

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL HAFIZA
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE FİRMA
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

TANER KILIÇ
2003.09.01.035

Danışman: DOÇ.DR. HALİT KESKİN

İstanbul, 2007

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ	II
TABLO LİSTESİ	III
KISALTMALAR	IV
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	3
1.1. Örgüt Kültürün Tanımı	3
1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu	5
1.3. Örgüt Kültürünün Yapısı.....	8
1.3.1. Örgüt Kültürünün Boyutları	8
1.3.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	11
1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri.....	15
1.3.2.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri.....	20
1.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri	26
1.5. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi	31
2. ÖRGÜTSEL HAFIZA KAVRAMI	34
2.1. Örgütsel Hafızanın Tanımı.....	34
2.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri	37
2.3. Örgütsel Hafıza Türleri	38
2.4. Örgütsel Hafıza Sistemleri	44
2.5. Örgütsel Hafızanın Oluşturulması.....	51
2.5.1. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller	52
2.5.2. Örgütsel Hafıza Oluşturma Adımları	54
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL HAFIZA	62
3.1. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Örgütsel Hafızanın Etkisi	62
3.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler.....	66
4. ÖRGÜTSEL HAFIZA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve FIRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	70
4.1. Örgütsel Hafızanın ve Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi	70
4.1.1. Firma Performansı, Boyutları ve Ölçümlenmesi	70
4.1.2. Örgütsel Hafıza ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	76
4.1.3. Örgüt Kültürünün Firma Performansı Üzerindeki Etkisi.....	93
5. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FIRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ – DENEYSEL ÇALIŞMA	102
5.1. Teorik Model.....	103
5.2. Araştırma Metodu	103
5.2.1. Örneklem.....	103
5.2.2. Ölçekler.....	104
5.2.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği	105
5.3. Analiz Sonuçları.....	109
SONUÇ	111
KAYNAKÇA	113
Ekler	119
Ek1: Proje Başarısı Değerlendirme Anketi	119

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Kültürün Temel Düzeyleri	12
Şekil 2 : Örgütsel Kavramların Bilgi ve Örgütsel Hafıza ile İlişkileri.....	45
Şekil 3 : Örgütsel Hafızanın Yapısı	46
Şekil 4 : Bilginin Depolanması	51
Şekil 5 : İnsan Hafızasının Basit Modeli.....	54
Şekil 6 : Örgütsel Hafıza İçin Önerilen Model	56
Şekil 7 : Bilgi Çeşitleri ve Örgütsel Hafıza.....	63
Şekil 8 : Örgütsel Kültürün Kavramsal Modeli	64
Şekil 9 : Direnç ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler	68
Şekil 10 : BSC Aracılığı ile Yönetilen Stratejinin Süreçleri.....	76
Şekil 11 : Örgütsel Hafıza Öğeleri ve Örgüt Performansı ile İlişkisi	78
Şekil 12 : Örgütsel Hafızanın Örgüt Performansına Etkisi.....	80
Şekil 13 : Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Proje Başarısı Üzerine Etkisi.....	103

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler	16
Tablo 2 : Hafıza Taşıyıcıları ve Hafıza Elemanları	41
Tablo 3 : Örgütsel Hafızanın Operasyonel Tanımı ve Modeli.....	42
Tablo 4 : Örgütsel Hafıza Sistemlerinin Etkileyici Fonksiyonları.....	50
Tablo 5 : Hipotezler ve Sonuçları	81
Tablo 6 : Faktör Analizi	106
Tablo 7 : Faktör Analizi	107
Tablo 8 : Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi.....	108
Tablo 9 : Regrasyon Analizleri	109
Tablo 10 : Takım Hafızası ve Proje Performansı İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi	110

KISALTMALAR

- ökç : Örgüt kültürü – Çalışanların oryantasyonu faktörleri
ökmo : Örgüt kültürü – Müşteri Odaklılık faktörleri
öky : Örgüt kültürü – Yenilikçilik faktörleri
öksyk : Örgüt kültürü – Sistematik yönetim ve kontrol faktörleri
ss : Sosyal sorumluluk faktörleri
ph : Prosedürel hafıza faktörleri
dh : Deklaratif hafıza faktörleri
pp : Proje performansı faktörleri
BSC : Balanced Score Card

GİRİŞ

Örgüt kültürü ve örgütsel hafıza kavramları son yıllarda akademisyenlerden ve uygulayıcılardan sürekli artan bir ilgi görmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel hafızanın işletme başarısı üzerindeki etkileri günümüzde gittikçe daha fazla tartışılmaktadır.

Örgütlerin başarısını etkileyen birçok faktör söz konusudur. Bunlardan bir kısmı çevresel faktörler, bir kısmı ise içsel faktörlerdir. Her ne kadar bazı araştırmacılar örgütü çevreleyen makro faktörlerin, örgütün performansını ya da diğer faktörleri örgütün kültüründen daha direkt ve şiddetli bir şekilde etkilediğini ileri sürse de benzer şartlarda faaliyet gösteren, benzer teknolojileri kullanan şirketlerin birbirlerinden farklı davranıp, çok farklı sonuçlara ulaştıkları sıklıkla gözlemlenen bir gerçektir (Meek, 1988:453).

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan her türlü örgüt başarılı olmak ve hedeflerine ulaşabilmek için işbirliğine, yaratılan takım ruhuna, paylaşılan ortak değerlere yani kısaca bir kültüre gereksinim duyar. Başarılı şirketlerin hemen hepsinde işlevsel, hedef alınan pazara yönelik ve güçlü bir örgüt kültürünün yerleştiği görülür.

Örgüt kültürü, her örgüt için oldukça ayırt edici bir özelliktir ve stratejik yönetim yaklaşımında en yaygın ve kritik faktörlerden biri olarak tanımlanır. Örgüt kültürü, açık bir şekilde örgütün gitmek istediği yönü, örgütün bir varlığı olarak belirler.

Yapılan işin doğası, geçmişi veya örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, örgütsel kültürü oluşturmak için sarf edilecek efor değişkenlik göstermektedir. Pek çok örgüt değişen rekabet koşullarına ayak uydurmak için örgüt kültürlerinde değişimin gerekliliğini fark etmektedir. Ancak mükemmel örgüt kültürü modelini bulmak ve uygulamak pek kolay değildir. Başarılı örgütlerdeki kültürün pek çok farklı etkileri vardır (Chin,2002:4).

Günümüz bilgi tabanlı ekonomisinde, bilgi örgütler için çok önemli bir değer olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin oluşturulması, saklanması ve verimli yönetilmesi başarılı bir örgütün anahtar faktörleridir. Örgüt tarafından oluşturulan bu bilginin

tamamı örgütün hafızası olarak tanımlanır. Örgütsel hafıza, örgütteki bilgi ve tecrübenin saklandığı ana merkezidir (Zhang, Tian ve Qi, 2004:2).

Örgütsel etkinlik üzerinde önemli bir rol oynamakta olan örgütsel hafıza; örgütlerin geçmiş enformasyonu toplayarak gelecek faaliyetlere aktarma yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. Bu rolü nedeniyle örgütsel hafıza konusu pek çok disiplinden araştırmacının ilgisini çekmektedir. Örgütsel hafıza ile sinerji yaratan enformasyon teknolojilerinin gelişimi ve yaygınlaşması ile birlikte, enformasyon teknolojileri ile örgütsel hafıza mekanizması arasındaki ilişki de öne çıkmaktadır (Akgün, Kesin ve Günsel, 2005:2).

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve örgüt performansına olan etkilerini deneysel bir çalışma ile incelemektir. Bu kapsamda örgüt kültürü ve örgütsel hafıza kavramları teorik olarak açıklanmış ve aralarındaki ilişkiler irdelenmiştir. Örgüt kültürünün ve örgütsel hafızanın firma performansı üzerindeki etkileri yapılan diğer çalışmalar referans gösterilerek açıklanmaya çalışılmış ve sonucunda geliştirilecek olan model ve hipotezler deneysel bir çalışma ile test edilerek ortaya konmuştur.

Bu kapsamda ilk bölümde örgüt kültürü kavramı ele alınarak, kültürün tanımı, kültürün oluşumu, boyutları, ifade biçimleri ve işlevleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel hafıza kavramı açıklanmış, hafızanın öğeleri, hafıza türleri, hafıza sistemleri ve örgütsel hafızanın oluşturulma aşamaları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde örgütsel hafıza ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler irdelenmiş, bu iki olgunun birbirini ve örgütleri nasıl etkilediği üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde firma performansı kavramı açıklanmış ve örgütsel hafıza ve örgüt kültürünün firma performansı üzerinde ne gibi etkiler yarattıkları literatüre dayanarak açıklanmıştır. Son bölümde de Türkiye’de yazılım firmaları üzerinde yapılan bir araştırma ile örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve proje performansı ve dolayısıyla firma performansı üzerindeki etkileri deneysel bir çalışma ile ortaya konmuştur.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1. Örgüt Kültürün Tanımı

Kültür, grup bir dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği şeylerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreçtir (Schein,1992:236).

Örgüt kültürü, bir dizi insanın zaman içinde geliştirdikleri grup normları ya da geleneksel davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu grup normları, bir grupta tekrar tekrar görülen davranış modelleri olmaktan öte, herkesin farkına varmadan teşvik ettiği eylemlerdir (Terzi, 2000:8).

Örgüt kültürü, temel değerlerin, inanışların ve örgütsel kabullerin paylaşılan modelinden oluşmaktadır ve örgüt kültürünün, örgütün performansına ciddi katkıları olduğu geniş kitleler tarafından kabul edilmektedir (Chin,2002:4).

Örgüt kültürü kavramı, işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü kavramı ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürünü araştıran yazar ve araştırmacılar örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Rue ve Beyers örgüt kültürünü örgüt içerisinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın, dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna dair ortak standartlar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır. Yine Weinrich ve Koontz örgüt kültürünü bir örgüte ilişkin paylaşılmış inanç ve değerler, genel davranış kalıpları olarak ifade etmişlerdir (Bakan, 2004: 17).

Gonzales'e göre kültür, insanların fikirlerini düzene koymak, beraberinde yorumlamak, kararlar alabilmek ve neticede hareketlerine yol göstermek için kullandıkları sembol ve anlamlar bütünüdür. İşin nasıl yapıldığı ve insanların birbiriyle nasıl ilişki kurduğu konusunda paylaşılan varsayımların kültürün içinde yer aldığı doğal

olarak kabul edilir. Kùltür, belli bir grubun işte davranışlarını öğrenmek üzere icat ettikleri, keşfettikleri ve geliştirdikleri paylaşımların modelleridir. Örgüt içindeki motivasyonu, tatmini ve morali doğrudan etkilediği için kùltür önemlidir (Çetin, 2004:18).

Kùltür kavramının kökleri eskiye dayanmakta olup sosyal bilimcilerin tarihi kadar eski bir kavramdır. Oysa örgüt kùltürü kavramı ilk kez 1979 yılında, Pettigrew'in Administrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kùltürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile akademik alan yazısına girmiş ve örgüt kùltürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir (Bakan, 2004:21).

Kùltür kavramının örgütsel davranışı anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek açılarından kullanılmaya başlanmasının nedenleri olarak yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıkların göz önüne alınması zorunluluğu, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan başarısının arkasındaki sebepleri anlamaya dönük bir ilginin ortaya çıkışı şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000:20).

Kùltür, antropolojiden örgütsel alan yazısına geçmiş bir kavramdır. Bu kavramın antropolojide herkes tarafından kabul edilen bir tanımı yapılamadığından örgütsel araştırmalarda da örgütsel kùltür için farklı görüş ve tanımlamalar yapılmaktadır. Bu farklılığın örgüt kùltürüne farklı bakış açılarından kaynaklandığı söylenebilir. Örgüt kùltürü yaklaşımlarından rasyonalist, sembolik ve işlevselci yaklaşımın bakış açıları şöyledir.

Rasyonalist görüş, örgütsel kùltürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kùltür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayıltılar, beklentiler, tutumlar ve belirli bir grubun birlikte ördüğü normlar oluşmaktadır. (Kilmann, 1988:2)

Örgütsel kùltür tartışmalarından ikinci önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kùltürün nasıl meydana geldiği, yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri yerine getirmek suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu yaklaşımda örgütsel kùltüre örgüt yaşamına olan katkıları

açısından bakılır. Edgar Schein'in örgüt kültürüne getirdiği işlevselci yaklaşım, değerler ve özellikle de varsayımlar üzerine odaklanır (Emerson,1994:22).

Schein'a göre kültür belirli bir grubun dış uyum ve entegrasyon sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerli sayılabilecek kadar iyi işleyen, dolayısıyla yeni üyelere bu sorunlarla ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetme biçimi olarak öğretilebilecek paylaşılan temel tavırlar örüntüsüdür.

Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür, semboller olarak örüntülenmiş anlamlar seti, paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır (Schultz,1994:271).

Smircich örgüt kültürünü semboller merkezli olarak anlamlandırmamız gerektiğini, kültürün insanların etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya semboller bulabileceğimizi ileri sürmektedir (Terzi, 2000:21-23).

Örgüt kültürü, bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Bir başka tanım da şu şekilde yapılabilir: Örgüt kültürü , örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar,değerler ve normların bütünüdür (Bakan, 2004:20).

1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha

önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.

Schein (1983)'a göre bir kültürün biçimlenme süreci kurucu bir grubun etkisiyle başlar, her örgütün tarihinde bu oluşum bir dereceye kadar farklı olabilir fakat izlediği temel aşamalar aynıdır ve bu dört aşamada izlenir.

1- Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir

2- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.

3- Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.

4- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer işgörenler işlevlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar (Schein,1983:13-28).

Örgüt kültürünün oluşumundaki aşamaları Gagliardi (1986) dörde ayırmaktadır.

▪ Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.

▪ İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılacaktır.

- Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.

- Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır (Gagliardi,1986: 117-134).

Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre unsurlarının değişen oranlarda etkisiyle oluşur. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Bakan, 2004:25).

İç Çevre Faktörleri

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler
- Kurucular ve sahipler: Kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri
 - Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı
 - Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi
 - Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi
 - Alt kültürler
 - Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı
 - Risk Toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları
 - Koordinasyon: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
 - Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi
 - Kontrol: İşgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni

- Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları
- Ödül Sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı derecelerine göre adil biçimde dağılımı
- Çalışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi
- İletişim kalıpları: Bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri

Dış Çevre Faktörleri

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri
- İçinde bulunulan sektörün yapısı
- Devlet ve yasalar
- Tüketiciler
- Rakipler

Yukarıda sayılanlar dışında örgütle iletişimde bulunulan her türlü dış unsur, örgüt kültürünü etkileyen dış çevreyi oluşturur. Açık sistem olan ve çevresiyle ilişkiye giren örgüt, çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebileceği gibi, çevreyi kültürel değerler açısından etkileyebilecektir. Dinamik bir örgüt sürekli olarak değişir. Bunun esas nedeni çevresinde devamlı bir değişimin yaşanması ve farklı unsurların bulunmasıdır. Yani çevresel değişkenler ya örgütü etkiler ya da örgütten etkilenir (Bakan, 2004:28-29).

1.3. Örgüt Kültürünün Yapısı

1.3.1. Örgüt Kültürünün Boyutları

Schein tarafından geliştirilen model kültür bilmecesinin parçalarını yerine koymamıza yardım eder. Schein (1985)'in modeline göre kültür üç seviyede tanımlanır (Çetin, 2004:26-28).

Davranışlar ve gözlemlenebilir özellikler şunlardır:

- 1- Sözel özellikler (ayin ve törenler)
 - Fiziksel özellikler (teknoloji, sanat gibi)
- 2- İnançlar ve değerler
- 3- Temel varsayımlar

Davranış ve gözlemlenebilir özellikler, inançlar, değerler ifade edilebilirken anlamları kolayca kavranamayabilir. Davranış veya inançların ne anlam ifade ettiği açıkça ortaya konmalıdır. Hofstede kültürün şu dört boyutunu ileri sürer: (Furnham ve Gunther, 1993:79-80)

- **Güç mesafesi:** Yüksek “Güç Mesafesi”ne sahip olan örgütlerde bireyler üstlerinin emirlerini körü körüne yerine getirirler. Birçok toplumda alt düzey çalışanlar emirleri prosedürün bir parçası olarak görür ve yerine getirirler. Yüksek Güç Mesafeli örgütlerde üst düzey çalışanlarda bile bu tutum bulgulanmıştır

- **Belirsizlikten kaçınma:** İnsanlar belirsiz durumlardan tehdit edildiklerini hissederler ve bundan kaçınmak için inançlar ve örgütler yaratırlar. “Belirsizlikten Kaçınma”nın yüksek olduğu toplumlarda organizasyonel aktiviteler yapılandırılması, yazılı kuralların olması, önemlidir; yöneticiler risk almak istemezler, iş gücü devir sayısı düşüktür, çalışanlar arasında başarılı olma isteği zayıftır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, organizasyonel yapılanma daha esnektir, yazılı kurallar daha azdır, yöneticiler risk almaktan kaçınmazlar, çalışanlar arasında devir oranı yüksektir ve çalışanlar çok başarılı olmak için fazlaca hırslıdırlar. Ayrıca organizasyonlar çalışanın inisiyatifini kullanmasını desteklerler.

- **Bireysellik/İşbirliği:** Hofstede, “Bireysellik” boyutuyla ilgili kültürel farklılığı iki kutuplu olarak ölçmüştür. Bir uçta bireysellik diğer uçta ise toplulukçuluk yer almaktadır. Toplulukçuluk bir diğer adıyla kolektivizm bir gruba ya da bir topluluğa sıkı sıkıya bağlı olarak kolektif eğilimler göstermektedir. Bireysellik ise bireysel değerlerin daha çok ön planda olduğu bir kültürdür.

▪ **Dişilik:** İçerisinde topluma ait egemen değerler olan başarı, para ve servet gibi ifadeleri içerir. Ayrıca topluma ait egemen değerlerin diğerleriyle ilgilenme ve hayatın kalitesi ile ilgili olan durumu da belirtir. Erkek kültür de benzer Şekilde dişi kültürle kutuplaşarak dağılım göstermektedir. Bir toplumda başarı, para ve atılganlık gibi Şeyler n planda ise o toplum erkeksi kültüre sahiptir. Diğerleri için kaygılanma ve hayat kalitesi gibi Şeyler n planda ise o toplumda dişi kültür hakimdir.

Batelaan (1993)'a göre, her sosyal örgüt ya da kültürel elemanın dört değişkeni vardır:

- **Paylaşımcılık:** Kaç tane insan belli kültürel karakteri paylaşıyor?
- **Derinlik:** İnsanlar belli kültürel karakterleri nasıl kuvvetli Şekilde benimserler?
- **İçerik:** Belli kültürel karakterin içerdiği anlam nedir?
- **Soyutlama derecesi:** Belli kültürel karakter ya da başka bir deyişle örgütsel kültür ve bunun örgüt içindeki pozisyonu farklı değişkenlerle belirlenir. Bu değişkenler örgütün kültürel profilini oluştururlar.
 - Ortalama paylaşımcılık
 - Ortalama derinlik
 - Ayrıntı
 - Ortalama soyutlama derecesi
 - Fark
 - Genişlik

Hampden-Turner (1990) kültürün on iki karakterini Şöyle sıralamıştır (Furnham ve Gunther, 1993:72):

- Bireyler kültürü birleştirir.
- Kültür mükemmelin dllendiricisi olabilir.
- Kültür tasdikler (doğrulamalar) bütünüdür.
- Kültürel onaylamalar kendi kendilerini icra etme eğilimindedir.
- Kültürler anlamlıdır ve tutarlı bakış açıları vardır.
- Kültürler, üyelerini devamlılık ve özdeşlik (kimlik) ile sağlarlar.
- Kültür, karşılıklı değerler arasında bir durumdur.

- Birleşik kültür bir siberetik sistemdir.
- Kùltürler bir modeldir.
- Kùltürler az ya da çok birbirine bağlıdır ve birbirinden etkilenirler.
- Sadece kùltürler öğrenebilir.

1.3.2. Örgüt Kùltürünün Öğeleri

Örgüt kùltürünün temel öğelerinin neler olduğu konusunda örgüt kùltürü ile ilgili alan yazın incelendiğinde kùltür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu gör÷lmektedir.

Pettrigrew, örgüt kùltürünün öğelerini, semboller, ritüeller, dil, inançlar ve mitler olarak açıklamaktadır.

Trice ve Beyer örgüt kùltürünün öğelerini, değerler ve normlardan oluşan bir anlamlar şebekesi ve bu anlamlar şebekesinin örgüt üyelerine aktarılma şekilleri olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Terzi,2000:37).

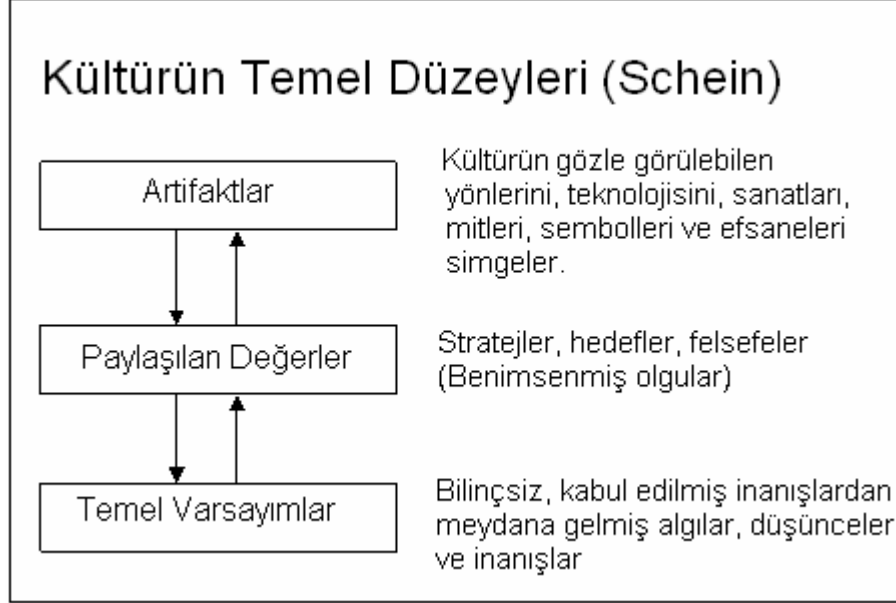
Kono (1990:9-19)'ya göre örgüt kùltürü:

- Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler
- Örgüt üyelerinin karar alma yöntemleri ve düşünme şekilleri
- Açık davranış örüntüleri

olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır.

Schein(1992)'a göre kültürün üç temel düzeyi vardır.

Şekil 1 : Kültürün Temel Düzeyleri



Kaynak: Schein 1992:321-333

1- **Artifaktlar:** Artifaktlar (Gözlemlenebilen kültür) daha çok kültürün gözle görülebilen yönlerini, teknolojisini, sanatları, mitleri, sembolleri ve efsaneleri; yani görülebilen veya duyulabilen davranış örüntülerini içerir.

2- **Değerler:** Temel değerler ya da paylaşılan değerler insanların bir araya gelmesinde kritik bir rol oynamakla beraber kültüre mensup çalışanlar için kuvvetli bir motivasyon mekanizması sağlar. Örgüt için farklılığın daha yüksek seviyelerini ifade eder.

3- **Temel Varsayımlar:** Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, gerçekler, insan eylemlerinin anlamı ve insan ilişkilerinin doğasına dair temel olarak paylaştıkları inançlardır. Bu varsayımların çeşitli türleri vardır:

- Kanıksanmış
- Görülmeyen
- Tahmin Edilen
- Çevreye İlişkin
- Gerçeğin, zamanın ve mekanın doğasına ilişkin

- İnsanın doğasına ilişkin
- İnsan faaliyetlerinin doğasına ilişkin
- İnsan ilişkilerinin doğasına ilişkin

Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, sanatsal yaratılar, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi grubun gözlemlenebilen unsurlarıdır. Kültürün bu aşamasında en önemli nokta artifaktların gözlemlenebilmesinin kolay deşifre edilmesinin zorluğudur.

Kültürel artifaktlar, işgörenlerin birbiriyle ve fiziksel çevreleriyle etkileşimlerinde aracılık ederler.

Dyer, artifaktları sözlü, davranışsal ve fiziksel artifaktlar olarak üçe ayırmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikayeler ve dil sözlü artifaktları, ritüel ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal artifaktları, teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan iş elbiseleri gibi unsurlar da fiziksel artifaktları oluşturmaktadır.

Değerler: Bütün grupların öğrenme süreci son tahlilde birisinin orijinal fikirlerini içerir. Bir grup bir sorunla karşı karşıya kaldığında ilk çözüm önerisi bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki varsayımları yansıtır. Bu bireyler daha sonra lider veya kurucu olarak probleme yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkileyen kimselerdir. Grup henüz bir grup olarak yeni probleme karşılık verecek ortak bir eylemi yüklenmedikleri için ortak bir bilgiyi de paylaşmamaktadırlar.

Önerinin grup tarafından değer olarak algılanabilmesi için yönetici tarafından grubun ikna edilmesi ve başarının paylaşılması gerekir. Bu süreç sonucunda öneri bilişsel dönüşüm sürecine girerek paylaşılmış değer aşamasına ulaşır.

Temel Varsayımlar: Bir problem için sunulan çözüm başarıya ulaşıp sürekli tekrarlandığında kanıksanır. Bir değer ve bir tahminle desteklendiğinde aşama aşama gerçekleşmiş gibi kabul edilir. Gerçekmiş gibi görülen varsayım bize dünyanın bu şekilde işlediğini anlatır. Temel varsayımlar seti olarak kültür, farkı durumlardaki

eylemlerimizi, bizim için anlamlı olan şeyleri, olaylara nasıl duygusal tepki göstereceğimizi ifade eder. Ayrıca varsayımlar, bir grubun üyelerine düşünme, hissetme, yargılama ve ilişkilerinde temel bir algı dayanağı oluşturmaktadır.

Bir kültürel varsayım, örgüt içinde o kadar tutarlı bir biçimde kanıksanmış olabilir ki kimse onu çiğnemeye cesaret edemez. Çünkü varsayımlar, örgütsel sorun çözme süreci içerisinde başarısı kanıtlanmış yöntemler olduklarından zaman içerisinde işgörenlerin “sorgulama” alanından çekilerek bilinçaltına yerleşirler (Terzi, 2000:37-42).

Yeni gelişmekte olan bir modelde ise örgüt kültürü dinamik olarak tanımlanmaktadır, bunun sebebi de varsayımların, değerlerin, artifaktların ve sembollerin dört kültürel süreçte etkileşmesidir.

1. Ortaya koyma: Kültürel varsayımlar, örgüt elemanlarının kavrama, algılama ve duygularında ortaya çıkar.

2. Gerçekleştirme: Algılamalar, kavramalar ve duygular, somut artifaktlara dönüştürülür. Artifaktlar, adetler, törenler, mitler ve hikayeleri içerir

3. Sembolizasyon: Belirli artifaktlar özel sembolik önemler kazanır.

4. Yorumlama: Sembolizasyon sürecinin anlamı örgütün içindeki ve dışındaki kişiler tarafında belirlenir (Gordon, 1996:471).

Bir örgütte örgüt üyeleri tarafından algılanan varsayımları örgüt üyelerinin dünyayı algılama, anlamlandırma ve değerlendirme biçimleri olarak ifade edebiliriz.

Örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri olarak ayırmak mümkün.

Örgütsel kültürün esas öğelerini değerler, inançlar ve normlar olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle kültürün görülebilen yüzünü; ritüeller, törenler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edebiliriz.

1.3.2.1. Örgüt Kültürünün Esas Öğeleri

Değerler

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir.

Değerler, başarı için önemli olduğunda inanılan performans standartları, müşteri ve işgörene nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır. (Terzi, 2000:42)

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir (Gordon, 1996:472-473).

Hofstede, değerleri belirli bir durumu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak tanımlarken değerleri kültürün yapıtaşları olarak nitelendirmektedir.

Örgüt kültürünü tümüyle tanımlayabilmek için örgüt kültürünün derinliklerindeki paylaşılmış değerlere kadar gitmek gereklidir. Paylaşılmış değerler Schermerhorn 'a göre şu işlevleri icra eder.

1. Belirli bir değeri olan olağan eylemlerin önemli eylemlere dönüşmesine yardım eder.
2. Örgütü toplumun etkili değerlerine bağlar
3. Ayırt edici bir rekabet avantajı sağlar.

Paylaşılmış değerlerden kasıt, örgüt için neyin önemli olduğudur. Değerler işgörenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan

ölçütlerin kaynağıdır. Değerler örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirler (Terzi, 2000:42-43).

İşletme sahipleri ve çalışanları tarafından paylaşılan ve kabul edilen temel değerler örgüt kültürünün paydasını oluşturur. Herkese ortak çalışma sonucu ulaşabilecekleri hedefleri gösterir, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin temel noktalarını ortaya koyar ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarına bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir (Bakan, 2004:37).

Deal ve Kennedy (2004)'e göre değerler çalışanlar için somut bir terimi ifade eder. “Bunu yaparsanız başarılı olursunuz “ şeklinde örgütte başarı standartları oluşturur. Aşağıdaki tabloda ticari örgütlerde, seçilmiş bazı inanç ve değerler gösterilmektedir (Bakan, 2004:38).

Tablo 1 : Ticari Örgütlerde Görülen Bazı İnanç ve Değerler

İnanç / Değer	Açıklama
Uyum	Yeni dürtülere cevap vermek için değişebilmek
Otonomi	Bağımsız çalışabilme
İşbirliği	Başkan ile iyi çalışabilme
Yaratıcılık	Yeni fikirler üretebilmek için gelişimci yaklaşımı geliştirmek
Dürüstlük	İş aktivitelerinde açık, samimi ve etik olmak
Akılcılık	Analitik ve mantıklı olmak

Kaynak : Bakan, 2004:38

Değerler, bir örgüt içerisinde neyin arzu edildiği ile ilgili paylaşılmış görüşler olduğundan örgüt kültürünün altındaki varsayımları yansıtırlar. Değerler aynı zamanda işgörenlerin örgüt içerisinde başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar ve örgütün temel karakterini belirleyen özellikleri yansıtır.

