



T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme

**KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ**

Duygu ULUDAĞ

Doktora Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üy. Arzu GİRİŞKEN

İstanbul, 2022

KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

Duygu ULUDAĞ

İşletme

Doktora Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2022

“Duygu ULUDAĞ” tarafından hazırlanmış ve 23.06.2022 tarihinde sunulmuş “KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ” başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Tez Türü Tezi olarak **oy birliği** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN
Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Murad CANBULUT	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Bengi YANIK İLHAN	İdari İktisadi Bilimler Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Menekşe KILIÇARSLAN	İşletme Fakültesi, İstanbul Topkapı Üniversitesi	_____
Doç. Dr. N. Ozan BAKIR	İşletme Fakültesi, Marmara Üniversitesi	_____

Bu tezin Doktora tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi: ____/____/____

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Duygu ULUDAĞ

İmzası

XXXXXXXXXX

İTHAF

Bu tez çalışmasını, hayattaki en büyük şansım olan, eğitim ve öğretimin önemini yaşamının son günlerine kadar vurgulayan, her gün arayarak çalışmamın bitmesini heyecan ile bekleyen, gurur kaynağım sevgili dedem merhum Mehmet Hamdi GÖKALP ve canım anneannem merhum Necla GÖKALP'e ithaf ediyorum.



ÖNSÖZ

Doktora tez çalışmamda desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, sürekli motivasyonumu arttırarak kıymetli bilgi ve tecrübelerini paylaşan, sabır ile her soruma cevap vererek her aşamada ilgisini gösteren çok değerli hocam Dr. Öğr. Üy. Arzu GİRİŞKEN'e teşekkürlerimi sunarım. Başta, bu süre içerisinde büyük bir sevgi ve sabır ile her daim yanımda olan, bana her türlü desteği vermek için elinden geleni yapan, bana olan inancını hiç kaybetmeyen, hayat arkadaşım, can dostum, sevgili eşim Levent ULUDAĞ'a, hayatımda çalışma, doğruluk ve dürüstlük ilkelerinden ayrılmamam gerektiğini her zaman benimsememi sağlayan, rol modelim canım annem Aynur SERİN ve babam Acar Hünkar SERİN'e, pozitifliklerini sürekli yansıtan ve desteklerini esirgemeyen ikinci ailem Süheyla ULUDAĞ, Mehmet ULUDAĞ ve Pelin ULUDAĞ'a, bu süreç içerisinde beni esprilerinden mahrum bırakmayarak güldürmeyi başaran canım abim Hayati SARAÇ'a, sabır ile beni dinleyen ve anlamaya çalışan canım kuzenim, kardeşim İrem Özgür BULUT'a ve Tuğçe Su GÜNER'e, bana hem bir abla hem de gerçek bir dost olan, her konuda gönülden desteklerini gösteren canım arkadaşım Şebnem BAŞAK ve tüm BAŞAK ailesine, doktora eğitimimim ilk gününde tanıştığım ve bana bu sürecin en büyük getirilerinden biri olan, moral ve motivasyon kaynağım, yol arkadaşım, can kardeşim Melis SOYER'e teşekkür ederim.

ÖZET

KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

ULUDAĞ, Duygu

Doktora, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üy. Arzu GİRİŞKEN

Tarih: Haziran/2022

Sayfa: 152

Bu çalışma, kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin ölçülmesi hedefi doğrultusunda oluşturulmuştur. Literatürde kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenme konularının birlikte incelendiği araştırmalar mevcuttur. Ancak, kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik konusu üzerinde etkisinin incelendiği bir çalışma mevcut değildir. Bu çalışmada, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme ile sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme aracılığı ile sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırılarak literatürdeki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır.

Araştırma başta İstanbul ili olmak üzere Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerinden 513 kişilik katılımcı ile çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme üzerinde ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olduğu aynı zamanda kurumsal duygusal hafızanın, örgütsel öğrenme aracılığı ile sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Duygusal Hafıza, Kurumsal Hafıza, Örgütsel Öğrenme, Sürdürülebilirlik

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL EMOTIONAL MEMORY AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON SUSTAINABILITY

Uludağ, Duygu

PhD, Business Administration, Altınbaş University,

Supervisor: Asst. Prof. Arzu GİRİŞKEN

Date: June/2022

Pages: 152

Our study was created in line with the goal of measuring the effect of organizational emotional memory and organisational learning on sustainability. Research is available in the literature in which topics of emotional memory and organizational learning are examined together. But a study examining the effect of emotional memory and organisational learning on the issue of sustainability does not exist. This study examined the impact of organizational emotional memory on organizational learning and sustainability, and the impact of organizational learning on sustainability. In this scope, the effect of organizational emotional memory on sustainability through organizational learning has been explored to fill the gap in the literature.

The research was conducted using online survey method with a sample of 513 people, mainly from businesses operating in Istanbul province and Marmara District. As a result of the study, it was revealed that organizational emotional memory has an impact on organizational learning and organizational learning has an impact on sustainability, while organizational emotional memory has an impact on sustainability through organizational learning.

Key Words: Organizational Emotional Memory, Organizational Memory, Organizational Learning, Sustainability

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
TABLO LİSTESİ	xiii
ŞEKİL LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	3
1.1 KURUMSAL HAFIZA	3
1.2 KURUMSAL HAFIZA SÜRECİ	5
1.2.1 Bilginin Edinimi	5
1.2.2 Bilginin Depolanması	5
1.2.3 Bilgiye Tekrar Erişim	6
1.3 KURUMSAL HAFIZA MODELLERİ	7
1.3.1 Walsh ve Ungson'un Kurumsal Hafıza Modeli	7
1.3.2 Stein ve Zwass'ın Kurumsal Hafıza Modeli	8
1.3.3 Anand, Manz ve Glick'in Kurumsal Hafıza Modeli	10
1.4 KURUMSAL HAFIZA ÇEŞİTLERİ	12
1.4.1 Bildirimsel (Deklaratif Hafıza)	12
1.4.1.1 Anlamsal (semantik) hafıza	12
1.4.1.2 Olaysal (episodik) hafıza	13
1.4.2 İşlevsel (prosedürel) hafıza	14
1.4.3 Yönetmel Kurumsal Hafıza	14
1.4.4 Kurumsal Kültürel Hafıza	14
1.4.5 Kurumsal Teknik Hafıza	15
1.4.6 Kurumsal Pazarlama Hafızası	15
1.5 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	16
1.6 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN ÖZELLİKLERİ	17
1.7 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN BOYUTLARI	19

1.7.1 Duygusal Deneyim Seviyesi	19
1.7.2 Duygusal Deneyim Depolama	19
1.7.3 Duygusal Deneyim Yayılımı.....	20
2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	21
2.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI.....	21
2.2 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ	23
2.2.1 Bireysel Öğrenme.....	24
2.2.2 Takım Olarak Öğrenme.....	25
2.2.3 Örgüt Olarak Öğrenme.....	27
2.3 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ.....	30
2.3.1 Tek Yönlü Öğrenme (Single Loop Learning - SLL).....	30
2.3.2 Çift Yönlü Öğrenme (Double Loop Learning - DLL)	31
2.3.3 İkincil Öğrenme (Duetero Learning - DL).....	34
2.4 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ.....	36
2.4.1 Bilginin Elde Edilmesi	37
2.4.2 Bilginin Dağıtılması	38
2.4.3 Bilginin Yorumlanması	38
2.4.4 Örgütsel Hafıza	39
3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	42
3.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	42
3.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN BOYUTLARI.....	44
3.2.1 Ekonomik Boyut	46
3.2.2 Sosyal Boyut	47
3.2.3 Çevresel Boyut.....	49
3.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI.....	49
3.3.1 Sürdürülebilir Kalkınma.....	52
3.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk	54
3.3.3. Paydaş Teorisi	56
3.3.4. Kurumsal Hesap Verilebilirlik	58
4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ.....	62

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	62
4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	72
4.4 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	73
4.5 ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI.....	75
4.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	75
4.5.2 Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	80
4.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçları	82
4.5.3.1 Doğrulayıcı faktör analizi bulguları	84
4.5.3.2 Önerilen modelin test sonuçları	94
4.5.3.3 Katılımcıların demografik verileri ile ölçekler arasında yapılan testler.....	99
SONUÇ.....	110
REFERANSLAR.....	125
EK A	139

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. 1: Kurumsal Hafıza Modelleri	11
Tablo 2. 1: Öğrenme Düzeyleri.....	24
Tablo 2. 2: Öğrenme Düzeyleri Ve Özellikleri	29
Tablo 2. 3: Düşük Ve Yüksek Seviyede Öğrenme.....	33
Tablo 3. 1: Sürdürülebilir Kalkınmanın Kavramın Eksikliğinde Ortaya Çıkan Sorunlar....	43
Tablo 3. 2: Sosyal Paydaş Sınıflandırması.....	56
Tablo 4. 1: Örneklem Büyüklükleri	75
Tablo 4. 2: Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları.....	76
Tablo 4. 3: Ankete Katılan Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları	76
Tablo 4. 4: Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları.....	76
Tablo 4. 5: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Şirketin Sektörüne Göre Frekans Dağılımları	77
Tablo 4. 6: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Şirketin Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları	77
Tablo 4. 7: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Frekans Dağılımları.....	78
Tablo 4. 8: Ankete Katılan Kişilerin Şirketlerindeki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımları	78
Tablo 4. 9: Ankete Katılan Kişilerin Departmanlarındaki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımları	79
Tablo 4. 10: Ankete Katılan Kişilerin Şirketlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları	79
Tablo 4. 11: Croanbach Alfa Katsayısı Değerleri Aralığı.....	80
Tablo 4. 12: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları	81
Tablo 4. 13: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları	81
Tablo 4. 14: Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları	81
Tablo 4. 15: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Yararlanılan Uyum İndeksleri	83
Tablo 4. 16: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
Tablo 4. 17: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	87

Tablo 4. 18: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Tanımlayıcı İstatistikler	88
Tablo 4. 19: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Uyum Değerleri	90
Tablo 4. 20: Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Ve Tanımlayıcı İstatistikler	91
Tablo 4. 21: Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Uyum Değerleri	93
Tablo 4. 22: Ölçeklerin Korelasyon Değerleri	94
Tablo 4. 23: H1 İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları	96
Tablo 4. 24: H3 İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları	97
Tablo 4. 25: Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları	99
Tablo 4. 26: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi	100
Tablo 4. 27: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesi	100
Tablo 4. 28: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi	102
Tablo 4. 29: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Çalışılan Şirketin Sektörü Değişkeni Bakımından İncelenmesi	103
Tablo 4. 30: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Şirkette Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi	104
Tablo 4. 31: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının Departmanda Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi	106
Tablo 4. 32: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Ve Alt Boyutlarının İş Yerinde Çalışma Yılı Değişkeni Bakımından İncelenmesi	108

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. 1: Walsh ve Ungson'un Kurumsal Hafıza Modeli.....	7
Şekil 1. 2: Stein ve Zwass'ın Kurumsal Hafıza Modeli.....	8
Şekil 1. 3: Anand, Manz ve Glick'in Kurumsal Hafıza Modeli.....	11
Şekil 2. 1: Bireysel Öğrenme Aşamaları.....	25
Şekil 2. 2: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü.....	28
Şekil 2. 3: Tek Yönlü Öğrenme	31
Şekil 2. 4: Çift Yönlü Öğrenme	32
Şekil 2. 5: İkincil Öğrenme	35
Şekil 2. 6: Örgütsel Öğrenme Süreci.....	37
Şekil 3. 1: Sürdürülebilirliğin Boyutları.....	45
Şekil 3. 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gelişimi	52
Şekil 3. 3: Sürdürülebilir Kalkınma	53
Şekil 3. 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi	55
Şekil 3. 5: Paydaş Teorisi Yaklaşımları	57
Şekil 3. 6: Sürdürülebilirlik Zihniyetini Güçlendirmek İçin Kavramsal Bir Çerçeve	58
Şekil 4. 1: Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 4. 2: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	86
Şekil 4. 3: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	89
Şekil 4. 4: Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	92
Şekil 4. 5: Yapısal Eşitlik Modeli (H1 Hipotezi İçin).....	95
Şekil 4. 6: Yapısal Eşitlik Modeli (H3 Hipotezi İçin).....	97
Şekil 4. 7: Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	98

KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
AMOS	: Analysis of Moment Structures
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DL	: Duetero Learning
DLL	: Double Loop Learning
OSÇ	: Ortak Sürdürülebilirlik Çıkarı
ÖSÇ	: Özel Sürdürülebilirlik Çıkarı
SLL	: Single Loop Learning
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TBL	: Triple Bottom Line
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
WCED	: World Commission on Environment and Development
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Bulunduğumuz çevrenin ve tüm dünyanın globalleşmesi ile birlikte örgütler de bu sisteme ayak uydurarak daha dinamik ve rekabetçi koşullar altında devamlılıklarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Var olan rekabetçi ortamda devamlılığı sürdürebilmek ve başarıyı sağlayabilmek için sadece ürün ve hizmetlerde iyileştirme yapmak yeterli olmayabilir. Örgütler aynı zamanda karar verme süreçlerinde, stratejilerinde ve yapılarında da gelişime ayak uydurmaya çalışmalıdırlar.

Örgütlerin temelini oluşturan ve devamlılığını sağlayan en önemli etkenlerden bir tanesi kurumsal hafıza kavramıdır. Kurumsal hafıza, örgütlerin aksiyon alabilmeleri için attıkları her adımda yeni bir ayak izi bırakmaktadır. Nitekim örgütler faaliyetlerinin her alanında devamlılık arz edecek şekilde kurumsal hafıza oluşturmaya devam etmektedirler.

Kurumsal hafıza, örgütlerin faaliyet gösterdikleri süre boyunca edindikleri ve biriktirdikleri bilgi birikimlerinden oluşur. Bu bilgi birikimlerine, örgüt çalışanları gerekli olduğu zaman erişebilir ve kullanabilir ya da yorumlayarak kendilerine uygun olacak şekilde kullanıma hazırlayabilirler (Cegarra ve Sánchez-Polo , 2011).

Kurumsal duygusal hafıza araştırmalarının kavramsallaştırılması ve literatürde yer edinmesi Akgün vd.'nin (2012) yaptığı çalışma ile ortaya çıkarak, kurumların duygusal hafızaları ile performans ilişkilerinin doğru yönde orantılı olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerin bütün kurumsal seviyelerini bireyler oluşturduğu için bireylerin sosyal, kültürel ve aslında duygusal özellikleri örgütün içerisindeki faaliyetlerine yansıyabilir. Bu bilgiler ışığında, sistemsal olarak örgütlerin duygusal hafızalarının doğru şekilde kullanılmasının başarılı faaliyetler ile bütünleştiğini belirtebiliriz.

Örgütsel öğrenme kavramının en önemli getirilerinden bir tanesi rekabet anlamında avantajlı konumda olmak ve bu avantajın sürdürülebilir bir performansa dönüştürülebilme şansının yüksek seviyede olmasıdır (Drucker, 1993). Örgütlerin süreç içerisinde depoladıkları bilgi ve deneyim birikimleri, onların gelecekteki durumlara karşı hazırlıklı ve tecrübeli olmasını sağlayan en önemli faktörlerdendir.

Sürdürülebilirlik kavramı son zamanlarda dikkat çeken bir konu haline gelse de aslında toplumların varlığı ile beraber ilerleyen bir süreci kapsamaktadır. Dünyanın hem çevresel hem de sosyal ve ekonomik olarak ilerlediği nokta, sürdürülebilirlik kavramının ön plana çıkmasında etkili olmuştur. Kurumların sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmalara önem vermesi, gelecek nesiller için yaşanabilir koşullar sağlamak adına çalışmalar yapması, tüm dünyayı etkilediği ve etkilemeye devam edeceği için oldukça önemli bir konu haline gelmiştir.

Tez çalışmasında öncelikle kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik kavramları incelenerek bu bağlamda yapılan çalışmalar taranmış ve çeşitli analizler ortaya konulmuştur. Çalışmanın yapılmasının amacı, kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin değerlendirilmesidir. Kurumsal duygusal hafızanın ve örgütsel öğrenmenin arasındaki ilişki ve bu değişkenlerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı ile etkileşim içinde olan kurumların, duygusal hafıza ve öğrenme süreçlerinde olumlu yönde etkiler gözlemlendiği analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgular ile literatüre yeni bir yaklaşım kazandırılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümü olan kurumsal duygusal hafıza bölümünde, kurumsal hafıza ve kurumsal duygusal hafıza kavramları ile ilgili bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde, örgütsel öğrenme ve üçüncü bölümde sürdürülebilirlik konuları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Dördüncü bölüm araştırmanın modelini, hipotezlerini, kullanılan araştırma yöntemlerini, verilerin analizini ve bulguların yorumlarını içermektedir. Son olarak sonuç bölümünde, araştırmanın sınırlılıkları ile birlikte elde edilen veriler doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak gelecek çalışmalar için öneriler belirtilmektedir.

1. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

1.1 KURUMSAL HAFIZA

Kurumsal hafıza, her organizasyonun yapısının içinde var olmasına rağmen çok fazla araştırma yapılan ve yeterince geliştirilmiş bir alan değildir. Bundan dolayı oluşan kavramsal boşluklar, araştırma içerisinde ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır. Literatür araştırmasında karşımıza çıkan tanımlamalardan anlaşıldığı üzere kurumsal hafıza kavramı, çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Ayrıca üzerinde tam anlamı ile fikir birliği sağlanamamak ile beraber keskin çizgileri olmayan bir konu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun en önemli nedenlerinden bir tanesi canlı yapılardan oluşmayan olguların kurumsal yapılara benzetilmeye çalışılarak anlam karışıklığına sebep olmasıdır (Walsh ve Ungson, 1991).

Kurumsal hafıza ile ilgili literatür tarandığında karşımıza en temel hali ile çıkan tanımlama, kurumların zaman içerisinde elde ettikleri tecrübeleri, gelecekteki faaliyetlerinde verim artırıcı bir kuvvet olarak kullanabilme imkanlarıdır. Kurumsal hafızanın temel işlevlerinin bilgiyi algılama, kaydetme, depolama olduğunu söylemek mümkündür (Stein ve Zwass, 1995).

Literatürde kurumsal hafızanın tanımını genelleştirmek oldukça zordur. Kurumsal hafıza, bir organizasyonun elde ettiği ve sürdürdüğü bilgi havuzları ve bilgi grupları olarak özetlenmektedir (Huber, 1991). Kurumsal hafıza, geçmiş ile bağlantılı olan bilginin mevcut faaliyetleri etkilediği ve böylece daha fazla veya daha az derecede kurumsal faydaya yol açtığı bir araç olarak tanımlanmıştır (Stein ve Zwass, 1995). Kurumsal hafıza, bir organizasyonun geçmişinden mevcut kararları etkileyebilecek depolanmış bilgiler olarak tanımlamaktadır (Walsh ve Ungson, 1991).

Kurumsal hafızanın başlıca iki amacı vardır. Bunlardan ilki, elde edilen bilgilerin toplanmasıdır. İkinci amaç ise bu bilgilerin ışığında geçmişte yapılan hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesidir (Jennex ve Olfman, 2004). Walsh ve Ungson (1991)'a göre kurumsal hafıza, örgütlerin geçmiş tecrübelerinden edindikleri bilgilerin depolanarak günümüze getirilmesi şeklinde tanımlanır. Bu şekilde örgütler güncel karar verme

mekanizmalarında geçmiş bilgi birikimlerini yani hafızalarını kullanarak hareket edebilme imkanına sahip olurlar.

Kurumsal hafızanın tanımında önemli farklılıklar vardır, çünkü kavram başlangıçta sosyolojiden ödünç alınmış ve daha sonra çeşitli şekillerde yeniden yorumlanmıştır. Kurumsal hafıza, kurumsal hafızanın içeriği ve kurumsal hafıza ile ilgili süreçler olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal hafızanın içeriği düşünüldüğünde, özünde yönetim, ekonomi, karar verme ve iletişim, iş stratejisi, üretim vb. teorileri ve faaliyetleriyle ilgili tüm bilgilerin ve tüm kayıtların olduğu görülmektedir. Bunlar gelecek için oldukça önemli olan kavramlardır (Stein ve Zwass, 1995).

Kurumsal hafıza denilince ilk akla gelen; kurumsal hafızayı kurum içinde çalışan insanların anılarının birikimi olarak düşünmektir. Çalışanlar edindikleri bilgileri kişisel hafızalarında tutmak istemediklerinden dolayı kurum açısından önemli olan ya da kurumun kendisine ait olan bilgileri gözden kaçırabilirler. Özellikle çalışanlar kurumdaki ayrılırsa hafızanın kalıcılığı ortadan kalkabilir (Guerrero ve Pino, 2001). Dolayısıyla kurumsal hafızanın etkin bir şekilde depolanması, sürdürülebilir kurumsal faaliyetler için önem taşımaktadır.

Bireysel düzeyde sahip olunan bilgiyi ve yetkinliği, iş anlayışı bilgisinden ayırt etmek, kurumsal hafızayı anlamak için kullanılması gereken önemli bir süreci ifade eder. Kurumsal hafıza, bireylerin belirli yeteneklerini içermez. Yani kurumsal hafıza, çalışanlardan bağımsızdır. Söz konusu olan rutin giden işler, değerler ve çalışan devir hızında bile var olan verilere sahiptir. Böylece kurumsal hafıza, çalışanların bir özelliği değil, kurumun karakteristiği olan değerdedir (Bencsik vd., 2009).

Bilgi edinimi ve yönetimi kurumsal hafızanın başarılı şekilde oluşturulması için önemlidir. Bilginin geldiği kaynaklar sadece örgütlerin iç işlerinde edindikleri tecrübelerden kaynaklanmayabilir. Müşteriler, tedarikçiler, dernekler, çalışma grupları, çeşitli kamu kurumları gibi dış bilgi kaynakları da örgütlerin kurumsal hafızalarını oluşturmada etkilidirler (Walsh ve Ungson, 1991).

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bu zamanlarda kurumsal hafıza, rekabet avantajı sağlamak için önemli bir araç haline gelmiştir (Anand vd., 1998). Rekabetçi organizasyonlarda artan endişe, çalışanların bilgi ve uzmanlığının yönetimidir. Bilgiye erişmek, depolamak ve elde etmek için yeni yollar planlamak ve bilgi kuruluşlarının kaynaklarını yeniden kullanmak giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurumsal belleğin en önemli zorluklarından biri, bellek kayıtlarının amacına uygun olarak hızlı ve uygun bir şekilde işlenmesini sağlamaktır. Bir diğer önemli amaç ise kurum içinde sürekli olarak öğrenme eylemini basitleştirmeye çalışmaktır (Alvarado vd., 2005)

1.2 KURUMSAL HAFIZA SÜRECİ

Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafıza sürecini, bilginin edinimi, saklanması ve yeniden erişimi şeklinde üç basamaktan oluşan bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bilgi edinme süreci, kurumun içinden ya da dışından gelebilecek ve yararlı olma olasılığı olan bütün bilgilerin toplanarak kurumsal hafızaya aktarılması ile ilgilidir. Bilginin saklanması, kurumsal hafıza mekanizması içerisinde elde edilen her türlü bilginin depolanması sürecidir. Bilgiye tekrar erişim ise, hafızayı oluşturan bilgi unsurlarına gereksinim olduğu takdirde yeniden erişim sağlanması sürecini ifade etmektedir.

1.2.1 Bilginin Edinimi

Kurumların faaliyetleri sonucunda elde ettikleri her türlü bilgi, kurumsal hafıza kavramının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bilginin edinilmesi süreci, kurumların aldıkları her türlü karar ile ilgili olabilir ve genellikle karar alma mekanizmasının ilişkili olduğu en önemli faktör bireylerdir. Nitekim bilgi edinme sürecini direkt olarak kurumların içerisindeki bireyler ve onların aldıkları olumlu ya da olumsuz etki yaratan kararlar sonucu ortaya çıkan bilgi akışı ile ilişkilendirmek mümkündür. Kurumların hafızasını ortaya çıkaran bilgi edinme süreci, karar alma eylemleri ile birlikte gelişen bilginin oluşturduğu bir süreçtir (Walsh ve Ungson, 1991).

