T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN YENİLİKÇİLİK VE KURUM PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Ali KAYIŞ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN YENİLİKÇİLİK VE KURUM PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Ali KAYIŞ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE
2018

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**DOKTORA JÜRİ ONAY FORMU**

G.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 16/05/2018 Tarih ve 2018/15 Sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 08/06/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Ali KAYIŞ**'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE : Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE : Prof. Dr. Cemal ZEHİR

ÜYE : Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE : Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

……/……./2018 Tarih ve 2018/…..... Sayılı kararı.

ÖZET

Bugüne değin yapılan çalışmaların birçoğu, kurumsal hafızanın duygusal yönünü göz ardı etmiştir. Bu bağlamda kurumsal duygusal hafıza yapısının nasıl işlevsel hale getirileceği, firma yenilikçiliği ve performansı üzerindeki etkilerinin nasıl değerlendirileceği konularında literatürde büyük bir boşluk bulunmaktadır. Kurumsal duygusal hafıza söz konusu ortak bilgi ve deneyimlerin korunmasına, ihtiyaç halinde hatırlanmasına, kullanılmasına ve paylaşılmasına imkân sağlamaktadır. Günümüzde hemen her alanda yaşanan küreselleşme toplum hayatını olduğu kadar örgütleri de hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmıştır. Bu değişim özel sektörle sınırlı kalmamış, kamu kurumlarını da etkilemiştir. Kapsamlı bir literatür taramasını kapsayan bu tez çalışmasının amacı; kurumsal duygusal hafıza boyutları, bilgi paylaşımı, hizmet yenilikçiliği ve kurum hizmet performansı arasında karşılıklı ilişkilerinden oluşan bir model sunarak işletme literatürüne katkı sağlamaktır. Bu amaçla İstanbul ili sınırları içerisinde bulunan otuz dokuz ilçe belediye başkanlığında görev yapmakta olan 361 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ve araştırma hipotezlerinin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda örgütlerde duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı görülmüştür. Bilgi paylaşımı ve hizmet yenilikçiliği arasında da pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca hizmet yenilikçiliğinin hizmet performansını pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: **Duygusal Hafıza, Kurumsal Duygusal Hafıza, Yenilik, Kurum Performansı, Yerel Yönetimler**

SUMMARY

The majority of studies available to-date have particularly excluded the emotional aspect of the organizational memory content. In this context, there have been scarce research efforts in the business management literature on how to operationalize the structure of organizational emotional memory, and how to evaluate impacts of organizational emotional memory on firm innovativeness and performance. Organizational emotional memory allows common knowledge and experiences to be preserved, recaptured, used, and shared as needed. The globalization encountered in almost every area today has affected organizations as well as community life and enforced organizations to a rapid change. This change was not limited to the private sector and has also affected public institutions. The objective of this study encompassing a broad review of the literature is to: contribute to the business management literature by revealing a model of interrelationships among dimensions of emotional memory at organizational level, knowledge sharing, service innovation, and corporate service performance. For this purpose, a questionary method was applied to mid-level and senior executives at 39 district municipalities of Istanbul province and data was collected from 361 persons. The structural equation modeling was used to analyze the data and test research hypotheses. In consequence of analyses, we conclude that there is a positive and strong relationship between emotional experience level and emotional experience dispersion, and knowledge sharing. There also exists a positive relationship between knowledge sharing and service innovation. Lastly, service innovation seems to have a positive effect on service performance.

Keywords: **Emotional Memory, Organizational Emotional Memory, Innovation, Firm Performance, Municipal Governments**

TEŞEKKÜR

Uzun bir araştırma süreci sonucunda ortaya çıkan bu çalışmanın oluşumunda bilgi ve uzmanlığını benimle paylaşan ve şahsıma göstermiş olduğu yakın ilgi ve alâkayı asla unutmayacağım saygıdeğer danışmanım G.T.Ü. İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Salih Zeki **İMAMOĞLU**'na şükranlarımı arz ederim.

Eşsiz yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmanın düşünsel temelini oluşturmamda yeri doldurulamaz katkıları bulunan Y.T.Ü. İİBF öğretim üyesi Prof. Dr. Halit **KESKİN**'e, tez izleme jürimde yer alan sahip olduğu entelektüel bilgi ve birikimiyle tezime zaman ayırma teveccühünde bulunan G.T.Ü. SBE Müdürü Prof. Dr. Hüseyin **İNCE**'ye, akademik görüşlerinden her daim istifade ettiğim Y.T.Ü. Sosyal İnovasyon Merkezi Koordinatörü Prof. Dr. Cemal **ZEHİR**'e, kıymetli yorumlarıyla çalışmanın olgunlaşmasını sağlayan Y.T.Ü. İİBF öğretim üyesi Prof. Dr. Ali Ekber **AKGÜN**'e ve tez savunma jürimde yer alma nezaketini gösteren G.T.Ü. İşletme Fakültesi öğretim üyesi Prof. Dr. Hakan **KİTAPÇI**'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyer konusunda beni daima yüreklendiren her zaman başvurabileceğim bir bilgi kaynağı değerli ağabeyim Bünyamin **CAN**'a, doktora tez sürecimin tamamında maddi ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli dayım Muhammet Sabri **MAMAT**'a, eğitimci kimliği ve vizyoner kişiliğiyle tanıdığım lise ve lisans eğitimim sürecinde üzerimde emeği bulunan saygıdeğer büyüğüm Yaşar **MAMATİ**'ye teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmamı; moral kaynağım ve başarımdaki en büyük pay sahibi sevgili eşim Havva Emine **KAYIŞ**'a, tez yazım sürecinde dünyaya gelen sevgili oğlum Mahir **KAYIŞ**'a, tüm yaşantım boyunca sevgi, emek ve dualarıyla beni sürekli olarak destekleyen saygı ve hürmete lâyık ebeveynlerim Aynur **KAYIŞ**'a ve Ahmet **KAYIŞ**'a en kalbî duygularımla ithaf ediyorum.

Dr. Ali KAYIŞ

Haziran 2018

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLOLAR DİZİNİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	3
2.1. Hafıza Kavramı	4
2.1.1. Hafıza Süreci	5
2.1.2. Bilgi Türleri	9
2.2. Duygu Kavramı	10
2.2.1. Duyguların Sınıflandırılması	13
2.2.2. Duyguların İşlenişi	16
2.2.3. Örgütlerde Duygu	17
2.2.4. Duygusal Zekâ	19
2.2.5. Duygusal Yetenek	21
2.3. Örgütsel Hafıza Kavramı	24
2.3.1. Örgütsel Hafıza Mekanizması	28
2.3.1.1. Edinim Fonksiyonu	28
2.3.1.2. Depolama Fonksiyonu	29
2.3.1.3. Tekrar Erişim Fonksiyonu	31
2.3.2. Örgütsel Hafızanın Boyutları	31

2.3.3. Örgütsel Hafızanın Karşılaştığı Engeller 34
2.4. Duygusal Hafıza Kavramı 35
2.4.1. Duygusal Hafızanın Nörolojik Yapısı 37
2.4.2. Duygusal Hafıza Üzerindeki Etkenler 38
2.4.3. Duygusal Hafızanın Boyutları 41
2.5. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı 43
2.5.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Gelişimi 44
2.5.2. Kurumsal Duygusal Hafızanın Kapsamı 45
2.5.3. Kurumsal Duygusal Hafızanın Boyutları 47
2.5.3.1. Duygusal Deneyim Seviyesi 48
2.5.3.2. Duygusal Deneyim Depolaması 48
2.5.3.3. Duygusal Deneyim Yayılımı 49
2.6. Bilgi Paylaşımı Kavramı 50
2.7. Kurumsal Duygusal Hafıza ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi 51
3. YENİLİKÇİLİK 54
3.1. Yenilik Tanımı 54
3.2. Yeniliğin Önemi 55
3.3. Yenilik Türleri 56
3.3.1. Ürün/Hizmet Yeniliği 57
3.3.2. Süreç Yeniliği 58
3.3.3. Pazar Yeniliği 58
3.3.4. Örgütsel Yenilik 59
3.4. Hizmet Yenilikçiliği 60
3.5. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi 65
3.6. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Performansı İlişkisi 67
3.7. Hizmet Yenilikçiliği ve Hizmet Performansı İlişkisi 69

4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ VE HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİ İLÇE BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA 70

4.1. Araştırmanın Amacı 70

4.2. Araştırmanın Kısıtları 70

4.3. Araştırma Yöntemi 71

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 74

4.4.1. Demografik Özellikler 74

4.4.2. Geçerlilik Analizi 77

4.4.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi 78

4.4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi 82

4.4.3. Korelâsyon ve Güvenilirlik Analizi 86

4.4.4. Hipotez Testi 90

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 94

KAYNAKLAR 102

ÖZGEÇMİŞ 116

EK – 1 ANKET FORMU 117

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar		Açıklamalar
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	:	Moment Yapılarının Analizi Analysis of Moment Structures
Ar-Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
AVE	:	Çıkarılan Ortalama Varyans Average Variance Extracted
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi Comparative Fit Index
Ed.	:	Baskı Edition
EUROSTAT	:	Avrupa İstatistik Ofisi European Statistics
GFI	:	Uyum İyiliği İndeksi Goodness of Fit Index
GTÜ	:	Gebze Teknik Üniversitesi
GYTE	:	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
OECD	:	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı The Organisation for Economic Cooperation & Development
PNFI	:	Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi Parsimony Normed Fit Index
RMSEA	:	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü Root Mean Square Error of Approximation
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	:	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	:	Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık Standardized Root Mean Square Residual
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
YEM	:	Yapısal Eşitlik Modeli
YTÜ	:	Yıldız Teknik Üniversitesi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:		Sayfa
2.1:	Bilgiyi İşleme Modeli	5
2.2:	Bilgelik Hiyerarşisi	9
2.3:	Örgütsel Hafıza Mekanizması	28
2.4:	Örgütsel Hafızanın Yapısı	29
2.5:	Thayer Duygu Modeli	41
3.1:	Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı	63
4.1:	Araştırma Modeli	73

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No:		Sayfa
2.1:	Duyguların Fonksiyonları	15
2.2:	Duygusal Zekâ Modelleri	20
2.3:	Duygusal Yetenek Dinamikleri	23
2.4:	Örgütsel Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi	25
2.5:	Hafıza Taşıyıcıları ve Elemanları	32
2.6:	Örgütsel Hafızanın Öğeleri	33
3.1:	Yenilikçilik Performans Ölçümünde Nesillere Göre Gelişim	60
4.1:	Katılımcılara Ait Demografik Veriler	74
4.2:	Katılımcılara Ait Müdürlük ve Çalışan Sayısı Verileri	76
4.3:	Araştırma Değişkenlerinin Açıklayıcı Faktör Analizi	80
4.4:	Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	82
4.5:	Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	85
4.6:	Faktörlere İlişkin Cronbach's Alfa Değerleri	87
4.7:	Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Korelâsyon Analizi	88
4.8:	Hipotezler ve Sonuç Tablosu	92

1. GİRİŞ

İşletmeler arası rekabetin bu denli yoğun yaşandığı günümüzde, kurumların kolektif duyguları depoladığı, örgütlerdeki hafızanın temelini gözle görülemeyen ancak tüm örgütün içerisine işlemiş olan duygusal deneyimlerin oluşturduğu, dolayısıyla kurumların *duygusal hafızaları* olduğu ve bu duygusal hafızanın işletmeler açısından önemli bir performans belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Akgün et al., 2012b).

Dinamik genel çevre yapısı ve rekabetçi piyasa koşulları örgütsel bürokratik yapıları hantal kalan ancak var olmayı sürdürme arzusundaki örgütleri, modern yönetim trendlerine uyum sağlamaya mecbur bırakmaktadır. Örgütün tüm çalışanlarının yaratıcı enerjilerini ortaya çıkarmayı hedefleyen duygusal hafıza yaklaşımı; kısacası ham zekâ da dâhil olmak üzere duygusal yeteneğin, bireyin sahip olduğu diğer yeteneklerini ne kadar iyi kullanabileceğinin belirleyicisidir. Birçok araştırma göstermektedir ki; kendi duygularını tanıyan, onlarla başa çıkabilen ve başkalarının duygularını anlayıp onları etkili bir biçimde yönlendirilen bireyler gerek sosyal ilişkilerinde gerekse de kurum içi resmi ilişkilerde başarıyı belirleyen lakin yazılı olmayan kuralları kavramada büyük bir avantaja sahiptirler.

Bilgi paylaşımı; bireysel ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve başarıyı artırmak adına, birey ile örgüt arasında bilginin gönüllü değişimidir (Linn and Lee, 2005). Literatürde bilgi paylaşımında bireyin rolünü tanımlamak için birtakım araştırmalar bulunmasına karşın, bu çalışmaların hiçbirinde duygu kavramının açıklaması yapılmamış; örgüt üyeleri arasında bilhassa da hizmet kurum ve kuruluşlarında duyguların bilgi paylaşımını nasıl etkilediği konusu dile getirilmemiştir.

Örgüt içerisindeki geçmiş duygusal deneyimler dolayısıyla kurumsal duygusal hafıza, belgelere yazılı olmayıp çalışanlar arasındaki aktif bilgi alış-verişi sayesinde gerçekleşmektedir. Bu tarz bir paylaşım, çalışanların kurumlarına ve birbirlerine olan duygusal bağlılığı dolayısıyla da sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya olan istekliliği sayesinde gerçekleşmektedir (Koçoğlu et al., 2011). Bir grubun bireyleri birbirlerini ne kadar iyi tanırlarsa, o gruptaki tüm bireyler her bir bireyin sahip olduğu değerli öznel bilgiye o kadar kolay ulaşabilmektedir. Paylaşılan bu duygusal deneyimler

ürün / hizmet yenilikçiliği ve kurum performansıyla ilgili farkındalığı artırıcı bir ayna görevi üstlenmektedir (Dixon, 2002). Ancak örgütsel düzeydeki duygusal becerilerin ve deneyimlerin bireysel performansı arttırdığına olan yaygın inanca rağmen (Katsaros et al., 2015), akademik ve uygulamacı literatürde pozitif ve direkt olarak yenilikçiliği ve dolayısıyla da kurum performansını nasıl etkilediği konusunda yeterli çalışmanın olmadığı görülmektedir.

Bölge halkının müşterek ve medeni ihtiyaçlarını düzenlemekle mükellef, özerk kamu tüzel kişilikleri olan belediyeler, merkezi idari birimlerine nispeten vatandaşlara oldukça yakın idari teşkilatlardır. Bu sebepledir ki; belediye çalışanları, işlerinin doğası gereği kurumlarından hizmet alan kişilerin / vatandaşların beklenti ve duygularını kavrayarak onlarla sürekli ve nitelikli bir iletişim kurmak durumundadırlar. Bu durum neden etkin bir bilgi paylaşımına ve örgütsel düzeydeki duygusal hafıza kullanımına ihtiyaç duyulduğunu gözler önüne sermektedir. Yerel yönetimlerin özellikle de belediyelerin, içerisinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli kamu kurumları olacağı öngörülmektedir (MILE, 2010). Etkin yerel yönetim yapılarına sahip ülkelerin yönetim sorunlarını kolaylıkla çözebileceği varsayılmaktadır.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde kurumsal duygusal hafıza kavramının tam olarak neye işaret ettiğini kavrayabilmek için öncelikle duygu, hafıza, bilgi paylaşımı, kurumsal hafıza ve duygusal hafıza kavramları ayrı ayrı ele alınmakta; ardından kurumsal duygusal hafıza konsepti üzerine odaklanılmaktadır. Üçüncü bölümde yenilik, hizmet yenilikçiliği ve hizmet geliştirme kavramları genel olarak açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ile yerel yönetimler / hizmet sektöründe (1) kurumsal duygusal hafızanın bilgi paylaşımı üzerine, (2) kurumsal duygusal hafıza ve bilgi paylaşımının hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı üzerine ve (3) hizmet yenilikçiliğinin hizmet performansı üzerine etkilerini belirlemek amacıyla yapılan uygulama aşaması yer almaktadır. Son bölümde ise teorik çerçevedeki görüşleri bir ölçüde test etmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz uygulamaya yönelik araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdiğimiz bu çalışmamız, araştırmacı ve uygulamacılara gelecekteki benzer çalışmalara kaynaklık etmesi açısından öneriler sunularak sonuçlandırılmıştır.

2. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

İnsanoğlu, varlığını sürdürebilmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için toplu halde yaşamak yani diğer insanlarla iletişim kurmak zorundadır. Bireyin yaşamında sağlıklı ve istikrarlı ilişkiler kurmasında; düşünce, duygu ve davranışları bir bütün olarak işlevde bulunmaktadır. Bu bütünlüğün niteliğini yitirmesi biyo-psiko-sosyal varlık olarak zihinsel ve ruhsal uyum arayışında olan birey için tehlike arz etmektedir. Bu açıdan dengeli ve sağlıklı ilişkiler kurmada bütünlüğü sağlayan en önemli unsur, bireyin iç dünyasını yansıtan duygularıdır. İnsan, duygu ve düşünceleri fark edip anlamlandırabilmesi, yönlendirebilmesi, ifade edebilmesi ve bu sayede kurduğu iletişim sayesinde yeryüzündeki diğer canlı varlıklardan ayrışmaktadır (Koçak, 2002).

Modern Batı felsefesi, yüzyıllarca akıl ve duygunun birbirinden farklı şeyler olduğunu savunmuştur. Aklı tek yol gösterici gören sistemler, son yarım yüzyıldır yapılan nörolojik temelli araştırmalarda beynin nasıl çalıştığına yönelik elde edilen bulgularla birlikte temellerinden sarsılmıştır. Aksine, günümüzde günlük yaşamın büyük bir kısmında izleri görülen bireyin biriktirilmiş duygularının; hayal kurma, plan yapma, karar verme ve nihayetinde aldığı kararları uygulamada bireye kişisel rehberlik yaptığı yönündeki görüşlerin sayısı gün gittikçe artmaktadır.

Örgütlerde duygu ve hafıza kavramları özellikle 90'lı yıllardan sonra önem kazanmış olmasına rağmen konuyla ilgili yeterli sayıda çalışmanın ülkemizde olduğunu ifade etmek oldukça güçtür. Yapılan çalışmaların da duygusal zekâ üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Duygusal zekâ birçok çalışmada motivasyon, işe bağlılık düzeyi, stres, tükenmişlik, kişilik, liderlik tipleri, empati, örgütsel vatandaşlık, performans vb. birçok farklı değişkenle birlikte ele alınarak araştırılmıştır.

Sanayi devriminden bugüne işletmeler açısından bir maliyet unsuru olarak kabul edilen insan, sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübelerinden ötürü günümüz rekabet gücü açısından stratejik bir kaynak şeklinde ön plana çıkmaktadır. Tarihsel süreçte iş ortamlarında duyguların uzun seneler göz ardı edildiği örgüt teorisinde dile getirilmektedir (Seçer, 2007). Bu sebepledir ki, insan zihninin doğasını, hafızasının çalışma prensiplerini ve hafızasının bağı konumundaki duygularını anlayabilmek örgütler açısından oldukça önem arz etmektedir.

2.1. Hafıza Kavramı

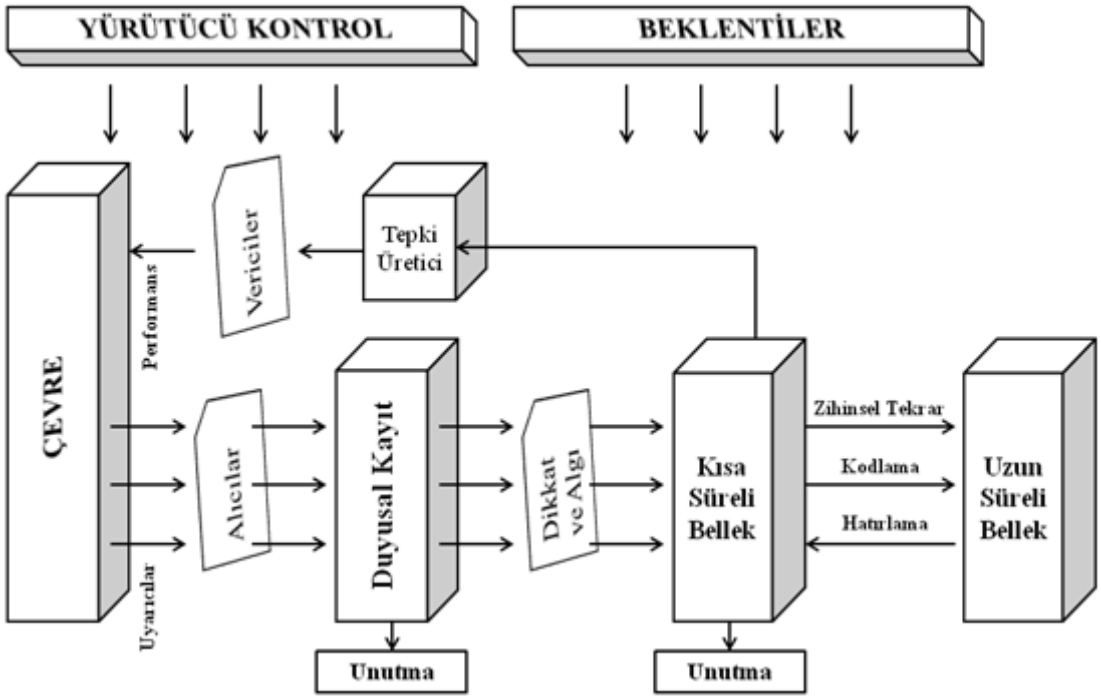
Yaşam boyunca öğrenilen bilgileri, davranışları ve anıları zihinde saklama ve gerektiğinde parça parça ya da bütünüyle istemli bir biçimde hatırlama yeteneğine hafıza / bellek denilmektedir (American Heritage, 2011). İnsanda belleğin gelişimi, doğumundan itibaren yaşadığı çevreden aldığı tüm uyaranların merkezi sinir sisteminde yani beyinde oluşturduğu birtakım izlerle başlamaktadır. Hafıza, insanın tüm psikolojik davranışlarında ve fizyolojik hareketlerindeki bağlantıyı, bütünlüğü ve devamlılığı sağlayan önemli bir yeteneği şeklinde tarif edilmektedir (Atkinson and Shiffrin, 1968).

Öğrenme ve hafıza konuları, ampirik olarak ilk defa Alman psikolog Hermann Ebbinghaus tarafından Bellek Üstüne (1985) adlı eserinde incelenmiştir. Bireysel kabul edilen hafızanın toplumsal bir yanı olduğu üzerine yazı yazan, kolektif hafıza terimini ilk kez kullanan Halbwachs (1992)'a göre ise; bireyin belleği sübjektif gelişen bir süreç olmaktan daha çok toplumun kendi içerisinde ve topluma bağlı bir şekilde gelişen bir fenomendir. Toplumların bireylerdeki gibi objektif anlamda bir hafızası bulunmamaktadır. Lakin toplumlar, bireylerinin belleklerini şekillendirebilmektedirler. Bireyin belleğinde kolektif hafızanın yansıması olarak hikâyeler, gelenekler, yemekler, anıtlar, eserler ve imajlar canlanmakta ve bu yansımalar toplumun üyelerini birbirlerine bağlamaktadır. Tarihi ve otobiyografik hafıza şeklinde net bir ayrıma giden Halbwachs (1992)'a göre otobiyografik hafıza, kişilerin bireysel olarak geçmişte yaşadıkları eylemler iken; tarihsel hafıza ise bireylerin yazılı kaynakları okumasının, dinlemesinin ve anlamasının yanı sıra festivaller gibi insanların toplanıp geçmiş üyelerinin paylaştığı fikir, değer ve etkinlikleri tarzında korunmuş işlerinin ve başarılarının sosyal kurumlar vasıtasıyla canlandırıldığı faaliyetlerdir.

Sınıflandırmalar açısından literatür incelendiğinde Fransız filozof Maine de Biran birbirinden farklı sistemler olarak yaptığı tanımlamasında, sınıflandırdığı hafızayı; motor becerilerin kazanılmasını içeren *mekanik hafıza*, olayların saklandığı *temsili hafıza* ve duyguların depolandığı *duygusal hafıza* olmak üzere üçe ayırmıştır. Biran (1804)'ın hafızanın işlevlerine bağlı olarak yaptığı bu sınıflamanın günümüz modellerine oldukça benzer olduğu görülmektedir (Squire, 2004).

2.1.1. Hafıza Süreci

Bireyin zihinsel yapısındaki değişim olarak tanımlanan "öğrenme" ile "kazanılmış davranışlar ve bunların hatırlanması" üzerine kurulu insan yaşamında, insan zihni bilgiyi almakta, işlemekte, şeklini ve içeriğini değiştirmekte, depolamakta, gerektiğinde geri çağırmakta ve tepkiler üretmektedir. Öğrenmeyi bilişsel açıdan inceleyen bilgiyi işleme kuramının iki ana öğesi bulunmaktadır. İlki, üç farklı bellek yapısından oluşan bilgi depoları, ikincisi ise bilginin bir depodan diğerine iletilmesini sağlayan zihinsel etkinlikleri kapsayan süreçleridir. Kuramın temel öğeleri Şekil 2.1'de görülmektedir.



Şekil 2.1. Bilgiyi İşleme Modeli

Kaynak: Gagné R.M., Wager W.W., Golas K., Keller J.M., (2004), "Principles of Instructional Design", 5th Ed., Boston: Wadsworth Publishing.

Şekil 2.1'de görüleceği üzere öğrenmeyi sağlayan süreç, duyu organları yoluyla çevreden gelen uyarıcıların alınmasıyla başlamaktadır. Sonrasında ise duyusal kayda gelen bilgilerin çoğu atılmakta ya da çok az bir kısmı tutularak algılanmaktadır. Duyusal kayıttan bilgiler, dikkat ve algı süzgecinden geçerek kısa süreli belleğe ulaşmaktadır. Bilginin uzun süreli bellekte depolanabilmesi için kısa süreli bellekte uyarıcının sıklık, şiddet, süre ve karmaşıklık gibi fiziksel özelliklerinin

kodlanması işlemi yapılmaktadır. Kodlanan bilgi uzun süreli bellekte depolanmaktadır. Bilgi; buradan kısa süreli belleğe, oradan tepki üreticiye, oradan da vericilere (kaslara) gönderilmekte; öğrenen birey, kendi çevresinde performansını göstermektedir (Atkinson and Shiffrin, 1968).

Duyusal kayıt; kokusal, görsel ve işitsel uyarıcıların orijinal halleriyle yani birebir kopyası şeklinde kaydedildikleri ilk yerdir. Öğrenme sürecinde, çevredeki birçok uyarıcının duyu organları yoluyla sinirleri uyarması ve uyaran izlerinin kısa süreli duyu organlarında kalmasına duyusal kayıt denmektedir. Duyusal belleğin kapasitesi sınırsız olmakla birlikte, depolama süresi 0,5 ile 4 saniye arasında olup oldukça kısa sürelidir. Uyarıcılardan yalnızca dikkat edilen belirli sayıdaki bilgi kısa süreli belleğe aktarılmakta, diğerleri ise duyusal kayıttan yok olmaktadır. Bilgi duyusal kayıttan kısa süreli belleğe geçerken *dikkat* ve *algı,* filtre görevini üstlenmektedir. Algısal düzeyde bilgi, duyusal kayıtta sunumun türüne göre işlenirken, bilişsel düzeyde bilgi sınırlı kapasiteyle sözel ve görsel kanallarda işlenmektedir. Duyusal kayıttan bilişsel düzeye geçişte dikkat sürecinin esası, ilgili bilgileri seçmek ve ilişkilendirmektir. Bu süreç, bilginin kısa süreli belleğe geçiş sürecidir (Eggen and Kauchak, 2012).

Kısa süreli bellek, duyusal girdilerin kısa ve belli bir süreliğine depolanmasını ifade etmektedir (Atkinson and Shiffrin, 1968). Duyusal kayıttan dikkat ve algı filtrelemesi sonunda ayrılan bilgi, kısa süreli belleğe geçmektedir. Kısa süreli belleğin bilgiyi tutma süresi (20-30 saniyeden kısa) ve kapasitesi 7±2 birim (her bir sayı, ses, hece, kelime, görsel imaj vb.) ile sınırlıdır. Kısa süreli bellek süreci; (1) bilginin türüne göre ilgili bölüme konulması ve işlenir hale getirilmesi (*kaydetme / kodlama*), (2) bilgilerin saklanarak korunması (*muhafaza / saklama*) ve (3) öğrenilenlerin saklanıp yeniden canlandırılması (*geri çağırma / hatırlama*) olarak üç fazda ele alınmaktadır. Kısa süreli belleğe bilgi, duyusal kayıt ve uzun süreli bellekten gelmekte ve sıklıkla bu ikisi eşzamanlı olabilmektedir. Aynı zamanda kısa süreli bellek, acilen düşünme işlemlerinin yapıldığı yerdir. Bazı bilgiler, hiç uzun süreli belleğe gönderilmeden, burada işlenip tepki üreticilere gönderilmektedir. Problem için gerekli bilgiler, uzun süreli bellekten geri getirilmekte ve geçici olarak burada depolanmaktadır. Problem çözüldükten sonra, bellek boşaltılmakta ve yeni bilgiler için yer açılmaktadır (Senemoğlu, 2012).

Uyaranın sunulmasının ardından hiçbir ipucu olmaksızın geri çağrılması *hatırlama*, çeşitli ipuçlarıyla geri çağrılması ise *tanıma* olarak kabul edilmektedir. Öğrenilen bilginin kısa süreli bellekten uzun süreli belleğe geçmeden kaybolmasına unutma; öğrenilen bilginin, yeterli çağrışım ve ipucu olmaması nedeniyle uzun süreli bellekten bulunup çıkartılamamasına hatırlamama denilmektedir (Haist et al., 1992).

Bellek üzerindeki araştırma sonuçları öncelikli olarak öğrenmeyi istemenin gerekliliğini göstermektedir. Görsellik, ahenk ve melodiler de öğrenmeye yardım etmektedir. Kısa süreli bellekteki bilgileri uzun süreli belleğe aktarabilmenin aşağıdaki gibi birtakım yolları bulunmaktadır (Atkinson and Shiffrin, 1968):

- Ayrıntılama ve kodlama (anlamlandırma): Bilginin, kodlanırken yardımcı olacak hayaller ve uzun süreli bellekteki eski bilgilerle ilişkilendirilmesidir.
- Örgütleme (gruplama): Bilginin kişiye anlamlı gelecek şekilde düzenlenmesi, önceki bilgilerimizle de bir ilişki içerisinde kümeler haline getirilmesidir.
- Etkinlik: Bireyin öğrenme sürecine aktif olarak katılmasıdır.
- Ekleme: Yeni bilginin uzun süreli bellekteki var olan yapıya eklenmesidir.
- Alıştırma yapma (örtük ve açık tekrar): Tamamen hatasız bir tekrar yapıncaya kadar öğrenmenin devam etmesidir.

Uzun süreli bellek, bilgilerin devamlı kaldığı, kapasite ve zaman sınırı olmayan bellektir. Bilgiyi işleme kuramında iyi öğrenilmiş bilginin bireyin yaşamı boyunca saklandığına ilişkin kanıtlar mevcuttur. Uzun süreli bellekteki bilgiler bireye özgü ve anlamlı bilgilerdir. Bilginin öğrenilmiş kabul edilmesi için kesinlikle uzun süreli bellekte depolanmış olması gereklidir. Uzun süreli bellekte her bir bilginin depolanabilmesi için birtakım bilgilerin kaybolması ve yeni gelenlere alan açılması gerekmemektedir. Ancak bilgi, uygun biçimde kodlanmamış ve uygun yere yerleştirilmemiş ise geri getirmede zorluklarla karşılaşılmaktadır. Bilgilerin saklama süresi 30 saniyeden başlayarak ömür boyu sürebilmektedir.

Uzun süreli bellek, açık ve örtülü bellek olmak üzere iki ana başlığa ayrılmaktadır. Açık bellek; sözel öğeleri bulunan ve zihin düzeyindeki genel bilgileri, geçmiş olayları, kişisel yaşantıları içeren; anımsanabilir şeylere ilişkin bellek türüdür. Açık bellek unsurları deklaratif ve prosedürel hafıza olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Tulving, 1993):

(1) Deklaratif hafıza (sözel, bildirimsel ya da beyansal hafıza), gerçeğe dayalı bilgi ve kişisel deneyimler için olan bellektir ve bilinçli hatırlama gerektirmektedir. Deklaratif hafızanın iki alt boyutu bulunmaktadır:

▪ *Epizodik (anısal, öyküsel, bölümsel) hafıza*, belli bir zaman (ne zaman?) ve mekân (nerede?) bağlamında öğrenilen ya da yaşanılan olay ve koşullara ilişkin detayların saklandığı bellektir. Kişisel yaşantılar burada depolanmaktadır.

▪ *Semantik (anlamsal) hafıza*, genel kültür bilgilerinin saklandığı, şartlardan ve çevreden bağımsız doğrularla ilgili hafızadır. Kurallar, genellemeler, kavramlar ile problem çözme becerileri bu bölümdedir. *Ne* sorusunun cevabının bulunduğu anlamsal bellekte bilgi; *hiyerarşik düzenleme, önerme ağı* ve *şemalar* biçiminde depolanmaktadır. Hiyerarşik düzenleme, bilgilerin genelden özele doğru ilişkili olarak aşamalı bir şekilde düzenlenmesidir. Önerme ağı, birbirine bağlı düşünceler, kavramlar ve ilişkilerden oluşan bilgi birimleri setidir. Şemalar ise bilgiyi daha geniş ölçüde düzenleyen veri yapılarıdır.

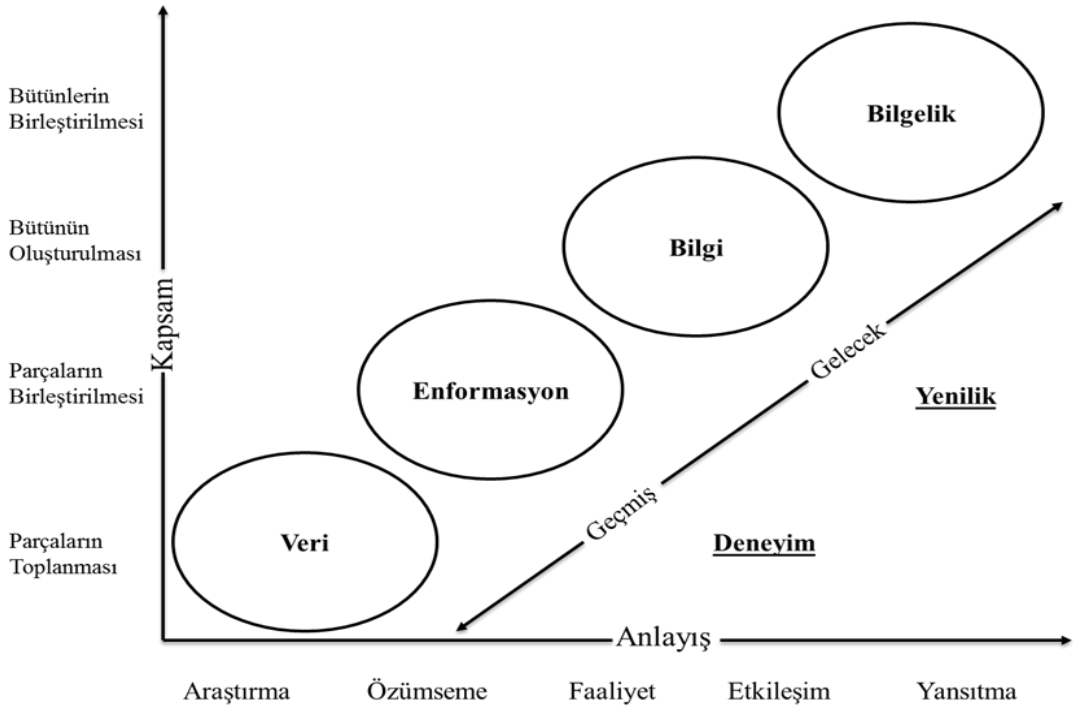
(2) Prosedürel hafıza (işlemsel, motor hafıza), belli bir işlemin nasıl yapıldığına ilişkin bilgilerin saklandığı bellek bölümüdür. Belli işlem basamaklarıyla yapılan etkinlikler olan yüzme, araba kullanma, bisiklete binme vb. motor beceriler ile yazı yazma, matematik problemi çözme gibi bilgiler bu bellekte yer almaktadır. *Nasıl* sorusunun cevabının bulunduğu bu bellekte bilgi basamaklarının oluşması uzun zaman almaktadır, ancak oluştuktan sonra bilginin anımsaması oldukça kolaylaşmaktadır.

Örtük bellek ise davranışlarımızı etkileyen ama bilinçli farkındalık ya da bildirim ifadeleri (araba sürmek, yemek yapmak vb.) gerektirmeyen uzun süreli bellektir. Bilinçsizce öğrenilen bilgileri içeren örtük bellekte birey, öğrenmiş olduğunu bilememektedir. Birey, bilinçsizce öğrendiklerini gereksinim duyduğu anda öğrenmiş olduğunun farkına varmaktadır. Fiziksel işlem yönleri sebebiyle bazı örtük bellekleri de prosedürel bellek kapsamında yer alabilmektedir (Tulving, 1993).

Teknoloji ve yenilik yönetimi bağlamında duygusal hafıza ile ilgili literatürü güncelleyebilmek ve geliştirebilmek açısından örgütsel / kurumsal hafıza yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve tanımını belirginleştirmek oldukça önem arz etmektedir. Bu yüzden kavramsal haritamız gereği örgütsel açıdan *bilgi* konsepti üzerinde durulması gerekmektedir.

2.1.2. Bilgi Türleri

"Bilginin ne olduğu" sorusunun Yunan filozofların yapmış oldukları tartışmalardan günümüze değin sürdüğü, kavramın ilk kez Eflatun tarafından "gerçekliği ispatlanmış inançlar" olarak tanımlandığı ve bu süreçte pek çok tanımının yapıldığı belirtilmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995). Sözlük anlamı olarak bilgi; öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla edinilen organize edilmiş fikir, kural, prosedür, ilke, veri vb. olmak üzere her türlü olgu, gerçek ve anlayış bütününü ifade etmektedir (Webster, 2006). Bilgi kavramının boyutları, kavramın farklı şekillerde tanımlanmasını sağlamakla birlikte, kavram karmaşası yaşanmasına da sebebiyet vermektedir. Söz konusu karmaşayı aralamak ve kavramı daha açık hale getirebilmek için Şekil 2.2'de belirtilen bilgelik hiyerarşisi üzerinde durulması gerekmektedir.



Şekil 2.2. Bilgelik Hiyerarşisi

Kaynak: Cleveland H., (1982), "Information as Resource", The Futurist, 16(6), 34-39.