Örgüt içerisindeki değerler sistemi işlevsel(fonksiyonalist) ve seçkinci (elitist) olarak iki şekilde oluşabilir.

İşlevsel değerler, işgörenlerin eylemlerini yürütme biçimlerini kapsar. Bu değerler özellikle amaçlarda ve bu amaçlara odaklanmış işlevlerde ve uygulama biçimlerinde görülür. Bu değerler, işgörenlerin davranışlarına yol gösterici işlevlere sahiptirler. Çünkü bu değerler, amaçların başarılması anlamında güçlü vurgular içerdiğinden işgörenin muhtemelen rasyonel davranmasına yol açar. İşlevsel değerleri üretimde kalite, müşteri hizmetleri ve yenilik çerçevesinde, müşteri her zaman haklıdır, yeni bir fikri asla öldürme, kalite işimizdir şeklinde ifade edebiliriz.

Seçkin değerler ise üstünlük gibi daha çok güçlü duygular şeklinde oluşur. Örgütün ürünlerine, üyelerine ve özellikle diğer örgütlerle olan ilişkilerinin önemine ilişkin değerlerdir. Seçkin değerler bir nevi örgüt milliyetçiliğini yansıtan doğaları içerisinde karşılaştırmalı değerlerdir. Bu değerleri, biz bir numarayız, en iyisiyiz şeklinde ifade edebiliriz.

Patterson (1993) değerlerin örgütün niçin var olduğuna ilişkin kanaatleri yansıtan ifadeler olarak örgütün içerisinde ; biz kimiz, neyi temsil ediyoruz, bizim için önemli olan şey nedir, ulaşmak istediğimiz hedeflerin neresindeyiz gibi soruların cevaplandırılmasına yardım ettiğini ileri sürmektedir (Terzi, 2000:44-45).

Değerlerle bir örgütün temel amaçları ,idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplamaya tabi tutulmuştur (Hunt, Osborn ve Schermerhorn,1997: 267-268):

Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.

Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

İnançlar

İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. İnançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 1987:147).

İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisi etkin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 1998:36-37).

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Örgütün üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardır (Bakan, 2004:42).

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına yönelik görüşleri sonucu oluşur. İnanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını

doğru bir Şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü bir çok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir.

Bir örgütte paylaşılan değerlerin ve inançların, işgörenlerin davranışlarını etkileyen normları besleyici rolleri bulunmaktadır. Değerler genellikle grup normları ile uyumludur. Yani davranış normları değerleri, değerler de davranış normlarını yansıtır (Terzi, 2000:46).

Normlar

Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir iŐletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Hunt, Osborn ve Schermerhorn,1997:271).

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaŐılmasında daha somut araçlardır. Normlar, işgörenin giyim, konuşma ve davranış Őekillerini belirleyerek, işgörene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler.

Normlar oyunun yazılı olmayan kurallarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen hikayelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgören tarafından nesilden nesle aktarılırlar.

Normların, davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, işgörenlerin nasıl birlikte çalıŐacaklarını ve görevlerini ne Şekilde icra edeceklerini güçlü bir Şekilde etkileyebilme özellikleri vardır.

Normlar, sosyal olarak yaratılmış standartlar olup, olayları yorumlamaya ve değerlendirmeye yardım ederler. Ayrıca normlar; kalite, performans ve çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “Örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş”, “Değişim hakkında olumlu tutum takın”, “Eleştiriyi kabullen” şeklinde ifade edilebilir.

Bu açıdan bakıldığında bir örgütün içerisinde hangi davranışların onay gördüğü hangi davranışların onay görmediğinin incelenmesi o örgütün normlarına ilişkin bilgi sahibi olmamızı sağlar.

Grup, bireye grup normlarına uyması için yaptırım uygular ve bu yaptırımlar sıklıkla davranışın kesin bir şekilde oluşmasını sağlar. Yaptırımın anlamı grubun bireyden istediği davranışlara verdiği ödüller, aykırı davranışlara verdiği cezalardan oluşan baskı düzenidir. Normlar, amaçların başarılmasına yardım edebilir fakat kişisel başarının önünde engel olabilirler.

Bir örgüt içinde değerleri ve normları teşvik eden eylemler genellikle bilinç dışıdır. Bu nedenle örgüt üyeleri kültürün oluşmasını ya da bu kültürün sürdürülmesini sağlayan kendi rollerinin farkında olmazlar (Terzi, 2000:46-48).

1.3.2.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

Törenler

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.

Bir başka tanımla törenler, özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonik aktivitelerdir. Trice ve Beyer (1984:655) ise törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal anlamalar olarak tarif etmektedir. Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ard arda tekrarlanan hareketlerdir (Bakan, 2004:60).

Törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Böylece yeni gelen kişilere de örgütün nelere değer verdiği gibi konularda yardımcı olmuş olur (Gordon, 1996:476).

Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde de önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenlerin, örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmekte olduğu söylenebilir.

Fairholm (1994:84)' a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder. Bu amaçlar şu şekilde ifade edilebilir (Terzi,2000:48-49):

- 1- Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder
- 2- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar
- 3- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır
- 4- Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar

Akıncı (1998) da törenlerin istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak ve dış çevreye mesajlar göndermek gibi işlevlerinin olduğunu ileri sürmektedir.

Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama , buluşma, anma, kutlama, emeklilik, çay, kahve, yemek toplantıları, özel günler, kokteyller ve bayramlar sayılabilir. Örgütsel törenlerin en genel olanları şunlardır:

○ **Geçiş Töreni**

Örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünü, normlarını, değerlerini nakletmek için kullanılır

○ **Değer Düşürme Töreni**

Eğer iş görenler düşük verim, değerlere uyum sağlayamama veya herhangi bir sebepten dolayı başka bölüme transfer edilirse, pozisyonları düşürülürse veya işten çıkartılırsa bu durumda yapılan törenlere değer düşürme töreni denir.

○ **Geliştirme Yüceltme Töreni**

Bu törenlerde amaç tüm örgüt üyelerinin onları birbirine bağlayan ortak örgütsel duygulardan haberdar olmasını sağlamaktır (Bakan,2004:60-61).

Adetler (Ritüeller)

Bir örgütün kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri de ritüeller. Ritüeller örgüt çalışanlarının davranışları ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetlerdir (Hunt, Osborn ve Schermerhorn,1997:275).

Ritüeller, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri ve çalışma programları gibi öğeleri kapsar.

Trice ve Beyer(1984:654) 'e göre adetler nispeten özenli planlanmış faaliyetler seti ve sosyal etkileşimlerle icra edilen ve sosyal sonuçları olan etkinliklerdir. Her örgüt günlük hayatı içerisinde ritüel olarak adlandırılacak programlanmış iş programlarına sahiptir. Bunlar işgörenlerden ne beklendiğine dair veriler sağlar.

Schermerhorn (1994:434) 'a göre ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir.

Güçlü kültürlere sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla açıklanarak bu ritüellerin takip edilmesi istenir (Terzi, 2000:49-50).

Örgütlerde özel olaylara ve günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgulayarak, örgüt kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korumak gibi işlevleri yerine getirir.

Hikayeler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir.

Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içersindeki eşitliğin anlamı, örgütün işgörenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, işgörenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı şeklinde üç temel konuyu kapsar.

Hikayeler, insanlar için sembol olabilirler. Hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık ve meşruiyet kazandırır. Örgüt kahramanları hakkındaki hikayeler örgüte örnek teşkil eder ve örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar.

Gordon'a (1993) göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Güçlü, 2002:7).

Hikayeler, örgüt kurucularının veya diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Hikayeler pozitif veya negatif olabilir.

Pozitif bir hikaye, örgüt yöneticisinin çeşitli aktivitelerde işgörenlere ve ailelerine yakın ilgisini anlatıyor olabilir. Bu tür bir hikaye yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir.

Negatif bir hikaye, kaliteli bir işgörenin sadakatsizlik suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca işten çıkarıldığını anlatıyor olabilir. Bu tür bir hikayede kasıt, ima yoluyla işgörenlerin davranışlarını kontrol etmek ve işgörenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir.

Örgütsel olaylar ve işgörenler hakkındaki hikayeler, örgütsel kültürün boyutlarını canlandırır. Yaratıcılık, değerler ve etkililik gibi örgütün bazı sembolik ifadelerini yansıtan hikayeler, örgüte has bu sembolik ifadelere de örnek teşkil ederler.

Hikayeler, bir grubun tarihini, inançlarını, paylaşılmış kültürünü yeni üyelere aktarırlar. Örgütler, kazanan ve kaybedenlerin, başarıların ve başarısızlıkların hikayeleri ile doludurlar. En önemli hikayeler örgütün kurucuları ile ilgilidir. Kuruluş hikayesi mücadelecı bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersleri ihtiva eder. Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğeri önemli olaylar hakkında anlatılan hikayelerin, örgütün imajını göstermek ve üyelerin değerlerini birleştirmek gibi işlevleri vardır.

Mitler

Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mitler, dokunulmaz modeller olarak ortaya çıkmakla, kişinin girişimlerini engelleyecek gibi görünseler de gerçekte kişiyi yaratıcı olmaya sürüklerler. Mit, insana yapmaya hazırlandığı şeyin daha önce yapılmış olduğu konusunda güvence vererek girişimin sonucunda aklına gelebilecek kuşkuşların giderilmesine yardımcı olur.

Mit, sahte bir inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur.

Bate (1994,21-22) mitleri gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlamaktadır.

İdealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eden mitler, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirirken bir grubun diğeriinden ayrılmasına da yardım eder.

Mitlerin örgüt içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay ya da eylemlerin açıklanmasına yardımcı olan kurgusal öyküler olduğu söylenebilir (Terzi,2000:50-53).

Semboller

Semboller, kültürün içerisinde özel anlam taşıyan kelimeler ve objelerdir. Kültürün anlamını açıklayarak örgütün derinliklerindeki değerleri simgeler. Sembol,

kavrama sürecine yardım eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik veya ilişki olarak tanımlanabilir. Kavrama teriminin anlamı ortaya konan deneyimlerden elde edilen soyutlamalar, somuta indirgenmiş düşünceler, tavırlar, yargılar, özlem veya inançlar olarak ifade edilebilir.

Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin sürekliliğini sağlar.

Fairholm(1994:91)'a göre insanlar belirsizlikle ve kaosla başa çıkabilmek için semboller yaratırlar. Semboller, örgütsel yapı gerçekte olması gerekene tam uygun olmasa bile, bir yapı oluşturarak belirsizliğe karşı engel oluştururlar.

Semboller, örgütün işareti olarak kullanılan objeler, desenler, sloganlar, şarkılar, ritüellerdeki ilişkiler ve eylemlerdir.

Bir sembol, içsel bir inanın dışsal bir işaretidir. Bir sembolün bir şeyi temsil etmekten öte bir işlevi vardır. Ayrıca sembol, ardında yatan inançlar ve mitlerin özellikleri hakkında bir bilinç de verir. Güçlü bir sembol bir çok tartışmada en etkili kanıt olabilir.

Örgüt sembolleri, örgütte değişiminin gerçekleşmekte olup olmadığının yararlı göstergeleridir.

Örgütsel kültürün sembol ve mitleri üzerine yapılan çalışmalar, sembol ve mitlerin çok güçlü birer güdüleme aracı olabileceğini göstermektedir. Sembol ve mitler davranışı sürükleyebilir ve işin amaçlarını belirleyebilirler.

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.

Her ne kadar bu semboller gözle görülebilse de bunların önemi veya anlamı her zaman açık olmayabilir (Hunt, Osborn ve Schermerhorn,1997:272).

Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999:22).

Kahramanlar

Kahramanlar, kültürel değerleri canlandırır ve işgörenlerin yapacakları eylemlerde takip edecekleri gerçek bir model oluştururlar. Kahramanlar, kültür içerisinde yüksek değere sahip hayal mahsülü veya gerçek insanlar olup, işgörenlerin davranışına model oluşturarak örgütsel kültür değerlerinin kişiselleştirilmesine yardım ederler.

Kahramanlar, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışmalarını güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürü temsil eden kişiler olarak görülebilir.

Kahramanlar, örgütsel kültür değerlerini somutlaştıran örgütün kurucuları veya örgüt içinde başarılı olmuş insanlardan oluşabilir (Terzi,2000:54-57).

1.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlev icra ettiği söylenebilir.

Örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir.

- Örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır

○ Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusunu sağlar

○ İşgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edicidir.

Schneider (1988:231) örgüt kültürünün temel işlevlerini kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme olarak üç başlık altında toplamıştır.

Unutkan (1995:71:76) Schneider'in sınıflandırmasına ek olarak kültürün işlevlerine motivasyon artırıcı bir boyut eklemekte, örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yarattığını ve bireyin motivasyonunu artırıcı bir rol oynadığını belirtmektedir.

Greenberg ve Baron (1995:540) örgüt kültürünün işlevlerini, örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmak, örgütün misyonuna bağlılığı arttırmak ve davranış standartlarını açıklamak ve desteklemek olarak ifade etmektedir.

Schein (1989:52-66) kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, örgüt kültürünün işlevlerini "Hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "İç bütünleşme" olarak iki ana başlık altında incelemektedir.

1. Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri

a) Misyon ve Strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.

b) Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.

c) Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.

d) Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.

e) **Düzenlemeler:** Amaçlara ulaşılama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme

2. İç bütünleşme problemlerinin çözümünde kültürün işlevleri

a) **Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar:** Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır.

b) **Grup sınırları ve kriterler:** Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içeride kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme

c) **Güç ve statü :** Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterler içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını ve nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmede can alıcı bir noktadır.

d) **Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi :** Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İşgörenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet ön planda tutulmalıdır.

e) **Ödüller ve cezalar:** Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

Deal ve Kennedy (1982:32-32) kültürün işlevlerine güçlü kültürler ve zayıf kültürler açısından bakmaktadırlar. Güçlü bir kültürde iş görenler kendilerinden ne beklendiğini ve belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini bildiklerinden, karar verme durumunda kaldıklarında verecekleri kararlarla ilgili olarak az bir zaman kaybedeceklerdir.

Zayıf kültürlerde ise işgörenler, ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını hesaplamaya uğraşırken zamanlarının çoğunu harcayacaklardır. Ayrıca kültür işgörenin sorumluluklarını şekillendirerek onu hızlı veya yavaş bir işgören, yetkeci ya da arkadaş canlısı bir yönetici yapacaktır (Terzi, 2000:57-60).

Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde örgüt kültürü şu özellikleri göstermektedir:

1. Ayırt edicidir. Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırmalıdır. Hiçbir kültür diğerinin aynısı olamaz, örgütleri birbirlerine benzetmek yerine farklılıkları koruyarak yeni bir kültür yaratmak gerekir.

2. Kararlı bir yapıdadır: Kültür yenileşme ve değişmelere açık olmalıdır. Ancak her karşılaştığı kültürden etkilenen örgütün kendi kültüründen söz etmek pek mümkün değildir.

3. İfade edilmeden de anlaşılabilir: Örgüt, kültürel değerlerini çatışanlarına, müşterilerine ve sosyal paydaşlarına çok iyi anlatmalıdır. Kültür zorla kabul ettirilmek yerine tüm taraflarca hissedilmelidir.

4. Semboliktir: Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran semboller, mitler olmalıdır. Anma günleri, kuruma hizmet etmiş olanlar adına verilen ödüller kurum kimliğinin oluşmasını önemli oranda etkilerler,

5. Bütünleştiricidir: Örgüt kültürü, farklılaştırıcı ve ayırıcı unsurlar üzerine değil birleştirici tüm çalışanların ve müşterilerin kolayca kabul edeceği değerler üzerine kurulmalıdır. Örgüt kültürü ayrılıklara değil birleşmelere vesile olmalıdır.

6. Kabul görmüştür: Kurum kültürüne önce kurum mensuplarının inanması gerekir. Kendi mensuplarını inandıramayan bir örgütün başkalarını inandırıp destek alması kolay olmayacaktır.

7. Üst yönetimin bir yansımasıdır: Kurumun savunduğu değerlerin herkesten önce üst yöneticiler tarafından kazanılmış olması gerekir.

Örgüt kültürü etkili olan örgütlerde örgütsel ilişkilere yön veren belli boyutlar vardır (Özdemir, 2002:125-126).

Bunlar:

- Bireysel inisiyatif,
- Risk toleransı,
- Yön,Bütünleşme,
- Yönetimin desteği,
- Kontrol,
- Kimlik,
- Ödül sistemi,
- Fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans,
- İletişim modelleri.

Kültürün örgütlerde işgörenlere iletişim yoluyla bilgi sağladığını, kabul edilen ve edilmeyen davranışları belirlemede çok önemli rol oynadığını, kültürün işgörenlerin yapacakları şeyler hakkında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabileceğini, bu durumda örgütsel amaçları başarmada daha sıkı çalışmalara yol açacağını, kültürün kalbini oluşturan değerlerin tüm işgörenlere ve yöneticilere stratejinin oluşturulması ve uygulanması aşamasında rehberlik yapacağını bazı araştırmacılar belirtmektedirler.

Banner ve Gagne (1995:392) 'a göre örgüt kültürü, yöneticilere, örgütte işgörenleri birbirine bağlayan temel etkenleri anlamada yardım eder. Ayrıca örgüt stratejisinin değişimi için önemli bir araç vazifesi görür.

Kreitner ve Kinicki (1995:538-538) örgüt kültürünün işlevlerini; işgörenlere örgütsel kimlik kazandırmak, sosyal sistemin dengesini güçlendirmek ve işgörenlerin davranışlarını biçimlendirmek olarak belirtmektedirler.

Kültür, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek, işgörenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır. Kültür, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür (Terzi, 2000:61-62).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün, örgütün devamlılığını sağlayan problem çözme süreçlerine, güdülemeye, örgütsel adanmışlığa, davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye, iletişime yönelik işlevleri yerine getirdiği söylenebilir.

1.5. Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel Süreçlerle İlişkisi

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Aşağıda örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve sosyalleşme incelenmiştir.

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır.

Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır.

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Başka bir deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (Aydın, 1998:126).

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumunu düşüktür.

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar

(1) çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler),

(2) bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüleri),

(3) sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünölen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler).

Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görölebilir (Dinçer, 1996:271).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işğörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar, grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar

Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır.

Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işğörenler arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.

Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır.

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir.

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.

Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir.

Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir.

Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır (Güçlü, 2003:9-13).

2. ÖRGÜTSEL HAFIZA KAVRAMI

2.1. Örgütsel Hafızanın Tanımı

Literatürde örgütsel hafıza kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcuttur. Bu çeşitlilik, örgütsel hafıza kavramının köklerini sosyolojiden alıp tekrar tekrar yorumlanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Stein, 1995:19). Örgütsel hafıza konusuna girmeden önce hafıza kavramının üzerinde durmak gerekmektedir.

Bireyle bütünleşmiş bir olgu olan hafıza, geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi ve deneyimlerin elde edilmesi, tutulması ve tekrar kullanılabilmesinin bireysel davranışları etkilediği yönünde kuvvetli bir kanaat hakimdir. Kimyasal ve nöropsikolojik araştırmalar ve ilgili çalışmalar yoluyla, enformasyonun nasıl elde edildiği, uzun ve kısa dönemli hafızalara nasıl kodlandığı, ve nasıl yeniden uygulamaya geçirildiğine dair bir anlayış geliştirmişlerdir. Bu tanımlar öncelikle bireyle ilgili olsalar da bir kısım uzmanlar, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da varolabileceğini söylemekte; hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (enformasyonun) tutulduğu bir depo olarak görmekte ve ona sadece bireylerin değil; çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini öne sürmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:2).

Örgütsel hafıza kavramı, bireylerin hafızalarının ötesinde, bireylerin oluşturduğu bir topluluğun da ayrı bir hafızaya sahip olduğunu vurgulaması açısından ilginçtir. Bu çerçevede ortak bir amaç çevresinde bir araya gelen insanların oluşturduğu organizasyonların, ya da örgütlerin de örgütü oluşturan bireylerden ayrı bir hafızaya sahip olduğunu ileri sürmek de pek yanlış olmayacaktır.

Croasdel (2000), örgütsel hafızayı, ortak bilginin muhafaza edilmesi, sergilenmesi ve paylaşılmasını ifade eden genel bir konsept olarak tanımlamaktadır. Ona göre örgütsel hafıza işlem maliyetini azaltacak, etkin ve yeterli karar almaya katkıda bulunacak ve organizasyon içinde gücü oluşturacak bilgiyi sağlar.

Bir anlamda örgütsel hafıza, organizasyonun tecrübelerinin birikimidir. Aynen bireysel hafızada olduğu gibi, yaşayarak ya da aktararak kazanılan her bilginin, örgütün kalıcı hafızasına kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması, yani kolayca erişilebilmesi gerekmektedir.

Bireysel bazda öğrenmede olduğu gibi örgütsel öğrenmenin temelinde de, yine hafıza yatmaktadır. Çünkü örgütsel öğrenme, bir organizasyon üyelerinin kavradıklarını, bildiklerini ve hafızalarını paylaştıkları zaman gerçekleşir ve bilgi transferi konularında aracı olarak hizmet eden bireylere ve gruplara dayanır. Diğer bir deyişle örgütsel öğrenme, bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilgi transferinin örgütsel bir davranış haline gelmesi ile gerçekleşir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da, örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir (Özden, 2003:2).

Bilgi, bilgi yönetiminin anahtar varlığıdır. Örgütsel hafıza, işgörenler tarafından yaratılan bilgiyi saklayarak, düzenleyerek, yayarak ve bilginin tekrar kullanılmasına olanak sağlayarak bilginin değerini ve gücünü artırır.

Örgütsel hafıza, sadece biriktirme ve depolama aracı değildir, aynı zamanda bilginin paylaşılmasını da sağlar. Bilgi kolay elde edildikçe ve yönetildikçe öğrenme ve iletişimin temeli olarak örgütsel zekayı artırır. Bilginin paylaşılmasına bireysel çalışmalarda, geçmiş verilere ihtiyaç duyan takımlarda ve bir bütün olarak bölümler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlandığı örgütlerde gereksinim duyulur. Doğal rekabet ve örgütün var olma mücadelesi içinde örgütsel hafıza ve bilginin depolanması örgütlerin daha sağlıklı ve uzun ömürlü olmasında çok önemli bir rol oynar (Conklin,2001:3).

Literatürde, bilgi işlemek; özelleşmiş bilginin örgüt faaliyetlerine entegrasyonunu sağlamak örgütlerin temel fonksiyonu olarak belirtilmektedir. Örgütsel faaliyetlerin sürekliliği, örgütlerin enformasyonu depolamak ve geleceğe aktarmak için çeşitli metotlar kullanmakta ve yetenekler geliştirmekte olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgi, metot ve yetenekler bütünü, örgütsel hafıza olarak adlandırılmaktadır (Stein, 1995: 17).

Örgütsel hafıza;

i-) iş koordinasyonunu,

ii-) örgütsel bilgi varlığının yönetimini,

iii-) örgütün değişime adaptasyonunu destekleyerek

iv-) örgütsel hedeflerin tanımlanması ve gerçekleştirilmesini kolaylaştırarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır.

Bir örgüt belirli bir bireyin varlığından bağımsız olarak var olabilir. Örgütün bilgi ediniminde temel unsur olan bireysel algılama faaliyetlerinin üzerinde durulması hafızanın aktif bir şekilde yapılandırılması anlamına gelmektedir. Problemlerin ve çözümlerinin yorumlanması bireyden bireye farklılık gösterdiğinden örgütsel bir yorumun geliştirilmesi tüm bu yorumların paylaşılmasıyla olası hale gelmektedir. Böylece, örgütsel yorumlama sistemi kısmen de olsa bireysel seviyenin üstüne çıkmakta; örgütler, anahtar elemanlar işten ayrılrsa da geçmiş olaylara ait bilgiyi muhafaza edebilmektedirler. Bu açıdan örgütsel hafıza hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir yapılanmadır.

Örgütsel hafızaya ilişkin bu tanımlamalardan yol çıkıldığında örgütsel hafıza olgusunun temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir: (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:4)

1-) Örgütler çevreden edindikleri bilgiyi bir işleme sürecine tabi tutmaktadırlar. Bilgi işleme sistemleri olarak örgütler, bireylerinkiyle benzer fonksiyonlar olan bir hafızaya sahiptirler

2-) Örgütlerin fonksiyonu sadece enformasyon işleme ile sınırlı değildir, onlar aynı zamanda yorumlayıcı sistemlerdir. Çevreyle ilgili yorumlar çok çeşitlilik gösterip büyük oranda da belirsizlik ve karmaşa içerdiğinden, işletmelerin çevre olaylarını tarama, yorumlama ve teşhis etmeye yönelik işleme mekanizmaları geliştirmeleri gerekmektedir.

3-) Üçüncü varsayım ise, Daft ve Weick`in (1984) yorumlama sisteminin altında yatan ontolojik temel ile yakından ilişkilidir. Örgüt, ortak bir dil ve sosyal etkileşimlerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla sürdürülen ortak anlamlar ağı olarak tanımlandığında, hafıza da belli çıktılar meydana getirebilmek amacıyla diğer değişkenlerle ilişkilendirilmiş bir değişkendense, bir gözlemcinin açıklamak istediği kolayca gözlemlenemeyen bir sistem yada davranışa karşılık gelmektedir.

Hafıza temel olarak geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak ifade edilebilen, dolayısıyla da öncelikle bireyle ilgili bir kavramdır. Ancak bir grup uzman, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da varolabileceği yönünde görüşler sergilemektedirler. Örneğin Walsh ve Ungson, (1991: 81), hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (bilginin) tutulduğu bir depo olarak ele alarak; ona sadece bireylerin değil, çok sayıda bireyden oluşan bir topluluğun yani bir örgütün de sahip olabileceğini söylemektedir.

Örgütsel seviyeden bakıldığında hafıza, örgütün sahip olduğu enformasyon birikiminin geleceğe aktarılması ile ilgili bir kavram olup içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar gösteren kolektif inanç, davranış rutinleri ve fiziksel depolama birimleri bütünü bünyesinde barındırmaktadır. Örgütsel hafıza, enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte, etkin bir karar verme sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve örgütsel hayata dair bir anlayış sağlamaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:5).

2.2. Örgütsel Hafıza Öğeleri

Örgütsel hafıza öğeleri, hafızanın temelini oluşturan idrak edilmiş, kavranmış elemanlardan meydana gelir. Farklı araştırmacılar hafıza öğelerini farklı sınıflandırmaktadır. Bunlardan ilki, belki de en yaygın olanı, örgütsel hafıza öğelerini temelde dört ayrı sınıfta toplamaktadır. Bunlar: enformasyon, bilgi, örnek modeller(paradigmalar) ve becerilerdir (Stijn, 2001:185).

- Enformasyon, mesajların iletimi sırasında taşıyıcının taahhütleri ve inançlarına dayanan bir bilgi taşır. Bu enformasyon, alıcı mesajı işleme koyunca bilgiye dönüşür.

- Bilgi veya bilgi yapıları, bireylerin sahip oldukları zihinsel kalıpların yönlendirmesiyle enformasyona bir şekil ve anlam vermeleridir. Bilgi yapıları, yapısal teoride “yorumlayıcı şemalar” olarak adlandırılan , bireylere bilgiye anlam vermede yardım eden bilgi tabanlı paylaşılan değerleri temsil ederler.

- Üçüncü öge olan örnek modeller (paradigmalar), organizasyonel inançlardan, yönetsel değerlerden ve normlardan oluşmaktadır. Örnek modeller, neyin iyi, neyin kötü olduğu veya neyin yapılabildiği veya yapılmaması gerektiği konusundaki inanışlardan oluşur.

- Beceriler, bireylerin yetenekleri, eylemleri yerine getirme biçimleridir. Beceri ve yetenekler böylece eylem sırasında bireyleri yönlendirilen, kalite, bağlılık, sorumluluk gibi alanlarda ortaya çıkan örtülü bilgiyi ifade eder. Bireyler bu örtülü bilgiyi paylaşmak isterse, bilgi paylaşılmaya elverişli ise veya diğer bireylerin gelişimi sırasında bu bilgi aktarılabilirse örgüt bu becerilere sahiptir denilebilir.

2.3. Örgütsel Hafıza Türleri

Barton(1995)'a göre örgütsel hafıza temelde dört çeşit bilgiden oluşur. Bunlar işgörenlerin bilgi ve becerileri, örgütteki teknik sistemler, yönetsel sistemler, değerler ve normlardır. Bu türden bilgi örgütün içsel bilgi hafızasını oluşturur. Diğer taraftan, rakiplerden, tedarikçilerden ve müşterilerden toplanan bilgi de örgütün dışsal bilgi hafızasını oluşturur.

Bartonun çalışmaları temel alınarak üreten organizasyonlarda örgütsel hafıza analiz edildiğinde, bilgi açısından, örgütteki teknik sistemler teknik bilgiyi içeren hafızayı, yönetsel sistemler yönetsel hafızayı, normlar ve değerler de kültürel hafızayı meydana getirir. Dışsal bilgi örgüt için pazarlama ve strateji belirleme açısından önemlidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızayı aşağıdaki dört sınıfa ayırmak mümkündür (Zhang, Tian ve Qi, 2004:3).

Teknik Hafıza

Teknik hafıza, teknoloji ve ilgili tecrübeyi içeren, profesyonel bilgiye dayanan bir hafıza sistemidir. Teknik hafıza, örgütün gelişme sürecini destekler ve normal işleyişini devam ettirmesine yardımcı olur. Teknik hafıza, ürün geliştirme sistemleri, kontrol ve toplam kalite yönetim sistemleri, teknolojinin kullanımı, araç ve gereçlerin kullanımını, geçmiş mühendislik çalışmaları gibi öğeleri içerir. Bu öğeler üretkenliği, verimi, üretim maliyetlerini ve ürün kalitesini doğrudan etkiler.

Teknik hafıza, özellikle üretici olan ve sektöründe liderliğe oynayan firmalar için önemlidir. İşgörenler üretkenliği arttırmak için ortak teknik hafızayı paylaşmalıdır. Teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde kuruluşlar kendilerini geliştirmeli, teknolojiye ayak uydurmalı, teknolojik açıdan dış gelişmeleri takip etmeli ve buradan öğrenmeye çalışmalıdırlar. Bununla birlikte, kuruluştaki oluşturulan teknik hafızanın gizli kalması gereken yönlerinin rakiplerin eline geçmemesine dikkat edilmelidir.