1.2.2 Bilginin Depolanması

Kurumsal hafızanın oluşabilmesi için kurumların, sistematik bir şekilde edindikleri bilgiyi depolaması gerekmektedir. Geçmiş tecrübelerinden yararlanarak bilgi edinen kurumlar, şimdiki ya da gelecekteki faaliyetlerinde edindikleri bilgileri karar verme süreçlerine yardımcı olacak şekilde kullanabilirler. Kurumsal anlamda bilgi depolanmasına yardımcı

olan en önemli faktör kişilerdir. Kişiler, edindikleri kurumsal bilgiyi çeşitli hafıza sistemleri ile depolarlar ve gelecekte kullanılması için saklarlar. Kurumsal çerçevede oluşan kurum kültürü de bilginin depolandığı alanlardan bir tanesidir. Kültürü oluşturan dil, öyküler, ortak davranışlar, çeşitli simgeler bilginin depolanması aşamasında yardımcı olan unsurlardır (Johnson ve Paper, 1998). Bilginin depolanması, kurumların dönüşüm süreçleri ile yakından bağlantılıdır. Bilgi, kurumların içerisinde devamlı olarak dönüşümüne uğramaktadır (Walsh ve Ungson, 1991). Kurumların benimsedikleri çeşitli normlar ve yöntemler, bilginin dönüşümüne sebep olurlar (Bannon ve Kuutti, 1996). Bilginin dönüşümü ile kurumlar, standardize ettikleri sistemleri ilerleyen dönemlerdeki faaliyetleri için daha faydalı şekilde kullanabilirler. Bilginin depolandığı bir diğer alan kurumsal yapı kavramıdır. Sosyal hayatta var olan bireysel rol unsuru, kurumların içerisinde de yer alır ve kurumsal yapı ile hafıza arasında ilişkisi kurulmasına destek olur. Bilginin depolanması ile ilgili olan kurumsal ekoloji, kurumların fiziksel anlamda yapılanması ile ilgilidir. Kurumların fiziksel yapılanmaları, kurum içi organizasyonel düzenlemeler hakkında bilgi vermektedir. (Walsh ve Ungson, 1991). Dışsal arşivler de kurumsal hafıza için bilgi depolanmasını sağlayan önemli kaynakları içinde barındırabilir. Dışsal arşiv, kurumlarla önceden ilgisi olan şu an bir bağı bulunmayan eski çalışanlardan, rakiplerden ya da devlet unsurlarından oluşabilir ve bilginin depolandığı bir alan olabilir (Akgün vd., 2009).

1.2.3 Bilgiye Tekrar Erişim

Bilgi edinimi ve depolanması süreçlerinden sonra bilgiye tekrar erişim sağlama aşamasına geçilmektedir. Gerekli olan durumlarda kurumlar, sahip oldukları ve sakladıkları bilgilere otomatik veya kontrollü olarak iki farklı şekilde erişim sağlayabilir. Otomatik bilgiye erişim, herhangi bir çaba sarf etmeksizin gerçekleşirken, kontrollü bilgi için geçmişteki tecrübelerle ilişki oluşturularak tasarlanmış şekilde tekrar erişim sağlanabilir (Akgün vd., 2009).

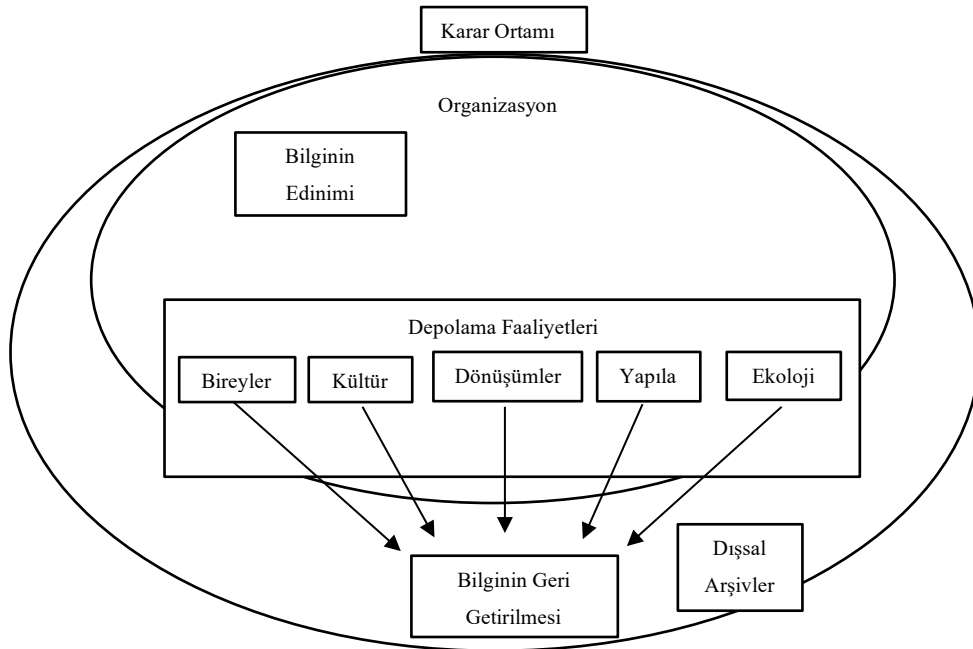
Kurumsal hafızanın örgütler açısından avantajı, karar verme süreçlerinin süresini kısaltarak maliyet tasarrufu sağlama konusunda önemli rol oynamasıdır. Aynı zamanda iş performansının arttırılmasına yardımcı olur (Halaç ve Çelik, 2016). Örgütlerin hedeflerinin her zaman daha başarılı olma isteği ile doğru orantılı olduğunu kabul ettiğimizde doğru edinilen, doğru depolanan ve doğru şekilde tekrar erişilebilen kurumsal hafıza, önemli ölçüde kurumlara yardımcı olur ve kurumsal verimliliği arttırır.

1.3 KURUMSAL HAFIZA MODELLERİ

Kurumsal hafıza literatüründe birçok farklı tanımlama ve konu ile ilgili faktör bulunmaktadır. Kurumsal hafızayı bütün şekilde inceleyen başlıca üç farklı model çalışması incelenecektir. İlk olarak incelenecek olan model, Walsh ve Ungson'un 1991'de yaptığı kurumsal hafızanın süreçlerinin tanımlandığı modeldir. İkinci olarak 1995'te Stein ve Zwass tarafından çalışılan, bilgi teknolojileri kavramı ile kuvvetlendirilen kurumsal hafıza modelidir. Üçüncü model de 1998'de Anand, Manz ve Glick tarafından incelenen, takım çalışması olarak ele alınan kurumsal hafıza modelidir.

1.3.1 Walsh ve Ungson'un Kurumsal Hafıza Modeli

Şekil 1.1'de Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafızayı; bilginin edinildiği, depolandığı ve tekrar erişilebildiği üç kademededen oluşan bir süreç olarak ifade etmişlerdir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi için öncelikle kurumun önceki tecrübelerinden edindiği bilgiyi hafıza sistemi içerisinde depolaması ve ihtiyaç halinde tekrar kullanabilmesi gerekmektedir. Walsh ve Ungson (1991) kurumsal hafıza modelinde, bilginin sadece tek bir yerde depolanmadığını kişilerin, kültürlerin, dönüşümlerin, yapıların, ekolojinin ve dışsal arşivlerin depolama faaliyetleri içerisinde önemli rol oynadıklarını savunmuşlardır.



Şekil 1. 1: Walsh ve Ungson'un Kurumsal Hafıza Modeli

Kaynak: [Walsh ve Ungson, 1991]

1.3.2 Stein ve Zwass'ın Kurumsal Hafıza Modeli

Stein ve Zwass (1995) kurumsal hafızayı tanımlarken Walsh ve Ungson'un kurumsal hafıza tanımından etkilenmiş ancak onların oluşturduğu modele ek olarak etkinlik merkezli bir kurumsal hafıza kavramı tanımlamaya çalışmışlardır. Kurumsal etkinlik, Stein ve Zwass için kurumsal hafızanın içerisinde bulunan aynı zamanda kurumları daha olumlu ya da olumsuz süreçlere sevk edebilecek bir araç olarak belirtilmektedir.

Şekil 1.2'de Stein ve Zwass'ın (1995) oluşturduğu, bilgi teknolojilerini de sistemin dışında bırakmadıkları kurumsal hafıza modeli bulunmaktadır. Bu modele göre kurumsal hafıza, çeşitli alt sistemler ve hafıza işlevlerinden oluşan iki aşamalı bir sistemdir. İkinci aşamada yer alan dört tane hafıza işlevi bulunmaktadır. Bu işlevler; bilginin edinimi, depolanması, güncellenmesi, taranması ve geri getirilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Stein ve Zwass'ın modeli, Walsh ve Ungson'un kurumsal hafıza modeli ile benzeşik unsurlar içermek ile birlikte ek olarak, bilginin güncellenmesi aşamasını içermektedir ve hafıza işlevlerinin kurumsal etkinliğin ortaya çıkmasına destek olduğunu savunmaktadırlar. Birinci aşamayı oluşturan alt sistemler ise; bütünleştirici, uyumcu, hedef yönelimli ve kalıpları sürdürme şeklinde dört kademedan oluşur ve kurumsal etkinlik oluşumunu desteklemeye yardımcı olurlar



Şekil 1. 2: Stein ve Zwass'ın Kurumsal Hafıza Modeli

Kaynak: [Stein ve Zwass, 1995]

Kurumsal hafızanın oluşumuna yardımcı olan kurumların kendi içerisindeki faaliyetlerinden oluşan bilgi türü, kurum içi bilgi olarak adlandırılmaktadır. Kurum içi bilgiler, kurumlar tarafından bütünleşik şekilde depolanmayabilir, ihtiyaç duyulduğunda erişimi zor ve karmaşık olabilirler. Bu yüzden bütünleştirici alt sistemler (integrative subsystems), kurum içi bilgilerin, bilgi teknolojileri vasıtasıyla doğru şekilde edinilmesini, depolanmasını ve erişilebilmesini sağlayarak kurumsal hafıza etkinliğinin artırılması hedefine yardımcı olurlar (Akgün vd. 2005). Uyarlayıcı alt sistemler (adaptive subsystems), kurumların dış çevrelerinden elde ettikleri bilgileri, kurumsal hafıza içerisinde değerlendirmek için kullanılan bilgi sistemi ögesidirler. Üçüncü alt sistem olan hedef doğrultulu alt sistem (goal attainment subsystem), kurumları meydana getiren bireylerin, organizasyon ve denetleme aktivitelerine destek olmaktadır (Şen,2014). Bu alt sistemdeki amaç, çalışanların kurumsal hafızalarında oluşturdukları geçmişe dayalı bilgi birikimini, gelecekteki planları için kullanmalarını teşvik etmek ve aynı zamanda da güncel bilgilerini ilave ederek hedeflerini yenilemelerine destek olmaktır (Stein ve Zwass, 1995). Dördüncü alt sistem olan kalıpları sürdürme alt sistemi ile kurumların insan kaynakları yani kurumsal çalışanların davranışları, bireysel değerleri, deneyimsel ve bilgisel birikimleri ile ilgilenmekte olan kalıp kavramı ifade edilmeye çalışılmaktadır (Akgün vd., 2005). Kurumların etkinliklerinin üst seviyede olması, kurumsal sadakate aynı zamanda moral arttırıcı davranışlara katkıda bulunmaktadır. Kalıpları sürdüren alt sistemler, insan kaynakları açısından çalışanların iş yapma aktivitelerini sürdürülebilir kılma konusundaki teşvik edici bir bilgi sistemidir. Kalıpları sürdürme alt sistemine örnek vermek gerekirse, bir proje geliştirme çalışmasında yer alan kurum üyesinin geçmişte yaptığı proje hakkındaki gerekli verilerin, bilgi sistemlerinin hafızasında tutulması ve aynı zamanda bu sistemin insan kaynaklarının eğitimi konusunda kullanılmasıdır.(Akgün vd., 2005).

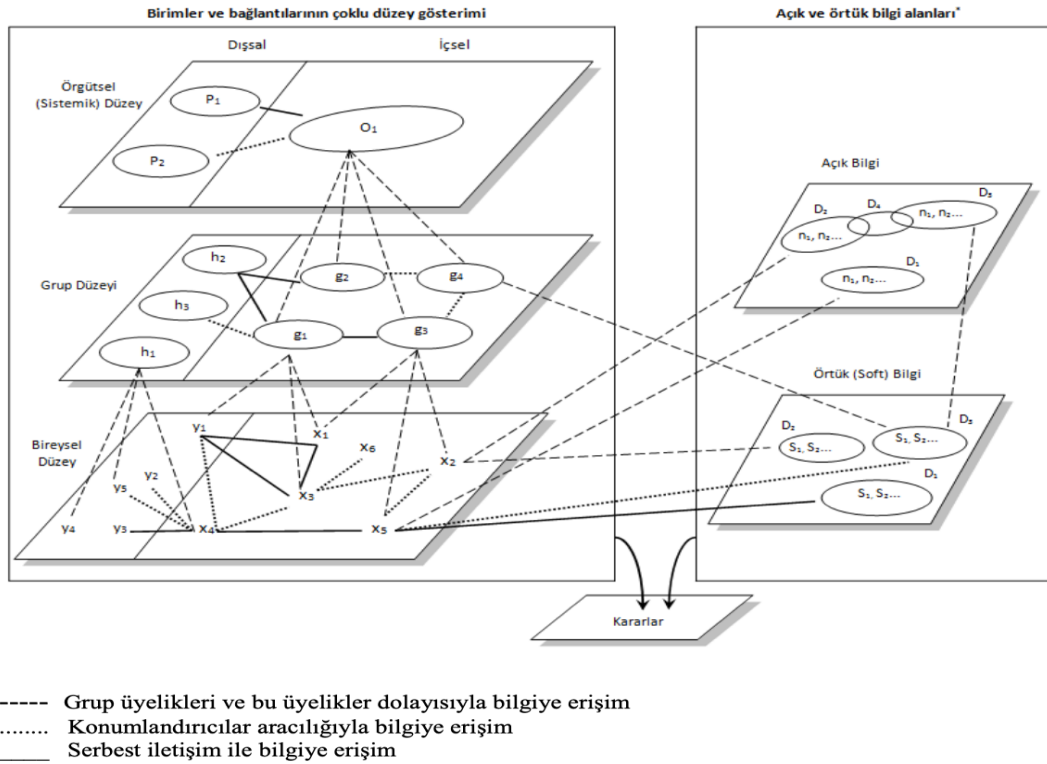
Stein ve Zwass'ın kurumsal hafıza bilgi sistemleri modelinin ikinci aşamasında yer alan bilginin edinilmesi; kurumların zaman içerisinde kazandıkları bilgileri sisteme işlenmesini, bilginin depolanması; edinilen bilginin sistem içerisinde saklanması, bilginin güncellenmesi; sistem içerisinde saklanan bilginin sürdürülebilir şekilde fayda sağlaması için devamlı olarak güncellenmesini, bilginin tekrar erişimi; elde edilen, depolanan ve güncel tutulan bilginin sistem içerisinden gereksinim durumlarında tekrar ulaşılabilir olmasını belirtmektedir (Stein ve Zwass, 1995).

Stein ve Zwass, Walsh ve Ungson'un kurumsal hafıza modeline ek olarak sistemsal bir bakış açısı getirmiş ve bilgi teknolojilerinin kurumsal hafızayı oluşturan, depolayan ve ihtiyaç halinde tekrar erişilebilir kılan yapısının önemini ifade etmişlerdir. Bilgi teknolojileri vasıtası ile güvenilir bir hafıza sisteminin oluşması, kurumların özellikle karar verme aşamasında rekabet koşulları altında daha avantajlı bir durumda olmasını destekleyen önemli bir unsurdur (Abdel-Aziz ve Wahba, 2005).

1.3.3 Anand, Manz ve Glick'in Kurumsal Hafıza Modeli

İşlemsel hafıza üzerinden elde alınan ve Anand, Manz ve Glick (1998) tarafından geliştirilen bu model, kurumların bütün elementlerini içerecek şekilde oluşturulmuştur. İşlemsel hafızanın dikkat çektiği iletişim ögesinin, hafızanın temelini oluşturması gibi bu model de kurumları oluşturan grupların birbirleri ile ilişkisinin, kurumsal hafızayı ortaya çıkarttığı belirtilmektedir. Ayrıca sadece kişisel ya da grupsal hafıza unsurları değil, bütüncül şekilde sistematik bir hafıza yapısının varlığı vurgulanmaktadır (Anand vd., 1998).

Şekil 1.3'te görülen kurumsal hafıza modelinde açık bilgi; kolayca ulaşılabilir olan bilgiyi, örtük bilgi ise daha içselleştirilmiş, basit şekilde ifade edilip ulaşılabilmesi zor olan bilgiyi anlatmaktadır. Bu modelde bireysel, grup ve kurumsal düzeyde incelenen ve her düzeyin kendi içerisinde dışsal ve içsel şekilde ayrılmış olan hafıza bölümleri bulunmaktadır. Modelde bulunan birkaç içsel kurumsal hafıza unsurunun birbiriyle olan ilişkisini incelemek gerekirse, g1 ve g3 gruplarının birçok düzey ile bağlantısının olduğunu ve aralarında bilgi akışının sağlandığını belirtmek mümkündür. Bu durum, bireysel olarak, grup olarak ve kurumsal olarak elde edilen bilginin örtük ya da açık olması farketmeksizin iletişim yoluyla erişilebilir olduğunu ve kurumsal hafızanın oluşması için önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Grup içerisinde bulunan h1'in durumu incelendiğinde, h1 dışsal bilgiye sahip olmasına rağmen içsel bilgiye sahip olan x4 ile iletişim içerisinde. Bu durum, kurumun içerisindeki bilgiye dış çevreden de erişilebileceğini ifade etmektedir (Anand vd., 1998).



Şekil 1. 3: Anand, Manz ve Glick'in Kurumsal Hafıza Modeli

Kaynak: [Anand vd., 1998]

Walsh ve Ungson (1991), Stein ve Zwass (1995), Anand, Manz ve Glick (1998) birbirinden farklı ancak ana konuda hem fikir olan üç tane kurumsal hafıza modeli önerisinde bulunmuşlardır. Tablo 1.1'de bu kurumsal hafıza modellerinin taşıdıkları özellikler özetlenmeye çalışılmıştır. Bu üç modelin aynı düşüncede paylaştıkları nokta, karar verme sürecinde kurumsal hafızanın oldukça önemli bir unsur olduğudur. Anand, Manz ve Glick (1998) kurumsal hafıza modellerinde, diğerlerinden farklı olarak kurumsal hafızanın analiz edilebilir olduğunu ve sosyal iletişim konusunun hafızaya katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Tablo 1. 1: Kurumsal Hafıza Modelleri

Kurumsal Hafıza Modeli (Yılı)	Katkılar
Walsh ve Ungson (1991)	Yapısal nitelik taşıyan ilk kapsamlı çalışmadır.
Stein ve Zwass (1995)	Örgütsel hafıza sistem olarak ele alınmıştır. Bilgi teknolojileri desteği konusuna odaklanmıştır.
Anand, Manz ve Glick (1998)	Hafızanın düzeylerine yer verilmiştir. Bireyler arası iletişim vurgulanmıştır.

1.4 KURUMSAL HAFIZA ÇEŞİTLERİ

Kurumsal hafıza alanı araştırılırken, hafıza kavramının bireysel anlama gelen hafıza kavramı ile birlikte incelendiği birçok kaynak bulunmaktadır. Moorman ve Miner (1997)'a göre kurumsal hafıza bildirimsel (deklaratif) ve işlevsel (prosedürel) hafıza olmak üzere ikiye ayrılır. Bildirimsel hafıza, anlamsal (semantik) ve olaysal (episodik) hafıza olarak kendi içerisinde sınıflandırılmaktadır. Barton (1991) ise kurumsal hafızayı; yönetsel, kültürel, teknik ve pazarlamacı şeklinde sınıflandırır. Bu bölümde, bahsi geçen kurumsal hafıza çeşitleri doğrultusunda hafıza kavramlarına yer verilecektir.

1.4.1 Bildirimsel (Deklaratif Hafıza)

Hafıza kavramının çeşitli sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bildirimsel hafıza, açık ve uzun süreli bellek alanında incelenmektedir (Tulving, 1972). Açık ve uzun süreli bir süreci ifade eden bildirimsel hafıza, enformasyonu ve geçmiş deneyimleri içerisinde barındırır. Bilginin saklandığı alan uzun süreli bellektedir (Lezak, 1984). Bu yüzden bildirimsel hafızada yer alan bilgiler uzun süre bellekte kalıcılığını koruyan bilgilerden oluşur. Bildirimsel hafıza, işlevsel hafıza ile karşılaştırıldığında etkilerinin daha yaygın şekilde gözlemlenebildiği belirtilebilir.

Bildirimsel hafızayı oluşturan iki unsurdan bir tanesi anlamsal diğeri de olaysal hafızadır. Bu iki hafıza türü de bildirimsel hafızanın temelini oluşturan fikirler ve hatıralardan etkilenecek bellekte saklanmaktadır. Kurumsal perspektiften incelenen bildirimsel hafıza, örgütlerin temel bilgilerinin genel olarak depolanması ve tekrar geri çağırılması şeklinde oluşmaktadır. Kurumsal olarak bildirimsel hafıza kapsamına giren örgütlere ait finansal, operasyonel, öyküsel ve rapor kayıtları bununla birlikte önemli planlarla ilgili ayrıntılı bilgiler bildirimsel hafıza sınıflandırması içerisinde değerlendirilir (El Sawy vd., 1986). Kurumların sektörleri genel itibarıyla üretim ve hizmet sektörü olarak sınıflandırılmaktadır. Üretim sektöründe olan bir kurumun ürettiği ürün ile ilgili niteliklerin ve aynı zaman da hizmet sektöründe olan bir kurumun alıcılara sunduğu hizmetin nitelikleri hakkındaki hafıza, bildirimsel hafızayı oluşturmaktadır (Akgün vd., 2012).

1.4.1.1 Anlamsal (semantik) hafıza

Anlamsal hafıza, karşımıza daha çok kişisel tecrübeler neticesinde elde edilen bilgi birikimlerinin hafızanın bir parçasını oluşturması şeklinde çıkmaktadır. 1972 yılında

Tulving, hafızanın iki farklı bileşenden oluştuğunu, bu bileşenlerin de anlamsal (semantic) ve olaysal (episodic) olduğunu savunmuştur. Anlamsal hafıza, genel olarak çevremizde gerçekleşen durumlar hakkında sahip olduğumuz düşünceler ve olgularla ilgili oluşturduğumuz hafızadır (Yee vd., 2018). İnsanların yaşamları boyunca deneyimleyerek, öğrenerek elde ettikleri bütün genel bilgiler anlamsal bellek kapsamında oluşur ve burada saklanarak muhafaza edilir. Anlamsal hafızanın oluşması için sadece bireysel tecrübelerle gerek yoktur, çevresel faktörler de anlamsal hafızanın oluşmasına etki edebilir. Örnek vermek gerekirse bir kitabı okumadan çevreden alınan bilgiler sayesinde o kitap hakkında bilgi sahibi olunabilir ve bu bilgiyi anlamsal hafıza depolar (Saumier ve Chertkow, 2002).

Psikoloji çerçevesinde incelenen anlamsal hafıza kavramı kurumsal hafıza alanında da benzeşik özellikler göstermektedir. Anlamsal (semantik) hafıza objektif verilerden oluşmaktadır (Croasdell, 2001). Kurumların hafızasını oluşturan her türlü kayıt altına alınabilen veri de anlamsal hafıza sınıflandırması içine girmektedir.