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere veri ve enformasyon, bilginin oluşumu için hazırlık evreleridir. Veri ve enformasyonun entegrasyon ve bütün halinde karar verme süreçlerinde kullanabilir hale gelmesi neticesinde bilgi ortaya çıkmaktadır. Bu haliyle veri; birtakım işaret, harf, rakam ve işaretlerden oluşan ham gerçekler, olgular

veya izlenimlerdir. Enformasyon, ham verinin işlenmiş halidir. Genel anlamda yorumlanmış veri olan bilgi; enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Bilgelik ise bilginin sağduyu, derin görüşlülük ve kıyaslamalı mantık ile uygulanması aşamasıdır.

Bilgi türleri kaynağına göre; i-) kelimeler ve rakamlarla ifade edilebilen, sistematik ve biçimsel bir dille kodlanabilen, yayımlanabilen, her bireyin kolaylıkla ulaşabildiği ve aktarabildiği *açık bilgi* ve ii-) kolayca erişilemeyen, paylaşılamayan, bireye, belli bir gruba veya süreçlere mahsus bilgi olan *örtük bilgi* olmak üzere iki sınıfta incelenmektedir (Nonaka and Takeuchi, 1995). Çeşitli kitap, belge, prosedür, rapor, e-posta, tasarım, el kitapçığı, yazılım ve ekipman gibi tüm yazılı materyaller açık bilgi sınıfına girmektedir. Örtük bilgi ise yapısı itibariyle karmaşık olmakla beraber işletmeler için daha değerli ve paylaşılması zor olan bilgi türüdür. Örtük bilgi, (1) know-how olarak da ifade edilen beceri ya da ustalık olan *teknik bilgi*; (2) inançlar, idealler, sezgiler ve değerler bütünü olan *bilişsel bilgi* olmak üzere iki grupta incelenmektedir (Çetinkaya, 2011).

Bilgi, örgütsel süreçte incelendiğinde işleyişe ilişkin faktörleri ve gözlemleri içeren *yönetsel bilgi*, bilimsel yöntemlere başvurmak suretiyle elde edilen *bilişimsel bilgi* ve örgüt dışında meydana gelen (sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki, siyasi, uluslararası vb.) tüm gelişmeler olarak karşımıza çıkan *dışsal bilgi* olmak üzere üç farklı sınıfa ayrılmaktadır (Lilley et al., 2004). Bilgi; veri ve enformasyonun akıl filtresinden geçirilerek deneyim, algı, duygu, eğitim, üretim sonuçları gibi birçok parametrenin yanı sıra kişinin doğuştan gelen yetenekleriyle de birleştirilerek analiz, tahmin, tanı, karşılaştırma, değerlendirme, planlama vb. eylemlerde yeri geldiğinde kullanıldığı şeklidir (Özer, 2011). Bu yönüyle bilgi, örgütlerde içeride üretilen veya dışarıdan gelen, o örgüte kayıtlı ya da kayıtsız her türlü işlenmiş veriyi ifade etmektedir (Akgül vd., 2006).

2.2. Duygu Kavramı

Antik Yunan'dan günümüze bu yana akıl – duygu çekişmesi, felsefi alandaki önemli tartışma konularından biri olmuş ve bu çekişme, aklın üstünlüğüne duyulan inancı pekiştirmiştir (Mayer et al., 2000a). Konu üzerindeki tartışmaları klasik ve çağdaş yaklaşımlar olmak üzere iki ayrı başlık altında incelemek olasıdır:

Klasik yaklaşımda duyguların kişiyi zarara uğratacağı; bedensel ve zihinsel açıdan sağlıklı bir yaşam için duyguların kesinlikle kontrol altına alınması gereken öğeler olduğu savunulmaktadır. Aklın iyi ve doğru olan her şeyi simgelediği ve duyguların kişinin güçsüzlüğünü göstermekte olduğu düşüncesi, 14. yüzyıl Avrupa'sında egemen bir düşünce haline gelmiştir. Sonrasında bilhassa romantizm akımı, duygulara gereken ehemmiyeti vermeye çalışsa da endüstri devrimiyle birlikte *aklın duygular üzerindeki salt egemenliği* toplum için kuşku bile duyulmayan bir gerçek haline dönüşmüştür. Bu sebepledir ki; akılcılığın her derde deva olduğu, duyguların ise akılcılığa mâni öğeler olduğu görüşü insanların zihinlerine yerleşmiştir (Robbins, 2000).

Çağdaş yaklaşımlar temelinde aklın duygulara egemenliği sorgulanmaktadır. Bu sorgulama, 1960'larda Avrupa ve Amerika'da toplumsal vakalarla birlikte başlamıştır. İnsanlar bu dönemde akılcılığa karşı tutumlarını ortaya koymuşlar ve duygularını ifade etmeye başlamışlardır (Mayer et al., 2000a). Yeni görüşe göre; duygular öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirerek motive etmekte, ilişkilerde şeffaflık sağlamakta, güven ortamını oluşturmakta, ahlâki değerleri harekete geçirmekte, geri bildirimler sağlamakta ve otorite olmadan da nüfuz oluşturulmasına imkân sağlamaktadır (Ural, 2001).

Gündelik hayat içerisinde pek bir kavram kargaşası yaratmasa bile, çok yönlü olması sebebiyle bilimsel anlamda duygunun tanımlanması ve belirli anlamlar içerisinde ifade edilmesi oldukça zor görünmektedir. Bu belirsizlik, kavramın aydınlığa kavuşturulmasına olan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Duygu kelimesinin tarihi, Fransızca kökenli *émouvoir* (karıştırmak, harekete geçirmek) kelimesinden İngilizceye adapte edildiği 1579 yılına dayanmaktadır. İngilizce karşılığı "emotion: dışa doğru hareket" olan duygu kelimesinin etimolojisi, vücuttan dışa doğru bir yönelimi ifade etmektedir (Damásio, 1994).

ABD'li psikolog William James, 1884 yılında yayınladığı "*Duygu Nedir?*" adlı makalesinde bilimsel anlamda ilk kez *duygu* kuramına ilişkin tanımlamalar yapmıştır. James (1884)'e göre; "Duygu, uyaran olgunun algısını doğrudan izleyen bedensel değişimler ve ortaya çıktıklarında aynı değişimleri duyuşumuzdur". James (1884) eserinde en çok alıntı yapılan "…*tehlikeli bir durum karşısında -yolumuza bir ayının çıktığını varsayalım- bizde bilinçli duygu deneyimine yol açan şey ayının*

yaratmış olduğu korku değildir. Ayıdan kaçmaya başlayana dek korkuyu hissetmeyiz. İçgüdüsel olarak kaçmaya başlarız, bu sırada kalp ve solunum hızında artış gibi değişiklikler oluşmaktadır…" örneği ile duygusal değişikliklerin bilişsel bir aktiviteyle başladığını öne süren klasik görüşe karşı çıkmış; aksine duyguya ait bilişsel deneyimin, korteksin fizyolojik durumumuzdaki değişiklikleri algılamasından sonra ortaya çıktığını iddia etmiştir (LeDoux, 1998).

Bilinçten derinlemesine bahsettiği *Psikolojinin İlkeleri* adlı diğer bir eserinde ise James (1890) "*güçlü bir duyguyu düşünüp sonra da onun bedensel hareketlerinin yarattığı tüm hisleri bilincimizden çıkarıp atmayı denersek, geriye hiçbir şeyin kalmadığını görürüz; duyguyu oluşturabilecek zihinsel malzeme olmayınca, geriye sadece soğuk ve nötr bir entelektüel algılama kalır*" demektedir. İlk eserinin temel hipotezini geliştirerek duygu ve hisler ile ilgili mekanizmaya ilişkin "*hızlanan kalp atışları, sıklaşan soluma, titreyen dudaklar, tutmayan eller ve ayaklar, diken diken olan tüyler ve burkulan iç organları… Bu hisler olmasaydı, geriye ne tür bir korku kalacağını düşünemiyorum. Kabaran göğüs, genişletilmiş burun delikleri, kenetlenmiş dişler, şevkli bir harekete geçme dürtüsü yerine gevşemiş kaslar, sakin bir soluma, dümdüz bir yüz ifadesiyle, insanın öfkesini yansıtması mümkün müdür?*" ifadelerini kullanmıştır (Keskin vd., 2013).

Dönemin az sayıdaki nörofizyolojik temelli çalışmalarına tepki mahiyetinde yazılan bu iki eserden günümüze yüz yılı aşkın bir süre geçmesine karşın; duygu konusuna, felsefe ve psikoloji disiplinleri açısından kapsamlı çalışmaların ihmal edildiği günümüzde de sıkça dile getirilmektedir. ABD'li nöroloji uzmanı António Damásio (1994)'nun incelediği çağdaş vakalardan edindiği deneyimler ışığında beyin hasarlı hastalarda görülen duygu eksikliğinin beynin çalışmasını ve sosyal davranışları nasıl sekteye uğrattığını açıklamaya çalıştığı "Descartes'ın Yanılgısı: Duygu, Akıl ve İnsan Beyni" adlı kitabının yayını sonrasında duygu konusunda yapılan çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır. Bu çalışmalar sonrasında örgütsel psikologlar ve yöneticiler duygu kavramını benimsemeye başlamışlardır. Uzunca bir süre örgütsel psikoloji araştırmaları *tatmin* ve *adanmışlık* gibi öznel hislere odaklanmıştır. Yakın zamanda ise utanma, suçluluk, şefkat ya da kıskançlık gibi sosyal duyguların yanı sıra eğlence, sevgi veya kızgınlık gibi daha belirgin temel duygularla ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Rafaeli and Worline, 2001).

2.2.1. Duyguların Sınıflandırılması

Duygular, içerisinde birçok öğeyi barındıran karmaşık psikofizyolojik süreçlerdir. İnsan, kısa süreler içerisinde çok farklı duygular yaşayabilmektedir. Duyguların sınıflandırılmasına ilişkin ilk ve etkili çalışmayı gerçekleştiren ABD'li psikolog Magda Blondiau Arnold (1960)'a göre duygular, objelere yaklaşmamızı ve uzaklaşmamızı sağlayışlarına göre sınıflara ayrılmaktadır.

Allik ve Realo (2007)'ya göre duygular, olumlu (haz veren) ve olumsuz (acı) olmak üzere birbirleriyle zıt iki kutup üzerinde sınıflandırılabilmektedir. Plutchik (1984) duyguları, insanları uyum ve denge sağlayan davranışlara yönelten içsel faktörler şeklinde tanımlamakta; *duygu çemberi* olarak adlandırdığı sınıflandırmasında korku, öfke, hüzün, neşe, iğrenme, güven, antipati ve hayret olmak üzere duyguları sekiz temel kategoriye ayırmaktadır. Izard (1993) ise duyguyu tanımlanmanın mümkün olamayacağını savunarak; duygunun, (1) nörobiyolojik, (2) motor / duyusal, (3) davranışsal / güdüsel ve (4) bilişsel / öznel olmak üzere dört temel bileşeninin olduğunu vurgulamaktadır.

ABD'li nörobilimci Damásio (1994) limbik sistemle bağlantılı ve doğuştan gelen mutluluk, üzüntü, öfke, korku, tiksinme, küçümseme, şaşkınlık, neşe, suçluluk, utanç vb. var olan duyguları *birincil duygular*; bireyin yaşamı süresince deneyimleriyle edindiği, sosyal etkileşim yoluyla öğrendiği, bireyin içerisinde bulunduğu kültürün de etkilerini taşıyan kişiselleştirilmiş duyguları ise *ikincil duygular* şeklinde önermektedir.

Duyguları, yoğunlukları açısından ruh hali (mood), his (feeling), heyecan (affect) ve tutku (passion) olmak üzere dört kısımda ele almak mümkündür: Ruh hali, "*hislere göre daha uzun ama daha düşük yoğunluklu olup kişinin gözlemlenebilen sabit duygusal durumudur*". Hisler, "*heyecanlara göre yoğunluğu daha az olmakla birlikte sürekliliği ve kalıcılığı daha fazla olan sempati, sevgi, kıskançlık, pişmanlık, gurur ve utanç gibi durumlardır*". Heyecan, "*belli anlarda, belli yoğunluklarda doğan, kısa süreli olup ani bedensel belirtilerin de (korku, öfke ve ürkme vb.) eşlik ettiği duygu durumlarıdır*". Tutku ise *"sürekliliği ile yoğunluğu yüksek ve kişiyi gerçeklerden uzaklaştıracak aşırılıktaki duygulardır*" (Koptagel-İlal, 1991).

Duyguların ne olduğuna ilişkin evrimsel boyutuna dikkat çekilerek, hayatta kalabilmek için geliştirilmiş bedensel tepkiler olduğu görüşünün yanı sıra beden tepkilerinin beyin tarafından alınarak duyuma çevrilmesi sonucunda oluşan zihinsel durumlar olduğu da vurgulanmaktadır. Duyguların temelinde bilinçdışı uyaranlar olduğunu savunanların yanı sıra, duygularda bilinçli karar vermenin önemli olduğunu savununlar da bulunmaktadır. Duyguların sosyal bir yapı olduğu ve kişilerarası etkileşimlerle oluştukları belirtilmesine rağmen günümüzün yaygın görüşü; duyguların, insanoğlunun içerisinde bulunduğu durum ve koşullara ilişkin düşünceleri olduğu yönündedir (Utku, 2011).

Geçmişten bugüne duygulara ait birçok farklı görüş olmakla birlikte günümüzde duygu; olay, yorum, değerlendirme, fizyolojik değişiklik, hareket eğilimi ve bilinçli farkındalık durumlarını içerecek şekilde kavramsallaştırılmaktadır. Duygu, aynı zamanda açık bir davranışı da içermektedir. Literatürde duygular üzerine çalışan araştırmacıların (örn. Plutchik, 1984; Nesse, 1990; Ekman, 1992; Critchley et al., 2005) çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş; mutluluk (happiness), üzüntü (sadness), öfke (anger), korku (fear), aşağılama (contempt), iğrenme (disgust) ve şaşkınlık (surprise) olmak üzere yedi temel duygunun olduğudur.

Ekman (1999)'a göre duyguların (1) ayırt edici evrensel işaretlerinin olması, (2) farklı fizyolojik özelliklerinin bulunması, (3) diğer canlılarda (primatlar) da bulunması, (4) hızlı bir şekilde başlamaları, (5) kısa süreli olmaları, (6) belirgin öznel deneyimler sonucunda ortaya çıkmaları (7) kişide belirgin düşünceler, anılar ve imajlar oluşturması (8) kendiliğinden meydana gelmeleri, (9) otomatik olarak değerlendirilmeleri, (10) gelişimsel olarak kendilerine özgü görünmeleri ve (11) yaşanmış olaylardaki özgün evrensellikleri şeklinde karakteristikleri bulunmaktadır.

Nihayetinde duygular, düşüncelerden bağımsız harekete geçmemekte; aksine, duygular ve düşünceler birbirlerini tamamlayan entegre süreçler olarak işlev görmektedir. Böylece bu süreçler, uyum içinde çalışarak bireyin hayatına yön vermektedir. Duygu üzerine yapılan araştırma ve tartışmalarda fonksiyonlarının neler olduğuna dair birtakım görüşler ileri sürülmektedir. Duyguların fonksiyonlarına yönelik yapılan tanımlamalar ile birlikte görüşlerin büyük bir bölümü, kaynaklarıyla birlikte Tablo 2.1'de görülmektedir.

Tablo 2.1: Duyguların Fonksiyonları

Yazar	Tanımları ve Görüşleri
Passons (1975)	Duygular, kişinin ihtiyaçları için çevresini manipüle edebilmesi ve bu yüzden uygun davranışları sergilemesi için gerekli itici gücü sağlamaktadır.
Scherer (1984), Leventhal and Scherer (1987)	Birey, özellikli olaylar için hafızasına duygusal kodlamalar atmaktadır. Duygusal hafızasında oluşan bu kodlamalar, bireyin gelecekteki tüm deneyimlerini etkilemekte ve davranışlarını şekillendirmektedir.
	Doğuştan gelen duygular, umulmadık olaylar karşısında uyuma yönelik tepki göstermek için sistemi harekete geçiren bir yapıdadır. Böylece organizma çevresine daha esnek tepki verebilmektedir.
Frijda (1994)	Duygular, bireyin nelere yaklaşıp nelerden uzaklaşacağını belirleyen güdülerdir. Davranış ve duygu arasında doğuştan gelen bir bağlantı bulunmaktadır.
Safran and Greenberg (1991)	Duygular, uyumu sağlamaya yönelik uyarılmışlık halidir. Hayata değer katarak kendini koruma, beslenme, üreme vb. motivasyonu sağlamakta ve yaşamı değerli kılmaktadır.
	Duygular, bilişsel bir değerlendirme olup kişinin belli bir biçimde davranışta bulunmasını sağlar. Bu bağlamda; memnuniyet duygusu, deneyimi pekiştirmekte iken; kötü duygular, hataların tekrarlanmasını engellemektedir.
	Duygular çoklu ve birbirleriyle uyumsuz hedefler arasında bireyin karar verme tarzını belirlemekte, *öncelikleri* örgütlemektedir.
	Duygusal süreçler, umulmadık bir olay karşısında bilgiyi ve sistemin hedeflerini duygusal deneyim yoluyla özetlemektedir. Duygusal deneyim ise öz ve anlaşılır bir biçimde ifadenin şeklidir.
	Duygusal şemalarda imajlar, motor davranışlar ve canlanmayı içeren bilgi akışı vardır. Bu bilgi akışları, bilgiyi işlemede, birey için yaşantısının duygusal bir anlamı şeklinde öznelleştirilmektedir.
Izard (1993), Ekman (1994)	Her bir temel duygu, sözsüz iletişim öğesini (sözel ve duygusal ifadeler, mimikler, jestler vb.) içermektedir. Duygulara duygusal kalite özelliğini veren bu iletişim öğeleridir.
Ashforth and Humphrey (1995)	*Duyguların bulaşıcı olma durumu*; takım ruhu, ortamın elektriği, birlik duygusu vb. kavramların altında yatan asıl olgudur.

Kaynak: Çeçen A.R., (2002), "Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?", Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, 9(9), 164-170.

Tablo 2.1'deki veriler ışığında; daha etkin öğrenme ve karar verme süreçlerinde yalnızca bilgi ve düşüncelerin değil ayrıca üzerinde düşünülmesi, iletmek istediği mesajın doğru bir biçimde anlamlandırılabilmesi ve etkili bir biçimde kullanılabilmesi durumlarında da duyguların, bireyin yaşam kalitesini artıran işlevsel araçlar haline dönüşebileceği görülmektedir.

2.2.2. Duyguların İşlenişi

Hafıza ve motivasyon ile ilgili önemli işlevler üstlenen *limbik sistemi* oluşturan beyin yapılarının ilk olarak 250 milyon yıl kadar önce memelilerde ortaya çıktığı; yaşamın sürdürülmesi için gerekli birçok içsel güdünün yanı sıra, duygusal mekanizmaların da bu yapıların içerisinde oluştuğu düşünülmektedir (MacLean, 1993). Limbik sistem, hareketlerin davranış biçimine dönüşmesinde önemli bir role sahip olup öğrenmeyi ve hatırlamayı içermektedir. Limbik sistemin öngördüğü bu hızlı tepki verme süreci, insanoğlunun hayatta kalmasını sağlamıştır. Ayrıca milyonlarca yılsonunda beynin neokorteks bölümü evrimleşmiştir. Limbik sistem, içgüdüsel anlamda yaradılışı getirirken; neokorteks, mantıksal ve toplumsal yaradılışı mümkün kılmıştır (Goleman, 1995).

Limbik sistem unsurlarından thalamus; beynin koku dışında dört duyu sayesinde algıladığı uyaranları filtrelemek, gruplandırmak, sıralamak ve sonrasında beyin korteksinin ilgili merkezlerine iletmekle görevli, geçiş bölgesi şeklindeki duyusal bir iletim istasyonudur. Hypothalamus ve limbik sistem, duyguların oluşumu ve ifadesiyle ilgili beynin bölgeleri olup aralarında yoğun ve karşılıklı bağlantılar mevcuttur (Kandel et al., 2000). Hippocampus; duygu, korku, mekânsal ve deklaratif öğrenme ile ilişkilidir. Kısa süreli bellek ve yön bulma (yer, zaman ve kişi algılaması) konusunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Kayda değer duyusal bilgiyi belirlemektedir. Amygdala ise motivasyon açısından anlamlı uyaranların (ödül, korku vb.) kortekse iletimini sağlamaktadır. Duygusal öğrenmenin ve duygusal tepkilerin oluşturulmasına, işlenmesine ve depolanmasına ilişkin öncül role sahip bölgedir. Öğrenme esnasında uzun süreli hafıza hemen oluşmamakta; olaya ilişkin bilgiler zaman içerisinde tekrarlanmayla birlikte yavaş yavaş uzun süreli belleğe gönderilmektedir. Pekiştirme olarak adlandırılan bu olay sırasında oluşan duygusal tepki ne kadar fazlaysa, öğrenme de o kadar kuvvetli olmakta; bu etkiyi de amygdala düzenlemektedir (LeDoux, 2007).

Uyarana ait bir bilgi, beyin kabuğunun duyu merkezlerinden amygdalaya ve sürekli iletişim halinde olduğu komşusu hippocampusa ulaşmaktadır. Duyu merkezlerinden ve hippocampustan gerekli bilgiyi alan amygdala, hızlı bir şekilde değerlendirerek yani olumlu ya da olumsuz duygularla ilişkilendirerek beynin ilgili bölgelerine uyaranın niteliğiyle ilgili geri bildirimlerde bulunmakta ve içinde bulunulan durum önceden edinilmiş deneyimlerle karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma sonrası belirli türden durumların belirli duygusal tepkilerle eşleştiği bilgisi kullanılmakta, en uygun duygusal tepki istemsizce verilmektedir (Damásio, 1994).

2.2.3. Örgütlerde Duygu

Örgütlerde duygulara ilişkin araştırmaların ABD'li sosyolog Hochschild (1983) tarafından duygusal emek kavramı üzerine yazdığı kitabı "*Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi*" ile başladığı kabul edilmektedir. Hochschild (1983) hizmet sektörünün yükselişe geçişi bunun da müşteriyle daha fazla beşerî münasebet gerektirmesi ve müşteri memnuniyetinin daha üst seviyelere çıkarılması gayesiyle idari süreçte duygulara karşı daha bir ehemmiyet verilmeye başlandığını; bu süreçte duyguların ücret karşılığı alınıp satılan birer mala (duygusal emek) çevrildiğini savunmuştur. Hochschild (1983) "*görev yapmakta olduğunuz işletmeler sizin yalnızca fiziksel hareketleriniz üzerinde değil, duygularınız üzerinde de söz sahibidir, gülümsemenizin de sahibidir*" sözleriyle örgütlerde duygunun önemine değinmektedir. "Herkes tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel gösterimler yaratabilmek için hislerin yönetilmesi" olarak tanımladığı duygu yönetimini Hochschild (1983), sosyal yaşamda duyguların yönetilmesi ve iş yaşamında duyguların yönetilmesi olmak üzere ikiye ayırmaktadır.

Endüstri devrimiyle birlikte büyük ölçekli örgütlerin yaygın hale gelmeleri, akılcılığın bir yönetim fenomeni olarak ön plana çıkmasına neden olmuştur. Weber (1968) bürokrasinin çalışma hayatından kişisel ve irrasyonel duygusal unsurların tümünün dışlanmasıyla maksimum başarıya ulaşabileceğini ileri sürmüştür. İş ortamının, ihtiva ettiği insan unsuru nedeniyle saf bir akılcılığa olanak tanımamasına rağmen uzun yıllar boyunca örgüt teorisinde akılcılık duygusallığa nispeten daha güçlü savunulmuştur (Seçer, 2007). Ashforth ve Humphrey (1995) ise zıt gibi görünen bu iki kavramın birbirine bağımlı olduğunu; duyguların kurumsal yaşamın

biri olmadan öteki de olmayan öğeleri olduğunu, duyguların örgütler için fonksiyonel olduğunu ifade etmişlerdir. Fineman (1996) çalışanların iş ortamında işleriyle ilgili karar alma sürecinde, karşısındaki seçeneklerin çokluğu ve karmaşıklığı düşünüldüğünde en elverişli kararları almak için gerekli olan bilgilere sahip olmasının mümkün olamayacağını ileri sürerek, bireyin kaygılarından dolayı duygularını içerisinde bulunduğu durumu değerlendirebilmek amacıyla kullandığını belirtmiştir. Bu sebeple Fineman (1996)'a göre bu durum, duyguların rasyonel karar vermeyi güvence altına aldığı ve bireyin kendince akılcı davranmasını sağladığına işaret etmektedir.

1990'lardan itibaren özellikle ABD'de, yönetimi hem sanat hem de bilim olarak görmeye başlayan, performans yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi modern yönetim modellerini uygulamaya koyan işletmelerde, başarısızlık nedenleri olarak; tatminsizlik, yabancılaşma ve baskı gibi psikolojik kökenli sorunların olduğu belirtilmiştir. Yani, işletmelerdeki sorunların ve başarısızlıkların zannedildiği gibi teknik bilgi ya da zekâ ile ilgili yetenek eksikliğinden değil de duygularla ilgili kabiliyet ve beceri eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Büyüktopçu ve Zehir, 2016). Pugh (2001) yaptığı araştırmayla, iş esnasındaki duyguların, müşterinin psikolojik durumunu değiştirebileceği ve böylelikle müşterinin örgüte karşı davranışının etki altına alınabileceği sonucuna ulaşmıştır. Cooper ve Sawaf (1997) ise iş ahlâkı ve etik değerlerle birlikte duyguların, örgüt içerisindeki tüm çalışanların sürdürülebilir kazançlı iş ilişkileri kurma kabiliyetlerini harekete geçirebileceğini ifade etmişlerdir.

Duyguların, sosyal platformlar göz önünde bulundurulmadan bütünüyle açıklanamayacağı düşüncesi, son yıllarda sosyal ve sağlık bilimlerinden birçok farklı disiplinden uzmanlar tarafından desteklenmiştir. Bu görüşler, duyguların yalnızca psikolojik birer fenomen olmadıklarını ve içerisinde bulundukları sosyal platformlardan yalıtılmış bir şekilde ortaya çıkmadıklarını savunmakta; bu sebeple duygu teorilerini, duyguların sosyokültürel niteliklerini göz ardı ettikleri yönünde eleştirmektedir. Söz konusu eleştiriler, örgütlerin sosyal olarak yapılandırıldığını ve yürütüldüğünü öne süren örgüt kuramcıları tarafından da dile getirilmektedir (Domagalski, 1999).

Örgüt kuramında uzun yıllardır duyguların mevcudiyetinin ve rollerinin göz ardı edildiği dile getirilmektedir. İş eyleminin; âdemoğlunun sosyal varlığının belirleyicisi olduğu, iş ortamının birçok farklı duygunun yaşandığı alanı temsil ettiği belirtilmektedir. Bu alanda kişinin işini yaparken sergilediği davranışlarıyla karşı tarafa (iş arkadaşı, vatandaş, müşteri, ast-üst vb.) belirli bir duygusal mesajı iletilebilmesi ve karşı tarafta bir his uyandırabilme çabası, günümüzde artık birçok işkolunun neredeyse gereklilikleri arasında sayılmaktadır (Seçer, 2007).

Özetle, son yıllarda iş hayatında önemi giderek artan duygu olgusu, özellikle de hizmet sektöründe müşteri / vatandaş memnuniyeti çerçevesinde çalışandan beklenilenler arasında yerini bulmaktadır. Diğer gerekliliklerinin yanı sıra duygu literatüründe, çalışan bireyin iş performansı esnasında sergilediği ya da gizlediği duygularının müşterilerde ve / veya iş arkadaşlarında yarattığı müspet ve menfi etkileri de gün geçtikçe daha fazla tartışılmaya başlanmıştır (Wharton, 1993). Duygular, bir amaca sahip ya da bir amaca yöneliktir. Bu nedenle kişinin etrafında gelişen bir olay, durum, koşul, nesne veya kişi, bu duyguları harekete geçirerek ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu konudaki önemli olan husus; duyguların neler olduğunu bulmakla yetinmeyerek duyguları tanımanın ve etkili kullanmanın metotlarını öğrenmektir (Özkalp ve Cengiz, 2003). Duygusal zekâ bu misyona hizmet eden özelliğiyle günümüz iş ortamlarında her geçen gün daha da fazla önem kazanmakta ve dikkatleri üzerine çekmektedir.

2.2.4. Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ (EQ) kavramı ilk kez ABD'de Wayne Payne (1985) tarafından "Duyguya ilişkin bir çalışma: Duygusal zekâyı geliştirmek" başlığı taşıyan doktora tezi çalışmasında kullanılmıştır. Akademik anlamda dönüm noktası ise Salovey ve Mayer (1990) ile Mayer vd. (1990)'nin çalışmaları olmuştur. Kavramın popüleritesi ise Goleman (1995)'ın "*EQ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*" adlı kitabının başarısının bir sonucudur. Zihinsel yeteneklerin (IQ) ölçümünde, bilgi ve zekâ arasındaki fark oldukça açık iken duygusal zekânın ölçümünde ise duygusal bilgi veya tecrübe ile zekâ arasındaki nüans oldukça belirsizdir. Bu nedenle güncel duygusal zekâ tanımlamaları uzmanların (örn. Mayer, 1990; Bradberry and Greaves 2005) aralarında uzlaşamadıkları bir konudur. Duygusal zekâ tanımları, duygusal zekânın temel boyutları ve model türleri Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer and Salovey (1997)	Goleman (1995)	Bar-On (1997)	Cooper and Sawaf (1997)
Tanım "... duyguları; doğru olarak algılama, değerlendirme, ifade etme, kullanma ile duygusal ve zihinsel gelişim için duyguları kontrol etme yeteneğidir." **Temel Boyutları** 1) Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme 2) Duyguların kullanımı 3) Duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme 4) Duyguları düzenleme ve yönetme	**Tanım** "… harekete geçebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme ve kendisini başkasının yerine koyabilme yetisidir." **Temel Boyutları** 1) Özbilinç 2) Kendine çekidüzen verme 3) Motivasyon 4) Empati 5) Sosyal beceriler	**Tanım** "… bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir." **Temel Boyutları** 1) Bireysel yetenekler 2) Bireylerarası yetenekler 3) Uyum 4) Stresle başa çıkma 5) Ruh hali	**Tanım** "…duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." **Temel Boyutları** 1) Duyguları öğrenmek 2) Duygusal canlılık 3) Duygusal öz 4) Duygusal disiplin
Model Türü Yetenek Tabanlı	**Model Türü** Karma Tabanlı	**Model Türü** Karma Tabanlı	**Model Türü** Karma Tabanlı

Kaynak: Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R., (2000b), "Models of Emotional Intelligence", In R. J. Sternberg (eds), Handbook of Emotional Intelligence, Cambridge University Press, 396-420.

Tablo 2.2'de duygusal zekâ kavramının farklı tanımları, modelleri ve bu modellerin temel boyutları görülmektedir. Buna göre yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli Mayer ve Salovey (1997) tarafından, karma duygusal zekâ modeli Bar-On (1997), Goleman (1995) ile Cooper ve Sawaf (1997) tarafından oluşturulmuştur. Yetenek tabanlı model, duygusal zekâyı duygusal bilgiyi işleme yeteneği olarak yansıtmakta; karma model ise zihinsel yetenekler ile kişisel özellikleri birbirine bağlamaktadır.

20. yüzyılın sonlarında modern psikoloji alanında en çok kullanılan terimlerden biri haline gelen duygusal zekâ; duygularla mantık yürütme, duyguları yönetme ve sosyal koşullara adapte edebilme ve duygular konusunda kişisel farkındalık oluşturabilme becerileridir. Bu beceriler, bireyi ciddi manada yönetimsel kapsamda ilişki yönetmeye ve liderlik etmeye hazırlamaktadır (Ashkanasy and Tse, 2000). Duygusal bilgiyi kullanma konusunda her birey farklı bir kapasiteye sahiptir. Mayer ve Geher (1996)'e göre söz konusu kapasitenin bir bölümü doğuştan gelmekte iken, diğer bölümü yani birçok beceri ve öğrenme, hayat tecrübeleri yoluyla edinilmekte; düşünce gücü ve uygulamalarla da geliştirilebilmektedir. Ayrıca literatürde duygusal zekânın örgüt içerisindeki etkin liderliğin ön koşulu (Mayer et al., 2000b), dönüşümcü liderliğin ise bir duygu yönetim süreci (Harms and Credé, 2010) olduğuna dair bulgular sunan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır.

2.2.5. Duygusal Yetenek

Duygusal yetenek (emotional capability) kavramı ilk kez stratejik yönetim profesörü Quy Huy (1999) tarafından gündeme getirilmiştir. Duygusal zekânın kurum düzeyindeki yansımasını genel olarak "duygusal yetenek" kavramıyla ifade eden Huy (1999) çalışmasında empati, sempati, duygusal farkındalık vb. bireysel zekâ faktörlerinin kurumsal düzeydeki seviyedeki yansımalarını incelemiş ve yeni değişken isimleri türetmiştir. Duygusal ve sosyal zekâ ile örgütsel yetenek kavramlarının etkileşiminden meydana gelen duygusal yetenek; takım ve örgüt düzeyinde bir kavram olup, "*takımın üyelerin duygularını algılama, anlama, gözlemleme, düzenleme, kullanma ve bu duyguları takım süreç ve rutinlerine yansıtma kabiliyeti*" şeklinde tanımlanmaktadır (Huy, 1999).

Örgütsel çalışma gruplarının özellikli bir türünü oluşturmakta olan ekipler üzerine yapılan çalışmalar, ekip sinerjisinin önemine dikkati çekmektedir. Proje ekipleri zeki bireylerden oluşsalar dahi üyeler arası yaşanabilecek olumsuzluklar dolayısıyla tam bir bütünleşme sağlanamama durumu, örgütün beklenilenin altında bir performans sergilemesine neden olabilmektedir (Hillson, 2003). Bir yığının, yüksek performanslı bir ekip ya da yalnızca bir arada çalışan bireyler mi olduğunu belirleyen en temel öğe; grubun değer ve rutinleridir ki, bu değer ve rutinler de duygusal zekâ ve duygusal yetenek kavramlarını beraberinde getirmektedir (Lyons and Schneider, 2005). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel duygusal yeteneklerin faydaları şu şekilde sıralanmaktadır (Akgün et al., 2009):

1) Örgütsel yaratıcılığı artırmak için çalışanların duygularını yönlendirmektedir. Çalışanlara motivasyon konusunda yardımcı olmaktadır.
2) Çeşitli duygu durumlarını uyumlaştırıp kaynaştırmakta ve çalışanların etkili örgütsel faaliyetler geliştirmelerini sağlayacak duygusal davranış kalıpları sergilemelerini sağlamaktadır.
3) Yöneticilerin, çalışanların ve paydaşların duygularını, hoşnutluk ve hoşnutsuzluklarını doğru değerlendirip anlamalarına yardımcı olmaktadır.
4) Sorunları uygun bir şekilde tanımlayarak bireylerin olumsuz duygularını yönlendirmekte; olumlu duyguları desteklemelerine, özgün ve kabul edilebilir çözümler geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

Duygusal yeteneklerin örgütsel etkileşimlerdeki sosyal ağlar içerisinde yerleşik bir yetenek olmasından dolayı taklit edilmesi oldukça zor görünmektedir. Ancak doğuştan gelen bir yetenek olmayıp zamanla geliştirilebilmektedir (Huy, 1999). Duygusal yetenekler ile ilgili yapılan araştırma sonuçları göstermektedir ki; duygusal yetenekler yaklaşımı, örgüt çalışanlarının nasıl cesaretlendirileceği, duygusal açıdan nasıl güçlendirileceği ve örgütsel bağlılıklarının nasıl sağlanacağı konularında uygulayıcılara başarıya giden bir yol haritası çizmektedir (Keskin vd., 2013).

Duygusal dinamikler olarak adlandırılan örgütsel davranışlar, varlığını örgütsel rutinlerde gösteren belirli özel duygusal durumları açığa çıkartmaktadır. Huy (1999) duygusal yeteneğin altı boyuttan oluşan çok yönlü bir yapı olduğunu; örgütsel alt süreçleri oluşturan bu boyutlar kullanılarak çalışanların duygularının akıllıca yönetilebileceğini ifade etmektedir. Bu boyutlar Tablo 2.3'te sunulmaktadır.

Tablo 2.3: Duygusal Yetenek Dinamikleri

Duygusal Dinamikler *(Örgütsel Davranışlar)*	**Duygusal Durumlar** *(Bireysel Davranışlar)*
Deneyimleme Dinamikleri	Kolektif empatiyi açığa çıkarmaktadır.
Uzlaşma Dinamikleri	Kolektif sempatiyi açığa çıkarmaktadır.
Tanımlama Dinamikleri	Sevgiyi açığa çıkarmaktadır.
Cesaretlendirme Dinamikleri	Umudu çağrıştırmaktadır.
İfade Özgürlüğü Dinamikleri	Duygusal gerçekliği çağrıştırmaktadır.
Oyun Dinamikleri	Eğlenceyi çağrıştırmaktadır.

Kaynak: Huy Q.N., (1999), "Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change", Academy of Management Review, 24(2), 325-345.

Tablo 2.3'te sunulan bu altı duygusal yetenek dinamiğinin ilk üçü kendi kendini açığa çıkartmakta; diğer üçü ise başkaları tarafından yönlendirilmektedir. Bu altı dinamik, kişilerin diğer insanlarla olan etkileşimlerinde duygularını nasıl algıladıklarını, değerlendirdiklerini, anladıklarını ve ifade ettiklerini göstermektedir. Örgütün bu duygusal dinamikleri etkili kullanabilme becerisi onun duygusal yetenek seviyesini belirlemektedir.

Huy (1999)'un çalışmasında duygusal yetenekler ile ilgili yeni değişkenler ortaya konulmuş olmasına rağmen, değişkenlerle ilgili veri toplama hususunda bir ölçek ortaya konulamaması çalışmanın yalnızca teorik çerçevede kalmasına neden olmuştur. Duygusal yetenek ölçeği ilk olarak Akgün vd. (2009) tarafından uluslararası literatüre kazandırılmıştır. Akgün vd. (2009) bu çalışmalarında duygusal yetenek boyutlarının firma ürün ve süreç yenilikçiliği üzerindeki fonksiyonel rolleri ile firma duygusal yeteneğinin finansal performans ve pazar performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek teknoloji ve yenilik yönetimi literatürüne önemli katkılarda bulunmuşlardır. Kapsamlı bir fonksiyonel tanıma ulaşabilmek için literatür üzerinde etkili olan örgütsel hafıza ve duygusal hafıza kavramları detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.3. Örgütsel Hafıza Kavramı

Hafıza, genel anlamda geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak ifade edilebilen dolayısıyla da öncelikle olarak birey ile ilgili bir kavramdır. Lakin birtakım uzmanlar (Walsh and Ungson, 1991; Stein and Zwass, 1995; Moorman and Miner, 1997; Bent et al., 1999), hafızanın bireyler üstü gruplarda da bulunabileceği yönünde görüşler belirtmektedirler.