Yönetimsel Hafıza

Yönetimsel hafıza, işletmenin operasyonunu kontrol eden bilgiyi işaret eder. Bilgi yönetim sistemleri, üretim bandı, insan kaynakları yönetimi, orta ve uzun vadeli stratejiler, araç gereç yönetimi, doküman yönetimi, bireylerin eğitimi, üyelik, kriz yönetimi ve üretim zinciri gibi öğelerden oluşan yönetimsel metotlar ve örgüt yapısıdır.

Yönetimsel hafıza genellikle örgütün geçmişine ve sürecine dayanır. Rakiplerin yönetimsel hafızanın ruhunu anlamaları ve öğrenmeleri kolay değildir. Ancak bu hafıza işgörenler tarafından çok iyi bilinmelidir, böylece işgörenler stratejiyi ve temel yönetim metodunu anlayabilirler. Bu işgörenler, işletmenin amacını daha kolay anlayabilir ve işlerini yönetimin talebini ve beklentileri doğrultusunda yerine getirebilirler.

Kültürel Hafıza

Kültürel hafıza, örgütün kuruluşu aşamasından başlayarak biriktirilen zihinsel serveti olarak tanımlanabilir. Kültürel hafıza, örgütün geçmişi, paylaşılan değerler, informal organizasyonlar, işgörenlerin öneri ve şikayetleri gibi nerdeyse her örgütte bulunan öğelerden oluşur. Schein(1996) örgüt kültürünü örgütün ayrılmaz içsel hafızası olarak tanımlamıştır. Schwartz (1996) kolektif hafızayı kültürel bir sistem olarak tanımlamıştır. Kültürel hafıza, işgörenlerin düşünme, iletişim kurma ve birlikte çalışma yöntemidir.

Kültürel hafıza işletmenin tarihini yansıtır ve işletmenin yaşamı boyunca şekillenir. Bununla birlikte dış kültürden de etkilenir. Ancak oluştuktan sonra değişmesi zordur. Bunun yanısıra kültürel hafıza bireylerin davranışları etkiler, niyetlerini yönlendirir, düşüncelerini şekillendirir ve eyleme geçmelerine olanak sağlar. Bu nedenle kültürel hafıza bütün işgörenler tarafından anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. İyi bir kültürel hafıza diğer örgütsel hafıza türlerinin geliştirilmesine katkıda bulunur.

Pazarlamacı Hafıza

Pazarlamacı hafıza, tedarikçilere, ortaklara ve müşterilere dayalı, satış ve pazarlamayı öne çıkaran bir örgütsel hafızayı işaret etmektedir. Müşteri ilişkileri, pazarlama stratejileri, ortaklık ilişkileri, tedarikçi seçme kriterleri, üyelik, dağıtım kanalları vb öğelerden oluşur.

Pazarlamacı hafıza, işletmenin değerlerini ve normal işleyişinin etkilerini öne çıkaran bir diğer önemli oluşumdur. Bu nedenle pazar hakkındaki yeni bir bilginin rakiplerin ele geçmesi engellenmelidir. Pazar her gün değişmektedir. Bu nedenle işletme, pazar hakkında bilgi toplayarak ve müşteri taleplerini tahmin etmeye veya talep yaratmaya çalışarak pazarlamacı hafızasını geliştirmelidir.

Genellikle bu dört örgütsel hafıza çeşidi örgütün gelişiminde ve başarısında önemli rol oynar. Örgütsel hafızanın yardımıyla yöneticiler ve kara verenler ileriki adımları belirlerken doğru kararları verebilmek için depolanan bu bilgiyi kullanabilirler (Zhang,Tian ve Qi, 2004:3-4).

BENT (1999:379) 'e göre örgütsel hafıza temel olarak aşağıdaki hafıza taşıyıcıları ve elemanlarından oluşmaktadır:

Tablo 2 : Hafıza Taşıyıcıları ve Hafıza Elemanları

Hafıza Taşıyıcılar	Hafıza Elemanları
Kültür	Dünya görüşü, ideolojiler, normlar/değerler, semboller, mitler,ritüeller, statüler, iş akışı, müşteri beklentileri
Örgüt Yapısı	İletişim kanalları, metot ve teknikler, görev tanımları, proje veya fonksiyonel gruplar, tartışma grupları, sorumluluklar, hiyerarşi yapısı
Sistem	Bilgi sistemleri, ölçümleme ve performans sistemleri, kalite kontrol sistemleri, seçim sistemleri, eğitim ve oryantasyon, müdahale teknikleri, finansal sistemler, kontrol sistemleri, doküman ve raporlama sistemleri
Prosedürler	Standart operasyon prosedürleri, kurallar, araştırma kaynakları, rutinler, ürün oluşturma prosedürleri

Kaynak : Bent 1999:379

Örgütsel hafıza birkaç farklı yönde kavramlaştırılmıştır. Örneğin Ashcraft (1994) hafızayı, ayrı ayrı olaylardan elde edilen bilginin bulunduğu hafıza, anlam ifade eden hafıza ve prosedürel (öğrenilen beceriler gibi) hafıza olarak sınıflandırmıştır.

Girod (1995) örgütsel hafızayı, örgüt içi ya da örgüt dışı yükümlülüklerden ve inançlardan doğan, deklaratif ve prosedürel bilgi ile ilişkili olan yetenekler olarak tanımlamıştır. Girod üç hafıza türü üzerinde durmuştur.

○ İlki **deklaratif (tanıtıcı)** hafıza olarak adlandırılır ve insan hafızasında toplanan gerçekler, olaylar ve araçlar hakkındaki bilgiden oluşan açık hafıza olarak tanımlanır.

○ İkincisi **prosedürel** hafızadır. Prosedürel hafıza, işlerin nasıl yapılacağı hakkındaki örtülü bilgiden oluşur.

○ Üçüncüsü de bireylerin deneyimleri hakkındaki bilginin toplandığı **yargısal** hafızadır

Deklaratif ve prosedürel hafıza örgütsel seviyeden bakıldığında diğer yönetsel literatürlerde de bilinen ve irdelenen kavramlardır. Bu nedenle örgütsel hafızanın üç kategoriden (deklaratif, prosedürel, yargısal) oluştuğu bunun kolektif seviyede de aynı şekilde ele alınabileceği ifade edilebilir (Tablo 3).

Tablo 3 : Örgütsel Hafızanın Operasyonel Tanımı ve Modeli

Analiz Seviyesi	Deklaratif Hafıza	Prosedürel Hafıza	Yargısal Hafıza
Bireyler	Her bir bireyler tarafından elde edilen bilgi örgütün kullanımına sunulur	Örgütteki her bir bireyin beyinde yer alan bilgi ve becerisi örgütün kullanımına sunulur	Bireylerin olası hafızası ve tecrübeye dayalı yorumlayıcı bilgileri örgüt kullanımına sunulur
Kolektif ve Merkezi Olmayan	Bilginin, diğer bireylerden ya da bireyler arası etkileşim sonucunda elde edilmesi	Gruplarda çalışarak genel bilgi ve becerilerin edinilmesi	Ortak bir yorumlama şemasının oluşturulması
Kolektif ve Merkezi	Merkezileştirilmiş veri depolarındaki bilgi	Kullanım dokümanlarında saklanan prosedürler	Dokümanlar tarafından oluşturulan genel kültür

Kaynak : Girod 1995

Deklaratif (Tanıtın) Hafıza

Örgütün bireyleri tarafından elde edilen, bireylerin çalışmalarına dayanan ve bu nedenle örgüt içi kullanıma hazır olması gereken teknik, yönetsel ve bilimsel bilginin toplamı deklaratif hafıza olarak adlandırılır. Deklaratif hafıza gerçeklerden, önerilerden, olaylardan, vb açık bilgiden oluşur. Bu bilgi bireylerin hafızasında yer alabileceği gibi örgütün arşivlerinde de diğer bireylerin bu bilgiyi elde ettikleri formlarda saklanabilir. Bu bilgi iki veya daha fazla bireyin etkileşimi sonucu elde edilebilir. Bu durumda elde edilen hafıza kolektif deklaratif hafıza olarak değerlendirilebilir. Bu tür hafızanın bilgisi formalize edilip veri yapılarında saklanabilir veya örtülü, informal, kayıt altına alınmamış ve bir süre sonra kaybolacak şekilde kalabilir. Örgütsel açıdan deklaratif hafıza Walsh (1995)'un tanımladığı “paylaşılan bilgi” ile kıyaslanabilir. Moorman ve Miner (1998) deklaratif hafızanın anahtar karakteristiğinin bilginin ne için

kullanılacağına bağılı olarak, aynı bilginin farklı uygulamaları arasında aktarım için temel oluşturması olduğunu iddia etmişlerdir.

Prosedürel Hafıza

Prosedürel hafıza bireylerin günlük çalışma hayatında elde ettikleri bilgi ve becerilerden oluşur. Eylem ve yetenek bilgisidir. Deklaratif hafızada saklanan deklaratif bilgidен farklı olarak prosedürel bilgi, bireysel öğrenmenin ve bireylerin yaptıkları çalışmaların bir sonucudur. Öğrenen organizasyonlar bu bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmeye ve herkesin kullanımına açmaya çalışırlar.

Prosedürel bilgiye dönüştürülen rutin bilgi, kurallarda ve prosedürlerde biriktirilir ve merkezi kolektif örgütsel bilgi olarak sınıflandırılır. Moorman ve Miner (1998) prosedürel hafızanın genelde otomatik bir sisteme dönüştüğünü ya da bu hafızaya bilinçsizce erişildiğini belirtmişlerdir. Genellikle örtülü, prosedürel bilgi dokümanite edilerek ve prosedür şekline getirilip yayılarak açık bilgiye dönüştürülür.

Yargısal Hafıza

Yargısal hafıza, bireylerin doğru aksiyonu alabilmek için enformasyonu, olayları ve bilgiyi yorumlama eğilimidir. Bazı şeylerin neden yapıldığına ilişkin hafızadır. Yargısal hafıza, diğеr adıyla “rasyonel hafıza” çok büyük oranda bireylerin kendi tecrübesine ve bilgisine dayanır. Bu nedenle uzman görüşü normal bireyin görüşünden daha değerlidir.

Yargısal hafıza elde edilmesi ve saklanması çok zor olan bir hafıza olduğu için bireylerin sık iş değiştirmesi yani eleman değişiminin çok olması durumunda örgüt için değerini yitirir.

Örgütsel açıdan, yargısal hafıza örgütün bireylerinin yargısal hafızasının bileşiminden oluşan ve örgütün olayları yorumladığı ve anlam kattığı tek olgudur (Imen, 2005:3-4).

2.4. Örgütsel Hafıza Sistemleri

Örgütsel hafıza sistemleri daha önce ele alınan örgütsel hafıza kavramları ile çok yakından ilişkilidir. Örgütsel hafıza sistemlerini daha iyi anlayabilmek için görev ve prosedürleri destekleyen ve bu sistemler tarafından oluşturulan fonksiyonlar incelenmelidir. Aşağıda örgütsel hafıza sistemlerinin yerine getirdiği temel fonksiyonların işlevleri verilmiştir:

- Örgüt içi öğrenme süreçlerinin (hem bireysel hem de kolektif) desteklenmesi
- Bilgi ediniminin desteklenmesi
- Enformasyonun ve bilginin dağıtılması (bilgi depolarına, enformasyon servis merkezlerine genel ve homojen erişimin sağlanması)
- Bilginin yorumlanmasına yardımcı olması
- Teknik açıdan örgütsel hafızanın oluşturulması ve hayata geçirilmesi

Örgütsel hafıza sistemlerinin birkaç tanımından biri Stein ve Zwas (1995) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel hafıza sistemleri geçmişten bugüne taşınan bilginin, güncel aktivitelerde kullanılmasını sağlayan sistemlerdir. Bunun sonucu olarak da örgütün verimi arttırılır.

Yukarıdaki tanım örgütsel hafıza sistemlerinin gelişiminin örgütün verimini arttırmadaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Örgütsel hafıza sistemlerinin daha geniş kullanımı ve uygulanması amacıyla aşağıdaki tanım geliştirilmiştir.

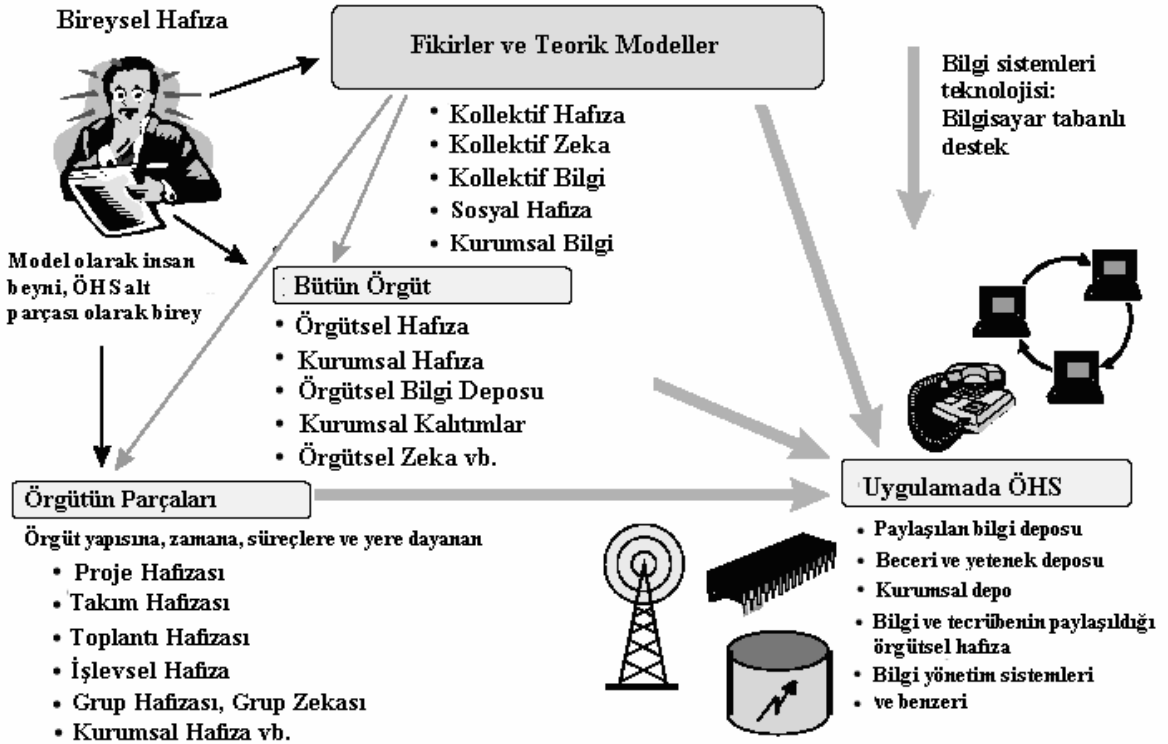
Örgütsel hafıza sistemi,

- a. enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla örgütsel bilginin belli bölümlerinin ortaya çıkmasını sağlayan,
- b. örgütsel bilgi deposunun kullanılmasını sağlayan prosedürleri, fonksiyonları ve işleri ortaya çıkararak ve gerçekleştiren bir sistemdir

Örgütsel hafıza sistemleri genellikle teknolojinin, izole edilmiş bir parçasının kullanılması yerine bütünleşik olarak kullanıldığı gerçeğinden hareketle tanımlanır. Bu tanımlamaya enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki yakın ilişki bir parça engel oluşturur. Bu terimler genellikle bağdaşık olmayan çok yönlü kavramlar olarak anlaşılır. Bu nedenle örgütlerde geniş ölçekte bir gerçekleştirme formu görmek şaşırtıcı değildir. Örgütler özel, açık ve net biçimde tanımlanmış işleri, örgütün geniş kullanımına sunulmuş ve örgüt performansına etkisi olmayan çok genel bir bilgiyi bu sistemlere dahil ederek büyük ama kullanışsız hafızalar oluşturabilirler. Benzer yaklaşım geleneksel sistem geliştirme metotları kullanan örgütlerde görülebilir. Diğer taraftan örgütün gelişimine ve öğrenen bir örgüt haline gelmesine yardım eden bu sistemlerden beklenen bazı işlevler ve gereksinimler oldukça geniş bir bilgi deposu oluşturabilir. (Lehner, Maier ve Klosa, 1998:5-6)

Daha önce ele alınan terimler ile örgütteki bilgi ve hafıza arasındaki ilişkiler Şekil 2 'de gösterilmiştir.

Şekil 2 : Örgütsel Kavramların Bilgi ve Örgütsel Hafıza ile İlişkileri

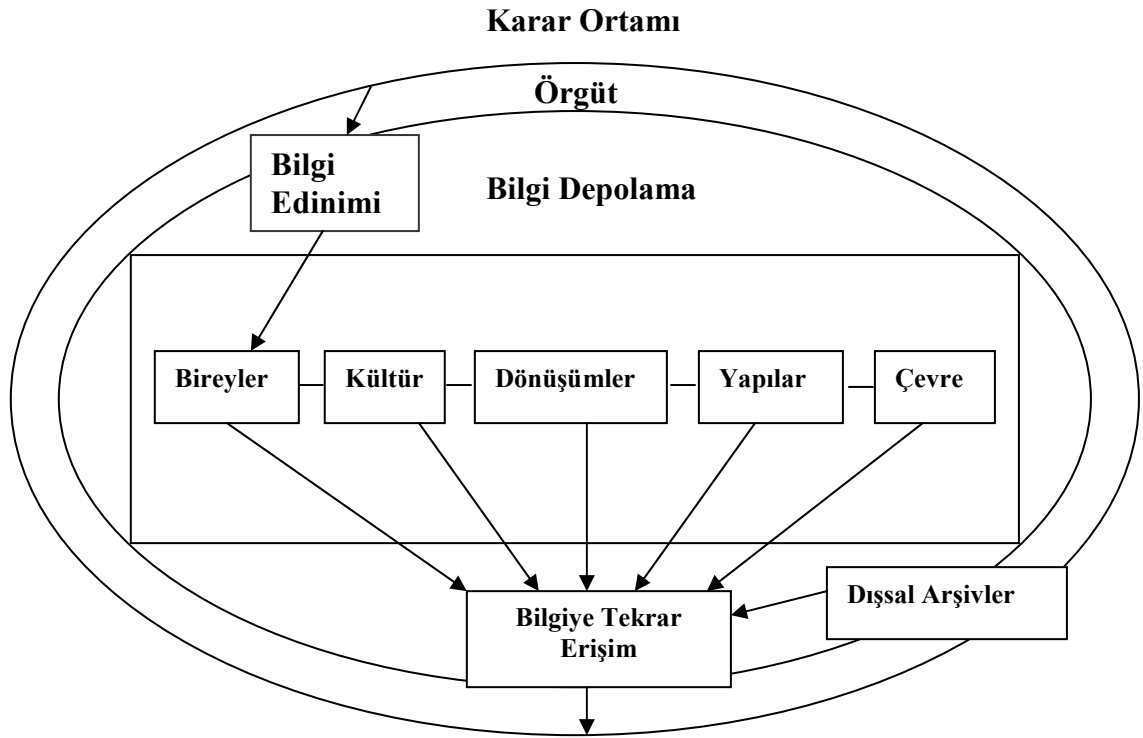


Kaynak : Lehner, Maier ve Klosa 1998:5

Walsh ve Ungson (1991) 'a göre örgütsel hafıza, üç temel fonksiyonu yerine getirmektedir:

- a) Bilgi edinme
- b) Bilgi depolama,
- c) Tekrar erişim ve kullanım (Şekil 3)

Şekil 3 : Örgütsel Hafızanın Yapısı



Kaynak : Walsh ve Ungson 1991:66

a) Bilgi Edinme

Verilen kararlar ve çözülen problemlerle ilgili bilgi, örgütsel hafızanın çekirdeğini oluşturmaktadır. Karar verme sürecini tetikleyen bir problem yada çevresel değişim gibi bir uyarıcı hakkındaki bilgi, örgütteki bireylerce zihinlerde saklanmaktadır. Bu uyarıcı faktörlerin yanı sıra örgütün bu uyarıcıya verdiği tepki de depolanmakta.

Böylece örgütsel kararlar hakkındaki yorumlar ve bunların önemli sonuçları bir bütün olarak örgütün hafızasını meydana getirmektedir.

b) Bilgi depolama

Depolama fonksiyonu, bilginin örgüt kapsamında saklanması ile ilgilidir. Bilgi bireyler, kabul gören prosedürler, hatta giyim, dekorasyon ve protokol standartları gibi çeşitli fiziksel konumlarda depolanabilmektedir.

Bazı araştırmacılar geçmiş enformasyonun örgüt kapsamında depolanabildiğini söylemekte, bazıları da depolama olanaklarının yalnızca beyin ve kağıtlardan oluştuğunu öne sürmektedir. Walsh ve Ungson (1991) ise depolama metaforunu, örgütsel seviyede beş adet örgüt içi bir adet de örgüt dışı olmak üzere altı depolama biriminde gerçekleştiğini söylemektedir. Bu depolama birimleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Bireyler: Bireyler, örgüt içinde meydana gelenleri hatırlama yönünde kendilerine has bir mekanizma geliştirmişlerdir. Nystrom ve Starbuck (1984) bireylerin kendi direkt deneyim ve gözlemlerine dayanarak enformasyon sakladıklarını ifade etmektedir. Bireyler bu enformasyonu kendi zihinlerinde depolayabildikleri gibi inanç yapılarında, kabullerde, değerlerde ve ifade edilen inançlarda da muhafaza edebilmektedirler.

Kültür: Gittikçe artan bir ilginin hedefi haline gelmekte olan örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerince öğrenilen ve birbirlerine aktarılan ortak bir algı, düşünme ve hissetme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Burada öğrenilen ve aktarılan kelimeler kültürün, gelecekte kullanılacak deneyimleri şekillendirmedeki rolüne işaret ettiğinden örgütsel hafıza açısından büyük önem taşımaktadır.

Dolayısıyla, örgüt kültürü örgütsel hafıza için önemli bir depolama birimidir. Öğrenilen kültürel enformasyon, dil, ortak kabuller, semboller, hikayeler, efsaneler ve söylentiler aracılığı ile depolanmaktadır.

Dönüşümler: Enformasyon, örgüt içinde çok sayıda dönüşüme maruz kalmaktadır. Bir girdinin çıktıya dönüşümüne kılavuzluk eden mantık, bu dönüşümlerde

vücut bulmaktadır. Bu bağlamda, dönüşüm sürecinde araştırma davranışlarının analiz edilebilirliğinin teknolojinin doğasını karakterize etmekte olduğunu öne sürmektedir. Bu araştırma davranışı analiz edilebilir (problem çözmenin bilinen yollarının mevcut olması) analiz edilemez (deneyim, yargı, ustalık, bilgelik ve önsezi kalıntılarının problem çözmeyi direk olarak etkilediği durumlar) doğru çeşitlilik göstermektedir. Her iki durumda da geçmiş dönüşümlerden gelmekte olan enformasyonun yeniden edinilmesi, mevcut dönüşüm süreçlerine kılavuzluk etmektedir.

Yapılar:Örgütsel hafıza temel olarak üç formda ele alınmaktadır. Bunlardan ilki, örgütsel mit, efsane ve hikayeleri; örgütsel inanç, bilgi, referans çerçeveleri, model, değer ve normları kapsamaktadır. İkinci olarak örgütler, geçmiş deneyimlerinden başarı yollarını öğrenmekte, bu öğrenilenler ise resmi ve gayri resmi davranış rutinleri, prosedür ve senaryolar formunda kodlanmaktadır. Biçimsel rutinler, standart faaliyet prosedürleri yada idari ve teknik sistem ve yeteneklerde aksederken, gayri resmi rutinler, senaryolaşmış etkileşimleri içermektedir. Yeni ürün geliştirme rutinleri, kullanılan enformasyon paylaşım mekanizmaları çeşitlerine yada prototip üretimi gibi spesifik proje aşamalarına kılavuzluk edebilmektedir.

Örgütsel yapı , bireysel davranış kalıpları üzerindeki etkileri ve çevreyle olan ilişkisi nedeniyle örgütsel hafıza açısından büyük önem taşımaktadır. Bireysel roller örgütsel enformasyonu saklama için bir depo vazifesi görmektedirler.

Ekoloji(Çevre): Bir örgütün fiziksel yapısı yada fiziksel çalışma ortamı , örgütteki enformasyon hakkında bilgi verebilmektedir. Nitekim bu konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, fiziksel tasarımın davranışsal temelleri olduğu yönünde sonuçlanmıştır. Genel olarak fiziksel yapılanmalar, örgütteki hiyerarşik durumu yansıtmakta olup; üyelerin karşılıklı deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışma mekanının ekolojisi, örgüt ve üyeleri hakkındaki enformasyonu saklayan bir depo vazifesi de görmektedir.

Dışsal arşivler: Bir örgüt hakkındaki enformasyon, sadece örgüt dahilinde depolanmaz. Nasıl bir birey hafızasını yitirdiğinde belirli olayları anımsayabilmek için diğer bireylere başvuruyorsa, bir örgüt de onun faaliyetlerini izlemekte olan diğerleri ile

kuşatılmıştır. Bu diğer kaynaklar, örgütün hafızasının kendiliğinden bir parçası değilse de örgütün geçmişi ile ilgili enformasyonu saklamada faydalı olabilmektedir. Eski çalışanlar, rakipler, devlet, medya ve finansal hizmet veren işletmeler bu dış arşivlere örnek teşkil etmektedir.

c) Tekrar erişim ve kullanım

Tekrar erişim fonksiyonu, depolanmış bilginin tekrar kullanıma geçirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yapılan analizler, bilgiye tekrar erişim mekanizmasının otomatikten kontrollüye kadar uzanan bir çizgide çeşitlilik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Otomatik erişim, mevcut kararlar hakkındaki enformasyonun çaba harcamadan erişildiği durumları kapsamaktadır. Otomatik erişime örnek olarak, dönüşüm süreçlerinde kodlanan ve paylaşılan, geçmiş uygulama ve prosedürlere dayanan mevcut davranış kalıpları verilebilir. Bireylerdeki otomatik erişimin teorik altyapısı bireyin ilgisi, enformasyon işleme kapasitesi, belirsizlikleri azaltma isteği üzerine kurulmuştur. Aslında bireylerin problem çözmede keşifsel ve şematik yöntemler kullandığı düşünülmektedir.

Şemalar, enformasyon işlemeyi kolaylaştırmak amacıyla geçmiş deneyimler kullanılarak hazırlanmaktadır. Geçmiş deneyimler için bir depo vazifesi gören şemalar sadece enformasyon edinme ve kodlamayı değil, bunların yanı sıra depolanan enformasyona erişimi de kolaylaştırmaktadır. Makro perspektiften bakıldığında bireyler üstü şemaların da aynı mantıkla işlediği düşünülmektedir. Nitekim bu konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, bir örgütün tüm üyelerinin örgütsel hafızadan otomatik olarak benzer enformasyon edindiği yönünde sonuçlanmaktadır.

Tekrar erişim, amaçlı ve kontrollü bir tarzda da gerçekleşebilir. Enformasyona bu şekilde erişimin kolaylığı, beş depolama olanağına göre çeşitlilik göstermektedir. Bireyler, geçmiş olaylarla benzerlik kurarak bilinçli ve amaçlı olarak enformasyon elde edebilirler (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:5-9).

Bir başka görüşe göre örgütsel hafıza sistemleri iki katmanda ele alınmaktadır. İlk katman etkileyici ve yönlendirici dört fonksiyondan türetilen dört alt sistemi içerir. Bunlar Tablo 4’de gösterilmiştir (Murray, Jennex ve Olfman, 2002:3). İkinci katman, bilgi elde etme, depolama, yönetim, arama ve tekrar erişim gibi hafızayı güçlendiren fonksiyonları içermektedir. Bu iki katman elektronik tabanlı olabilir ya da olmaz ancak her ikisi de şu üç olası formdan oluşmaktadır: kağıt dokümanlar, elektronik dokümanlar ve içsel hafıza (Şekil 4).

Tablo 4 : Örgütsel Hafıza Sistemlerinin Etkileyici Fonksiyonları

Etkileyici Fonksiyonlar	Açıklama
Entegrasyon	Örgüt içerisinde bilginin yönetimi ve koordinasyonu
Adaptasyon	Örgütün değişikliklere adapte olabilme yeteneği
Hedefe Ulaşma	Örgütün hedeflere ulaşabilme ve hedefleri belirleyebilme becerisi
İşgörenleri yönetme	Örgütün çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını yönetebilme becerisi

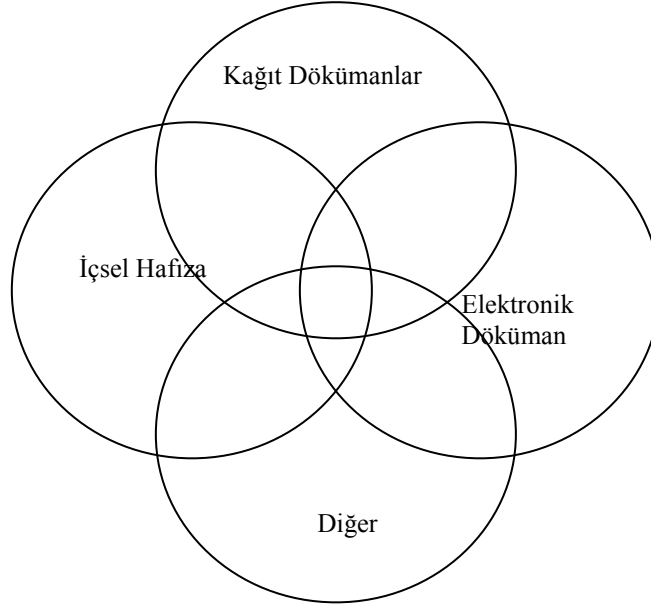
Kaynak : Murray, Jennex ve Olfman 2002:3

Kağıt dokümanlar, örgüt kütüphanesi gibi merkezi yerlerde bulunan ve örgüt hakkında bilgi veren referanslardır. Raporlar, prosedürler ve teknik standartlar bunlara örnek olarak verilebilir. Hafızanın önemli bir bölümünü oluşturan tarihsel sırada yaşanan değişimler ve gözden geçirmeler, örgüt kültürünün gelişimini ve karar verme süreçlerini yansıtır.