1.4.1.2 Olaysal (episodik) hafıza

Anlamsal hafıza ve olaysal hafıza aslında birbirlerinden farklı ancak aynı zamanda birbirlerini tamamlayan iki bellek türüdür (Tulving, 1972). Episodik yani olaysal / anısal olarak ifade edilen bellek, geçmiş bir süreç içerisinde elde edilen deneyimler sonucu hafızada yer edinmektedir (Tulving ve Craik, 2000). Olaysal hafızanın oluşabilmesi için mutlaka geçmişte o olay ile ilgili bir durumun yaşanmış olması gerekmektedir. Bireysel olarak belirli bir zaman diliminde ve belirli bir yerde gerçekleşen her türlü bilgiyi saklayan birim olan hafıza türü, olaysal hafıza olarak adlandırılır. Olaysal hafızanın bireyler için ifade ettiği anlam, benzer şekilde örgütler için de kurumsal hafıza olarak anlam ifade etmektedir. Kurumsal hafıza olgusu, kişisel hafıza kavramı ile yakından bağlantılıdır. Kurumların hafızası da kişisel hafıza gibi genellikle yaşanan olaylar neticesinde biriken bilgi kümeleri neticesinde oluşur. Kurumların geçmiş dönemlerde tecrübelerle dayanarak elde ettikleri öyküsel bilgiler örgütsel olarak olaysal hafızayı oluşturmaktadır (El Sawy vd., 1986). Olaysal hafızanın kurumsal olarak ortaya çıkabilmesi için, örgütleri oluşturan unsurların deneyimleri ile ilgili hikayelerinin olması ve bunları kaydetmesi gerekmektedir.

1.4.2 İşlevsel (Prosedürel) Hafıza

İşlevsel hafıza, bildirimsel hafıza gibi uzun süreli ancak kapalı(örtük) hafıza kategorisinde incelenmektedir. İşlevsel hafızanın kapalı olarak nitelendirilmesinin sebebi yalnızca kullanıldığı zaman akla gelen hafıza türü olmasıdır. Geçmiş deneyimler sonucu oluşan işlevsel hafızaya örnek olarak, yüzme eylemi verilebilir. Ne kadar zaman geçerse geçsin yüzme, işlevsel hafızada yer alır burada depolanır ve unutulmaz. Bildirimsel ve işlevsel hafıza arasındaki en belirgin fark, bildirimsel hafızanın bilgi temelli, işlevsel hafızanın beceri ve alışkanlık temelli olmasıdır.

İşlevsel hafıza, kurumsal alanda bilgi basamağını oluşturan ve işlerin ne şekilde yapılabileceğini (know-how) bilen hafıza türüdür. (Stein ve Zwass, 1995). Kurumların varlığını sürdürebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için işlevsel hafızanın önemini kavramaları ve bu bağlamda uygulamalarını bu yönde ilerletmeleri gerekmektedir (Ebberts ve Wijnberg, 2009).

1.4.3 Yönetmel Kurumsal Hafıza

Kurumların geçmiş tecrübelerinden edindikleri yönetimsel bilgiler, yönetmel kurumsal hafızayı oluşturur. Kurumsal yönetmel hafızanın oluşabilmesi için örgütlerin geçmiş tecrübelerle ait bilgi akışını, hafızalarında muhafaza edebilecek şekilde sistematize etmesi gerekmektedir. Kurumların hafızaları ne kadar doğru bir şekilde oluşturulur, saklanır ve aktarılabilir özelliklere sahip olursa, kurumsal yönetmel hafıza o kadar doğru şekilde oluşur. Kurumların organizasyonel sistemlerinin içerisinde yer alan her bir çalışanın, kurumun geçmişteki hafıza bileşenlerine hâkim olması, yönetmel kurumsal hafızayı güçlendirir ve aynı zamanda yönetimsel beklentilerin karşılanması konusunda avantaj sağlar (Li vd., 2004). Sürdürülebilir yönetmel kurumsal hafızanın varlığı, kurumların gelecek başarıları için kaçınılmaz bir etkidir.

1.4.4 Kurumsal Kültürel Hafıza

Assmann (2011), tarafından öne sürülen kültürel hafıza kavramı, kolektif bir yapıya sahiptir. Kültürel hafıza, toplumların uzak geçmişlerinde sahip oldukları bilgileri, deneyimleri, hatıraları kapsamaktadır. Toplumsal kültürü oluşturan unsurlar aynı zamanda hafıza yapısının da oluşmasına destek olmaktadır.

Geçmiş hikayesi ve hatıraları olan her kurumun mutlaka kültürel hafızası vardır. Kültürel hafıza, örgütlerin her basamağına yayılmış şekilde etkisini gösterir. Kurumların içerisinde görev alan herkesin ortaklaşa hareket edebilmesi için kültürel hafıza önemli bir yapı görevi görmektedir.

1.4.5 Kurumsal Teknik Hafıza

Teknik hafıza, teknoloji ve kurumların tecrübeleri ile var olmaktadır. Kurumların içerisindeki özellikle de bilgi teknolojileri alanındaki ilgili faktörler, kurumsal teknik hafızanın unsurlarının oluşumunda oldukça etkilidir. Kurumsal teknik hafızayı oluşturan başlıca öğeler, ürün ve hizmet inovasyon yöntemleri ile birlikte araştırma – geliştirme sistemleri, imalat konusunda kalite kontrol mekanizmaları, eskiye dayanan teknik tecrübeler ve internet kullanımı şeklinde listelenebilir (Karabal, 2018).

Teknik hafızanın kuvvetli olması, kurumsal alanda rekabet avantajı sağlamakla beraber aynı zamanda kurumsal verimlilik ve kaliteyi olumlu yönde etkiler. Çalışanların aynı düzeyde kurumsal teknik hafızayı paylaşması, verimlilik ve kalite sürecinin artırılması için önemlidir. Kurumsal teknik hafıza, kurumların alanlarında başarılı ve öncü olabilmeleri için oldukça önemlidir ancak dikkat edilmesi gereken bir konu olan veri gizliliği de unutulmamalıdır. Rekabetçi koşullardan dolayı teknik hafızayı oluşturan verilerin, doğru şekilde saklanması gerekmektedir (Li vd., 2004).

1.4.6 Kurumsal Pazarlama Hafızası

Pazarlama hafızası, pazar odaklı hafıza öğelerini içerir bu yüzden içerdiği bilgiler pazarlama ile yakın ilişkisi olan alanlardan oluşmaktadır. Satış, satın alma, müşteri ilişkileri ve tedarikçi yönetim süreçleri kurumsal pazarlama hafızasının unsurlarıdır. Kurumların, pazarda başarılı ve sürdürülebilir faaliyetler göstermeleri için geçmiş pazarlama deneyimlerini kullanmaları, nitekim pazarlama hafızalarını oluşturmaları ve gelecek yönetime bu hafızalarını aktarmaları gerekmektedir. Pazarın her geçen gün değişmesi önceki tecrübelerin varlığının hassasiyetini daha çok arttırmaktadır bundan dolayı rekabet kabiliyeti önemini hafıza kavramına yüklemektedir.

1.5 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

Duygusal hafızanın tanımı ile ilgili keskin çizgiler bulunmamakla beraber duyguların hafızada yarattığı her türlü etki olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır. Canlıların üzerinde negatif ya da pozitif etki eden duyguların saklandığı alan, duygusal hafızayı oluşturur (Cahill ve McGaugh, 1995). Kurumsal duygusal hafıza, daha önce karşılaşılan deneyimler neticesinde ortaya çıkan duyguların gelecekte yaşanılacak deneyimlere aktarılmasıdır. Bu noktada kurumsal duygusal hafızanın oluşturulabilmesi için kurumlarda çalışan kişilerin sürekliliğinin sağlanması ve bunun için çabalanması önemli bir unsurdur. Çünkü çalışanların hızlı bir şekilde yer değiştirdiği sistemde, kurumsal duygusal hafızanın oluşması mümkün değildir. Kurumların sürdürülebilirliğini başarılı bir şekilde sağlaması için kurumsal duygusal hafızalarını doğru şekilde oluşturmaları önemlidir. (Côté ve Hideg, 2011).

1995 yılında James P. Walsh, kurumsal duygusal hafızanın örgütün hafızasını oluşturan bileşenlerin öğelerinden biri olması gerektiğini belirten öncülerden olmuştur. Akgün vd.'ne ait olan kurumsal duygusal hafıza çalışmaları neticesinde bu kavram literatürde yeni bir yer edinmiştir (Girişken, 2020).

Duygular, kişiden kişiye değişen ve yazılı olmayan hislerden oluştuğu için anlaması ve değerlendirmesi zor kavramlardan bir tanesidir. Yapılan araştırmalar neticesinde duyguların, kurumsal hafızanın önemli bir parçası olduğu ve aralarında kuvvetli bir ilişki olduğu söylenebilir (Akgün, vd., 2012).

Kurumsal duygusal hafızanın oluşumundaki en önemli faktörler, bireylerin duyguları ve hatıralarıdır. Kurumların temelini oluşturan bireyler ve onların duygusal anlamda sağladıkları katkılar, kurumların kültürünü ve geleneğini şekillendirmektedir. Kurumların bünyesinde zaman içerisinde oluşan ve aynı zamanda birikimlerle şekillenen duygusal hafıza kavramı, kurumların gelecekteki adımlarının belirlenmesinde yol gösterici durumundadır (Girişken, 2020).

1.6 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN ÖZELLİKLERİ

Genel anlamı ile kurumsal ve duygusal hafıza alanları, disiplinler arası kavramlar oldukları için birçok yönetim ve organizasyon alanındaki teori çalışmalarından etkilenerek şekillenmişlerdir. Kültür, yapı, sistem ve kurallar gibi çeşitli hafıza araçları, kurumsal duygusal hafıza unsurları için aktarıcı görevini üstlenmektedirler (Van der Bent, 1999). Kurumsal duygusal hafızanın kolektif şekilde ele alındığını ve bu düzeyde incelemeler ile ölçümlemeler yapıldığını ifade etmek mümkündür.

Kurumların düşüncüleri, dünya hakkındaki bakış açıları, değerleri, çeşitli kurumsal semboller, konumlandırmalar, çalışma ortamı ve müşterilerin beklentileri; kurumsal hafızanın taşıyıcısı olan kültürü oluşturan unsurlardır. Bir diğer taşıyıcı görevi gören kurumsal yapı kavramı; kurumsal iletişim kanalları, yöntem ve teknik ile ilgili konular, çeşitli bağlantı kurma ve tartışma grupları gibi unsurlardan etkilenerek kurumsal duygusal hafızanın oluşmasına yardımcı olurlar. Kurumsal hafıza araçlarından sistem; kurumların enformasyon ve performans ölçümlemeleri, eğitim ve öğretim sistemleri, kalite kontrol sistemleri, şikâyet çözümü ve müdahale sistemleri, finansal raporlama ve bütçeleme sistemleri ve raporlama unsurlarından oluşmaktadır. Son olarak kurumsal kurallar; hafıza aracı olarak standart işletim prosedürleri, araştırma kaynakları, rutinler, ürün oluşturma süreci unsurlarını içerirler (Cropanzano vd., 2017).

Kavramsal olarak kurumların geçmiş deneyimlerinden edindikleri duygusal birikimler, kurumsal duygusal hafızanın somut şekilde ölçümlenebilmesi, özelliklerinin belirlenebilmesi için önemli bir unsur oluşturmaktadırlar. Ölçümleme çalışmaları duygusal hafızanın etkisi ve değeri açısından yapılması gereken yöntemleri içermektedir (Girişken, 2020). Bu yöntemlerin kapsamında kurumların işleyiş yapıları içerisinde yer alan metinlerin toparlanması ve incelenmesi önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda kurumları oluşturan paydaşlar içerisinde kurumsal duygusal hafızanın ölçümlenebilmesi için anket ile bilgi toplama araçları kullanılarak analizler yapılabilir (Antonakis vd., 2009).

Kurumsal duygusal hafızanın ölçülmesi için kullanılan yöntemlerin içerisinde Herzberg (1959) tarafından geliştirilen çift faktör teorisi ve duygulanım teorisi bulunmaktadır. Bu

teoriler kurumsal duygusal hafızanın duygusal değerklik, duygusal uyarılma ve duygusal canlılık seviyeleri hakkında bilgi verme işlevi görmektedirler (Girişken, 2020).

Kurumları oluşturan üyelerin kendi deneyimlerinden edindikleri ya da diğer üyelerin deneyimlerinden yola çıkarak edindikleri çeşitli bakış açıları, duygusal değerklik seviyelerine yansıyabilmektedir. Duygusal değerklik seviyesi hakkında örnek vermek gerekirse; kurum içerisinde gerçekleşen bir grev eyleminin kurum üyeleri üzerinde olumlu, nötr veya olumsuz etki bırakması mümkündür. Kurumlar bu etkiyi, duygusal değerklik ölçümleme araçları ile üyeler üzerinden gerçekleştirebilirler (Girişken, 2020).

Duygusal uyarılma seviyesi kurumsal duygusal hafızanın ölçümlenebilmesi ve açıklanabilmesi için önemli bir değerk taşımaktadır. Duygusal değerklik seviyesi ile doğru yönde ilerleyebilen duygusal uyarılma seviyesi, bazı durumlarda ters yönde etkiler de gösterebilmektedir (Girişken, 2020). Daha önce değerinilen grev örneği üzerinden devam etmek gerekirse; grev eylemine karşı olumsuz değerk yükleyen bir kurum çalışanı, uyarılma seviyesi açısından nötr bir duyguya sahip olabilmektedir. Bu durum gerçekleşen grev olayının duygusal değerklik açısından olumsuz etkiye sahip olduğunu ancak duygusal uyarılma seviyesi açısından önemli bir etki yaratmadığını göstermektedir. Dolayısıyla her zaman değerklik ve uyarılma seviyeleri aynı derecede etki yaratmamaktadır şeklinde bir değerklendirme yapılabilir. Söz konusu örnekler için birbirleri üzerinde yarattıkları etkiler açısından değerişik versiyonlardaki olasılıklardan bahsedilebilir (Bradley, 2014).

Duygusal canlılık seviyesi, kurumsal duygusal hafızanın diğer seviyeleri gibi ölçümleme süreçlerine etki etmektedir. Canlılık seviyesi, tecrübe edinilen olay veya durumlar karşısında bireylerin bu süreçleri ne kadar anımsadığı ile ilgilidir. Grev örneği ile canlılık seviyesini açıklamak gerekirse; olumsuz ve önemli bir olay olduğu kabul edilen grev eyleminin ilerleyen süreçlerde kurum üyeleri tarafından anımsanamaması durumu söz konusu olabilir. Bu durum duygusal canlılık seviyesinin etkisinin uzun süreli devam etmeme olasılığını göstermektedir. Bu tarz durumlarda temel hatırlatma yöntemleri kullanılarak kurumsal duygusal hafızanın canlılığı sağlanabilmektedir (Côté, 2014).

1.7 KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZANIN BOYUTLARI

Kurumsal duygusal hafıza; duygusal deneyim seviyesi, duygusal deneyim depolanması ve duygusal deneyim yayılımı olmak üzere üç tane ana boyutu olan bir yapıdan oluşmaktadır. Duygusal deneyim seviyesi, kurumların geçmiş tecrübeleri vasıtasıyla elde ettikleri toplam duygusal deneyimi ifade etmektedir. Duygusal deneyimin depolanması, kurumların geçmiş duygusal deneyimlerinin toplandığı alandır. Duygusal deneyim yayılımı ise kurum çalışanlarının duygusal deneyimlerini, kurum içerisinde paylaşma düzeyi ile ilgilidir.

1.7.1 Duygusal Deneyim Seviyesi

Kurumsal duygusal hafızanın boyutlarından biri olan duygusal deneyim seviyesi, kurumların aktiviteleri sonucunda kazandıkları toplam duygusal deneyim miktarıdır (Girişken, 2020). Yüksek seviyelerde oluşan duygusal deneyimler, kurumların faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecektir. Bunun için her türlü kurumsal duygusal hafıza bileşeninin, kurum içerisinde gelecek faaliyetlere yönelik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Lambie ile Marcel (2002) ve Frijda (2005)'nın yapmış olduğu çalışmalara göre, duygusal hafıza seviyesinin birinci (fenomenal) derece ve ikinci derece olmak üzere iki basamağı bulunmaktadır. Birinci derece duygusal deneyim, genel olarak hissedilen endişe, mutluluk, hüznün gibi hisleri kapsamaktadır. İkinci derece duygusal deneyim ise kişilerin şahsileştirdikleri ve geçmiş deneyimlerden yola çıkarak tanımladıklarını hislerini anlatmaktadır. Kişiler birinci derecede, duygusal deneyimlerinin boyutunun çok fazla farkında olmamak ile birlikte ikinci dereceden duygusal deneyimin en belirgin özelliği, kişilerin duygusal deneyim seviyelerinin farkında olmalarıdır (Girişken, 2020). Kurumları oluşturan her dinamiğin kapsamında geçmiş deneyimlerden elde edilen ikinci derece duygusal seviye etkileri görmek mümkündür ve kurumların hafıza olarak ikinci derece duygusal hafıza kullanımı daha verimli faaliyetlerde bulunmaları açısından destekleyici olabilir (Akgün vd. 2012).

1.7.2 Duygusal Deneyim Depolama

Duygusal deneyimler, kurumların hafızalarında belirli alanlarda depolanmaktadır. Bu alanları çeşitli somut objeler ya da veriler oluşturabileceği gibi sosyal ve bireysel ilişkiler de soyut olarak oluşturabilir. Kurumlara ait olan koridorlar, toplantı odaları, sanat eserleri,

sanatsal dizaynlar, broşürler, özel kıyafetler, semboller vb. gibi beşerî olmayan somut unsurlar duygusal hafızayı ortaya çıkarabilir. Ayrıca kurumsal olarak gerçekleştirilen rutin toplantılar, ödül törenleri ve gelenekselleşmiş aktiviteler duygusal hafızanın saklandığı alanları oluşturmaktadır. Somut ve soyut olarak depolanan bütün hafıza unsurları, duygusal deneyimlerin tekrar hatırlanması ve gelecekte kullanılması için önemli bir yol gösterici konumundadır (Akgün vd. 2012).

1.7.3 Duygusal Deneyim Yayılımı

Duygusal deneyimin yayılması faaliyeti ile kurumların geçmiş tecrübeleri neticesinde kazandıkları duygusal seviyeler, deneyim depolama unsurları vasıtası ile kurum üyelerine aktarılmaya çalışılır. Duygusal deneyimin ortak bir şekilde kurum içi ve dışı aktörlere doğru olarak iletilmesi, kurumsal duygusal hafızanın oluşması için temel oluşturmaktadır. Kurumsal hafızanın oluşabilmesi ve fayda sağlayacak şekilde kurumsal aktörlere yayılması için doğru yerde saklanması gerekmektedir. Bilgi, genel olarak merkezi şekilde tek bir bölümde saklanmaz, farklı farklı kurumsal hafıza bölümlerinde bulunabilir (Walsh ve Ungson, 1991). Bu durum, kurumsal duygusal deneyimin kurum içerisinde karışık olarak depolanması ve başarılı şekilde paydaşlara yayılması konusunda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Duygusal deneyimin sistematik olarak yayılması, kurum çalışanlarının motivasyonunu artırarak kurumsal anlamda güçlü bir etkinlik sağlanmasına yardımcı olur (Druskat vd., 2017).

2. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

2.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME KAVRAMI

Öğrenme, düşünce yapısında ortaya çıkan değişiklikleri ifade etmektedir (Senge, 2013). Günlük hayatımızda edindiğimiz bilgiler hafızamıza yerleşebilir ancak bu bilgiler tam olarak öğrenme eylemini gerçekleştirdiğimiz anlamına gelmeyebilir. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için davranışlarımızın değişmesi ya da yeni edindiğimiz bilginin davranışa dönüşmesi gerekmektedir (Argyris ve Schön, 1978).

Öğrenme, çalışma hayatının önemli bir parçasıdır ve günümüzde çoğu organizasyonda etkin şekilde yer almaktadır. Çalışanlar, hikâyelerini iş ortamında paylaşırlar, başkalarına tavsiyelerde bulunurlar ve yeni çalışma araç ve gereçlerine uyum sağlarlar. Bu bağlamda örgütsel öğrenme, kurumsal yaşam geliştikçe genel olarak sosyal ve doğal değişime açıktır.

Örgütsel öğrenme kavramı 1960 yıllarda yönetim ve organizasyon alanında literatüre giren bir kavramdır. Örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkması ile birlikte birçok farklı görüş oluşmuş ve tam anlamıyla fikir birliğine varılamamıştır. Örgütsel öğrenme 1990 yılında Peter Senge tarafından daha ayrıntılı incelenerek alanında değer yaratmaya başlamıştır (Senge, 2013).

Örgütsel öğrenme, örgütlerin süreç içerisinde kazandıkları ya da çevreden edindikleri deneyimleri ve bilgi birikimini gelecekte önlerine çıkabilecek durumlar karşısında kullanmasıdır (Trim ve Lee, 2004).

Örgütsel öğrenme sürecini bilgiye dayalı ve dinamik bir süreç olarak tanımlamak yanlış olmaz. Örgütsel öğrenme süreci, bireysel eylemlerden başlayarak gruplara ve en son olarak da örgütlerin eylemlerine doğru evirilen bir süreçtir. Bu süreçlerin basamakları, örgütlerin karar verme aşamalarını oluşturmalarında yol gösterici modellerin oluşmasına yardımcı olurlar (Cyert ve March, 1963).

Örgütsel öğrenme sürecinin başlangıç eylemi öncelikle bilginin edinilmesidir. Elde edilen bilgilerin dağıtılması ve yorumlanması sonucunda artık örgütler bireysel bilgileri kolektif şekilde başkalarına iletebilir duruma gelirler ve örgütsel hafıza oluşmaya başlar (Huber, 1991). Örgütler, geçmiş tecrübelerini dikkate alırlar ve bunun gelecekteki eylemlere rehberlik eden bir alışkanlık haline gelmesini sağlarlar. Bu tanım, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin davranışsal ve bilişsel bir süreç olduğu gerçeğine de dikkat çeker.

Garvin (1999)'e göre örgütsel öğrenme, örgütsel davranışı iyileştiren süreçlerle bağlantılıdır. Örgütsel öğrenme, zamanında, doğru ve tutarlı bilgilerle daha iyi düşünen kuruluşlar tarafından sağlanır. Bir organizasyonun öğrendiği potansiyel davranışı değiştirir veya mevcut davranışı geliştirir. Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun bilgi yarattığı, bilgi tabanını geliştirdiği, bilgiyi organize ettiği ve içselleştirdiği süreçtir.

Duncan ve Wies (1979), örgütsel öğrenmeyi bilgi işleme açısından bilişsel bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Örgütsel öğrenme, bir örgütün bilgi tabanının dönüştürülmesi ve büyümesidir. Bu, örgüt üyelerinin nedensellik ve çevrenin bu ilişki üzerindeki etkisi hakkındaki bilgilerini derinleştirdiği bir süreçtir (Duncan, 1979; akt: Klimecki ve Lassleben, 1998).

Steiner (1998), ayrıca örgütsel öğrenmeyi problem çözme yeteneği olarak değerlendirir ve örgütsel öğrenmeyi, dar veya geniş anlamda insanlar arasındaki iletişimi geliştirme ve sorunları iyi çözme yeteneğidir şeklinde tanımlar.

Örgütsel hafıza, şirketlerin geçmiş hatalarından ders çıkartarak gelecekteki stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur. Örgütsel öğrenmenin temel dayanağı, örgütleri oluşturan bireylerin bilgiyi işleyerek daha iyi kararlar almalarına yardımcı olacak yapıyı oluşturmalarıdır (Walsh, 1995).