Hafızayı örgütsel bir fenomen olarak görmek; örgütlerin enformasyonu işlediğini, kullandığını ve depoladığını belirten ve bu kolektif aktiviteleri bireysel idari faaliyetlerden başka bir düzeyde ele alan literatürle de benzer bir görüş yansıtmaktadır. Bu örgütsel bakış açısı örgüt üyelerinin faaliyetleri, örgütü dünyayla iletişime taşıyabilmekte; bu iletişim süreci de üyelerce yorumlanıp paylaşılarak örgütsel hafızanın ortak inanç, değer, varsayım, norm ve davranışlar formunda yaratılmasıyla sonuçlanabilmektedir (Moorman and Miner, 1997).

Literatürde örgütsel bilgi ve örgütsel hafıza ile ilgili birçok farklı disiplinden araştırmacının gittikçe artan ilgisi gözlemlenmekle birlikte özellikle örgütsel hafıza kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu çeşitlilik, örgütsel hafıza kavramının köklerini sosyolojiden alıp tekrar tekrar yorumlanmış olmasından kaynaklanmaktadır (Stein, 1995). Konuyla ilgili olarak birçokları (örn. Starbuck, 1992; Kogut and Zander, 1992) örgütün bilgisinin ve öğrenme yeteneklerinin o örgütün piyasadaki rekabet avantajının ana kaynağını oluşturduğunu iddia ederler iken birtakım yazarlar (örn. Huber, 1991; Walsh and Ungson, 1991) ise bu kavramların reel sonuçlarının alınmasından önce örgüt teorisyenleri veya uygulayıcıları açısından kayda değer ölçüde geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu savunmaktadırlar (Spender, 1996).

Örgütsel hafıza; örgütsel bilgi yönetimini koordine ederek, örgütün değişime olan intibak sürecini destekleyerek ve örgütsel amaçların tanımlanması ve yaşama geçirilmesini kolaylaştırarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Nevo and Wand, 2005). Örgütsel etkinliği arttırmadaki bu önemli rolü dolayısıyla örgütsel hafıza son 30 yılda örgütsel öğrenmeden, bilgi yönetimine, dijital kütüphanelerden, bilgi ve web tabanlı karar destek sistemlerine kadar çok çeşitli alanlarda üzerinde çalışılan bir konu haline gelmiştir (Akgün vd., 2005).

Örgütsel hafıza, 19. yüzyılın sonlarında Fransız sosyolog Émile Durkheim (1858-1917) sosyoloji ekolünün kolektif hafıza hakkındaki çalışmalarından tezahür eden bir olgudur. Net olarak kolektif hafıza kavramını kullanmasa da Durkheim, bireyler üstü hafızanın; bilginin ifade edilişini ve paylaşımı içeren yazılı (anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik vb.) ve yazısız (örf, âdet, gelenek ve görenek, görgü ve ahlak kuralları vb.) tüm toplumsal yaşam kuralları ile ilgili bir kavram olduğunu öne sürmektedir. Bu orijinal tanımdan yola çıkıldığında örgüt gibi belirli sosyal sistemlerin de bir hafızası olduğu ortaya konulmaktadır. Örgütsel hafıza anlayışına katkıda bulunan çalışmaların özeti Tablo 2.4`te verilmektedir.

Tablo 2.4: Örgütsel Hafıza Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Teorik Tropizm	**Yazarlar**	**Felsefi Noktalar**
İşletme Bilimi	Cyert and March (1963)	İşlem / yöntem boyutunda depolanan hafıza.
İletişim	Krippendorf (1975)	Hafızanın; iletişim süreci, örgütsel yapı, kodlama ve çözme faaliyetleri şeklinde ele alınması ile gözlemcinin bakış açısına dayalı bir yapı olarak tanımlanması.
Örgütsel Öğrenme	Argyris and Schon (1978)	Öğrenmeyi depolamak için hafıza şarttır; ancak hafıza değişim önünde bir engel teşkil edebilmektedir.
Sistem Teorisi	Miller (1978)	Öğrenme sürecinin ikinci aşaması olarak hafıza. Beşerî enformasyon işleme perspektifi.
Karar Verme Yönetimi	Morgan and Root (1979)	Enformasyon yayılımını arttırmanın yolu olarak hafıza.
Örgütsel Davranış	Weick (1979)	Hafıza, bireyin çevresini yorumlamakta ancak esneklik yerine durağanlık katabilmektedir.
Politik Teori	Covington (1981)	Bireyler ve diğer stoklama birimlerinin yönetimsel öğelerle ilgili olarak ihtiva ettiği enformasyon olarak hafıza.
İktisat	Nelson and Winter (1982)	Alışkanlık haline gelmiş bir davranış şeklinde hafıza.
Örgüt Teorisi	Smith (1982)	Toplu bir deneyim şeklinde hafıza.
Örgüt ve Enformasyon Teorisi	Stein (1989, 1992)	Örgütsel hafızanın kuramsal ve uygulamalı olarak çalışılması.

Teknoloji	Walsh and Ungson (1991)	Örgütün geçmişinde elde ettiği enformasyonu depolayarak bunu gelecek kararlara taşıması.
	Chen et al., (1994)	Proje boyunca depolanan enformasyon.
	Conklin (1993, 1996)	Varlıkların değerini artırabilmek için örgüt belgelerinin depolama birimlerinde kaydının tutulması.
	Stein and Zwass (1995)	Örgütsel bilginin örgütsel etkinliği arttırmak adına hafıza yoluyla kullanılması.
İnsan	Heijst et al., (1996, 1998)	Örgütteki bilgi ve enformasyonun şeffaf, biçimlendirilmemiş ve daimî olarak temsili.
	Nonaka and Konno (1998)	Tek başına çalışma şeklinden daha çok kişilerarası etkileşim yoluyla örgütsel hafızanın yaratılması.
	Brooking (1999)	Bilgiyi elektronik ortamda depolayan fiziki mekanizma.
	Schwartz et al., (2000)	Örgütlerin enformasyonu depolaması ve geleceğe aktarabilmesi için çeşitli metotlar kullanması ve yetenekler geliştirmesi.
Ahenk	Kühn and Abecker (1998)	İşletmenin teknik bilgi ve diğer bilgi varlıklarını depolayan ve onları bilgi-yoğun iş süreçlerini daha aktif ve verimli kılmada kullanan geniş kapsamlı bilgisayar sistemi.
		Bilgi süreçlerini kolaylaştıran örgütsel hafıza (bilgiyi depolama ve onu örgütsel etkinliği arttırmada kullanmaya yönelik bilgisayar destekli insani etkileşimli mekanizma).

Kaynak; Akgün A.E., Keskin H., Günsel A., (2005), "Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler", Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2), 1-16.

Tablo 2.4`te yer alan örgütsel hafızaya ilişkin bu tanımlamalardan yola çıkıldığında örgütsel hafıza olgusunun temel varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Walsh and Ungson, 1991):

(1) Çevrelerinden edindikleri enformasyonu bir işleme sürecine tabi tutan örgütler, bireylerinki ile benzer fonksiyonları olan bir hafızaya sahiptirler.

(2) Çevreyle ilgili yorumlar çok çeşitlilik gösterip büyük oranda da belirsizlik ve karmaşa içerdiğinden işletmelerin çevre olaylarını tarama, yorumlama ve teşhis etmeye yönelik işleme mekanizmalarını geliştirmeleri gerekmektedir.

(3) Örgüt, ortak bir dil ve sosyal etkileşimlerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla sürdürülen ortak anlamlar ağı olarak tanımlandığında, hafıza belli çıktılar meydana getirebilmek amacıyla kolayca gözlemlenemeyen bir sistem ya da davranışa tekabül etmektedir.

Walsh ve Ungson (1991) örgütlerin bilgi işleme karakteristikleri gösterdiklerini ve bu nedenle her ne kadar insan hafızasıyla aynı olmasa da bir hafızaya sahip olduklarını belirterek örgütsel hafızayı, örgütün geçmişine ilişkin depolanmış bilginin, günümüz kararlarına etki etmek üzere geri çağrılması şeklinde tanımlamaktadırlar. Slater ve Narver (1995) örgütsel hafızanın örgütün kolektif bilgisi anlamına geldiğini ve davranışa yön veren paylaşılan zihinsel modelleri, bilgi veri tabanlarını, biçimsel süreçleri (roller, yapılar, paradigmalar, beceriler ve operasyonel prosedürler) ve rutinleri içerdiğini ifade etmektedirler. Literatürde örgütsel hafıza konseptinin tanımı ve faydaları üzerinde herhangi bir konsensüs sağlanamasa da Kim (1993)'e göre belgeler, bilgisayarlarda depolanan bilgiler, örgüt üyelerinin hafızalarında olanlar ile örgüt dâhilinde depolanabilen ve gerektiğinde geri çağrılabilen her şey örgütsel hafızayı oluşturmaktadır. Örgütsel hafıza, iş maliyetlerini düşüren bilgiyi sağlamakta, etkili ve verimli bir şekilde karar verme ve iş birliğinin sağlanması süreçlerine yardımcı olmaktadır (Croasdell, 2001).

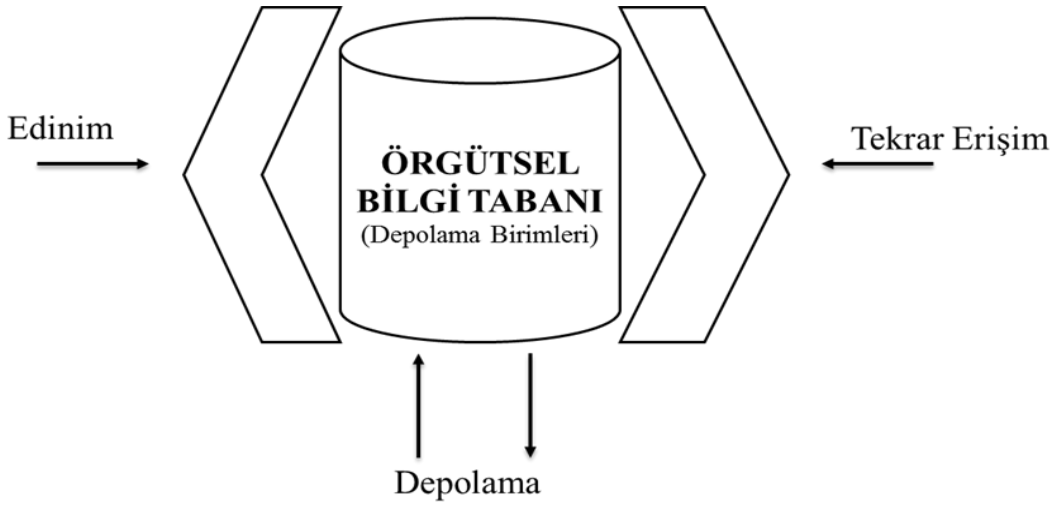
Örgütsel bilginin etkin bir şekilde idare edilebilmesi beraberinde örgütlerin geçmişte edindikleri bilgiyi gelecekte uygun bir şekilde kullanabilmesi zorunluluğunu getirmekte; bunun için örgütün elindeki bilgileri bir araya getirmesi, yeni bilgiler meydana getirmesi ve paylaşması gerekmekte bu durum da örgütlerde örgütsel hafıza kavramını meydana getirmektedir. Örgütsel hafıza; elverişli sembollerin kullanımıyla enformasyonun kodlanmasını ve kodlanan bu enformasyonun sistem için kurgulanmış depolama birimlerinde muhafazasını temin etmektedir. Örgütsel hafıza bu sayede enformasyonun geçmişten geleceğe aktarılmasını sağlayarak maliyetleri düşürmekte (Stein and Zwass, 1995), karar verme sürecinin daha etkin gerçekleşmesine katkıda bulunmakta (Johnson and Paper, 1998) ve örgütsel yaşama ilişkin bir anlayış (Stein, 1995) sağlamaktadır.

2.3.1. Örgütsel Hafıza Mekanizması

Örgütsel hafıza, i-) verilen kararlar ve çözülen problemlerle ilgili enformasyonun edinimi, ii-) enformasyonun örgüt kapsamında saklanması ve depolanması ve iii-) depolanmış enformasyonun hayata geçirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan *edinim, depolama* ve *tekrar erişim / kullanım* olmak üzere üç temel fonksiyonu yerine getirmektedir. İlk fonksiyonda örgütsel kararlar, uyarıcılar ve tepkiler ile ilgili enformasyonun bir kısmı örgütsel hafızaya dâhil edilmekte; ikinci fonksiyonda, hafıza niteliği kazanan bu enformasyon örgütün hafıza depolarına alınmakta, üçüncü ve son fonksiyonda ise ihtiyaç halinde söz konusu enformasyona tekrardan erişilmektedir (Walsh and Ungson, 1991).

2.3.1.1. Edinim Fonksiyonu

Karar verme sürecini tetikleyen uyarıcılar hakkındaki enformasyon, örgütteki bireylerce zihinlerde saklanmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra örgütün bu uyarıcıya verdiği tepkiler de depolanmakta böylece örgütsel kararlar hakkındaki değerlendirmeler ve bunların dikkate değer sonuçları bir bütün olarak örgütsel hafızayı meydana getirmektedir (Walsh and Ungson, 1991). Şekil 2.3'te örgütsel hafızanın yapısını teşkil eden fonksiyonlar yer almaktadır.



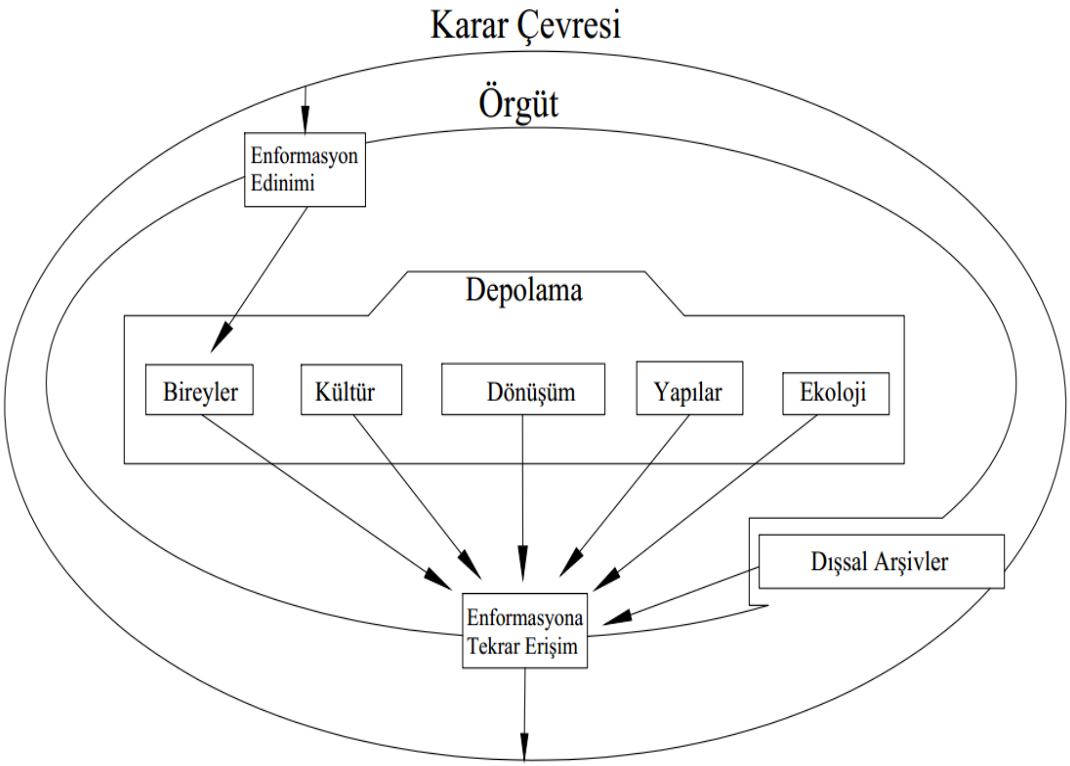
Şekil 2.3. Örgütsel Hafıza Mekanizması

Kaynak: Stein E.W., (1995), "Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management", International Journal of Information Management, 15(1), 17-32.

Şekil 2.3'te görüleceği üzere; bir karar uyarıcısı ve örgütün buna verdiği tepkileri içeren enformasyonu üreteni karakterize etmede kullanılabilecek kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl olmak üzere altı temel soru mevcuttur. *Neden* sorusunun yanıtı yalnızca uyaranın ve buna verilen karşılığın çeşitli özellikleri eşzamanlı olarak göz önüne alınırsa verilebilmektedir (Walsh and Ungson, 1991).

2.3.1.2. Depolama Fonksiyonu

Enformasyon; bireyler (beyin), kâğıtlar, prosedürler, giyim, dekorasyon ve protokoller gibi çok çeşitli fiziki ortam ve biçimlerde depolanabilmektedir (Stein and Zwass, 1995). Walsh ve Ungson (1991)'a ait depolama metaforunda örgütün bireyleri, sahip oldukları gözlemler ve tecrübeler neticesinde elde ettikleri bilgileri belleklerinde muhafaza ederek inanç, değer ve düşüncelerini şekillendirmektedirler. Bireylerin şekil verdiği bu yapılar örgütsel düzeyde beş örgüt içi ve bir tane de örgüt dışı olmak üzere altı depolama biriminde gerçekleşmektedir. Bu depolama birimleri Şekil 2.4'te görülmektedir.



Şekil 2.4. Örgütsel Hafızanın Yapısı

Kaynak: Walsh J.P., Ungson G.R., (1991), "Organizational Memory", Academy of Management Review, 16(1), 57-91.

Şekil 2.4'te görülen örgütlerin hafıza yapılarında yer alan depolama birimlerine ait fonksiyonlar şu şekilde ifade edilmektedir (Walsh and Ungson, 1991):

(1) Bireyler: Bireyler doğrudan kendi gözlem ve tecrübelerine dayanarak enformasyonu kendi zihinlerinin yanı sıra kabullerinde, değerlerinde ve inanç yapılarında da depolayabilmekte ve muhafaza edebilmektedirler.

(2) Kültür: Örgüt kültürü, örgütün üyelerince öğrenilen ve birbirlerine aktarılan müşterek bir algılama, düşünme ve hissetme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Kültürün gelecekte kullanılacak deneyimleri şekillendirmedeki rolüne işaret etmesi dolayısıyla burada öğrenilen ve aktarılan kelimeler, örgütsel hafıza açısından oldukça önemlidir. Öğrenilen kültürel enformasyon; dil, müşterek kabuller, işaretler, öyküler, mitler ve söylentiler aracılığıyla depolanmaktadır.

(3) Dönüşümler: Enformasyon, örgüt içerisinde çok sayıda dönüşüme maruz kalmaktadır. Bir girdinin çıktıya dönüşümüne kılavuzluk eden mantık, bu dönüşümlerde vücut bulmaktadır. Deneyim, yargı, beceriklilik, bilgelik ve önsezi problem çözebilmeyi direkt olarak etkilemektedir.

(4) Yapılar: Örgütsel hafıza temel olarak; i-) örgüte dair efsane ve hikâyeler, inanç, bilgi kaynakları, değer ve normlar; ii-) geçmiş deneyimlerinden öğrendiği başarı yolları, resmi / gayri resmi davranış rutinleri, prosedürler ve senaryolar, iii-) geçmiş öğrenmelerin sonucu bir dereceye kadar var olan örgütsel depolama birimlerindeki hafıza olmak üzere üç formda ele alınmaktadır. Ürün ve ürün hattının özellikleri (ürün tasarımı, materyali, ambalajı, logosu vb.) örgütsel hafıza ile bütünleşen önemli depolama birimlerindendir. Bahsi geçen her üç formda da örgütsel hafıza; i-) enformasyon ve deneyim birikimini sınıflandırıp bir düzene koyarak yorumlama görevini gerçekleştirmekte ve ii-) bireysel ve / veya kolektif faaliyetleri etkilemektedir.

(5) Ekoloji: Örgütün fiziksel çalışma ortamı, örgütteki örgüt ve üyeleri hakkındaki enformasyonu saklayan bir depo görevi görmektedir. Genel olarak fiziksel yapılanmalar, örgütteki hiyerarşik durumu yansıtmakta olup üyelerin karşılıklı deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

(6) Dışsal arşivler: Örgüt hakkındaki enformasyon, sadece örgüt dâhilinde depolanmamaktadır. Nasıl bir birey hafızasını yitirdiğinde belirli olayları anımsayabilmek için diğer bireylere başvuruyorsa, bir örgüt de faaliyetlerini

izlemekte olan diğer örgütlerle kuşatılmış durumdadır. Bu kaynaklar, örgütün hafızasının kendiliğinden bir parçası olmamasına karşın örgütün geçmişine ilişkin enformasyonun muhafazası konusunda faydalı olabilmektedir. Eski çalışanlar, rakipler, devlet, yazılı ve görsel basın ve yayın organları ile finans kuruluşları dış arşivlere örnek teşkil etmektedir.

2.3.1.3. Tekrar Erişim Fonksiyonu

Enformasyona tekrar erişim mekanizması, otomatikten kontrollüye kadar uzanan bir çizgide çeşitlilik gösterebilmektedir. Otomatik erişim, mevcut kararlar hakkındaki enformasyonun çaba harcamadan erişildiği durumları kapsamaktadır. Dönüşüm süreçlerinde kodlanan ve paylaşılan, geçmiş uygulama ve prosedürlere dayanan mevcut davranış kalıpları otomatik erişime örnektir (Nevo and Wand, 2005).

Örgütsel hafızaya ilişkin sistemler iki katmanda ele alınmaktadır. İlk katman etkileyici ve yönlendirici dört fonksiyondan türetilen i-) *entegrasyon* (bilginin yönetimi ve koordinasyonu), ii-) *adaptasyon* (değişikliklere adapte olabilme yeteneği), iii-) *hedefe ulaşma* (hedeflere ulaşabilme ve hedefleri belirleyebilme becerisi) ve iv-) *çalışanları yönetme* (çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını yönetebilme becerisi) olmak üzere dört alt sistemi içermektedir (Walsh and Ungson, 1991). İkinci katman ise, bilgiyi elde etme, depolama, yönetim, arama ve tekrar erişim gibi hafızayı güçlendiren fonksiyonları içermektedir. Bu iki katman 1) *kâğıt dokümanlar* (raporlar, prosedürler, teknik standartlar vb. örgüt hakkında bilgi veren referanslar), 2) *elektronik dokümanlar* (çalışma grubunda veya diğer bölümlerde yönetilen tüm elektronik tabanlı bilgi) ve 3) *içsel hafıza* (bireyler tarafından kontrol edilen ve oluşturulan tüm kâğıt ve elektronik dokümanlar) olmak üzere üç olası formdan oluşmaktadır (Jennex and Olfman, 2002).

2.3.2. Örgütsel Hafızanın Boyutları

Leonard-Barton (1998)'a göre; örgütsel hafıza i-) çalışanların bilgi ve becerileri, ii-) örgütteki teknik sistemler, iii-) yönetsel sistemler ve iv-) kültür (değerler ve normlar) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu türden bilgi, örgütün içsel bilgi hafızasını oluşturmakta iken diğer taraftan rakiplerden,

tedarikçilerden ve müşterilerden ya da vatandaşlardan toplanan bilgi örgütün dışsal bilgi hafızasını oluşturmaktadır. Leonard-Barton'un çalışmaları (1992, 1998) temel alınarak üreten kurumlarda örgütsel hafıza analiz edildiğinde bilgi açısından, örgütteki teknik sistemler teknik bilgiyi içeren hafızayı, yönetsel sistemler yönetsel hafızayı, normlar ve değerler de kültürel hafızayı meydana getirmektedir. Örgüt için dışsal bilgi ise pazarlama ve strateji belirleme konularında önem arz etmektedir.

Örgütsel hafıza, birkaç farklı yönde kavramsallaştırılmaktadır. Ashcraft (1994) hafızayı, ayrı ayrı olaylardan elde edilen bilginin bulunduğu hafıza, anlam ifade eden hafıza ve prosedürel hafıza olarak sınıflandırmaktadır. Bent vd. (1999)'ne göre ise örgütsel hafıza, temel olarak hafıza taşıyıcıları ve elemanlarından oluşmaktadır. Bu hafıza taşıyıcıları ve elemanları Tablo 2.5'te görülmektedir.

Tablo 2.5: Hafıza Taşıyıcıları ve Elemanları

Hafıza Taşıyıcıları	Hafıza Elemanları
Kültür	Dünya görüşü, ideolojiler, normlar / değerler, semboller, mitler, ritüeller, statüler, iş akışları, müşteri beklentileri.
Örgüt Yapısı	İletişim kanalları, metotlar ve teknikler, görev tanımları, fonksiyonel gruplar, proje ya da tartışma grupları, sorumluluklar, hiyerarşi yapısı.
Sistem	Bilgi, kontrol ve karar verme sistemleri, ölçümleme ve performans sistemleri, kalite, eğitim ve oryantasyon, müdahale teknikleri, finansal sistemler, belge ve raporlama sistemleri.
Prosedürler	Standart operasyon ve ürün geliştirme prosedürleri, kurallar, araştırma kaynakları ve rutinler.

Kaynak: Bent J.V.D., Paauwe J., Williams R., (1999), "Organizational Learning: An Exploration of Organizational Memory and its Role in Organizational Change Processes", Journal of Organizational Change Management, 12(5), 377-404.

Girod (1995) örgütsel hafızayı, örgüt içi ya da örgüt dışı yükümlülüklerden ve inançlardan doğan, deklaratif ve prosedürel bilgiyle ilişkili yetenekler olarak tanımlamıştır. Girod (1995), i-) insan hafızasında biriken gerçekler, olaylar ve araçlar hakkındaki bilgiden oluşan açık hafıza olarak tanımlanan *deklaratif hafıza* ve ii-) işlerin nasıl yapılacağı hakkındaki örtülü bilgiden oluşan *prosedürel hafıza* ile iii-)

bireylerin deneyimleri hakkındaki bilginin toplandığı *yargısal hafıza* olmak üzere üç hafıza türü üzerinde durmuştur. Deklaratif ve prosedürel hafıza örgütsel seviyeden bakıldığında diğer yönetsel literatürlerce irdelenen kavramlardır. Bu nedenle Girod (1995), örgütsel hafızanın üç kategoriden oluştuğunu bunun kolektif seviyede de aynı şekilde ele alınabileceğini ifade etmekte; bu durumu Tablo 2.6'da özetlemektedir.

Tablo 2.6: Örgütsel Hafızanın Öğeleri

Düzey	**Deklaratif Hafıza** (Neyi Yapacağını Bilmek)	**Prosedürel Hafıza** (Nasıl Yapacağını Bilmek)	**Yargısal Hafıza** (Niçin Yapacağını Bilmek)
Bireysel	Bireyler tarafından elde edilen bilgi, örgüt kullanımına sunulur.	Bireyin beyninde yer alan bilgi ve becerisi örgüt kullanımına sunulur.	Bireylerin hafızası ve tecrübeye dayalı yorumlayıcı bilgiler, örgüt kullanımına sunulur.
Kolektif	Bilginin, diğer bireylerden ya da bireylerarası etkileşim sonucundaki yeni bilgiden elde edilmesi.	Gruplarda çalışarak genel bilgi ve becerilerin yaratılması.	Ortak bir yorumlama şemasının oluşturulması.
Merkezi	Merkezileştirilmiş veri depolarındaki bilgi.	El kitapçıklarındaki belgelenebilen prosedürler.	Dokümanlardan oluşan ortak bir kültür.

Kaynak: Girod M.S., (1995), "La Mémoire Organisationnelle [Organizational Memory]", Revue Française de Gestion, Vol.105, 30-42.

Tablo 2.6'da görüldüğü üzere *deklaratif hafıza,* direkt olarak olgu, kavram ve olaylara ilişkin bilgileri içermektedir. Neyi, niçin ve ne zaman bilmeyi içeren gerçekler, olaylar ya da önermelerin depolandığı hafıza türüdür. Bilinçli olarak hatırlanabilen ve konuşarak ifade edilebilen tüm anı ve bilgiler burada bulunmaktadır. Prosedürel hafıza, bireylerin günlük hayatında elde ettikleri bilgi, beceri, alışkanlık ve ustalıklarından oluşmaktadır. Yargısal (rasyonel) hafıza ise bireylerin doğru aksiyonu sergileyebilmesi için enformasyonu, olayları ve bilgiyi yorumlama eğilimini ifade etmektedir.

İnsanlara yeni problemleri analiz edebilmeye, mevcut bilgilere yeni yorumlar geliştirebilmeye ve bu bilgileri çeşitli uygulamalarda kullanabilmeye imkân sağlayan *deklaratif (bildirimsel) hafıza* ile bireylerin eylemlerini etkileyen, onlara rehberlik eden ve örgütlerdeki görevin uygulanmasını hızlandırmak amaçlı otomatik davranışları / becerileri kolaylaştıran *prosedürel (motor / depolama) hafızan*ın önemi göz önüne alındığında araştırmacıların neden bu hafıza içeriklerinin kurum içerisindeki yenilikçilik faaliyetleri için hayati derecede ehemmiyet taşıdığı hususuna dikkat çekmeleri oldukça açıktır. Ancak, kurumsal hafıza içeriğinin bilişsel özelliğine ek olarak kurumsal hafıza fenomeniyle ilgili büyük resmi görebilmek için kurumsal hafızanın duygusal yönünü incelemek oldukça önemlidir (Squire, 1992).

2.3.3. Örgütsel Hafızanın Karşılaştığı Engeller

Örgütsel hafıza kaybı, örgütsel öğrenme kapasitesini geliştirme kabiliyetinin aksaması, sınırlanması ya da sahip olunan bilgiyi kullanmadaki başarısızlık şeklinde ifade edilmektedir (Othman and Hashim, 2004). Örgütlerin çeşitli birimlere yerleşik çoklu beyinlere haiz olduğu hesaba katıldığında örgütsel hafıza kaybına binaen örgütlerde gereken uyum sağlanamadığı, değer yaratılmasında fırsatların kaçırıldığı, bu durumun da göstergeleri; kabiliyetlerin kaybolması ve etkinliğin azalmasıyla hataların tekerrür etmesi biçiminde kendisini göstermektedir (Stoyko and Fang, 2007).

Bilgi, bireylerin zihinlerinde ya da örgütsel kültür kalıpları, değerler, inançlar, yazılmış kurallar, belge ve kayıtlarda depolanmaktadır (Weick, 1979). Yani olanaklar dâhilinde diğer üyelerin erişim sağlayabileceği, yazıya dökülmüş ve kodlanmış bir biçimdedir. Kodlanmayan ya da erişim sağlanamayan bilgiler ise bireylerin zihinlerinde yerleşik konumdadır ve dolayısıyla en çok ihtiyaç duyulduğunda bu bilgiye sahip olan çalışanın işten ayrılmasıyla bilgi ulaşılamaz hale gelmektedir. Örgütsel hafıza kaybının geçmiş deneyimlerden yararlanamamayı ifade eden *zamana dayalı* ve edinilen deneyimlerin örgüt içerisinde bir noktadan diğerine taşınamamasını ifade eden *mekâna dayalı* hafıza kaybı olmak üzere iki temel çeşidi bulunmaktadır (Kruse, 2003).

Literatürde hafıza kaybına olanak sağlayan hususlar; (1) benchmarking, dış kaynak kullanımı ve bilgi sistemlerinde yaşanan çökmeler vb. değişim fikirleri ile

yeni örgüt yapısı oluşturma amacıyla gerçekleştirilen değişiklikler sonucu örgütteki kilit isimlerin ve kayıtların kaybedilmesi şeklindeki *örgütsel nedenler* ile (2) işten çıkarılma, transfer, emeklilik, çalışanın ölümü gibi *bireysel nedenler* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Pollitt, 2000).

Etkili bir örgüt hafızası oluşturabilmek, yeni araçların ve yeni deneyimlerin yaratılmasının yanı sıra teknoloji ve kültürde de değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Etkili ve kullanışlı bir örgütsel hafıza oluşturmanın önünde dört temel engel bulunmaktadır (Conklin, 2001):

(1) Örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürme: İletişimsizlik probleminin çözülmesi, örgüt içerisinde ortak bir anlayışın ve paylaşılan değerler bütününün yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Bunun için fikirleri, gerçekleri, anlamları, soruları, kararları, tahminleri, önerileri ve görüş açılarını içeren formaliteye uygun olmayan bilginin açık hale getirilmesi gerekmektedir.

(2) Anlam içermeyen belgeler: Bağlam ve genel durum değiştiğinde belgelere anlam katan içerik değişmediği için bu belgelerin ileride tekrar kullanılmaları mümkün olmamaktadır. Örgütün gelişimini, ortak değer ve hedefleri içeren bu belgelerin güncellenmesi gerekmektedir.

(3) Ayırt edicilik ve büyüklük: Örgütsel hafızanın büyüklüğü örgütsel bilginin erişilebilir olmasını ve özel bir problemle ilişkili doğru bilginin aranıp bulunmasını güçleştirmektedir.

(4) Yasal durum ve örgütsel hafıza kayıpları: Birtakım hukuki çekincelerden dolayı örgütler her türlü bilgiyi daha sonra kanıt olarak kullanabilmek amacıyla kaydetme yoluna gidebilmekte; bu durum örgütlerde sadece açık ve herhangi bir zarar getirmeyecek bilginin kullanılabileceği izlenimini oluşturmaktadır.

2.4. Duygusal Hafıza Kavramı

Fransız psikolog Théodule-Armand Ribot'un (1839-1916) ilk olarak 1896 yılında "*Duyguların Psikolojisi*" adlı çalışmasında kullandığı, 1910 yılında "*Duygusal Psikolojinin Sorunları*" adlı çalışmasında ise geliştirdiği *Duygusal Hafıza* (Affective Memory) kavramı genel anlamda yaşanmış birtakım olayların, duygusal bağlarla hafızada depolanmasını ifade etmektedir (Hamann, 2001).

Ribot (1910)'a göre duygularımız, görme ya da duyma algılarımız gibi arkalarında anılar bırakmaktadır. Geçmişte yaşanan tüm olaylara ait anılar bir şekilde bireyin zihninde kayıtlıdır. Bu anılar istemli ya da istemsiz olarak hatırlanmakta, bu esnada duygular anılarla birlikte aktif hale gelmektedir. Ribot, sinir sisteminde geçmişe dair deneyimlerin kaydedildiği bir duygusal hafıza bulunduğunu ve bu hafızanın uyarılması yoluyla geçmişte yaşanılan duyguların yeniden aktifleşeceğini ifade etmektedir. Kişi geçmişte yaşadığı bir duyguyu hatırladığında geçmiş, şimdiki zaman haline gelmekte; kişi şimdiki zamanda geçmişi yaşamakta, böylece geçmişte yaşanmış hatırlanan duygu, şimdiki zamanda yaşanan gerçek bir duygu haline gelmektedir. Benzer başka bir görüşe göre; Ivan Sechenov (1829-1905) hafızanın, yaşanmış deneyimlerin izlerini sinir sisteminde muhafaza ederek bilinç düzeyinde duyguları yeniden meydana getirdiğini belirtmektedir. Geçmişteki bir olayın hatırlanması, olayın kişinin üzerinde yarattığı etkiyi yeniden yaratmakta ve kişinin gerçek olaydan etkilendiği gibi yeniden etkilenmesini ve tepki olarak ürettiği duyguların aynısını üretmesini sağlamaktadır. Örneğin kişinin, geçmişte tüylerini diken diken etmiş olan bir deneyimi hatırladığı an gerçek deneyimin kendisinde yapmış olduğu etkinin aynısını hissedeceğini belirtmektedir (Whyman, 2008).

Rus tiyatro yönetmeni Konstantin Stanislavski (1863-1938) oyunculuk sisteminde oyuncunun duygularını geçmişte yaşadığı deneyimleri hatırlayarak uyarmasına dayalı bir teknik olarak Duygu Belleği (Emotion Memory) kavramını geliştirmiştir. Stanislavski, oyuncunun; bir ezgiyi, bir sesi, bir yüzü, hüzünlü ya da sevinçli bir anıyı hatırlayarak rolündeki hareketlere ve konuşmaya karar vermesinin duygu belleği yoluyla olabileceğini ileri sürmüştür. Duygu belleği, bazı tiyatro kuramcıları tarafından "etkili bellek", "coşku belleği", "his belleği" ve "duygusal anımsama" olarak da adlandırılmıştır (Özüaydın, 2011). Duygular doğrudan uyarılamayacağı gibi doğrudan da hatırlanamamaktadır. Bu doğrultuda oyuncunun, geçmişte yaşadığı bir duyguyu değil bu duyguyu hissetmesine neden olan olayı ve bu olayı çevreleyen koşulları hatırlaması gerekmektedir. Olayı ve koşulları hatırlamak, olayın yaşandığı zaman hissedilen duygulara benzer duyguları harekete geçirmektedir. Kişi, başından geçmiş bir olayı bir başkasına anlatırken sanki olayı yaşıyormuşçasına yeniden duygulanmaktadır. Stanislavski de duygu belleği tekniğini bu temele dayandırmıştır. Stanislavski, *"... zaman, yaşanılmış coşkulara dair mükemmel bir süzgeç ve mükemmel bir sanatçıdır. Anıları arındırmakla kalmayıp*

şiirselleştirir de…" cümleleri ile duygusal hafızanın önemini özetlemiştir (Moore, 1984).

Örgütsel seviyeden bakıldığında ise duygusal hafıza, örgütsel hafıza ile ilgili bir kavram olup kendilerine has menfaat ve stratejileri veyahut norm ve değerler mekanizması olan bilişsel, hedef yönelimli, çözüm odaklı ve karar mercii aktörler konumundaki örgütler açısından da öğrenme, hatırlama ve unutma gibi unsurlar bütününü bünyesinde barındırmaktadır (Akgün et al., 2012a).

Duyguların görmezden gelindiği işletmelerde akıl-odaklı iş görmenin artık hükmünü yitirmeye başladığı günümüzde, duyguların psikolojik olduğu kadar sosyal birer olgu olarak içerisinde bulunulan sosyal platforma göre değişiklik gösterebilmeleri, onların kurum ortamında hesaba katılmalarının hem zaruri hem de örgütsel amaçları açısından yararlı olduklarını ortaya koymaktadır. Geçtiğimiz yüz yılın son çeyreğinden günümüze duyguların iş hayatındaki mevcudiyeti, ifade ediliş biçimleri ve örgütsel başarıdaki rolleri gitgide artarak tartışılmaya başlanmıştır. Dollard vd. (2003)'ne göre; müşteri memnuniyeti ve sadakatinin önemli bir rol oynadığı hizmet sektöründeki hızlı büyüme ile birlikte kişilerarası etkileşim sürecinde kurumun istediği duyguların sergilenmesi, birçok hizmet alanının vazgeçilmez ve yaygın bir bileşeni haline gelmiştir.