Elektronik dokümanlar, çalışma grubunda veya diğer bölümlerde yönetilen bütün elektronik tabanlı bilgiyi barındırır. Bu bilgi bireylerin kişisel masalarında olabileceği gibi, merkezi veri depolarında veya veri sistemlerinde saklanabilir. Bununla birlikte bilgi sistemlerinde kimin nereye ve hangi bilgiye erişebileceğini belirten süreç ve protokoller tanımlanmış olabilir.

İçsel Hafıza, bireyler tarafından kontrol edilen ve oluşturulan tüm kağıt ve elektronik dokümanları içerir. Bu bilgi genellikle resmi bir temele dayanmaz ve belli bir formata oluşmaz. İçsel hafıza, bireyler için neyin önemli olduğunu gösterir ve onların örgüt içindeki tecrübelerini yansıtır (Murray, Jennex ve Olfman, 2002:3).

Şekil 4 : Bilginin Depolanması



Kaynak : Murray ve Olfman 2002:3

2.5 Örgütsel Hafızanın Oluşturulması

Bilginin depolanmasının neden zor olduğunu anlayabilmek için öncelikle iki tür bilginin irdelenmesi gerekir: açık ve örtülü. Açık bilgi, kitaplarda, kullanım kılavuzlarında, dokümanlarda ve eğitim kılavuzlarında bulunur. Bilgiyi kullanan ve arttıran örgütün formlarından, raporlarından, planlarından, tasarımlarından ve notlarından oluşur. Bilgi organizasyonları, kolayca ve sürekli bir biçimde açık bilgiyi edinirler ve bu bilgiyi depolayarak örgütsel hafızayı oluştururlar.

Bunun yanında örtülü bilgi adı verilen başka bir bilgi çeşidi daha vardır. Örtülü bilgi, açık bilginin oluşturulması süresinde ortaya çıkan ve kullanılan bilgidir. Eğer açık bilgi, bilgi sistemlerinin görünen yüzüye örtülü bilgi de alt tarafta yatan ve temeli oluşturan bilgidir. Örtülü bilgi, fikirlerden, gerçekleşmiş olaylardan, kabullerden, anlamlardan, sorulardan, kararlardan, tahminlerden, örgüt hakkındaki hikayelerden ve görüş açılarından oluşur. Örtülü bilgi, örgüt için açık bilgi kadar önemlidir ancak kısa süreli ve geçidir. Bu tür bilginin edinilmesi ve depolanması zordur.

Örgütsel hafıza her iki bilgi türünü de bünyesinde barındırmalıdır. Sadece açık bilgi içeren örgütsel hafıza yalın ve cansızdır. Aynı zamanda açık bilginin ardında yatan geçmişten ve bağlamdan yoksundur ve sonuç olarak birbirinden kopuk devasa ama kullanışsız bir hafıza ortaya çıkmaktadır (Eppel ve Conklin,1995:265).

2.5.1. Örgütsel Hafıza Oluşturmanın Önündeki Engeller

Efektif bir örgütsel hafıza oluşturmak, yeni araçların ve deneyimlerin yaratılmasını, teknolojide ve kültürde değişiklikler yapmayı gerektirir. Etkili ve kullanışlı bir örgütsel hafıza oluşturmanın önünde dört temel engel vardır (Conclin,2001:11-17).

a) Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme

Örgütte aşılması ve çözümlenmesi en zor konulardan biri iletişimidir. Bunun önüne geçmek için ortak bir düşünceyi ve paylaşılan değerleri yaratmak gerekir. Ortak tartışma platformları iletişimi güçlendirici yönde etki yapacaktır.

Ortak bir anlayış oluşturmanın yollarından biri örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesidir. Bunun anlamı, anahtar oluşturacak fikirleri, kabulleri, anlamları, soruları, kararları, tahminleri, öneri ve görüş açılarını ortaya çıkarmaktır. Bu aynı zamanda bilgi akış sürecinde, üyelerce paylaşılan ortak bir görüş oluşturacak şekilde, ortak düşünceleri ve öğretileri yönetilebilmesi için değişiklik yapılması anlamına gelmektedir. Ortak görüş ve bakış açısı, örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek için kullanılan şeffaf bir araçtır.

b) Anlam içermeyen dokümanlar

Etkili bir örgütsel hafıza oluşturmanın önündeki ikinci engel, örgütsel hafızaya genel yaklaşımın sadece dokümanları muhafaza etmekten ibaret olmasıdır. Oysa ki bağlam ve genel durum değiştiğinde dokümanlara anlam katan içerik değişmediği için bu dokümanların ileride tekrar kullanılmalrı mümkün olmamaktadır.

Dokümanların güncel ve işlevsel kalması için çözüme veya sonuca odaklı , problemlerin doğasına ilişkin görüşlerin ve yargıların belli araçlar ve süreçler

yardımıyla bu dokümanlar içerisine yerleştirilmesi, güncellenmesi ve takip edilmesi sağlanmalıdır. Bu veriler örgütün gelişimini, paylaşılan değerleri ve ortak hedefleri de içermelidir. Dokümanlar, örgüte yaptıklarını, düşüncelerini, öğrenilenleri anlatmalı ve karmaşık süreçlerde çözüm yollarına yönelik bilgiyi edinmelerini kolaylaştırmalıdır.

c) **Ayırt edicilik ve büyüklük**

Tüm zayıflıklarına rağmen insan hafızasının olağanüstü bir ayırt ediciliği vardır. Örtülü bilgi barındıran sistemlerde, efektif bir örgütsel hafıza oluşturmada üçüncü önemli sorun bilginin ayırt edici olma özelliğini ve belirginliğini kaybetmesi yani değerini yitirmesidir. Örtülü bilginin belli durumlarda ortaya çıkan, sürekli olmayan dinamik bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel hafıza bir insan hafızası gibi o anla ilgili ilişkili öne çıkan bilgiyi verebilmelidir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel hafızanın büyüklüğü yanlış yönlendirmelere sebebiyet verebilir. İlerleyen zamanlarda inanılmaz büyük örgütsel bilgi erişilebilir olacağından yakın gelecekte özel bir problemle ilişkili doğru bilgiyi arayıp bulmak güçleşecektir

Bilinmesi gereken şey, bilgiye tekrar ulaşım sırasında yaşanan problemin işgörenlerin ihtiyaç duyacağı ve istediği bilginin yer aldığı bir örgütsel hafıza yaratılarak çözülebileceğidir. Böyle bir hafıza yaratmak için bilginin saklanması ve verimli kullanılacak şekilde düzenlenmesi gerekir. Bu da belli bir maliyeti beraberinde getirecektir.

Örgütün verimli bir örgütsel hafıza oluşturabilmesi için odaklanması gereken nokta “her şeyi nasıl saklarım“ değil, “süreci nasıl iyileştirebilir ve bu bilgiyi tekrar kullanabilmek için nasıl saklayabilirim” olmalıdır.

d) **Yasal durum ve organizasyonel hafıza kayıpları**

Bazı hukuksal çekincelerden dolayı örgütler her türlü bilgiyi daha sonra kanıt olarak kullanabilmek için kaydetme yoluna gidebilirler. Bu durumdaki örgütlerde sadece açık ve herhangi bir zarar getirmeyecek bilginin kullanılabilmesi izlenimi oluşur. Böyle bir yaklaşım da örgütsel hafıza oluşumu önünde önemli bir engel oluşturur (Bannon ve Kuutti, 1996:26).

Yaygın bir inanç da bireylerin hata yaptıkça daha iyi öğrendikleri ve bunu ileriki çalışmalarına yansıttıkları yönündedir. Ancak örgütsel hafıza kayıpları sonucu oluşacak hatalar ciddi maliyetler doğurabilir. Örgütsel hafızanın, benzer bir yaklaşımı benimseyen örgütlerde olduğundan şüphe duyulabilir.

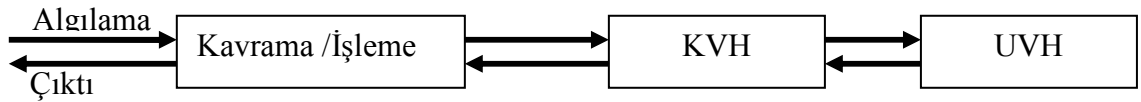
Etkili ve verimli bir örgütsel hafıza oluşturmanın önündeki engeller iki kategoride özetlenebilir, kültürel ve teknik. Kültürel engeller, sürecin dışında kalan bireysel beceriler ve sonuçların kültüre etkileri, harcanması gereken efordan dolayı bilgi toplamanın önündeki direnç, hukuksal çekinceler, işini kaybetme korkusu ve ihtiyaç duyulan bilgiyi bulma konusundaki düşük olasılık olarak sayılabilir. Teknik engeller ise, bilgi toplama sürecinin kolaylaştırılmasında ve şeffaflaştırılmasında, bilgiye tekrar ulaşımın ve kullanımının sağlanmasında ve elde edilen bilginin anlamlılığında ve uygunluğundan emin olmakta yaşanan sorunlar olarak ifade edilebilir (Conclin, 2001:18-19).

2.5.2. Örgütsel Hafıza Oluşturma Adımları

Kısa Vadeli Hafıza

İnsan hafızası hakkındaki mevcut teorilere göre insan hafızası basit olarak iki ögeden oluşur. Bunlar “kısa vadeli hafıza (KVH)” ve “uzun vadeli hafıza(UVH)” dır. Bunun yanında insan hafızası kavrama işlemi de yerine getirmektedir. Kısa vadeli hafıza, doğrudan kavrama sürecine dahil olur (düşünme, tepki verme, eyleme geçme gibi) ancak hafızada çok az yer kaplar (Şekil 5). Uzun vadeli hafıza, bilginin ve tecrübenin sürekli biriktirilmesi için kullanılır (Conclin, 2001:19-23).

Şekil 5 : İnsan Hafızasının Basit Modeli



Kaynak : Conclin 2001:19

Burada vurgu yapılması gereken nokta kısa vadeli hafızanın, hafızanın oluşumuna aracılık yaptığıdır. Hafızaya bir bilginin gönderilmesi sırasında, kısa vadeli hafızada işleme ve kavranma sürecine giren bilginin bu süreç sonundaki izleri uzun vadeli hafızaya taşınmaktadır. Uzun vadeli hafızaya giren veya buradan çıkan hiçbir bilgi kısa vadeli hafızaya uğramadan yol alamaz.

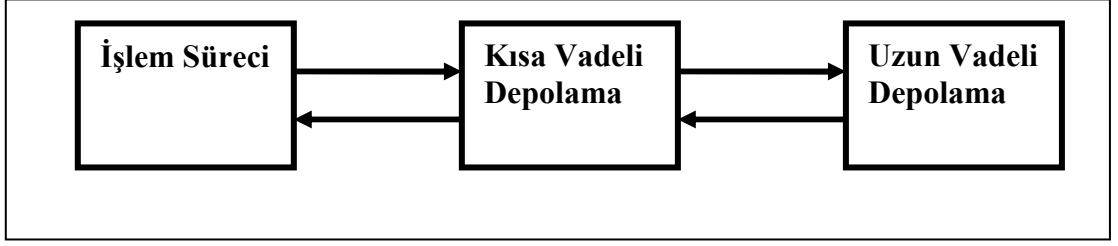
Organizasyonlarda genellikle örgütsel hafıza kısa vadeli hafıza kullanılmadan konumlandırılır. Bilgi, iş süreçlerinden doğrudan depoya taşınır ve saklanır ya da depolandığı yerden iş süreçlerine dahil edilerek kullanılır.

Bu yaklaşımdaki temel sorun, kısa vadeli hafızanın yerine getirmekte olduğu iki önemli işlevin,

- Bilgi gerektiren bir işlemin kısa sürede tamamlanması için, örgüt içinde yer alan bilginin ihtiyaç duyulan alt kümesine(uzun vadeli hafızanın küçük ve ayrıştırılmış alt kümesi) odaklanmasını sağlayarak bilgiye ulaşma sürecinin desteklenmesinin,
- Uzun vadeli hafızada biriktirilen bilgiye hızlı ve kolay erişim sağlamak için bilgi dizinleri ve yapılarından oluşacak bir altyapı oluşturulmasının gerekliliğinin göz ardı edilmesidir.

Hafıza sistemleri için önerilen yapılardaki temel eksiklik örgüt içi gruplarla örgütün engin hafızası arasında iletişim kurup aracılık yapacak bir yapının olmamasıdır. Dolayısıyla örgütsel hafızanın göz ardı edilen temel bileşeni olan “kısa vadeli hafıza” olarak işlev görecektir ve örgüt içi sorunların çözüm sürecini kolaylaştıracak bir yapı oluşturulmalıdır. Örgütsel hafıza için Şekil 6’deki model önerilmektedir.

Şekil 6 : Örgütsel Hafıza İçin Önerilen Model



Kaynak : Conclin 2001:23

Kısa Vadeli Hafıza Kriterleri

- Bireysel ve grup çalışma süreçlerini destekleyen ve kolaylaştıran küçük ve hızlı erişilebilen bir yapı olmalıdır
- Uzun vadeli hafızadan bilgiyi kolayca alabilen, bilgiyi düzenleyip indeksleyen ve sonra tekrar uzun vadeli hafızaya geri koyabilen bir yapı olmalıdır
- İşe özgü doğru bilgi kümesini sağlayabilen uzun vadeli hafızanın alt kümesi olarak işlev görmelidir.
- Uzun vadeli hafızada yapılacak doğrudan değişiklikleri engelleyen, bu değişiklikleri önce yerel kopya olarak oluşturan, işlem tamamlandığında da bilgiyi uzun vadeli hafızaya koyabilen zorlayıcı bir mekanizma olmalıdır.

Görsel Sistemler

Görsel sistemler üç öğeden oluşur: Bilginin edinilmesi ve sistemlere depolanması, bilginin düzenlenmesini sağlayan yapı ve bu bilginin örgüt üyelerine tanıtılması ve gösterilmesi. Örgüt içi iletişimi güçlendiren görsel sistemler, örgütün düşünce ve öğretilerinin kaydedildiği ve gösterildiği paylaşılan ortak alan olarak görülürler.

Görsel sistemlerin faydaları şöyle sıralanabilir (Conklin, 2001:23-24):

- Bireysel yorumlar görsel sistemlerde saklandığında duyulmuş olurlar
- Görsellik büyüdükçe problemlerin çözümü için hafızada bazı izler aramak gerekmez, bu da çözüm sürecini kolaylaştırır.
- Konu süreklilik kazanmışsa ve örgüt içinde çatışma varsa, mücadeleyi kimin kazanacağına odaklanmaktan ziyade görsel sistemler çözüme yönelik işbirliğine yönelmeyi destekler.

Bilgiyi kullanan örgütler görsel sistemler olarak grafiklerden, yazı tahtasından, projeksiyon cihazlarından, takvimlerden, beyin fırtınasında ortaya çıkan sonuçlardan, karmaşık diyagramlardan veya süreç modellerinden yararlanabilirler.

Örgütsel hafıza sistemleri oluşturmak için iş bilgisi ile örgüt bilgi tabanı arasında iletişimi sağlayan araç ve tecrübeler ihtiyacı vardır. Bu yenilikçi ve gelişmeye dönük bir yaklaşımdır.

İlk olarak bireylere görsel sistemler verilmelidir. Böylece kararlardaki berraklığın artışı ve direnişin kırılması, eski fikirlerin tekrar ortaya çıkması, kapatılmış olayların yeniden ortaya çıkışı, açık sonuçlara ulaşmadaki zorluk gibi etkenler ortadan kaldırılarak iş kalitesinde artış ve toplantıların veriminde iyileşme sağlanır. Görsel sistemlerin etkisi, örgütün olgunluğu, örgütsel kültür, örgütün teknolojik birikimi ve işin süresi gibi bazı içsel faktörlere de bağlıdır.

İkinci olarak görsel sistemler görsel bilginin farklı bireyler,takımlar ve bölümler tarafından da kullanılabilmesi için örgütün elektronik ağı ile bağlanmalı ve paylaşılmalıdır.

Üçüncü olarak, görsel sistemleri kullananların daha sonra bilgiye erişilebilmesi için görsel sistemlerdeki örtülü bilgiyi saklayan ve düzenleyen üstün teknolojiler ve tecrübeler geliştirilmelidir.

Üçüncü adım örgütsel hafızanın oluşturulması için mutlaka tamamlanması gereken, kısa vadeli hafıza ile uzun vadeli hafıza arasındaki iletişimi sağlayan, verimli bir saklama yerine ve tekrar erişilebilirliğe imkan tanıyan bir yapıya dayalı bir adımdır. Ancak bu çoğunlukla teknik bir sorun olarak görülür ve bu teknolojiler görsel sistemlerdeki kısa vadeli hafızadan yararlanmanın temel koşulu değildirler. Bununla beraber örgüt kültüründeki değişimin yavaş olması örgütsel hafızanın hızlı bir yarar ve iyileşme getirmesini engeller. Örgütsel hafıza sistemlerinde görsel sistemler kullanmaya başlayarak, örgütteki kültürel değişim eforunun büyüklüğünü, örgütün problem çözmede kullandığı geleneksel yöntemlerde gösterdiği direncin boyutlarını ölçmeye yarayan araçlar elde edilmiş olur (Conklin, 2001:25-26).

Özetlemek gerekirse, toplantı ve grup çalışmalarında elde edilen örtülü bilgi için kullanılan görsel sistemler bilgiyi açık hale getirir, örgütteki ortak anlayışı geliştirir ve grup dinamiklerini taraf olmaktan çıkarıp araştırmacı olmaya yöneltir. Görsel sistemler aynı zamanda kısa vadeli hafıza işlevi görürler. Bu da verimli bir örgütsel hafıza yaratmanın en önemli adımını oluşturur (Conklin, 2001:27) .

Yaratıcı Tartışmalar Ortamı

Hangi bilginin açık bilgi haline dönüştürülmesi gerektiği kullanılacak yapıyı şekillendirir. Örneğin süreç modeli, girdileri, adımları, karar noktalarını ve çıktıları ortaya koyarken, ilişkiel döngü diyagramları nedensel ilişkileri ve geri besleme döngülerini belirginleştirir (Rummler, 1990:23).

Örgütsel hafızanın tasarımında başlangıç noktası, hangi bilginin belirginleştirileceği “Örgütlerin genellikle unuttuğu ama mutlaka hatırlanması gereken şeylerin ne olduğu” sorusuna cevabı olabilir. Cevaplardan biri dokümanlar ve veriler olabilir. Bu tür açık bilgiye erişim ve muhafaza için güçlü bir ilgi ve çeşitli araçlar vardır. Ancak açık bilginin örgütsel öğrenme ve örgütsel hafıza oluşturma üzerindeki etkisi sınırlıdır. Bu sorunun cevabı “kararlar ve onları oluşturan bilgi” olabilir. Bu nedenle kararları, kararların ardında yatan mantığı, kabulleri ve kararı destekleyen bilgiyi saklayabilmek gerekir. Genel kanıya göre, bu bilgi türü örgüt içindeki örtülü

bilgiden elde edilebilir ve örgüt yapısını, planlamasını genişletmiş veya yeniliğin gerekli olduğu örgütler için kritik derecede önemlidir (Conklin, 2001:28).

Kararlar ve karar alma süreçleri Kuntz ve Rittel (1972) tarafından geliştirilen Olay Tabanlı Bilgi Sistemi (Issue-Based Information System - IBIS) modelinde ele alınmıştır. Buna göre yaratıcı tartışma noktaları üç öğede toplanmıştır.

- Sorular
- Fikirler
- Argümanlar

Aynı zamanda bu model öğrenilmesi ve kullanılması oldukça kolay olan ve şaşırtıcı derecede güçlü bir modeldir.

Örtülü bilginin, fikirler, gerçekler, kabuller, tanımlar, sorular, kararlar, tahminler ve bakış açıları gibi temel öğeleri özlü bir şekilde IBIS modelinde ifade edilmiştir. Yaratıcı tartışmaların açık ve anlaşılır sonuçları bu modelin öğeleri içinde saklanıp işlenebilir.

Olay Tabanlı Bilgi Sistemi görsel sistemler için mükemmel bir yapı teşkil eder. Öğrenilmesi ve kullanılması kolaydır, aşağı yukarı her şeyi temsil eder. Katılımcıların davranışlarını değiştirmesini gerektirmez, şüpheleri, belirsizlikleri, eksikleri ve uyumsuzlukları ortadan kaldırarak kabulleri ve yaratıcı söylemleri ortaya çıkarır.

Modele göre bütün tartışmalar yöneticinin sorusu ile başlar. Bu genellikle “Önümüzdeki 5 yıllık plan nasıl olacak?” ya da Müşteri memnuniyetini nasıl arttırabiliriz?” gibi sorulardan ibaret olur.

Soruya verilen cevap, özeti veren, çözüm için tarafsız önerilerde bulunan bir veya birkaç fikirden ibaret olur. Fikirler cevap olarak sorularla ilişkilendirilir. Fikirler yeni bireylerin cevap verme eğilimine girmesi sonucu fikrin genişletilmesi ve önerinin oluşması için fırsat oluşturur. IBIS yapısındaki önemli yeri argümanlar alır. Var olan

argümanları fikirle birleştirmek için diğer argümanları da dikkate alarak avantaj ve dezavantajlar ortaya konmalıdır.

Argüman, bir veya birden fazla fikri destekleyen ya da karşı çıkan ifade veya görüştür. Argümanlar, IBIS modeli içinde görüş belirtme, akılcı konuşma, işaret etme yeridir. Elbette ki fikrin avantaj veya dezavantajlarını vurgulayan ve gerçeklere dayanan iddiaları içeren argümanlar tercih edilmelidir. IBIS metodu, grubun görüşlerinin argümanların düşümlerine odaklanmasını sağlayarak grup içindeki iletişim kalitesini ciddi biçimde artırır.

Görsel sistemler grubun dikkatini ortak alana toplamasını sağlarken IBIS modeli, görsellikteki içeriğin iyi yapılandırılmış bir şekilde kalıcılı olarak kalmasını sağlar ve her katılımcının fikirlerinin grubun fikirleri ile nasıl örtüştüğünü görmesi ile ortak bir anlayış meydana getirir. En önemlisi model, görselliğin ifade ettiği şeyin tutarlı olduğu konusunda (farklı görüş açıları, çelişkili sonuçlar, kuşkulu olaylar olsa bile) grubun ortak fikirde olmasını gerektirmez ve paylaşılan bir düşünce alanını oluşturmadaki gücünden bir şey kaybetmez (Conklin, 2001:28-29).

Özetlemek gerekirse, verimli ve etkili bir örgütsel hafızanın şu maddelerden oluştuğu söylenebilir.

1. Örgütsel hafıza kavramı ve etkili bir örgütsel hafızanın sağlayacağı imkanlar dünya ekonomisi için gittikçe daha önemli olmaktadır. Ancak birçok örgüt en değerli varlığının – açık bilgilerinin – ziyan olmasına seyirci kalmaktadır.

2. Örgütsel hafızanın mevcut uygulamaları,

a) Alışlagelmiş kültür nedeniyle süreç yerine işe odaklanmak,

b) Şeffaf bir şekilde bilgiyi edinen ve saklayan araçların yetersizliği

gibi çeşitli nedenlerle başarısız olmaktadır.

3. Asıl efor, bireylerin sistemi kullanarak bilgi saklayabileceği ve var olan bilgiye tekrar erişebileceği, kısa vadede yeterli geri dönüşü sağlayabilecek örgütsel hafıza sisteminin tasarlanması için sarf edilmelidir.

4. Örgütsel hafızanın gelişiminde önemli bir nokta da bireylerin paylaşılan ortak anlayışa odaklanmalarını, toplantıların tutarlılığını sağlayacak ve grubun örtülü bilgisini saklayabilecek ve bu bilginin işin amacı ile ilişkilendirilmesine olanak sağlayacak görsel sistemlerin kullanılmasıdır.

5. Görsel sistemler örgütsel hafızaya erişim için birer araçlardır. Görsel sistemler:

- a) Grubun bütün toplantıları için hazır ve erişilebilir olmalıdırlar.
- b) Kolay saklanabilmesi, erişilebilmesi ve kullanılabilmesi için örgütün elektronik ağı ile ilişkilendirilmelidirler.
- c) Yaratıcı takımın sürecini iyileştiren örtülü bilgiyi organize ederek yapılandırılmalıdırlar. IBIS modeli bunun için iyi bir başlangıç noktasıdır.

6. Görsel sistemler eski bir teori değil, yaşayan ve çalışan sistemlerdir. Görsel sistem araçları örgütün hafıza problemini tümünden çözmez, ancak gerekli, temel prensipleri yansıttıkları ve somutlaştırdıkları için etkili bir hafıza sistemi yaratmada önemli rol üstlenirler.

Örgüt, örtülü bilginin değerini anladıktan ve bu bilgiyi saklayıp verimli bir şekilde yönetmeye başladıktan sonra örgütsel hafızanın önemli anahtar bileşenlerini elde etmiş olur. Örgütün ve örgütsel hafızanın büyüklüğü arttıkça ölçeklemekle ilgili gerçekte kültürel veya teknik bazı problemlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Ancak görsel sistemlerin uygulanmasıyla, kısa vadede elde edilen geri dönüşler, örgütsel hafızanın gelişimini ve evrimleşmesini kolaylaştırmaktadır (Conklin, 2001).

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL HAFIZA

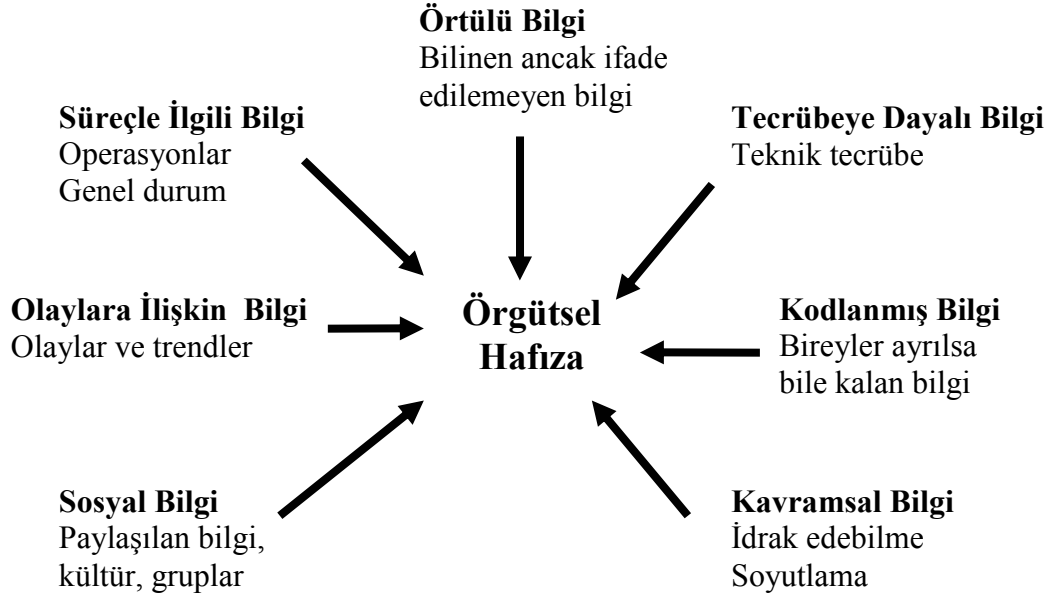
3.1. Örgüt Kültürünün Oluşmasında Örgütsel Hafızanın Etkisi

Örgütsel kültür, problemlerin çözümü olarak kabul edilen davranış ve normları şekillendiren, paylaşılan değerler ve inançlar bütünü olarak tanımlanır. Benzer şekilde Schein kültürü, yeni üyelerin doğru yolu kavramalarını, düşüncelerini ve ilişkileri irdelemelerini sağlayan problemlerin tutarlı çözümlerinin vücut bulması şeklinde tanımlar. Bu paylaşılan kabuller, değerler, beklentiler, incelemeler ve normlar örgütü bir arada tutar. Düzenli yapılara hayat veren örgütün süreçlerinin iyileştirilmesi kolektif değerlerin ve modellerin anlam kazanması ile sağlanır. Örgütsel hafıza bu açıdan örgütün hedeflerine ulaşmak için kendi kendini yönettiği ve sorunlarına çözüm bulduğu davranış şekli olarak düşünülebilir. Buna ek olarak örgütsel kültür bütünleştiricidir, tarihe dayanır, sosyal olarak yapılandırılır ve değişmesi zor olan bir yapıdır.

Daha önce de irdelendiği gibi bilgi iki türde varlığını sürdürür. Bunlar subjektif ve taşınması zor olan örtülü bilgi, objektif ve kolayca iletilebilen açık bilgidir. Öğrenme ile açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesi gibi bilgi bir türden diğer türe geçebilir. Bilgi yönetimi için kısmen de olsa kullanılan pek çok teknik çözüm vardır. Doküman yönetim sistemleri, elektronik postalar veya iş akış yönetim sistemleri bunlara örnek olarak gösterilebilir.

Daha gerçekçi bir yaklaşım Stain ve Zwass(1995)'ın tanıttığı Örgütsel Hafıza Sistemlerinde ele alınmıştır. Bu yaklaşımda geçmiş ve mevcut bilgi gelecekte kullanılmak üzere açık bilgiye çevrilecek şekilde kaynaştırılır.

Şekil 7 : Bilgi Çeşitleri ve Örgütsel Hafıza



Kaynak : Lemken, Kahler ve Rittenbruch 1999:3

Örgütsel hafızanın ardında yatan düşünce bilginin birçok çeşidini kapsayabilmeyi temel alır. (Şekil 7) Örtülü bilginin somut ve açık hale getirilmesi zor olduğu için olayları yönetmek yerine uzmanlığı desteklemek ve yönetmek, yönetim anlayışında daha fazla önem kazanmaktadır (Lemken, Kahler ve Rittenbruch, 1999:2-3).