Örgütlerin, öğrenme sürecini doğru şekilde yönetebilmesi demek ortaya çıkabilecek problemler karşısında daha tecrübeli durumda olmaları anlamına gelmektedir. Örgütlerin öğrenmesi hem kendi içlerinde yaşanan gelişmeler sayesinde olabilir hem de kendi deneyimleri dışında, çevrelerindeki olayları gözlemleyerek elde ettikleri bilgiler sonucunda

olabilir. Bu şekilde örgütler, başkalarının tecrübelerinden yararlanarak kendilerine bir öğrenme süreci oluşturabilir.

Örgütler öğrenme sürecine devam ederken, öğrenme olgusunun süreklilik arz ettiğini de unutmamak gerekir. Sürekli öğrenmeye devam eden örgütlerde, örgüt üyelerinin bireysel düzeyde öğrenmesi ile örgütsel düzeyde öğrenme yakından ilişkilidir ancak sadece bireysel düzeyde öğrenme örgütlerin sürekliliği için gerekli ihtiyacı karşılamayabilir (Argyris ve Schön, 1978). Örgütlerin öğrenme süreci, örgüt üyelerinin öğrenmesi ile sürdürülebilir şekilde devam eder (Dodgson, 1993).

2.2 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME DÜZEYLERİ

Öğrenme, sadece bireylere özgü bir durum gibi algılansa da örgütlerin de sistematik bir şekilde öğrenme mekanizmasına sahip olması mümkündür. Örgütsel öğrenme düzeyleri, örgütü oluşturan bireylerden başlayarak takımlara ve son olarak örgüt olarak öğrenme düzeyine doğru ilerler (Crossan vd.,1999).

Crossan vd. (1999)'nin Tablo 2.1'de belirtilen örgütsel öğrenme süreci ile ilgili yaptığı çalışmada, örgütsel öğrenmenin sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaşma aşamalarını içeren bireysel, takım ve örgüt olarak öğrenme düzeylerinden oluştuğu ifade edilir.

Bireysel öğrenme düzeyinde etkili olan sezme süreci, bireylerin kişisel tecrübelerinin yanında çevresel faktörler sebebi ile edindikleri ve daha önce öğrenilmiş olan bilgilere dayanan, aynı zamanda yeni bilgilerin de eklendiği, bilinçli olarak gerçekleşmeyen öğrenme sürecidir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli şekilde yapıldığı, bilişsel haritaların oluşturulduğu ve gizli tutulan bilgilerin, duyguların dışa çıkarıldığı süreçtir. Yorumlama sürecinde, kişilerin duygularını ifade etmesine ve ortak bir değer yaratılmasına dil unsuru yardımcı olur. Kullanılan dil, diyalogların ve içselleştirilmiş olguların dışa yansıtılmasını, aynı zamanda takım düzeyine öğrenmenin aktarılmasını sağlar. Bütünleştirme süreci, takım olarak öğrenme düzeyini etkilemektedir. Bütünleştirme ile takımı oluşturan bireyler arasında gelişmesi gereken ortak bilgi desteklenir. Böylece takımlar birbirleri ile etkileşim içerisine girerek karşılıklı anlaşma etkinliğine ulaşırlar.

Kurumsallaştırma süreci, örgütsel olarak öğrenme düzeyinde etkilidir. Bu süreçte yeni öğrenilen bilginin, örgütü oluşturan her kademeye dağıtılması beklenmektedir. Bireysel ve takım olarak öğrenilen bilginin, kurumsallaşma ile kalıcı ve sürdürülebilir şekilde gelecekte kullanılmak üzere örgüt düzeyinde öğrenme basamağına aktarılması gerekmektedir (Crossan vd., 1999).

Tablo 2. 1: Öğrenme Düzeyleri

Öğrenme Düzeyleri	Süreçler	Girdiler ve Çıktılar
Bireyler	Sezmeler	Tecrübeler Belirtiler Semboller
Grup (Takım)	Yorumlama	Dil Zihinsel Plan Tartışma/Diyalog
	Bütünleştirme	Ortak Bilgi Karşılıklı Anlaşma İnteraktif Yöntemler
Örgüt	Kurumsallaştırma	Tasarılar/Rutinler/Değerler Tanımlama Sistemleri Kurallar ve Yöntemler

Kaynak: [Crossan, 1999]

2.2.1 Bireysel Öğrenme

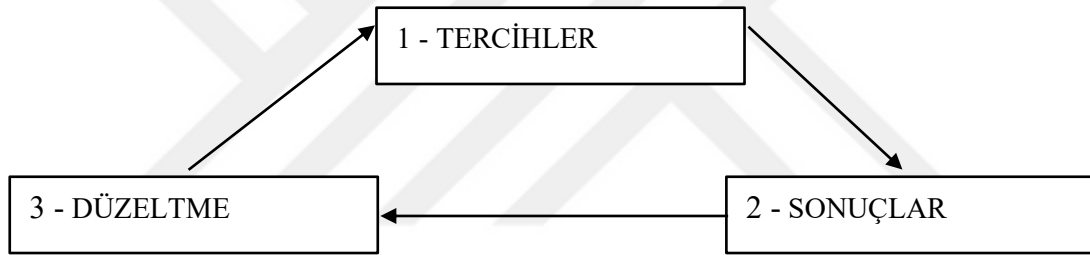
Örgütsel öğrenmenin temel çıkış noktası, bireysel olarak öğrenmeden başlamaktadır. Birbirini tamamlayan iki kavram olan bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişki, etkin organizasyon yapısı için önemlidir. Bununla birlikte bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi kesinlikle örgütsel öğrenme olacağı anlamına da gelmez. Her öğrenme eyleminin bireysel olarak başladığı var sayılsa da sürecin örgütsel olarak öğrenme ile devam edeceği kesin değildir (Senge, 2013). Örgütleri oluşturan bireylerin bilgileri kullanılarak var olan örgütsel bilgi güncellenir ve yeni bilgi akışı sağlanır (Huysman, 2000).

Bireysel öğrenme bilişsel bir sürece tabidir. Bireylerin çeşitli düşünceleri, davranışları, yetenekleri üzerinde gerçekleşen değişim ile bireysel öğrenme sağlanır. Örgütsel öğrenme ise bireysel öğrenmeden farklı olarak örgütlerin politikaları, normları, değerleri, stratejileri, planları üzerinde gerçekleşen değişimler ile oluşan sosyal bir sürece tabidir. Başka bir ifade

ile bireysel öğrenme bireylerin zihinlerinde gerçekleşirken örgütsel öğrenme sosyal çevre içerisinde gerçekleşir (Lipshitz vd., 2002).

Bireysel öğrenmede bireyler, çevrelerindeki hareketleri hissederek bu hareketleri somut deneyimlere dönüştürebilir ve bu şekilde öğrenme gerçekleşebilir. Bununla birlikte bireyler çevrelerini gözlemleyebilir, düşünebilir ve direkt olarak uygulama yöntemiyle öğrenebilirler (Kolb vd., 1984).

Şekil 2.1’de bireysel öğrenmenin evreleri olan tercihler, sonuçlar ve düzeltme döngüsü gösterilmiştir. Bireysel olarak yapılan tercihler, belirli sonuçlar ortaya çıkartarak öğrenmenin gerçekleşmesini sağlarlar. Ortaya çıkan sonuçlar, çeşitli sorunlara sebebiyet verirse gerekli tedbirler alınarak düzeltme uygulanabilir (Goldsmith vd., 2004).



Şekil 2. 1: Bireysel Öğrenme Aşamaları

Kaynak: [Goldsmith vd., 2004]

Kim (1993), bireysel öğrenmenin gözlem, değerlendirme, tasarı ve uygulama süreçlerine bağlı bir yapı olduğunu belirtmektedir. Bireyler ilk olarak çevrelerinde gerçekleşen her türlü olayı gözlemleyerek soyut bir yapıdan somut bir yapıya dönüşüm için değerlendirme sürecine başlarlar. Değerlendirme sürecini izleyen tasarı ve uygulama basamakları bireysel öğrenmenin somut olarak gerçekleşmesi için etkili olan ilk adımlardır (Ayazlar, 2012).

2.2.2 Takım Olarak Öğrenme

Bireysel topluluklar, ortak bir payda altında birleşen amaçlar için bir araya gelerek takımları oluştururlar. Takımlar ya da başka bir ifade ile gruplar, yazılı şekilde resmileştirilen belirli yapılardan oluşabilirken aynı zamanda kendiliğinden ortaya çıkan ve belirli kurallar ile belirlenmeyen, ortak çıkarlara hizmet eden yapılardan da oluşabilirler.

Takımlar, bireylerden farklı olarak belirli sinerjileri üzerlerinde toplayarak dinamik bir yapıya sahip olma özelliğini taşımaktadırlar. Örgütlerin karşılaştıkları kompleks yapıdaki sorunlara karşı takımlar, dinamik ve sinerjik özelliklerinden dolayı daha etkin aksiyonlar geliştirerek uygulayabilirler (Marquart, 1996).

Takım olarak öğrenme, bireysel öğrenmenin aksine takımı oluşturan üyelerin birlikte hareket ederek öğrenme sürecini gerçekleştirdikleri interaktif ve sosyal bir yapıdır. Aynı zamanda takım olarak öğrenme, bireylerin birbirleri ile iletişim içerisinde olmaları gerektiğini kabul ettikleri bir süreçtir (Senge, 2017).

Probst ve Büchel (1997) tarafından takım olarak öğrenmenin temel görevinin, bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki köprü vazifesi olduğu belirtilmiştir. Takım içerisinde bireyler arası iletişim olmazsa öğrenme gerçekleşmeyeceği için iletişim unsuru takımı oluşturan bireyler arasındaki bilgi alışverişi ve öğrenme eylemi için ön koşuldur. İletişim ile birlikte öğrenmenin şeffaflık ilkesi üzerine kurulu olması önemlidir. Şeffaf şekilde gerçekleşen bilgi edinme ve aktarma süreci, öğrenmeyi kolaylaştırarak aynı zamanda örgütsel öğrenmenin de temelini oluşturur. İletişim ve şeffaflık ilkeleri ile desteklenen takım öğrenmesine entegrasyon ilkesinin ilave olması, öğrenme sürecinin yaygınlaşmasına yardımcı olur.

Takımları oluşturan bireylerin öğrenme ile olan ilişkisi, doğrudan takım düzeyindeki öğrenme seviyesi üzerinde etkilidir. Bireysel öğrenme neticesinde elde edilen ve takım içerisinde paylaşılan her türlü bilgi, takımın ortak ideolojiler oluşturmaya açısından önemlidir (Avcı ve Küçükusta, 2009).

Öğrenme eyleminin takım düzeyinde oluşabilmesi için takımı oluşturan bireylerin birbirleri ile iletişimlerinin kuvvetli olması, takım içerisinde aidiyet hissinin baskın olması, görev ve yetki dağılımları ile paylaşımların yapılması ayrıca bunlarla beraber kişisel girişimlerin desteklenmesi gerekmektedir.

Farklı bireylerden oluşan takımlar, bu farklılıkların getirdiği öğrenme özelliklerini takım içerisinde kullanarak, örgütler için ortak bir öğrenme ortamı oluşturabilirler (Çalkavur, 2016). Takımları ortaya çıkaran üyelerin her birinin farklı disiplinlerden etkilenecek takıma dahil olduğu düşünülürse, çeşitlilik düzeyinin artması kaçınılmaz bir sonuç olacaktır. Dolayısıyla takımların bilgi akışı döngüsünün her yeni üye ile güncellendiği ve örgüt oluşumunda bu sürecin önem teşkil ettiği belirtilir. Senge (2013)'e göre bireysel öğrenme ile başlayan ve örgüt düzeyine ulaşan öğrenme süreci içerisinde takım kavramı önemli bir yer tutmaktadır.

Takım düzeyinde öğrenmenin örgütsel öğrenme ile bağlantısı ve genel özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Tepeci ve Koçak, 2005);

- a. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için takımı oluşturan üyelerin birbirleri ile iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir.
- b. Takımlar, örgütlerin oluşması için bireylerden sonraki gelen basamaktır.
- c. Takım içerisindeki performanslar, takımın genel performans değerlendirmesi için etkilidir.
- d. Örgütsel öğrenme süreci, takım düzeyindeki öğrenme süreci ile yakın şekilde ilgilidir. Takım düzeyinde öğrenilen unsurlar, örgütsel öğrenme sürecine doğrudan yansımaktadır.

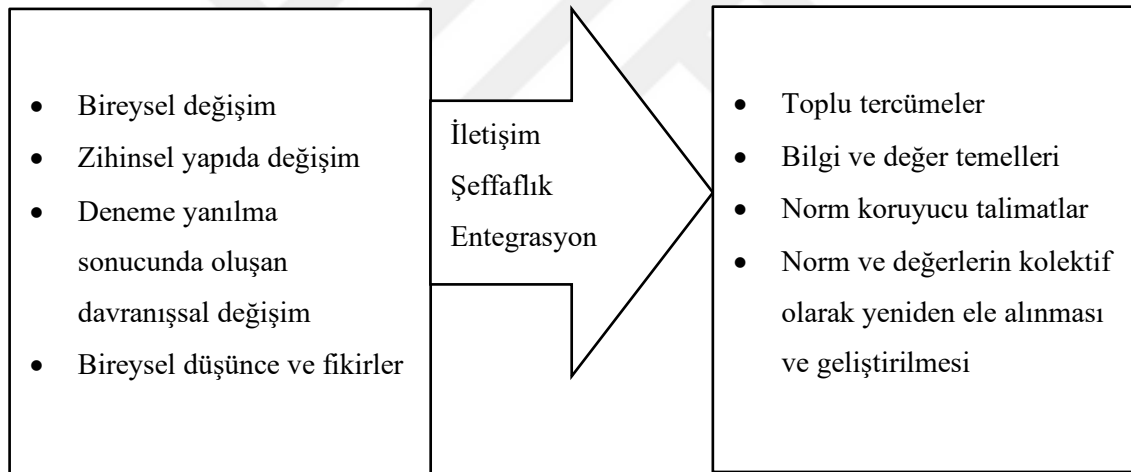
Bireysel öğrenme, bir başlangıç noktası olarak kabul edildiğinde takım düzeyinde öğrenme, bireysel öğrenmenin sonucudur ifadesi kullanılabilir. Bunun ile birlikte aynı zamanda takım olarak öğrenme, örgütsel düzeyde öğrenmenin başlangıç noktası konumundadır. Tek tek bireylerin öğrenme eylemleri takım içerisinde bütünlük sağlanmasına yardımcı olarak tüm öğrenme süreci üzerinde etkili olur (Altıntaş, 2019).

2.2.3 Örgüt Olarak Öğrenme

İnsanlar, temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için genel olarak birçok eylemde bulunmaktadır. Öğrenme süreci, doğal akış içerisinde insanlara etki eden bir unsur haline gelmiştir. İhtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkan ve zaman içerisinde gelişerek sürdürülebilir olan öğrenme, bireyleri, takımları ve örgütleri şekillendiren önemli etkenlerden bir tanesidir. Bireysel olarak başlayarak, takım seviyesine ve en sonunda

örgütsel öğrenme seviyesine ilerleyen öğrenme eylemi, bütünsel bir yaklaşım ile değerlendirilmelidir.

Örgütsel öğrenme, bireysel ve takım olarak öğrenilen bilgilerin örgüt düzeyine taşınarak kolektif bir öğrenme sürecinin yaratılması ile başlar. Örgütsel öğrenme, örgütlerin gelecekteki faaliyetlerinde başarılı olmaları için dikkate alınarak değerlendirilen bir süreç olarak incelenmelidir. Örgütler de bireyler ve takımlardan oluştuğu için canlı bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla öğrenme süreci diğer yapıların süreçleri gibi bilginin elde edilmesi, saklanması ve kullanılması şeklinde ilerler (Akpınar, 2007). Doğru şekilde depolanan, aktarılan ve muhafaza edilen bilgi, örgütsel düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi için temel oluşturmaktadır. Bilginin oluşması, bireyler, takımlar ve örgütler tarafından olabileceği gibi aynı zamanda her oluşan yeni bilgi örgütsel öğrenme sürecine katkı sağlamaktadır (Blazevic ve Lievens, 2004).



Şekil 2. 2: Bireysel ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki Köprü

Kaynak: [Büchel & Probst, 1997]

Şekil 2.2’de Büchel ve Probst (1997) bireysel düzeyde öğrenmenin, örgütsel düzeyde öğrenmeye evrilme sürecinde iletişim, şeffaflık ve entegrasyon süreçlerine ihtiyaç duyulduğunu ve bu süreçlerin bireysel ile örgütsel öğrenme arasında köprü görevi gördüğünü belirtmiştir. İletişim, örgütü oluşturan bireyler arasında gerçekleşen ve öğrenmenin ilk adımı olan süreçtir. Bireyler, birbirleri ile iletişim kurarken öğrenme eylemini şeffaf şekilde birbirlerine aktarırlarsa bütünsel bir öğrenme süreci gerçekleşmiş

olur. Bireysel öğrenmeden, örgütsel öğrenmeye geçişte olması gereken son unsur, bireysel bilgilerin örgütsel bilgi düzeyine entegre olmasıdır (Büchel ve Probst, 1997).

Bilgi; bireyler, takımlar ve örgütler tarafından elde edildikten sonra paylaşılarak öğrenme sürecine doğru ilerleyen döngünün başlangıç noktasını oluşturur. Aynı zamanda bilginin, örgütün çeşitli seviyelerindeki birimler tarafından incelenerek uygulamaya geçilmesi, sürecin önemli bir unsurunu oluşturur (Demirel ve Kubba, 2014). Öğrenme düzeyleri ve özellikleri aşağıdaki Tablo 2.2’de ayrıntılı olarak incelenmiştir (Demirel, 2008).

Tablo 2. 2: Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri

Bireysel Düzeydeki Öğrenme	Grup Düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
Bireylerin görev ve sorumluluk sahibi olabilmeleri için öğrenme ve ilerlemelerini devam ettirmek.	Bütünsel fayda için takımı oluşturan üyelerin hepsinin yeteneklerinden faydalanmak.	Örgütün farklılık gösteren çevre koşullarına uyum sağlaması için istikrarlı ve esnek bir planlama süreci geliştirmek.
Bireylerin faaliyetleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak.	Paylaşımların ortak şekilde gelişmesi için öğrenme rutinini geliştirmek.	Etkili iletişim yöntemleri ile en başarılı çalışmalardan yararlanmak.
Kişisel öğrenme şekillerine göre öğrenme imkanlarını değerlendirmek.	Takımı oluşturan üyeleri bireysel öğrenme aşamasında motive etmek.	Örgüt içerisindeki bilgi akışını hazırlayarak planlamak.
Bireysel yetenek ve beceriler edinmek için fikir alışverişinde bulunmak.	Öğrenmede paylaşım oluşturmakta ve ortak faydalarda saplanmasında başka grupları desteklemek.	Karşılaşılan fırsatları değerlendirmek için stratejik ortaklık geliştirmek.
Öğrenme sürecinde başka bireylerin öğrendiklerinden yararlanmak.	Takımların öğrenme aşamasında başka takımlara destek olması.	Bilgi akışını ve öğrenmeyi benimseyen yapı ortaya çıkartmak.

Kaynak: [Demirel, 2008]

Örgütsel öğrenmenin toplam seviyesi için, örgütü oluşturan üyelerin bilgi düzeylerinin toplamından oluşmaktadır şeklinde net bir ifade kullanılamaz. Somut anlamda bilinçleri olmayan örgütler, öğrenme süreçlerini reel düzeyde fiziksel olarak yönetebilse de hafıza ve depolama unsurları öğrenme süreci için önemli rol oynamaktadır. Belirli dönemlerde örgüt üyelerinde yaşanan lokasyon değişiklikleri gibi durumlarla karşılaşmakta ve bu durumun

getirileri, örgüt hafıza sistemleri ile öğrenme sürecine yansıtılmaktadır (Fiol ve Lyles, 1985).

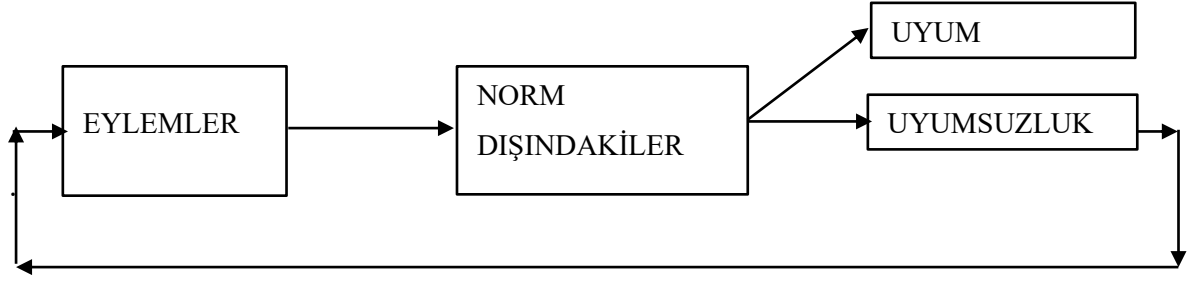
2.3 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Kişiler ve örgütlerin attıkları her adım, farkında olmasalar dahi olumlu ya da olumsuz etki bırakacak bir öğrenme sürecini kapsamaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda bilgi edinmesi ve öğrenme sürecinin başlaması olası bir durumdur. Bu durumda her faaliyetin örgüt içerisinde doğru şekilde sınıflandırılarak öğrenme kategorilerine ayrılması, örgütsel öğrenme sürecinin doğru şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Örgütsel öğrenme çeşitleri konusunda en çok kabul gören Argyris ve Schön (1978)'ün oluşturduğu tek yönlü, çift yönlü ve ikincil öğrenme sınıflandırmalarıdır.

2.3.1 Tek Yönlü Öğrenme (Single Loop Learning - SLL)

Tek yönlü öğrenme, örgüt üyelerinin iç ve dış çevreden etkilenerek elde ettikleri bilgilerin sonucunda ortaya çıkan hataları düzeltmeye çalışan bir öğrenme çeşididir. Tek yönlü olarak tanımlanmasının sebebi sadece hataları düzeltmeye yönelik stratejiler geliştirerek uygulaması ve hatanın merkezine inerek esas hata nedenini araştırmamasından dolayıdır. Tek yönlü öğrenmede amaç; yapılan hataların keşfedilerek, bu hataları ortadan kaldırmak için yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamaktır (Argyris ve Schön, 1978). Var olan örgüt yapısı, hataları ortadan kaldırılmaya çalışılırken devamlılığını korur ve herhangi bir yapı değişikliğine uğramaz.

Tek yönlü öğrenme, hali hazırda örgüt içerisinde uygulanan ve bulunan prosedürler çerçevesinde gerçekleşen dolayısıyla stratejik bir yapıya sahip olmayan öğrenme türüdür. Tek yönlü öğrenmeye göre mevcut problemin temeline inilmediği için sadece problemin çözümlenmesi sürecine odaklanılmaktadır. Bu durumdan dolayı problemlerin sürekli olarak tekrarlanması olasılığı oldukça yüksektir. Fiol ve Lyles (1985), tek yönlü öğrenmeyi, düşük seviyeli öğrenme çeşidi olarak tanımlamaktadır. Hataların özü tek yönlü öğrenme sistemi ile keşfedilemediği için örgütlerin davranışları, kısa vadeli sadece anlık sorun odaklı şekilde oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütler, sadece problemlere ve doğuracağı sonuçlara odaklandığı için bütünsel bir yaklaşım izleyememektedir.