2.4.1. Duygusal Hafızanın Nörolojik Yapısı

Literatürde amygdalanın korku başta olmak üzere duygusal uyaranlara cevap verilmesi açısından i-) hem duygusal öğrenme hem de hafızayla ilişkili olduğu, ii-) yakın zaman içerisinde edinilmiş duygusal bilginin hafızaya kodlanması sırasında bilginin duygusal yanını güçlendirerek anının hafızada daha derin bir düzeyde işlenmesini sağladığı ve böylece iii-) anıyı unutulmaya karşı daha dayanıklı hale getirdiği desteklenmektedir (Robbins et al., 2008). Duygusal bilgiler kaydedilirken amygdala ile hippocampus aktiviteleri arasındaki ilişkinin bilginin kodlanmasında da önemli olabileceği görüşünü destekleyen çok sayıda araştırmanın bulunduğu, duygusal deneyimin geri çağırılmasında amygdala ve hippocampusun kombine bir şekilde etkin olduğu belirtilmektedir (Buchanan, 2007). Amygdalanın tehdit edici uyaranlarla veya başkalarına ait korkulu ifadelerle (yüz ifadeleri veya sözel ifadeler) aktive olduğu gözlenmiştir (Critchley et al., 2005). Amygdala hasarı olan hastaların,

korkunun yanı sıra iğrenme ve şaşkınlık duygularını tanıma veya göstermede de sıklıkla sorun yaşadıkları saptanmıştır (Kensinger, 2009).

Duygusal hafızanın belirli bir tanımı veya tek bir çeşidi bulunmamaktadır. Kodlanacak uyarıcının duygusal içerik taşıyor olması onun duygusal hafıza kapsamında ele alınması için yeterlidir. Açık ve örtük bellek performansları ile duygusal hafıza performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve duygusal durumlarla ilişkili anıların hem örtük hem de açık bellek sistemlerinde depolandığı gözlenmiştir. LeDoux (2007) bu bellek ayrımını, duygusal hafızaya kaydedilen bilginin duygusal içeriğine göre, örtük ve açık duygusal hafıza olarak yeniden isimlendirmiştir. Bu bağlamda, korku koşullaması örtük duygusal hafıza örneği olarak kabul edilmektedir. Aynı çalışmada, örtük duygusal hafızadan sorumlu anatomik yapının da amygdala olduğu öne sürülmüştür. Duygusal değeri olan bir materyalin öğrenilmesi veya bir anının kodlanması hem epizodik hem de duygusal açık belleğe örnek olmaktadır. Açık duygusal hafızadan sorumlu olduğu düşünülen anatomik yapının medial temporal lob ve hippocampus olduğu kanıtlanmıştır (Kandel et al., 2000). Dolayısıyla, duygusal içeriği olan uyarıcılara ilişkin hafıza ve öğrenme işlevleri duygusal hafıza kavramı içerisinde yer almaktadır.

Dikkat, duygusal içeriği olan uyarıcı üzerine odaklanması, duygusal yaşantı nedeniyle ortaya çıkan artan genel bir uyarılmışlık halinden kaynaklanmaktadır. Lang vd. (1997)'ne göre duygular, tüm canlılarda evrimsel olarak yaklaşma ve kaçınma yönünde iki motivasyonel sistemle birlikte entegre çalışmaktadır. Dolayısıyla, yaşamsal tehlike oluşturan bir uyarıcı, anında dikkati çekmekte ve bu durum uygun davranışsal tepkinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

2.4.2. Duygusal Hafıza Üzerindeki Etkenler

Duygusal hafıza ile ilgili ilk çalışmalarda, öncelikle duygular üzerine odaklanılmış, sonrasında duyguların hafıza ile ilişkisi önem kazanmıştır. Günümüzde duygusal olayların insan beyninde nasıl temsil edildiği ve hatırlandığı disiplinler arası nitelikteki çalışmalarla da araştırılmaktadır. Duygusal hafıza, belirli bir uyaranla ilişkili olumlu ve olumsuz duyguların kodlandığı ve depolandığı hafıza türü (Cahill and McGaugh, 1995) olarak tanımlanmakta ve birtakım unsurların duygusal hafıza performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir:

Yapılan araştırmalarla *olumlu veya olumsuz duygusal deneyimler*in, beyinde güçlü izler bıraktığı belirlenmiştir. Literatürde duygusal yüklü anıların nötr olanlardan; olumlu anıların ise olumsuz olanlardan daha iyi hatırlandığını gösteren birtakım araştırmalar (Bradley et al., 2001) bulunmaktadır. Örneğin, katılımcılara bir dizi olumlu, olumsuz ve nötr görsel (resim vb.) ya da sözel uyaran (kelime, cümle, sunum vb.) gösterildiğinde olumlu ve olumsuz uyaranların (örn. üzülmek, sevinmek, heyecanlanmak vb.) nötr olanlardan daha fazla hatırlandığı gözlemlenmiştir (Cahill and McGaugh, 1995). Benzer şekilde, katılımcıların nötr maddelerle kıyaslandığında olumsuz maddelerin görsel detaylarını daha iyi hatırladıklarını ifade eden ve olumsuz anıların olumlu anılara göre daha iyi hatırlandığını gösteren çalışmalar (Ochsner, 2000; Kensinger, 2009) da mevcuttur. Sonuç olarak duygu, dikkat odağının daralmasına neden olmakta dolayısıyla duygusal uyaranla yakın ilişkili detaylar daha iyi hatırlanırken, odak dışında (arka planda) kalan detaylar daha kolay unutulmaktadır. Duygusal uyarıcıların, duygusal olmayanlara (nötr) göre daha iyi hatırlanmasıyla ilgili iki eğilimden söz edilmektedir: Bunlardan ilki insanların duygusal uyarıcıları daha hızlı fark etmeleri ve işlemden geçirmeleri; ikincisi ise duygusal maddelerin nötr uyarıcılara göre birbirleriyle daha fazla ilişkili olmalarıdır (Buchanan, 2007).

Yaş, duygusal hafıza performansında etkisi araştırılan başka bir değişkendir. Bazı araştırmalar (örn. Kensinger, 2009), verilen uyaranların hem yaşlı hem de genç yetişkin gruplar açısından benzer tip duygular ortaya çıkarma eğiliminde olduğunu belirtirken; bazı araştırmalar (örn. Grühn and Scheibe, 2008) duygusal hafıza performansında yaşa bağlı bir değişimin var olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın Leigland vd. (2004), genç ve yaşlı katılımcıların duygusal hafıza performanslarını kelimeler ve yüzler kullanarak test ettikleri çalışmalarında yaşın duygusal uyaranın değerlendirilmesi üzerinde etkili olmadığı, genç ve yaşlı katılımcıların olumlu ve olumsuz kelime ve yüzleri hatırlama performanslarının oldukça benzer olduğunu vurgulamışlardır. Literatürde yaşın, önceki olayları canlı (net) olarak hatırlama yeteneğinde önemli oranda bozulmalara neden olduğu (Rugg and Morcom, 2005) ve duygusal olayların detaylı hatırlanma yeteneğini olumsuz etkilediğini gösteren çalışmalar da (Cohen et al., 1994) mevcuttur. Ancak Kensinger (2009) duygusal olaylara ait canlı anıların akılda tutulmasında yaşın etkili olmadığını ileri sürmektedir.

Duygusal hafıza performansında cinsiyet farklılıkları olup olmadığıyla ilgili literatürde bu alandaki bulguların net olmadığı görülmektedir. Yapılan birçok araştırma; kodlama, tekrarlama veya önceki duygusal deneyimi geri çağırma durumlarında, cinsiyet farkının olduğunu, kadınların erkeklere göre duygusal deneyimleri daha fazla hatırladıklarını göstermiştir. Kensinger (2009)'e göre; kadınlar duygusal olayları erkeklere göre daha canlı ve detaylı olarak hatırlama eğilimindedirler. Bradley vd. (2001), kadınların erkeklere göre daha iyi bir epizodik duygusal hafıza performansı sergilediklerini ve duygusal uyaranlara ilişkin daha güçlü fizyolojik tepkiler gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu bulguların tersini savunan Wager vd. (2003), 65 nöro-görüntüleme araştırmasının yer aldığı bir meta-analiz çalışmasında, beklenmedik biçimde, erkeklerin duygusal uyaranlara ilişkili beyin bölgelerinin kadınlardan daha fazla aktivasyon gösterdiğini bulmuşlardır.

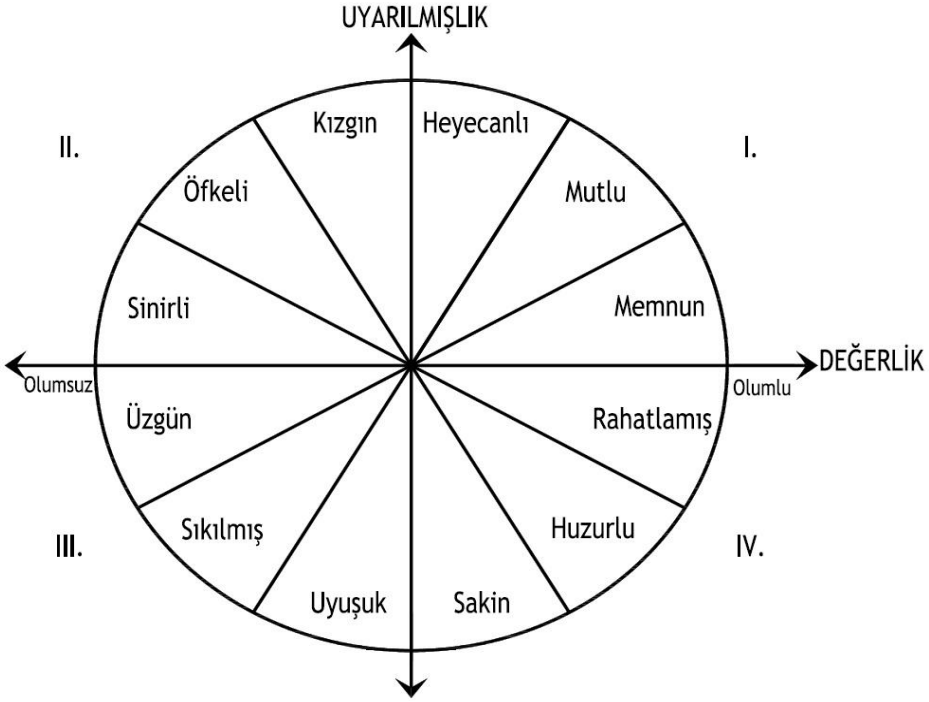
Doğuştan gelen duygudurum özelliklerinde kişilik, genetik yapısında gözlenen farklılıklar ve bastırma da duygusal hafızayı etkileyen diğer faktörlerdir. Konuyla ilgili bir çalışmada Schaefer vd. (2002) katılımcılardan olumsuz resimlere karşı gösterdikleri tepkilere karşı oluşan duygusal deneyimlerini düzenlemelerini istemişlerdir. Bu düzenleme esnasında katılımcılarda amygdala aktivasyonu olduğunu gözlemlemişler ve güçlü bir şekilde olumsuz özellikli duygulanım sergilediklerini saptamışlardır. Kişilik özelliklerinin duygular üzerine etkisine ilişkin bir çalışmada, Tok vd. (2010) atlet katılımcılardan uluslararası duygusal resim sisteminden seçilen resimleri, değerlilik (valence) ve uyarılma (arousal) açısından değerlendirmelerini istemişlerdir. Bu resimlere ait olanların kişilik özellikleriyle ilişkili olduğu, seçilen resimlere gösterilen tepkilerin kişilik özelliklerine göre değiştiğini bulmuşlardır.

Bahsedilen etkenler dışında, yaşam tarzındaki değişimlerin, duyusal sorunların ve olayların üzerinden uzun zaman geçmesi, hatırlayacak kişinin ruh hali ve çocuklukta yaşanılan travmatik duyguların da hafıza işlevleri üzerinde etkili olduğu ve bunların hepsinin birlikte bireylerin duygusal bilgiyi algılamasında ve hatırlamasında etkili olabileceği tarzı unsurlar vurgulanmaktadır (Leigland et al., 2004).

2.4.3. Duygusal Hafızanın Boyutları

Duyguların ifade ediliş şekillerini belirleyebilmek için literatürde kesikli ve sürekli olmak üzere mevcut birtakım modeller bulunmaktadır. Kesikli duygu modeli, farklı kelimelerle farklı duygu evrelerinin dışavurumuna dayanmaktadır. Örneğin Ekman vd. (1983) tarafından altı temel duygu önerilmiş daha sonraları Ekman (1999) tarafından birincil, ikincil ve üçüncül düzey duygular şeklinde yeniden tasnif edilmiştir. Plutchik (1984) de bir kesikli model önermiştir. Ancak modeliyle ilgili en temel sorun; değişik ülke, bölge ve kültürlerde duyguların farklı olarak algılanmaları ve ifade edilmeleri dolayısıyla durumun bu tarz sınıflandırmaları tartışmaya açık kılması olmuştur.

Uyarılmışlık ve değerlik hislerini içeren sürekli duygu modeli ise ilk olarak Russell (1991) tarafından ileri sürülmüştür. Bu modelde duygular iki farklı eksene ayrılmaktadır. Thayer (1989) de on iki farklı duyguyu belirttiği, sürekli duygu modeli olarak isimlendirdiği benzer bir model önermiştir. Bu model Şekil 2.5'te görülmektedir.



Şekil 2.5. Thayer Duygu Modeli

Kaynak: Thayer R.E, (1989), "The Biopsychology of Mood and Arousal", 6th Ed., New York: Oxford University Press.

Şekil 2.5'te görüleceği üzere duygular dört farklı gruba ayrılmakta; her grupta üç farklı duygu yer almaktadır. Pozitif değerlik ve uyarılmışlığın bulunduğu 1 nolu alan, heyecanlı, mutlu ve memnun olmak üzere üç duygudan oluşmaktadır. Negatif değerlik ve pozitif uyarılmışlığın bulunduğu 2 nolu alan, sinirli, öfkeli ve kızgın olmak üzere üç duygudan oluşmaktadır. Negatif değerlik ve uyarılmışlığın bulunduğu 3 nolu alan, uyuşuk, sıkılmış ve üzgün olmak üzere üç duygudan oluşmaktadır. Pozitif değerlik ve negatif uyarılmışlığın bulunduğu 4 nolu alan ise sakin, huzurlu ve rahatlamış olmak üzere üç duygudan oluşmaktadır. Duygular ile anılar arasında bulunan ilişkiyi iki boyut üzerinden ele alan bu modelde ilk boyut, anının sahip olduğu duygusal değerlik (affective tension / valence), yani anının ne denli olumlu ya da olumsuz bir içeriği olduğu, ikinci boyut ise duygusal uyarılma (affective energy / arousal), anının ne denli yoğun olduğudur.

Duygunun değerliği / tonu, pozitif, nötr ve negatif (veyahut hoş, nötr ve nahoş) olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Duygunun değerliği (kalitesi) terimi aynı zamanda belirgin duyguları kategorize etmede kullanılmaktadır. Örneğin korku ve öfke gibi duyguların negatif değerliği söz konusu iken; mutluluk ve memnuniyet hallerinin pozitif değerliği söz konusudur. Literatürdeki genel kanı; duygusal değeri olan uyarıcıların, nötr uyarıcılara göre daha iyi işlenmekte ve hatırlanmakta olduğu yönündedir. Ayrıca travmatik yaşanımlar gibi yoğun duygu ortaya çıkaran olumsuz olayların, daha az doğrulukla hatırlanmakta olduğu; bunun sebebinin ise anının kodlanma sırasında bozulması ve bunun hatırlamayı etkilemesi gösterilmektedir (Bohanek et al., 2005).

Duygusal uyarılmışlık ise sakin, nötr ve heyecanlı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Beyin hareketini görüntüleme çalışmalarından, amygdalayı esas harekete geçirenin uyarımın şiddeti (örn. Düşük – nötr – yüksek) olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hem negatif hem pozitif uyaranlar için ayrıcalıklı pekiştirmeyi harekete geçiren ve daha iyi hatırlamaya yol açan esas olarak duygunun uyarıcılığı yani heyecan düzeyidir (Brainerd et al., 2008).

2.5. Kurumsal Duygusal Hafıza Kavramı

Kurumsal hafıza, kurumun geçmişe dair depoladığı ve gerektiği zaman bugünkü kararlarıyla ilişkilendirdiği her türlü bilgi, yöntem ve yetenekler bütününü ifade etmekte (Stein and Zwass, 1995); örgüt üyelerinin bireysel hafızalarını, örgüt kültürünü, standart faaliyetlerini, beklenen rol davranışlarını ve çevresel faktörlerden kaynaklanan içsel hafızayı bünyesinde barındırmaktadır (Moorman and Miner, 1997). Hafızayı örgütsel bir olgu olarak kabul etmek büyük bir belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Akgün vd. (2005)'ne göre; örgütsel perspektiften bakıldığında örgüt üyelerinin faaliyetleri, örgütün dış çevreyle iletişimini sağlamakta; bu iletişim üyelerce paylaşılan ve yorumlanan ortak inanç, değer, norm ve davranışlar formunda örgütsel hafızanın yaratılmasıyla sonuçlanmaktadır.

Bu bağlamda en genel tabiriyle firma üyelerinin kendilerinin ve kurum içerisindeki diğer çalışanlarının duygularını anlama, gözlemleme ve bu duyguları yönetimdeki işleyişe yansıtma özelliği olan duygusal yeteneğin (Huy, 1999) canlı tutulması olarak ifade edilen *örgüt düzeyindeki duygusal hafıza kavramı* (Akgün et al., 2012a), yönetim ve örgüt literatüründe sürekli gelişen gerek akademisyenler ve gerekse uygulamacılar tarafından ilgi gösterilmekte olan bir alan konumundadır.

Sosyal yaşamda yaygınlaşan örgütlerin, değişimi takip etmeleri ve sürekli değişimin örgütlerde esas gaye haline dönüşmesi, örgütlerdeki bireyleri iş kaybetme konusunda endişelendirmekte ve artan kısa süreli ilişkilerin yaygınlaşması da bireylerde duygusal açıdan tatminsizliği artırmaktadır. Çağımızda örgütlerde görev alan bireylerin belli başlı sorunları arasında aidiyetsizlik, duygusal tatminsizlik ve duygusal dilin yeterli derecede idrak edilememesi bulunmaktadır (Aydın, 2009).

İşletmelerin yerel ve küresel pazarlardaki değişime rağmen ayakta kalabilmek, mevcut ve muhtemel rakiplerle mücadelede başrolü oynayan unsurlar olmaları sebebiyle bu değişim ve gelişmelere karşı duyarsız bir tavır sergilemeleri mümkün görünmemektedir. İşletmeler, tüm faaliyetlerinin devamlılığını sağlayabilmek ve bilgiyi depolayıp geçmişten geleceğe aktarabilmek için kurumsal hafızaya ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal hafıza edinilmiş ortak bilginin korunmasına, ihtiyaç halinde hatırlanmasına, kullanılmasına ve paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Örgütsel düzeyde bir performans belirleyicisi olan duygusal hafıza genel anlamda örgütlerde

bilinçsizce gelişen, eylemler sonucu oluşan ve hayal gücüne dayalı olan geçmiş duygusal deneyimlerin ya da vakaların depolanması şeklinde tanımlanmaktadır (Akgün et al., 2012b).

Yöneticilerin ve çalışanların; değişen şartlara ve örgüt yapılarına hızla uyum sağlayabilmeleri, içerisinde bulundukları ortamdan memnuniyet duyabilmeleri, işlerine karşı duygusal aidiyet hissedebilmeleri ve iş ortamında duygusal tatmin yaşayabilmeleri için duyguları iyi tanımaları, duyguların davranışlara nasıl tesir ettiğini ve duyguların nasıl yönlendirileceği gibi konularda daha yetkin olmaları gerekmektedir. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi artmakta ve günümüzde gitgide karmaşık bir hâl alan, rutinleşen, biçimsel ilişkiler çerçevesinde kısıtlı hale gelen ve bireyler açısından duygusal tatminsizlik içeren örgüt içi ilişkilerde pozitif duygusal sermaye (doyum, aidiyet, hoşgörü, iyimserlik vb.) bireyler ve örgütler açısından önemli bir sosyal sermayeyi ve sinerji kaynağını meydana getirmektedir (Töremen ve Çankaya, 2008).

2.5.1. Kurumsal Duygusal Hafızanın Gelişimi

Walsh ve Ungson'un 1991 yılındaki "Örgütsel Hafıza" isimli çalışmalarından bu yana kavram, teknoloji ve yenilik yönetimi alanında büyük bir ilgi uyandırmıştır (Moorman and Miner, 1997). Araştırmacılar (Walsh and Ungson, 1991; Girod, 1995; Moorman and Miner, 1997) örgütsel hafıza ile ilgili çok yönlü ve karmaşık bir yapı şeklinde çeşitli tanımlamalarda bulunmuşlardır. Ancak çeşitli tanımlama ve perspektiflerden yola çıkıldığında örgütsel hafızanın örgüte ilişkin tüm bilgiyi, becerileri, kuralları, prosedürleri, paylaşılan varsayımları ve inançları içerdiğini söylemek oldukça olası gözükmektedir.

Aslında literatürde örgütsel hafızanın deklaratif ve prosedürel hafıza olmak üzere ikiye ayrıldığı yönündeki görüş ağır basmaktadır. Hafızanın bu iki boyutunun önemi reddedilmese de bugüne değin yapılan çalışmaların çoğu örgütsel hafızanın duygusal yönünü göz ardı etmiştir. Genel anlamda örgütsel hafıza, kurum içerisinde cereyan eden bölümlerden oluşmuş, olaylara dayanan, bilinç dışı ve imgelemeye dayalı geçmiş tüm duygusal deneyim ya da eylemlerin depolanmasıdır. Kavramsal gelişim konularına ilişkin, kurumsal duygusal hafıza yapısının nasıl işlevsel hale

getirileceği, örgütsel geçerliliğinin ve işletme yenilikçiliği üzerindeki etkilerinin nasıl değerlendirileceği konularında literatürde büyük bir boşluk bulunmaktadır.

Moorman ve Miner (1997)'in çerçeve çalışması temel alındığında, kurumsal duygusal hafıza; (1) duygusal deneyim seviyesi, düzeyi ya da miktarı (diğer bir deyişle kurumun kendi operasyonları ve yaşamı ile ilgili depolanan geçmiş duygusal deneyimin miktarı), (2) duygusal deneyimin depolanması (diğer bir deyişle, geçmiş duygusal deneyimlerin bulunduğu depolama kutuları) ve (3) duygusal deneyim dağılımı veya yayılımı (diğer bir deyişle, kurumsal duygusal deneyim ya da olaylara ilişkin anlayışın örgüt bireylerince paylaşılma derecesi) olmak üzere çok boyutlu bir yapı olarak açıklanmaktadır (Akgün et al., 2012b).

Bu yapılar literatürde tam anlamıyla tanıtılmamış olup daha detaylı ampirik araştırmaları gerekli kılmaktadır. Dahası yönetsel bakış açısı göz önüne alındığında örgütün kendi operasyonları üzerindeki duygusal hafızasının oynadığı rol, çağdaş yönetim literatüründe bahsi geçen duyguların önemine ilişkin bir konudur (Fineman, 1996). Çünkü genel anlamda çalışma ortamı ile ilgili endişeler, stres ve ekonomik kriz vb. duygular ve kurumun duygusal deneyimleri; (1) oluşturulan, yorumlanan ve değiştirilen örgütsel faaliyetler ve davranışlar içerisinden kaynak sağlamakta ve (2) örgüt içerisindeki görüş, inanç ve bilgiyi etkilemektedir (Lazaric and Denis, 2005).

Duygusal hafıza, örgütsel hafızanın boyutları üzerindeki anlayışımızı sonrasında ise işletme yenilikçiliği gibi örgütsel faaliyetleri genişleterek ve bu konudaki parçaları bir araya getirerek bir bütünü oluşturmaktadır. Bütün bunlara rağmen kurumsal duygusal yapıların kurum yenilikçiliği ile sonuçlanan rolleri düşünüldüğünde nispeten keşfedilmemiş olduğu, teknoloji ve yenilik yönetimi literatüründe bunların ilişkileriyle ilgili hiçbir sistematik çerçevenin geliştirilmediği görülmektedir.

2.5.2. Kurumsal Duygusal Hafızanın Kapsamı

Bugüne değin kurumsal hafızanın içerikleri bellek tabanını şekillendiren, örgütlerde hafızanın nasıl açığa çıktığını belirten kavramsal unsurlar olarak tanımlanmaktadır (van Stijn and Wensley, 2001). Moorman ve Miner (1997) kurumsal hafızayı kendinden önceki çalışmalarla da (örn. Walsh and Ungson, 1991)

paralel olarak kolektif şekilde bilginin depolanması şeklinde tarif etmişlerdir. Ancak literatürde kurumsal hafızanın tanımı ve işletme dâhilinde hangi seviyede bulunacağı konusunda henüz bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Literatürde örgütsel hafızanın, örgütlerdeki düşünebilme yetisine sahip zihinsel varlıklar veya yalnızca bir metafor olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır (Stein, 1995).

Deklaratif hafıza, gerçeklerin ve olayların bilgisini içermekte; müşteriler ve onların tercihleri hakkında bilgi birikimi (Lynn and Akgün, 2000), çizim ve paketleme gibi ürün özellikleri (Moorman and Miner, 1998), firmanın iş hedefleri, pazar koşulları ve pazarlama stratejileri ile rekabetçi konumları şeklinde devam etmektedir (Tippins and Sohi, 2003).

Prosedürel hafıza ise insanların günlük iş hayatlarındaki başvurdukları teknik bilgiyi (know-how) kapsamaktadır. Prosedürel hafıza, beceri ve eylem bilgisi (Moorman and Miner, 1998) ve örgütün öğrenme deneyiminin sonucudur. Prosedürel hafıza, rutinler (takım ortaklığı vb.), süreçler ve prosedürler hakkındaki bilgiyi içermekte; ürün geliştirme aşamalarındaki beceriler (pazar tespiti için ön geliştirme, prototip, konsept testi ve lansman) (Lynn and Akgün, 2000); ve rutin satınalma emirleri ile başa çıkabilecek prosedürler, müşteri ihtiyaçları, müşteri şikâyetleri şeklinde devam etmektedir (Tippins and Sohi, 2003). Ancak, kurumsal hafıza içeriğinin bilişsel özelliğine ek olarak örgütsel hafıza fenomeni ile ilgili büyük resmi görebilmek için örgütsel hafızanın duygusal yönünü özellikle incelemek oldukça önem arz etmektedir.

Duygusal hafıza kendi özel kaynağı gibi bir nedene bağlıdır ve bu geçmiş nöbetler / periyotlar halinde gelip giden, ara sıra meydana gelen devamlı olmayan durumlar olarak atfedilen epizodik deneyim ya da olayların hatırlanması olarak nitelendirilmektedir (MacKinnon, 1994). Örgütsel hafızanın bu epizodik çerçevesi, özel bireyler ya da koşulların gerçekleşen olayların sorumlusu olduğunu, özel duygusal anlamı olan bir uyarıcı haline gelmesinden ve duygusal bir tepki uyarmasından kaynaklı olduğunu ileri sürmektedir. Çevresel değişim, finansal bir kriz, bir grev ya da bir tasfiye olayı epizodik olaya örnek olarak gösterilmektedir. Bu nedenledir ki bu olaylar sıklıkla duygusal anlamlılık ile donatılmaktadır. Bu olay ve deneyimler çalışanların hissiyatında derin bir etkiye haiz olup sonradan hatırlanan kurum yaşamının bir parçası haline gelmektedir.

Duygusal kodlamalar görece daha derin ve ayrıntılı kodlamalardır. Duyguların ayrı bir kayıt sistemi olduğu düşünülmektedir. Örneğin, kurum içi iletişimin kopması durumunda veya hatalar tekrarlandığında veyahut da kişilerarası rekabetler örgütsel işleyişi tehdit ettiğinde bilinçsiz davranışların işleyişi, insanları duygusal tepki geliştirmeye teşvik etmekte ve sonrasında ise bu davranışlar örgüt içerisindeki duygusal hafızaya olanak sağlamaktadır. Duygusal yükü ağır olan anılar, insan hafızası ve kayıtlarda daha hızlı ön plana çıkmaktadır. Buradaki bu duygusal olay ya da deneyimler belgelere yazılı olmayıp diyalog yoluyla insanlar arasında yayılmaktadır. Akabinde bu olaylar bilinçsiz davranışları oluşturmakta ve zaman içerisinde davranışın oluşma sebebi ya da mantıklı açıklaması ortadan kaybolmakta veyahut da bilinçdışı bir hal alabilmektedir. Sonrasında hatırlanan bir duygu genel olarak bir imge şeklinde tezahür etmektedir. Böylece duygusal hafıza zihinsel görüntülerin şeklini almaktadır (Fineman, 1996).

2.5.3. Kurumsal Duygusal Hafızanın Boyutları

Kurumsal duygusal hafıza kavramını tanımladıktan sonra, örgütsel düzeyde analize imkân verecek doğru bir değerlendirme yapabilmek amacıyla duygusal hafızanın boyutları tartışılacaktır. Moorman ve Miner (1997), kurumsal hafızanın birkaç şekilde tezahür edebileceğini savunmuşlardır. Bunlar depolanan enformasyon miktarı olan ***düzey***, örgüt içerisinde paylaşılan enformasyon derecesi olan ***dağılım*** ve enformasyonun kullanım için hazır konuma gelme ölçütü olan ***erişilebilirlik***tir. Ancak ilginçtir ki, kurumsal hafıza çerçevesinde, Moorman ve Miner (1997) duygusal hususları hesaba katmayan enformasyon ve rutinler perspektifinden bu yönleri ele almışlardır.

Bu çalışmada kurumsal duygusal hafızaya ilişkin üç adet temel boyut ele alınmıştır. Bunlardan ilki duygusal deneyim seviyesi, düzeyi ya da miktarıdır. Diğer bir ifade ile kurumun kendi operasyonları ve yaşamı ile ilgili depolanan geçmiş duygusal deneyimin miktarını ifade etmektedir. İkincisi, duygusal deneyim depolanması diğer bir deyişle, geçmiş duygusal deneyimlerin kurum içerisinde bulunduğu depolama kutularıdır. Üçüncü ve son boyut ise duygusal deneyim dağılımı veya yayılımıdır. Duygusal deneyim dağılımı, kurumsal duygusal deneyime ya da olaylara ilişkin anlayışın örgüt bireylerince paylaşılma derecesini ifade etmektedir (Akgün et al., 2012b).

2.5.3.1. Duygusal Deneyim Seviyesi

Duygusal deneyim seviyesi / düzeyi, örgüt içerisinde hâlihazırda bulunan depolanmış duygusal deneyimlerin miktarını ifade etmektedir. Bu tanım Lambie ve Marcel (2002) ile Frijda (2005)'nın eserlerinden kaynaklanmaktadır. Yazarlar teorik çalışmalarında *fenomenal* ve *ikincil derece* olmak üzere iki adet bariz depolanmış duygusal deneyime dikkati çekmişlerdir.

Fenomenal duygusal deneyim, duygunun ne gibi (üzüntü, mutluluk, kaygı vb.) olduğunu açıklarken; ikincil derece duygusal deneyim, (örn. duyguların farkındalığı) insanların ilgi duydukları özel muhteviyatla ilgilenmektedir. Frijda (2005)'ya göre; depolanan fenomenal duygusal deneyim kişisel olarak hissedilen bir deneyim iken buna karşılık geçmiş duygusal deneyim bilincini veren ikinci dereceden depolanan duygusal deneyim, bir duygu öz-bildirimi türünde şeyleri göstermekte olup ve daha az zamanla sınırlıdır. Yani muhtemelen bir olayın sonuçlarını ve kişinin eylemlerini gündeme getirerek geçmiş olayları açıklayabilmektedir. Bu anlamda, depolanan duygusal deneyimin ikinci dereceden kavramsallaştırması ile tutarlı bir biçimde duygusal deneyim seviyesi, belirli bir konu alanı içindeki geçmiş kurumsal duygusal deneyim düzeyini göstermektedir. Bu konu alanları; ürün-süreç-çalışan ile ilgili meseleler, müşteriler ve rakiplerle ilgili stratejiler, karar verme ve strateji geliştirme, insanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve etkileşimler ile proje yönetimi süreçleri vb. şeklindedir (Lambie and Marcel, 2002).

2.5.3.2. Duygusal Deneyim Depolaması

Duygusal deneyim depolaması, kurum içerisinde yer alan geçmiş duygusal deneyimlerin bulunduğu depolama kutularını / birimlerini belirtmektedir. Duygu konusunda psikodinamik bakış açısıyla yazılan eserler (örn. Walsh and Ungson, 1991; Vince and Saleem, 2004), örgütsel konum içerisinde kurumun duygusal deneyimlerinin insani, sosyal (örn., ritüeller) ve insani olmayan (örn., semboller, estetik tasarımlar, broşürler, toplantı odaları, kurum koridorları, heykeller, sanatsal çizimler, yazılı eserler vb.) unsurlar içerisinde bulunduğuna dikkati çekmişlerdir.

İnsani olmayan unsurlar örgüt içerisindeki davranış talimatlarını şekillendirebilme ve güçlendirebilme konularının yanı sıra ile aynı değerler ve

beklentiler arasında iletişim kurma konusunda da örgüte yardımcı olduklarından (Zachry, 2005), sosyal anlam inşası ve duyguların depolanması aşamalarında önemli roller oynamaktadır. Örneğin, insanlar, özellikle dini, sosyal, sportif ya da politik öneme sahip olan önemli sembollere duygusal anlamlar yüklemektedirler. Bu semboller daha sonra anlamları, fikirleri, kavramları ve güçlü duyguları tetikleyebilmektedir. Örgütsel kültürün önemli parçaları olan bu tür özel ritüeller / ayin ve törenler gibi sosyal unsurlar duyguları harekete geçiren, onları yeniden bir araya getiren ve onları hatırlatan güçlü araçlardır (Strati, 1998). Resmi toplantılar, hediyeleşme, ödül törenleri, yıllık toplantılar ve seminerler gibi kurumsal ritüeller; duygu yüklü sembolleri kullanarak kurumların duygusal hafızalarını şekillendirmekte ve geliştirmektedir.

2.5.3.3. Duygusal Deneyim Yayılımı

Duygusal deneyim yayılımı, kişilerin kurumsal duygusal deneyimlere ve / veya olaylara ilişkin anlayışın ne ölçüde paylaşıldığını ifade etmektedir. Duygusal deneyim yayılımı, ortak bir anlayış ve homojen duyguları içerecek şekilde insanlar arasında paylaşılan duyguların derecesini / aşamasını göstermektedir.

Araştırmalar (Walsh and Ungson, 1991; Moorman and Miner, 1997) göstermektedir ki; kurumsal hafıza, merkezi bir şekilde depolanmamakta örgüt içerisindeki farklı saklama birimlerine dağılmakta ve böylece geçmiş duygusal deneyimler kurum içerisindeki çalışanlar arasında paylaşılmaktadır. Örgüt kültürlerinin, duygusal deneyimlerin çalışanlar arası paylaşımında güçlü araçlar olduğu varsayılmaktadır. Duygusal deneyimler, değerler ve inançlar ile örgüt üyelerinin uygun davranışları hakkında paylaşımlarının altında yatan varsayımlar üzerinde önemli roller oynamaktadır. Çünkü duygusal deneyimler; sosyal olarak inşa edilen, görüntülenen ve insanlar arasında çeşitli sosyal roller ve etkileşimler bağlamında yönetilmektedir. Duygusal deneyimler, bireylerin hem bireysel hem de kolektif anlamada yarattıkları anlayışlarının ve duygularının yanı sıra paylaştıkları dilin kullanımını da (beden dilinin yanı sıra yazılı ve sözlü formlar) içermektedir. Vince ve Saleem (2004)'e göre bu şu anlama gelmektedir; insanlar çevreleriyle duygularını oluşturmakta böylece duyguları eşliğinde konuşmalarını ifade edebilmektedirler.

2.6. Bilgi Paylaşımı Kavramı

Kazanılmış davranışlar ve bunların hatırlanması üzerine kurulu insan yaşamında, insan zihni bilgiyi edinmekte, işlemekte, şekil ve içeriğini değiştirmekte, depolamakta, gerektiğinde geri çağırmakta ve tepkiler üretmektedir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı; genel anlamda bilginin bir kişi, grup ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi faaliyetleridir (Sharratt and Usoro, 2003). Bu sürecin amacı, bilginin bir / birçok kaynaktan bir / birçok alıcıya transfer edilmesidir. Bilginin hedefe ulaşması bilgi paylaşımı açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle bilgi paylaşımı bilginin transfer edilmesinden ayrılmaktadır. Örgüt içerisinde çeşitli birimlerde, öğrenmenin içeriğine ve yayılmasına bağlı olarak ortak inancın, kolektif değerlerin ve alışkanlığa dönüşmüş davranışların bulunması şeklinde belirtilen bilgi paylaşımı, kısacası gelecekte gerçekleştirilecek eylemler için bu bilginin canlı tutulmasını ve aynı tutum, duygu, davranış ve eylemlere kaynaklık etmesini ifade etmektedir (Calantone et al., 2002). Bu perspektiften bakıldığında bilgi paylaşımında kurumun sahip olduğu duygusal hafızanın önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

Bilgi paylaşımı çeşitlerine göre incelendiğinde; i-) tablo, resim, grafik, metin, bilimsel formüller, bilgisayar programları, vb. formatta, kullanıma hazırlanmış, sistematik ve biçimsel bir formatta, doğruluğu kabul edilmiş, belgelenebilen, arşivlenebilen, her bireyin kolaylıkla ulaşabildiği ve aktarabildiği bilgileri ifade eden *açık bilgi paylaşımı* ve ii-) kolayca erişilemeyen, yetenek, teknik bilgi ve değerler bütününü içeren ancak bireysel ve sosyal etkileşim aracılığıyla paylaşılan ve dolayısıyla da karmaşık yapısıyla beraber işletme için daha değerli bilgileri tanımlayan *örtülü bilgi paylaşımı* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bruning et al., 2010).

Bilgi paylaşımında i-) yaratıcı işbirliğinin etkin olamadığı katı hiyerarşi ortamı, ii-) çalışanlar arasındaki sosyal sınıf ve mevki farklılıkları, iii-) bireyler arası kültürel ve dil farklılıkları, iv-) çalışanların iletişim kurma becerilerinin düşük olması, v-) çalışanların bilgi paylaşımına zaman bulamamaları ve bilgiyi paylaşırsam değerimi kaybederim korkuları, vi-) yönetimin ve yöneticilerin bilginin paylaşılmasına önem vermemesi, değişime karşı direnç göstermeleri vb. şeklinde karşılaşılan birçok bireysel engel bulunmaktadır (Lindsey, 2003). Günümüzde bilginin bugünü ve geleceği görebilmek için başvurulacak en önemli güç olduğu bilinmektedir. Bilginin

bu rolünün her geçen gün bireysel ve kurumsal boyutta artarak işlevsellik kazandığı görülmektedir (McAdam, 2000). Örgütün diğer varlıklarıyla karşılaştırıldığında, bilginin paylaşılması durumunda katlanarak artan eşsiz bir değer yarattığına, hataların tekrarlanması ile zaman kaybını önlediğine ve örgütte yer alan iyi uygulamaları koruyucu özelliği olduğuna dikkat çekilmektedir (Sveiby, 2007).