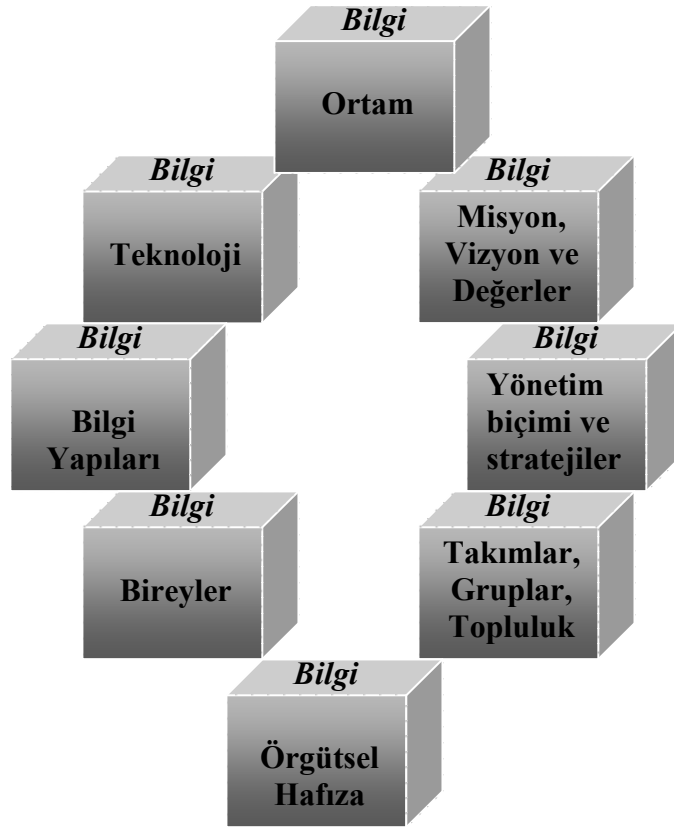
Daha eski teorisyenler örgütsel hafızanın standart operasyonel süreçlerde şekillendiğini öne sürmüşlerdir. March ve Olsen (1976) , geçmiş olayların, verilen sözlerin, hedeflerin, kabullerin ve davranışların hafızada yer aldığını öne sürerken Argyris ve Schon (1978), öğrenme araçlarının, keşiflerin, buluşların ve evrimleşmenin örgütsel hafızada yer alması gerektiğini belirtmişlerdir (Lemon ve Sahota, 2002:3)

Örgütsel hafıza aynı zamanda, başkaları tarafından kullanılmak istendiğinde gittikçe etkisini kaybeden ve değişime engel oluşturan, insan faktörünün öne çıktığı bir olgu olarak görülmüştür.

Walsh ve Ungson (1991) , örgütsel hafızayı en temel anlamıyla “Şimdiki zamanda verilecek kararları etkileyen örgütün geçmişine ait bilginin saklandığı yapı” olarak tanımlamışlardır. Bu bilgi, belli kararların uygulanması sonucu bireylerin anımsamaları ve paylaşılan yorumlamaları aracılığı ile saklanır.

Doğru kararları verebilmek amacı doğrultusunda, örgütsel kültür, her katmanı belli bir davranış kalitesine ve saklanan bilginin tekrar işlenebilme yeteneğine sahip çok katmanlı bilgi haznesi olarak düşünülebilir (Şekil 8). Örgütsel kültüre bu açıdan bakıldığında her katmanda saklanan bilginin şekline, tipine ve doğasına ilişkin ilginç sorular ortaya atılabilir.

Şekil 8 : Örgütsel Kültürün Kavramsal Modeli



Kaynak : Lemon ve Sahota 2002:6

Bu yapıdaki baskın bilgi tipi, işbirliğine, takım çalışmasına, yaratıcılık ve yenilenme için vazgeçilmez olan iş deneyimlerinin kullanılmasına verilen önemi vurgular. Sürekli çift döngülü öğrenme bir norm haline gelir. Kolektif seviyedeki öğrenme, sosyal ilişkiler, takım çalışması ve tecrübenin paylaşıldığı ortamlar aracılığı ile karşılıklı etkileşimi doğurur. Bu konuda var olan ortak fikir, şeffaflaştırılmış, somutlaştırılmış, şifrelenmiş ve kültürleşmiş bilgiyi ihtiva eden kolektif bilginin daha çok stratejik açıdan gücü olduğudur. Walsh ve Ungson (1991) tarafından tanımlanan ve temel açılımı “Şimdiki zamanda verilecek kararları etkileyen örgütün geçmişine ait bilginin saklandığı yapı” olan örgütsel hafıza sürekli öğrenme ile güncellenmelidir. Örgütsel hafıza güncellenmez ise örgütün olduğu yerde sayması, “işler burada böyle yapılır “ sendromunun yerleşmesi ya da kendi rutin süreçlerine fazlaca dalıp dış dünyadan kopması gibi kaçınılmaz sonuçları doğuracaktır (Lemon ve Sahota, 2002:5-6).

Örgüt kültürünün oluşmasında, örgütsel hafızanın örgütün geçmişinde yaşanan olayları, verilen kararları, bu olayların bireylerin üzerinde meydana getirdiği etkinin sonuçlarını depolaması, bireylerin sahip olduğu örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürerek saklaması, örgütün geçmişine ışık tutarak kültürde yaşanan değişimleri göstererek ciddi bir katkısı vardır.

Örgütsel kültürün, yeni bilgi ve süreçlere açık olması, bilginin suistimal edilmeyeceğini garanti etmesi, bilginin biriktirilmesini sağlayan iş güvenliğini sağlaması, mükemmellik taahhüdü yerine getirmesi ve gelişim için bilginin tekrar kullanılmasını teşvik etmesi gerekir. Bu kültür, örgütün hafızasında yer almalı ve örgütün gelişimini ve yenilenmesini destekleyici fonksiyonunu yerine getirmelidir.

Aynı zamanda örgütsel hafıza bilginin edinimi, depolanması ve tekrar erişimi işlevlerini yerine getirerek örgüt kültürünün gelişmesine yardımcı olur. Aslında örgütsel hafıza, işlevsel süreç ve prosedürleri, örgütsel yapıyı, çevre ve bilgi (iç ve dış) arşivlerinin yanı sıra örgüt kültürünü de içine alan ve yaşatan bir sistemdir.

3.2. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler

Fransman (1994) 'ın bilgi tabanlı yaklaşım teorisine göre örgütler birer bilgi depolarıdır. Bu açıdan örgütler, özelleştirilmiş bilgiyi muhafaza eden ve gerektiğine oluşturan, denemelerden ve hatalardan ders alıp öğrenen ve süreçlerini oluşturan sistemlerdir. Schein(1985), dış çevre ile uyum sağlama ve kendi içinde bütünleşme sırasında yaşanan sıkıntıları çözebilen, grup veya bireyler tarafından geliştirilen ve paylaşılan temel kabullerden ve kabullerin yeni üyelere (belli olaylar karşısında nasıl düşüneceklerini, davranacaklarını ve olayları kavrayabileceklerini) öğretildiği sosyal tecrübelerinin ve bunu yansıtan kültürün örgüt hafızasını oluşturduğunu ileri sürmektedir.

Başarılı örgütlerin altyapısını, bilgiyi paylaşmanın, iletişimin önemini kavramış teknik bilgi ve iletişim sistemlerini barındıran örgütsel kültür oluşturur. Sürekli bir bilgi yönetimi sağlayabilmek için örgütün bütün bireyleri ve örgütün her kademesi güçlü bir iletişim içinde işbirliği sergilemelidir. Bu ancak ortak hedeflerin, değerlerin ve prosedürleri geliştirilmesi aşamalarına herkesin katılması ile mümkün olabilir. Devam eden aktivitelerin şeffaf ve herkesin katılımına açık olması ile güvenilir bir ortam oluşturulur.

Enformasyon ve bilgi, farklı teknolojilerden ve iletişim araçlarından oluşan birçok kanaldan iletilir. Bu kanalların yönetimi daha büyük bir işbirliği ve süreklilik sağlayabilmek için önemlidir. Örgütsel kültürün içerisine bilgi yönetim sistemlerinin dahil edilmesiyle, bilgi paylaşımını geliştirecek süreç ve prosedürler geliştirilmelidir.

Yeni iletişim araçlarının veya bilgi teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla bilgi kültürünün oluşturulmasında kullanılacak bilginin paylaşımının artırılmasında bu araçların kullanılması faydalı olacaktır. Bu araçlar aynı zamanda örtülü bilginin yayılmasında ve mevcut bilgi akış sistemlerinin yansıtılmasında önemli rol oynar. Sürekli bir örgütsel hafıza oluşturmak örgütün yapılanmasına bütün bireylerin dahil edilmesi anlamına gelir. Kavramların, hedeflerin, süreç ve kuralların katılımcı bir anlayışla geliştirilmesi ve ele alınması örgütün gelişmesinde itici bir güç oluşturur ve örgütsel kültürün bir parçası haline gelir. (Lemken, Kahler ve Rittenbruch, 1999:3)

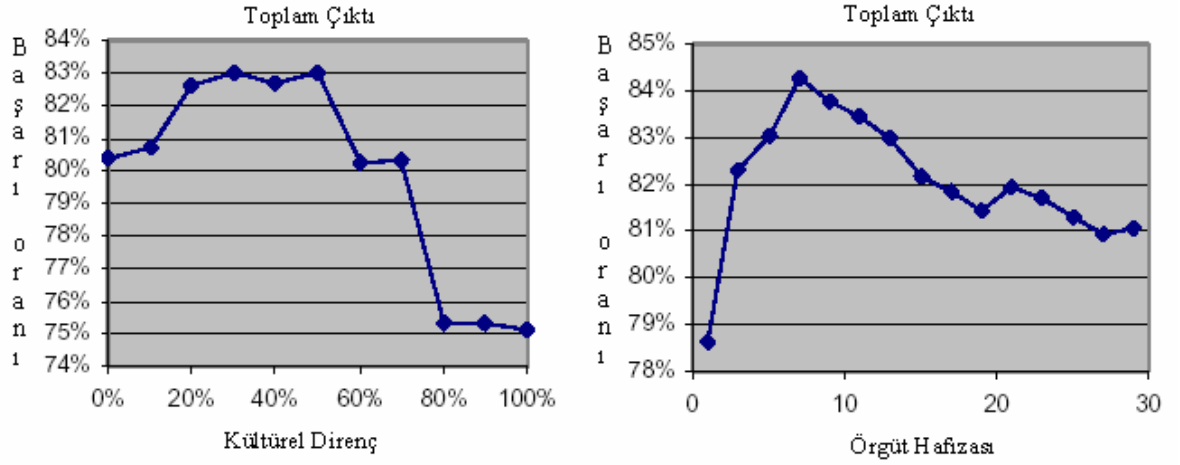
Örgütsel hafıza ve kültürün oluşturulması açısından örgütteki bireylerin sürekliliğinin ciddi bir etkisi vardır. Çok fazla eleman değişiminin olduğu örgütte örgütsel hafıza çok küçüktür ve örgüt kültürü uzun süreli saklanamaz ve bunun sonucunda örgütün bireyleri eski deneyimlere ulaşamadıkları ve bunlardan habersiz oldukları için yeni açılımlara yönelirler. Örgütün tecrübesi az olduğu için yeni açılımların ve yeni teknolojilerin ilerleme getirme ya da verim arttırma olasılığı düşüktür. Ancak hafızadaki yönetilebilir değişim arzu edilen bir şeydir. Bu değişim kullanışsız tecrübenin etkilerini azaltır ve aynı zamanda verimsiz süreçlere takılıp kalma olasılığını düşürür.

Örgütteki eleman değişim oranı çok az olduğu zaman, bireylerin hafızası büyüktür ve uzak geçmişe kadar dayanır, bu da kısa vadeli teknolojik başarısızlıklardan daha az etkilenmelerine sebep olur. Bununla birlikte uzun vadeli hafıza, “yaparak öğrenme” yöntemiyle ciddi iyileşmeler getirebilir. Uzun vadeli hafıza zaman içinde kültürün sürekli ve kalıcı olmasını sağlar. Bununla birlikte “yaparak öğrenme “ teknolojinin yetersiz kaldığı yerde örgütün olayları yönetmesini sağlar.

Örgüt kültürüne yerleşen değişime açıklık ve bunun sonucunda örgütsel hafızanın değişim göstermesi örgütün uzun vadede yüksek verim göstermesi ve sorunların yönetilmesinde arzu edilen beceriyi göstermesine olanak sağlar.

Dolayısıyla örgütsel hafızada ve örgütsel kültürde meydana gelecek yönetilebilir değişimler ve tecrübe ile yeniliklere açıklık arasında yakalanacak denge örgütün gelişimi ve verimi açısından önemlidir. Örgütsel kültürün direnci ile örgütsel hafızanın uzun vadeli etkileri arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar Şekil 9 ‘da özetlenmiştir.

Şekil 9 : Direnç ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler



Kaynak : Voicu 2005:16

Toplam çıktı, örgütün geçmişinden bugüne yakaladığı ve paylaştığı başarı olarak ölçümlenmiştir. Öğrenme sürecinin, örgütsel kültürün oluşturulma kalitesini artırarak toplam çıktı üzerinde büyük bir etkisi vardır. İşletme ve tecrübelenme arasındaki doğru denge makul seviyedeki örgütsel hafıza ve örgüt kültürü tarafından sağlanmaktadır. Örgüt hafızası geliştikçe örgüt kültürünün yapısı da sağlamlaşır. Şekil 4.2.1 örgüt kültürünün, bir örgütsel hafıza formu olduğunu ve benzer eğilimler taşıdıklarını göstermektedir (Voicu, 2005:3-16).

Örgütsel hafıza, örgütün kültüründe prosedürlerinde ve enformasyon sistemlerinde saklanan bilgidir. Örgütün gelişimi açısından örgütsel hafıza çelişkili bir ilişkiyi de beraberinde getirir. Şöyle ki, daha fazla hafıza örgütün daha etkili bir gelişim göstermesine yardım ederken, aynı örgütsel hafıza, bireylerin mevcut çözümlere ve prosedürlere eğilmesi ve kullanmasına olanak sağladığı için gelişmenin ve yenilenmenin önünde engel oluşturmaktadır. Moorman ve Miner(1998) örgütsel hafızayı prosedürel ve deklaratif olarak iki bölüme ayırmışlardır. Prosedürel hafıza bireyler tarafından öğrenilen ve kazanılan becerileri, rutinleri, ve kültürel normları tanımlarken, deklaratif hafıza rekabet zekası ve pazar koşulları gibi gerçek bir takım olguları tanımlar (McKnight, 2001:14). Örgütsel hafızada prosedürel hafıza örgüt

kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Örgüt kültüründe yer etmiş olan normlar, rutinler ve davranış şekilleri örgütsel hafızanın bu bölümünü oluşturur.

Kültürün karmaşık ve tartışılır olduğu görüşünden hareketle Weick ve Westley (1996) kültüre bireylerin ve örgütün nasıl öğrendiğini tanımlayan önemli bir süreç gözüyle bakmaktadır. Bunun nedeni kültürün, sosyal sistemlerin spesifik, görünür ve somut ürünlerinde görünmesidir.. Bu bakış açısından hareketle kültür, insanı temel alan ritüeller, iş çevresi ve geri kalan kültürel ifade biçimleri açısından örgütsel hafızanın bir kanıtı olarak değerlendirilebilir (Bent, 1999:379).

Örgütsel hafızayı oluşturan öğeler(basılı dokümanlar, elektronik dokümanlar gibi) üzerinde yapılan değişikliklerin kronolojik tarihsel bilgisi, örgütün kültürünün ve karar verme süreçlerinin geçirdiği evrimi gösterir. Bu nedenle örgütsel hafıza aynı zamanda örgüt kültüründe yaşanan değişimleri de göstermektedir. Bu değişimler örgütün geleceğine de ışık tutmaktadır.

4. ÖRGÜTSEL HAFIZA, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE FIRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Örgütsel Hafızanın ve Örgüt Kültürünün Firma Performansına Etkisi

Bilginin son derece hızlı arttığı ve başarıda en önemli faktörlerin başında geldiği bir ortamda firmalar, rekabet edebilmek için maliyetlerini azaltarak, ürün ve süreçlerini yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği geliştirerek ve pazara hızlı nüfuz ederek, sürekli olarak performanslarını artırmak durumundadırlar. Örgüt kültürü ve örgütsel hafıza, firmanın iç ve dış çevreye uyumu, rekabet avantajı yaratması, değişen koşullara uyum sağlama gibi pek çok konuda firmayı doğrudan etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur.

4.1.1. Firma Performansı, Boyutları ve Ölçümlenmesi

Örgüt performansı, örgütün hedefleri, amaçları veya beklenen sonuçları ile örgütün elde ettiği asıl çıktı veya sonuçlarının karşılaştırılmasından ortaya çıkan ölçümlenmiş değerler olarak tanımlanabilir.

Birçok alanda çalışan teorisyenler örgüt performansını, örgütün strateji planlamasını, operasyonlarını, finansal durumunu, yasallığını ve örgütsel gelişmesini ele alarak irdelerler. Son yıllarda, birçok firma performansını Balanced Scorecard metodolojisini kullanarak ölçümleme yoluna gitmiştir.

Balanced Scorecard, Kalite Güvence, Toplam Kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışıdır.

Balanced Scorecard, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır.

BSC modelinde işletmenin performansı değerlendirilirken dört boyut ele alınmakta ve aşağıdaki soruların cevapları aranmaktadır (Robert ve David,1999:75).

- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? **Finansal Boyut** - Yatırımcıların görüşleri.
- Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor? **Müşteri Boyutu** - İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi.
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? **İçsel İşletme Boyutu** - Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? **Öğrenme ve Büyüme Boyutu** – Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği

1. Finansal Boyut

Balanced Scorecard'a göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir: işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, maliyetin düşürülmesi vb.

2. Müşteri Boyutu

Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir. Ölçüler olarak müşteri tatmini, yeni müşteri kazanma, müşteri talep adedi vb. alınabilir.

3. İçsel İşletme Boyutu

Hiyerarşide üçüncü sırada bulunan bu boyutun amacı, müşteri boyutu ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu boyut, yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmet olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir.

4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu:

Yenilik sermayesi, telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan entelektüel varlıkları içerir. Yenileme ve gelişme boyutunu ölçme kriterleri arasında eğitim harcaması/yönetim harcaması, patentlerin ortalama ömrü, ar-ge harcamaları/idari harcamalar, IT harcamaları/idari harcamalar, iş geliştirme harcamaları/idari harcamalar verilebilir.

Şirketler bazında ölçüler değişmektedir. Genellikle çoğu şirkette bulunan yüzlerce günlük ölçülerin dışında, Balanced Scorecard ölçüleri olarak 16-25 adet stratejik içerikte ölçü saptanabilir.

Balanced Scorecard, yine şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirebileceğini de öngörmektedir (Luthy, 1998:4-5).

Uygulamada Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard, stratejiyi boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisini kullanarak açıklar. Örneğin finansal boyutta karı artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır (Robert ve David,1999:75).

Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan Balanced Scorecard, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

Sebep-sonuç ilişkilerinin yanısıra performans ve sonuç göstergeleri de önemlidir. Performans göstergeleri öncül, sonuç göstergeleri ardıl göstergeler olarak şirket stratejisinin gerçekleşmesini ölçerler.

Balanced Scorecard anlayışına göre sebep-sonuç ilişkileri, performans ve sonuç göstergeleri mutlaka finansal amaçlarla bağlantılı olmalıdır.

Balanced Scorecard uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış olan üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin bir kaç yıllık stratejisini (kısa vadeli dönem başları -milestones- belirlenmek kaydıyla), dört boyutta ve stratejik hedefler olarak (ve hatta bütçe kapsamına girecek şekilde) tanımlar. Ardından ölçütler belirlenir. Tüm bunlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır. Şirket gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde, stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da (eğitim programları, teşvikler vb. aracılığı ile) paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geribildirimler alınır, ardından strateji tekrar gözden geçirilir (Robert ve David, 1999:76).

BSC'nin Temelleri ve Varmak İstedığı Son Nokta

Balanced Scorecard bilgi çağının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin tozlu raflar arasında kalan planlar yerine; işletmelerin tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. BSC'ye gelinen süreçte pek çok yönetim kuramının payı vardır.

Geleneksel işletme performans ölçütleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişlerdir. Sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlardır. Klasik işletme performans ölçümlerinde (Business Performance Measurment – BPM) ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılır. Oysa bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan: İşletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır (Drucker,1998:43).

BSC aracılığıyla işletmeler; elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. BSC'nin bu nedenle radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Maddi olmayan varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi (information/knowledge economy) ya da bilgi çağının gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi

ekonomisinin özümzenebilmesi; veri, enformasyon ve bilgi arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır. BSC'nin temelinde bilgi çağının atomu olan, maddi olmayan "veriler" vardır.

Veri: "data" teriminin karşılığı olarak Türkçe'de kullanılan veri; üzerinde henüz çalışma yapılmamış ham bilgi demektir.

Enformasyon (information) ise ilişkilendirilen ve fark oluşturan veridir ki buna "anlam kazanmış veri" de diyebiliriz. Burada veriler amaç ve ilgi nispetinde yorumlanmaktadır. Enformasyon duyulabilir ya da görülebilir bir mesajdır. Bir belge veya buna benzer bir araç yardımıyla genellikle bir mesaj olarak anlaşılır. Veriyi enformasyona dönüştürmek için bilgi gereklidir.

Bilgi (knowledge): "değer kazanmış enformasyon" olarak tanımlanabilir. İşletmecilikte bilgiye daha çok pragmatik yaklaşılır. Bilgi, tanımlanmıştır ve özeldir. Bilgi özelleştirilerek kullanılabilir hale getirilmiştir. Bilgi harekete geçmek için yetenekler/güçler arasında bağlantı kurulmasını sağlar. Bilgi kullanıcıların sezgileriyle iyice anlam kazanır. Belgelere dayalı olabileceği gibi söylenmemiş ya da yazılmamış da olabilir. Kullanıcıların değerleri ve deneyimleri arasında sıkı ilişkiler oluşturur.

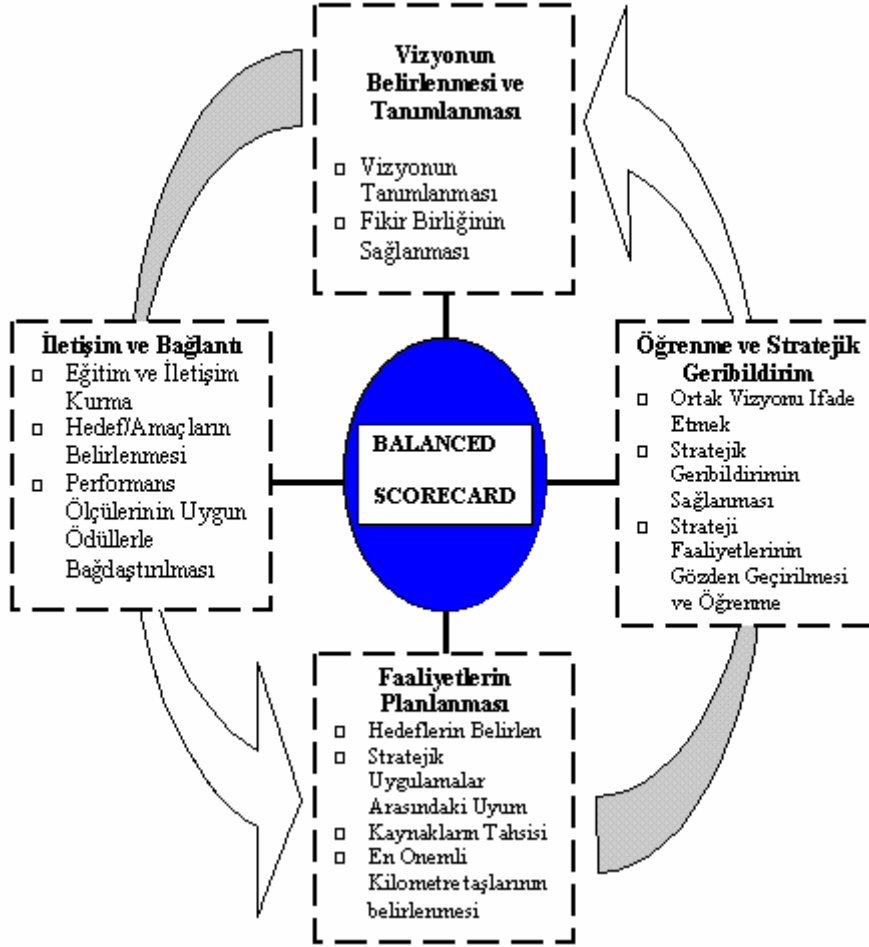
Sonuçta veriler; enformasyona ve bilgiye dönüştürülerek daha fazla değer kazanmakta ve yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmaktadır. Dönüştürme sürecinde bilişim teknolojileri kullanılmaktadır. Bilgi değer kazanmış enformasyondur. Aslında bilginin mutlak ve evrensel bir değeri yoktur. Kalitatif özelliğinden dolayı bilginin değeri; kullanıldığı ortama, zamana ve kullanan kişiye göre değişmektedir.

Bu noktada önemli olan: bilginin ne kadar değerli olduğundan çok, bilgi teknolojileri sayesinde BSC gibi tekniklerle artık az ya da çok değerlendirilebilir (nicelleştirilebilir) duruma gelmesidir. Çünkü P.F. Drucker, bilgi ekonomisinin teorisini aradığını; bilgiyi kaynak kabul etmesi gereken böylesi bir teorisinin oluşabilmesinin öncüllerinden birinin bilginin kantifiye (nicelleştirme) edilmesi olduğunu belirtmektedir (Joia, 2000:71).

Bilginin BSC ve benzer tekniklerle nicelleştirilebilmesinden hareketle yavaş yavaş bilgi ekonomisinin (ya da yeni ekonominin) teori olarak oluşmaya başladığını söyleyebiliriz. Ancak Drucker, bilginin miktarının (nicelliğinin/kantitatif yönünün), o bilginin verimliliğinden yani kalitatif etkisinden daha önemli olamayacağını vurgulamaktadır.

BSC'nin de varmak istediği son nokta stratejiyi yönetmektir. İlk adım olarak Stratejiye ulaşmak için ölçümler arasında bağlantı (ilinti) kurulur. BSC aracılığıyla stratejiyi yönetmek için gerekli ilk iki adım; vizyon dönüşümü ve ilişkilendirmeden sonra sistemi tamamlayan son iki süreç; işlerin planlanması, geribildirim ve öğrenme olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejiyi yöneten bu dört aşamalı dinamik süreç Şekil 10'da olduğu gibidir (Örnek,2000:3).

Şekil 10 : BSC Aracılığı ile Yönetilen Stratejinin Süreçleri



Kaynak : Robert ve David 1999:77

4.1.2. Örgütsel Hafıza ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Zhang ve Tian (2004) 'a göre örgütsel hafızanın daha önce ele alınan dört tipi temel alınarak firma performansı da dört başlık altında incelenebilir. Bunlar: teknik açıdan (TFP), yönetsel açıdan (YFP), kültürel (KFP) ve pazarlama (PFP) açısından ele alınan firma performansı başlıklarıdır.

Teknik açıdan firma performansı, kapasite kullanım oranı, ürün kalitesi, çalışma verimi vb. kavramları içerir. Genel kaniya göre TFP büyük oranda üretim sürecindeki performans olarak tanımlanabilir (Zhang, Tian ve Qi, 2004:2).

Yönetmel açıdan firma performansı, örgüt yönetimi ile ilgili bir takım değişkenleri barındırır. Bu değişkenler, üretim aşamasında çalışan bireylere ödenen ücreti, kalite yönetimi ve yeniden yapılanma çabalarını, genel masrafları ve işgücünün bilgi ve görevlendirme seviyesinin arttırılmasını içerir.

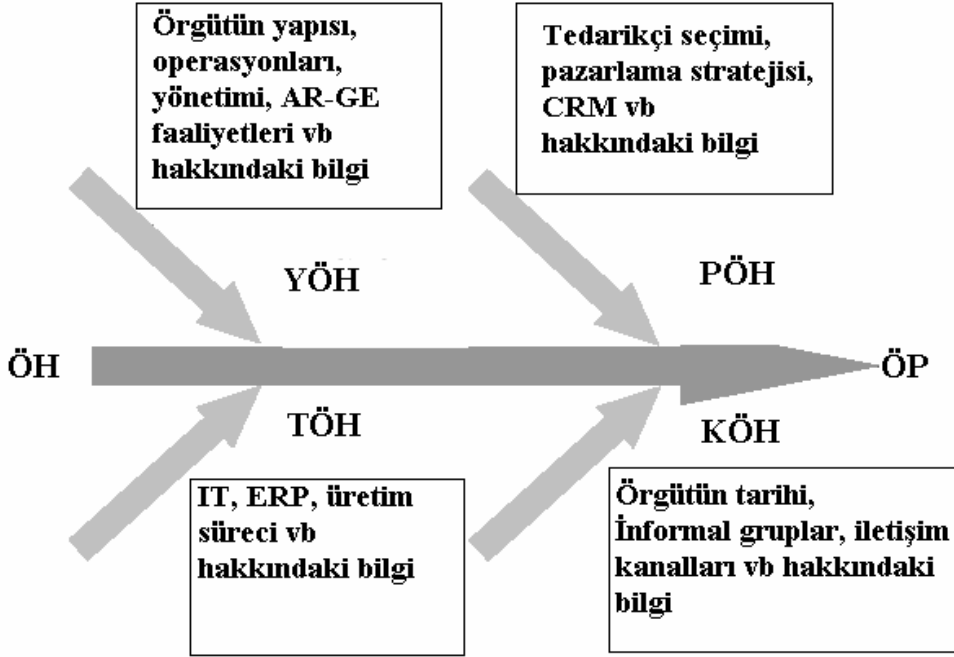
Kültürel açıdan firma performansı, çalışanlar ve işletme arasındaki ilişkileri ve örgütün bireyleri arasındaki iletişimi yansıtır. Takım ruhu, çalışan memnuniyeti, moral ve motivasyon, iş tatmini, temel örgüt kültürünün kabul görmesi ve yerleşmesi KFP kriterlerinin arasındadır.

Pazarlama açısından bakıldığında firma performansı, teslimat güvenilirliği, ürün liderlik süresi, üretim esnekliği, ürünün pazara adapte edilme süresi ve özelleştirilmesi gibi faktörlerle ve tedarikçi, aracı ve müşteri ile ilgili değişkenlerle belirlenir.