Şekil 2. 3: Tek Yönlü Öğrenme

Kaynak: [Argyris, 1999, akt. Basım ve Şeşen, 2009]

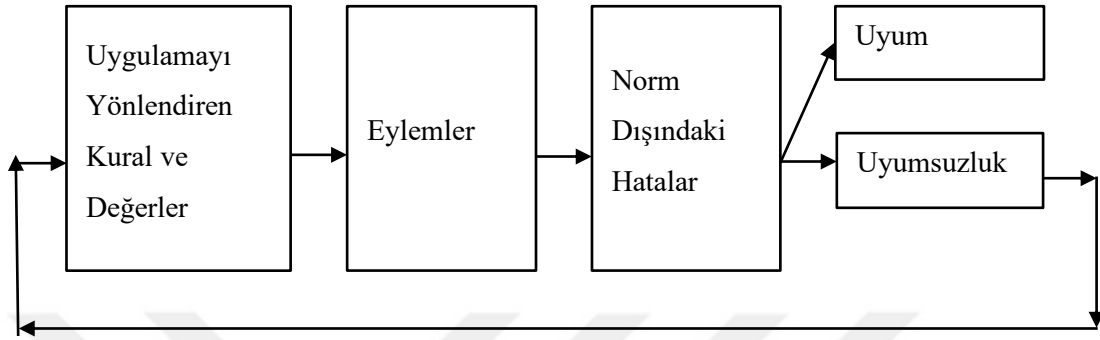
Şekil 2.3'te Argyris (1999); örgütlerin tek yönlü öğrenme modelini, uyum ve uyumsuzluk sonuçları ile ifade etmiştir. Örgütlerin, hatalara sebep olan problemleri belirleyip sahip oldukları normları değiştirmeden hataları düzeltmeye çalışması, öğrenme eylemi için uyum sonucu doğururken aksi olarak hataları düzeltmeden çözüm bulmaya çalışması, öğrenmede uyumsuzluk ile neticelenecektir. Uyumsuz öğrenme neticesinde, örgüt eylemleri de bu durumdan etkilenecek ve örgütleri kısır bir döngü içerisine girmesine aynı zamanda uyumsuzluğun sürekli örgütlerin karşısına problem olarak çıkmasına ve sürekli yeni düzenlemeler yapılmasına sebep olacaktır.

Belirli örgütsel rutinlerden oluşan tek yönlü öğrenme, hataların nedenini sorgulayan bir yapıya sahip olmadığı için yeni fikirlerin oluşması için verimli bir organizasyon ortaya çıkaramaz. Aynı zamanda tek yönlü öğrenme, örgütlerin geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri kültürel eylemlerinde, inançlarında ve standartlarında dönüşüm yaratmaya uygun değildir (Akgün vd., 2009).

2.3.2 Çift Yönlü Öğrenme (Double Loop Learning - DLL)

Çift yönlü öğrenme, sorunların temeline inerek örgütsel öğrenme sürecini gerçekleştirmek üzerine kuruludur. Tek yönlü öğrenme aşamasında, yalnızca sorunların çözümü konusuna odaklanılırken çift yönlü öğrenmede, örgütlerin sorun çözme ve sorunların kaynağının tespitine yönelik stratejiler geliştirmesi ve uygulaması üzerinde durulmaktadır. Örgütler, sorunların sebeplerini araştırırken organizasyonların normlarında ve rutinlerinde köklü değişiklikler yaparak çözüm üretebilirler (Argyris ve Schön, 1978).

Çift yönlü öğrenmenin birinci yönü, hataların ve vakaların belirlenmesi ile çözüm üretimidir. İkinci yönü ise, bu hata ve vakaların gerçekleşme sebeplerinin detaylıca incelenmesi ile gerekli görüldüğü takdirde örgüt sistemlerinde öncelikle sorgulama ve yeniden yapılandırma yolu izlenerek örgütün başarısının sağlanmasıdır (Aydıntan, 2006).



Şekil 2. 4: Çift Yönlü Öğrenme

Kaynak: [Argyris, 1999, akt. Basım ve Şeşen, 2009]

Argyris'in tek yönlü öğrenme kavramı kavramına ek olarak çift yönlü öğrenmeye, şekil 2.4'te çeşitli kural ve değerler ilave edilmiştir. Şekil 2.4'e göre ifade edilmek istenen, çift yönlü öğrenmede örgütler hatalarını tespit ederek, değer ve normlarını temel seviyeden başlayarak düzeltirler ve bu durumda hatalar da düzelir dolayısıyla uyumlu bir öğrenme süreci gerçekleşir. Uyumsuzluk durumunda ise örgüt içerisindeki norm ve değerler tekrar edecek şekilde bir döngü içerisinde olur ve hatalar tekrarlanmaya devam eder.

Daha basit öğrenme unsurlarını içinde barındıran tek yönlü öğrenme ile kıyaslandığında, çift yönlü öğrenmenin uygulanması örgütler tarafından daha zordur. Örgüt, çift döngülü öğrenme ile bütünsel bir yaklaşım içerisinde bulunur dolayısıyla çift yönlü olarak organizasyonel süreçlerini sorgular ve yapısal değişikliklere yönelir.

Argyris ve Schön, (1978)'ün tek – çift yönlü öğrenme teorisine benzer olarak Fiol ve Lyles (1985) tarafından yüksek ve düşük seviyeli öğrenme teorisi geliştirilmiştir. Tablo 2.3'te Fiol ve Lyles (1985) tarafından oluşturulan, düşük ve yüksek seviyeli öğrenme ile ilgili nitelikler, sonuçlar ve örnekler bulunmaktadır. Düşük ve yüksek seviyeli öğrenme teorisi, tek ve çift yönlü öğrenme teorileri ile benzer özellikler göstermektedir. Düşük seviyeli öğrenmenin en önemli niteliklerinin arasında, belirli rutinlerden oluşması gelmektedir. Rutinler, örgütlerin karşılaştıkları sorunlar ve hatalar karşısında belirli değer ve normların

aynı şekilde kalması yani temelden bir değişim olmaması anlamına gelmektedir. Bu durum düşük seviyeli öğrenmenin, örgütün her seviyesinde gerçekleşebileceğini ve davranışsal sonuçlar ortaya çıkaracağını gösterir. Yüksek seviyeli öğrenme, düşük seviyeli öğrenmenin aksine belirli rutinlerden dolayı ortaya çıkmaz. Örgütlerin karşılaştıkları sorunlar için değer ve normlarda değişiklik yolu izlenerek öğrenme eylemi gerçekleştirilir. Yüksek seviyeli öğrenme neticesinde örgütlerde, sezgisel ve keşifsel ortak bilinç oluşur.

Tablo 2. 3: Düşük ve Yüksek Seviyede Öğrenme

	DÜŞÜK SEVİYELİ ÖĞRENME	YÜKSEK SEVİYELİ ÖĞRENME
NİTELİKLER	Tekrarlarla oluşur. Rutindir. Mevcut görev, kurallar ve yapılar üzerinde kontrol sağlanır. İyi anlaşılan bir ortam mevcuttur. Örgütün her seviyesinde meydana gelir.	Sezgiler ve öngörü yoluyla ulaşır. Rutin değildir. Denetim eksiklikleri ile başa çıkmak için yapılar ve kurallar geliştirilir. Belirsizlik seviyesi yüksektir. Çoğunlukla örgütün üst seviyelerinde meydana gelir.
SONUÇLAR	Davranışsaldır.	Sezgiler, öngörüler ve kolektif bilinç oluşur.
ÖRNEKLER	Resmi kurumların kurumsallaştırılması. Yönetim sistemlerinde düzenlemeler. Problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi.	Yönetimde yeni görevler ve tanımlar. Gündem belirleme. Problem tanımlama. Mitler, hikayeler ve kültür geliştirme.

Kaynak: [Fiol ve Lyles, 1985]

Örgütlerin empati kurabilme, yaratıcı olma, şeffaf politika izleme, sistematik düşünebilme gibi yetkinliklerinin olması çift yönlü öğrenme açısından başarılı olabileceklerini ifade eden özelliklerdir (Işık, 2020). Problemlerin kaynaklarını derinlemesine inceleyen çift yönlü öğrenme, bu eylemi gerçekleştirirken örgütlerin kültürlerini, inanışlarını, yapılarını, hedeflerini tekrar yorumlayarak örgütün devamlılığını ve tutarlılığını sağlamaya çalışır (Bhatt ve Zaveri, 2002).

2.3.3 İkincil Öğrenme (Duetero Learning - DL)

Tek döngülü öğrenmede örgütler, sorunların nedenlerine inmeden yani sorgulamadan sorunun kendisi ile ilgilenerek ve kendi organizasyon yapısında değişiklik yapmadan yüzeysel olarak çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. Çift döngülü öğrenmede örgütler, sorunların temel nedenlerini araştırarak belirli stratejiler oluşturup örgütün sabitleşmiş değer ve normları üzerinden çözüm bulmaya çalışmaktır. Öğrenmeyi öğrenmek ifadesi üzerinde duran ikincil öğrenme kavramına göre örgütler hem birincil hem de ikincil öğrenme süreçlerine hâkim olmalıdırlar ki ikincil öğrenmeyi gerçekleştirebilsinler (Argyris ve Schön, 1978). Örgütler tek yönlü ve çift yönlü öğrenme süreçlerine hâkim olduklarında, artık öğrenmeyi kendileri için bir gereksinim olarak düşünerek, öğrenme konusunda yüksek düzeyde motivasyona sahip olacaklardır (Nevis vd., 1995).

İkincil öğrenmenin başlıca amacı, öğrenme eylemini örgütlerin temeline indirgemektir. Öğrenen örgüt olmayı ikincil öğrenme ile başarabilen örgütlerin öğrenmeleri önündeki güçlükler ortadan kalkar ve başarı yolunda ilerleyebilirler. Örgütsel öğrenmenin en karmaşık seviyesi olarak kabul edilen öğrenen örgütlerde, bireysel olarak öğrenme ve örgüt içerisinde bu öğrenme faaliyetlerinin doğru şekilde kullanılması önemlidir.

Örgütlerin öğrenme süreçlerinde çevrenin etkisel anlamda önemli rolü vardır. Çevre faktörü, Şekil 2.5'te belirtildiği gibi örgütsel öğrenme sürecini etkileyerek, bu durumu eylemlere yansıtabilir. Bununla birlikte, örgütlerin çevresel faktörleri de göz önünde bulundurarak öğrenme sürecini incelemesi ve duruma göre strateji belirlemesi önemlidir. Örgütlerin çevreden edindikleri her yeni bilgi, öğrenme sürecini etkileyerek organizasyon döngüsü üzerinde değişikliğe sebep olabilir. İkincil öğrenme modelinin çevresel faktörler ile bağdaşan bir şekilde gelişim göstermesi çevre ile uyumlu sonuçların doğmasını sağlarken tam tersi durumda çevre ile ilgili yeniden değerlendirmelerin yapılması gerekliliği ve döngüsel bir süreç ortaya çıkar.

paylaşılan vizyon, kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere beş disiplinin bulunması gerektiğini vurgulamıştır.

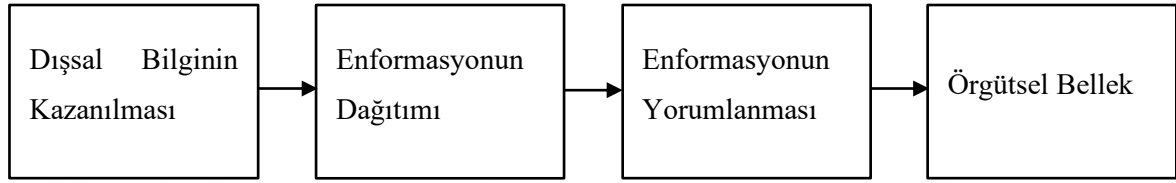
Paylaşılan vizyon kavramı, örgütü oluşturan üyelerin kolektif olarak bir vizyona sahip olması ve örgütsel öğrenme bağlamında motivasyon arttırıcı bir gücü ifade etmektedir. Örgüt üyeleri, eğer ortak bir vizyonu benimsemezlerse sadece belirli dönemlerde öğrenme eylemi gerçekleşir (Yazıcı, 1999). Kişisel hakimiyet kavramı, öğrenen örgütlerin manevi olarak temel değerini oluştururken aynı zamanda kişisel vizyon ile öğrenmenin, sürekli olarak derinleşmesi ve netleşmesine yardımcı olur. Örgütlerin enerji üzerine odaklanmasında, sabır gelişiminde ve nesnel bakış açısına sahip olmasında da kişisel hakimiyet, önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin belirli ve kalıplaşmış ön yargıları neticesinde ortaya çıkan ve zihinsel modelleri oluşturan çeşitli değerleri vardır. Kalıplaşmış zihinsel modellerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması ile yeni fikirler ortaya çıkabilir böylece öğrenen örgütler oluşabilir. Takım halinde öğrenme, bireylerin birbirleri ile kurdukları iletişim sonucunda başlar ve bireysellikten çıkarak örgütü oluşturan takımların öğrenmesine doğru ilerler. Son olarak sistem düşüncesi, bütünsel bir yaklaşımı ele almaktadır. Bölümlere ayrılarak incelenen ve bu şekilde ele alınan olaylar yerine bütün şekilde değerlendirilen olaylar, sistem düşüncesini oluşturmaktadır. (Senge, 2013).

2.4 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME SÜRECİ

Öğrenmenin bireyler için ifade ettiği anlam, örgütler için de vazgeçilmez bir süreç şeklindedir. Örgütsel öğrenme süreci konusunda, alan yazında birden fazla model çalışması yer almaktadır. Özellikle yakın geçmişte Gomez vd. (2005) tarafından örgütsel öğrenme süreçleri hakkında yapılan çalışma dikkat çekmektedir. Bu çalışmaya göre, örgütsel öğrenmenin başarılı olabilmesi için öğrenme sürecinin dört önemli unsura ihtiyacı vardır. Birinci unsur, örgüt idarecilerinin öğrenme sürecine destek vermesi ve her basamaktaki örgüt üyelerini öğrenme sürecine dahil etmesi gerektiği ile ilgilidir. Diğer unsur, örgütlerin her üyesine adil bir yaklaşım içerisinde olması gerekliliği ve bu durumun öğrenme sürecine katkıda bulunacağıdır. Üçüncü unsur, örgüt üyelerinin kişisel olarak edindikleri bilgileri, örgütsel öğrenme süreci içerisinde kullanmaları için teşvik edici yaklaşımlar olması gerekliliği ile ilgilidir. Dördüncü ve son unsur, örgütlerin kendi iç çevrelerinden elde

ettikleri bilgilerin yanı sıra dış çevreden elde edecekleri bilgilerin de örgütsel öğrenme açısından önemli olacaktır.

Örgütsel öğrenme süreçleri ile ilgili en çok kabul gören ve sürecin temeli olarak ele alınan Şekil 2.6'daki model, Huber (1991) tarafından oluşturulan; bilginin elde edilmesi, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve örgütsel hafıza basamaklarından oluşan modeldir.



Şekil 2. 6: Örgütsel Öğrenme Süreci

Kaynak: [Huber, 1991]

2.4.1 Bilginin Elde Edilmesi

Örgütlerin öğrenme süreci, bilgi elde etme aşaması ile başlamaktadır. Bilgi, örgütün içerisinde var olan unsurlar aracılığı ile elde edilebileceği gibi aynı zamanda dış çevre faktörleri de örgütlerin bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerin yeniliklere ayak uydurarak geliştirdikleri ürün ve hizmetlerde, bilgi edinimi sonucu ortaya çıkan örgütsel öğrenmenin izlerine rastlamak mümkündür (Akgün ve Keskin, 2003).

Huber (1991), bilgi elde etme sürecini doğuştan öğrenme, deneyimsel öğrenme, dolaylı öğrenme, aşılama ile öğrenme ve araştırma ile öğrenme şeklinde sınıflandırmıştır. Doğuştan öğrenme ile ifade edilmek istenen, örgütün oluşumundan itibaren belirli bir bilgiye sahip olması durumudur. Bunun sebebi, örgütü oluşturan örgüt üyelerinin depolanmış şekilde belirli bilgilere sahip olmasıdır ve bu şekilde örgütün gelecek faaliyetleri için önemli bir alt yapı oluşmasıdır. Deneyimsel öğrenme, örgütlerin süreç içerisinde çeşitli faktörler aracılığı ile kazandığı deneyimler neticesinde elde ettiği, kasıtsız ve sistematik olmayan öğrenme çeşididir. Dolaylı öğrenme, örgütlerin başka örgütler ile çeşitli yollarla kurdukları iletişim sonucunda edindikleri bilgileri kullanarak, örgüt içerisinde bu bilgileri uygulama isteği ile gerçekleşen öğrenmedir. Aşılama ise örgütlerin, başka örgüt mensuplarının bilgilerinden yararlanmak amacı ile onları kendi

organizasyonlarına dahil etmek istemeleri anlamına gelmektedir. Bu şekilde, örgütün gelişimsel aktivitelere uyum sağlaması ve kazançlı deneyimler elde etmesi hedeflenmektedir. Araştırma ile öğrenmede örgütler; performans incelemeleri, araştırma ve tarama faaliyetleri yaparak bilgi edinmeye çalışmaktadırlar.

2.4.2 Bilginin Dağıtılması

Öğrenme sürecinde elde edilen bilginin, örgütler tarafından kullanılabilmesi için bilgi dağıtımına ihtiyaç vardır. Örgüt içerisinde etkin ve verimli faaliyetler için bilginin doğru noktalara aktarılması, aynı zamanda tüm örgüt üyeleri tarafından kolayca ulaşılabilir olması, örgütsel öğrenme açısından önemlidir (Huber, 1991). Birçok farklı alandan elde edilen bilginin; bireyler, gruplar ve örgütler tarafından gerekli öğrenme koşullarının sağlanabilmesi için doğru şekilde dağıtılabilmesi, değer yaratacak bir ortam hazırlar.

Örgütlerde bilgi dağıtımı, resmi ve resmi olmayan yöntemler ile yapılabilir (Tippins ve Sohi, 2003). Çeşitli bilgi paylaşım programları, sözlü ve yazılı iletişim kanalları, raporlamalar, eğitimler bilginin dağıtımı için kullanılabilen ve örgütsel öğrenme için pozitif katkı sağlayan yöntemlerdir (Yazıcı, 2001).

Bilginin örgüt üyelerine ulaştırılamaması durumu, örgütsel öğrenmeyi negatif şekilde etkileyerek öğrenme fırsatlarını yok edebilir ve bununla birlikte bilgi dağıtımının sağlayacağı örgütler arası rekabet avantajını ortadan kaldırabilir (Jones ve Macpherson, 2006).

2.4.3 Bilginin Yorumlanması

Bilgi elde edildikten ve doğru şekilde dağıtıldıktan sonra yorumlama süreci, sıradaki önemli örgütsel öğrenme aşamasıdır. Yorumlama sürecinde bilgi, örgüt üyeleri tarafından anlamlandırılarak ortak bir düşünce sistemi oluşturulmaya çalışılmaktadır (Dixon,1992).

Bilginin yorumlanması aşamasındaki amaç, tam anlamı ile kolektif bir paydada buluşmaktan ziyade farklı düşüncelerin örgütsel öğrenmeye yapacağı katkı ile ilgilidir. Farklı yorumlar, farklı düşünceler ortaya çıkararak örgütsel öğrenmeyi çeşitlendirmekte ve örgütsel öğrenme sürecine destek olmaktadır (Huber, 1991). Çevresel faktörlerin sürekli değişmesi, örgütlerin de bu değişikliklere uyum sağlaması, farklı düşüncelerin ve

yorumların gelişmesi ile olabilir. Aynı zamanda farklı yorumların haricinde ortaya çıkan kolektif anlam, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve bağı kuvvetlendiren bir etki olarak kendini gösterebilir.

2.4.4 Örgütsel Hafıza

Bilgi edinimi, dağıtımı ve yorumlanması aşamalarından sonra gelen en önemli aşamalardan sonuncusu örgütsel hafızadır. Bilginin depolanarak saklandığı yer olan örgütsel hafıza, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini ve gelecek dönemlerde de örgütlerin elde ettikleri bilgiye ulaşarak faydalanmasını sağlayan alandır. Örgütlerin gelecek faaliyetleri için kullanacağı her şey örgütsel hafızanın içerisinde saklanır (Huber, 1991).

Örgütsel hafızanın içerisinde, örgütün belirli zaman dilimlerinde elle ettiği her türlü bilgi elektronik olarak muhafaza edilebileceği gibi aynı zamanda çeşitli depolama sistemleri de oluşturulabilir. Hafızanın içerisinde, örgüt ve örgüt üyelerinin bilgileri ile birlikte çevresel etkiler sonucunda elde edilen veya diğer örgütler ile ilişkiler neticesinde oluşan her türlü bilgi saklanır. Etkili bir örgütsel hafıza sistemi, örgütsel alanda başarılı neticeleri beraberinde getirir.

Hedberg (1981), örgütlerin bireyler gibi beyine sahip olmadığını, ancak kendilerine ait hafıza ve bilişsel sistemleri olduğunu belirtir. Bireyler zaman içerisinde kendi kişisel alışkanlıklarını ve inançlarını geliştirirken, örgütler de fikirlerini ve ideolojilerini geliştirebilirler. Örgütlerin öğrenme kabiliyetleri ne kadar gelişirse, gelecekte o kadar başarılı olacaklar ve geleneksel yaklaşım içerisinde olan örgütleri devre dışı bırakacaklardır (Marquardt, 1996).

Örgütsel öğrenme sürecini oluşturan bütün aşamalar birbirleri ile yakın ilişkide olmak ile beraber, bu aşamaların birbirleri üzerindeki etkileri de oldukça fazladır. Bütün aşamaların saklandığı yer olarak kabul edilen örgütsel hafıza, her yeni gelen bilgiyi ve geçmişte edinilmiş bilgiyi içerisinde muhafaza eder. Bu açıdan örgütsel hafıza, örgütlerin gelecekteki her türlü faaliyete karşı hazır şekilde yaklaşmasına yardımcı olur.

Öğrenme, tekrarlama veya deneyim nedeniyle kalıcı davranış değişiklikleridir (Aydın, 2014). Öğrenme, yerleşik ve ilerici olarak kabul edilir. Yani, öğrenme, benzersiz

özelliklere ve amaçlara sahip belirli durumlarda gerçekleşir. Bilginin de dağınık olduğuna inanılır. Bilgi sadece zihinde değil, kendi düşüncelerimizdir (Gardner, 2006).

Geçmişini anlamak, bugünün kararlarını şekillendirir. Ancak şimdiki zamana ait tek kaynağın, geçmişten elde edilen verilerden oluştuğunu belirtmek tam anlamıyla doğru olmayabilir. Bu nedenle, belirli bir amaca ulaşmak için yöneticinin geçmişi ve bugünkü zamanın benzerliklerini ve farklılıklarını değerlendirmesi ve dengelemesi gerekmektedir. Geçmiş, geleceği tahmin etmek için kelimenin tam anlamıyla yeterli olmadığından, geçmiş bilgilerin kullanımı aslında çok ince çizgide ilerleyen bir süreç yönlendirme yapar. Bu süreci oluşturan başlıca bileşen, insan bileşenidir (Akgün vd., 2009). Öğrenme, bir koordinasyon sürecidir. İnsan davranışının ana teması uyumdur.

Ortak bir vizyon ve kültürü çevreleyen bir kurum, öğrenen bir kurumu yansıtmaktadır. Bu kurum öğrenirken aynı zamanda yeni planlar ve oluşumlar geliştirilmelidir. Öğrenme; bir organizasyonun hafızasının edinilmesini, erişilmesini ve kurtarılmasını sağlayan, kasıtlı veya kasıtsız kurumsal bir süreç olarak tanımlanır (Marquardt, 1996). Bu tanımın arkasındaki mantıkta, kurumsal hafıza için bir çerçeve de oluşturulmuştur (Ozorhon vd., 2005). Sosyal etkileşim yoluyla, deneyimlerini paylaşarak ve kendi anılarını oluşturarak insanlar gelişmektedir. Sosyal etkileşimde bulunan bireyler; kavramlar, semboller, semboller, sayılar, kelimeler kullanmaktadır. Konuşma, bireylerin kullanabileceği en iyi psikolojik araçtır (Aydın, 2014).

Örgütün üyeleri, çalışma ortamının birçok yönünü öğrenir. Bazı bireyler örgütün öğrenme ortamının etkisi altındadır. Örgüte göre değer yargıları, normlar ve davranışlar birey tarafından güçlendirilir. Örgüt tarafından kabul edilmeyen davranış, örf ve normlar cezalandırılır, bireyler, rol model aldıkları kişilerin tutum ve davranışlarının farkındadır ve onları üstün olarak görürler. Örgütler birçok iyi ve kötü davranışı birbirinden ayıran, bazı davranışların da şekillendiği sosyal bir ortamdır (Eren, 2004).