Literatürde, yerel yönetim bağlamında bilgi paylaşımı konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunduğu, araştırmacıların hizmet organizasyonlarındaki bilgi paylaşımı başarısını ölçmekle ilgili herhangi bir fikir birliğinde bulunamadıkları belirtilmektedir (Chetty and Mearns, 2012; Kruger and Johnson, 2013). Yerel yönetim bağlamında uygulanan öğrenme, belediyedeki birbirine yakından bağlı başarma güdüsüne haiz birimler arasındaki bilginin paylaşımını içermektedir (MILE, 2010). Böylesi bir bilgi paylaşımı, ortak bir sosyal bağlamda gerçekleşmektedir. Yerel yönetimler, bilgi ve kaynak paylaşımı süreçleri aracılığıyla koordine edilen ağlardan (network) meydana gelmektedir. Böylece, birimler arası bağlantıların oluşturduğu bu ağlar, yerel yönetimlerin farklı birimlerine (veya müdürlüklerine), gelişmiş hizmet sunumunun yanı sıra pazarda kendi rekabet kapasitelerini arttıran temel yetkinliklere imkân sağlamaktadır (Schutte and Barkhuizen, 2015).

2.7. Kurumsal Duygusal Hafıza ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

İnsanların geçmiş duygusal deneyimlerini hatırladığı ölçüde bilgi ve anlayışlarını geliştirdiği ve daha sağlıklı yorumladıkları bilinmektedir (Akgün et al., 2012b). Frijda (2005) duygusal deneyim seviyesinin depolanmış olağanüstü duygusal tecrübeyi gösterdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, depolanan duygusal deneyim seviyesi, belirli bir konu alanı içindeki geçmişte depolanmış olan kurumsal duygusal bir deneyimi açıklamasının yanı sıra toplumsal ilişkileri ve insanlar arası etkileşimleri de yansıtmaktadır.

İşyerinde duygulara ilişkin çalışmalarda, aşağıdaki duygusal unsurların bilgiye ilişkin dolayısıyla da bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerine dikkat çekilmektedir (Scherer and Tran, 2003):

(1) İlgi, umut, neşe ve beklentiyi temsil eden *yaklaşma* duyguları, Ar-Ge'yi teşvik etmekte ve sürdürülebilir hedefe yönelik faaliyetlerde kurum içi motivasyonu sağlamaktadır.

(2) Rahatlama, tatmin, ferahlık, sevinç, kıvanç ve gururu temsil eden *edinme* duyguları, başarıyı olumlu bir şekilde güçlendirmekte ancak aşırı liyakat kullanımına ve bilgi paylaşımında durağanlığa sebep olmaktadır.

(3) Kaygı, korku, sıkıntı ve karamsarlığı temsil eden *caydırma* duyguları, yakın tehlikelere ya da geçmiş deneyimlerden edinilen genellemelere dayalı olumsuz sonuçlara karşı ikaz mekanizması görevi görmekte ve Ar-Ge çabaları ile bilgi paylaşımına engel teşkil etmektedir.

(4) Üzüntü, boyun eğme, utanç ve suçluluğu temsil eden *vazgeçme* duyguları, kontrol edilemeyen bir kayıp ya da gizlenmesi gereken büyük bir kişisel eksikliğin farkındalığı sonrası içsel adaptasyonu / motivasyonu sağlamaya hizmet etmekte ve bilgi paylaşımının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine imkân tanımaktadır.

(5) Kızgınlık, öfke, nefret ve saldırganlığı temsil eden *düşmanca* duygular, başarı hedeflerinin önündeki engelleri kaldırmakta, bireysel ve kurumsal istekleri ön plana çıkarmakta, normal ilişkiler ile etkileşimlerde derin ayrılıklara düşülmesine neden olmakta ve bencilliğe yol açmaktadır.

Duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamakla beraber bilgi paylaşımının örgüt içerisinde yer alan deneyim temelli bilgiyi elde etmeyi, kullanmayı, aktarmayı ve diğer üyeler ile paylaşmayı ifade etmesi nedeniyle birbiriyle bağlantılı olduğu açıktır. Geçmiş duygusal deneyimlerin işletmelerde bulunduğu depolama bölmelerinin insanlar, ritüeller ve semboller gibi unsurlardan oluştuğu; bu unsurların örgüte dair davranış, değer ve duyguların depolanmasında önemli katkılarının olduğu; böylelikle sembol ve ritüellerin örgüt içerisindeki birlikteliği güçlendirdiği, güçlü duygular oluşturduğu ve bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu düşünülmektedir (Vince and Saleem, 2004).

Bir dizi çalışma (Sinkula et al., 1997; Calantone et al., 2002; Lin, 2007; Wang and Wang, 2012), örgütlerin yenilik performanslarını arttırmalarına ve gereksiz öğrenme çabalarını da azaltmasına olanak tanıdığı için bilgi paylaşımının gerekli ve önemli olduğunu göstermiştir. Zaten kurumsal hafızanın, işletmenin iç ve dış çevreye uyumu, rekabet avantajı yaratması, değişen koşullara uyum sağlaması gibi pek çok konuda kurumu doğrudan etkilediği yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur.

Kurumsal hafızanın önemli bir unsuru olan ve örgüt kültürüyle sıkı sıkıya bağlı olan duygusal hafıza ise, her ne kadar yönetimsel karar verme mekanizmalarında vazgeçilmez olsa da kurumsal hafızanın daha belirsiz yönünü ifade etmektedir (Akgün et al., 2012a).

Örgütsel davranış literatürünün yanı sıra, çalışanlar arasında başarılı bilgi paylaşım davranışlarına olanak sağlayan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin son dönem yaklaşımları, işletmelerin duygusal yeteneklerinin bilgi paylaşımına etkisi olduğuna işaret etmektedir (Linn and Lee, 2005; Sveiby, 2007; Hartono and Sheng, 2016). Literatürde bireylerin duygusal yeteneklerinin yenilikçilik üzerine etkilerini araştıran araştırmalar (örn. Huy, 1999; Akgün et al., 2007; Akgün et al., 2009; Akgün et al., 2012b) mevcuttur. Ancak örgüt üyelerinin duygularını anlayabilme, izleyebilme, düzenleyebilme ve kullanabilmeyi ifade eden ayrıca bu duyguların örgütün prosedür, rutin ve yapılarında kullanılmasını sağlayan *örgütün duygusal yeteneği* üzerine yapılan ampirik çalışmaların oldukça az sayıda olduğu söylenebilir.

Duygusal deneyim yayılımının ürün / hizmet yenilikçiliği limitlerini belirlediği yönünde bir kanı (Vince and Saleem, 2004) bulunmasına rağmen mevcut literatürde duygusal becerileri, bilgi paylaşımı sağlayıcıları ve süreçleri ile işletme yenilikçilik kabiliyetini birbirine entegre eden ve bütüncül bir perspektiften bu unsurların performans üzerindeki faydalarını araştıran çalışmalara rastlamak oldukça güçtür. Akgün et al. (2007), firmanın duygusal yetenek seviyesinin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak Hipotez 1, Hipotez 2 ve Hipotez 3 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

H_1: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim seviyesi boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

H_2: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim depolaması boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

H_3: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim yayılımı boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

3. YENİLİKÇİLİK

İngilizce karşılığı *innovation* olan yenilik kavramının Latincede yeni ve değişik bir şey yapmak manasına gelen *innovare* fiilinden ya da *innovatus* sözcüğünden türeyerek Batı dillerine yansımış olduğu bilinmektedir (Edison et al., 2013). Türkçede "yenilik/çilik", "yenile(n)me" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılmasına karşın, anlamını tek bir sözcükle ifade etmenin güçlüğüne dikkat çekilmektedir (Matiloğlu, 2013).

Yenilik kavramı için faklı araştırmalarda birbirine yakın tanımlamalar yapılmış olsa da yenilik türleri, yeniliğin belirleyicileri ve boyutlarıyla ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır (Edison et al., 2013). Bu çeşitli görüşlerin teknik ve yönetimsel yenilikler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı ifade edilmektedir (Özdaşlı, 2010).

3.1. Yenilik Tanımı

Yenilik, ilk kez Avusturyalı ekonomist Joseph Alois Schumpeter tarafından "*kalkınmanın itici gücü*" olarak tanımlanmıştır. "Ekonomik Gelişme Teorisi" adlı kitabında Schumpeter (1934), yeniliği müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da mevcut bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir imalat metodunun uygulamaya konması, yeni bir pazarın açılması, hammaddelerin ya da yarı mamullerin tedarikinde yeni bir kaynağın bulunması, endüstrinin yeni bir örgüte sahip olması şeklinde tanımlamaktadır (Ursprung, 1984).

Uluslararası alanda kabul gören en yaygın kaynak olarak kabul edilen OECD ile EUROSTAT birlikteliğinin ortak ürün olan Oslo Kılavuzunda (2005) yenilik "*iktisadi ya da toplumsal alanlarda katma değerli bir yeniliğin meydana getirilmesi ya da benimsenmesi, içselleştirilmesi ve kullanılması; ürün, hizmet ve pazarların yenilenmesi, çeşitlendirilmesi ve genişletilmesi; yeni üretim metotlarının geliştirilmesi ve yeni idari sistemlerinin kurulması"* olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik, en geniş anlamıyla "*bilginin (fikrin) ticari bir gelire veya toplumsal bir faydaya dönüştürülmesi*" olarak tanımlanmaktadır. Yenilik sürecini başlatması açısından ilk basamağı "yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması" oluşturur iken;

emek ve yatırım gerektiren "ortaya çıkartılan yeni ve yaratıcı fikirlerin ticarileştirilmesi" ise ikinci basamağı oluşturmaktadır (Crossan and Apaydin, 2010). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yenilik, faaliyet alanı oldukça geniş hem bir süreç olarak hem de bir sonuç olarak değerlendirilmesi gereken önemli bir kavramdır.

Yenilik türlerini kapsayan sürecin genel olarak (1) yaratıcı bireylerce üretilen ve örgütün devamlılığını sağlayacak olan fikirlerin toplanması, (2) pazarlama ve teknik açılardan ürün / hizmet kavramının detaylı olarak ele alındığı kavramlaştırma, (3) fikirlerin / kaynakların değerlendirilmesi, seçilmesi ve planlanarak optimal çözümlere ulaşılması ile (4) yeniliğin piyasaya sürülmesi şeklinde birbiri içine geçmiş dört safhadan meydana geldiği ifade edilmektedir (Basadur and Gelade, 2006). Birçok yönetim yaklaşımı ve kuramı ile ilişkili olan ve disiplinler arası bir süreç halini alan yenilik olgusunun önemine değinmek bu noktada faydalı olacaktır.

3.2. Yeniliğin Önemi

Yönetim perspektifiyle yenilik, örgüt süreçlerinin ürün ve / veya hizmetlerin geliştirilmesine yönelik yeni bir düşüncenin uygulanması sürecidir (Taşkın, 2014). Yenilik; iktisadi hayatın tüm dönemlerinde önemli bir unsur iken, günümüz rekabet ortamında işletmelerin ürünlerini, süreçlerini ve örgütsel yapılarını sürekli yenilemeleri, varlıklarını devam ettirmelerinde temel unsur konumuna yükselmiştir (Cozijnsen et al., 2000). Bu açıdan yenilik faaliyetinin işletmeler açısından gerekliliğinin başlıca nedenleri; (1) yeni pazarlara girilmesini ve mevcut piyasanın genişletilmesini sağlamak, (2) istihdam yaratmak, (3) verimliliği ve kârlılığı artırmak, (4) üretim maliyetlerini düşürmek ve (5) pazar payını, pazarın büyümesini ve rekabet gücünü artırmak şeklinde sıralanabilmektedir (Tohidi and Jabbari, 2012).

Ayrıca fırsat tanımlama, değer yaratma olanağı sağlama, rekabet üstünlüğü kazandırma ve değişim sağlamasının yanında yenilik, örgütün başarısı için çok çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalardan birkaçı da şu şekilde ifade edilmektedir (Mische, 2001):

(1) Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmakta; iç ve dış çevreyi yeniden kurgulamaktadır.

(2) Yenilik, çalışanların becerisini geliştirmekte ve tamamıyla eşsiz bir şey yapma konusunda onları heyecanlandırmaktadır.

(3) Yenilik, bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşmaktadır.

(4) Yenilik; verimliliği artırmakta, rekabet avantajı sağlamakta ve ödemeler dengesine katkı sağlamaktadır.

(5) Yenilik; sosyal sorumluluk bilincini olumlu etkilemekte, kurumsallaşmayı desteklemekte ve müşteri sadakatini sağlamaktadır.

(6) Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik amacıyla çalışana özgürlük vermenin yanında keşfetme, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişim ile ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, iş birliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoş görülü olmayı teşvik etmektedir.

Görüldüğü üzere yenilikçilik, örgütlerin; yeni kapasiteler kazanmalarında, performanslarını geliştirmelerinde, çevresel hareketliliği sağlamalarında ve durağanlıktan kurtulmalarında kısacası uzun vadeli başarılarında önemli fonksiyonlara sahip bir süreçtir. Günümüz literatüründe yenilik yönetimi anlayışına sahip, ürün, hizmet, süreç ve pazarlama yeniliklerine gereken önemi gösteren, teknolojik gelişmeleri yakından takip eden, pazardaki talep düzeyine göre faaliyetlerini yürüten, temel ve kurumsal çerçevelerini bu düşünce yapısına göre oluşturan işletmelerin hedeflerine daha hızlı ulaşacaklarına dair yaygın bir anlayış mevcuttur (Taşkın, 2014).

3.3. Yenilik Türleri

Yapılan tanımlarda genellikle bir durum ya da özellik olarak belirtilen yenilikçilik kavramı; araştırmacıların ele aldığı temel düşüncenin farklılığından kaynaklı olarak yapısına/düzeyine (artımsal, radikal, jenerik, dönüşüm vb.), türüne (ürün, hizmet, süreç, pazar, davranışsal, stratejik vb.), derecesine (örgüt, pazar, sektör, toplum ya da dünya için yeni olma vb.), kaynağına (açık, doğrusal vb.), kullanım alanına ve teknolojik yoğunluğuna gibi birçok faklı sınıfa ayrılmaktadır (Edison et al., 2013).

Bu çerçevede yenilik çok farklı türdeki yeniliklerin bileşiminden oluşabilmekte ve yapılan sınıflandırmalardan birkaçının özelliğini taşıyabilmektedir (Uzkurt, 2012). Yeniliğin tanımında olduğu gibi yenilik çeşitlerinin sınıflandırılmasında da farklılıklar göze çarpmaktadır. Oslo Kılavuzu (2005)'na göre yapılan yenilik tanımı

dikkate alındığında, yenilik için mutlaka olması gereken; ürün (mal veya hizmet), süreç, pazarlama yöntemi veya örgütsel yöntemin firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu kapsamda yeniliğe ilişkin olarak; "ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik" olmak üzere dört tip yenilik türü göze çarpmaktadır.

3.3.1. Ürün/Hizmet Yeniliği

Ürün yeniliği, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasını ve bu ürünün pazara sürülmesini ifade etmektedir. Bu yenilik türü; ürünün teknik özelliklerindeki, bileşenlerindeki, kullanılan malzemelerindeki, bütünleşik yazılımlardaki ve diğer fonksiyonel niteliklerindeki önemli seviyede iyileştirmeleri içermektedir (Oslo Manual, 2005).

Ürün yeniliği, geliştirme ve yenileme sonucu pazara yeni ürünler sunulmasını ve hâlihazır ürünler üzerinde önemli teknolojik geliştirmeler yapılmasını içermekte olup kısaca yeni ürünler şeklinde tanımlanmaktadır (İmamoğlu, 2002). Ürün yeniliklerinde temel olarak (1) yeni ürün, (2) bir ürünün teknik özelliklerinde yalnızca küçük çaplı değişiklikler yaparak o ürün için yeni bir kullanım geliştirmek (3) mevcut ürünlere yapılan önemli derecede iyileştirmeler, (4) hizmetlerdeki ürün yenilikleri ile (5) tasarım şeklindeki boyutlar ön plana çıkmaktadır (Oslo Manual, 2005).

Ürün yeniliği tanımında, "ürün" kelimesi yerine "mal ve hizmet" kelimeleri kullanılmaktadır. Dolayısıyla ürün yeniliği, mal ve hizmet yeniliği kapsamında düşünülmektedir. Ürün yeniliğinin uygulanması esnasında öngörülen bilgi, teknoloji, yönetim desteği ile zaman ve finans kaynaklarının bir araya getirilmesi yeniliğin etkili olabilmesi ve kabul görebilmesi açısından oldukça önemlidir. Hizmetlerde ürün yenilikleri; yapılacak iyileştirmeler, verimliliğin artırılması, güvenlik seviyesinin yükseltilmesi vb. sunulan hizmete ilave edilecek fonksiyonel değişiklikler ile sunulan hizmete bambaşka fonksiyonların ilave edilmesi suretiyle de elde edilebilmektedir (Başak, 2014).

3.3.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni ve farklı üretim, dağıtım ve teslimat yöntemlerinin geliştirilmesi ya da mevcut yöntemlerin iyileştirilmesidir. Teknik, teçhizat ve / veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içeren bu tarz iyileştirmeler; işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak ile birim üretim, teslimat ve zaman maliyetlerini düşürmek için yapılmış yeniliklerdir. Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve hizmetin tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri de içermektedir (Oslo Manual, 2005).

Üretim yöntemleri daha çok mal ve hizmet üretimi aşamasında firma tarafından kullanılan ve tercih edilen üretim teknikleri, teçhizat ve yazılımları içermektedir. Teslimat yöntemleri, firmanın sahip olduğu lojistik yönetimi, envanter stoklanması ve sevkiyatına yönelik kullanılan ekipman, teknik ve yazılımı içermektedir. Süreç yeniliklerinde ise; firmaların satınalma, muhasebe, hesaplama ve bakım vb. yardımcı destek faaliyetlerindeki iyileştirme, güncelleme, ilerleme, yazılım, teçhizat ve teknikler söz konusu olabilmektedir (Oslo Manual, 2005).

Süreç yeniliği, faaliyetlerde yapılan küçük değişiklikler olmayıp, firma faaliyetleri kapsamındaki bütün süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yaparak, firmanın pazardaki imajını, ürününü ve hizmetlerini yeniden yaratmasıdır (İraz, 2010).

3.3.3. Pazar Yeniliği

Pazar yeniliği, ürün tasarımı ya da ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazar / pazarlama / konumlandırma yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir (Oslo Manual, 2005). Pazarlama yeniliğinin bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yöntemini uygulamasıdır.

Tüketiciye yeni ulaşma yolları veya ulaşılacak yeni tüketiciler bulma olarak ifade edilen pazar yeniliği, ürün ve/veya hattının tasarımında (ambalajlama) önemli bir değişiklik, ürünlerin sunumunu her müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenleme (satış kanalları), mal veya hizmet fiyatının talebe göre değiştirilmesine ilişkin bir yöntemin ilk kez kullanımı, görsel ve yazılı basında ürün konumlandırmasının ilk kez kullanımı (promosyon) şeklindeki örnekleri içermektedir (Oslo Manual, 2005).

3.3.4. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik veya firma yeniliği**,** firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemi uygulamasıdır. Örgütsel yeniliklerin; faaliyet maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazandırmak ya da araç gereç (donanım) maliyetlerini düşürmek suretiyle firma performansını artıracağı öngörülmektedir (Damanpour, 1991). Firmada daha önce kullanılmamış ve yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu şeklindeki örgütsel yöntem (örn. ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerdeki) değişikliklerinin yanı sıra firmanın birleşme veya satınalma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi örgütsel yenilik kapsamında değerlendirilmektedir (Oslo Manual, 2005). Bu açıdan örgütsel yenilik; örgütün tüm birimleriyle ilgili olan farklı yenilik çeşitlerini kapsayan oldukça geniş bir alanla ilişkilidir.

Ticari uygulamalar kapsamındaki örgütsel yenilikler; firmaların kurumsal hafızalarını değerlendirebilecekleri bilgi bankalarının kurulması ve personelin ulaşımına açılması gibi daha çok firmanın günlük olarak ve rutin şekilde yaptıkları işlerin düzenlenmesine, bir sistematiğe kavuşturulmasına yönelik olabilmektedir. İşyeri organizasyonu kapsamındaki yenilikler ise; firmanın faaliyet alanı içerisindeki işlerin bölümlere, çalışanlara, departmanlara bölünmesi, birleştirilmesi, değiştirilmesi veya ortadan kaldırılması, görev dağılımının yapılması, firma içinde fikirlerin daha rahat bir şekilde ifade edilebilmesi için uygun örgüt ikliminin yaratılması gibi faaliyetlerin farklı yöntemler ve konseptler kullanarak oluşturulması ve yapılandırılmasını kapsamaktadır (Oslo Manual, 2005).

3.4. Hizmet Yenilikçiliği

Hizmet yenilikçiliği genel olarak işletmenin değişik bir hizmet geliştirmesi, bu yeni hizmeti müşterilerine sunmasıdır. Kavram, ilk kez Ian Miles (1993) tarafından ortaya atılmıştır. 20 yılı aşkın süredir geliştirilmekte olan hizmet yenilikçiliği kavramı, (1) yeni veya gelişmiş hizmet ürünlerindeki, (2) hizmet süreçlerindeki (sunum sistemlerinde) ve (3) hizmet işletmeleri ile kurumlar ve endüstrilerdeki yenilikçiliği (örgütsel inovasyon ve inovasyon süreç yönetimi) ifade etmek için kullanılmaktadır. Hizmet yenilikçiliği, genel olarak değerli müşteri deneyimleri yaratabilmek maksadıyla mevcut veya yeni hizmet kombinasyonlarının tasarlanmasını, geliştirilmesini, üretilmesini ve pazarlanmasını içeren çoklu ve disiplinler arası bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Flikkema et al., 2010). Hizmet yenilikçiliği; (1) müşteri ara yüzünde, (2) yeni dağıtım sistem / kanal ve yöntemlerinde, (3) teknolojinin yeni uygulamalarında ve (4) hizmet konsepti şeklinde gerçekleşebilmektedir (Den Hertog, 2000).

Gerek yöneticiler gerekse de akademisyenler açısından *yenilikçi değer yaratma* ve *performansı ölçme* meseleleri oldukça önemli konuların başında gelmektedir. Her ne kadar literatürde bu meselelere ilişkin belli başlı yaklaşımlar bulunsa da bu çalışmalar oldukça yetersizdir. Milbergs ve Vonortas (2004) yenilikçiliğin karmaşık, çok-boyutlu ve hakkında bir kestirim yapılamayan yapısının tek bir kriter kullanılarak değerlendirilemeyeceğini belirterek konuyla ilgili tartışmalara bambaşka bir yaklaşım getirmişler; performansı ölçümünde kullandıkları göstergeleri dört nesilde derleyerek değerlendirmişlerdir. Bu derleme Tablo 3.1'de sunulmaktadır.

Tablo 3.1: Yenilikçilik Performans Ölçümünde Nesillere Göre Gelişim

1.Nesil Girdi Göstergeleri (1950'ler-60'lar)	2.Nesil Çıktı Göstergeleri (1970'ler-80'ler)	3.Nesil Yenilikçilik Göstergeleri (1990'lar)	4.Nesil Süreç Göstergeleri (2000 + yeni odaklar)
① Ar-Ge çalışmaları ② Bilim ve teknoloji çalışanları ③ Teknolojik yoğunluk	① Patentler ② Yayınlar ③ Ürünler ④ Kalitede değişim	① İnovasyon araştırmaları ② İndeksleme ③ İnovasyonun örnek edinme becerisi	① Bilgi varlıklar ② Soyut varlıklar ③ Ağlar ④ Talep ⑤ Yönetim teknikleri ⑥ Kümeler ⑦ Risk / Getiri ⑧ Sistem dinamikleri

Kaynak: Milbergs E., Vonortas N., (2004), "Innovation Metrics: Measurement to Insight", 21st Century Innovation Working Group, 22, 1-7.

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere nesillerin ilkinde yenilikçilik değerlendirmeleri Ar-Ge yatırımları ve teknoloji gibi girdilere odaklanılmıştır. İkinci nesilde bilim ve teknoloji faaliyetlerinin orta derecede çıktıları ile girdi göstergeleri bütünleştirilmiştir. Üçüncü nesilde araştırmalar ve anket verileri bazında daha zengin bir yenilikçilik göstergesine ve indekslemeye odaklanılmıştır. Dördüncü nesil ise bilgi temelli ve network tabanlı ekonomik süreç göstergelerine işaret etmektedir.

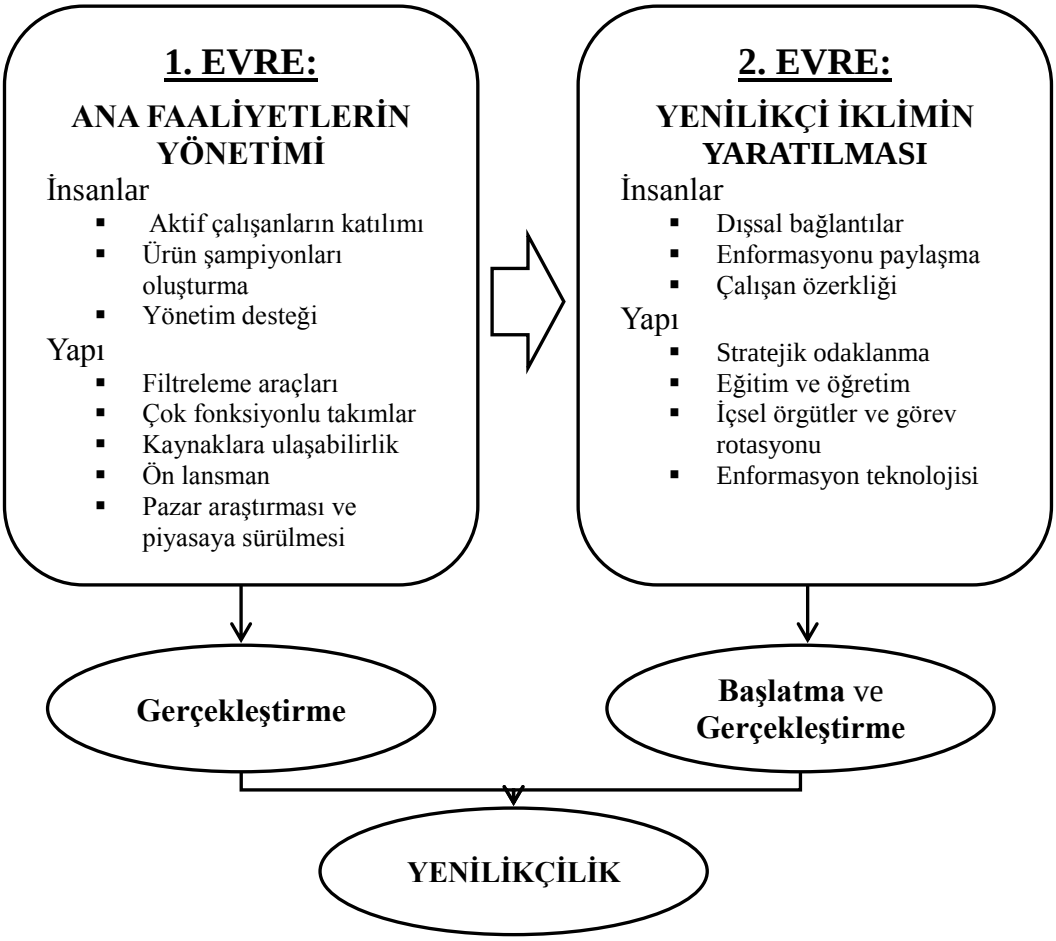
Hizmet işletmelerinde performansa ilişkin objektif ölçümlerde edinilen patent sayısı, yayınlanmış raporlar ve yeni projeler; öznel ölçümlerde ise kalite ve işlev açısından rakiplerine göre yeni hizmet ve süreçlerin karşılaştırılması söz konusudur. Yenilik performansı; imaj, pazar payı ve itibar gibi finansal olmayan yapılar temel alınarak ölçüldüğünden bu yapılar arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmakta, finansal ve finansal olmayan ölçütler verimlilikle birlikte kullanılmaktadır (Avlonitis et al., 2001). Çalışanların yenilikçi davranışı göstermeleri, işyerlerinin yarar sağlayacağı yeni düşünceler üretmelerini içermektedir. Bu yenilikçi davranışlar; yeni iş metotlarının, yeni prosedürlerin ya da yeni yaklaşımların uygulanması biçiminde görülebilmektedir (Cohn et al., 2008). Çalışanların iş yerindeki rollerini nasıl algıladıklarının ve ne gibi bir fayda beklediklerinin yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gerekmektedir (Slatten, 2011), Çünkü bu algının, çalışanların müşterilerine hizmet sunumunda geliştirdikleri yenilikçi davranışlarının üzerinde direkt bir etkisi bulunmaktadır. Shih ve Susanto (2011) yenilikçi davranışı sergileyen çalışanlara ait karakteristikleri belirlerken "*Yenilikçi davranışı sergileyen çalışanlar işyerlerinde daha iyi performans gösterirler, iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar, bu çalışanların stresleri düşük, kişisel gelişimleri yüksektir*" şeklinde ifadelerde bulunmaktadırlar. Hu vd. (2009) tarafından bu tutum çalışan hizmet yeniliği davranışı olarak adlandırılmakta, i-) fikir üretme ile ii-) süreç ve kaynak oluşturma şeklinde iki alt başlıkta değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada ele alınan bağımlı değişkenlerden biri hizmet yenilikçiliğidir. Yenilikçilik de zihinlerdeki yaratıcı düşüncelerin müşterilerce değer atfedilen ürün ya da hizmetlere dönüşmesini ifade etmektedir (Cainelli et al., 2004). Hizmetlerde yenilik faaliyetleri aynı zamanda, ürünler ve süreçlerde bir dizi adımsal değişiklikten (*artımsal yenilik*) oluşan sürekli bir süreç olma eğilimindedir. Bu zaman zaman, belli olaylar bazında hizmetlerdeki iyileştirmelerin yani hizmetlerdeki yeniliklerin teşhis

edilmesini güçleştirmektedir. Ayrıca kamu kurumları, çalışmalarını merkezi idarece konulmuş yasal mevzuatlar çerçevesinde yürütmek durumundadır. Bu durum da radikal ve yıkıcı yeniliklere engel teşkil etmektedir. Yani kamu hizmetleri sektöründe yer alan ve yerel yönetim birimlerinden olan belediyelerde görev yapmakta olan çalışanların ortaya koyduğu yenilikçilik bir anda tezahür edebilecek somut bir ürün yâda çıktı şeklinde olamamaktadır. Başka bir anlatımla, belediyelerde hizmet yenilikçiliğinin belirli bir devinim, gelişim ve dönüşüm sürecinden geçerek ortaya çıktığı söylenebilir. Dolayısıyla da hizmet geliştirme içeriğinin belediyelerde hizmet yenilikçiliğini tam olarak işaret eden bir kavram olarak ele alınmasının daha yerinde olacağı düşünülmektedir.

İktisadi açıdan hizmet, fiziksel bir özelliğe bulunmayan ve saklanması mümkün olmayan, insanoğluna özgü gereksinimlerin giderilmesine yönelik üretilen, alım-satımı ise mümkün olan soyut aktiviteler olarak tanımlanmaktadır (Johnson and Gustafsson, 2003). Ülke ekonomisinin gelişmesi ve endüstrileşme düzeyinin artmasıyla birlikte insan ile doğrudan ya da dolaylı olarak hemen her alanda hizmetin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum, küresel rekabet ortamında iş türlerinde önemli bir değişime gidildiğine ve fiziki üretimin yanı sıra, yeni hizmet geliştirmenin önem kazanmaya başladığına dikkati çekmektedir (Tukker and Tischner, 2006).

Hizmet geliştirme; genel olarak kurumların mevcut imkânlarının analizi doğrultusunda hedef kitlesine kendi amacını belli etmesi ve hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik girişimlerde bulunması şeklinde tanımlanmaktadır (Holt, 2007). Literatürde hizmet geliştirme çalışmalarının bir süreç kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. De Jong ve Vermeulen (2003) ise işletmelerde yeni hizmet geliştirme sürecini daha iyi organize etmenin iki evrimsel aşaması olduğundan bahsetmektedirler. Birinci aşama, hizmet geliştirme sürecinin yönetimsel boyuttaki ana faaliyetlerini içermektedir. İkinci aşama ise işletmede yenilikçiliğin devamlılığının sağlanmasına yönelik bir örgüt iklimi oluşturmayı kapsamaktadır. Her iki aşama da yenilikçilik sürecinin değişik bölümleriyle ilişkilidir. Hizmet işletmelerinde oluşturulacak olan yenilikçi iklim, rekabet üstünlüğü sağlayan sürekli yenilenmenin ve gelişmenin temellerini oluşturacaktır. Bu gelişime ilişkin aşamalar Şekil 3.1'de gösterilmektedir



Şekil 3.1. Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı

Kaynak: De Jong J.P.J., Vermeulen P.A.M., (2003), "Organizing Successful New Service Development: A Literature Review", Management Decision, 41(9), 844-858.

Şekil 3.1'de görülen aşamalar genel anlamda yeni hizmet geliştirmenin uygulama etkinliğini artırmaya yöneliktir. "İnsanlar" ve "Yapı" başlıkları altındaki örgütsel karakteristikleri hem hizmet gelişiminin esas faaliyetleri hem de yenilikçiliğin sürekliliği açısından örgütsel bir iklim oluşturulmasında doğrudan etkilidir.

Yeni hizmet geliştirme ile yeni ürün geliştirme arasında önemli farklılıkların olduğuna dikkat çekilmektedir: Hizmetin elle tutulamaz yapısı bu farklılıklar içerisinde en önemlisidir. Ürün geliştirme sürecinin çıktısı fiziki varlıklar iken; hizmet geliştirmenin çıktısı hizmet dağıtımı ve sunumudur. Müşteriye hizmet sürecinin fiziki yapılar içermemesi, sunumuyla ilgili yeniliklerin daha kolay ve hızlı

gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda fiziki bir varlığının bulunmaması yeniliklerin patent alınarak belgelendirilmesini zorlaştırmakta ve herkes tarafından taklit edilebilme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca hizmet eş zamanlı olarak üretilip tüketildiği için değişken kalite sonuçlarını ortaya koymaktadır. Müşteri ve hizmeti sunan çalışanın karşılıklı tavırları bile bu kalitede belirleyici olabilmektedir. Araştırmacıların dikkat çektiği diğer önemli farklılıklar hizmetin depolanamayan (dayanıklı olmama) üretildiği anda tüketilmesini gerektiren ve alıcı – satıcı arasında yakın ilişkiye olanak veren özelliğidir. Hizmet geliştirmede, ürün geliştirmeye kıyasla müşteri beklentileri aktif rol oynamaktadır. Bu sayede müşteri geri bildirimleriyle birlikte revizyonların sürdürülmesi, hizmet geliştirmeyi ürün geliştirmeden ayıran diğer bir unsurdur (Storey and Kelly, 2001). Yeni ürün geliştirmeye nazaran hizmet geliştirme faaliyetlerinde fiziksel bir gücün yanında duygusal bir boyutun da bulunduğu gerçeğin yola çıkıldığında, çalışanların duygusal boyutlarının hizmet geliştirme sürecinde hayati bir öneme sahip olduğu açık bir şekilde görülmektedir (Edvardsson and Gustavsson, 2003).

Hizmet geliştirme üzerine yapılan araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır ancak hizmet geliştirmenin kurum performansı üzerine etkisini ölçmeye odaklanan ampirik araştırmaların sayısı oldukça azdır. Hizmet yenilikçiliği ile bağlantılı araştırmalara dayanarak, hizmet geliştirme uygulamalarının, işletme giderlerini düşürmenin ya da hizmet satışlarından elde edilen gelirleri artırmanın yanı sıra firma değeri ve kârlılığını müspet yönde etkileme eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Sandén, 2007).

Hem fiziksel varlığı olmayan bir ürünü hem de bir süreci nitelendirdiğinden ötürü muğlâk bir kavram olarak karşımıza çıkan hizmet yeniliği, işletmeler açısından sürekli rekabet avantajı yaratmanın ve örgütlerin doymuş pazarlardaki büyüme sorununu aşmalarına yardımcı olacak etkili bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Zira günümüzde OECD ülkelerinde istihdamın büyük bölümünün hizmetler sektöründe yoğunlaştığı bilinmektedir. Literatürde imalat sanayinde yenilikçiliğin etkisi üzerine yapılan araştırmalara kıyasla, yaygın olarak büyümenin ve rekabet gücünün bir motoru olarak kabul edilmesine rağmen hizmetler sektörü üzerine yapılan çalışmaların yetersiz kaldığı, hizmetlerde yenilikçiliğin etkisi üzerine bilinenlerin de oldukça az olduğu görüşü hâkimdir (Den Hertog, 2000).

Storey ve Kelly (2001) yüksek derece yenilikçi firmalar ile düşük olanlar arasında çarpıcı farklılıklar buldukları çalışmalarında; yenilikçiliği gerçekten tatbik eden işletmelerin maliyet, süreç etkinliği ve büyüme hızı vb. içsel boyutları; düşük seviyede yenilikçi olan işletmelerin ise finansal ölçütleri kullanarak hizmet geliştirme performanslarını ölçtüklerini tespit etmişlerdir. Cainelli vd. (2004) hizmet işletmelerinde hizmet geliştirme performansı ile firma performansı arasındaki ilişkiye dikkati çekmekte; yeni ürün ve hizmetlerle ilgili yenilikçilik performansı değerlendirmelerinin sıklıkla finansal ölçümler (gelir, kâr oranları, satış hacmi vb.) ile yapıldığını belirtmektedirler. Matear vd. (2004) hizmet geliştirmenin marka yatırımına ve işletmenin kurumsal pozisyonuna katkıda bulunacağını, böylelikle hizmet performansını artıracağını belirtmektedirler. Literatürde hizmet işletmelerinde yenilik performansının ölçülmesinde, yeni hizmet geliştirme süreci performansı ile birlikte çalışanların bireysel yenilikçi performanslarının da ölçülmesinin önerildiği birtakım çalışmalar mevcuttur (Brignall et al., 1991; Hu et al., 2009). Bunun sebebi hizmet çalışanlarının müşteri memnuniyetinin belirleyicileri olmaları dolayısıyla örgütlerdeki uygulamaların başarısı için kritik bir öneme sahip olmalarıdır.

Günümüz uluslararası rekabet koşulları; işletmeleri hiyerarşik yapılarını revize etmeye, merkezde toplanmış yetkilerini dağıtmaya, kalite, yenilik ve insan üzerine odaklanmaya yöneltmiştir. Özel sektörde görülen bu tarz olumlu gelişmeler, işletme alanındaki modern anlayış ve uygulamaların kamu sektörüne de aktarılmasını zorunlu kılmıştır. Bu *piyasa temelli yeni kamu yönetimi* anlayışı, siyasi açısından bir rekabet alanı olan yerel yönetimlerde yeni hizmetlerin ve fonksiyonlarının geliştirilmesini beraberinde getirmektedir (Melton and Hartline, 2010).