Örgütsel hafızanın firma performansı üzerindeki etkisi konusunda birkaç çalışma yapılmıştır. Moorman ve Miner(1998) bu konuda birtakım araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalar yeni ürün geliştirilmesi ve eksik kalan deneysel kanıtlar üzerinedir. Bunun yanısıra örgütsel hafızanın örgüt performansına etkisi konusunda birkaç çalışma daha vardır. Örgütsel hafızanın sınıflandırılmasına bağlı olarak bu kavramsal yapı örgütsel hafızanın örgüt performansına olan etkisine odaklanmıştır (Zhang, Tian ve Qi, 2004:3).

Şekil 11 'de görüldüğü üzere örgütsel hafıza Zhan ve Tian(2004)'ın daha önce ele alınan çalışmalarına göre sınıflandırılmıştır. Teknik Örgütsel Hafıza (TÖH) üretim, yönetim ve satış gibi aktivitelerde yapılan genel işin teknik altyapısından oluşur. Kültürel Örgütsel Hafıza (KÖH) çalışanların aksiyonlarındaki kültürel esaslardan oluşan ve aynı zamanda çalışanları doğrudan veya dolaylı etkileyen bir olgudur. Yönetmel Örgütsel Hafıza (YÖH) örgütsel ve yönetmel metotların çerçevesidir. Pazarlamacı Örgütsel Hafıza benzer örgütler hakkındaki ve dış örgütlerdeki süreçleri yöneten insanlar hakkındaki örgütsel bilgidir.

Şekil 11 : Örgütsel Hafıza Öğeleri ve Örgüt Performansı ile İlişkisi



Kaynak : Zhang, Tian ve Qi 2004:4

Etkileme sürecinde bazı etkenler formal ve kolayca gözlenebilir iken bazıları da informal ve dolaylıdır. Bu sebepten dolayı farklı etkenleri kolayca ve tamamen tanımlayabilmek için kavramsal yapının yanısıra istatistik ve verinin analizi de gereklidir.

Stein ve Zwass (1995)'a göre örgütsel hafıza mevcut aktiviteleri etkiler. Örgütsel hafızanın geliştirilmesi örgüt performansının artması ve katma değer oluşması sonucunu doğurabilir. Yöneticiler, örgütsel hafızayı temkinli bir şekilde geliştirerek ve artan bilgiyi örgütsel aktiviteleri ve karar mekanizmalarını yönetmek için kullanarak örgüt performansını arttırabilirler. Bilgi örgütsel hafızanın önemli bir yansımasıdır. Bu nedenle bilginin yönetimi örgütsel hafızanın geliştirilmesi ve örgüt performansının arttırılmasında çok önemlidir.

Bu modelde TÖH, YÖH, PÖH, Yönetmel Örgüt Performansı ve Pazarlamacı Örgüt Performansı veri analizi için kullanılmıştır.

Örgütsel hafızanın örgüt performansına etkisi birkaç kanaldan ve formdan alınmaktadır. Modelde aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

- H1: Örgütsel hafızanın örgüt performansı üzerine pozitif etkisi vardır.

TÖH normlara göre çalışmanın temelidir. Örgütsel hafızayı düzenli biçimde etkiler ve fonksiyonu teknolojinin türüne göre değişir. Bu araştırmada TÖH temelde internetin kullanımına işaret eder. İnternetin kullanımı envanter yönetimini, nakliye planlarını, stratejik parçaların teminini vb faaliyetleri kapsar.

Örgütün gelişimi sırasında örgüt performansının artması her zaman yeniden yapılanmaya dayanır. Yeniden yapılanma e-satış ve internetin kullanımı gibi yeni teknolojiye geçişle başlar. Bu nedenle TÖH'ün Yönetmel Örgüt Performansına ve Pazarlamacı Örgüt performansına etkisinin olduğu hipotezi öne sürülebilir.

- H2: TÖH'ün Yönetmel Örgüt Performansı üzerinde etkisi vardır
- H3: TÖH'ün Pazarlamacı Örgüt Performansı üzerinde etkisi vardır

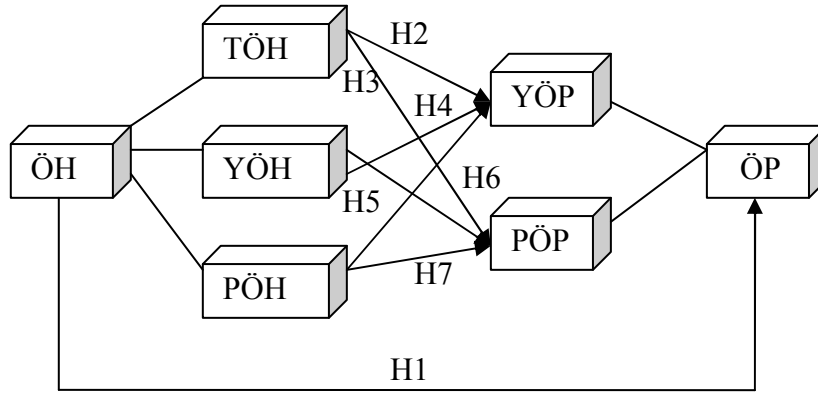
Bir çeşit kural olarak YÖH'ün etkisi çok yönlüdür. Şimdiki koşullara ve stratejik planlara göre yöneticilerin amacı planlama, organize etme, liderlik ve kontrol etme gibi aktivitelerinden yansıyabilir. TÖH ve PÖH ile karşılaştırıldığında YÖH daha sübjektif ve esnekler. Doğru yönetim bireylerin olumlu duygularını arttırabilir ve örgütün kaynaklarının kullanımını daha rasyonel yapabilir. Örneğin insan kaynaklarının uygun hızdaki değişimi örgüte canlılık katabilir. Eğer değişim yavaş olursa örgüt enerjisini kaybedebilir, tam tersi insan kaynağı değişimi hızlı olursa eğitim maliyetleri çok fazla artabilir. Bu nedenle YÖH'ün Yönetmel ve Pazarlamacı Örgüt Performansı üzerinde etkisi olduğu öne sürülebilir.

- H4: YÖH'ün Yönetmel Örgüt Performansı (YÖP) üzerinde olumlu etkisi vardır.
- H5: YÖH'ün Pazarlamacı Örgüt Performansı (PÖP) üzerinde olumlu etkisi vardır.

PÖH dış çevre ile etkileşim içinde olan ve bir maksat taşıyan eylemdir. Etkisi TÖH ve YÖH kadar çok yönlü ve karmaşık değildir. Örgütün dış çevre ile işbirliğini ve ilişkilerini yansıtır. Bu nedenle PÖH'ün Yönetimsel ve Pazarlamacı Örgüt Performansı üzerinde etkisinin olduğu öne sürülebilir.

- H6: PÖH'ün Yönetimsel Örgüt Performansı(YÖP) üzerinde etkisi vardır.
- H7: PÖH'ün Pazarlamacı Örgüt Performansı (PÖP) üzerinde etkisi vardır.

Şekil 12 : Örgütsel Hafızanın Örgüt Performansına Etkisi



Kaynak : Zhang, Tian ve Qi 2004:4

Şekil 12 yukarıda formülize edilen hipotezleri ve ilişkilerini göstermektedir. Örgütteki bilginin yenilenmesi açısından örgütsel hafızanın dinamik bir süreç olması gerekir. Örgütsel hafıza ve bilgi yönetimi var olan bilginin efektif şekilde kullanılmasını ve yeni bilginin yaratılması için gerekli koşulları sağlar. Mevcut örgüt performansı aynı zamanda bir çeşit örgüt bilgisidir ve örgütün geleceğini etkileyecek yeni örgütsel hafızadan oluşturulacaktır. Bu nedenle örgütsel hafızanın örgütün gelecekteki performansına etkisinin olduğu öne sürülebilir.

- H8: Mevcut örgütsel hafızanın ve örgütün şimdiki performansının gelecekteki örgüt performansı üzerinde etkisi vardır.

Zhang ve Tian (2004)'ın elde ettikleri sonuçlar tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5 : Hipotezler ve Sonuçları

Hipotezler	İkili Değişkenler	Standart Korelasyon
H1	ÖH&ÖP	0.920
H2	TÖH&YÖP	0.605
H3	TÖH&PÖP	0.319
H4	YÖH&YÖP	0.861
H5	YÖH&PÖP	0.465
H6	PÖH&YÖP	---
H7	PÖH&PÖP	0.376

Kaynak : Zhang, Tian ve Qi 2004:7

Sonuçlar incelendiğinde aşağıdaki ilişkiler ortaya çıkmaktadır.

1. ÖH ve ÖP arasındaki standart korelasyon(0.920) toplamda oldukça belirgindir. Bu sonuç ÖH'nin ÖP üzerinde etkisinin olduğunu ve aralarında tecrübeye uygun sıkı bir ilişki bulunduğunu gösterir. Bu türden bir etki birkaç küçük etkiden meydana gelmektedir.

2. TÖH ve YÖP arasındaki korelasyon ile TÖH ile PÖP arasındaki korelasyon 0.3'den büyüktür. Bu da TÖH'ün YÖP ve PÖP üzerinde etkisi olduğunu gösterir. Üstelik TÖH'ün YÖP üzerinde ciddi bir etkisi vardır.

3. YÖH ile YÖP ve YÖH ile PÖP arasındaki korelasyonlar 0.4'ten büyüktür. Bu da YÖH'ün YÖP ve PÖP üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu gösterir. Bununla birlikte YÖH'ün YÖP üzerindeki etkisi PÖP üzerindeki etkisinden oldukça fazladır.

4. PÖH ve YÖP arasındaki korelasyon 0.432'dir ve standart sapma 0.05'ten büyük olduğu için PÖH'ün YÖP üzerinde bir etkisi yoktur. Bununla birlikte PÖH ile PÖP arasındaki ilişki PÖH'ün PÖP üzerinde bir etkisi olduğunu gösterir.

5. YÖP temelde YÖH ve TÖH' ten etkilenmektedir. PÖH ile YÖP arasındaki ilişki gözlenemeyecek kadar azdır.

6. PÖH ve PÖP ile TÖH ve PÖP arasındaki korelasyon oldukça küçüktür. Bunun sebebi muhtemelen PÖP' ün pazarlama faaliyetleri açısından ÖP ile benzerlik göstermesidir.

Mevcut örgütsel hafızanın ve örgüt performansının örgütün gelecekteki performansına etkisi incelendiğinde, örgütsel hafızanın içerdiği bilginin her zaman yenilendiği görüşünden hareketle örgütsel hafızanın içeriği de değişmektedir. Bu nedenle mevcut örgütsel hafıza örgüt performansını etkiler ve her ikisi aynı zamanda örgütün gelecekteki performansı üzerinde bir etkiye sahiptirler.

Ancak sonuçlara göre mevcut örgütsel hafızanın gelecekteki örgüt performansına etkisi mevcut örgüt performansından fazladır. Bu nedenle örgütler sadece performansları üzerinde takılıp kalmadan gelecekteki performanslarını arttırabilmek için örgütsel hafızalarını geliştirme yolunda daha fazla emek sarf etmelidirler (Zhang, Tian ve Qi, 2004:7-8).

Moorman ve Miner (1998) 'in yaptığı çalışmalarda prosedürel ve deklaratif örgütsel hafızanın örgüt performansına etkisi incelenmiştir.

Prosedürel hafızanın örgüt gelişimi ve performansı üzerindeki etkisi

Prosedürel hafıza, işlerin nasıl yapıldığı veya yapabileceğin şeylerin hafızasıdır. Bu nedenle prosedürel hafıza becerileri veya rutinleri içerir. Becerilerin tabiatı örgütün veya bireylerin çalıştığı özel sahaya göre değişiklik gösterecektir (Moorman ve Miner, 1998:11).

Prosedürel hafızanın temel karakteristiği zamanla otomatik veya farkında olmadan yapılan eylemlere dönüşmesidir. Prosedürel hafıza bu nedenle genellikle örgütün ve bireylerin örtülü bilgisini temsil eder. Otomatikliğin sonucu olarak, prosedürler hafızanın örgütsel performansı üzerinde tezat teşkil eden etkilerinin olması muhtemeldir. Prosedürel hafıza herhangi bir olay karşında alınabilecek aksiyonlar hakkında zengin ve geniş bir sözlük sağlayarak örgütün doğru aksiyonu alma ihtimalini arttırır.

Prosedürel hafızanın, örgütün çok yönlü gelişimi üzerindeki önemi yadsınamaz olsa da aynı zamanda prosedürel hafıza gelişime karşı bir direnci de içinde barındırır. Planlanmış gelişimlerde örgütler değişiklikleri uygulamak üzere bazı araçlara ihtiyaç duyabilir ve örneğin dışarıdaki kaynaklardan fikirler ve fiziksel araçlar edinebilirler. Bununla birlikte gelişimi tasarlamak ve uygulamaya geçirmek arasında yeterince zaman yoksa alınacak uygun aksiyonlar var olan geniş tabanlı prosedürel rutinlere dayanacaktır. Bu rutinler birleştirilerek karar almak ve uygulamak için uygun bir zemin oluşturulacaktır. Bu nedenle aşağıdaki tez ileri sürülebilir (Moorman ve Miner, 1998:12).

TEZ-1: Prosedürel hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim için uygun eylemi seçme ve gerçekleştirme ihtimali artar.

Uygun eylemi seçme olasılığının artırılmasına ek olarak prosedürel hafıza örgütsel gelişimin hızı ve performansı üzerinde de arttırıcı etki yapmaktadır. Gelişim hızının artma nedeni, prosedürel hafıza kalitesinin, alınabilecek aksiyona karar verme sürecini daha ekonomik ve verimli kılmasıdır.

Geniş bir prosedürel hafızanın hızlı gelişim kat etme üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle aşağıdaki tez öne sürülebilir (Moorman ve Miner, 1998:12).

TEZ-2: Prosedürel hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim sürecinde daha hızlı aksiyon alma olasılığı artar.

Büyük ölçekli bir prosedürel hafızanın örgütün gelişimi üzerinde tezat teşkil eden, yeniliği tehdit olarak gören ya da değişime direnç olarak ifade edilen bir etkisi de söz konusudur. Bu direnç etkileri hafızadaki bütün bilgiler için doğru olabilir. Bununla beraber bunun önemi prosedürel hafıza açısından çok da kesin değildir, çünkü prosedürel hafıza daha çok otomatik yani bilinçsiz erişim eğilimi göstermektedir (Cohen, 1991:46).

Güçlü prosedürel hafızaya sahip grupların dışa kapalı olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin yapılan araştırmalarda iyi tanımlanmış prosedürlere göre çalışan ürün geliştirme takımlarının yeni eylemleri belirleme sırasında önceki eylemlerden çok az

sapma gösterdiği ortaya çıkmıştır (Dougherty,1992). Bu nedenle aşağıdaki tez öne sürülebilir (Moorman ve Miner, 1998:13):

TEZ-3: Prosedürel hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim sürecinde yenilikçi bir yaklaşıma dönük eyleme geçme olasılığı azalacaktır.

Deklaratif hafızanın örgüt gelişimi ve performansı üzerindeki etkisi

Deklaratif hafıza, gerçeklerin, olayların ve önerilerin hafızasıdır. Bu nedenle beceri ve rutinleri içeren prosedürel hafızanın aksine deklaratif hafıza daha genel olabilmektedir. (Cohen , 1991:47)

Deklaratif hafızanın örgüt gelişimi üzerindeki etkisi birkaç açıdan ve farklı sahalarda ele alınabilir. Bunlardan bazıları gelişmiş grup dinamikleri ve bireyler arasında güçlü iletişimidir.

Deklaratif hafızanın temel özelliği çok farklı kullanıcılar tarafından kullanılabilmesidir. Deklaratif bilgi farklı bireyler arasında aynı bilginin transfer edilmesi için temel oluşturmaktadır (Anderson, 1983). Bu özellik örgütün gelişimi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler meydana getirmektedir. Farklı alanlara geçişe yardımcı olduğu için deklaratif bilgi örgütün doğru kararı alma olasılığını artırıcı rol oynayacaktır. Özellikle geliştirmeciler zengin bir deklaratif hafızaya sahipse dış çevrede meydana gelen olaylardan bir takım deneyimler elde ederek ve örgütün gelişimi için en uygun eyleme yönelerek örgütün hedeflere tam olarak ulaşmasında etkin bir rol oynamaları muhtemeldir (Moorman ve Miner, 1998:13).

Deklaratif hafızanın önemi, yeni durumlara anlam verebilme, tasarlanmamış durumlar karşısında yorum getirebilme veya prensipleri kullanarak sonuçları tahmin etmede ortaya çıkmakta ve bilimsel çevrede yoğun olarak kullanılmaktadır. Örgüt seviyesinde deklaratif hafıza ele alındığında, ar-ge faaliyetlerine yatırım yapan örgütlerin tanımada, yorumlamada ve örgüt dışında kalan bilgiden istifade etmekte daha verimli oldukları görülmüştür. Grup seviyesinde incelendiğinde deklaratif hafızanın paylaşılan bilgi gibi kolektif bilgi yapılarında ve dokümanlar, raporlar, özel

araştırma sonuçları vs gibi materyellerde geliştiği görülür (Walsh, 1995). Bu açıdan aşağıdaki önermeyi yapmak mümkündür.

TEZ-4 : Deklaratif hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim için uygun eylemi seçme ve gerçekleştirme ihtimali artar.

Deklaratif hafıza, tecrübelerden faydalanmak anlamında örgüte yardımcı olurken prosedürel hafızada olduğu gibi önceki veya özel tecrübelerde kaybolma riski taşımaz. Bunun nedeni deklaratif hafızanın genellikle teorik ve kuramsal olmasıdır. Deklaratif hafıza pek çok olayda sayısız kez kullanılabilir bu da yenilikçiliği destekler. Weick (1996) 'in ortaya attığı iddiaya göre, genel bilgi, gelişim ve yenilik gerektiren durumlarda daha kullanışlı olabilmektedir (Moorman ve Miner, 1998:14).

Deklaratif hafıza, üstlendiği rol itibariyle yenilikçiliği ve gelişimi birkaç yönde etkiler. Ancak asıl etkisi, ileriye dönük eylemler için gerekli karar ve aksiyonların hızlı ve etkin şekillenmesinde ortaya çıkmaktadır. Uygulamada iyileşme planı için yeterli zaman varsa, süreçlerin tasarımı veya kavramların oluşması sırasında deklaratif hafıza taranabilir. Örneğin bu durum örgüt gerçekten yeni bir teknolojiye geçmeyi ve dış kaynaklardan bilgi araştırmayı planlıyorsa ortaya çıkabilir. Gelişim sürecinde örgüt aksiyonunu hem uygulamaya alır hem de aynı zamanda geliştirir bu nedenle deklaratif hafızanın gücü, örgütün üreteceği aksiyonların ne seviyede yenilikçi olacağı üzerinde kritik bir etkisi vardır (Maidique ve Patch, 1998). Bu nedenle aşağıdaki tez ileri sürülebilir:

TEZ-5: Deklaratif hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim sırasında yenilikçi aksiyonlar üretmesi olasılığı o kadar artacaktır.

Deklaratif hafızanın, örgütün uygun aksiyonları alması ve yenilikçi gelişimini sürdürmesi olasılığını desteklemesine rağmen bir de sakıncası vardır. Özellikle, Singley ve Anderson (1989)' un da işaret ettiği gibi deklaratif hafıza bölümlerinin ayrı ayrı kullanıma uygun olmaması ve barındırdığı büyük miktardaki bilginin daha çok problem-çözüm olaylarına dayalı olması, doğru bilgiye erişimde ciddi bir sorun oluşturabilmektedir (Anderson, 1983:278).

Örgütün yapısında bu sakıncaya dair bazı kanıtlar görmek mümkündür. Deklaratif hafızanın, örgütün gelişimi sırasında çok sayıda örgütsel raporda ve ayrıntılı bilgi sistemlerinde bulunması ancak kriz durumunda bunların içerdiği bilgiye erişimin zor olduğunun görülmesi buna örnektir. Sonuç olarak örgütte deklaratif hafıza olsa bile, gerçekte, kriz durumlarında hafızanın bir bölümü kullanılmaz durumda olmaktadır.

Deklaratif hafızanın bu zorluğunu araştıran birçok araştırmacı bunun mühendisler ve üretim uzmanlarının ayrılmasından kaynaklandığı görüşündedir. Bazı ortamlarda üretim uzmanları mühendislere ve diğer çalışanlara fazlaca güvenip, soyut bilginin bir çok formu ile uğraşarak, çözümü uzaklarda aramaktadır. Oysa ki hızlıca uygulamaya alınabilecek çözüm hemen gözlerinin önünde olabilmektedir (Moorman ve Miner, 1998:14).

Yukarıda ifade edilen arama sorunları ile gelişim sırasında deklaratif verilere erişilmesi ve kullanılması yavaş aksiyonların ortaya çıkması beklentisi yaratabilir. Bu açıdan aşağıdaki öngörüü yapmak mümkündür:

TEZ-6 : Deklaratif hafıza ne kadar büyük olursa örgütün gelişim sırasında nispeten yavaş çalışan aksiyonlar üretmesi olasılığı o kadar artacaktır.

Deklaratif ve prosedürel hafızanın bir bütün olarak örgütün gelişimine ve performansına etkisi

Yukarıda bahsi geçen tezler, prosedürel ve deklaratif hafızanın örgütün gelişimi üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olduğunu öne sürmektedir. Prosedürel hafıza, örgütün gelişimi sırasında uygun aksiyonun hızlı bir biçimde alınmasını kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında prosedürel hafıza örgütün şartlanmış bir takım davranışlara ve tepkilere yönelme olasılığını arttırmaktadır. Deklaratif hafızaya bakıldığında bunun tersi bir durum görülmektedir. Deklaratif hafıza olaylara soyut ve kompleks anlamlar yüklenmesine engel olarak daha basit ve sonuca odaklı aksiyonların alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak deklaratif hafızadaki bilgiye ulaşmak için

harcanan zaman ve emekten dolayı örgütün gelişim hızı üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu nedenle deklaratif ve prosedüre hafızalar birbirinin eksiklerini tamamlayan ve birbirini dengeleyen güçler olarak görülebilir. Sonuç olarak iki hafızayı da birleştiren uygulamalarda uygun aksiyonların alındığı, hızlı ve yenilikçi bir gelişim ve ilerleme sürecinin görülmesi muhtemeldir (Moorman ve Miner, 1998:15).

İki hafıza arasındaki birbirini tamamlayıcı ilişki irdelendiğinde deklaratif hafızanın yeni anlamlar katma, yeni yorumlar getirebilme veya kavramlar ve aksiyonlar arasında ilişki kurma potansiyelini vurgulamak gerekir. Bunun yanında deklaratif hafızanın prosedürel hafızanın oluşmasında önemli rol oynadığına ilişkin bir takım kanıtlar mevcuttur. Özellikle, Anderson (1983:212), deklaratif hafızanın etkili kullanıldığı yerlerde, bireye, belirli bir problem karşısında hangi davranışı göstermesi gerektiğini anlatan bilgiyi vererek, uygun reaksiyonun verilmesinin sağlandığını ileri sürmektedir. Bir süre sonra bu reaksiyon otomatik hale gelecek dolayısıyla prosedürel hafızada yer almaya başlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında deklaratif hafızanın yaratıcı prosedürel hafızanın oluşmasına katkı sağladığı görülmektedir (Moorman ve Miner, 1998:15).

Deklaratif hafızanın sınırları göz önüne alındığında, örgüt gelişiminin üzerindeki pozitif etkisi, geliştiricinin, deklaratif hafızaya hızlı ulaşmak için geliştirdiği prosedürel yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekler deklaratif hafızanın bulunabilmesi ve gelişim sırasındaki eylemlerle birleştirilebilmesini de içermektedir.

Deklaratif ve prosedürel bilginin birbirini tamamlayıcı özelliği ve bunun örgüt gelişimi ve performansı üzerindeki potansiyel etkisi aşağıdaki maddelere bağlıdır:

1- Örgütün, deklaratif hafızayı, prosedürel hafızanın yaratıcı kullanımını için kullanabilmesi.

2- Örgütün deklaratif hafızaya hızlı ulaşmasını sağlayacak prosedürel yeteneklerin geliştirilmesi.

Hafızanın bu stratejik uygulaması örgütün elde edilen bilgi ve rutinlerin nasıl ve ne zaman işlenmesi gerektiği konusunda çok akıllı olmasını gerektirmektedir. Hafızanın oluşturulmasından ziyade, örgüt tarafından nasıl kullanıldığı daha önemli ve tekrar tekrar vurgulanması gereken bir noktadır. Bu bakımdan aşağıdaki tez ileri sürülebilir (Moorman ve Miner, 1998:16) :

TEZ-7: Prosedürel ve deklaratif hafızanın birbirinin tamamlayıcısı olarak kullanılması, örgütün gelişimi sırasında daha uygun, yenilikçi ve hızlı aksiyonlar alması olasılığını arttırabilir.

Kyriakopoulos ve Ruyter (2004) örgütsel hafızayı prosedürel ve deklaratif olarak ele alarak bilgi akışıyla birlikte örgütün yeni ürün geliştirme performansına etkisini araştırdıkları çalışmalarında aşağıdaki kavramlara yer vermişlerdir.

İlk bölümde yeni ürün geliştirme üzerinde durulmuş ardından da prosedürel ve deklaratif hafızanın doğrudan etkisi ile her ikisinin birden oluşturduğu etki ve aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Yeni Ürün Çıktıları

Ürün geliştirme sürecinde iki çıktı üzerinde durulmuştur: kısa vadeli finansal performans ve yaratıcılık.

Yeni ürünün kısa vadeli finansal performansı, ürünün pazara sunulduğu tarihten başlayarak bir yıl içinde kar, satış ve pazar değeri gibi hedeflere ulaşılma başarısını göstermektedir. Hız, bütçeye bağlılık, teknolojik ve pazarlama sinerjileri, müşteri beklentilerini karşılama ve ürün kalitesi bu kapsamda önemli olan diğer değişkenlerdir.

Yeni ürünün yaratıcılığı, mevcut pazardaki fikir ve tecrübelerle yeni ufuklar kazandırması, ilgili alandaki geleneksellikten ne kadar farklı olduğu, orijinalliğinin fark edilmesi ve benzerinin olmaması gibi özellikleri ifade eder. Ürünün yaratıcılığı, spesifik alandaki uzman tecrübe ve geçmiş bilgiyi sınıflayabilme yeteneği ya da önceki bilgiyi

yenilikleri de kapsayacak şekilde tekrar düzenlemek gibi farklı görüşler tarafından ele alınmaktadır.

Yukarıda ele alınan ürün çıktıları, modeli oluşturacak şekilde temel alınarak, prosedürel ve deklaratif hafızanın doğrudan ve bir arada iken oluşturduğu etkiler ve oynadığı kritik rol incelenecektir (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004:6-7).

Örgütsel hafızanın yeni ürün geliştirme sonuçları üzerindeki doğrudan etkisi

İyi tanımlanmış rutinler ve süreçler finansal performansı olumsuz etkileyebilir. Bunun bir sebebi rutinlerin algısal birer filtre gibi çalışması ve bunun sonucunda anlama yeteneğinin, müşteri isteklerinin anlaşılmasının ve rekabet reaksiyonlarının zayıflamasıdır. Bu durumda örgütün pazar başarısının azalması kaçınılmaz olacaktır (Day, 1994:38).

Rutin ve standartlara dönük yaklaşımların olduğu örgütte olumlu çıktının elde edilmesi beklenir. İlk olarak uygulamayı hızlandırdıkları, maliyeti azalttıkları ve güvenli adımlar atmayı kolaylaştırdıkları için finansal başarıyı getirebilirler. Buna ek olarak kararlı, yeter ölçüde denenmiş süreçlerin ürün kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırdığına dair literatürde pek çok kanıt mevcuttur. Rutinler aynı zamanda altyapı sağlayarak yaratıcılığı da artırır. Rutinlerin psikolojik katkıları da vardır. Altyapıyı oluşturup ekibi bu şekilde motive etmek mümkündür çünkü belirsizlik gelecek için korku ve endişe doğurur. Duygusal getirilere ek olarak, yapının, paylaşılan ortak tecrübelerle idrak etmeyi kolaylaştırıcı etkisi ve prosedürlerin ortak anlayışı geliştirme ve iletmedeki etkisi, farklı fikirleri harmanlayan yenilikçi ürün geliştirmeleri için çok önemlidir (Dougherty, 1992:67).

Bütün bunları göz önünde bulundurarak prosedürel hafıza ile finansal performans ve yaratıcılık arasında sıkı ancak lineer olmayan bir ilişki olduğunu ifade etmek mümkündür. Çok fazla prosedürel hafıza, pazardaki değişiklikleri özümseme yeteneğine ve yaratıcıyı düşünmeye karşı engel oluşturabilir. Çok az bir prosedürel

hafıza bireyleri bir kaos ve panik içine iterek yenilenme sürecini verimsiz kılabilir. Bununla birlikte uygun ölçülerdeki prosedürel hafıza en üst seviyede ürün geliştirmeyi ve yenilikçiliği etkin biçimde destekler. Böylece bireyler var olan tecrübeden ve yapıdan maksimum seviyede istifade ederek çalışabilirler. Bu nedenle aşağıdaki hipotez öne sürülebilir (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004:8):

Hipotez 1: Uygun seviyedeki prosedürel hafıza kısa vadeli finansal performansı ve ürün yaratıcılığını en üst seviyede destekler. (Ters U ilişkisi)

Deklaratif hafızanın finansal açıdan verimli sonuçlar üreteceğini söylemek mümkündür. Bunu ifade ederken, deklaratif hafızanın, takımlara dış çevredeki olaylardan elde ettikleri tecrübelerini tanımlamada ve pazar koşullarına uygun ve tutarlı sonuçların elde edilmesini sağlayacak stratejilerin seçiminde yardımcı olması gibi etmenler göz önünde bulundurulmuştur (Moorman ve Miner, 1998:12).

Yukarıdakine ek olarak yeni ürün geliştirme çalışmalarında pazar ve teknolojik açıdan uzmanlığın, finansal başarıyı arttırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Başka bir savda, prosedürel hafızayla karşılaştırıldığında özel kullanım için düzenlenmemiş deklaratif hafızanın uygulanmasının yavaş olabileceği iddia edilmiştir. Bu yüzden araştırmacılar deklaratif hafızanın örgütün aksiyonlarında saklanması için oldukça büyük bir eforun sarf edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Moorman ve Miner 1998:14).

