışanlar için erişilebilir ve paylaşılan bilgiyi artırmaktadır (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1).



**Şekil 77. Bilgiye Tekrar Erişim**

Pautzke'nin modeli hakkında yapılmış olan diğer bir gözlem, üçüncü katmanla ilgilidir. Bu katman, kuruma erişilebilir olmayan ama bireylere ait olan bilgidir. Bir kısım bilgi, kurum için hazır hale getirilmek istenir. Lehner ve Maier, bunu yapmanın, üç yolunu önerir (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1):

- (1) Özel bir şey değil: Çalışanlar, kurum için yaptıkları her şeyde, kendi kişisel bilgilerini kullanırlar. Çalışanlar kurumdan ayrıldıkları zaman sorun yaşanır.
- (2) Tartışmalar aracılığıyla çalışanların arasında, bireylerin bilgisi dağıtılır. Bu husus, çalışanların bilgilerini paylaşmaya, istekli olduklarını gösterir.
- (3) Bilgiyi, kurumsallaştır: Çalışanlar, kendi bilgileriyle çalışmalara dahil olurlar. Bu strateji, bazı bilgiler somutlaştırılmadığı için, çok sınırlıdır.



**Şekil 78. Pautzke'nin Örgütsel Bilgi Modeli**

**Kaynak:** Guerrero ve Pino, Understanding Organizational Memory, 2001, s. 2.

İkinci strateji oldukça umut vericidir. Özellikle, tartışmaların olumlu amaçlar için kullanılması gerekir. Mesela Romero vd. (2000), bir kurumsal hafızanın yapımı

için, eş zamanlı olmayan tartışmalar için toplantılar hazırlamayı önermişlerdir. Bu stratejiyi ilgilendiren önemli bir problem, gizliliktir (Guerrero ve Pino, 2001, s. 1).



## KAYNAKÇA

- Ackerman, M. S. ve Halverson C. A., «Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use», Computer Supported Cooperative Work 13: 155–189, 2004.
- Ackerman, M. S. ve Halverson C. A., «Reexamining Organizational Memory», Communications of The Acm, Vol 43, No. I, s. 59-64, January 2000.
- Akgün, A., Keskin, H. ve Günsel, A., «Bilgi Ekonomisi Kapsamında Teknoloji Transferinin Bilgi Transferine Dönüşümüne Dair Bir Literatür Taraması», Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1, Nisan 2005.
- 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), s. 432–451, 2012a.
- Akgün, A.; Keskin, H. ve Günsel, A., «Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler», Eflatun Yayınevi, 1. Basım, Eylül, Ankara, 2009.
- Alvarado, M., Alcántara, R. B. ve Trujillo, A., «Improving the Organisational Memory by Recording Decision Making, Rationale and Team Configuration», Journal of Petroleum Science and Engineering 47, s. 71– 88, 2005.
- Anand, V., Manz, C. ve Glick, W. H., «An Organizational Memory Approach to Information Management», Academy of Management Review, Vol. 23., No. 4, s. 796-809, 1998.
- Bencsik, A. Löre, V. ve Marosi, I., «From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations)», World Academy of Science, Engineering and Technology 56, s. 1-6, 2009.