3.5. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi

Piyasalardaki rekabetin artan hızıyla birlikte işletmelerin hayatta kalmaları ve başarılı olabilmeleri için işe dair sorunlara çözüm getirebilme becerisi gereklidir. Örgütsel süreçlerde yenilik gibi bilgi temelli etkinliklerin giderek daha kritik hale geldiği günümüzde firma operasyonları ve performansı açısından bilgi paylaşımı yeteneğini geliştirmek, yöneticilerin ve araştırmacıların öncelikli konularından biri haline gelmiştir. Ancak firma rekabetçiliği için bir gereklilik olmasına karşılık yöneticilerce halen çalışanlar arası bilgi paylaşımının işletmelerde nasıl etkin bir

şekilde geliştirileceği konusundaki tartışmalar sürmektedir (Jerez-Gómez et al., 2005).

Bilgiyi öne çıkarma ve paylaşma yeteneğine sahip bir işletmenin, rakiplerince kopyalanması zor ve benzersiz fikirler üretme olasılığı oldukça yüksektir. Bu durum da işletmenin yüksek düzeyde ürün / hizmet yenilikçiliği kabiliyetini arttırmaktadır (Lin, 2007). Benzersiz ürün ve fonksiyonlar yaratabilmek için bilgi paylaşımına ve farklı bilgi türlerine sahip bireyler arasında sosyal bir etkileşime ihtiyaç duyulmaktadır (Liao, 2006). Bir işletmede bilgi paylaşımı faaliyetleri ve davranışları yaygınlaştıkça, işlenen ve üretilen bilgi miktarı artmaktadır. Yeni bilgilerin yaratılması da yeni fikir, ürün, hizmet ve süreçlere işaret etmektedir. Kısacası bilgi paylaşımı, her türlü yenilikçilik faaliyetine katalizör etkisi yapmakta ve işletmeler için rekabet avantajı sağlamaktadır (Chou and Liu, 2013).

Bagozzi vd. (1991)'ne göre; özellikli bir olay ya da durum karşısında insanlar kendilerinin ve / veya içerisinde bulundukları kurumun kaygıları ve tecrübeleri ışığında bir tutum sergilemektedirler. Bu bir manada örgütlerin duygusal tecrübelerinin yenilikçilik kararları için kurulan mekanizmayı besleme görevi üstlendiği anlamına gelmektedir. Bagozzi (1996)'ye göre; geçmiş duygusal deneyimler, firma yenilikçilik faaliyetleri için dikkat, uyanıklık ve adaptasyonu artırmaktadır. Deklaratif hafızaya ek olarak prosedürel hafıza da yerleşik bilgiyi geliştirmektedir. Ayrıca prosedürel hafıza örgütlere yenilikçiliği genişleten kendi genel bilgi ve prensiplerini yaratıcı şekilde kullanmasına da müsaade ederek firma yenilikçiliğini etkilemektedir (Moorman and Miner, 1997). Örneğin, bir ürün geliştirme projesinde yeni ürün geliştirme sürecini yani örgütün prosedürel hafızasını etkin olarak kullanmak proje takımlarına daha iyi ürünler geliştirmede yardımcı olmaktadır (Lynn and Akgün, 2000).

Literatürde hizmet yenilikçiliğinin kurum üyeleri arasında bilgi paylaşımı yoluyla geliştirilebileceğini öne süren çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Camacho and Rodriguez 2005; Liao, 2006; Lin, 2007; Wang and Wang, 2012). Stacey (2001) çalışanların bilgiyi paylaşabilmeleri halinde, yaptıkları işe değer katabilecekleri yeni fikirlerin yanı sıra hizmet yeniliklerini de geliştirme konusunda büyük bir potansiyel oluşacağını belirtmektedir. Diğer araştırmalar (Chen and Cheng, 2012; Kim and Lee, 2013), bilgi paylaşımı, takım yeniliği ve örgütsel performansın geliştirilmesi arasında

bir ilişki bulunduğu görüşünü desteklemekte; takım yeniliğinin yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına neden olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır. Literatürde iş birliğine ve yönetim desteğine dayalı bir kurum kültürünün örgütlerde daha yüksek bilgi paylaşımını teşvik edeceğine; bu durumun yeni hizmetlerin geliştirilmesine zemin hazırlayacağına ve hizmet yeniliği performansını da olumlu yönde etkileyeceğine dair yaygın bir kanı yer almaktadır (Lin, 2007; Hu et al., 2009; Molose and Ezeuduji, 2015).

Bilgi paylaşımının hizmet yenilikçilik performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu; bunu sağlayabilmek için örgüt üyelerinin iş aktiviteleri esnasında edindikleri katma değer sağlayacak bilgiyi meslektaşlarıyla paylaşabilmeyi öğrenmeleri gerekliliğinden bahsedilmektedir (Hu et al., 2009; Molose and Ezeuduji 2015). Son zamanlarda yapılan ampirik çalışmalar, bilgi paylaşımı ve örgütün hizmet yenilikçiliği yeteneği arasındaki ilişkiyi desteklemekte; örgütler arası bilgi paylaşımının örgütün yenilikçiliğini etkileyeceği, örgüt yenilikçiliğinin de tekrardan işletmelerin bilgi paylaşmaya olan eğilim ve istekliliğini artıracağı görüşü kabul edilmektedir (Mansoor and Ratna, 2014). Literatürdeki bu bulgulara dayanarak Hipotez 4 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

H_4: *Bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği pozitif ilişkilidir*.

3.6. Bilgi Paylaşımı ve Hizmet Performansı İlişkisi

Bilgi yönetimi literatüründen hareketle örgütler duygularını tasarımlar, ürünleri, standart metodolojileri, prosedürleri, örgütsel yapı ve rutinleri gibi araç gereçlerle kendi bünyelerinde barındırmaktadır. Bunlar örgüt içerisinde etkin bir şekilde kullanılmakta ve aktarılmaktadır (Madhavan and Grover, 1998). Ayrıca, bu tarz duygusal yetenekler, insanların duygularını anlamaya ve bu anlayışa uygun davranmaya olanak tanımaktadır. Böyle bir çevrede insanlar, duygularını ve yetkinliklerini paylaşabilir ve uyumlu ilişkiler geliştirebilirler dolayısıyla da yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmeye yönelik resmiyetin daha az olduğu ağlar yaratabilir ve sürdürebilirler (Huy, 1999). Bu doğrultuda ürün ve süreç yenilikçiliğini etkileyen duygusal yetenek dinamikleri ile kurum performansı arasında, firma performansını artırmak adına firma yenilikçiliği için bir platform oluşturmasından dolayı pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Katsaros et al., 2015).

Bilgi paylaşımı ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların (örn. Škerlavaj and Dimovski, 2006; Idowu, 2013) sonuçları göstermektedir ki; çalışanların bakış açısıyla performans üzerinde bilgi paylaşımının güçlü ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bilgi paylaşımının finansal ve finansal olmayan performans üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda (örn. Vidović, 2010; Kitapçı et al., 2011) bulguların birbiriyle uyumlu ancak etki güçlerinin farklı olduğu, aktif kârlılık ve her bir çalışan için yaratılan katma değer açısından ölçüldüğünde bilgi paylaşımının firma performansı üzerindeki etkisinin pozitif ve kuvvetli; çalışan, tedarikçi ve müşteri görüşlerini yansıtmasından dolayı da finansal olmayan performans üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkisinin bulunduğu belirtilmektedir.

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında bilgi paylaşımının günümüzün hızla değişen küresel çevrelerinde yerel yönetim hizmet performansını ve sürdürülebilir üstün hizmet sunumunu muhafaza edebilmek ve geliştirebilmek adına kritik bir öneme sahip olduğu genel-geçer görüşü bulunmasına karşın (Mannie et al., 2013; Lai et al., 2014) bilgi paylaşımı ve yenilik geliştirme performansı üzerine etkisine yönelik çalışmaların (Lin, 2007; Wang and Wang, 2012; Hartono and Sheng, 2016) yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bunun sebebinin; işletmeye özgü stratejik konularda çalışanların bireysel, örgütsel ve teknolojik nedenlerle bilgi paylaşımından çekinmeleri olduğu belirtilmektedir (Riege, 2005).

Bilginin etkin kullanımı ve paylaşımının, yeniliklere tesiri sonucunda performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğundan ve yüksek hizmet performansını elde edebilmeleri için örgütlerin öncelikli olarak bilgi paylaşımı davranışlarını geliştirmeleri gerekliliğinden bahsedilmektedir (Hu et al., 2009; Wang and Wang, 2012). Bu bağlamda kurum çalışanların birbirleriyle yardımlaşmaları, sahip oldukları farklı deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmaları, bilgi paylaşımı konusunda birbirlerini teşvik etmeleri, bilginin etkinliğinin farkına varmaları ve bunu her fırsatta vurgulamaları gibi hususlar hizmet yenilikçiliğini dolayısıyla da hizmet performansını olumlu yönde etkileyecektir. Literatürdeki bu bulgulara dayanarak Hipotez 5 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

H_5: *Bilgi paylaşımı ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir*.

3.7. Hizmet Yenilikçiliği ve Hizmet Performansı İlişkisi

Yenilik, rekabet ortamının evrimin bir sonucu olarak hizmet performansının önemli belirleyicilerinden biri haline gelmiştir. Hız ve etkinlik gibi stratejik faktörlerin iyi anlaşılması neticesinde yeni hizmet yenilikçiliği kapasitesinin firma performansı üzerinde önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir (Storey and Kelly, 2001).

Yeni ekonomi kavramı ile birlikte ortaya çıkan bilgi teknolojileri ve hizmet entegrasyonu, hizmet yenilikçiliğine yönelik çalışmaları büyük ölçüde hızlandırmaktadır (Froehle et al., 2001). Yeni hizmetler; firmalara finansal performansı artıracak çok çeşitli farklılaştırılmış ürünler / hizmetler sunmalarına imkân sağlamasının yanı sıra; firmalar için kârlılığı artırma, yeni müşteriler için cazip kılma; müşteri sadakatini artırma, işletme imajını büyütme ve piyasa fırsatları yaratma gibi birtakım faydalar sunmaktadır (Storey and Easingwood, 1999).

Hizmet yenilikçiliği yetenekleri ile hizmet performansı ilişkisini inceleyen çalışmalarda (Goh and Ryan, 2002; López et al., 2005) aralarında güçlü ve olumlu bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ancak hizmet sektörü, uzun dönemli kârlı müşteri ilişkileri yaratmak için gerekli olan koşullar üzerine yani değişime ayak uydurabilme kapasitesi üzerine odaklanmaktadır (Smith et al., 2007). Bu sebepten dolayıdır ki; hizmet yenilikçiliği çabaları, kâr amacı gütmeyen, ilçesindeki / bölgesindeki sosyal faydayı maksimize etme misyonu bulunan dolayısıyla da öncü ve örnek olma vizyonuna sahip yerel yönetimler için birtakım tehditlerin yanı sıra önemli fırsatları da beraberinde getirmektedir.

Hizmet yenilikçiliği ile performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda çoğunlukla imalat işletmeleri ve bankacılık sektörü üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bu açıdan, çalışmamızda elde edilen bulgular yerel yönetimler için önemli bir referans noktası olacağı düşüncesindeyiz. Bu sebeple Hipotez 6 aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

H_6: *Hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir*.

4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ VE HİZMET PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBUL İLİ İLÇE BELEDİYELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Yerel yönetimlerin özellikle de belediyelerin, içerisinde bulunduğumuz yüzyılın en önemli kamu kurumları olacağı öngörülmektedir. Etkin yerel yönetim yapılarına sahip ülkelerin yönetim sorunlarını kolaylıkla çözebileceği varsayılmaktadır. Bu çerçeveden yola çıkılarak Türkiye'de yerel yönetimlerin sahip olduğu insan kaynakları üzerinde örgüt düzeyindeki duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet yenilikçiliği ve hizmet performansı arasındaki ilişkileri incelemek ve dolayısıyla literatüre katkıda bulunmak bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Kapsamlı bir literatür taraması sonucunda yerli ya da yabancı literatürde böyle bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Ancak bu ilişkileri ayrı ayrı ele alan birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Bu anlamda çalışmanın özgünlüğü ile literatürdeki eksikliğin belli bir ölçüde giderilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmanın uygulamadaki katkısı, araştıramaya konu olan değişkenlerin birlikte değerlendirildiği bir çalışma olarak, Türkiye'de yerel yönetimlerin sahip olduğu insan kaynakları üzerinde bir ilki gerçekleştirmiş olmasıdır. Bu yönüyle yerli literatüre katkı sağlayacağı ve yapılacak çalışmalara yön gösterebileceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu tez çalışmasında sonuçların genellenebilirliğini engellemekte olan teorik ve pratik sonuçların yanı sıra bir takım metodolojik kısıtlar da mevcuttur. Sonuçları bu kısıtları göz önünde bulundurarak yorumlamak daha uygun olacaktır. Araştırmanın ana kütlesini, yerel yönetim kuruluşlarından belediyeler oluşturmaktadır. Araştırmanın İstanbul ili ile sınırlandırılmış yani ulusal bağlamda gerçekleştirilmiş olması da diğer bir kısıttır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, tasarım olarak nicel bir araştırmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan belediye çalışanlarına 1340 adet anket formu elektronik posta yoluyla ve 163 adet anket formu bizzat elden (yüz yüze görüşme) takip yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışmanın amacı ve bilimsel amaçla kullanılacağı bilgisi ankette yer almaktadır. Bilgi talep eden yöneticilere gerekli bilgiler verilmiş ve gönüllü katılım esas alınmıştır. Anketi yanıtlayanlara doğru veya yanlış cevap olmadığı garantisi verilerek soruları mümkün olduğunca dürüst ve samimi bir şekilde cevaplamaları istenmiştir. Bu doğrultuda elektronik posta yoluyla gönderilen anket formlarından 198 (%14,78) tanesi geri dönmüş ve 163 adet anket formu yüz yüze görüşmede doldurularak örneklem oluşturulmuştur. Böylece anketlerin geri dönüşüm oranı %24 olarak gerçekleşmiştir.

Saha araştırmasına başlamadan önce bu konudaki ilgili literatür derinlemesine taranmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı uluslararası literatürde sunulmuş çeşitli saha araştırmalarından dil ve kültürel özellikler göz önünde bulundurularak her iki dilde uzman kişiler tarafından İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiştir.

Tek kaynak hatasını (single-source bias) azaltmak amacıyla her belediyeden kurumun operasyonları, kültürü ve çalışanları hakkında en fazla bilgi sahibi olan en az sekiz kişinin anketi cevaplamasına özen gösterilmiştir. Anket, çalışanlara iş esnasında uygulanmıştır. Araştırma için hazırlanan ankete cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, istihdam şekli, unvan, hizmet süresi ile birim / müdürlük dağılımı ile sayılarına ilişkin sorular da dâhil edilerek anket son haline getirilmiştir.

Araştırma modeli dört değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenlerden ilki kurumsal duygusal hafızadır (KDH) ve üç alt başlık ile ifade edilmektedir, bunlar; duygusal deneyim seviyesi (DDS), duygusal deneyim depolaması (DDD) ve duygusal deneyim yayılımıdır (DDY). İkinci değişken, bilgi paylaşımıdır (BP). Bir sonraki değişken hizmet yenilikçiliği (HY) olup son değişken ise hizmet performansıdır (HP). Duygusal deneyim seviyesi, duygusal deneyim depolaması ve duygusal deneyim yayılımı olmak üzere üç alt boyuttan oluşan kurumsal duygusal hafıza ile ilgili 17 soru, bilgi paylaşımına ilişkin 5 soru, hizmet yenilikçiliğine ilişkin

8 soru ile hizmet performansını ölçen 13 soru bulunmaktadır. Ölçek bu doğrultuda toplam 43 maddeden oluşmuştur. Ayrıca anketi cevaplayan yöneticilere ait kişisel bilgiler (7 soru) ile kurum bilgileri de (2 soru) yer almaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek ve değişkenleri ölçmek için önceki çalışmalardan uyarlanmış veya geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğine ilişkin ifadeler duygusal deneyim seviyesi (9 soru), duygusal deneyim depolanması (4 soru) ve duygusal deneyim yayılımı (4 soru) Akgün vd. (2012b)'nin çalışmasından uyarlanmıştır. Bilgi paylaşımında (5 soru) Calantone vd. (2002)'ne ait çalışmadan yararlanılmıştır. Hizmet yenilikçiliğinde (8 soru) Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Hizmet performansı (13 soru) ise Prybutok vd. (2011)'den uyarlanmıştır.

Tüm ölçeklerde 5'li likert tipi eşit aralıklı ölçüm şekli kullanılmıştır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında kullanılan 5'li likert tutum ölçeğinde Duygusal Deneyim Yayılımı için 1-oldukça düşük, 2-düşük, 3-orta, 4-yüksek ve 5-oldukça yüksek; diğer tüm değişkenler için ise 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum algısına denk gelmektedir.

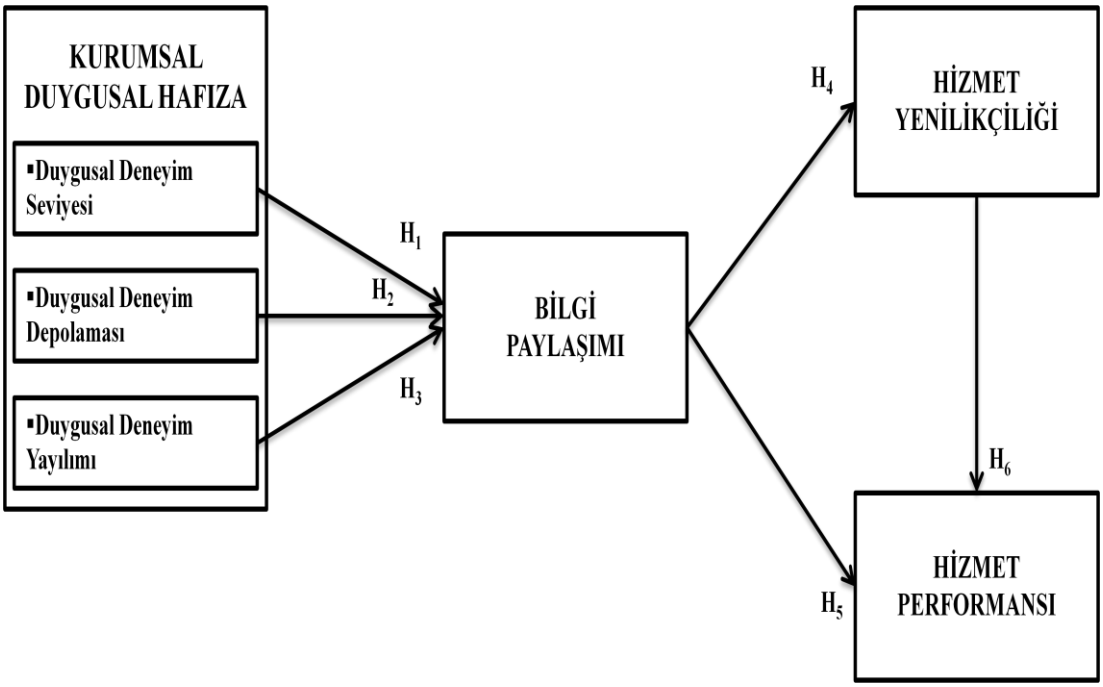
Araştırmanın (1) amacına uygun olup olmadığının teyit edilmesi, (2) katılımcılar tarafından anlaşılabilir olup olduğunun teyit edilmesi ve (3) hatalı, yanlış veya yanlı çeviriden kaynaklanabilecek anlaşılmazlıkların en aza indirgenmesi amacıyla uygulamaya konulan pilot çalışması, İstanbul ili Pendik ilçe belediye başkanlığının değişik harcama birimlerinde uzman ve yönetici düzeyinde görev alan 30 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında soru kâğıdındaki bazı sorular üzerinde anlatım ve anlaşılabilirlik yönünden ifade değişiklikleri yapılarak anket formu daha da geliştirilmiştir. Bu sayede soruların, cevaplandıranlar açısından kolay ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.

Araştırma evreni, İstanbul ili genelinde bulunan otuz dokuz ilçe belediyesi ve bu belediyelerde görev yapan yaklaşık 6.500 üst, orta ve alt kademe yöneticiden oluşmaktadır. Bir kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün, hem ana kütle hakkında öngörüde bulunma becerisine sahip olması hem de maliyet ve zaman kısıtlarını göz önünde bulundurması gerekmektedir. Krejcie ve Morgan (1970),

belirli bir ana kütle için belirlenen bir hata payıyla araştırmacılarca çalışılması gereken örnek büyüklüğünü gösteren bir tablo oluşturmuşlardır. Bu tabloya göre; araştırma örneklemi, yüzde 5 hata payıyla ve 6.500 kişilik bir kitle için, 361 kişinin yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmanın süresi 2017 yılının Şubat ve Eylül ayları arasında toplam 8 ay olarak belirlenmiştir. Toplanan anket formları numaralandırılarak verilen cevaplar kodlanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS ve AMOS istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır.

Literatür araştırması sonucunu ileri sürülen hipotezlere yönelik olarak (1) kurumsal duygusal hafızanın bilgi paylaşımı üzerine, (2) kurumsal duygusal hafıza ve bilgi paylaşımının hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı üzerine ve (3) hizmet yenilikçiliğinin hizmet performansı üzerine etkilerini gösteren araştırma modeli Şekil 4.1'de görülmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

Geliştirilen anket formu (bkz. Ek-1) ile toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu geliştirilen ve Şekil 4.1'de gösterilen aşağıdaki hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir;

H_1: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim seviyesi boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

H_2: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim depolaması boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

H_3: *Kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim yayılımı boyutu ile bilgi paylaşımı pozitif ilişkilidir*.

H_4: *Bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği pozitif ilişkilidir.*

H_5: *Bilgi paylaşımı ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir.*

H_6: *Hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı pozitif ilişkilidir.*

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

4.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmanın örneklemini temsil eden belediye çalışanlarının cinsiyet ve yaş dağılımları, medeni ve öğrenim durumları, istihdam şekilleri, unvanları, çalıştıkları kurumdaki hizmet süreleri, görev yaptıkları birim / müdürlük dağılımları ile bu birimlerin çalışan sayıları gibi demografik özellikleri gösteren frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1'de sunulmaktadır.

Tablo 4.1: Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Değişkenler	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet		
Kadın	78	21,6
Erkek	283	78,4
Medeni Durum		
Evli	321	88,9
Bekâr	40	11,1
İstihdam Şekli		
Memur	287	79,5
Sözleşmeli	56	15,5
İşçi	18	5,0

Unvan		
Başkan	3	,9
Başkan Yardımcısı	6	1,7
Danışman / Meclis Üyesi / Koordinatör	37	10,2
Müdür	61	16,9
Müdür Yardımcısı / Bölüm Sorumlusu	91	25,2
Şef / Birim Sorumlusu	163	45,2
Öğrenim Durumu		
Lise	18	5,0
Yüksekokul / Ön Lisans	42	11,6
Lisans	212	58,7
Yüksek Lisans	81	22,4
Doktora	8	2,2
Yaş Dağılımı		
30 yaş ve altı	18	5,0
31-35 yaş arası	73	20,2
36-40 yaş arası	85	23,5
41-45 yaş arası	96	26,6
46-50 yaş arası	54	15,0
51 ve üzeri	35	9,7
Hizmet Süresi		
5 yıl ve altı	80	22,2
6–10 yıl arası	136	37,7
11–15 yıl arası	69	19,1
16–20 yaş arası	41	11,4
21–25 yaş arası	25	6,9
26 yıl ve üzeri	10	2,8

Tablo 4.1'de sunulduğu üzere araştırma yapılan belediyelerde çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkek (283 kişi), evli (321 kişi) ve devlet memuru (287 kişi) oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan belediye çalışanlarının büyük çoğunluğunun ise müdür, müdür yardımcısı ve birim sorumlusundan oluştuğu, lisans (üniversite) ve üstü mezunu olduğu, 31 ile 45 yaş aralığında yoğunlaştığı ve 10 yıl ve altında bir süre görev yaptıkları görülmektedir.

Tablo 4.2: Katılımcılara Ait Müdürlük ve Çalışan Sayısı Verileri

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Birim / Müdürlük		
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	15	4,2
Bilgi İşlem	14	3,9
Çevre Koruma ve Kontrol	13	3,6
Destek Hizmetleri	11	3,0
Dış İlişkiler	10	2,8
Emlak ve İstimlâk	12	3,3
Etüt Proje	6	1,7
Fen İşleri	15	4,2
İmar ve Şehircilik	19	5,3
İnsan Kaynakları ve Eğitim	38	10,5
İşletme ve İştirakler	10	2,8
Kadın ve Aile Hizmetleri	4	1,1
Kültür İşleri	18	5,0
Mali Hizmetler	14	3,9
Özel Kalem	22	6,1
Park ve Bahçeler	9	2,5
Plan ve Proje	8	2,2
Ruhsat ve Denetim	21	5,8
Sosyal Destek Hizmetleri	18	5,0
Strateji Geliştirme	20	5,5
Temizlik İşleri	5	1,4
Tesisler	10	2,8
Yapı Kontrol	10	2,8
Yazı İşleri	19	5,3
Zabıta	20	5,5
Çalışan Sayısı		
10 kişi ve altı	47	13,0
11-20 kişi arası	90	24,9
21-30 kişi arası	70	19,4
31-50 kişi arası	68	18,8
51-100 kişi arası	34	9,4
101 kişi ve üzeri	52	14,4

Tablo 4.2'de görüleceği üzere araştırmaya katılan belediye çalışanlarının %39,3'ü (142 kişi) teknik müdürlüklerde, %60,7'si (219 kişi) ise sosyal müdürlüklerde görev yapmaktadır. Araştırmaya konu olan belediyelerde müdürlüklerdeki çalışan sayılarının büyük bir çoğunluğunun 50 kişi ve altında olduğu gözlenmektedir.

4.4.2. Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada ilişkileri incelemek üzere 6 adet hipotez geliştirilmiştir. Anket formu (bkz. Ek-1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve AMOS istatistiksel analiz paket programları kullanılmıştır. IBM SPSS programı ile açıklayıcı faktör analizi, AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılarak yapı geçerliliği test edilmiştir (Hair et al., 1998).

Kline (2015)'a göre, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına karar verebilmek içim, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) kesme değerleri ham verilerde herhangi bir normal dağılım probleminin olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır. Bu açıdan, çarpıklık ve basıklık kesme değerleri sırasıyla $|\pm 3|$ ve $|\pm 10|$ değerlerinin üzerinde olmamalıdır. Araştırma anketinde yer alan tüm maddelerin ortalamaları, 2,81 ile 4,39 değerleri arasındadır. Standart sapma değerleri ise 0,174 ile 0,934 arasındadır. HP11 sorusu (3,391) dışında değişkenlere verilen cevapların dağılımlarına ait çarpıklık değerleri tüm soruların -1,017 ile 1,067 değerleri arasındadır. Pozitif çarpıklık katsayısı sola çarpık dağılıma, negatif çarpıklık katsayısı sağa çarpık dağılıma işaret etmektedir. Basıklık değerleri ise yine HP11 sorusu (29,482) dışında kalan tüm soruların -1,135 ile 9,996 aralığında hesaplanmıştır. Pozitif basıklık katsayısı sivri dağılıma, negatif basıklık katsayısı ise basık bir dağılıma işaret etmektedir. Bu değerler, Kline (2015) tarafından belirlenen değişkenlerin dönüştürülmesi için önerilen kritik değerlerin altındadır. Elde edilen değerlerden yola çıkılarak araştırma kapsamındaki yapılara ilişkin faktörlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

4.4.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki modellerinin test edilmesi için öncelikle yapı geçerliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda modelin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS yazılımı kullanılmıştır.

Faktör analizi ile birlikte örneklem hacminin faktör analizi yapmaya yeterli olup olmadığını belirleyen Kaiser-Meyer-Olkin testinin yanı sıra her bir değişkenin maddeleri arasında yeterli korelâsyon olup olmadığını belirleyen Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin testi örneklem yeterlilik değeri sig. (p)=0,000 anlamlılık düzeyinde 0,813 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,80 – 1,00 değerleri arasında yer alıp analiz için bu örneklem büyüklüğünün hem her değişken hem de tüm model için "yeterli ve iyi" olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları ki-kare ($\chi^2_{(496)}$ = 3878,13; $p<0,05$) değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir (Field, 2009).

Anderson ve Gerbing (1988), ölçüm modelinde her bir göstergenin gözlenmeyen (gizil) değişken üzerindeki faktör yükünün anlamlı olması ile yakınsama geçerliliğinin sağlanabileceğini söylemektedir. Ancak Hair vd. (1998) bu kriterin asgari bir ölçü olduğunu ileri sürerek, anlamlı olmakla birlikte faktör yüklerinde 0,30 ile 0,40 arasındaki değerleri çok düşük kabul edilebilir seviyeler olarak görmekte; 0,50 ve üzerini normal, ideal olarak da 0,70 ve üzerinde olan göstergelerin, gösterge düzeyindeki yakınsama geçerliliğini sağlayacağını belirtmektedirler.

Yapılan ilk faktör analizinde, faktör sayısına herhangi bir sınır getirilmemiş olup özdeğeri (eigen-value) 1,00'den büyük 12 faktör belirlenmiştir. Diğer yandan ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik temel bileşen analizi (principle component analysis) uygulanmıştır. Ardından, belirlenen faktörleri yorumlamada ve anlamlandırmada kolaylık sağlamak amacıyla kaiser normalleştirmesiyle varimax (orthogonal) dik döndürme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca yine aynı teknik kullanılarak maddelerin faktörlere dağılımına bakılmış ve döndürülmüş bileşenler matrisi (rotated component matrix) çizelgesindeki maddelerin yük değerleri 0,50'nin altındaki maddeler ile birden çok faktör altında toplanan maddeler analizden çıkarılmıştır. Araştırma modeli teoriye dayanarak altı faktör üzerine kurulu

olduğundan, ankette kullanılan soruların altı faktörlü son çözülüme kadar farklı faktörlere dağılan ve faktör yükü 0,50 değerinin altında kalan sorular analiz dışı bırakılarak analizler tekrarlanmıştır.

Faktör analizi sonuçlarına göre kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim seviyesi boyutunda anlamlı sonuçlar oluşabilmesi için 43 maddeden DDS1, DDS2, DDS4, DDS5, DDS6 numaralı sorular, bilgi paylaşımının ilk sorusu (BP1), hizmet yenilikçiliğinin HY5 ve HY6 numaralı soruları ile hizmet performansının HP4, HP7 ve HP11 numaralı soruları olmak üzere 11 tanesi ya birden fazla faktöre yüklendiği ya da faktör yükleri oldukça düştüğü veyahut da çapraz yükleri oldukça yüksek seviyelere ulaştığı gerekçesiyle analiz dışı bırakılmıştır. Bu işlemin ardından kalan 32 soru ile 7 varimax iterasyonu (tekrarı) neticesinde 6 faktörden oluşan son faktör çözülümüne ulaşılmıştır. Elde edilen açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.3'te verilmektedir.

Tablo 4.3: Araştırma Değişkenlerinin Açıklayıcı Faktör Analizi

	Değişken	1	2	3	4	5	6
Duygusal Deneyim Seviyesi	DDS8	,743					
	DDS9	,687					
	DDS7	,669					
	DDS3	,511					
Duygusal Deneyim Depolaması	DDD3		,756				
	DDD1		,772				
	DDD2		,622				
	DDD4		,608				
Duygusal Deneyim Yayılımı	DDY2			,725			
	DDY3			,657			
	DDY1			,629			
	DDY4			,592			
Bilgi Paylaşımı	BP5				,740		
	BP4				,706		
	BP3				,584		
	BP2				,514		
Hizmet Yenilikçiliği	HY1					,768	
	HY8					,753	
	HY2					,745	
	HY3					,554	
	HY4					,507	
	HY7					,503	
Hizmet Performansı	HP8						,684
	HP9						,679
	HP1						,670
	HP6						,661
	HP12						,655
	HP5						,557
	HP10						,537
	HP2						,526
	HP3						,517
	HP13						,514
Özdeğerler		7,931	3,640	2,271	1,912	1,674	1,369
Açıklanan Varyans (%)		16,770	13,649	7,535	7,340	7,166	6,137
Açıklanan Toplam Varyans (%)				**%58,542**			

* Temel bileşenler analizi ile birlikte varimax dönüştürücü kullanılmıştır.
* Rotasyona 7 iterasyonda ulaşılmıştır.

Tablo 4.3’te görüldüğü üzere maddelerin faktörlere dağılımına bakıldığında 32 soru için yapılan açıklayıcı faktör analizine ve açıklanan toplam varyans çizelgesine göre öz değeri 1,00’den büyük olan 6 faktör grubu ortaya çıkmıştır. Tüm maddelerin girdikleri faktörde kabul edilebilir faktör yük değerlerine sahip olduğu; en düşük maddenin 0,503; en yüksek madde faktör yük değerinin ise 0,772 olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle elde edilen açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğini teyit ettiği söylenebilir.

Ek olarak ele alınan ölçek ve maddeleri arasındaki korelâsyonu ifade eden madde-toplam korelâsyonlarının (item-total correlation) minimum sınırının r = 0,30 ve üzeri olması beklenmektedir (Nunnally and Bernstein, 1994). Tüm maddelerin korelâsyon değerleri kabul edilebilir düzeyde olup madde-toplam korelâsyonları minimum r=0,33 şeklinde yani beklenen minimum seviyenin üzerinde gerçekleşmiştir.

Kesitsel olarak bağımsız değişkene dair soruları cevaplayan kişiler, bağımlı değişkene dair soruları da cevapladıkları için çalışma, özellikle ortak yöntem varyansı sorununa (common method bias) yatkındır (Podsakoff et al., 2003). Ancak özdeğeri 1,00'den büyük çıkan ve toplam varyansın %58,54’ünü açıklayan birçok faktör tanımlanmış olduğundan ve varyansı tümüyle açıklayan bir faktör olmadığından dolayı döndürülmemiş temel bileşenler analizinin (unrotated principal compononents analysis) sonuçları ortak yöntem varyansı sorununun olmadığını göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde oluşan faktörlerin ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklerini gösteren analiz sonuçları Tablo 4.4’te sunulmaktadır. Tablo 4.4’te görüleceği üzere tüm değerler Kline (2015) tarafından önerilen eşik değerler arasındadır. Dolayısıyla faktörlerin de sorulardaki gibi normal dağılım sergiledikleri ve veri setinde uç değer probleminin olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.4: Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kurumsal Duygusal Hafıza				
Duygusal Deneyim Seviyesi	3,97	0,43	-0,768	1,929
Duygusal Deneyim Depolaması	3,39	0,58	-0,404	-0,006
Duygusal Deneyim Yayılımı	3,10	0,53	-0,289	1,774
Bilgi Paylaşımı	3,41	0,57	-0,229	0,594
Hizmet Yenilikçiliği	3,61	0,48	-0,140	0,501
Hizmet Performansı	3,89	0,35	0,535	0,783

Tablo 4.4'te görüleceği üzere tüm faktörlerin ortalamaları 3,10 ile 3,97 değerleri arasındadır. Standart sapma değerleri ise 0,35 ile 0,58 arasındadır. Ayrıca değişkenlere verilen cevapların dağılımlarına ait çarpıklık değerleri, hizmet performansına ait HP11 sorusu (3,391) dışında tüm soruların -0,768 ile 0,535 aralığında ve basıklık değerleri ise -0,006 ile 1,929 aralığında belirlenmiştir. Bu değerler, Ghiselli vd. (1981) tarafından belirlenen değişkenlerinin dönüştürülmesi için önerilen kritik değerlerin (çarpıklık için alt değer -2,00 ve üst değer 2,00 basıklık için alt değer -5,00 ve üst değer 5,00'dır) çok altındadır. Elde edilen değerlerden yola çıkarak araştırma kapsamındaki yapılara ilişkin faktörlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

4.4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada hipotezlerin test edilmesi için gözlenen değişkenlerinin gizil değişkenleri ne ölçüde iyi temsil ettiklerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis), ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ya da önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamakta olan önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör)

oluşturmaya yönelik bir işlemdir (Myers, 2000). Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta ya da önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır.

Bunun için açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen ve toplam değişkenliğin %58,54'ünü açıklayan faktör yapısına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizde en büyük olasılık yöntemi (maximum likelihood estimation) kullanılmıştır. Bu bağlamda belirtilen analizi gerçekleştirmek için Anderson ve Gerbing (1988)'in önermiş olduğu iki adımlı yaklaşım (two-step modeling approach) izlenmiştir. Bu yaklaşıma göre değişkenler arasındaki, nedensel ilişkiler test edilmeden önce doğrulayıcı faktör analizinin yapılması ve akabinde yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizinin yapılması önerilmektedir. Bu doğrultuda modelin yapı geçerliliğini test etmek için AMOS ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Açıklayıcı ile doğrulayıcı faktör analizlerinin çalışma prensipleri arasındaki temel fark, açıklayıcı faktör analizinin korelâsyon temelli çalışır iken; doğrulayıcı faktör analizinin kovaryans temelli çalışır olmasıdır (Hair et al., 1998). Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modelinin teoriye ne kadar uyumlu olduğunu anlamak için değişkenler arasındaki kovaryans serbest bırakılmaktadır (Anderson and Gerbing, 1992).

Bu çalışmada da bu öneriden yola çıkılarak Hair vd. (1998)'nin belirttiği uyum indeksleri esas alınarak inceleme yapılmıştır. Literatürde bu uyum indeksleri için belirtilen kabul edilebilir değerler önceki araştırmacılarca (örn. Hu and Bentler, 1999; Schumacker and Lomax, 2004) ortaya konmuştur. Bu bağlamda elde edilen model uyum değerleri bu çalışmalar referans alınarak değerlendirilmiştir.

Analizlere geçmeden önce daha önce yapılan normal dağılım testleri, kayıp veri, uç değer vb. problemler ortadan kaldırıldıktan sonra örneklem büyüklüğü ile ilgili varsayımlar kontrol edilmiştir. Literatürde doğrulayıcı faktör analizi için örneklem büyüklüğü konusunda farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan Hair vd. (1998)'nin önermiş olduğu soru sayısının 5 ya da 10 katı örneklem büyüklüğünün ideal örneklem büyüklüğü ölçütü referans alınmıştır. Bu bağlamda örneklem büyüklüğünün 361 kişi olduğu ve soru sayısının 32 olduğu düşünüldüğünde ulaşılan örneklem büyüklüğünün sonraki analizleri yapmak için

yeterli olduğu kanaatine varılmıştır. Bir diğer koşul, her bir gizil değişkeni temsil eden en az 3 indikatör olması zorunluluğudur (Anderson and Gerbing, 1988; O'Rourke and Hatcher, 2013). Araştırma modelinden görüleceği üzere her bir yapıda en az 4 indikatör gizil yapıyı temsil etmektedir. Belirtilen ön koşullar sağlandıktan sonra gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre χ^2=1341,04 ile iyi uyum düzeyinde ve p= 0,000 ile beklenen anlamlı seviyededir. Serbestlik derecesi 449 olup normlaştırılmış χ^2= 2,99 değeri ile iyi uyum düzeyindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA= 0,074 ile standardize edilmiş kök ortalama kare artık SRMR 0,053 iyi uyum aralığındadır. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI= 0,971 değeri ile mükemmel uyum aralığındadır. Bununla birlikte uyum iyiliği indeksi GFI= 0,922, sıkı normlaştırılmış uyum indeksi PNFI= 0,710 ve fazlalık uyum indeksi IFI= 0,985 değerleri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tüm bu uyum değerleri bir bütün olarak ele alındığında, teorideki modelin ölçüm modeli ile iyi bir uyum içinde olduğu söylenebilir.