Bütünsel olarak bakıldığında, deklaratif hafıza ve finansal başarı arasındaki karmaşık ilişkiye rağmen, deneysel çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda deklaratif hafızanın pozitif yönde bir etkisinin olduğunu iddia etmek mümkündür (Henard and Szymanski, 2001:156). Deklaratif hafıza ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye göre, deklaratif hafızanın bilinçli uygulaması, özel bilginin, yenilikçi çözümler bulabilmek için yararlanılan genel prensipleri kullanarak standarda daha az uyan bir biçimde kullanılması olasılığını artırır. Deklaratif bilginin bu özelliği, geniş biçimde bağlantılı kavramlara yeni buluşların ar-ge yatırımları ve temel araştırma ile desteklendiğini ifade eder. Bu açıdan bakıldığında aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004:9):

Hipotez 2: Deklaratif hafıza ne kadar büyük olursa, yeni ürünün kısa vadeli performansı ve yeni ürünün yaratıcılığı o kadar fazla olur.

Her iki örgütsel hafıza tipinin bir arada yeni ürün çıktıları üzerindeki etkisi

Deklaratif ve prosedürel hafızanın ayrı ayrı doğrudan etkilerine ek olarak, deklaratif ve prosedürel bilgi depolarının bir arada olmasının birbirinin sakıncalarını ortadan kaldırdığı öne sürülebilir. Bu ilişkiye dayanan mekanizmayı açıklarken ilk olarak deklaratif hafızanın, prosedürel hafızanın daha verimli ve yenilikçi kullanımını nasıl kolaylaştırdığını incelemek gerekir. Bu yenilikçi ve birleştirilebilir yeteneklerin var olan bilgi ve rutinlerin yeni kombinasyonları olduğunu ifade eden oldukça fazla kavramsal çalışmalar vardır. Bu kombinasyonlar farklı formlara dönüşebilir: “önceki rutinleri yeni bağlama uygulamak, alt bölümleri önceki rutinlerle birleştirmek veya bütün rutinleri yeni biçimde tekrar birleştirmek” (Moorman ve Miner, 1998:16).

Prosedürel hafızanın deklaratif hafızanın değerini nasıl arttırabileceği konusu ele alındığında, örgütlerin deklaratif hafızayı hızlıca devreye alabilmek için prosedürel yeteneklerini kullanması gerektiğini söylemek mümkündür. Bilgi tabanlı sistemlere dayanan örgütsel yapılar faydalı ve uzmanlık gerektiren bilgiye erişimi kolaylaştırmak için genellikle dizinler, arama motorları, listeler gibi bilgi bulma araçlarını ve sosyal networkleri yöneten farklı mekanizmalara sahiptirler. Bu sebeple aşağıdaki tez öne sürülebilir (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004:10):

Hipotez 3: Yüksek seviyedeki prosedürel ve deklaratif hafıza birlikte kullanıldığında yeni ürünün kısa vadeli performansı ve yaratıcılığı artar.

Deneysel Sonuçlar

Kyriakopoulos ve Ruyter (2004) 'in yaptıkları deneysel çalışmalarda elde ettikleri sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1- Hipotez 1'de ileri sürülen prosedürel hafıza ile yeni ürünün finansal performansı arasındaki ters U ilişkisi (uygun seviyedeki prosedürel hafızanın performans üzerindeki pozitif etkisi) elde edilen sonuçlarla desteklenmiştir.

2- Hipotez 2'de ileri sürülen deklaratif hafıza ile finansal performans arasındaki pozitif ilişki elde edilen sonuçlarla desteklenmiştir.

3- Hipotez 3'te iki hafıza türünün kısa vadeli finansal performans üzerindeki bütünleşik etkisinin pozitif olduğu öne sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar prosedürel ve deklaratif hafızanın iki yönlü pozitif bir etkileşimi olduğunu doğrular nitelikte olmuştur.

4- Hipotez 1'de öne sürülen prosedürel hafıza ile yeni ürünün yaratıcılığı arasındaki ters U ilişkisi (uygun seviyedeki prosedürel hafızanın yaratıcılık üzerindeki pozitif etkisi) elde edilen sonuçlarla desteklenmiştir

5- Hipotez 2'de ileri sürülen deklaratif hafıza ile yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki elde edilen sonuçlarla desteklenmemiştir.

6- Hipotez 3'te iki hafıza türünün yaratıcılık üzerindeki bütünleşik etkisinin pozitif olduğu öne sürülmüştür. Elde edilen sonuçlar prosedürel ve deklaratif hafızanın yaratıcılık ile iki yönlü pozitif bir etkileşim içinde olduğunu doğrulamıştır.

Deneysel alışma sonucunda, iki hafıza türünün doğrudan etkisi incelendiğinde, ilk olarak prosedürel hafıza ile finansal performans ve yaratıcılık arasındaki ters U ilişkisinin, ikinci olarak da deklaratif hafıza ile finansal performans arasındaki pozitif ilişkinin teyidi sağlanmıştır. Bunun yanında, prosedürel ve deklaratif hafızanın birlikte uygulandığı durumlarda hem finansal performansın hem de yaratıcılığın arttığı gözlemlenmiştir (Kyriakopoulos ve Ruyter, 2004:18-20).

4.1.3. Örgüt Kültürünün Firma Performansı Üzerindeki Etkisi

Örgüt kültürü, bireylere örgütün işlevselliğini anlamalarında yardım eden ve örgütte davranış normlarının oluşmasını sağlayan paylaşılan değerler ve inanışlar deseni olarak tanımlanmaktadır. Geçmiş araştırmalar örgüt kültürünün örgütleri iki yönde etkilediğini ortaya koymuştur. İlk etki örgütün hedeflerini belirleme açısından, ikinci etki de örgüt yapısı ve süreçleri de içererek bu hedeflere ulaşma bakımından ortaya konmuştur. (Moorman,1995:323)

1980'lerin başında, bazı araştırmacılar, örgüt kültürü ve örgüt performansı arasında kapsamlı ve nedensel bir ilişki ortaya koymuşlardır (Ouchi 1981; Pascale ve Athos 1981; Peters ve Waterman 1982; Akin ve Hopelain 1986). Bununla birlikte Denilson (1984)'un "güçlü kültür hipotezini" geliştirmesini sağlayan çalışmaları, yapılan ölçümler bakımından eleştirilere maruz kalmıştır. Takip eden süreçte farklı araştırmacılar, çalışmalarını, benzer karakteristiği test etmek için performans konusunda farklı değişkenler kullanarak sürdürmüşlerdir (Christensen, 1999:1).

Örgüt kültürünün, örgütsel başarının öncelikli belirleyicileri arasında olduğunu düşünen araştırmacılar örgüt kültürü ile örgüt performansı açısından önemli diğer değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Aranılan ilişkilerden bazıları,

- Örgütsel ve mali performans (Barney, 1986,- Wilkins ve Ouchi, 1983)
- Yaratıcılık, çalışan memnuniyeti, katılım, ayrılma eğilimi, risk alma eğilimi, işi bırakma eğilimi (Koberg ve Chusmir, 1987)
- Şirket içi rekabetçilik (Golden, 1992),
- Müşteri yönelimi, yenilikçilik (Peters ve Watermann, 1982),
- Maliyet bilinci ve verimlilik. (Amsa,1992)

Bir başka grup, belirli kültürel tecrübeleri örgütsel performans ile ilişkilendirme yoluna gitmişlerdir. Örneğin, Denison (1990), İş Organizasyonu, İnsan Kaynaklarının Önemi ve Karar Verme Tecrübeleri boyutlarının, performans ve istikrar

ile güçlü ilişkiler gösterdiğine dair ciddi sonuçlar elde etmiştir. Aynı verileri kullanarak Hansen ve Wernerfelt (1989), İnsan Kaynaklarının Önemi ve Hedeflere Ulaşmanın Önemi arasında benzer ilişkileri elde etmişlerdir. Aynı bir çalışmada Denison ve Mishra (1995), satışların artması ve aktiflere dönüşmesi ile Uyum, Bağlılık, İstikrar ve Misyon arasında güçlü bir ilişki olduğunu rapor etmişlerdir. Yönetmel tecrübeleri ifade eden anketlere dayanarak, Gordon (1985), yüksek gerçekleştirme kapasitesine sahip olan firmaların bu bakımdan geride kalmış rakiplerine göre, Yönetime Bağlılık, Çatışma Çözümü ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi'nde oldukça başarılı olduklarını iddia etmiştir. Gordon ve DiTomaso (1992), hayat sigortası firmaları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün güçlülüğünü ve değer olarak adaptasyonu kullanarak aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bununla birlikte, kültür-performans ilişkisini destekleyen deneysel kanıtlar olsa da, aralarındaki ilişki, görüldüğünden daha az karmaşık ve istikrarsız olabilir (Christensen, 1999:2).

Nahm (2004), örgüt kültürünün zaman tabanlı üretim ve performans üzerindeki etkisini incelerken şu kuramlara yer vermiştir:

Kültür örgüte dışarıdan gelen bir değişken olarak görülebilir. Bu bakış açısından örgüt kültürü, inanışların, değerlerin ve müşteri, tedarikçi ya da rakip değerlendirmelerinin dışa yansıtılması olarak ifade edilebilir. İçsel bir değişken olarak örgüt kültürü, örgütteki katılımcıların bireysel katkıları ile oluşturulan sosyal bir gerçekliktir. Bu gerçeklik dış kültürü yansıtabilir ya da yansıtmaz. Kültür ana bir metafor (eğritileme) olarak da görülebilir. Bu açıdan bakıldığında, örgüt kültürü artık bir değişken değil, örgütteki bireylerin psikodinamik süreçlerinin bir uzantısıdır.

Schein (1986, 1992) kültürel olgunun üç seviyesini tanımlar. Yüzeyde, tecrübeler ve süreçler, teknoloji, ritüeller ve dil gibi doğrudan görsel davranışlar içeren olguları barındıran yapılar vardır. Daha alt seviyede, bu yapıların hemen altında, stratejiler, hedefler ve felsefeler ışığında temsil edilen benimsenmiş değerler ve bunların uzantıları vardır. Daha da altta, benimsenmiş değerlerin de altında temel varsayımların altyapısını oluşturan, bilinçsiz, sorgulanmayan inanışlar, düşünceler ve duygular yer

alır. Temel varsayımlar, değerlerin ve aksiyonların oluşmasında etkili olan en büyük ve güçlü kaynaktır.

Schein(1992)'ye göre kültürün özü temel altyapıyı oluşturan varsayımlardır. Bu varsayımlar anlaşıldığında diğer seviyeleri anlamak ve yönetmek kolaylaşacaktır. Bir başka deyişle, olgular ve benimsenmiş değerler kültürün önemli parçaları olsalar da temel altyapı varsayımları kültürün özüdür.

Yukarıda bahsi geçen seviyeleri temel alarak Nahm(2004) çalışmasının sonunda müşteri oryantasyonu ve inanışlar arasında, inanışlar ve üretim tecrübeleri arasında, ve üretim tecrübeleri ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu görmüştür. Bu ilişkiler, müşteriler tarafından yönlendirilen bütünleyici inanışlara sahip örgütlerin en üst düzeyde üretim tecrübeleri edindiği iddiasını desteklemektedir. Üretim tecrübeleri de diğer taraftan performans üzerinde olumlu etki yapmaktadırlar. Çok formal olmasa da müşteri oryantasyonu ve performans arasında olduğu gibi inanışlar ve performans arasında da dolaylı bir takım etkiler olduğuna dair kanıtlar elde edilmiştir. Bu kanıtlar açıkça örgütsel kültürün örgüt performansını geliştirme yönünde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Nahm, 2004:13-15).

Örgüt kültürü olgusunu farklı yönlerde ele alan pek çok teori vardır. Akademisyenler ve pratisyenler örgütsel kültürün nasıl yaratıldığı, transfer edildiği ve korunduğu konularına özellikle eğilimlerdir. Bunun yanında bu çalışmalar örgütsel kültürün değişim adımlarına odaklanma eğilimi göstermişler ve daha çok örgüt kültürünün başarısına ya da başarısızlığına konsantre olmuşlardır. Eğer örgütün hedefi sürekli gelişim ve kalıcı bir rekabet avantajı ise örgüt kültürü bireylere bu hedeflere ulaşmak için çok önemli bir destek ve cesaret vermektedir. Örgüt kültürü örgüt yaşamını, karar verme, kurumsallık, kontrol, iletişim ve anlayış gibi birçok süreç ve alanda etkilemektedir. Kültürün kendi içeriği ve direnci vardır. Kültürün içeriği o kültürün etki seviyesini belirlerken aynı zamanda kültürün örgütsel davranışları etkileme biçimini ve yönünü de şekillendirir, kültürün direnci kültürün verimliliğini belirler. Bazı araştırmacılara göre örgüt kültürünün, örgütün verimliliği ve etkililiği ile yakından ilişkisi vardır ki bu da örgütün temel değerleri ve inançlarının, şirket kuralları ve tecrübelerinin ve iş ortamının oluşturduğu etkidir (Chin, 2002:2).

Olumlu bir örgüt kültürü, yönetim ve karar verme, takım ruhunu kazandırma, örgüt imajını güçlendirme ve örgüt kimliğini oluşturma gibi farklı alanlarda örgüte yardımcı olmaktadır. Bir çok başarı hikayesi etkili bir örgüt kültürünün olumlu sonuçlar doğurduğuna işaret etmektedir. Doğru örgüt kültürünü oluşturmak, örgütün etkinliğini ve performansını oldukça arttıracaktır. Yeni bir kültüre dönüşüm sürekli iyileşmeye yardımcı olurken yeni yönetsel tecrübeleri de gerektirir. Bu tecrübeler geleneksel yönetimde dramatik değişimlerin gerekliliğini ortaya koymaktadır(Chin, 2002:4).

Sorensen (2002), güçlü örgütsel kültürlerin, firma performansı ve performansın sürdürülebilirliği üzerinde etkisini incelemiş, öğrenme ve çevresel faktörlerin kültür ile birlikte performans üzerindeki etkilerini aşağıdaki başlıklar halinde incelemiştir.

Kültür, Öğrenme ve Performans Değişkenliği

Örgütsel kültür ve örgütsel öğrenme birbirine son derece bağlı iki olgudur. Aslında birçok fikir yazarı örgütsel kültürü, örgütsel öğrenmenin tarihçesinin bir ürünü olarak ortaya koymaktadır. Weick (1985), örgütsel kültürü, örgütün istikrarını, düzenini, ve geçmiş tecrübelerinden elde ettiği deneyimlerini kabul ettirme çabasının bir ürünü olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Schein (1992:68), kültürün, grubun başarıma ve öğrenme çabasını büyük ölçüde yansıttığını ve öğrenme sürecinin bir çıktısı olduğunu ileri sürmüştür. Schein daha sonra örgütsel kültürün, örgütün erken geçmişinde paylaşılan ortak değerlerden çok fazla etkilendiğini ve bu temel değerlerin kabul gördükten ve sindirildikten sonra değişmesinin çok güç olduğunu iddia etmiştir. Bu bakış açısıyla, örgütsel kültürün, örgütün ilk zamanlardaki çevresel faktörlerin izlerini yansıttığını ve bunların atalet baskılarının nedenleri olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel kültür geçmiş öğrenme sürecini yansıtırken aynı zamanda gelecekteki örgütsel öğrenme için de temel oluşturur. Bu temel de performans güvenilirliği için ciddi önem taşır. Çevresel değişim örgütün istikrarlı performansı için iki önemli tehdit oluşturur. İlk olarak çevresel değişim, iletişim, koordinasyon ve kontrol hatalarının oluşma olasılığını arttırabilir ve içsel bir takım sorunlar yaratabilir. İkinci olarak çevresel değişim, var olan örgütsel rutinleri yetersiz ve kullanışsız kılabilir. Buna benzer

çevresel değişimler, örgütsel rutinlerde, yeni koşulları ele alıp değere dönüştürecek öğrenme ve değişim talebi yaratır. Bu durum karşısında örgüt hızlı bir çözüm üretmedikçe gelişigüzel davranışlar ortaya çıkacaktır.

Güçlü kültüre sahip örgütler, zayıf kültüre sahip örgütlere nazaran performansın devamlılığını tehdit eden etmenleri ortadan kaldırma veya koordinasyon ve kontroldeki çöküşleri önleme konusunda genel olarak daha başarılı olmalıdırlar. Çevresel değişim bakımından, verimli ve istikrarlı firma performansı uyum ve koordinasyona bağlıdır. Çalışanlar doğru zamanda ve doğru sırada yeni rutinler geliştirerek olaylara tepki vermelidir (Levinthal, 1991). Çalışanlar, örgütün hedeflerini anlamış ve benimsemiş iseler firmanın hedefleri doğrultusunda eyleme geçme eğilimi göstereceklerdir. Eğer çalışanlar örgütün hedeflerini açıkça paylaşmakta ve anlamakta zorluk çekerse, koordinasyon daha zor olacak, ve alınan aksiyonların örgütün diğer bölümlerinde alınan aksiyonlarla çelişmesi durumu ortaya çıkabilir. Bireylerdeki bu farklı anlayış örgütün performansını da istikrarsız kılacaktır. Yeni koşulları algılama ve yorumlama farklılıkları çalışanların alternatif üretmede daha fazla zaman harcamalarına ve uyumsuz davranışlarda bulunmalarına sebep olabilir. Bu da çalışanların rutinleri doğru şekilde yerine getirmekte sıkıntı çekmelerine neden olur (Cremer, 1993:351).

Güçlü kültürler, ortamın durumu hakkında oluşan inanışlardaki çeşitliliği azaltır, böylece örgüt içindeki güvenilirlik artar. Örgüt kültürü, örgütün kendisi ve çevresindeki ortam hakkındaki anlayışını düzenler, bu da örgütün inanç ve hedeflerinin örgütteki bireyler için daha açık ve anlaşılır hale gelmesine yardım eder. Güçlü kültürlere sahip firmalarda, çoğu çalışan, genel inançlara ve paylaşılan bilgiye dayanarak iş görür, bu da firmanın güvenilirliğini ve istikrarını arttırır (Weick, 1985:257).

March (1991:83) 'ın iddia ettiği üzere, "Bilgi, örgütteki performansı istikrarlı kılar. Yapılan iş standartlařtıķça, teknikler öğrenildikçe, hem işlerin tamamlanması için gereken süre, hem de işin daha performanslı yapılması için gereken süre azalır". Bunun yanında, güçlü kültüre sahip örgütler, hem inanışların açık biçimde düzenlenmiş olmasından, hem de ciddi normatif baskılardan dolayı bireylerini daha hızlı sosyalleştirirler. Bu da, yeni bireylerin, örgütün rutinlerine karşı göstereceği direnci ve

uyum sürecini kısaltarak örgütsel istikrarın sürdürülmesini destekler. Bu görüşler aşağıdaki hipotezi destekler (Sorensen, 2002:4):

Hipotez 1: Güçlü örgütsel kültüre sahip firmalar daha istikrarlı bir performans sergileyeceklerdir.

Kültür, Çevresel Oynaklık ve Performans

Çevresel değişimin yaşanmadığı durumlarda, süreklilik ve performans, genelde basitçe örgütün içsel süreçlerinin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Yalnız, çevre değişir, hem de artarak ve daha sık aralıklarda bu değişim yaşanır. Değişen çevredeki örgütsel performans, firmanın değişimlere, değişen koşullara cevap verecek şekilde, rutinlerini yeniden düzenleyebilme yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle çevresel değişimin doğası, örgütsel kültürün gücü ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi etkiler. Bu etki, örgüt içindeki rutinler, çevrenin durumu hakkındaki kabulleri ve dış şartlardaki değişimin beklenen çizgisini kapsayana kadar devam eder (Sorensen, 2002).

Çevresel değişimler artarak devam ediyorsa ve bir şekilde örgütün rutinlerine dayanan temel kabullerle uyum gösteriyorsa, rutinlerde yapılan sürekli iyileştirmeler çerçevesinde örgüt istikrarlı bir performansa ulaşmış demektir. March (1991) buna “sömürü” terimini uygun görürken, Lant ve Mezias (1992) birinci dereceden öğrenme (first-order learning) terimini kullanmışlardır. Güçlü kültürün en önemli faydaları:

- Koordinasyon ve kontrolü artırması
- Hedefe odaklılığı artırması
- Motivasyonu artırması
- Sürekli çevresel değişimlere karşı örgütün adapte olma hızını artırması

olarak sıralanabilir.

Nispeten istikrarlı ortamlarda, güçlü örgütsel kültüre sahip firmalar daha zayıf örgütsel kültüre sahip firmalardan daha istikrarlı bir performans göstermelidir. Çünkü

bu firmalar var olan yeteneklerini geliştirme ve yenileme bakımından daha fazla beceriye sahiptirler. Ancak bu becerileri edinmenin örgüt için ciddi bir maliyeti vardır.

Çevresel değişim radikal olursa veya uzun bir aradan sonra ortaya çıkarsa, başarılı adaptasyon örgütün rutinlerini iyileştirmekle olmaz. Tam tersi, başarılı bir adaptasyon, alternatif rutinler, teknolojiler ve amaçlar geliştirebilme yeteneğine bağlıdır. Kısaca, seyrek oluşan değişimlere karşı adaptasyon bir keşif veya ikinci dereceden öğrenme (Second-order learning) gerektirir. Benzer keşif amaçlı öğrenme, çevresel değişimleri algılama yeteneği ve muhtemel başarısızlığı ya da örgütsel süreçlerde yapısal değişimin kesin olmayan geri dönüşlerini kabul etme arzusu gerektirir (Sorensen, 2002:5).

Güçlü kültüre sahip örgütler, genelde, birkaç nedenden dolayı keşifsel öğrenmeye yatkın değildir. İlk olarak, güçlü kültüre sahip örgütler değişimin gerekliliğini kavramada büyük zorluk çekebilirler. Lant ve Mezias (1992), ikinci seviyeden öğrenmenin, örgütün, daha fazla reddedemediği ve mevcut yorumlama altyapılarıyla işleme sokamadığı ikincil tecrübelerinden tetiklendiğini ileri sürmüştür. Güçlü hafızaya sahip örgütlerdeki bireylerin, dünyanın algılanış biçimine dair görüşlere, zayıf kültüre sahip örgütlerdekinden daha fazla katkısı ve bağlılığı olduğu için, bu bireyler, çevre koşullarındaki değişimin temelini kavramada yavaş kalabilirler. İkinci olarak, birinci seviyeden öğrenmeyi kolaylaştıran güçlü kültürün öğeleri aynı zamanda ikinci seviyeden öğrenmeyi engelleyebilirler. Keşfe dayalı, araştırmacı öğrenmenin bir kaynağı, örgütün baskın inanışlarına tezat oluşturan, karşı çıkan düşüncelere sahip bireylerin varlığıdır. Örgüt için, bu bireylerden öğrenmenin yolu, sıra dışı düşüncelerini ifade etmelerine izin vermekten ve oluşabilecek potansiyel anlayışları örgütün prosedürleri ile birleştirmekten geçer. Simülasyonlarda, March (1991)'ın araştırmaları, bireylerinden öğrenme konusunda iyi olan ve zayıf sosyalleşme ortaya koyan örgütlerin, değişen çevresel koşullara karşı en iyi ve en doğru davranışı sergileyen örgütler olacaklarını göstermiştir. Güçlü kültüre sahip örgütler tam tersi bir karakteristik gösterir. Denison (1984:18) 'un belirttiği üzere, güçlü kültürde, "değişimin eksikliği" örgütün çevresindeki değişimlere adapte olma yeteneğini kısıtlamaktadır.

Sonuç olarak, güçlü kültüre sahip örgütler, ortaya çıkartılan herhangi bir keşiften yararlanma özelliğini pek göstermezler. Örgütsel rutinlerdeki iyileştirme ve değişim yaşayan, yenilikçi kültürlerle geliştirilebilir, ancak yenilikçi kültürlerin, güçlü kültüre sahip örgütlerde ortaya çıkması ve süreklilik göstermesi pek mümkün olmamaktadır. Hatta, güçlü kültüre sahip örgütlerde yenilikçi kültür süreklilik gösterse bile yeni fikirlerin ve bilginin baskın kültüre taşınması işlemi pek zorluk içermektedir. Bu açıdan Weick (1985) güçlü kültüre sahip örgütlerin düştüğü çıkmazın özünü kavradı: “Kim olduğumuza dair bizimle bağdaşık bir ifade, bizim başka bir şey olmamızı güçleştirmektedir.”

Bu neden, diğer değişkenler aynı olduğu durumda, güçlü kültüre sahip örgütlerin çevresel değişimlere cevap vermesinin, zayıf kültüre sahip örgütlere göre çok daha zor olacağını göstermektedir. Eğer çevrenin değişimi örgütün mevcut rutinlerinin değerini keskin biçimde düşürürse, güçlü kültüre sahip örgütlerin ayakta kalması güçleşecektir. Kısa süreli radikal çevresel değişimlere karşı güçlü kültüre sahip örgütler kendi içlerindeki hedefe odaklılık, üst düzeyde koordinasyon ve kontrol ve yüksek motivasyon gibi değerlerini muhafaza etmeye devam edeceklerdir. Yine de genelde ifade etmek gerekirse, çevresel oynaklık, güçlü kültüre sahip örgütlerde performans değerlerinin azalmasına neden olmalıdır (Sorensen, 2002:6-7).

Hipotez 2: Endüstriyel oynaklık arttığında, güçlü kültürün, performans üzerindeki pozitif etkisi azalır.

Hipotez 3: Endüstriyel oynaklık arttığında, güçlü kültürün, performansın sürekliliği üzerindeki pozitif etkisi azalır.

Sonuçlar, örgütsel kültürün güçlülüğünün örgüt performansının değişkenliği üzerindeki etkisi işaret etmektedir ve bu ilişki de endüstriyel oynaklığın düzeyine bağlıdır. İstikrarlı ortamlarda, güçlü bir kültüre sahip örgütler çok üst düzeyde ve istikrarlı bir performans gösterebilirler. Bu ilişki, böyle ortamlarda, örgütün hedeflerini ve değerlerini yansıtan karakteristik özelliğini taşıyan, güçlü kültüre sahip örgütlerin mevcut yeteneklerini geliştirme kabiliyetlerinin arttığını göstermektedir. Güçlü kültürün

bu getirilerine karşılık, bu kültür yapısı, örgütlerin, değişken ortamlarda değişen çevre koşullarına karşı adaptasyon maliyetini arttırmaktadır.

Sonuçlar, dalgalı ortamlarda, güçlü kültürün, örgüt performansı üzerindeki etkisinin azalacağını öngören Hipotez 2'yi desteklememiştir. İncelenen vakalarda bu azalmanın hemen görülmediği tespit edilmiştir. Buna dayanarak, güçlü kültüre sahip örgütlerin, kısa süreli çevresel dalgalanmaları, performanslarında bir düşüş yaşanmadan atlatabildiklerini söylemek mümkündür.

Sonuçlar, Hipotez 3'ü güçlü bir şekilde desteklemiştir. Elde edilen sonuçlar, endüstriyel dalgalanma arttıkça, güçlü kültüre sahip örgütlerin yeteneklerini geliştirme ve süreklilik konusunda zayıfladıkları görülmüştür. Bu zayıflatıcı etki daha da güçlü bir şekilde örgüt kültürü ile piyasa rekabeti arasındaki ilişkide görülmektedir. (Sorensen, 2002:17-18)

5. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FİRMA PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ – DENEYSEL ÇALIŞMA

Çalışanların oryantasyonu, müşteri odaklılık, yenilikçilik, sistematik yönetim ve kontrol ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ele alınan örgüt kültürünün prosedürel ve deklaratif hafıza üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla 10; çalışanların oryantasyonu, müşteri odaklılık, yenilikçilik, sistematik yönetim ve kontrol ve sosyal sorumluluk boyutlarıyla ele alınan örgüt kültürü ve prosedürel ve deklaratif hafıza boyutlarıyla incelenen örgütsel hafızanın proje başarısı üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla 7 adet olmak üzere toplamda 17 adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir:

- H.1: Çalışanların oryantasyonu, prosedürel hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.2: Müşteri odaklılık, prosedürel hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.3: Yenilikçilik, prosedürel hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.4: Sistematik yönetim ve kontrol, prosedürel hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.5: Sosyal sorumluluk, prosedürel hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.6: Çalışanların oryantasyonu, deklaratif hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.7: Müşteri odaklılık, deklaratif hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.8: Yenilikçilik, deklaratif hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.9: Sistematik yönetim ve kontrol, deklaratif hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.10: Sosyal sorumluluk, deklaratif hafıza ile pozitif ilişkilidir.
- H.11: Çalışanların oryantasyonu, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.
- H.12: Müşteri odaklılık, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.13: Yenilikçilik, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.14: Sistemik yönetim ve kontrol, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

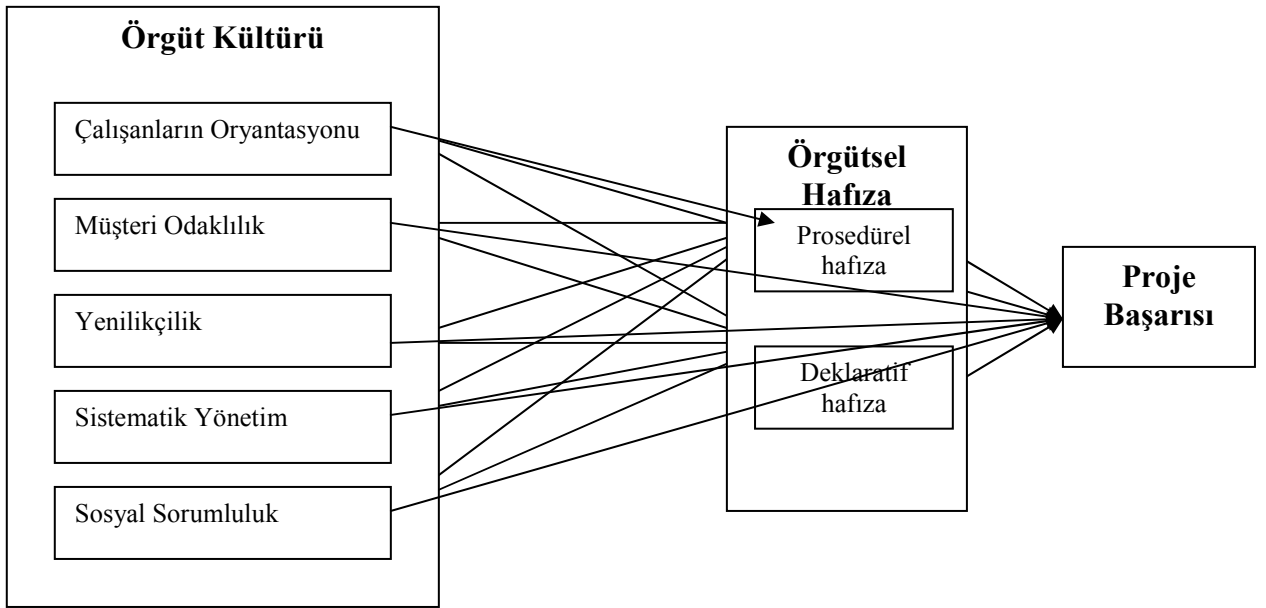
H.15: Sosyal sorumluluk, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.16: Prosedürel hafıza, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

H.17: Deklaratif hafıza, proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

5.1. Teorik Model

Şekil 13 : Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Proje Başarısı Üzerine Etkisi



5.2.1. Örneklem

Yukarıda verilmekte olan hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum'dan, 5=kesinlikle katılmıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş; ardından da Türkçe'ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce'ye

çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasından kolaylıkla erişebileceğimiz 150 adet işletmeden oluşan bir ana kütle tespit edilmiştir. Ana kütlelerimizde yer alan işletmelerin tümüne üçer adet olmak üzere toplamda 450 anket gönderilmiştir. Anketleri firmayı temsilen yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan elemanların doldurması istenmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılmıştır. Sonuç olarak 142 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 32 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

5.2.2. Ölçekler

Çalışanların Oryantasyonu: Bu çalışmada çalışanların oryantasyonunu ölçmek amacıyla Tsui ve Zhang (2006) 'ın geliştirdiği sekiz maddeden oluşmakta olan çalışan oryantasyonu ölçeği kullanılmaktadır.