- Bolman, L. G. ve Deal, T. E., «Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak Yetenek, Tercih ve Liderlik», Çevirenler: Prof. Dr. Ahmet Aypay, Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğren, Seçkin Yayıncılık, Şubat 2013.
- Chang, D. R. ve Cho, H., «Organizational Memory Influences New Product Success», Journal of Business Research 61, s. 13–23, 2008.
- Chang, D. R. ve Cho, H., «Organizational Memory Influences New Product Success», Journal of Business Research 61, s. 13–23, 2008.
- Chang, J., Choi, B. ve Lee, H., «An Organizational Memory for Facilitating Knowledge: An Application to E-Business Architecture», Expert Systems with Applications 26, s. 203–215, 2004.
- Croasdell, D. T., «It's Role in Organizational Memory and Learning», Information Systems Management, s. 8-11, Winter 2001.
- Cross, R. ve Baird, L., «Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory», Sloan Management Review, s. 69-78, Spring 2000.
- Dow, K. E.; Hackbarth, G. ve Wong, J., «Data Architectures for an Organizational Memory Information System», Journal of The American Society for Information Science and Technology, 64(7), s.1345–1356, 2013.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B., «Organizational Memory and Empowerment», Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 5, pp. 851-868, 2011.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B., «Organizational Memory and Empowerment», Journal of Knowledge Management, Vol. 15, No. 5, s. 851-868, 2011.
- Durant, W., «Medeniyetin Temelleri», Çeviren: Nejat Muallimoğlu, Boğaziçi Yayınları, 1978.

- Ebbers, J. ve Wijnberg, N. M., «Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory», *British Journal of Management*, Vol. 20, s. 478–490, 2009.
- Eichenbaum, H., «Declarative Memory: Insights from Cognitive Neurobiology», *Annual Reviews Psychological*, 48, s. 547-572, 1997.
- Feldman, R.M. ve Feldman, S.P., «What Links The Chain: an Essay on Organizational Remembering as Practice», *Organization*, Vol. 13, s. 861-887, 2006.
- Ghetti, S. ve Lee, J., «Children’s Episodic Memory», *Advanced Review*, Volume 2, s. 365-373, July/August 2011.
- Gong, B. ve Greenwood, R. A., «Organizational Memory, Downsizing, and Information Technology: A Theoretical Inquiry», *International Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, Part 1, s. 99-109, Sept 2012.
- Guerrero, L. ve Pino, J. A., «Understanding Organizational Memory», 21st International Conference of the Chilean Computer Science Society, 2001.
- Hackbarth, G. ve Grover, V., «The Knowledge Repository: Organizational Memory Information Systems», *Information Systems Management*, s. 21-30, Summer 1999.
- Harvard Business Review, «Yönetim 2.0», Çeviren: Melis İnan, *Optimist Yayınları*, Mart 2013.
- Hassabis, D. ve Maguire, E. A., «Deconstructing Episodic Memory With Construction», *Trends in Cognitive Sciences*, Vol.11, No.7, 2007.
- Jackson, P., «Transactive Directories of Organizational Memory: Towards a Working Data Model», *Information & Management* 49, s. 118–125, 2012.
- Jennex, M. ve Olfman, L., «Organizational Memory», *Hnadbook on Knowledge Management 1*, Chapter 11, s. 207-234, 2002.
- Jennex, M. ve Olfman, L., «Organizational Memory», *Hnadbook on Knowledge Management 1*, Chapter 11, s. 207-234, 2002.

- Ji, Y. G. ve Salvendy, G., «A Framework for Improving Organizational Learning Through a User-Adaptive Intranet Portal Organizational Memory Information System», *The International Journal of Aviation Psychology*, 11(2), s. 123–148, 2001.
- Karsten, H., «Relationship Between Organizational Form and Organizational Memory: An Investigation in a Professional Service Organization», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 9(2&3), s. 129–150, 1999.
- Karsten, H., «Relationship Between Organizational Form and Organizational Memory: An Investigation in a Professional Service Organization», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 9 (2&3), s. 129–150, 1999.
- Kingston, J. ve Macintosh, A., «Knowledge Management Through Multi-Perspective Modelling: Representing and Distributing Organizational Memory», *Knowledge-Based Systems* 13, s. 121–131, 2000.
- Kyriakopoulos, K. ve Ruyter, K., «Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development», *Journal of Management Studies*, Vol. 41, s. 1469-1498, 2004.
- Lai, M. C.; Huang, H. C.; Lin, L. H. ve Kao, M. C., «Potential of Organizational Memory for Creating Service Performance: A Cross-Level Analysis», *Expert Systems with Applications* 38, s. 10493–10498, 2011.
- Lee, W. L., Lai, M. C., Lin, L. H. ve Huang, H. C., «Value Creation Potential of Individual and Organizational Memory in Health Care Services», *Expert Systems with Applications* 38, s. 10658–10664, 2011.
- Lee, W. L.; Lai, M. C.; Lin, L. H. ve Huang, H. C., «Value Creation Potential of Individual and Organizational Memory in Health Care Services», *Expert Systems with Applications* 38, s. 10658–10664, 2011.