Oluşturulan her bir değişken için çıkarılan ortalama varyans (avarage variance extracted-AVE), bileşik güvenirlik (composite reliability), standart faktör yükleri (standardised factor loadings) ve t-değeri (t-value) gibi güvenirlik tahminleri, Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen eşik seviyelerine (threshold levels) yakın veya bunların çok üzerindedir. Ayrıca her bir yapının AVE değerinin karekökü, yapılar arası korelâsyon katsayısından büyüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine de sahip olduğu söylenebilir.

Bu bulgular ışığında ölçeklerin tek boyutlu olduğu, yeterli geçerliliği ve güvenirliği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu değerler Tablo 4.5’te sunulmaktadır.

Tablo 4.5: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Madde	Standart Faktör Yükleri	t-değeri	Kompozit Güvenirlik	AVE
Duygusal Deneyim Seviyesi	DDS3	0,68	-[a]	0,75	0,53
	DDS7	0,65	5,47		
	DDS8	0,76	5,66		
	DDS9	0,82	5,76		
Duygusal Deneyim Depolaması	DDD1	0,85	-[a]	0,81	0,52
	DDD2	0,66	8,27		
	DDD3	0,72	8,85		
	DDD4	0,62	7,79		
Duygusal Deneyim Yayılımı	DDY1	0,82	-[a]	0,82	0,53
	DDY2	0,74	8,37		
	DDY3	0,63	7,47		
	DDY4	0,71	8,76		
Bilgi Paylaşımı	BP2	0,78	-[a]	0,80	0,50
	BP3	0,62	7,31		
	BP4	0,68	9,39		
	BP5	0,75	9,25		
Hizmet Yenilikçiliği	HY1	0,67	-[a]	0,85	0,50
	HY2	0,82	9,61		
	HY3	0,78	9,57		
	HY4	0,68	8,15		
	HY7	0,65	7,96		
	HY8	0,60	5,87		
Hizmet Performansı	HP1	0,77	-[a]	0,91	0,50
	HP2	0,70	9,99		
	HP3	0,68	9,77		
	HP5	0,65	9,27		
	HP6	0,66	9,37		
	HP8	0,66	10,87		
	HP9	0,78	11,15		
	HP10	0,69	9,79		
	HP12	0,71	10,13		
	HP13	0,73	8,94		

Not: -[a] t-değerleri standart olmayan bir çözüm kullanılarak elde edilmiştir; hepsi 0,01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.5'ten görüleceği üzere ilgili değişkenlere ait çıkarılan ortalama varyans değerinin karekökü alındığında korelâsyon katsayı değerlerinin tamamı AVE değerinin karekökünden küçük çıkmaktadır. Tablo 4.5'te yer alan AVE değerlerinin 0,50 veya 0,50'den büyük olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin istenen düzeyde olduğunu göstermektedir. Gözlenen tüm değişkenlerin faktör yükleri 0,40 eşiğinin üzerinde olup 0,60 ile 0,85 arasında değişmektedir. AVE değerleri ise tüm yapılar için 0,50 eşiğinin üstünde olup 0,50 – 0,53 arasında değişmektedir. Bu durum, değişkenlerin her birinin faktörlerin varyansının yarısından fazlasını açıkladığını, yakınsak geçerliliğe ulaşıldığını göstermektedir. Benzer şekilde, Tablo 4.5'te yer alan bileşik (kompozit) güvenirlik değerleri 0,75 – 0,91 arasında yer almaktadır. Bu durum, tüm yapıların 0,70 kritik değerinin üstünde olduğunu göstermektedir.

Sonuç itibariyle yukarıdaki sonuçlar yakınsak geçerliliğin yanı sıra hem gösterge / faktör hem de yapı düzeylerindeki güvenilirlik analizinin tüm değişkenler için elde edildiğini kanıtlamaktadır (Hair et al., 1998).

4.4.3. Korelâsyon ve Güvenilirlik Analizi

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile tüm yapılara ilişkin geçerlilik analizi yapıldıktan sonra ölçeklerin güvenirliklerinin tespit edilmesine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik bir yapıyı oluşturan değişkenlerin içsel tutarlılık seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Hair et al., 1998).

Ölçek güvenirliliğinin test edilmesinde, sürekli kullanılan katsayılardan biri olan ve ölçeği meydana getiren maddelerin test içindeki ortalama korelâsyonlarının hesaplanması yoluyla ölçümün içsel tutarlılığını gösteren alfa katsayısı (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır (Cronbach, 1951). Alfa katsayısı '0' ve '1' arasında değerler almakta, değer l,00'e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Nunnally ve Bernstein (1994) güvenilirlik seviyesinin 0,70 ve üzeri olmasını savunmuşlar, diğer faktörlerin güvenilirlik seviyeleri beklenilen seviyelerde olduğu zaman ve 0,60 üzeri değerlerin güvenilirlik seviyelerinin de kabul edilebilir olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamındaki değişkenlere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Tablo 4.6'da sunulmaktadır.

Tablo 4.6: Faktörlere İlişkin Cronbach's Alfa Değerleri

Faktör	Faktörler Bazında Cronbach's Alfa Değerleri	Genel Cronbach's Alfa Değeri
Kurumsal Duygusal Hafıza		
Duygusal Deneyim Seviyesi	0,62	
Duygusal Deneyim Depolaması	0,76	
Duygusal Deneyim Yayılımı	0,71	**0,86**
Bilgi Paylaşımı	0,70	
Hizmet Yenilikçiliği	0,73	
Hizmet Performansı	0,84	

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere faktör analizi yapılarak nihai halini alan ölçeğin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,86 olarak hesaplanmış olup literatürdeki yaygın kanıya göre verilerin güvenilirliğinin "iyi ve yüksek" olduğu görülmektedir. Faktörlerin içsel tutarlılıkları için hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri ise sırasıyla Tablo 4.6'daki gibidir. Sonuç olarak elde edilen bulgular veri matrisinin, faktör analizi uygulanabilmesi için gerekli şartları taşıdığını göstermektedir.

Duygusal deneyim seviyesi hariç tüm faktör gruplarının Cronbach's Alpha katsayılarının 0,70 ve üzerinde oldukları gözlenmektedir. Duygusal deneyim seviyesinin Cronbach's Alpha değeri 0,62'dir. Bu değer 0,70 değerinden her ne kadar düşük olsa da yakın değer olduğu için ölçekte yer alan tüm soruların güvenilirliklerinin görece olarak yüksek olduğuna, anketimizde yer alan sorulara verilen cevapların ölçülen değişkenleri ayırt ettiğine, ölçekte yer alan maddelerin ölçek içerisindeki aynı davranışı ölçtüklerine işaret ettiği söylenebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki birlikte değişim ilişkilerini incelemek için Pearson korelâsyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.7'de bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler sunulmaktadır.

Tablo 4.7: Araştırma Modelindeki İlişkileri Gösteren Korelâsyon Analizi

	Değişken	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6
1	Duygusal Deneyim Seviyesi	3,97	0,43	(0,73)					
2	Duygusal Deneyim Depolaması	3,39	0,58	0,107*	(0,72)				
3	Duygusal Deneyim Yayılımı	3,10	0,53	0,162**	0,321**	(0,73)			
4	Bilgi Paylaşımı	3,41	0,57	0,155**	0,096	0,313**	(0,71)		
5	Hizmet Yenilikçiliği	3,61	0,48	0,70	0,258**	0,292**	0,467**	(0,71)	
6	Hizmet Performansı	3,89	0,35	0,95	0,207**	0,342**	0,346**	0,525**	(0,71)

Not: Parantez içerisindeki değerler AVE katsayılarının karekökünü göstermektedir.
*** p < 0,05** düzeyinde anlamlı (Çift yönlü) **** p < 0,01** düzeyinde anlamlı (Çift yönlü)

Tablo 4.7'de gösterilen Pearson korelâsyon analiz tablosu ile birlikte değişim ilişkisinin kuvveti ve yönünü anlamak amacıyla kurumsal duygusal hafızanın boyutları (duygusal deneyim seviyesi, duygusal deneyim depolaması, duygusal deneyim yayılımı) ile bilgi paylaşımı, hizmet yenilikçiliği ve hizmet performansı değişkenleri arasındaki *birlikte değişim ilişkileri* sunulmaktadır.

Gizil yapının alt boyutları arasında mümkün olduğunca yüksek, ancak 0,85'ten büyük bir ilişkinin olmaması beklenmektedir. Field (2009)'e göre ± 0,10 korelâsyon katsayısı düşük; ± 0,30 orta düzey; ± 0,50 ise yüksek bir pozitif ilişkiyi temsil etmektedir. Bu bilgiler ışığında Tablo 4.7'de araştırma modelinde değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiler incelendiğinde şu durumlar görülmektedir:

- Duygusal deneyim seviyesi ile duygusal deneyim depolaması arasında (r=0,107*****) **p<0,05 düzeyinde,**
- Duygusal deneyim seviyesi ile duygusal deneyim yayılımı arasında (r=0,162******),
- Duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasında (r=0,155**),
- Duygusal deneyim depolaması ile duygusal deneyim yayılımı arasında (r=0,321**),
- Duygusal deneyim depolaması ile hizmet yenilikçiliği arasında (r=0,258**),
- Duygusal deneyim depolaması ile hizmet performansı arasında (r=0,207**),
- Duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı arasında (r=0,313**),
- Duygusal deneyim yayılımı ile hizmet yenilikçiliği arasında (r=0,292**),
- Duygusal deneyim yayılımı ile hizmet performansı arasında (r=0,342**),
- Bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği arasında (r=0,467**),
- Bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasında (r=0,346**) ve
- Hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı arasında (r=0,525**) **p<0,01 düzeyinde** anlamlı ve pozitif ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Söz konusu değişkenler arasında en güçlü birlikte değişim ilişkisinin "*hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı*" arasında olduğu görülmektedir. Zaten örgüt içi yenilikçilik uygulamalarını daha çok deneyimleyen işletmelerin, daha iyi performans gösterme eğiliminde oldukları bulgusu literatürce de desteklenmektedir. Bu ilişkiyi "*bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği*" arasındaki ilişkinin takip ettiği görülmektedir.

Tablo 4.7'de görüldüğü üzere elde edilen bulgular ilgili literatürle tutarlılık göstermektedir. Bu doğrultuda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki istatistiksel açıdan anlamlı olan ilişkilerin test edilmesi aşamasına geçilmiştir. Ayrıca elde edilen bu bulgular değişkenler arasındaki ilişkilerin beklenen mantıkla tutarlı olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda mantıksal geçerliliğin (nomological validity) sağlandığını söylemek mümkündür (Hair et al., 1998).

4.4.4. Hipotez Testi

Araştırma değişkenlerinden oluşturulan yapılar doğrulayıcı faktör analiziyle test edilip doğrulandıktan sonra bir ya da daha fazla gözlenen değişken ile gözlenmeyen yapı setlerinin birbirleriyle eş-zamanlı bağımlılık ilişkisinin ölçüsünü açıklayan yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak modelin uygunluğu test edilmiştir (Schumacker and Lomax, 2004).

YEM, gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Kline, 2015). YEM, teoriye dayalı olup gözlenemeyen değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğuna ve gözlenemeyen değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiği varsayımına dayanmaktadır (Jöreskog and Sörbom, 2001). YEM, regresyon gibi birçok istatistiksel tekniğe kıyasla, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesine; karmaşık bir araştırma probleminin tek bir süreçte, sistemli ve kapsamlı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır (Anderson and Gerbing, 1988). Bu bağlamda elde edilen verilerin analizinde en büyük olasılık kestirimini (maximum likelihood estimation) kullanan ve kovaryans tabalı olan AMOS programı kullanılmıştır.

Modeldeki dışsal değişkenler (DDS, DDD ve DDY) ile içsel değişkenler (BP, HY ve HP) arasındaki ilişkileri doğrulamak ve belirlenen modeli araştırma evrenine genellemek için YEM analizi üç adımda uygulanmıştır:

(1) Araştırma modelini destekleyen istatistikî uyum düzeylerine ulaşılmıştır.

(2) Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren yol (path) katsayıları belirlenerek araştırma hipotezleri test edilmiştir.

(3) Araştırma modelinin açıklayıcı gücü R^2 değerleri ile gösterilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere iki adımlı yaklaşımın (Anderson and Gerbing, 1988) ikinci adımını temsil eden YEM sonuçlarına göre Tablo 4.8'de de görüleceği üzere normlaştırılmış χ^2= 3,025 (p<0,01) değeri, iyi uyum düzeyindedir. Yaklaşık hataların ortalama karekökü RMSEA= 0,055 iyi uyum aralığındadır. Karşılaştırmalı uyum indeksi CFI= 0,937 değeri ve fazlalık uyum indeksi IFI= 0,941 değerleri ile kabul edilebilir uyum aralığındadır. Sonuç olarak, modelin genel olarak teoriye uyumlu olduğu söylenebilir.

(1) Duygusal deneyim seviyesi, duygusal deneyim depolaması ve duygusal deneyim yayılımının bilgi paylaşımı üzerindeki ve (2) duygusal deneyim seviyesi, duygusal deneyim depolaması, duygusal deneyim yayılımının ve bilgi paylaşımının hizmet yenilikçiliği ve hizmet performansı üzerindeki etkilerini incelemek üzere oluşturulmuş olan model, yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir. YEM sonucunda modelin uygunluğu uyum indeksleri ile geçerli kılınmış, hipotezler de bu doğrultuda test edilmiştir. Teorik modelin YEM analizi sonucundaki standart değerleri, t-değerleri ile test edilen hipotezlerin YEM sonuçları Tablo 4.8'de sunulmaktadır.

Tablo 4.8: Hipotezler ve Sonuç Tablosu

Hipotez	Path (İlişki)			Std. Olmayan β	t	Std. β	Sonuçlar
H_1	Duygusal Deneyim Seviyesi	→	Bilgi Paylaşımı	0,14	2,14	0,11*	**Desteklendi**
H_2	Duygusal Deneyim Depolaması	→	Bilgi Paylaşımı	-0,01	-0,21	-0,01	Desteklenmedi
H_3	Duygusal Deneyim Yayılımı	→	Bilgi Paylaşımı	0,32	8,94	0,31**	**Desteklendi**
H_4	Bilgi Paylaşımı	→	Hizmet Yenilikçiliği	0,35	8,95	0,47**	**Desteklendi**
H_5	Bilgi Paylaşımı	→	Hizmet Performansı	0,05	1,58	0,08	Desteklenmedi
H_6	Hizmet Yenilikçiliği	→	Hizmet Performansı	0,38	9,26	0,53**	**Desteklendi**
χ^2 / df		3,025	**IFI**				0,941
RMSEA		0,055	**CFI**				0,937

Path katsayıları standardize edilmiştir. ***p < 0,05 **p < 0,01**

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır **(β=0,11; p<0,05).** Bundan dolayı H_1 araştırma hipotezi desteklenmektedir. Aynı şekilde duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir **(β=0,31; p<0,01).** Sonuçlar H_3 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Duygusal deneyim depolaması ve bilgi paylaşımı arasında bir ilişki bulunamamıştır (β= -0,01; p>0,05). Bundan dolayı H_2 hipotezi desteklenmemektedir. Aynı zamanda bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi gösteren H_4 araştırma hipotezi de desteklenmektedir **(β=0,47; p<0,01).** Buna karşın bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasında bir ilişki bulunmamaktadır (β=0,08; p>0,05). Böylelikle H_5 hipotezi desteklenmemiştir. Hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu belirten H_6 hipotezi desteklenmektedir **(β=0,53; p<0,01).** Genel olarak bu bilgiler değerlendirildiğinde H_1, H_3, H_4 ve H_6 araştırma hipotezleri desteklenir iken H_2 ve H_5 araştırma hipotezleri ise desteklenmemektedir.

Çalışmada ortaya konulan sonuçlar, *kurumsal duygusal hafıza*, *bilgi paylaşımı*, *hizmet yenilikçiliği* ile *hizmet performansı* arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu savunmaktadır. Modelin test edilmesi amacıyla araştırma kapsamındaki belediye çalışanlarından toplanan veri, teorik temellere dayanarak geliştirilen hipotezleri genel olarak destekler niteliktedir. Dört değişken arasında saptanan güçlü korelâsyon göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal duygusal hafızanın duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımı boyutlarının bilgi paylaşımını arttırabildiği ölçüde çalışanların hizmet yenilikçiliği performansını yükseltebileceği dolayısıyla bunun sonucunda da kurumun hizmet performansının artacağı söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Belediyelerin içerisinde bulunduğumuz yüzyılın önde gelen kamu örgütlerinden olacağı kabul edilmektedir (MILE, 2010). Elverişli ve etkin bir belediyecilik yapısına sahip olan ülkelerin birçok yönetimsel sorunu daha kolaylıkla çözebileceği varsayımı araştırmamıza temel dayanak teşkil etmektedir. Bu çerçeveden yola çıkılarak bu ampirik çalışmada, (1) örgüt düzeyindeki duygusal hafızanın; bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve performans üzerinde ne derecede etkili olduğu, (2) söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleri, (3) örneklem olarak seçilen araştırma kapsamındaki belediye çalışanlarının demografik özellikleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; örgütsel düzeydeki duygusal hafıza ve yeteneklerinin hizmetler sektörü içerisindeki yenilikçilik ve performans faaliyetlerini nasıl etkilediğini araştırmak ve tüm bu süreçlerde bilgi paylaşımının etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma, İstanbul ili sınırları dâhilinde bulunan otuz dokuz ilçe belediye başkanlığı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve incelenen değişkenler çerçevesinde oluşturulan kavramsal model ile altı adet hipotez ortaya konmuştur. Ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucunda, 6 faktör altında ifade edilebileceği tespit edilmiştir. İlgili her bir faktörü oluşturan anket sorularının faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm ölçeklerin herhangi bir ölçeğin kabul edilebilir alt sınırı olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüş ve tüm ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan alan ve analiz çalışması önemli bulguları ortaya çıkarmıştır.

Bu tez çalışmasında, kurumsal duygusal hafıza ve bilgi paylaşımı yeteneğinin ilişkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca uyarlanan ölçeklerle bu iki bağımsız değişken birlikte işlevselleştirilerek hizmet yenilikçiliği ve hizmet performansı üzerindeki etkileri test edilmiştir. Kurumsal duygusal hafıza sonuçları orijinal literatürle benzerlikler göstermektedir. Sonuçlar arasındaki en küçük fark, araştırmadaki faktör yüklerinin yüksek olmasından ve az sayıda sorunun ölçek dışında kalmasından kaynaklanmaktadır. Bu da göstermektedir ki; kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin bundan sonraki araştırmalarda kullanılabilirliği desteklenmiştir. Ayrıca ölçeklerin bir

hayli tatminkâr sonuçlarla gelecek araştırmalarda da kullanılması bakımından geçerli ve güvenilir olduğu ilgili istatistiksel analizlerle ortaya konmuştur.

Araştırmanın birinci hipotezinde öne sürülen kurumsal duygusal hafıza boyutlarından duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımının örgüt içi bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilemesi anket sonuçları ile desteklenmiştir. Bu sebepledir ki; kurumsal duygusal hafızanın, bilgi paylaşımını arttırdığını ve örgütsel hafıza stoklarını elinde tutan bir örgüt için üstün performans adına bir şans olduğunu ifade etmekteyiz. Duygusal deneyim seviyesi ile bilgi paylaşımını literatürde ilk defa analiz eden çalışmamız, bugüne kadar kurumsal hafıza seviyesi ile bilgi paylaşımı arasındaki bağlantılara benzer ilişkilerin varlığını göstermektedir. Ancak duygusal deneyim depolaması ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu hipotezi desteklenmemektedir. Anketimize cevap veren katılımcıların duygusal deneyim depolaması göstergeleri ile bilgi paylaşımı arasında doğrudan bağlantı kuramamalarının başlıca sebeplerinden birinin "duygulara dair kurum çalışanlarınca gerek tüm çalışma ortamına gerekse de ritüel ve sembollere yönelik ortak bir anlayışın mevcut olmayışı" olarak algılanması olduğu düşünülmektedir. Kurumsal duygusal hafızanın bir başka boyutu olan duygusal deneyim yayılımı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütün edinmiş olduğu deneyimlerini örgüt içerisinde yaymasıyla örgüte ait uygun bir bilgi tabanı, rutin ve prosedürlerin gelişmesine yardımcı olduğu bunun sonucu olarak da bilgi paylaşımını arttıracağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Ortaya çıkan nihai model incelendiğinde kurumsal duygusal hafıza, yenilikçilik açısından hizmet firmalarına olumlu katkılar sağlayabilmektedir. Literatürde üzerinde durulan kurumsal duygusal hafızanın firma yenilikçiliğini gerçekleştirmedeki önemi (Akgün et al., 2012b) yapılan alan çalışması ile desteklenmiştir. Ancak kurumsal duygusal hafızanın hizmet yenilikçiliğine ve hizmet performansına direkt bir etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle firmaların iş süreçlerini yürütürken, yeni ürün / hizmet geliştirirken, firma içi ve dışı iletişim kurarken kullandıkları duygusal yeteneklerinin firma performansını etkilemedeki önemi üzerinde daha çok durulması bu amaçla da firmaların çalışanlarına bu konuda nitelikli eğitimler vermeleri tavsiye edilebilir.

Araştırmanın dördüncü hipotezinde belirtildiği gibi bilgi paylaşımı ile hizmet yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Daha önceki araştırmalar (McAdam, 2000; Jerez-Gómez et al., 2005; Lin, 2007; Idowu, 2013; Mansoor and Ratna, 2014) bilgi paylaşımı yeteneğinin firmanın hizmet yenilikçiliği performansını pozitif yönde etkilediğini ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Benzersiz fonksiyonlar yaratabilmek için örgüt içerisinde etkin haberleşme ve doğru bilgi paylaşımı becerisi gereklidir. Ancak bilgi paylaşımının işletmelerde nasıl etkin bir şekilde geliştirileceği konusundaki tartışmalar da sürmektedir. Çalışanların değişim sürecinden yana olmaları ve kurum – çalışan hedeflerinin birbirleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Yenilik kararları sadece üst yönetim tarafından alınan bir süreç olmaktan çıkarılmalı, bunun için değişim mühendisliği, iç girişimcilik, entelektüel sermaye yönetimi, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar gibi çeşitli modern yönetim teknikleri denenmeli ve şirket hiyerarşik yapılanması optimum düzeye indirgenmelidir.

Beşinci hipotezde öne sürülen bilgi paylaşımı ile hizmet performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu hipotezi desteklenmemiştir. Konuya ilişkin literatür taramasında bilgi paylaşımının günümüzün küresel pazarlarında sürdürülebilir hizmet performansını muhafaza edebilmek ve geliştirebilmek adına büyük bir öneme sahip olduğu belirtilse de (Mannie et al., 2013; Lai et al., 2014, Hartono and Sheng, 2016) akademik ve uygulamacı literatürde örgütün insani yön gösteren faktörleri olan duygusal yeteneklerine ilişkin bilgilerin paylaşımının pozitif ve direkt olarak firma performansını etkilediğiyle ilgili bir konsensüs oluşmadığı görülmektedir. Çalışmamızda bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki desteklenememiştir. Bunun sebebi; işletmeye özgü stratejik konularda çalışanların bireysel, örgütsel ve teknolojik nedenlerle bilgi paylaşımından çekinmeleridir. Belediyeler bazında yaptığımız bu çalışmada kamu personelinin ve yönetici konumundaki kişilerin bilgi paylaşımı konusundaki isteksizliğinin tarafımıza şifahi olarak belirtilen sebeplerini; i-) bilginin yanlış olur korkusuyla açığa çıkarılmasından kaçınılması, ii-) bireyler arası güven yoksunluğu, iii-) sosyal ağların ve mekânların eksikliği, iv-) itibar kaybetme korkusu, v-) iş güvencesini azaltacağı korkusu ve vi-) esnek ve yenilik odaklı örgüt kültürünün ve etkin bir liderlik anlayışının olmaması şeklinde sıralayabiliriz.

Son hipotez olan altıncı hipotezde belirtildiği üzere hizmet yenilikçiliğinin firmanın hizmet performansını pozitif yönde etkilediği neticesine varılmıştır. Yakın dönemdeki çalışmalarda (Matear et al., 2004; Menor and Roth, 2008; Melton and Hartline, 2010) ürün / hizmet yeniliği ve performans arasındaki pozitif ilişkiye rağmen, literatürde işletmelerin yenilikçilik yetenekleri ve performansları arasındaki bağlantıya ilişkin kesin bir bulgu bulunmamaktadır. Ancak bir takım çalışmada (Hurley and Hult, 1998; Thornhill, 2006; Koellinger, 2008; Akgün et al., 2009; Jimenez and Valle, 2011) duygusal ve öğrenme yeteneği tarafından etkilenen firma yenilikçiliğinin önemli derecede kurum performansını etkilediğine dikkat çekilmektedir.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen veriler ışığında, yerel yönetimler üzerine gerçekleştirilen ender çalışmalardan olan bu araştırmada literatürde yer alan çalışmalarda elde edilen sonuçları doğrular bir şekilde kurumsal duygusal hafıza boyutlarından duygusal deneyim seviyesi ve duygusal deneyim yayılımının hizmetler sektöründe bilgi paylaşımını güçlendirdiği, bu durumun hizmet yenilikçiliğine dolayısıyla da hizmet performansına olumlu bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla firmaların duygusal hafızalarını güçlendirmeye odaklandıklarında başarılı yenilikler elde etme konusunda daha güçlü olabileceklerini ve yeni teknik bilgiler elde etme, mevcut olanları dönüştürme ve geliştirme ile bunlara uygun stratejiler geliştirme yeteneklerini artırabilmeleri için bilgi paylaşımı ve hizmet yenilikçiliği yeteneklerine odaklanmalarını önermekteyiz.

Bu çalışma ile Türk hizmetler sektöründe faaliyet gösteren yerel yönetimlerin (belediyelerin) davranışlarındaki duygusal hafıza, bilgi paylaşımı ve yenilikçilik iklimi uygulamalarının firma performansı üzerine etkilerinin tespit edilmesi ve bu ilişkiler üzerine gelişmekte olan uluslararası literatüre Türkiye örneklemiyle katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının gerek hizmet sektörü uygulayıcılarına ve gerekse bu konuda daha sonra araştırma yapacak akademisyenlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışmanın *uygulayıcılara / yöneticilere* yönelik önerilerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür:

(1) Kurumların insan kaynakları yönetim sürecinde kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının da duygularını anlayıp bu duyguları kanalize etmede

etkin ve başarılı, ekip çalışmasına yatkın, öğrenmeye açık, araştırmacı ve paylaşımcı yapıya sahip bireylere öncelik ve fırsat tanımaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar da duyguları sezimleme, kavrama, düzenleme, kullanma ve bu duyguları işletme rutinleri, prosedürleri ve yapılarına yansıtmanın önemine vâkıf olmalıdırlar.

(2) Bilgi paylaşımının yerel yönetimlerde nasıl etkin bir şekilde geliştirileceği konusunda çalışmalar bulunmamaktadır. Ancak örgütlerde ve özellikle yerel yönetimlerde eşsiz hizmetler yaratabilmek için örgüt içerisinde etkin haberleşme ve doğru bilgi paylaşımı becerisi gerekmektedir. Etkin bir bilgi paylaşımı, çalışanların değişim sürecinden yana olmaları ve kurum-çalışan hedeflerinin uyumlu olmasıyla mümkün olabilir.

(3) İşletmenin rakiplerinden daha hızlı öğrenmesi ve yenilikleri daha önce pazara sunabilmesi amacıyla sürdürülebilir rekabeti sağlayan etkin bir bilgi paylaşımına yönelik olarak gerekli örgütsel yapı, network ve sistemler oluşturulmalı; çalışanların kişisel gelişim eğitimlerine gereken ehemmiyet verilmelidir.

(4) Çalışanların kurumun hedeflerini bilmesi ve kendisinin bu hedefleri gerçekleştirmenin neresinde olduğunun farkında olması sağlanmalıdır. Bu doğrultusunda cesaretlendirildiği; düşünce, bilgi, yetenek ve duygularını cezalandırılma korkusu olmaksızın özgür bir biçimde ifade edebildikleri, inisiyatif alabildikleri ve başarısızlıklarına karşı yönetim tarafından yoğun bir hoşgörünün gösterildiği böylelikle kurum içi girişimcilerin yetişmesine zemin hazırlayıcı umut aşılayan bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Kayış, 2010).

(5) Kurum içi duygusal yetenekler ve hafızanın gelişimi için hem iş saatleri içerisinde hem de iş saatleri dışında, ast-üst ilişkisi gözetilmeksizin, konuşma diline özgü ve daha az resmiyetin olduğu bir iletişimin sağlanacağı kültür, sanat ve spor aktivitelerinin yer alacağı platformlar (ücretsiz atıştırmalıkların ve içeceklerin bulunduğu dinlenme ve oyun alanları, kurumsal spor ve hobi etkinlikleri, ayın çalışanı programları, inovasyon teşvik ödülleri, çeşitli periyotlarda çalışanları bir araya getiren kutlamalar, piknikler, yemekler, mangal ve yılbaşı partileri, farklı departmanlarda görev yapan personel ile kaynaşma toplantıları vb.) oluşturulmalıdır.

(6) İnsan sermayesinin yeniliğin anahtar unsuru olduğu unutulmamalıdır. Kuruma yönelik güçlü bir aidiyet hissi oluşturmak dolayısıyla da yeni fikir geliştirme ve bilgi dağılımına katkıda bulunmak gibi benzeri hususlara dikkat eden, çalışanların motivasyonlarını artırıcı, iş streslerini azaltıcı ve aralarındaki iletişimi güçlendirici bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme (örn. Ücretsiz kapsamlı sağlık sigortaları,

izinler, prim, emeklilik fırsatları, çocuk-yaşlı bakımı, diyetisyen, etkinlik biletlerinde indirim, ücretsiz spor salonu üyelikleri ve banka promosyonları vb. maddi imkânlar) sistemi kurulmalıdır.

(7) Bilginin paylaşılarak çoğalmasını ve örgütsel bilgiye dönüşmesini sağlayan, birbirleriyle aynı dili konuşan takımın bir üyesi olmayı özendirici, duyguların daha çok paylaşıldığı kolektif bir empati, hoşgörü ve güven ortamının hüküm sürdüğü bunun yanında yenilikçilik kararlarının üst yönetimce belirlenen bir süreç olmaktan çıkarıldığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

(8) Metal / mental yorgunluğu, işletme körlüğü, rotasyon, işten çıkarma, transfer, emeklilik, ölüm gibi tehditlere karşı geliştirecekleri politika ve prosedürlerini yazılı hale getirmeleri böylelikle kurumsal hafızanın asgari düzeyde sekteye uğrayacağı bir örgüt iklimi sağlanmalıdır.

(9) Ortaya çıkan nihai model incelendiğinde kurumsal duygusal hafızanın hizmet yenilikçiliğine ve performansına direkt bir etkisinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle firmaların iş süreçlerini yürütürken, yeni ürün / hizmet geliştirirken, firma içi ve dışı iletişim kurarlarken kullandıkları duygusal yeteneklerinin firma performanslarını etkilemedeki önemi üzerinde daha çok durulmaları tavsiye edilebilir.

(10) Etkili ve verimli hizmetler, müşterilerle yapılacak etkin diyaloglarla mümkün olacaktır. Bu sebeple kurulacak etkin bir izleme-değerlendirme mekanizması; müşterilerin ve çalışanların beklenti, ihtiyaç ve duygularının daha iyi anlaşılmasını sağlayacak, bu istek ve taleplerin hizmet yenilikçiliği sürecine dâhil edilmesini de mümkün kılacaktır.

Bu araştırmanın taşıdığı kısıtlarını ortadan kaldırabilmek, kurumsal duygusal hafıza – yenilik / performans ilişkisinde entegre bir şekilde ekonomiye ya da sektörlere yönelik yorumlar yapabilmek ve daha geniş bir bakış açısı ortaya koyabilmek için *araştırmacılara* yönelik olarak şu öneriler sıralanabilir:

(1) Ortaya konulan önerilerin öncelikle çalışmanın yapıldığı kurumlar için anlam taşıdığı, örneklem kitlesini belirli bölgeler ile sınırlı tutmayıp çalışma bulgularını tüm örgütlere genelleyebilmeleri için daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi tercih etmeleri, daha fazla sayıda araştırma yapmaları ve bu sayede sonuçların genellenebilirlik seviyesini yükseltmeleri,

(2) Yapılacak çalışmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşması ve bu sayede konunun daha iyi anlaşılmasına ve farklı yorumlar yapılabilmesine yardımcı olabilmeleri için duygusal yeteneğin gelişimini kolaylaştıran faktörler ile çalışanların kurum içi duygusal yeteneklerini gözlemleyerek ölçen uzun dönemli karşılaştırmalı araştırmalar yapmaları,

(3) Firmaların büyüklüğü ve faaliyette bulundukları işkollarını da dikkate alarak daha detaylı analizlerde bulunmaları ve farklı işkollarıyla küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde elde edilen sonuçları mukayese ederek daha net sonuçlara ulaşmaları,

(4) Gelecekteki çalışmalarda bu model ve ilgili değişkenleri yazılım, yüksek teknolojili imalat, konaklama, sağlık vb. belli sektörler için incelemeleri,

(5) Kurumsal duygusal hafıza sürecinin; diğer yenilik türleri (süreç, strateji, pazarlama, davranışsal vb.), örgütsel öğrenmenin diğer boyutları (öğrenmeye adanmışlık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon), ve hizmet yenilikçiliğinin boyutları (çalışan bireysel inovasyon performans boyutu vb.) veya esneklik üzerindeki rollerini araştırmaları,

(6) Kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkiyi araştırırken kurum kültürü, kurum iklimi, kurumsal yapı veya dışsal çevre faktörleri vb. yeni değişkenleri de katarak teoriyi genişletmeleri,

(7) Kurumsal duygusal hafızanın herhangi bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini duygusal deneyim netliği gibi herhangi bir moderatör etkisiyle incelemeleri,

(8) Firma büyüklüğü, firma yaşı, çevresel belirsizlik veya türbülans, endüstri kolu ve sektörel belirsizlik gibi kontrol değişkenlerinin önceki araştırmalarda da olduğu üzere yenilikçilik üzerindeki etkilerini araştırmaları,

(9) Yaş, cinsiyet, etnik köken ve eğitim düzeyi gibi demografik özellikler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere dikkati çekmeleri önerilmektedir.

Bu tez çalışmasında sonuçların genellenebilirliğini engellemekte olan teorik ve pratik sonuçların yanı sıra bir takım metodolojik sınırlandırmalar da mevcuttur. Kesitsel olarak bağımsız değişkene dair soruları cevaplayan kişiler, bağımlı değişkene dair soruları da cevapladıkları için çalışma, özellikle ortak yöntem varyansı sorununa (common method bias) yatkındır.

Bu çalışmada, (1) üç boyutlu bir değişken olarak kurumsal duygusal hafızanın bilgi paylaşımı üzerine, (2) kurumsal duygusal hafıza ve bilgi paylaşımının hizmet yenilikçiliği ile hizmet performansı üzerine ve (3) hizmet yenilikçiliğinin hizmet performansı üzerine etkileri incelenmiştir. Gelecek çalışmalar kurumsal duygusal hafızanın farklı çevresel (pazar / teknoloji belirsizlik ve dinamizm vb.) ve örgütsel (liderlik tarzı, örgüt yapısı, kültürü, iklimi vb.) koşullar altında firma yenilikçiliğini ve performansını nasıl etkilediğini de ampirik olarak araştırabilir.

Araştırma, İstanbul ili ile sınırlandırılmış yani ulusal bağlamda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarını farklı kültürlere genelleştirirken araştırmacıların bunu dikkate almaları gerekmektedir. Bu bakımdan, ABD, Avrupa veya Asya'nın son derece sanayileşmiş şehirlerinde bile olsa kültürel olarak sınırlı herhangi bir araştırmada olduğu üzere sadece İstanbul ilini kapsayan Türkiye'den bir örneklem, sonuçların yorumlanması ve uygulanması açısından bazı kısıtlamalara sahiptir. Dolayısıyla çalışmanın kapsamı artırılabilir, hatta farklı kültürel, sosyal, politik ve ekonomik koşullarda hatta bakış açısı farklı özelliklere sahip bir coğrafi bölgede bile uygulanabilir.

Araştırmanın ana kütlesini, belediyeler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yerel yönetimler (belediyecilik) hakkında anketi doldurabilecek düzeyde bilgi birikimine ve tecrübeye sahip oldukları ve objektif bilgiler verdikleri kabul edilmiştir. Bu çalışmada, örnekleminin sadece belediyelerden oluşması dar bir sektörel kapsam teşkil etse de ilerideki çalışmalar için bir fırsat oluşturmaktadır. Çalışmanın sektörel ayrıma tabi tutulması sektörler arası bir farklılık yaratıp yaratmadığını göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte işletmelerin büyüklüklerini göz önünde bulunduran bir ayrıma gidilmemiştir. Her belediyeden en az sekiz kişinin ankete katılımı sağlanmıştır. Katılımcılar rastgele seçilmemiş, belediyelerin harcama birimlerinde görev yapan yetkili konumundaki orta ve üst düzey yöneticilerin ankete katılımları sağlanmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin belli bir kısmının birçok değişik nedenden dolayı soruları samimi olarak yanıtlamamış olmaları olasılığı, yanıtların şahsi algılara dayanıyor olması ve gerçek durumla şahsi algılar arasında çelişkiler bulunma olasılığı araştırmanın diğer kısıtlarıdır.

KAYNAKLAR

Akgül M.K., Aydın C., Gemci C., Hançer A., Karakoçak K., Öksüz B., Yalvaç E.T., (2006), "Bilgi Yönetimi El Kitabı Çalışma Grubu 4 2005–2006 Dönemi Çalışması", TBD – Kamu BİB, VIII. Kamu Bilişim Platformu, Ankara.