Müşteri Odaklılık: Bu çalışmada müşteri odaklılığı ölçmek amacıyla Tsui ve Zhang (2006) 'ın geliştirdiği beş maddeden oluşmakta olan müşteri odaklılık ölçeği kullanılmaktadır.

Yenilikçilik: Bu çalışmada yenilikçiliği ölçmek amacıyla Tsui ve Zhang (2006) 'ın geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan yenilikçilik ölçeği kullanılmaktadır.

Sistemik Yönetim ve Kontrol: Bu çalışmada sistemik yönetim ve kontrolü ölçmek amacıyla Tsui ve Zhang (2006) 'ın geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan sistemik yönetim ve kontrol ölçeği kullanılmaktadır.

Sosyal Sorumluluk: Bu çalışmada sosyal sorumluluğu ölçmek amacıyla Tsui ve Zhang (2006) 'ın geliştirdiği üç maddeden oluşmakta olan sosyal sorumluluk ölçeği kullanılmaktadır.

Prosedürel Hafıza: Bu çalışmada prosedürel hafızayı ölçmek amacıyla Kyriakopoulos ve Ruyter (2004)' in geliştirdiği üç maddeden oluşmakta olan prosedürel hafıza ölçeği kullanılmaktadır.

Deklaratif Hafıza: Bu çalışmada deklaratif hafızayı ölçmek amacıyla Kyriakopoulos ve Ruyter (2004)' in geliştirdiği üç maddeden oluşmakta olan deklaratif hafıza ölçeği kullanılmaktadır.

Proje Performansı: Bu çalışmada proje performansını ölçmek amacıyla Kotnour (2006)' un geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan proje performansı ölçeği kullanılmaktadır.

5.2.3. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Tablo 6 ve tablo 7`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmetedir. Ölçümler SPSS 11.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. 8 faktörün tamamı da bir EFA modeli içine dahil edilmiştir Bu analizin sonucunda değişkenlerin sekiz faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; müşteri odaklılık, yenilikçilik, sistematik yönetim ve kontrol, sosyal sorumluluk, prosedürel hafıza, deklaratif hafıza ve proje performansı. Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 8`de tüm on bir değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach`ın alphası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin bilimsel makalelerdeki kabul sınırını sağladıkları görülmektedir. Bu değişkene ait alfa katsayıları da sınıra oldukça yakın değerler almış olduğundan ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır. Araştırma modelimizdeki tüm değişkenler arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu korelasyon analizi sonuçlarında gözlemlenmektedir.

Tablo 6 : Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Çalışanların Oryantasyonu						
ökço1	,714					
ökço2	,734					
ökço3	,764					
ökço4	,737					
ökço5	,690					
ökço6	,692					
ökço7	,665					
ökço8	,756					
Müşteri Odaklılık						
ökmo1		,733				
ökmo2		,819				
ökmo3		,742				
ökmo4		,821				
ökmo5		,628				
Yenilikçilik						
öky1			,809			
öky2			,879			
öky3			,866			
öky4			,876			
Sistemik Yönetim ve Kontrol						
öksyk1				,780		
öksyk2				,828		
öksyk3				,715		
öksyk4				,737		
Sosyal Sorumluluk						
ss1					,870	
ss2					,768	
ss3					,885	
Prosedürel Hafıza						
ph1						,884
ph2						,919
ph3						,839

Tablo 7 : Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Deklaratif Hafıza					
dh1	,751				
dh2	,816				
dh3	,759				
Proje Performansı					
pp1					,856
pp2					,905
pp3					,837

***** Kısaltmalar**

- ökç : Örgüt kültürü – Çalışanların oryantasyonu faktörleri
ökmo : Örgüt kültürü – Müşteri Odaklılık faktörleri
öky : Örgüt kültürü – Yenilikçilik faktörleri
öksyk : Örgüt kültürü – Sistemik yönetim ve kontrol faktörleri
ss : Sosyal sorumluluk faktörleri
ph : Prosedürel hafıza faktörleri
dh : Deklaratif hafıza faktörleri
pp : Proje performansı faktörleri

Tablo 8 : Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Korelasyon Analizi

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5	6	7	11
1. Çalışanların Oryantasyonu	3,7165	,64720	(,864)							
2. Müşteri Odaklılık	3,8225	,63429	,502(**)	(,800)						
3. Yenilikçilik	3,7872	,79728	,625(**)	,517(**)	(,880)					
4. Sistematiik Yönetim ve Kontrol	3,0230	,77319	,498(**)	,636(**)	,498(**)	(,761)				
5. Sosyal Sorumluluk.	3,4728	,84811	,470(**)	,575(**)	,505(**)	,591(**)	(,795)			
6. Prosedürel Hafıza.	3,5305	,77200	,446(**)	,564(**)	,558(**)	,694(**)	,595(**)	(,850)		
7. Deklaratif Hafıza	4,0047	,55150	,311(**)	,542(**)	,497(**)	,344(**)	,480(**)	,575(**)	(,663)	
11. Proje Performansı	4,0282	,63951	,406(**)	,416(**)	,266(**)	,242(**)	,277(**)	,391(**)	,354(**)	(,833)

Tablo 9 : Regrasyon Analizleri

Bağımsız Değişkenler	B	Sig	β	Sig
Çalışanların Oryantasyonu	-,049	,520	-,156	,086
Müşteri Odaklılık	,074	,354	,383**	,000
Yenilikçilik	,232**	,003	,342**	,000
Sistematiik Yönetim ve Kontrol	,438**	,000	-,134	,160
Sosyal Sorumluluk.	,199*	,010	,239**	,009
Bağımlı değişken	Prosedürel Hafıza R2= 0,556, F= 36,061		Deklaratif hafıza R2= 0,376, F= 17,852	

5.3. Analiz Sonuçları

Kurum Kültürü ve Takım Hafızası ilişkisine yönelik Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 9), iki regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 36,061$, $sig < 0,01$ ve $F= 17,852$, $sig < 0,01$): prosedürel hafıza üzerindeki değişimin %55'ini; deklaratif hafıza üzerindeki değişimin de %37'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3, H4.ve H5`de belirtildiği gibi yenilikçilik, sistematiik yönetim ve kontrol ve sosyal sorumluluğun prosedürel hafıza üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi; ve H7, H8 ve H10`da önerildiği üzere müşteri odaklılık, yenilikçilik ve sosyal sorumluluk ile deklaratif hafıza arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak bulgular H1 ve H2`de önerilenin aksine çalışan oryantasyonu, müşteri odaklılık ile prosedürel hafıza arasında ve H6 ve H9`da bahsedildiği üzere çalışan oryantasyonu ve yenilikçilik ile deklaratif hafıza arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar sadece H3, H4, H5, H7, H8 ve H10`u destekler nitelikte iken; H1, H2, H6 ve H9`un doğruluğu yönünde kanıt sağlanamamıştır. Bağımsız değişkenlerin birlikte tek bir bağımsız değişken üzerine olan etkisine bakıldığından bazı değişkenler diğerlerine göre etkisi daha fazla olarak ortaya çıkabilmekte ve gölgeleme etkisi yapabilmektedir.

Tablo 10 : Takım Hafızası ve Proje Performansı İlişisine Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Sig
Prosedürel Hafıza	,280**	,004
Deklaratif Hafıza	,193**	,043
Bağımlı değişken Proje Başarısı R2= 0,178, F= 14,943		

** : $q < 0,01$, * : $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 10) regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 14,943$, $sig < 0,00$); Kurulan regresyon modelini proje performansı üzerinde meydana gelen değişimin yaklaşık olarak % 18' ini; Bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde prosedürel hafıza ve deklaratif hafıza değişkenlerinin proje başarısını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yalnız iki değişkenin birlikte proje başarısına etkisi incelendiği için prosedürel hafızanın etkisinin deklaratif hafızadan daha güçlü olduğu beta katsayısından anlamaktayız. Bu regresyon analizi sonucu da teorik modelimizdeki ilişkiyi ve hipotezlerimizi desteklemektedir.

SONUÇ

Bu çalışma kapsamında ilk olarak örgüt kültürü, örgütsel hafıza ve firma performansı kavramları literatüre başvurularak açıklanmıştır.

Örgüt kültürü kavramı ile kültürün oluşum süreci ve bu süreçte etkili olan faktörler ele alınmıştır. Firma performansına etkisi açısından bakıldığında, örgüt kültürü örgüt başarısını güçlü bir şekilde destekleyen bir faktördür. Örgüt kültürü, örgütteki davranış normlarından ve değerler sisteminden oluşmaktadır. Örgüt yönetimleri, örgüt kültürünü tasarlamak, oluşturmak ve sürdürmek adına ciddi bir efor harcamaktadırlar.

Çalışma kapsamında, örgütsel hafıza prosedürel ve deklaratif olarak iki alt bölümde incelenmiştir. Her iki örgütsel hafıza türünün, örgüt performansı üzerindeki etkileri geçmiş araştırma çalışmalarından yararlanılarak ortaya konmuştur.

Örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve örgüt performansı üzerindeki etkisi literatürdeki çalışmalar referans gösterilerek açıklanmıştır. Bu çalışmalarda ortaya konulan sonuçlardan da faydalanarak; örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkileri ve firma performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modelde, örgüt kültürünün örgütsel hafıza üzerindeki etkileri incelenmiştir. Örgütsel hafıza prosedürel ve deklaratif olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır. Örgüt kültürünü ölçen, müşteri odaklılık, yenilikçilik, çalışanların oryantasyonu, sosyal sorumluluk ve sistematik yönetim faktörlerinin prosedürel ve deklaratif örgütsel hafıza üzerindeki etkisi araştıran, ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel hafıza değişkenlerinin birlikte firma performansı üzerindeki etkilerini inceleyen hipotezler geliştirilmiştir. Geliştirilen bu hipotezleri test etmek için Türkiye’de faaliyet gösteren bilişim şirketleri ve diğer sektörlerdeki şirketlerin bilişim ve teknoloji bölümleri üzerinde, örgütteki kültür düzeyini ve örgütsel hafıza seviyesini ortaya çıkaran ve aralarındaki ilişkileri irdeleyen bir anket yardımıyla deneysel bir çalışma yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen veriler kullanılarak örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler ve firma performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak incelenmiştir.

Ortaya konan modele ve araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yenilikçilik, sistematik yönetim, sosyal sorumluluk, müşteri odaklılık gibi kültürel değişkenlerin örgütün hafızası ile pozitif yönde ilişkileri tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgüt kültürü değişkenlerinden yenilikçilik, sistematik yönetim ve sosyal sorumluluğun prosedürel hafıza üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, araştırma sonuçları müşteri odaklılık, yenilikçilik ve sosyal sorumluluk ile deklaratif hafıza arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bu sonuçtan hareketle örgüt kültürü ve örgütsel hafıza arasında bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel hafızayı olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürünün firma performansı üzerindeki etkileri incelendiğinde, kültürel faktörlerin örgüt performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Benzer şekilde örgütsel hafıza değişkenlerinin örgüt performansını olumlu etkilediği, prosedürel hafızanın etkisinin deklaratif hafızaya göre daha fazla olduğu istatistiksel sonuçlarla ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu deneysel çalışmanın, teorik modelde ortaya atılan hipotezleri güçlü bir şekilde desteklediği görülmektedir.

Bütün bu sonuçlar dikkate alındığında, örgütlerin daha güçlü rekabet edebilmesi, verimliliklerini arttırabilmesi, iç ve dış çevresel değişimlere karşı hızlı ve doğru aksiyonlara yönelebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi ve yeni ürünleri hızlı ve düşük maliyetle ortaya çıkarabilmesi için örgütün geçmişten bugüne edindiği bilgi ve tecrübeyi koruması, gerektiğinde kolayca bu bilgiye erişebilmesi ve nihayetinde amaçları doğrultusunda kullanabilmesi çok önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, örgütün performansını arttırabilmesi için güçlü bir örgüt kültürüne ve verimli çalışan bir örgütsel hafızaya sahip olması ve bu değerleri koruyup geliştirmesi gelecekteki performansı için de büyük önem taşımaktadır .

KAYNAKÇA

- Akgün A.E, Keskin H., Günsel A.(2005).**Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler.** *T.C. Celal Bayar Üniv. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi.* Cilt 12 Sayı 2.
- Akıncı, Z. Beril, (1997). **Kurum Kültürü Tanımı ve Özellikleri.** İletişim Yayınları, İstanbul.
- Alavi, M. (2000). **Systems for Managing Organizational Knowledge.** Goizueta Business School at Emory University, Atlanta, Georgia
- Amsa, P. (1986). **Organizational Culture and Work Group Behavior: An Empirical Study.** *Journal of Management Studies* 23.
- Anderson J.R. (1983). **The architecture of cognition.** Cambridge, MA, Harvard University Press
- Aydın, M. (1998). **Eğitim Yönetimi.** Hatipoğlu Yayınları, Ankara.
- Bakan İ., Büyükmeşe T, Bedestenci H. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım.** Aktüel Yayınları. İstanbul.
- Bannon, Liam J., ve Kari Kuutti (1996). **Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering.** *In Proceedings of the 29th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-29),* Vol. 3, I.E.E.E. Press.
- Barney, Jay B. (1986). **Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive.**
- Barton D.L.(1995). **Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation.**
- Battelaan, J Volkert.(1993). **Organizational Culture and Strategy,** A study of Cultural Influences on the Formulation of Strategies, Goals and Objectives on Two Companies.
- Becerikli, S. Y. (1999). **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü.**
- Bent, Jacqueline Van Der (1999). **Organizational learning: An exploration of organizational memory and its role in organizational change processes.** Nederland BV, Department CQ & QST, Utrecht,
- Borrelli F, Ponsiglione C, Iandoli L and Zollo Z.(2005). **Inter-Organizational Learning and Collective Memory in Small Firms Clusters.** *Journal of Artificial Societies and Social Simulation,* vol. 8, no. 3

Chin ,Kwai-Sang (2002). **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. Vol. 12

Chin K., Pun K., Ho A., Lau H. (2002). **A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study**

Christensen, Edward W. (1999), **An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth**

Cohen, M.D. (1991). **Individual learning and organizational routine: Emerging connections**. *Organizational Science*, 4:554-568.

Cohen, W. M. and Bacdayan, P. (1994). **Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study**. *Organization Science*, 4, 554.

Conklin, Jeff (2001). **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**. CogNexus Institute

Cremer, J. (1993). **Corporate culture and shared knowledge**. *Industrial and Corporate Change*. 2: 351-386.

Çetin, M.Ö. (2004). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

David T.Croasdell (2000). **It's Role in Organizational Memory and Learning**. *Information Management Systems*, Winter 2000, s.9.

Day, G. S. (1994). **The capabilities of market-driven organizations**. *Journal of Marketing*, 58, 4, 37–52.

Dinçer, Ö. (1996). **İşletme Yönetimi. İstanbul**. Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.

Dougherty, D. (1992). **Interpretive barriers to successful product innovation in large firms**. *Organization Science*, 3, 2, 179–202.

Drucker, Peter F.,(1998). **Knowledge Management, “The Coming of the New Organization”**. *Harvard Business School Publishing*, Boston.

Emerson, Wood G. (1994). **Organizational Culture and Leadership at Base College**. *Dissertation Abstract International*.

Eppel, R. ve Conklin, E. Jeffrey (1995). **Blending Cultural Transformation and Groupware to Create a Learning Organization**. in *GroupWare .95 San Jose Conference Proceedings*, D. Coleman (Ed.), The Conference Group, Scottsdale, Arizona

Erdoğan, İ. (1987). **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadi Yayınları

- Furnham, A. ve Gunter, B. (1993). **Corporate Assesment, Audit a Company's Personality**. Routledge Publishers, NewYork.
- Gagliardi, P. (1986). **The Creation and Change of Organizational Cultures**. *Organizational Studies*, 7/2
- Girod, M.S. (1995). **Organizational Memory**. France.
- Golden, Karen A. (1992). **The Individual and Organizational Culture: Strategies for Action in Highly-ordered Contexts**. *Journal of Management Studies*. 29:1 January
- Gordon Judith R.(1996), **Organizational Behavior**. 5.Baskı, Prentice-Hall, USA.
- Güçlü, Nezahat. (2003). **Örgüt Kültürü**. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Sosyal Bilimler Dergisi.
- Henard, D. H., Szymanski, D. M. (2001). **Why some new products are more successful than others**. *Journal of Marketing Research*, 38, 3, 362–75.
- Hunt J. G., Osborn R. G., Schermerhorn, Jr J.R. (1997),**Organizational Behavior**. 6.Baskı, USA.
- Imen T. (2005). **On the interaction between organizational memory and it on information needs and provision**. Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul.
- Joia, Luiz Antonio (2000). **Measuring Intangible Corporate Assets – Linking Business Strategy with Intellectual Capital**. *Journal Of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1
- Kilmann, Ralp H. (1988), **Gaining Control of Corporate Culture**. Jossey Bass Publishers.
- Kono, Toyohiro. (1990), **Corporate Culture and Long Range Planning**. Long Range Planning.
- Kotnour, Tim (2000). **Organizational learning practices in the project management environment**. University of Central Florida, Orlando, Florida, USA
- Kyriakopoulos K., Ruyter K. (2004). **Knowledge Stocks and Information Flows in New Product Development**, *Journal of Management Studies* 41:8
- Lant T. K., Mezias S. J.(1992). **An organizational learning model of convergence and reorientation**. *Organization Science*, 3: 47-71.
- Lehner F., Maier R., Klosa O. (1998). **Organisational Memory Systems**. Department of Business Informatics. University of Regensburg, Germany

Lemken B., Kahler H., Rittenbruch M. (1999). **Sustained Knowledge Management by Organizational Culture**. Institute of Computer Science III University of Bonn

Lemon M., Sahota P.S. (2002) . **Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity**. International Ecotechnology Research Centre, Cranfield University, UK

Levinthal, D. A. (1991). **Organizational adaptation and environmental selection- Interrelated processes of change**. *Organization Science*, 2: 140-145.

Luthy, D. H., (1998). **Intellectual Capital and Its Measurement**, College of Business, Utah State University, Logan, Utah USA

Maidique, M.A. ve Patch, P. (1998). **Corporate Strategy and technology policy**. *Reading in the management of innovation*: 236-248. New York

McKnight B. (2001). **Collaborative Groupware Technology Expands the Reach and Effectiveness of Organizational Improvisation**. School of Business McMaster University Hamilton, Ontario, Canada

Meek, Lynn. V. (1988). **Organizational Culture: Origins and weaknesses**, Organizational Studies.

Moorman C, Miner A.S.(1997). **The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity**. *JMR, Journal of Marketing Research* Vol 34, No 91.

Moorman C, Miner A.S.(1998) .**Organizational Improvisation and Organizational Memory**. *Academy Of Management Review* Vol 23 No 4.

Moorman C.(1995), **Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes**. *JMR, Journal of Marketing Research* Vol 32, No 318.

Murray E. Jennex, Lorne Olfman.(2002). **Organizational Memory/Knowledge Effects on Productivity, a Longitudinal Study**. 35th Hawaii International Conference on System Sciences

Nahm, A. Y. (2004). **The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance**

Örnek, A. Ş., (2000). **Balanced scorecard: Bilgiden stratejiye ulaşmada kullanılabilir yeni bir araç**. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 2, Sayı:3

Özdemir, S. (2000). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden, M. C.(2003). **Örgütsel Hafıza ve Öğrenme**.

Peters, T. J., Watermann R. H. (1982). **In search Of Excellence**. New York: Harper ve Row Publishers.

Robert S.K, David P. N. (1999). **Balanced Scorecard. Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**. Sistem Yayıncılık

Rummler, G. (1990). **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Sabuncuoğlu Z., TÜZ M.. (1998), **Örgütsel Psikoloji**. 3.Baskı, Yayın No: 464, ALFA Yayınları, Bursa.

Schein, E. (1983). **The Role of The Founder in Creating Organizational Culture**. Organizational Dynamics

Schein, E. (1990). **Organizational Culture (Ed)**. *American Psychologist Published*, Sayı 45, No. 2

Schein, E. (1992). **Organizational Culture and Leadership**

Schein, E. (1996). **Three Cultures of Management: the Key to Organizational Learning**. Sloan Management Review.

Schultz, M. (1994). **On Studing Organizational Cultures**, Walter de Gruyter Inc. Berlin.

Schwartz, B. (1996). **Memory as a cultural system**. American Sociological Review.

Sorensen, Jesper B. (2002). **The strength of corporate culture and the reliability of firm performance**.

Stein E.W, Zwass V. (1995). **Actualizing Organizational Memory with Information Systems**. Information Systems Research.

Stein, E. W. (1995). **Organizational Memory: Reviews Of Concepts And Recommendations For Management**. *International Journal Of Information Management*

Stijn, E. V. (2001). **Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems**, School of Management, University of Toronto, Canada

Terzi, Ali R. (2000). **Örgüt Kültürü**. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara

Tsui, A. S., Zhang Z. (2006). **Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture**. *The Leadership Quarterly* Vol 17, No 113–137.

Unutkan, G.A., (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Ankara Türkmen Kitabevi

Voicu, C.(2005). **Organizations: Learning, Culture, and Change**. Course of Organizational Economics. Harward Business School

Walsh, J.P. (1995). **Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane**. *Organizational Science* Vol 5, No 280-321

Wilkins, A. L., Ouchi W. Z. (1983). **Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance**. *Administrative Science Quarterly* Vol 28.

Zhang L. ,Tian Y., Qi Y.(2004). **An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies**, School of Management, Harbin Inst of Technology, China

EKLER

Ek1: Proje Başarısı Değerlendirme Anketi

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi Taner Kılıç' ın Doç.Dr. Halit Keskin nezaretinde yürütmekte olduğu “**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri**” konulu tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket yazılım geliştirme grup üyeleri tarafından doldurulmalıdır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2006 Doç. Dr. Halit Keskin

©Taner Kılıç

Proje Bilgileri

Lütfen kısaca bu projeyi tanımlayınız :

- Proje grubu yaklaşık olarak kaç kişiden oluşmaktaydı: (lütfen sayıyı giriniz) _____
- Proje Başlangıç Tarihi: _____ Proje Bitiş Tarihi: _____

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

_____ Mühendislik/tasarım _____ Pazarlama _____ İmalat

- Proje esnasında firmadaki unvanınız neydi? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ____ 3 Ürün/Proje Müdürü

____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ____ 6 Mühendis veya Teknisyen

____ 7 Diğer:

Şirketin büyüklüğü

Şirketinizdeki çalışan sayısı: -----

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

Örgüt Kültürü - Çalışanların Oryantasyonu

Firmamızda çalışanlar arasında duygu paylaşımı desteklenmektedir..	1	2	3	4	5
Firmamızda takım çalışmasına önem verilmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar arasında işbirliği desteklenmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlara güven mevcuttur	1	2	3	4	5
Firmamızda şirket ruhu vurgulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların bireysel gelişimi için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar arasında karşılıklı bir saygı söz konusudur.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmektedir.	1	2	3	4	5

Örgüt Kültürü – Müşteri Odaklılık

Firmamızda müşterinin ihtiyaçları önemli ölçüde tatmin edilmektedir	1	2	3	4	5
Firmamızda müşteri hizmetlerine büyük önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızda müşteri daima birincil öncelik olarak kabul edilmektedir (müşteri veli nimetimizdir).	1	2	3	4	5
Firmamızda müşterilere birinci sınıf hizmet verilmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamızda müşteri getirisi üzerinde önemli ölçüde vurgulama yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

Örgüt Kültürü – Yenilikçilik

Firmamızda yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi kesintisiz olarak sürmektedir.	1	2	3	4	5
Firmamız değişim ve yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yeni ve ileri teknolojiler kolaylıkla benimsenmekte ve adaptasyonu sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda yenilikler desteklenmekte ve cesaretlendirilmektedir.	1	2	3	4	5

Örgüt Kültürü – Sistemik Yönetim Ve Kontrol

Firmamız çalışma disiplinine sıkı sıkıya bağlıdır.	1	2	3	4	5
Firmamızda ödül ve ceza standartları açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Firmamızda yönetim geniş kapsamlı sistem ve yönetmeliklerle sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanların önüne açık ve makul hedefler konulmaktadır	1	2	3	4	5

Örgüt Kültürü – Sosyal Sorumluluk

Firmamız sosyal sorumluluklarına sahip çıkmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamızın varlık nedeni (misyonu) hizmet etmektir.	1	2	3	4	5
Firmamız ekonomik getiriler kadar sosyal getirilere de önem vermektedir	1	2	3	4	5

Örgütsel Hafıza - Örgütsel Hafıza Seviyesi

Firmamız bu alanda oldukça bilgilidir	1	2	3	4	5
Firmamız bu alanda oldukça tecrübelidir	1	2	3	4	5
Firmamız bu alanda oldukça iyi tanınır	1	2	3	4	5
Firmamızın bu alanda yürüttüğü her türlü ar-ge faaliyetleri finanse edilir	1	2	3	4	5

Örgütsel Hafıza - Örgütsel Hafıza Dağılımı

Firmamız ürün tasarımı konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız ürün markası oluşturma konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız ürün paketlenme konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız promosyon içeriği konusunda başarılıdır.	1	2	3	4	5
Firmamız ürün kalite seviyesi açısından başarılıdır.	1	2	3	4	5

Örgütsel Hafıza - Prosedürel Hafıza

Firmamız iyi tanımlanmış prosedürlerle çalışır.	1	2	3	4	5
Firmamız standart belirleyen ve kullanan bir yaklaşım gösterir.	1	2	3	4	5
Firmamız güçlü becerilere ve yeteneklere sahiptir.	1	2	3	4	5

Örgütsel Hafıza – Deklaratif Hafıza

Firmamız yürüttüğü faaliyetler doğrultusunda bilgiyle uğraşır ve bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
Firmamız alanında oldukça tecrübelidir.	1	2	3	4	5
Firmamız oldukça bilgili bireylerden oluşur.	1	2	3	4	5

Moderatör Değişkenler – Teknolojik Türbülans

Ürünün geliştirildiği alandaki teknoloji çok hızlı değişmektedir.	1	2	3	4	5
Teknolojik gelişmeler bu alandaki firmalara ciddi kazanımlar sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Ürünün faaliyet alanındaki teknolojinin 5 yıl sonra hala geçerliliğini koruyacağını söylemek çok zordur.	1	2	3	4	5
Bu alandaki teknolojik sıçramalar birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olmaktadır	1	2	3	4	5
Bu alandaki teknolojik gelişmeler nadiren önemsizdir.	1	2	3	4	5

Moderatör Değişkenler – Pazar Türbülansı

Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerinin ürün gereksinimleri zamanla değişiklik göstermektedir.	1	2	3	4	5
Müşterilerimiz her zaman yeni ürünlere daha çok ilgi gösterirler.	1	2	3	4	5
Firmamız, daha önce bu ürünü veya servisi satın almamış müşterilerden de talep almaktadır.	1	2	3	4	5
Yeni müşterilerin ürüne bağlı ihtiyaçları eski müşterilerden oldukça fazla farklılık göstermektedir.	1	2	3	4	5
Firmamız, geçmişte olduğundan çok daha fazla sayıda birbirine benzer müşteriler edindi.	1	2	3	4	5

Projenin Başarısı

Projemiz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz ilk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz hepsinden öte satış beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz kar beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Projemiz yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz üst düzey yöneticilerin beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz planlanan bütçe sınırları içinde ya da altında piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Projemizin geliştirme maliyeti tahmin edilen seviyede ya da aşağısında gerçekleşti.	1	2	3	4	5
Projemizin üretim maliyeti tahmin edilen seviye ya da daha aşağısında gerçekleşti	1	2	3	4	5
Projemiz pazar payı beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5

Projemiz müşteri beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz teknik performans beklentilerini karşıladı ya da aştı	1	2	3	4	5
Projemiz gelecek fırsatlar için pazar altyapısı sağladı	1	2	3	4	5
Projemiz gelecek fırsatlar için teknik altyapı sağladı	1	2	3	4	5
Projemiz en büyük rakibimizden daha hızlı biçimde piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Projemiz endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı	1	2	3	4	5
Projemiz proje başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu	1	2	3	4	5
Üst yönetim, projenin tasarımından piyasaya sunumuna dek geçen zamandan memnun kaldı.	1	2	3	4	5