- Lehner, F. ve Maier, R. K., «How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems?», *Information Systems Frontiers* 2:3/4, s. 277-298, 2000.
- 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.
- 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.
- Mert, G., «Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme, Firma Yenilikçiliği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler», Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2017a.
- Mert, G., «Organizasyonlarda Bireysel Hafıza», *Artikel Yayıncılık*, 1. Basım, Ekim, İstanbul, 2017b.
- Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, «İş Etüdü», Çeviren: Zühal Akal, Genişletilmiş ve Düzeltilmiş 3. Basım, Yayın No: 29, Ankara, 1981.
- Moorman, C. ve Miner, A. S., «The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity», *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, s. 91-106, February 1997.
- Murphy, J. B., «Improving Performance by Building Organizational Memory», *Sloan Management Review*, Summer 2000.
- Navarro, J. G. ve Polo, M. T., «Influence of the Open-Mindedness Culture on Organizational Memory: An Empirical Investigation of Spanish SMEs», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, s. 1–18, January 2011.
- Nevo, D. ve Wand, Y., «Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach», *Decision Support Systems* 39, s. 549– 562, 2005.

Nissley, N. ve Casey, A., «The Politics of the Exhibition: Viewing

- Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory», *British Journal of Management*, Vol. 13, S35–S45, 2002.
- Osmay, N., «İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsan Kendisi ve Çevresi», Başkent Yayınevi, 5. Baskı, Nisan 1994.
- 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.
- Özakpınar Y., «Hafıza», Ötüken Neşriyat A.Ş., 3. Basım, İstanbul, 2012
- Paper, D. ve Johnson, J. J., «A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory», *Creativity and Innovation Management*, Volume 6, Number 1, March 1997.
- Popa, A., «Capitalizing The Cognitive Acquis in the Accounting and Financial Area. A Morphology of the Organizational Memory», 21st International DAAAM Symposium, Volume 21, No. 1, ISSN 1726-9679, ISBN 978-3-901509-73-5, 2010.
- Rensburg, M. S., «Using Organizational Memory Directories to Analyze Networks», *Really New Directions in Evaluation*, No: 131, s. 97-102, Fall 2011.
- Rowlinson, M., «Organizational Memory: Narrative Control and Resistance», *Ephemera Theory & Politics in Organization*, ISSN 1473-2866, Volume 10(2): 199-213, 2010.
- Rusaw, A. C., «How Downsizing Affects Organizational Memory in Government: Some Implications for Professional and Organizational Development», *Public Administration Quarterly*, Vol. 28, Issue 4, s. 482-500, Winter 2004.
- Schultz, M. ve Hernes, T., «Powers of the Past: Evoking Organizational Memory in Identity Reconstruction», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1):1-6, August 2010.
- Schwabe, G., «Providing for Organizational Memory in Computer-