Akgün A.E., Dayan M., Di Benedetto A., (2008), "New Product Development Team Intelligence: Antecedents and Consequences", Information & Management, 45(4), 221-226.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., (2009), "Organizational Emotional Capability, Product and Process Innovation, and Firm Performance: An Empirical Analysis", Journal of Engineering and Technology Management, 26(3), 103-130.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., (2012a), "Organizational Emotional Memory", Management Decision, 50(1), 95-114.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., (2012b), "The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness", Journal of Product Innovation Management, 29(3), 432-451.

Akgün A.E., Keskin H., Byrne J., Aren S., (2007), "Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance", Technovation, 27(9), 501-513.

Akgün A.E., Keskin H., Günsel A., (2005), "Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2), 1-16.

Allik J., Realo A., (1997), "Emotional Experience and its Relation to the Five Factor Model in Estonian", Journal of Personality, 65(3), 625-647.

American Heritage, (2011), "Dictionary of the English Language", 5th Ed., Retrieved June 19 2017 from https://www.thefreedictionary.com/memory.

Anderson J.C., Gerbing D.W., (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.

Anderson J.C., Gerbing D.W., (1992), "Monte Carlo Evaluations of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models", Sociological Methods & Research, 21(2), 132-160.

Ashcraft M.H., (1994), "Human Memory and Cognition", 2nd Ed., HarperCollins College Publishers.

Ashforth B.E., Humphrey R.H., (1995), "Emotion in the Workplace A Reappraisal", Human Relations, 48(2), 97-125.

Ashkanasy N.M., Tse B., (2000), “Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review”, In N. Ashkanasy, C.E.J. Härtel, W.J. Zerbe, (Eds.), Emotions in the Workplace: Research, Theory, and Practice, 221-235.

Atkinson, R.C., Shiffrin, R.M., (1968), “Human Memory: A Proposed System and its Control Processes”, Psychology of Learning and Motivation, 2, 89-195.

Avlonitis G.J., Papastathopoulou P.G., Gounaris S.P., (2001), “An Empirically-based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios”, The Journal of Product Innovation Management, 18(5), 324-342.

Aydın E., (2009), “Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 4(2), 19-22

Bagozzi R.P., (1996), “The Role of Arousal in the Creation and Control of the Halo Effect in Attitude Models”, Psychology and Marketing, 13(3), 235-264.

Bagozzi R.P., Yi Y., Phillips L.W., (1991), “Assessing Construct Validity in Organization Research”, Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458.

Basadur M., Gelade G.A., (2006), “The Role of Knowledge Management in the Innovation Process”, Creativity and Innovation Management, 15(1), 45-62.

Başak B., (2014), “Örgüt Kültürü, Girişimsel Yönelim, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.

Bent J.V.D., Paauwe J., Williams R., (1999), "Organizational Learning: An Exploration of Organizational Memory and its Role in Organizational Change Processes", Journal of Organizational Change Management, 12(5), 377-404.

Bohanek J.G., Fivush R., Walker E., (2005), “Memories of Positive and Negative Emotional Events”, Applied Cognitive Psychology, 19(1), 51-66.

Bradberry T., Greaves J., (2005), “Heartless Bosses”, Harvard Business Review, 83(12), 24.

Bradley M.M., Codispoti M., Sabatinelli D., Lang P.J., (2001), “Emotion and Motivation II: Sex Differences in Picture Processing”, Emotion, 1(3), 300-319.

Brainerd C.J., Stein L.M., Silveira R.A., Rohenkohl G., Reyna V.F., (2008), “How does Negative Emotion Cause False Memories?”, Psychological Science, 19(9), 919-925.

Brignall T.J., Fitzgerald L., Johnston R., Silvestro R., (1991), “Performance Measurement in Service Businesses”, Management Accounting, 69(10), 34-36.

Bruning R.H., Schraw G.J., Norby M.M., (2010). “Cognitive Psychology and Instruction”, 5th Ed., UK: Pearson Publishing Ltd.

Buchanan T.W., (2007), “Retrieval of Emotional Memories”, Psychological Bulletin, 133(5), 761-779.

Büyüktopçu Ç., Zehir C., (2016), “Duygusal Yeteneklerin Ar-Ge Takımlarının Performansına Olan Etkileri”, Lambert Academic Publishing.

Cahill L., McGaugh J.L., (1995), “A Novel Demonstration of Enhanced Memory Associated with Emotional Arousal”, Consciousness and Cognition, 4(4), 410-421.

Cainelli G., Evangelista R., Savona M., (2004), “The Impact of Innovation on Economic Performance in Services”, Service Industries Journal, 24(1), 116-130.

Calantone R.J., Çavuşgil S.T., Zhao Y., (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, Industrial Marketing Management, 31(6), 515-524.

Camacho J.A., Rodríguez M., (2005), “How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain”, The Service Industries Journal, 25(2), 253-271.

Chen W.J., Cheng H.Y., (2012), “Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel”, International Journal of Hospitality Management, 31(2), 468-476.

Chetty L., Mearns M., (2012), “Using Communities of Practice Towards the Next Level of Knowledge-Management Maturity”, South African Journal of Information Management, 14(1), 1-9.

Chou S.F., Liu C.H., (2013), “What’s the Catalyst for Innovation within Organization?”, Journal of Business Administration and Management Sciences Research, 2(3), 69-79.

Cleveland H., (1982), "Information as Resource", The Futurist, 16(6), 34-39.

Cohen J.D., Romero R.D., Servan-Schreiber D., Farah M.J., (1994), “Mechanisms of Spatial Attention: The Relation of Macrostructure to Microstructure in Parietal Neglect”, Journal of Cognitive Neuroscience, 6(4), 377-387.

Cohn J., Katzenbach J., Vlak G., (2008), “Finding and Grooming Breakthrough Innovators”, Harvard Business Review, 86(12), 62-69.

Conklin J.E., (2001), “Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy”, CA: CogNexus Institute.

Cooper R.K., Sawaf A., (1997), “Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations”, NY: Perigee Books.

Cozijnsen A.J., Vrakking W.J., van IJzerloo M., (2000), “Success and Failure of 50 Innovation Projects in Dutch Companies”, European Journal of Innovation Management, 3(3), 150-159.

Critchley H.D., Rotshtein P., Nagai Y., O’Doherty J., Mathias C.J., Dolana R.J., (2005), “Activity in the Human Brain Predicting Differential Heart Rate Responses to Emotional Facial Expressions”, NeuroImage, 24(3), 751-762.

Croasdell D.T., (2001), “It’s Role in Organizational Memory and Learning”, Information Systems Management, 18(1), 8-11.

Cronbach L.J., (1951), “Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests”, Psychometrika, 16(3), 297-334.

Crossan M.M., Apaydin M., (2010), “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature”, Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.

Çeçen A.R., (2002), “Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?”, Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi, 9(9), 164-170.

Çetinkaya A., (2011), “Örgütsel Bilgi Yönetiminde Bilişim Sistemleri Açısından Zekâ Yaklaşımları ve Bilişim Teknolojisi Çalışanlarında Duygusal Zekâ Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE İletişim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Damanpour F., (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.

Damásio A.R., (1994), “Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain”, New York: Avon Books.

De Jong J.P.J., Vermeulen P.A.M., (2003), “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, Management Decision, 41(9), 844-858.

Den Hertog P., (2000), “Knowledge-intensive Business Services as Co-producers of Innovation”, International Journal of Innovation Management, 4(4), 491-528.

Dixon N.M., (2002), “The Neglected Receiver of Knowledge Sharing”, Ivey Business Journal, 66(4), 35-40.

Dollard M.F., Dormann C., Boyd C.M., Winefield H.R., Winefield A.H., (2003), “Unique Aspects of Stress in Human Service Work”, Australian Psychologist, 38(2), 84-91.

Domagalski T.A., (1999), “Emotions in Organizations: Main Currents”, Human Relations, 52(6), 833-852.

Edison H., Bin Ali N., Torkar R., (2013), “Towards Innovation Measurement in the Software Industry, Journal of Systems and Software, 86(5), 1390-1407.

Edvardsson B., Gustavsson B., (2003). “Quality in the Work Environment: A Prerequisite for Success in New Service Development”, Managing Service Quality: An International Journal, 13(2), 148-163.

Eggen P.D., Kauchak D.P., (2012), “Educational Psychology: Windows on Classrooms”, 9th Ed., UK: Pearson Publishing Ltd.

Ekman P., (1992), “Facial Expressions of Emotion: New Findings, New Questions”, Psychological Science, 3(1), 34-38.

Ekman P., (1999), “Basic Emotions”, In Handbook of Cognition and Emotion Chapter 3 Edited by T. Dalgleish and M. Power, 1st Ed., John Wiley & Sons, 45-60.

Ekman P., Levenson R.W., Friesen W.V., (1983), “Autonomic Nervous System Activity Distinguishes Among Emotions”, Science, 221(4616), 1208-1210.

Fineman S., (1996), “Emotion and Organizing”, S.Clegg/C.Hardy/W.Nord (Ed.), The Handbook of Organization Studies, California: Sage Publications.

Flikkema M.J., de Man A.P., Wolters M., (2010), “New Trademark Registration as an Indicator of Innovation: Results of an Explorative Study of Benelux Trademark Data”, Amsterdam: Research Memorandum 2010-9.

Fornell C., Larcker D.F., (1981), “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388.

Frijda N.H., (2005), “Emotion Experience”, Cognition & Emotion, 19(4), 473-497.

Gagné R.M., Wager W.W., Golas K., Keller J.M., (2004), “Principles of Instructional Design”, 5th Ed., Boston: Wadsworth Publishing.

Ghiselli E.E., Campbell J.P., Zedeck S., (1981), “Measurement Theory for the Behavioral Sciences”, Origin & Evolution, New York: W.H. Freeman & Company.

Girod M.S., (1995), “La Mémoire Organisationnelle [Organizational Memory]”, Revue Française de Gestion, Vol.105, 30-42.

Goleman D., (1995), “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ”, 1st Ed., NY: Bantam Books.

Grühn D., Scheibe S., (2008), “Age-related Differences in Valence and Arousal Ratings of Pictures from the International Affective Picture System: Do Ratings Become More Extreme with Age?”, Behavior Research Methods, 40(2), 512-521.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W., (1998), “Multivariate Data Analysis”, 5th Ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International Inc.

Haist F., Shimamura A.P., Squire L.R., (1992), “On the Relationship Between Recall and Recognition Memory”, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, 18(4), 691-702.

Halbwachs M., (1992), “On Collective Memory: Edited, Translated, and with an Introduction by Lewis A. Coser”, Chicago: The University of Chicago Press.

Hamann S., 2001, “Cognitive and Neural Mechanisms of Emotional Memory”, Trends in Cognitive Sciences, 5(9), 394-400.

Harms P.D., Credé M., (2010), “Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis”, Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 5-17.

Hartono R., Sheng M.L, (2016), “Knowledge Sharing and Firm Performance: The Role of Social Networking Site and Innovation Capability”, Technology Analysis and Strategic Management, 28(3), 335-347.

Hillson D., (2003), "Using a Risk Breakdown Structure in Project Management", Journal of Facilities Management, 2(1), 85-97.

Hochschild A.R., (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”, Berkeley: University of California Press.

Holt L.E., (2007), “How to Succeed at Public Library Service: Using Outcome Planning”, Public Library Quarterly, 26(3), 109-118.

Hu M-L.M., Horng J-S., Sun Y-H.C., (2009), “Hospitality Teams: Knowledge Sharing & Service Innovation Performance”, Tourism Management, 30(1), 41-50.

Hu L-T., Bentler P.M., (1999), “Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives”, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1-55.

Huber G.P., (1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, Organization Science, 2(1), 88-115.

Huy Q.N., (1999), “Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change”, Academy of Management Review, 24(2), 325-345.

Idowu A., (2013), “Organizational Learning, Innovativeness and Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) In Nigeria”, European Journal of Business and Management, 5(2), 179-186.

İmamoğlu S.Z., (2002), “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İraz R., (2010), “Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler”, Çizgi Kitabevi.

Izard C.E., (1993), “Four Systems for Emotion Activation: Cognitive and Noncognitive Processes”, Psychological Review, 100(1), 68-90.

Jennex M.E., Olfman L., (2002), “Organizational Memory / Knowledge Effects on Productivity, a Longitudinal Study”, Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (7-10 Jan.), 1029-1038.

Jerez-Gómez P., Céspedes-Lorente J., Valle-Cabrera R., (2005), “Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement”, Journal of Business Research, 58(6), 715-725.

Jimenez J.D., Sanz-Valle R., (2011), “Innovation, Organizational Learning and Performance”, Journal of Business Research, 64(4), 408-417.

Johnson J.J., Paper D.J., (1998), “An Exploration of Empowerment and Organizational Memory”, Journal of Managerial Issues, 10(4), 503-519.

Johnson M.D., Gustafsson A., (2003). “Competing in a Service Economy: How to Create a Competitive Advantage Through Service Development and Innovation” (Vol. 37). John Wiley & Sons.

Jöreskog K.G., Sörbom D., 2001, “LISREL 8: User’s Reference Guide. Lincolnwood, IL: Scientific Software International Inc.

Kandel E., Schwartz J., Jessell T., (2000), “Principles of Neural Science”, Part 50, 4th Ed., McGraw-Hill Medical.

Katsaros K.K., Tsirikas A.N., Nicolaidis C.S., (2015), “Firm Performance: The Role of CEOs’ Emotional and Cognitive Characteristics”, International Journal of Business and Economic Sciences and Applied Research, 8(1), 51-82.

Kayış, A., 2010, “Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kensinger E.A., (2009), “How Emotion Affects Older Adults' Memories for Event Details”, Memory, 17(2), 208-219.

Keskin H., Akgün A.E., Yılmaz S., (2013), “Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Duygusal Yetenekler Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi”, DER Yayın.

Kim D.H., (1993), “The Link Between Individual and Organizational Learning”, Sloan Management Review, 35(1), 37-50.

Kim T.T., Lee G., (2013), “Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship between Goal Orientations and Service Innovative Behavior”, International Journal of Hospitality Management, 34(2), 324-337.

Kitapçı H., Aydın B., Çelik V., (2012), “The Effects of Organizational Learning Capacity and Innovativeness on Financial Performance: An Empirical Study. African Journal of Business Management, 6(6), 23-32.

Kline R.B., (2015), “Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 4th Ed., NY: Guilford Press.

Koçak R., (2002), “Aleksitimi: Kuramsal Çerçeve, Tedavi Yaklaşımları ve İlgili Araştırmalar”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1), 183-212.

Koçoğlu İ., İmamoğlu S.Z., İnce H., (2011), “Inter-organizational Relationships in Enhancing Information Sharing: The Role of Trust and Commitment”, The Business Review, 18(2), 115-123.

Koptagel-İlal G., (1991), “Tıpsal Psikoloji- Tıpta Davranış Bilimleri”, 3. Baskı, Ankara: Güneş Kitabevi.

Krejcie R.V., Morgan D.W., (1970), “Determining Sample Size for Research Activities”, Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

Kruger C., Johnson R.D., (2013), “Knowledge Management According to Organizational Size: A South African Perspective”, South African Journal of Information Management, 15(1), 1-11.

Kruse S.D., (2003), “Remembering as Organizational Memory”, Journal of Educational Administration, 41(4), 332-347.

Lai Y., Hsu M., Lin F., Chen Y., Lin Y., (2014), “The Effects of Industry Cluster Knowledge Management on Innovation Performance”, Journal of Business Research, 67(5), 734-739.

Lambie J.A., Marcel A.J., (2002), “Consciousness and the Varieties of Emotional Experience: A Theoretical Framework”, Psychological Review, 109(2), 219-259.

Lang P.J., Bradley M.M., Cuthbert B.N., (1997), “Motivated Attention: Affect, Activation, and Action”, In: Lang, P.J., Simons, R.F., Balaban, T. (Eds.), Attention and Orienting: Sensory and Motivational Processes, 97-135.

Lazaric N., Denis B., (2005), “Routinization and Memorization of Tasks in a Workshop: The Case of the Introduction of ISO Norms”, Industrial and Corporate Change, 14(5), 873-896.

LeDoux J.E., (1998), “The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life”, New York: Simon & Schuster Inc.

LeDoux J.E., (2007), “Primer The amygdala”, Current Biology, 17(20), R868-874.

Leigland L.A., Schulz L.E., Janowsky J.S., (2004), “Age-Related Changes in Emotional Memory”, Neurobiology of Aging, 25(8), 1117-1124.

Leonard-Barton D., (1992), “Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development”, Strategic Management Journal, 13(Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 111-125.

Leonard-Barton D., (1998), “Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation”, Harvard Business Review Press.

Liao L.-F., (2006), “A Learning Organization Perspective on Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation”, Human Systems Management, 25(4), 227-236.

Lilley S., Lightfoot G., Amaral M.N.P., (2004), “Representing Organization Knowledge, Management, and the Information Age”, NY: Oxford University Press.

Lin H.-F., (2007), “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, International Journal of Manpower, 28(3/4), 315-332.

Lindsey K.L., (2003), “Unmasking Barriers to Knowledge Sharing Using a Communication Framework”, AMCIS 2003 Proceedings.

Linn H.F., Lee G.G., (2005), “Perceptions of Senior Managers toward Knowledge-Sharing Behavior”, Management Decision, 42(1), 74-78.

López S.P., Peón J.M.M., Ordás C.J.V., (2005), “Organizational Learning as a Determining Factor in Business Performance”, The Learning Organization, 12(3), 227-245.

Lynn G.S., Akgün A.E., (2000), “A New Product Development Learning Model: Antecedents and Consequences of Declarative and Procedural Knowledge”, International Journal of Technology Management, 20(8), 490-510.

Lyons J.B., Schneider T.R., (2005), “The Influence of Emotional Intelligence on Performance”, Personality and Individual Differences, 39(4), 693-703.

MacKinnon N.J., (1994), “Symbolic Interactionism as Affect Control”, Hardcover, Albany, New York: State University of New York Press.

MacLean P.D., (1993), “Cerebral Evolution of Emotion”, In: M. Davis and J.M. Haviland (eds.), Handbook of Emotions, New York: The Guilford Press, 67-83.

Madhavan R., Grover R., (1998), “From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management”, Journal of Marketing, 62(4), 1-12.

Mannie A., van Niekerk H., Adendorff C.M., (2013), “Significant Factors for Enabling Knowledge Sharing Between Agencies within South Africa”, South African Journal of Information Management, 15(2), 1-8.

Mansoor S., Ratna R., (2014), “Impact of Organizational Learning on Organizational Innovativeness”, Management Insight, 10(2), 75-84.

Matear S., Grey B.J., Garrett T., (2004), "Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations”, Int’l Journal of Service Industry Management, 15(3), 284-301.

Matiloğlu Y., (2013), “İnovasyon; Yenilik, Yenilikçilik”, Erişim Tarihi 07.11.2017 https://www.gecce.com.tr/haber-inovasyon-yenilik-yenilikcilik.

Mayer J.D., Geher G., (1996), “Emotional Intelligence and the Identification of Emotion”, Intelligence, 22(2), 89-113.

Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R., (2000a), “Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability”, In R. Bar-On; J.D.A. Parker (eds), Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, and in the Workplace, New York: Jossey-Bass/Wiley, 92-117.

Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R., (2000b), “Models of Emotional Intelligence”, In R. J. Sternberg (eds), Handbook of Emotional Intelligence, Cambridge University Press, 396-420.

McAdam R., (2000), “Knowledge Management as a Catalyst for Innovation”, Knowledge and Process Management, 7(4), 233-241.

Melton H.L., Hartline M.D., (2010), "Customer and Frontline Employee Influence on New Service Development Performance", Journal of Service Research, 13(4), 411-425.

Menor L.J., Roth A.V., (2008), "New Service Development Competence and Performance: An Empirical Investigation in Retail Banking", Production and Operations Management, 17(3), 267-284.

Milbergs E., Vonortas N., (2004), "Innovation Metrics: Measurement to Insight", National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group, 22.

Mische M.A., (2001), "Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization", New Jersey: Prentice Hall Inc.

Molose T., Ezeuduji O.I., (2015), "Knowledge Sharing, Team Culture, and Service Innovation in the Hospitality Sector: The Case of South Africa", African Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure, 4(1), 1-16.

Moore S., (1984), "The Stanislavski System: The Professional Training of an Actor". J. Logan (Foreword by), J. Gielgud (Preface by), 2nd Rev. Ed., Penguin Handbooks.

Moorman C., Miner A.S., (1997), "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity", Journal of Marketing Research, 34(1), 91-106.

Municipal Institute of Learning / MILE, (2010), "eThekwini Knowledge Strategy and Implementation Plan 2010-2014 Knowledge Driven Programmes by Practitioners for Practitioners".

Myers W.H., (2000), "A Structural Equation Model of Family Factors Associated with Adolescent Depression", Doctoral Dissertation, University of Memphis.

Nesse R.M., (1990), "Evolutionary Explanations of Emotions", Human Nature, 1(3), 261-289.

Nevo D., Wand Y., (2005), "Organizational Memory Information Systems: A Transactive Memory Approach", Decision Support Systems, 39(4), 549-562.

Nonaka I., Takeuchi H., (1995), "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", NY: Oxford University Press.

Ochsner K.N., (2000), "Are Affective Events Richly Recollected or Simply Familiar? The Experience and Process of Recognizing Feelings Past", Journal of Experimental Psychology: General, 129(2), 242-261

O'Rourke N., Hatcher L., (2013), "A Step-by-Step Approach to Using SAS for Factor Analysis and Structural Equation Modeling", 2. Ed., SAS Institute Inc.

Oslo Manual, (2005), "Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data", 3rd Ed., OECD and EUROSTAT Publishing.

Othman R., Hashim N.A., (2004), "Typologizing Organizational Amnesia", The Learning Organization, 11(3), 273-284.

Özdaşlı K., (2010), "İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi", TSA, 14(1), 93-110.

Özer M.A., (2011), "Bilginin Yolculuğunda Bilgi Çalışanlarının Rolü", Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 4-20.

Özkalp E., Cengiz A.A., (2003), "İşyerinde Duygular ve Yönetimi", 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, AKÜ-İİBF Dergisi, 943-955.

Özüaydın N.U., (2011), "Bir Oyunculuk Tekniği Olarak Coşku Belleğinin Analizi", Ankara Üniversitesi DTCF Tiyatro Araştırmaları Dergisi, 39, 23-36.

Plutchik R., (1984), "Emotions: A General Psychoevolutionary Theory", Approaches to Emotion, 197-219.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y., Podsakoff N.P., (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", Journal of Applied Psychology, 88(5), 879-903.

Pollitt C., (2000), "Institutional Amnesia: A Paradox of the Information Age", Prometheus, 18(1), 5-16.

Prybutok V., Zhang X., Peak D., (2011), "Assessing the Effectiveness of the Malcolm Baldrige National Quality Award Model with Municipal Government", Socio-Economic Planning Sciences, 45(3), 118-129.

Pugh S.D., (2001), "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter", Academy of Management Journal, 44(5), 1018-1027.

Rafaeli A., Worline M., (2001), "Individual Emotion in Work Organization", Social Science Information, 40(1), 95-125.

Riege A., (2005), "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", Journal of Knowledge Management, 9(3), 18-35.

Robbins S.P., (2000), "Managing Today!", 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall.

Robbins T.W., Ersche K.D., Everitt B.J., (2008), "Drug Addiction and the Memory Systems of the Brain", Wiley: Annals of the NY Academy of Sciences, 1141, 1-21.

Rugg M.D., Morcom A.M., (2005), "The Relationship Between Brain Activity, Cognitive Performance and Aging: The Case of Memory", Cognitive Neuroscience of Aging: Linking Cognitive and Cerebral Aging, 132-154.

Sandén B., (2007), "The Customer's Role in New Service Development", Karlstad University Studies 2007:14 (Doctoral Dissertation), Karlstad University Faculty of Economic Sciences, Communication and IT Business Administration.

Schaefer S.M., Jackson D.C., Davidson R.J., Aguirre G.K., Kimberg D.Y., Thompson-Schill S.L., (2002), "Modulation of Amygdalar Activity by the Conscious Regulation of Negative Emotion", Journal of Cognitive Neuroscience, 14(6), 913-921.

Scherer K.R., Tran V., (2003), "Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning". In: Chapter 16 of Organizational Learning and Knowledge, (Ed.) M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka, Oxford University Press, 369-392.

Schumacker R.E., Lomax, R.G., (2004), "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", 3rd Ed., NY: Routledge Publishing

Ursprung, H.W., (1984), "Schumpeterian Entrepreneurs and Catastrophe Theory or a New Chapter to the Foundations of Economic Analysis", Journal of Economics, 39-70.

Schutte N., Barkhuizen N., (2015), "Knowledge Management and Sharing in Local Government: A Social Identity Theory Perspective", The Electronic Journal of Knowledge Management, 13(2), 130-141.

Seçer H.Ş., (2007), "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", Sosyal Siyaset Konferansları Kitap 50, 813-834.

Senemoğlu N., (2012), "Gelişim Öğrenme ve Öğretim, Kuramdan Uygulamaya", Ünite 15: Bilgiyi İşleme Kuramı, 21. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Sharratt M., Usoro A. (2003), "Understanding Knowledge-sharing in Online Communities of Practice, E-Journal on Knowledge Management, 1(2), 187-196.

Shih H.A., Susanto E., (2011), "Is Innovative Behaviour Really Good for the Firm?", International Journal of Conflict Management, 22(2), 111-130.

Sinkula J.M., Baker W.E., Noordewier T., (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), 305-318.

Škerlavaj M., Dimovski V., (2006), "Influence of Organizational Learning on Organizational Performance from the Employee Perspective: The Case of Slovenia", Management, 11(1), 75-90.

Slater S.F., Narver J.C., (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, 59(3), 63-74.

Slatten T., (2011), "Antecedents and Effects of Employees' Feeling of Joy on Employees' Innovative Behavior", International Journal of Quality and Service Sciences, 3(1), 93-109.

Smith A.M., Fischbacher M., Wilson F.A., (2007), "New Service Development: from Panoramas to Precision", European Management Journal, 25(5), 370-383.

Spender J.-C., (1996), "Organizational Knowledge, Learning, and Memory: Three Concepts in Search of a Theory", Journal of Organizational Change Management, 9(1), 63-78.

Squire L.R., (1992), “Declarative and Nondeclarative Memory: Multiple Brain Systems Supporting Learning and Memory”, Journal of Cognitive Neuroscience, 4(3), 232-243.

Squire L.R., (2004), “Memory Systems of the Brain: A Brief History and Current Perspective”, Neurobiology of Learning and Memory, 82(3), 171-177.

Stacey R., (2001), “Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation, 1st Ed., London: Routledge Publishing.

Stein E.W., (1995), “Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management” International Journal of Information Management, 15(1), 17-32.

Stein E.W., Zwass V., (1995), “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”, Information Systems Research, 6(2), 85-117.

Storey C., Easingwood C.J., (1999), “Types of New Product Performance: Evidence from the Consumer Financial Services Sector”, Journal of Business Research, 46(2), 193-203.

Storey C., Kelly D., (2001), “Measuring the Performance of New Service Development Activities”, Service Industries Journal, 21(2), 71-90.

Stoyko P., Fang, Y., (2007), “Lost and Found: A Smart Practice Guide to Managing Organizational Memory”, Ottawa: Canada School of Public Service.

Strati A., (1998), “Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge”, Human Relations, 51(11), 1379-1403.

Sveiby K.E., (2007), “Disabling the Context for Knowledge Work: The Role of Managers' Behaviours”, Management Decision”, 45(10), 1636-1655.

Taşkın, E., 2014, “İşletmelerde Yenilik Yönetiminin Önemi”, Politik Ekonomik Durum, Sayı 202.

Thayer R.E, (1989), “The Biopsychology of Mood and Arousal”, 6th Ed., New York: Oxford University Press.

Tippins M.J., Sohi R.S., (2003), “IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?”, Strategic Management Journal, 24(8), 745-761.

Tohidi H., Jabbari M.M., (2012), “The Important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations”, Procedia Technology, 1, 535-538.

Tok S., Koyuncu M., Dural S., Catikkas F., (2010), “Evaluation of International Affective Picture System (IAPS) Ratings in an Athlete Population and its Relations to Personality”, Personality and Individual Differences, 49(5), 461-466.

Töremen F., Çankaya İ., (2008), “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, Kuramsal Eğitimbilim, 1(1), 33-47.

Tukker A., Tischner U., (2006), “New Business for Old Europe: Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability”, South Yorkshire: Greenleaf Pub.

Tulving E., (1993), “What is Episodic Memory?”, Current Directions in Psychological Science, 2(3), 67-70.

Ural A., (2001), “Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, 3(2), 209-219.

Utku Ç.H., (2011), “Obsesif Kompülsif Bozukluğu Olan Hastalar İle Sağlıklı Bireylerin Duygusal Bellek Açısından Karşılaştırılması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Van Stijn E., Wensley A., (2001), “Organizational Memory and Completeness of Process Modeling in ERP Systems”, Business Process Management, 7(3), 181-194.

Vidović M., (2010), “The Link Between the Quality of Knowledge Management and Financial Performance - The Case of Croatia”, University of Zagreb Faculty of Economics and Business, Working Paper Series Paper No.10-03.

Vince R., Saleem T., (2004), “The Impact of Caution and Blame on Organizational Learning”, Management Learning, 35(2), 133-155.

Wager T.D., Phan K.L., Liberzon I., Taylor S.F., (2003), “Valence, Gender, and Lateralization of Functional Brain Anatomy in Emotion: A Meta-Analysis of Findings from Neuroimaging”, Neuroimage, 19(3), 513-531.

Walsh J.P., Ungson G.R., (1991), “Organizational Memory”, Academy of Management Review, 16(1), 57-91.

Wang Z., Wang N., (2012), “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance”, Expert Systems with Applications, 39(10), 8899-8908.

Webster, (2006), “Merriam-Webster Online Dictionary”, Retrieved May 5 2017 from https://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge.

Weick K.E., (1979), “Cognitive Processes in Organizations”, Research in Organizational Behavior, 1(1), 41-74.

Wharton S.A., (1993), “The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job”, Work and Occupations, 20(2), 205-232.

Whyman R., (2008), “The Stanislavsky System of Acting: Legacy and Influence in Modern Performance, New York: Cambridge University Press.

Zachry M., (2005), “Cross-disciplinary Exchanges: An Interview with Donald A. Norman”, Technical Communication Quarterly, 14(4), 469-487.

ÖZGEÇMİŞ

Aslen Rizeli olan Dr. Ali KAYIŞ, 5 Mayıs 1979 tarihinde İstanbul ili Fatih ilçesinde dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Güngören Haznedar Abdi İpekçi İlköğretim Okulu'nda, lise öğrenimini ise Yabancı Dil Ağırlıklı eğitim veren Şişli 50.Yıl Çağlayan Lisesi'nde tamamladı.

1998 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat Bölümünde başladığı lisans eğitimini 2002 yılında tamamladı.

2003 – 2005 yılları arasında bir dış ticaret firmasında, 2005 – 2018 yılları arasında ise bir kamu kuruluşunda çeşitli birimlerde idari görevlerde bulundu.

2005 yılında Türk Dünyası Belediyeler Birliği (TDBB) ile Başbakanlık Türk İşbirliği ve Kalkınma İdaresi Başkanlığı'nca (TİKA) ortaklaşa gerçekleştirilen Türk Dünyası Yerel Yönetimler Konferansında Proje Koordinatörlüğü görevini üstlendi.

2008 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nda (Bilim ve Teknoloji Stratejileri) başladığı Yüksek Lisans eğitimini 2010 yılında "Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Önündeki Engeller: Yazılım Sektöründe Bir Uygulama" isimli tez çalışması ile tamamladı.

2013 yılında Brüksel'de düzenlenen OPEN DAYS Avrupa Bölgeler ve Şehirler Haftası Yerel Yönetimler Buluşması'na Avrupa Birliği Draft Master Planları hakkında bilgi almak üzere Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) tarafından gözlemci olarak davet edildi.

2012 yılında Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalında (Yönetim ve Organizasyon) başladığı Doktora eğitimini 2018 yılında "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafızanın Yenilikçilik ve Kurum Performansı Üzerine Etkisi" isimli tez çalışması ile tamamladı.

Evli ve bir çocuk babası olan KAYIŞ, iyi derecede İngilizce ve orta düzeyde İspanyolca bilmektedir.

EK – 1: ANKET FORMU

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen "Yerel Yönetimlerde Kurumsal Duygusal Hafızanın Yenilikçilik ve Kurum Performansı Üzerine Etkisi" konulu araştırmanın uygulama kısmıyla ilgilidir. Bu anket, üst ve orta düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda kurumlarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Araştırma tekniği açısından bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak yerel yönetimler ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bizlere yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

©**Ali KAYIŞ**
©Prof. Dr. **Salih Zeki İMAMOĞLU**
©Prof. Dr. **Hüseyin İNCE**
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

1) A – KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek	
2.Medeni Durumunuz	☐ Evli	☐ Bekâr	
3.İstihdam Şekliniz	☐ Memur	☐ Sözleşmeli	☐ İşçi
4.Unvanınız	☐ Başkan	☐ Başkan Yrd.	☐ Danışman
	☐ Müdür	☐ Müdür Yrd.	☐ Birim Sorumlusu
5.Öğrenim Durumunuz	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Yüksek Okul
	☐ Lisans	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
6.Yaşınız		……	(Lütfen Yazınız)
7.Kurumdaki Hizmet Süreniz (Yıl)		……	(Lütfen Yazınız)

B – KURUM BİLGİLERİ

1.Görev Yaptığınız Birim/Müdürlük	……	(Lütfen Yazınız)
2.Biriminizdeki Çalışan Sayısı	……	(Lütfen Yazınız)

Lütfen her bir ifade için, kurumunuzdaki durumu dikkate alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz. Aşağıdaki soruları HİÇ KATILMIYORUM'dan KESİNLİKLE KATILIYORUM ölçeğine göre cevaplayınız.

①	②	③	④	⑤
Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

2) KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

Duygusal Deneyim Seviyesi						
Kurumumuzda;		1	2	3	4	5
1	Hizmetler ile ilgili sorunları çözerken, geçmişten edinilen duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Çalışanlar ile ilgili sorunları çözerken, geçmişten edinilen duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Vatandaşlar ile ilgili sorunları çözerken, geçmişten edinilen duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Sorunlar (stres, rekabet vb.) ile başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Üyeler arası bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizdeki öyküler (söylentiler vb.) kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Proje faaliyetleri için deneyimsel anlamlar oluşturmak amacıyla geçmiş diğer projelerden edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Kurumsal sorunlara yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Karar verme sürecine destek olmak amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi bir yol gösterici olarak kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi, strateji oluşturucu faaliyetlere yol göstermek amacıyla kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Duygusal Deneyim Depolaması						
Kurumumuzda;		1	2	3	4	5
1	Geçmişe ve başarılara ilişkin duygulara dair kurum çalışanlarınca paylaşılan ortak bir anlayış mevcuttur.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi; tasarımlara, broşürlere, toplantı odalarına, sanat eserlerine ve tüm çalışma ortamına yansımaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüellerin kullanımı ile geçmişte deneyimlenen yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Resimler, isimler, özel kıyafetler gibi semboller kullanılarak geçmişten edinilen duygusal deneyimler hatırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen her bir ifade için, kurumunuzdaki durumu dikkate alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz. Aşağıdaki soruları OLDUKÇA DÜŞÜK'ten OLDUKÇA YÜKSEK ölçeğine göre cevaplayınız.

①	②	③	④	⑤
Oldukça Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Oldukça Yüksek

Duygusal Deneyim Yayılımı						
Kurumunuzda;		1	2	3	4	5
1	Bireylerin duygu yoğunluğuna sahip kendilerine özel deneyimleri; diğer bireyler ile ne ölçüde paylaşılmaktadır?	☐	☐	☐	☐	☐
2	Geçerli olan kurum kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine ve tekrar hatırlamalarına ne ölçüde izin vermektedir?	☐	☐	☐	☐	☐
3	Bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri, onları bir arada tutan bir bağ rolünü ne ölçüde üstlenmektedir?	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ne ölçüde ortak bir dil oluşturabilmektedir?	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen her bir ifade için, kurumunuzdaki durumu dikkate alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz. Aşağıdaki soruları HİÇ KATILMIYORUM'dan KESİNLİKLE KATILIYORUM ölçeğine göre cevaplayınız.

①	②	③	④	⑤
Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

3) BİLGİ PAYLAŞIMI

1	Belediyemizde geçmişten öğrenilen dersleri canlı tutacak bir kurumsal iletişim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Belediyemizde her zaman başarısız çabaları analiz eder ve edinilen dersleri yayarız.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Belediyemizde bölümden bölüme (birimden birime) öğrenilen dersleri yayma mekanizmalarımız vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Belediyemizde üst yönetim, sürekli olarak bilgi paylaşımının önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Belediyemizde öğrenilen dersleri ve tecrübeleri paylaşmak için daha az çaba harcarız.	☐	☐	☐	☐	☐

4) HİZMET YENİLİKÇİLİĞİ

		1	2	3	4	5
1	Kullanılan zaman, kaynaklar ve süreçler dikkate alındığında çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler etkindir, başarılıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Belediyemiz yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Belediyemiz, yeni hizmet geliştirilmesi için gerekli kaynaklarını (zaman, finans, yönetim desteği vb.) çalışanlarına tahsis etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım birim/bölümdeki arkadaşlar, yeni hizmetler geliştirilmesinde mesleki açıdan uzmanlaşmışlardır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Belediyemizin tüm birimleri yeni işler geliştirmek adına etkileşimde (karşılıklı iletişim) bulunmaktadırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Belediyemizin mevcut insan kaynakları, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Belediyemizde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar (teşvik, terfi vb.) ödüllendirilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın bir iş birliği içerisinde olurlar.	☐	☐	☐	☐	☐

5) HİZMET PERFORMANSI

Belediyemiz İstanbul'daki diğer ilçelerle kıyaslandığında aşağıdaki her bir unsura göre mevcut durumu çoğundan daha iyidir:

		1	2	3	4	5
1	Vatandaş memnuniyeti	☐	☐	☐	☐	☐
2	Vatandaşla kurulan olumlu ilişkiler ve vatandaş sadakati	☐	☐	☐	☐	☐
3	Vatandaşın algıladığı marka değeri (kurumsal imajı)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Finansal performans (sosyal yatırımın geri dönüşü vb.)	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalışanların refahı ve gelişimi	☐	☐	☐	☐	☐
6	Çalışan sadakati ve memnuniyeti	☐	☐	☐	☐	☐
7	Tedarikçi performansı (performans / maliyet iyileştirmeleri, zamanında mal / hizmet sunumu vb.)	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yasalara ve mevzuata uygunluk	☐	☐	☐	☐	☐
9	Kalite (hizmetin sunumu vb.)	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalışan verimliliği	☐	☐	☐	☐	☐
11	Çevresel duyarlılık (sosyal sorumluluk projeleri vb.)	☐	☐	☐	☐	☐
12	Yerel ekonomik kalkınmayı teşvik etme, katkı sağlama	☐	☐	☐	☐	☐
13	Eğitim (personele ve vatandaşa yönelik)	☐	☐	☐	☐	☐

Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilimsel çalışmamıza katkılarınız için ***teşekkürlerimizi sunarız.***