Örgütlerin örgütsel öğrenimini nasıl daha yönetilebilir hale getirilir sorusunun cevabı kurumsal hafızada cevap bulmaktadır. (Cross ve Baird, 2000). Kurumlarda öğrenme

faaliyetleri ve bilgi yönetimi için hafıza esastır (Weinberger vd., 2008). Bilgi, örgütlerin hafızası aracılığıyla yayılmaktadır (Jansen van Rensburg, 2011).



3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

3.1 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

İngilizcede “sustainability” olarak yer alan sürdürülebilirlik kavramı, Latince “subtenir” kelime kökünden türeyerek desteklemek, devam ettirmek, sürekliliği olan anlamlarına gelmektedir (Muscoe, 1995). Yapılan literatür taramaları neticesinde genel hatları ile sürdürülebilirlik kavramı için; tüm toplumların, örgütlerin, devlet kurumlarının daha iyi bir gelecek için birlikte hareket etmesi ve sistematik bir yapı oluşturarak değişim adı altında devamlılığı sağlayabilmek için çabalaması şeklinde tanımlama yapılabilir. Sürdürülebilirlik, insanların yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için ürettikleri her türlü şeyin devamlılığı olacak şekilde üretilmesidir.

Sürdürülebilirlik kavramının literatürde kendine yer edinmesi, 1987 tarihinde Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun Brundtland Raporu’ nu yayınlaması ile başlamıştır. Bu rapordaki tanıma göre sürdürülebilirlik; gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğini ortadan kaldırmaksızın, günümüz neslinin ihtiyaçlarının karşılanabilmesidir şeklinde ifade edilir (WCED, 1987). Bu raporun yayınlanması ile, çevresel sürdürülebilir kalkınma hareketinin yanı sıra aynı zamanda sosyal ve ekonomik kalkınma hareketlerinden de bahsetmek mümkündür (Garriga ve Melé, 2004). Sürdürülebilirlik düşüncesinin tek bir odak noktası yoktur. Sürdürülebilirlik; ekonomik dengesizlikleri, sosyal unsurları ve çevresel tahripleri bir arada ele alan, çözüm odaklı süreçlere yönelik bir kavramdır (Lozano, 2008).

1987’de dünyanın ilerlediği noktanın endişesi ile hazırlanan ve Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) yani Brundtland Raporu olarak bilinen raporun içeriğinde gözlemlenen ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlar Tablo 3.1’deki gibi belirtilmiştir. Yayınlanan rapor neticesinde sürdürülebilirlik ve kalkınma kavramları, bundan sonraki süreçler için önemli bir başlangıç noktası olma özelliğindedir.

Tablo 3. 1: Sürdürülebilir Kalkınmanın Kavramın Eksikliğinde Ortaya Çıkan Sorunlar

Ekonomik ve Sosyal Problemler	Çevresel Problemler
Yoksulluk ve açlık seviyesinin artışı	Kuraklık sorunları
Okuryazarlık seviyesinin artmaması	Küresel ısınmanın artması
Temiz su ve yaşam alanı sorunları	Ormanların yok edilmesi ve asit yağmurları sorunları
Zengin ve fakir arasındaki gelir farkının artması	Ozon tabakasında açılan delik ve sera gazı salınımı sorunları

Kaynak: [Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987]

Kurumsal alanda sürdürülebilirlik çalışmaları, günümüzün bilinç ve farkındalığı sayesinde hızla artmaya devam etmektedir. Kurumlar artık performanslarını sadece geleneksel yöntemlerle değerlendirmek yerine, sürdürülebilirlik çalışmalarını bu değerlendirmelerin içine katmaktadır. Bu şekilde bütünsel yaklaşımlar ile birlikte, kurumların sürdürülebilirlik ile olan ilişkileri gelişmektedir. Aynı zamanda kurumların iç ve dış paydaşlarının dahil olduğu sürdürülebilirlik süreçleri, kurumların değerini arttırmaya yönelik faaliyetleri de kapsamaktadır. Sonuç olarak, kurumsal performans ve değer odaklı olan paydaş beklentileri, doğru şekilde sürdürülebilirlik boyutları çerçevesinde şekillenerek gelişmeye devam etmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramının genellikle üç ana boyutu olan ekonomik, çevresel ve sosyal alanlar konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Tarihsel gelişim açısından sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, sürdürülebilir kalkınma kavramı ile benzeşik özellikler göstermektedir (Yavuz, 2010). Ancak sürdürülebilirlik konusu, sadece ekonomik anlamda sürdürülebilir olan faaliyetleri içermesinin yanı sıra, yaşanan gelişmeler neticesinde çevresel ve sosyal boyutlar ile birlikte ele alınması gereken bir konu konumundadır.

Kurumların rekabet ortamında var olabilmeleri için sürdürülebilirlik ilkeleri ile bütünleşik şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Genellikle üreticiler, fazla maliyetten kaçınmak isterler bu yüzden çeşitli sürdürülebilirlik uygulamalarının üretim aşamaları için maliyet arttırıcı etkisi olduğunu ön görebilirler. Ancak bu durumlarda, yasa uygulayıcıların zorunlu

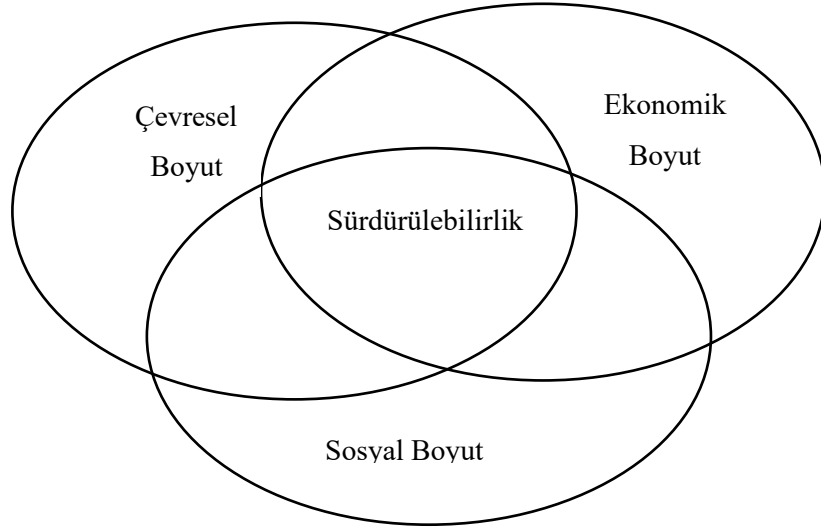
kılacağı sürdürülebilirlik boyutları devreye girmelidir. Aynı zamanda kurumlar, sürdürülebilirliğin ciddi seviyede çevresel bir sorumluluk içerdiğini unutmamalıdır.

3.2 SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN BOYUTLARI

Sürdürülebilirlik anlayışının temelini oluşturan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar, Elkington (1997) tarafından öne sürülen kurumsal sürdürülebilirlik teorisinde Triple Bottom Line (TBL – Üçlü performans teorisi) olarak literatüre geçmiştir. 3P olarak da bilinen TBL, insan (people) evren (planet) ve kar (profit) odaklı bir sürdürülebilirlik boyutlandırmasından söz etmektedir. 3P'deki people; sürdürülebilirliğin sosyal yönüne, planet; çevresel yönüne ve profit ise ekonomik yönüne işaret etmektedir. Elkington (1997)'a göre TBL yaklaşımında sosyal, ekonomik ve çevresel boyutların bütün ve dengeli bir şekilde sürdürülebilirlik üzerinde etkisi vardır.

Şekil 3.1'de sosyal, çevresel ve ekonomik olarak üç boyuta da gerekli yatırımlar yapıldığında kesişim noktası olan sürdürülebilirliğin, optimum düzeyde sağlanabileceği ifade edilmiştir. Boyutlardan birinin eksik işleyişi bütün sürdürülebilirlik sürecini olumsuz yönde etkileyebilir (Mucan vd., 2016).

TBL yaklaşımı ile hedeflenen amaç, kurumların izleyecekleri ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik stratejileri ile küresel alanda toplumların kazançlı bir şekilde devamlılığını sağlamaktır. TBL'nin temelindeki bu sürdürülebilirlik anlayışı kurumları, toplumdaki rollerini baştan ele alarak yeniden incelemeye ve gelecekteki planlarını herkesin faydası için nasıl devam ettireceklerini belirlemeye çağırmaktadır (Bergman vd. 2017).



Şekil 3. 1: Sürdürülebilirliğin Boyutları

Kaynak: [Elkington, 1997]

TBL'ye göre sosyal boyutun en önemli unsuru insanlardır. Kurumsal sürdürülebilirlik açısından incelendiğinde tüketiciler, hanehalkı, yerel toplum ve tüm paydaşlar ile olan ilişkiler ve toplumsal eşitlik alanındaki çalışmalar, sosyal boyutu ilgilendirir. Çevresel boyut, sürdürülebilirliğin doğa ve gezegen ile ilgili olan ekolojik denge tarafıdır. Bu boyut içerisinde yer alan önemli konular; yenilenebilir enerji üretimi, doğal kaynakların korunması, gereksiz tüketimin azaltılması, doğanın dengesinin korunması ve benzeri olan konulardır. Ekonomik boyut, başlıca konusu olan kar odaklılığı üzerinden konumlandırılmıştır. Kurumların tüm finansal icraatları ile birlikte ürün ve hizmet üretiminin devamlılığı, sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu içerisinde incelenmektedir (Harris, 2000).

TBL çerçevesinde, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal boyutta hayata geçirilmesi ve uygulanması önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu süreç içerisinde kurumların kendi varlıklarını, paydaşlarının kimlerden oluştuğunu ve paydaşları arasındaki uyumu sosyal, çevresel ve ekonomik açıdan ne şekilde dengeleyeceğini sorgulaması gerekmektedir (Elkington, 2006).

Geleneksel yaklaşımın hâkim olduğu kurumsal yönetimler, ekonomik unsurlara ve onların getirilerine odaklanırken, TBL teorisi; sosyal ve çevresel unsurlara da eşit şekilde odaklanması gerektiğini böylece kurumsal dengenin sağlanacağını vurgulamaktadır. Üç

boyuta da eşit şekilde ağırlık veren ve yükümlülüklerini yerine getiren kurumlar, sürdürülebilirlik açısından başarılı olan kurumlar kategorisinde yer alır. Kurumlar üç boyuttan bir tanesine daha fazla ağırlık verirse sürecin dengesi bozulabilir ve uzun vadeli sürdürülebilirlik planları uygulanamaz duruma gelerek başarısız bir sistem içerisine dahil olunabilir. Çevresel, sosyal ya da ekonomik boyutlardan bir tanesinin güçsüzlüğü sistemleri kurumsal olarak istikrarsızlığa sürükleyecek etkenlere sebep olabilir.

3.2.1 Ekonomik Boyut

Kurumlar ürettikleri mal ve hizmetler karşılığında hem maliyet hem de kazanç açısından ekonomik sorumluluklara sahiptirler. Sürdürülebilirlik boyutları arasında yer alan ekonomik sürdürülebilirlik kavramı, kurumların karlılık hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri finansal işlemler aracılığı ile literatürde yer almaktadır. Sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutları ile birlikte değerlendirilmesi gereken ekonomik boyut, kurumsal anlamda uzun vadeli devamlılık ve başarı getirecektir (Gladwin vd. 1995). Ekonomik boyut çerçevesinde sürdürülebilirlik stratejileri oluşturulurken, sürdürülebilirliğin en önemli noktası olan gelecek nesillere daha iyi bir evren bırakma düşüncesi göz ardı edilmemelidir (Basiago, 1998).

Ekonomik sürdürülebilirlik genel olarak; kurumların paydaşları ile ilgili olan finansal ilişkilerini, uzun dönemli karlılıklarını ve sürdürülebilirlik aktivitelerini içeren aynı zamanda nakit akışı ve likidite durumlarını da kapsayan finansal boyuttur (Bansal, 2005). Bu anlamda kurumlar, ekonomik boyuttaki sürdürülebilirlik faaliyetlerini geliştirebilmek adına nakit akışlarını düzenleyerek ve beklentinin üstünde kazanç sağlayarak paydaşlarını memnun etmelidirler (Dyllick ve Hockert, 2002).

Ekonomik sürdürülebilirlik konusunda ağırlıklı olarak ele alınan ve beklenti yaratan konular genel olarak, geleneksel finansal unsurlar ile ilgili olsa da Elkington (1997)'ın TBL kuramının içerisinde yer alan 3P dengesi önemli bir yer tutmaktadır. Çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerinin tüm paydaşlar arasında fark gözetmeksizin uygulanması, ekonomik sürdürülebilirliği de süreç içerisinde beraberinde getirecektir. Ekonomik olarak sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştiren kurumlar, aynı zamanda sosyal faktörler olan adalet, eşitlik, sağlık, güvenlik, barınma ve çevresel faktörler olan doğal kaynakların

korunması, kirliliğin önlenmesi, tüketimin azaltılması gibi konuları da göz önünde bulundurmalıdırlar (Eş, 2008).

Kurumlar birincil paydaşları için karlılık düzeylerini garanti altına almaya ve arttırmaya çalışırken, bir yandan da ikincil paydaşlarının (müşteri, toplum vb.) sürdürülebilir bir geleceğe sahip olması için stratejilerini kurgulamalıdırlar. Kurumlar, karlılıklarını devam ettirme amacı ile bütün sürdürülebilirlik boyutlarını dikkate alarak varlıklarını etkin şekilde değerlendirmelidirler (Doane ve MacGillivray, 2001).

Kurumların sürdürülebilirlik etkinliklerinde eşit şekilde ele alarak uygulaması gereken ekonomik, çevresel ve sosyal alanlardaki sürdürülebilirlik projeleri, şu an ve gelecekte yaşanabilir bir sosyal ortam, çevre, ekonomi için gereklidir. Özellikle son zamanlarda daha fazla dikkat çekmeye başlayan ve belirli bilinç seviyesine ulaşıldığı düşünülen sürdürülebilirlik olgusu, daha da fazla gelişerek etkisini yaygınlaştırmalıdır.

3.2.2 Sosyal Boyut

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu için, doğrudan insan kavramı ile ilgili olan ve insani faaliyetlerden oluşarak etkisini gösteren alanları ifade eder tanımlaması yapılabilir. Sosyal boyutun kapsamında, insanların hayat standartları ile çevresel ve ekonomik koşullar arasındaki ilişki incelenmektedir. Sosyal boyut genel olarak toplumların, yaşadıkları çevreden beklentileri, adalet, eşitlik, sağlık, ulaşım, barınma ve eğitim gibi alanlardan adil şekilde faydalanmaları ile ilgilidir. Sosyal yapıyı oluşturan bu alanların ekonomik ve çevresel faktörler ile bağlantısı, sürdürülebilirlik ile paralel ilerlemektedir. Her alanda etkisini gördüğümüz küreselleşme çıktıları, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde de yönlendirici konumdadır. Sağlık koşullarının iyileştirilerek ulaşılabilir olması aynı şekilde eğitim faaliyetlerinden herkesin eşit şekilde faydalanması, insan haklarının genel olarak uygulanması, gelir adaletsizliğinin ve yoksulluğun ortadan kalkması, doğa ve çevrenin korunarak doğal kaynakların tüketilmemesi, sosyal sürdürülebilirliğin başlıca konularıdır (Haugh ve Talwar, 2010).

Kurumları oluşturan bütün paydaşlar, sosyal açıdan kurumun parçası konumundadır. Paydaşlar eşit ve dengeli bir şekilde kurumlar tarafından organizasyonel yapının içinde konumlandırılırsa, sosyal sürdürülebilirlik desteklenmiş olur. Kurumlar, sosyal

sürdürülebilirlik boyutunun farkında olarak kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturmalıdır. Sosyal boyutta sürdürülebilirlik, kurumların paydaşlarının beşerî ve sosyal sermayesinin gelişmesine destek olan aktiviteleri içerir (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Sroufe ve Gopalakrishna-Remani (2019), sosyal sürdürülebilirlik alanında yaptıkları çalışmaları ile kurumların, iç ve dış paydaşlarına eşit imkanlar sunmasını, çeşitlilik sağlamasını ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışının benimsenmesini savunurlar.

Linnenluecke ve Griffiths (2010), sosyal sürdürülebilirliği kurumsal açıdan değerlendirerek, kurumların içinde yer alan üyelerin katma değer yaratmasının ve kişisel gelişimlerine önem verilmesinin aynı zamanda toplumsal mevzuların bir bütün olarak tüm paydaşların katkısı ile ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Dyllick ve Hockerts (2002), sosyal sürdürülebilirliği, sosyal sermaye kavramı ile birlikte ele almıştır. Sosyal sermaye, beşerî ve toplumsal sermaye olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirilebilir. Beşerî sermaye; kurum çalışanları ve hissedarlarının gelişimi, motivasyonu, bağlılığı, becerileri gibi kişisel unsurlar üzerinde durur. Toplumsal sermaye ise; topluma katkı sağlayacak eğitim, alt yapı, girişimcilik gibi konular üzerinde dururken aynı zamanda bu konuların sosyal sermaye olgusu için önemli yapılar olduğunu belirtir.

Sosyal sermayenin sürdürülebilirlik ilkelerinin yerine getirilebilmesi için verdiği destek, toplumsal ve kurumsal açıdan bütünsel bir bakış açısı ile uygulama gerektirmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik ile kurumlar, paydaşları arasında daha iyi iletişim kurarak dış çevreyi daha iyi anlayabilirler. Aynı zamanda eşitlik ilkesi çerçevesinde hem eğitim sistemini geliştirebilir hem de tüm toplumun aynı seviyede eğitim almasını sağlayabilir. Bütün bu yaklaşımlar ile birlikte sosyal sürdürülebilirlik, adaleti sağlayarak ideal boyutta olan toplumların oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

3.2.3 Çevresel Boyut

Küresel boyutta büyük değişimleri beraberinde getiren endüstri devrimi neticesinde ortaya çıkan sanayileşmenin hızlıca gelişme süreci ve üretim kapasitesinin artışı arasında doğrusal bir orantı bulunmaktadır. Doğal kaynaklardan yararlanılarak üretilmeye devam eden ürün ve hizmetler günümüz koşullarında da aynı şekilde yapılanmaya devam etmektedir. Bu durumun kurumlara ve insanlara sağladığı faydaların yanı sıra, doğal kaynakların sınırsız olmadığı gerçeği çerçevesinde hareket etmek önem taşımaktadır.

Sürdürülebilirliğin en çok üzerinde durulan boyutu olan çevresel boyut, tüm insanlığı ve gelecek nesilleri yakından ilgilendirdiği için önemli bir ögedir. Doğal dengenin bozulmaması ve sürdürülebilir yaşam koşullarının devam etmesi, her kurumun ve paydaşın başlıca misyonu olmalıdır.

Çevresel sürdürülebilirlik boyutunun kapsamı içerisinde doğal kaynakların korunması, yenilenebilir enerji imkanlarının oluşturulması ve ekosistem döngüsünün gözetilmesi unsurları önemli yer tutmaktadır. Yaşamsal fonksiyonların ve üretim ihtiyacının temelini oluşturan enerji kaynaklarının kullanımı ile yenilenebilir enerji kaynaklarının ikame görevi görmesi belirli standartlar nezdinde dengeli bir şekilde yapılmalıdır (Yangil, 2015).

Doğal kaynakların hızlıca tüketilmesi ve beraberinde ciddi ekolojik problemlerin ortaya çıkması sebebi ile kurumlar, çevresel sürdürülebilirlik boyutuna yoğunlaşarak bu problemler üzerinden gelecek stratejilerini oluşturmaya başlamışlardır (Starik ve Kanashiro, 2013).

Gelecek kaygısının başlıca nedenlerinden olan ekolojik sistemin çöküşü ve bu çöküşün getirdiği etkiler, kurumların ve tüm paydaşların çeşitli aksiyonlar alarak önlem stratejileri belirleyeceği bir konu olarak değerlendirilmektedir.

3.3 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

Kurumsal sürdürülebilirlikte örgütlerin, hali hazırda devam ettirdikleri faaliyetleri gerçekleştirebilmeleri için kullandıkları kaynakların yanı sıra gelecekte ihtiyacı olacak olan kaynakları da düşünerek hareket etmesi beklenmekte ve bu durumlara göre yönetim şekillerini geliştirmeleri istenmektedir (Roca ve Searcy, 2012).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, son yıllarda üzerinde durulan ve yeni gelişen bir alandır. Kurumsal sürdürülebilirlik genel anlamı ile işletmelerin, değer kazanmaları için sadece karlarını ve hedeflerini maksimize etme istediğinin yanı sıra, çevrede olup biteninin farkında olarak devamlılığı sağlayacak şekilde stratejiler geliştirerek faaliyetlerine devam etmesidir. Wilson'a göre (2003) kurumsal sürdürülebilirlik tanımlamalarının içerisinde sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal yükümlülük teorisi vardır (Wilson, 2003).

Sürdürülebilir kalkınma 1987'de Brundtland Raporunda, günümüz neslinin ihtiyaçlarını aksatmadan karşılayarak aynı zamanda gelecek neslin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde hareket etmektir şeklinde tanımlanmıştır (WCED, 1987). Kurumsal sürdürülebilirliğin diğer bir unsuru, kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal fayda kavramı ile ilgilidir. Firmaların hedefleri, toplum üzerinde fayda sağlayacak faaliyetlerine devam etmeleri üzerine kurulu olmalı ve toplum üzerinde olumsuz etkisi olan faaliyetlerine son vermeleri ile ilgili olmalıdır. Bu şekilde kurumsal sürdürülebilirliğin, kurumsal sosyal sorumlulukları yerine getirilmiş olur (Dahlsrud, 2008). Paydaş teorisine göre kurumlar, sadece hissedarlarına yönelik faaliyetlerde bulunmak yerine eşit bir şekilde tüm paydaşlarına aynı önemi göstererek hareket etmelidirler. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri, tüm paydaşların çıkarlarına yönelik eşit şekilde geliştirilmelidir. Son olarak kurumsal yükümlülük teorisi, işletmelerin dış çevre koşullarından da etkilendiğini ve bu etkileşim üzerine gerçekleşen sonuçların tüm paydaşlarla paylaşılması gerektiğini ve bunun işletmelerin sorumluluğu olduğunu savunur (Wilson, 2003).

1987 yılında yayınlanan Brundtland Raporu'nda yer alan sürdürülebilirlik kavramının içeriğinde, uluslararası düzeyde olan insani ihtiyaçların karşılanması ve kalkınma hedeflerinin bu düzeyde belirlenmesi gerektiği belirtilir. Sürdürülebilirlik görüşünün kurumsal alana taşınması ile birlikte ortaya çıkan görüş, var olan bütün paydaşların çıkarları gözetilirken aynı zamanda gelecekteki paydaşlar için de aynı çıkarların gözetilme olasılığının sağlanması şeklindedir (Dyllick ve Hockerts 2002).

Günümüzde sürdürülebilirlik kavramını kurumsal anlamda değerlendirdiğimizde, kurumların globalleşen çevrede çok daha ulaşılabilir bir konumda olması önemli faktörlerden birisidir. Ulaşılabilirlik, kurumlara daha fazla etki alanı sunmak ile beraber iletişim anlamında da kolaylık sağlamaktadır. Kurumların çevresel, ekonomik ve sosyal anlamda sürdürülebilirlik projelerine daha fazla imza atma olanağı bulunmaktadır ve bunu etkin bir şekilde kullanmaları beklenmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002).