- Supported Meetings», *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(2&3), s. 151–169, 1999.
- Shepherd, M. M. ve Martz, B., «Organizational Memory: Three Experiments on the Quality of Information», *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 37: 151–169, ISSN: 0196-9722, 2006.
- Smith, A., «Milletlerin Zenginliği», Çeviren: Haldun Derin, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 9. Basım, Kasım 2014.
- Squire, L. R. ve Zola, S. M., «Episodic Memory, Semantic Memory, and Amnesia», *Hippocampus* 8, s. 205–211, 1998.
- Stein, E. W. ve Zwass, V., «Actualizing Organizational Memory with Information Systems», *Information Systems Research* 6: 2, s. 85-117, June 1995.
- Tulving, E. ve Markowitsch, H. J., «Episodic and Declarative Memory: Role of the Hippocampus», *Hippocampus*, 8, s. 198–204, 1998.
- Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Ankara Üniversitesi Basımevi, 7. Baskı, Ankara, 1983.
- Ullman, M. T. ve Pullman, M. Y., «A Compensatory Role for Declarative Memory in Neurodevelopmental Disorders», *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 51, s. 205–222, 2015.
- Van Stijn, E. ve Wensley, A., «Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems», *Business Process Management* 7: 181–194, 2001.
- 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*, 16, 1: 57-91, 1991.
- Webster's New World Dictionary of The American Language, Collage Edition. The World Publishing, 1964.

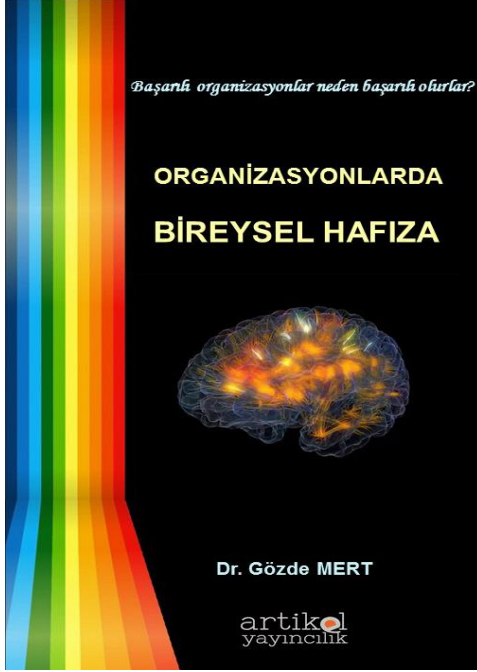








## Yazarın yayımlanmış olan diğer kitapları



### 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 olmadığınız; yaratıcılığınızın, hayal gücünüzün, sahip olduğunuz güçlerin ve hayatınızın her yönünü yenileyen sezgi gücünüzün farkına varacaksınız. Gözlerinizi yeni ve bambaşka bir ufka çevirin ve geleceği görmeye çaba gösterin.*



Dr. GÖZDE MERT



*İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın, uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Halen, kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, yönetici ve uzman olarak görev yapmaktadır. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, felsefe ve iktisat tarihi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları mevcuttur.*

*Her bireyde, her toplumda ve her organizasyonda atak yapılan bir dönemin olduğu, mutlaka görülebilir. Organizasyonlarda, kültürel alt yapının başta olduğu birleşik yapı ve yetenekler, bazı önemli gelişmelerin, fıstırcasına çıkmasını tetikler. Baskılanan, uzun dönemli ve sürekli stresli olan bireylerde, toplumlarda ve organizasyonlarda, gelişmeler anlaşamadığından dolayı bu patlamalar hiç olmaz.*

*Her organizasyon, belli bir sürenin sonrasında olgunlaşır. Olgunlaşmaya giden bu süreçte vahşi ataklar yapabilir, sık sık personel, sistem ve proje değiştirebilir. Organizasyonları yönetenler, gidişatı bozan her şeyi dikkatle tespit edebilmelidir. Başarılı organizasyonların, algıları çok yüksektir, her şeye duyarlıdır ve hiçbir detayı atlamazlar. Bilgi işleme yetenekleri çok daha fazladır.*

*Organizasyonların yaşantısı eğilebilir ve bükülebilir. Faahyetler 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.*

*Dr. GÖZDE MERT*

artikol  
yayıncılık

ISBN 978-605927385-5



9 786059 273855