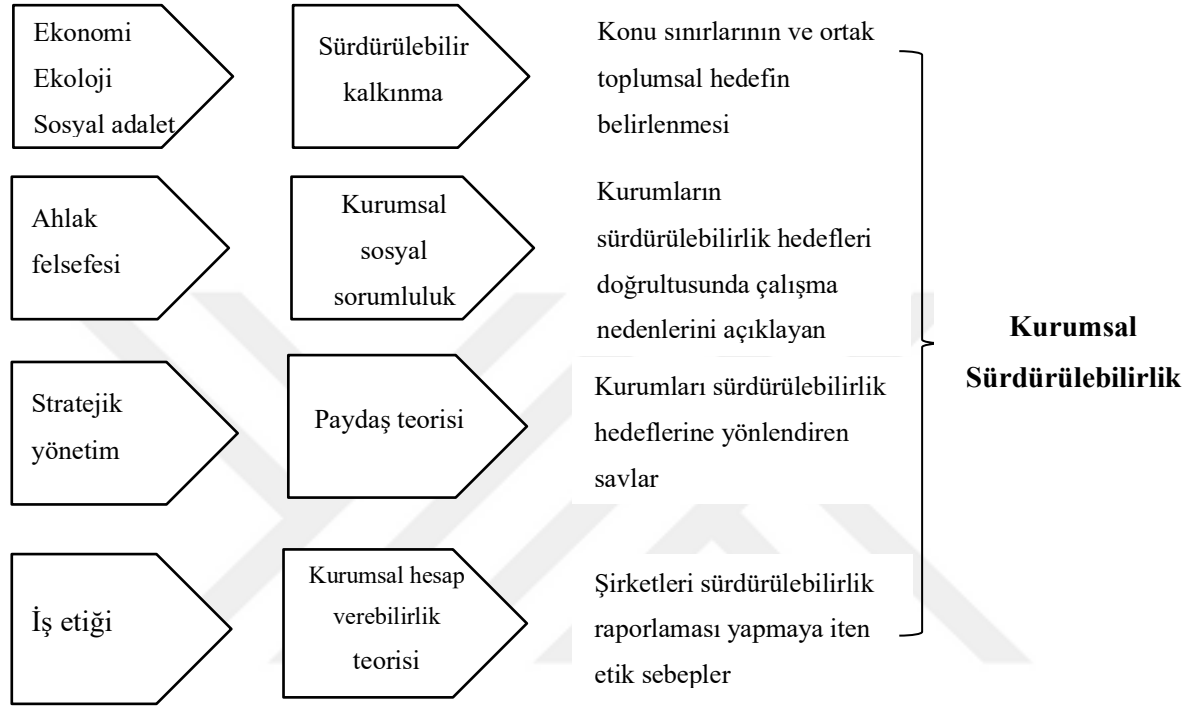
Kurumsal sürdürülebilirlik planlarının uygulanması, kurumların yönetim faaliyetleri ile doğrudan ilgilidir. Kurumsal yönetimlerin belirledikleri stratejiler, iş modelleri, alınan kararlar sürdürülebilirlik ilkeleri ile birlikte uygulanırsa sürdürülebilir kalkınma yolunda başarılı olunabilir. Kurumsal ekonomik hedefler, çoğu zaman çevresel ve sosyal hedeflerin önüne geçmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliğin hedefi, ekonomik çıkarları korurken aynı zamanda toplumun ihtiyacı olan sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik koşullarını da birbirleri ile entegre şekilde gerçekleştirebilmek olmalıdır.

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, yaygın olarak kurumların ekonomik faaliyetlerinin sürdürülebilir olması temelinde şekillenme sürecine başlamıştır. Ancak zaman içerisinde sadece ekonomik sürdürülebilirliğin kurumsal sürdürülebilirlik için yeterli olmadığı, aynı zamanda sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin de uzun vadeli başarı kazanımı için gerekli olduğuna dair görüşler ortaya çıkmıştır (Dyllick ve Hockerts 2002).

Kurumların birbirlerinden farklı ve kendilerine özgü dinamikleri vardır. Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri de kurumların hedeflerine ve özelliklerine göre değişmektedir. Bu yüzden kurumsal sürdürülebilirlik tanımlamaları yapılırken keskin çizgiler kullanılması oldukça zordur.

Günümüz dünyasında hızla değişen ve gelişen teknolojik dinamikler, kurumların da bu dinamiklere uyum sağlaması ile beraber ivmelenmeyi arttırmaktadır. Kurumlar sürdürülebilirlik kavramının desteği ile birlikte ürettikleri ürünlerde, faaliyetlerinde, hizmetlerinde sürdürülebilir politikalar izlemeye özen göstermekte ve bu sistemin birer parçası olmaları gerektiklerini her geçen gün daha fazla anlamaktadırlar.

Wilson (2003), kurumsal sürdürülebilirlik kavramını; sürdürülebilir kalkınma, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verilebilirlik yaklaşımları altında incelemiş ve bu yaklaşımların bağlantılı olduğu alanlar ile birlikte kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini Şekil 3.2’deki gibi ifade edilmiştir.



Şekil 3. 2: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Gelişimi

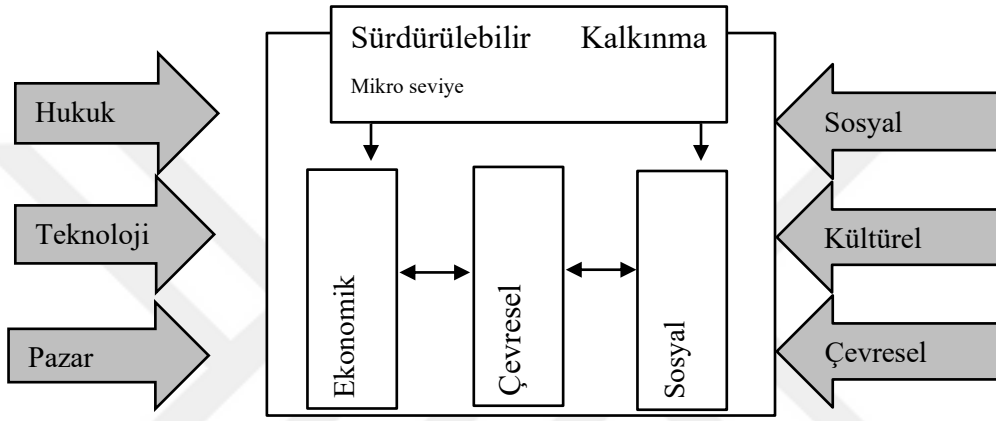
Kaynak: [Wilson,2003]

3.3.1 Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma, 1987’de Brundtland Raporu içerisinde sürdürülebilirlik ilkeleri ile birlikte ortaya çıkmış ve küresel düzeyde birçok devlet tarafından ulaşılması gereken hedef olarak belirlenmiştir (WCED, 1987). Sürdürülebilir kalkınma için, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek adına oluşan süreçtir tanımı yapılabilir (Robèrt vd., 2002). Sürdürülebilir kalkınma kavramının ifade edilmesi, günümüz evrensel koşullarının ilerlediği ekonomik, çevresel ve sosyal noktalardan kaynaklanmaktadır. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte dünya üzerindeki ekonomik eğilimler, üretim ve tüketim üzerine konumlandırılmıştır. Çevresel ve sosyal faktörler ekonomik faktörlerin önüne geçememiştir. Son zamanlarda üzerinde durulan sürdürülebilir kalkınma faaliyetleri ile

beraber artık belirleyici eğilimin ekonomik değil çevresel ve sosyal alanlar olacağı ifade edilmektedir (Gappert, 1993).

Aşağıdaki Şekil 3.3'te kurumsal sürdürülebilirlik ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişki gösterilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma ilkelerinden olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar organizasyonlar tarafından benimsendiğinde kurumsal sürdürülebilirlik tanımı ortaya çıkmaktadır (Ebner ve Baumgartner, 2006).



Şekil 3. 3: Sürdürülebilir Kalkınma

Kaynak: [Ebner ve Baumgartner, 2006]

Sürdürülebilirliğin temelini oluşturan ve birbirinde ayrı şekilde düşünilemeyen ekonomik, çevresel ve sosyal alt boyutlar, toplumsal alanda makro seviyede olumlu etkiler yaratır. Şekil 3.3'te belirtilen gri alanlar, sürdürülebilir kalkınma stratejileri ile birlikte beyaz alanlara (hukuki, teknolojik, pazar, sosyal, kültürel, çevresel) genişleyerek daha etkili sürdürülebilirlik faaliyetlerinin oluşumuna neden olurlar. (Ebner ve Baumgartner, 2006).

Sürdürülebilirlik, uzun vadeli olarak uygulanması ve planlanması gereken bir süreçtir. Bu süreç içerisinde toplumsal alanda maksimum faydayı sağlamak, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumlar tarafından uygulanması ile gerçekleşebilir. Kurumlar, sürdürülebilirlik konusunda üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeli ve süreklilik sağlamaya çalışmalıdırlar.

Kurumsal sürdürülebilirlik sürecinin gerçekleşmesinde ve devamlılığının sağlanmasında destek olan sürdürülebilir kalkınma kavramı; ayrıca kurumsal olarak sosyal sorumluluk, paydaş kuramı, hesap verilebilirlik değerlerinden de yararlanmaktadır (Tüm, 2014).

3.3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sürdürülebilirlik kavramı kurumsal açıdan incelendiğinde, sosyal sorumluluk çatısı altında gelecek nesillere yaşanabilir bir çevre ve doğa bırakmak için birçok boyutta faaliyetler geliştirilmesi gerekliliği üzerinden konumlandırılabilir. Kurumsal sürdürülebilirliğin alt bileşenlerinden birisi olan kurumsal sosyal sorumluluk, iş insanlarının sürdürülebilirlik alanında çalışmaları için teşvik edici unsurlardan bahsetmektedir. İlk olarak Bowen (1953) tarafından yazılan kitapta belirtilen kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, iş dünyasında yer alan her kurumun toplumsal fayda sağlayacak konulara eğilmesi gerektiğini, bunun için çalışmalar yapılmasının önemini ve bu durumun ekonomik açıdan da sürdürülebilirlik hedeflerine doğru orantılı şekilde yansıma yapacağını vurgulamıştır. Sosyal sorumluluk çerçevesinde politikalarını geliştiren ve uygulayan kurumlar, aynı zamanda toplumsal değerleri korumaya yönelik davranışları teşvik edici misyona sahip olurlar. Kurumsal sorumluluk bilincinin, ekonomik sınırlardan çıkarak toplumsal istek ve ihtiyaçlar dahilinde oluşması gerekliliği, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir (Gürül, 2019).

Carroll (1991) tarafından ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olarak Şekil 3.4'te gösterilen piramitteki gibi sınıflandırılabilir. Piramitin en alt basamağını oluşturan ekonomik sorumluluk, en temel sorumluluk aşaması olmak ile birlikte kurumların ekonomik olarak varlıklarını sürdürülebilmeleri için belirli ürün ya da hizmet sağlanırken, eş zamanlı olarak kâr elde edilmesini hedeflemektedir. Yasal sorumluluk, kurumların legal olarak belirlenen kurallara uyması gerekliliği ile ilgili basamağı oluşturur. Yazılı şekilde yasal olarak belirlenmemiş de olsa kurumlar tarafından uyulması beklenen sorumlulukları içeren ahlaki sorumluluk basamağı, etik sorumluluktur. Kurumlar için gönüllülük esasına dayanan sosyal sorumluluk aktivitelerini içeren gönüllü sorumluluk basamağı, aynı zamanda kurumsal vatandaşlık görevlerinin yerine getirilmesi gerektiğini vurgular. Toplumsal hayırseverlik kapsamında kurumlar çeşitli faaliyetler organize edebilir, toplumların yaşam standartlarını yükseltme amaçlı etkinliklerde bulunabilir ve toplumlar için çeşitli kaynaklar üretebilir (Altıntaş, 2017).



Şekil 3. 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: [Carrol, 1991]

Sanayi devrimi neticesinde yoğun olarak üretim üzerinden kâr ve verimlilik artışına odaklanan kurumlar, son zamanlarda sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının gelişmesi ile toplumsal değer katkısı sağlamaya çalışan etkinliklere ağırlık vermeye başlamışlardır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik konusunda sadece paydaşlar ve ekonomik kâr üzerinden ilerleyen stratejilerin yerini sosyal ve çevresel etkiler almıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal alanda yarattığı önemli değerler, kurumsal arenada itibar artışı ve müşteri bağlılığının artması neticesinde performans gelişmeleri ile aynı yönde ilerlemektedir (Öztürk, 2013).

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin yarattığı değer hem toplumsal hem de kurumsal anlamda oldukça dikkat çekici bir konuma ulaşmıştır. Ancak hala tam anlamı ile bütün paydaşların stratejilerinde yer aldığını belirtmek mümkün değildir. Kurumların sürdürülebilirlik için uyguladıkları veya uygulamayı planladıkları bütün projelerde samimiyet olgusunu yakalayabilmesi, başarılı olabilmeleri için önemli bir unsurdur. Ortak değer yaratma hedefi içerisinde olan kurumların gerçekten o değere inanması ve başarması, paydaşlar tarafından desteklenmelerine sebep olacaktır.

3.3.3. Paydaş Teorisi

Belirli kurum ve organizasyonların faaliyetlerinden direkt olarak veya dolaylı şekilde etkilenen kişiler, gruplar ve takımlar paydaşları oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile ekonomik anlamda çıkar sağlayan unsurların yanında ,toplumsal ve çevresel olarak kurumları etkileyen bütün unsurlar paydaş olarak kabul edilir. Paydaşların kurumsal olarak yaptıkları bütün katkılar kurumların devamlılığı için gereklidir (Freeman, 2010). Kurumsal başarı, paydaşlar ile ilişkilerin yönetilmesi açısından doğru orantılıdır. Paydaşların kurumsal olarak sağladıkları katkı, bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilir. Bu noktada kurumların paydaşlarını tanımaları ve farkındalık seviyesinde hareket etmeleri önemlidir.

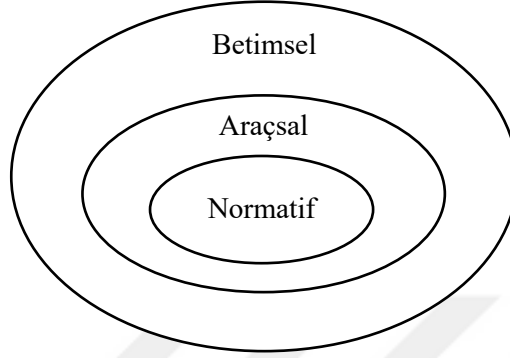
Paydaş kavramı, Wheeler ve Sillanpaa (1997) tarafından Tablo 3.2’de birincil ve ikincil sosyal paydaşlar şeklinde kategorize edilmiştir. Birincil paydaşlar; hissedarlar ve sermayedarlar, çalışanlar ve idareciler, alıcılar, yerel toplumlar, tedarikçiler ve diğer kurum ortaklarından oluşurken birincil olmayan paydaşlar doğal çevre ve gelecek nesillerden oluşmaktadır. İkincil paydaşların kapsamı; hükümet ve düzenleyiciler, sivil toplum kuruluşları, sosyal baskı grupları, medya ve akademik yorumcular, meslek odalarını içerirken ikincil olmayan paydaşları, çevreci baskı grupları ve hayvan hakları koruma örgütleri oluşturur. Birincil olan paydaşların direkt olarak kurumlar üzerinde etkisi olduğu, ikincil paydaşların ise direkt etkisinin yanı sıra toplumsal olarak kurumlara geri dönüşler sağladığı belirtilmiştir (Carrol ve Buchholtz, 2000).

Tablo 3. 2: Sosyal Paydaş Sınıflandırması

Birincil Sosyal Paydaşlar	İkincil Sosyal Paydaşlar
Hissedarlar ve sermayedarlar Çalışanlar ve idareciler Alıcılar Yerel toplumlar Tedarikçiler ve diğer işletme ortakları	Hükümet ve düzenleyiciler Sivil toplum kuruluşları Sosyal baskı grupları Medya ve akademik yorumcular Meslek odaları
Birincil Sosyal Olmayan Paydaşlar	İkincil Sosyal Olmayan Paydaşlar
Doğal çevre Gelecek nesiller	Çevreci baskı grupları Hayvan haklarını koruma örgütleri

Kaynak: [Wheeler ve Sillanpaa, 1997]

Paydaş teorisini Şekil 3.5'te belirtildiği gibi betimsel, araçsal ve normatif olmak üzere üç yaklaşım üzerinden inceleyen Donaldson ve Preston (1995), bu yaklaşımların birbirlerinden ayrı olarak değerlendirilmesinden ziyade bir bütün olarak değerlendirilmelerinin daha doğru olduğunu ifade etmişlerdir.

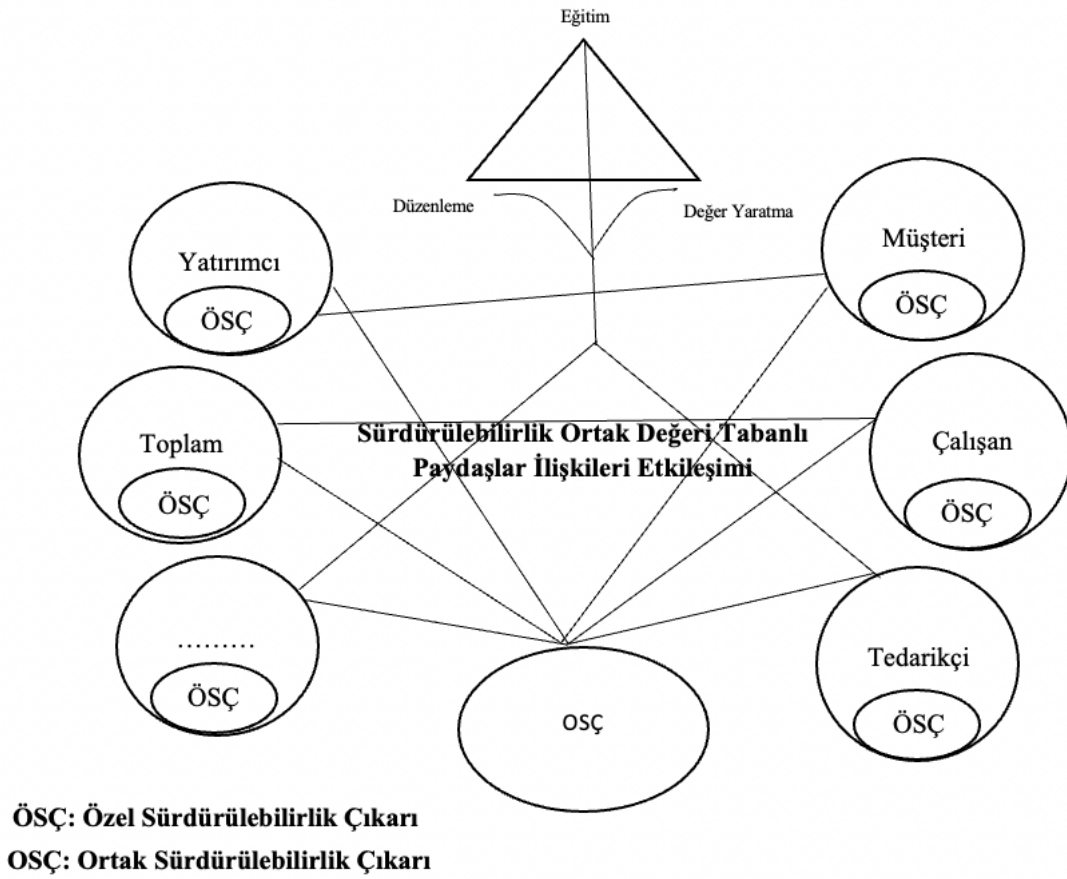


Şekil 3. 5: Paydaş Teorisi Yaklaşımları

Kaynak: [Donaldson ve Preston, 1995]

Betimsel yaklaşımda, kurumlar kendilerine ait her türlü yapısal ve davranışsal nitelikleri tanımlamaya çalışırlar. Dolayısıyla kurumların paydaşları ile olan ilişkilerinin tanımlanması ve değerlendirilmeye alınması önemlidir. Araçsal yaklaşım, kurumların paydaşları ile ilişkilerini sürdürebilmek için kullandığı her türlü araçtan oluşan yaklaşımdır. Betimsel yaklaşım ile paydaşlar arasındaki ilişki belirlenir ve araçsal yaklaşım ile bu ilişkinin devamlılığının sağlanması için faaliyetler geliştirilerek uygulanır. Normatif yaklaşım, uygulanan bu faaliyetlerin sadece kar odaklı değil ahlaki sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini savunur (Donaldson ve Preston, 1995).

Sürdürülebilirlik ve paydaş teorisi birbiri ile doğrudan ilişkili kavramlardır. Kurumsal bağlamda sürdürülebilir bir ortam yaratmak için bütün paydaşlar ile olan ilişkiler doğru temeller üzerine konumlandırılmalı ve paydaşların çıkarları gözetilmelidir. Hörish vd. (2014)'nin oluşturduğu Şekil 3.6'da eğitim, düzenleme ve değer yaratma kavramlarının paydaşlar ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin ortak çıkarlar oluşturması açısından bağlantısını göstermektedir.



Şekil 3. 6: Sürdürülebilirlik Zihniyetini Güçlendirmek İçin Kavramsal Bir Çerçeve

Kaynak: [Hörish vd., 2014]

Paydaş teorisinin hedefi, kurumsal olarak sürdürülebilirlik etkinlikleri ile rekabet avantajının elde edilmesi ve her paydaşın çıkarı doğrultusunda hareket etme yeteneğine sahip olması doğrultusundadır. Bu hedefi gerçekleştirmeye çalışan ve sürdürülebilirliği benimseyen kurumlar, her kesimden gelen paydaşlarının beklentilerini anlayarak ortak bir strateji belirlemelidirler. Paydaşlar ile güven temelinde kurulan ilişkiler, kurumsal başarıyı beraberinde getirir. Paydaşların kurumsal misyonları arasında sadece kar odaklı bir yaklaşımdan ziyade toplumsal beklentilere göre hareket etme ve fayda sağlama eğilimi mevcuttur. Bu bağlamda paydaşlar ve kurumlar arasındaki ilişki karar verme sürecini de direkt olarak etkilemektedir.

3.3.4. Kurumsal Hesap Verilebilirlik

Kurumlar, faaliyetlerini icra ederken sosyal, çevresel ve özellikle ekonomik olarak sorumlu oldukları paydaşlarına var olan stratejilerini ve performanslarını raporlamalıdır (Wilson,

2003). Bu durum kurumsal hesap verilebilirlik ilkesi ile özdeşleşmektedir. Hesap verilebilirlik çerçevesinde kurumların içyapıları, faaliyetleri ve gelecekteki planları ile ilgili her türlü durum hakkında, sadece mali olarak kar odaklı olan paydaşlara değil kurumsal olarak hak sahibi olan tüm paydaşlara açık ve net davranmak önemlidir.

Kurumsal hesap verme eyleminde paydaşlar ile paylaşılan her türlü bilginin, şeffaf ve kanıtlanabilir özelliklere sahip olması beklenmektedir. Açık, doğru, mukayese edilebilir şekilde hesap verebilen kurumlar; tüm paydaşları ile bütünleşerek bu ilkeler doğrultusunda başarılarını sağlarlar (Aras, 2007).

Son yıllarda kurumsal bağlamda çeşitli sürdürülebilirlik raporlamaları uygulamaları ve bunların şeffaf bir şekilde tüm paydaşlarla paylaşılması, hükümetler tarafından zorunlu hale getirilmeye başlamıştır. Kurumlar bu uygulamaları gönüllü olarak yapmalı ve toplumsal çıkarları ön planda tutacak davranışlar sergileyerek örnek teşkil etmelidirler.

Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışına destek sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş teorisi ve kurumsal hesap verilebilirlik ilkesi; birbirleri ile iç içe geçen ve geleneksel kurumsal yönetim şekillerini etkileyen süreçlere yol açmışlardır. Tüm bunlar ile beraber, toplumsal faydanın her zaman ön planda tutulduğunu belirtmek mümkündür. Kurumsal hesap verilebilirlik, kurumlar ve paydaşlar arasındaki güven duygusunu sağlayan aynı zamanda ilişkileri sağlamlaştıran faktördür. Kurumsal olarak gerçekleştirilen her türlü etkinlik hakkında şeffaf bir şekilde hesap verebilen kurumlar ekonomik, çevresel ve sosyal olarak sürdürülebilirlik ilkelerine uyumlu şekilde ilerleyebilir.

Örgütsel öğrenme ve kurumsal duygusal hafıza, literatürde bir arada çalışılmamış olsa da özellikle örgütsel öğrenme konusu oldukça ilgi odağı olmuştur (Dodgson, 1993). Bu bağlamda örgütsel öğrenme kavramları uluslararası ve ulusal literatürde en çok çalışılan kavramlar arasında yer almaktadır. Özellikle bireylerin, grupların ve örgütlerin öğrenme süreci ile ilgili farklı düzeylerde çalışmalar yapılmıştır.

Öğrenen örgüt kavramı, örgütsel öğrenme literatürü içerisinde araştırılan alanlardan bir tanesidir. Pedler, Boydell ve Burgoyne (1989) tarafından yapılan araştırmada öğrenen firma tespit edilmiş ve bunların modern sanayi toplumundaki ilişkileri incelenmiştir. İlk

olarak örgütsel değişim olarak öğrenen organizasyon kavramı ele alınmış, daha sonra öğrenen organizasyonun tasarımı için gerekli kılavuzlar bölümde özetlenmiştir. Araştırmacılara göre öğrenen kurum olma fikri bir iş vizyonu olarak görülebilir. Öğrenen organizasyon kavramının modern bir bakış açısıyla yeni çağa uygun olarak tasarlanması gerektiği vurgulanmıştır.

Mukhtar (2011) çalışmasında, "Çatışma yönetimine ilişkin örgütsel ders, diğer işyerini anımsatan yükseköğretimde örgütsel etkililik açısından önemli midir?" sorusuna yanıt aramıştır. Çalışma, soruya cevap bulmak için Pakistan'daki devlet üniversitesinden 317 katılımcının verileriyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veri nicel ve nitel yöntemlerle analiz edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlar, çatışma yönetimine ilişkin örgütsel öğrenmenin yükseköğretimde örgütsel etkililik ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen verilere göre örgütsel öğrenmenin kuruluşun kalite ve performansı açısından etkinliğini artırma sürecinde önemli bir değer olduğu sonucuna varılmıştır.

Sürdürülebilirlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye dair literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle örgütsel öğrenme kavramı ve sürdürülebilirlik kavramı ele alınırken bu çalışmanın temel aldığı bazı modellerin değerlendirilmesi ve aralarındaki ilişkinin kurulması gerekmektedir.

Örgütsel öğrenme kavramı da öğrenme düzeylerinin bir parçası olarak değerlendirilir. Örgütlerin öğrenme seviyesine ulaşması için öncelikle öğrenciye ihtiyacı vardır. Bir de örgüt üyeleri arasında kesintisiz iletişimin olduğu ve bireysel öğrenmenin paylaşılabileceği gruplar vardır. Bu nedenle öğrenen organizasyonun başarılı bir sonuç üretebilmesi için bireysel, grup ve organizasyonel adımları takip eden bir öğrenme sistemi gereklidir (Avcı vd., 2010). Öğrenmenin girdileri ve çıktıları organizasyonel öğrenme seviyelerine göre değişiklik gösterdiğinden, ilgili sürdürülebilirlik planları yönetimi seviyesinde değişiklikler olması muhtemeldir. Bu nedenle örgütsel öğrenme, bir şirketin sürdürülebilirlik uygulamalarını hayata geçirebilmesi için katkı sağlayacaktır.

Bireysel öğrenme yoluyla gelişen takım halinde öğrenme yapısı, sürdürülebilirlik perspektifinden grupların bireyler aracılığıyla öğrenmesine de olanak tanır. Bu öğrenme modelinde bireyler, öğrendiklerini bulundukları grupla paylaşırlar ve bilgiyi grup olarak yorumlayarak grup anlayışının ortaya çıkmasına destek olurlar (Kaçmaz, 2015). Grup düzeyinde öğrenmenin en önemli katkısı, bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin örgütsel düzeye aktarılmasında köprü görevi görmesidir. Takım halinde öğrenmeyi sağlamak için çalışanların ortak hedefler benimsemesi, ortak hedefler oluşturması ve takımlar arasında iyi diyaloglar geliştirmesi gerekmektedir (İmamoğlu, 2012).

Sürdürülebilirlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiye bakıldığında, örgütsel öğrenmeyi tamamlamak için örgütsel öğrenmenin temel amacının, insanlara dünyada makineler var olmadan önce insanların var olduğunu anımsatmak olduğu düşünülebilir. Öğrenen organizasyonların temel odak noktasının insan olması, insana verilen değer ne kadar yüksek olursa üretimin o kadar sağlıklı ve verimli olacağının göstergesidir. İnsanların potansiyellerini kullandıkları organizasyonlar esnektir, yaratıcıdır ve yeni durumlara kolayca uyum sağlayabilir ve kendilerini yenileyebilir. Örgütlerin son dönemde yoğunlaşan rekabet ortamında işlerini sürdürülebilir kılabilmesi için rakiplerinden daha fazla ve daha hızlı öğrenmeleri gerekmektedir (Diker, 2007). Unutulmamalıdır ki, sürdürülebilirlik ve içsel öğrenme yapıları geliştirildiği sürece, organizasyonlar rekabet avantajı kazanacak, rekabette önemli ölçüde farklılaşacak ve daha uzun ömürlü olacaktır. Örgütsel öğrenme ile sürdürülebilirliğin uyumlu hale getirilmesi ve örgüt üyesinin süregelen eğitiminin vurgulanmasıyla öğrenen örgüt yapısı oluşturulacak ve belirlenen hedeflere ulaşılması kolaylaşacaktır.

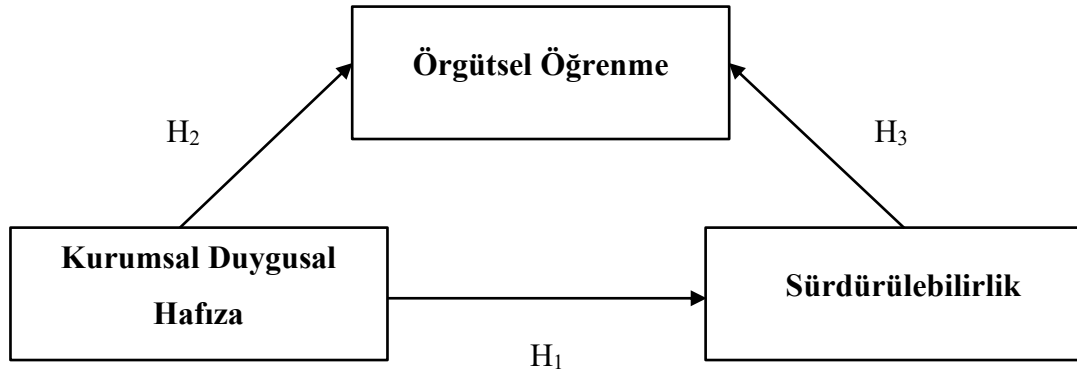
4. KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın amacı, hem kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri incelemek ve hem de kurumsal duygusal hafıza ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü incelemektir. Elde edilen veriler kullanılarak bu kavramlar arasındaki ilişki düzeylerinin tespit edilmesi, değişkenlerin birbiriyle ilişkilerinin ortaya çıkarılması ve bu bilgiler doğrultusunda problemlerin tespit edilerek değerlendirmeler yapılması amaçlanmaktadır. Kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirliğe ve örgütsel öğrenmeye doğrudan, ayrıca örgütsel öğrenme değişkeni üzerinden sürdürülebilirliğe dolaylı etkisinin de olduğu düşünülmektedir.

Gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra; kurumsal duygusal hafıza ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün incelendiği çalışmaların olmaması ve bu çalışmanın gelecekte yapılacak olan çalışmalara yönelik yol gösterici konumda olması çalışmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ



Şekil 4. 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 4.1’de önerilen araştırmanın modelinde yer alan değişkenlere ait ilişkileri ve etkileri test etmek amacı ile dört adet hipotez önerilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, kurumların hafızasında bulundurduğu somut verilerin yanı sıra duyguların da işin içerisinde olduğu bir süreci kapsar. Bu süreç içerisinde, kurumların ve bireylerin öğrenme şekilleri ile hafıza oluşumu sistemi önemlidir (Girişken, 2020).

Marrewijk ve Werre’ye (2003) göre, kurumsal sürdürülebilirliğin belirli ve net bir tanımı bulunmamaktadır. Her kurum, kurumsal sürdürülebilirlik kavramını kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda yorumlayarak uygulamaya geçebilir ve sistemi bu şekilde oluşturabilir (Marrewijk ve Werre, 2003).

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzün en önemli sorunlarından olan çevresel konuları incelerken bir yandan da hayatımızın içerisindeki sosyal ve ekonomik konuları da inceleyerek, gelecek nesiller için bırakacağımız dünyanın formunu düzenlemeye çalışır.

Kurumlar, değerlerini arttırmak için sadece kar odaklı stratejiler oluşturmanın yanı sıra çevresel, sosyal ve ekonomik alanlarda sürdürülebilir stratejiler oluşturarak çalışmalar yapmalıdırlar (Ebner ve Baumgartner, 2006). Kurumların sürdürülebilirlik stratejileri oluşturmalarındaki en önemli motivasyon kaynakları, sağlayacakları faydalar ile doğru orantılıdır. Sürdürülebilirlik politikaları ile birlikte oluşacak olan faydalar örgütlerin maliyet tasarrufuna neden olacaktır. Aynı zamanda kurumlar, sermaye kaynaklarına daha rahat ulaşabilirken rakiplerine göre daha avantajlı bir konum oluşturarak sektörde söz sahibi bir pozisyona gelebilirler ve itibarları artabilir. Kurumların elde edeceği bütün bu avantajların yanı sıra, pazardaki konumları değer kazanabilir ve sürdürülebilirlik esasını dikkate alan yatırımcılar için önemli bir farkındalık sağlayabilirler (Azapagic, 2003).

Kurumsal anlamda sürdürülebilirlik temel anlamda dört bileşenden oluşur, bu bileşenler: Toplumsal, çevresel, finansal etki ve organizasyon kültürüdür (Aras ve Crowther, 2009). Sürdürülebilirlik incelenirken bu bileşenlerin, örgütlerin kurumsal duygusal hafızasına eşit şekilde katkı yapacağı düşünülmelidir.

Kurumsal hafızanın, sürdürülebilirlik konusunda etkili olduğu yönünde yapılan araştırmalar çok fazla sayıda olmasa da bulunmaktadır. Kurumsal duygusal hafıza kavramını araştırdığımızda, kurumların duygusal hafıza süreçlerini oluşturmalarının ve yönetmelerinin verimlilik ve performans artırıcı etkisi olabileceğini görülmüştür (Girişken, 2020). Kurumsal duygusal hafıza sürecinin, kurumlardaki sürdürülebilirlik süreçleri ile birlikte hareket etmesi neticesinde ortaya çıkacak stratejilerin de başarılı sonuçlar yaratması mümkündür.

H₁: Kurumsal Duygusal Hafızanın Sürdürülebilirlik üzerinde etkisi vardır.

Öğrenme doğrudan bireysel hafıza ile ilgilidir. Bireysel hafıza oluşmadan öğrenme süreci de başlamaz. Örgüt içerisinde de hafıza sisteminin oluşması için öncelikle bireysel hafızanın oluşması gerekir ve böylece bireysel hafıza kümülatif olarak örgütlerin hafızasını oluşturur (Cohen, 1991). Duygular, bireylerin yaşadıkları tecrübelerle dayanarak oluşan hatıraları ve hisleri yansıtır (Schacter, 1997). Hafıza kavramı tanımlanırken bireylerin kendi tecrübelerine göre yaşadıkları hisler ve duygular olarak belirtilebilir. Nitekim aynı olay ile karşılaşan iki farklı kişinin kendi kişisel tecrübeleri farklı olduğu için hissettikleri duygular da farklı olacaktır (Halaç ve Çelik, 2016).

Kurumsal duygusal hafıza ve sürdürülebilirlik konuları hakkında yapılan literatür taraması neticesinde kurumsal duygusal hafıza ile kurumsal sürdürülebilirlik arasında doğrudan ya da örgütsel öğrenme aracılığı ile etkili bir ilişki olabileceği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu doğrultuda örgütsel öğrenmenin, kurumsal duygusal hafıza ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin araştırması amacı ile yukarıdaki birinci ve dördüncü hipotez oluşturulmuştur.

H₂: Kurumsal Duygusal Hafızanın Örgütsel Öğrenme üzerinde etkisi vardır.

Örgütler canlı bir sistemin parçası oldukları için hem iç hem de dış çevredeki etkenlerden elde ettikleri bilgileri, hafızalarını oluşturmak için kullanırlar. Kurumsal hafıza, örgütlerin elde ettikleri bu bilgilerin depolanması, erişilmesi ve yeniden kullanılması için oluşturulan sistemsel bir süreçtir (Hamidi ve Kamaruzaman, 2009). Örgütsel Öğrenme; örgütlerin

çevresinde gerçekleşen her eylemi, kendi içerisinde değerlendirerek sistemsal bir şekilde uygulanabilir bir hale getirmesidir (Umoh vd., 2014).

Örgütler, bilgi birikimlerini ne kadar başarılı şekilde depolarsa, o kadar gelecek faaliyetlerinde deneyimlerinden elde ettikleri verileri kullanarak avantajlı bir durumda olurlar. Geçmiş bilgilerin örgütler tarafından doğru bir düzeyde kullanımı, ilerleyen zamanlarda benzer işlemlerle karşılaşıldığında karar verme süreçlerini kısaltacağı için hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlar aynı zamanda risklerin de azaltılmasına yardımcı olur. Nitekim örgütsel hafızanın doğru kullanımı, örgütlerin daha başarılı olmalarını sağlayacak önemli etkenlerden bir tanesidir. Örgütler elde ettikleri bilgileri depolayabilmek dolayısıyla da verimliliklerini artırabilmek için bir sistem geliştirmelidir (Walsh ve Ungson, 1991).

Kurumsal duygusal hafıza kavramında örgütlerin her basamağında çalışan bireylerin duygularına ve onların oluşturdukları duygusal hafızalarına yer verilmektedir. Çalışanlar, sistemin yapı taşını oluştururlar ve bu yapı taşının her aşamasında yer alarak kurumsal duygusal hafızanın ortaya çıkmasına neden olurlar. (Girişken, 2020).

Akgün vd. (2012) kurumsal duygusal hafızanın üç bileşenden oluştuğu öne sürmüşlerdir. Bu bileşenler duygusal tecrübe seviyesi, duygusal tecrübelerin saklanması ve duygusal tecrübelerin dağılımıdır. İlk bileşen olan duygusal tecrübe seviyesi, kurumların gerçekleştirdikleri ya da karşılaştıkları eylemler neticesinde ortaya çıkan duygusal tecrübe seviyesindeki birikmişlik olarak tanımlanabilir. İkinci bileşen duygusal tecrübelerin saklanması, kurumların duygusal tecrübelerini çeşitli şekillerde depolamasıdır. Depolama yöntemi, bireysel iletişim düzeyinde olabileceği gibi somut depolama yöntemleri ile de gerçekleştirilebilir. Kurumları oluşturan bireylerin her birinin duygusal tecrübesi birbirinden farklıdır. Sonuncu bileşen olan duygusal tecrübe dağılımı, bu tecrübelerin örgüt içerisindeki herkes ile paylaşılmasıdır (Girişken, 2020).

Kurumsal duygusal hafıza bölümünde incelediğimiz hafıza kavramı, örgütsel öğrenmenin de temelini oluşturmaktadır. Kurumların hafızası, çalışanların duygusal deneyimleri

neticesinde elde ettikleri ve öğrendikleri hafıza türü ile oluşur. Örgütsel öğrenme ile kurumsal duygusal hafıza birbiri ile sürekli ilişki içerisinde ve birbirlerinden beslenir.

Hafıza ve öğrenme konuları hakkında yapılan literatür taraması neticesinde kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme arasında etkili bir ilişki olabileceği ortaya çıkmaktadır. Akgün vd. (2012) yaptığı çalışmada kurumsal duygusal hafızanın ölçülebilir bir alan olduğunu belirtmiştir. Hafızanın duygulardan etkilenmesi ve bu sürecin öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında ilişki oluşturması hipotezleri oluşturmadaki temel etkidir. Dolayısıyla oluşturulan ikinci hipotez, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olduğu yönündedir.

Örgütsel öğrenme kavramı 1990'lı yılların sonlarına doğru örgütler, yöneticiler, danışmanlar ve araştırmacılar için önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel öğrenme, bilgiyi ve algıyı kullanarak örgütlerin faaliyetlerini geliştirme sürecidir (Fiol ve Lyles, 1985). Hızlı ve doğru şekilde öğrenilen örgütsel öğrenme kavramı, örgütler arasındaki rekabette güçlü taraf olmak için önemli bir aşamadır (Sugarman, 2001).

Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde oluşan her türlü faaliyet, öğrenme sürecine katkı sağlayacak fırsatlar oluşturur (Fitzpatrick, 2006). Örgütsel öğrenme süreçlerini açıklamaya çalışan teorik yaklaşımlar, aynı zamanda örgütlerin bilgi alışverişlerini nasıl yaptıklarını, bilginin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini anlamaya çalışır (Schulz, 2017).

Örgütsel öğrenmenin amacı, örgütün dış çevresinde yaşanan değişiklikleri ya da gelişmeleri takip edebilmesi için örgüte yeni bir anlayış kazandırmaktır. Bu anlayış da, örgütsel öğrenmenin temelinde yatan bilgi edinme süreci için etkin bir sistem oluşturmak ile kazanılabilir (Liu vd., 2019).

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzün en önemli sorunlarından olan çevresel konuları incelerken bir yandan da hayatımızın içerisindeki sosyal ve ekonomik konuları da inceleyerek gelecek nesiller için bırakacağımız dünyanın formunu düzenleyeme çalışır. Klasik anlamı ile sürdürülebilirlik, ilk olarak 1987'de Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Brundtland raporunda yer almış ve 1992 yılında Rio de Janeiro'da

gerçekleştirilen Çevre ve Kalkınma konferansında bu konular ayrıntılandırılmıştır (Mucan vd., 2016).

Yaşanan çevresel olaylar ile birlikte ortaya çıkan sonuçlar örgütleri doğrudan etkileyebilir. Örneğin 2011 Mart ayında Fukushima'da yaşanan nükleer patlama sonucunda nükleer enerji karşıtı birçok görüş ortaya çıkmış ve bununla birlikte insanların yenilenebilir, temiz enerji kullanan şirketlere ilgisi artmıştır. Çevresel olarak sürdürülebilirlik stratejisi benimseyen şirketlerin gelen talepler karşısında hisse senedi fiyatlarında dolayısıyla da şirket değerinde artış gözlemlenmiştir (Ryan vd., 2012). Bu gibi çevresel olaylar karşısında örgütlerin, sürdürülebilirlik yaklaşımları önem taşımaktadır. Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen verilerin doğru şekilde değerlendirilmesi, örgütlerin değerlerini ve verimliliklerini arttırırken bir yandan da sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam etmelerine yardımcı olur (Abbas, 2019).

Örgütün temelini oluşturan her bir üyenin sahip olduğu bilgi, örgüt için kullanılacak potansiyel bilgidir ve öğrenme kavramı için önemlidir (Huber, 1991). Her örgütün bilgiyi elde etme, depolama ve aktarma sürecini yönetebilmesi mümkündür. Örgütsel öğrenme, örgütler açısından öğrenilebilir bir süreçtir. Doğru şekilde yönetilen örgütsel öğrenme süreci, örgütlerin performanslarını ve sürdürülebilirliklerini arttıran önemli etkenlerden biri haline dönüşür.

Kurumsal anlamda sürdürülebilirlik kavramı incelendiğinde, sürdürülebilirliğin daha genel bir yapı olduğunu, kurumsal sürdürülebildiğin ise örgüt bazında hayata geçirilmesi gereken projelerden oluştuğunu ifade etmek doğrudur. Sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik arasında fark olmasına rağmen aslında birbirlerini tamamlayan iki kavramdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin iş hayatında uygulanabilmesi için gerekli stratejiler oluşturulmalı, çalışanlar bu konu hakkında eğitilmeli ve bütünleşik bir sistem ile ilerlenmelidir (Dunphy vd., 2003).

Son yıllarda hızla değişen koşullar ile birlikte sürdürülebilirlik kavramı, kurumların da başlıca dikkate aldığı konulardan biri haline gelmiştir. Kurumsal anlamda gerçekleşen sürdürülebilirlik stratejilerinin sağladığı avantajlar, kurumların faaliyet gösterdikleri alanda

başarılı ve istikrarlı şekilde ilerlemelerini sağlamaktadır (Oppen ve Brugman, 2011). Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik arasındaki etkileşim, son zamanlarda akademik alanda ele alınmaya başlanmıştır. Kurumların sürdürülebilirlik alanında daha etkin rol almaları ve kurum kültürlerinde bu anlamda değişikliğe gitmeleri ekonomik, çevresel ve sosyal olarak fayda seviyelerinin artmasına yol açacaktır.

Örgütsel öğrenme kavramı daha çok örgütlerin sürdürülebilirlik ile ilgili uyguladıkları politikaları incelemek ve raporlamak için kullanılan bir araçtı (Oppen ve Brugman, 2011). Ancak son yıllarda akademik alanda ortaya atılan düşünceler ile birlikte, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi incelenmektedir. Molnar ve Mulvihill (2003)'e göre örgütsel öğrenme sürecinin doğru şekilde kullanılması, sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etki sağlamaktadır. Molnar ve Mulvihill (2003)'in ortaya sürdüğü sürdürülebilirlik odaklı örgütsel öğrenme kavramı, ilerleyen zamanda birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır.

Sürdürülebilirlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme etkenleri, sürdürülebilirliğin başlıca bileşenleri ile ilgili devamlı bilgi depolar ve bu şekilde de örgütlerin sürdürülebilirlik süreçlerinin doğru şekilde ilerlemesine yardımcı olur (Wilson ve Beard, 2014).

Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler ile etkileri inceleyen birkaç adet çalışma bulunmaktadır. 2013 yılında Cebrián vd. tarafından yapılan araştırma, örgütsel öğrenmenin yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Bu araştırma ile elde edilen sonuca göre, örgütsel öğrenmenin kurumların sürdürülebilirlikleri üzerinde pozitif yönlü etkiler oluşturacağı ifade edilmiştir. Diğer bir çalışmada ise; kurumların çalışanlarının istek ve ihtiyaçları doğrultusunda, öğrenme sürecine yönelik yapılan eğitimlerin planlanması ile ilgilidir. Çalışanlara sunulan eğitimler neticesinde, kurumsal sürdürülebilirlik alanında özellikle çalışanların işlerine olan bağlılığının arttığı ve daha sürdürülebilir bir ortam oluştuğu belirtilmiştir (Zhang vd., 2019). Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik kavramlarını içeren diğer bir çalışma, örgütlerin öğrenme faaliyetlerinin kurumların sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Bu çalışma

sonucunda örgütsel düzeydeki öğrenmenin, kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu şeklindedir (Kordab vd., 2020).

H₃: Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilirlik üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik konuları hakkında yapılan literatür taraması neticesinde örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olabileceği var sayımı yapılmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde üçüncü hipotez yukarıdaki gibi oluşturulmuştur. Ayrıca kurumsal duygusal hafıza ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme değişkeninin aracılık etkisini incelemek için ise şu hipotez kurulmuştur:

H₄: Örgütsel Öğrenmenin, Kurumsal Duygusal Hafıza ile Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide aracı etkisi vardır.

İlaveten katılımcılardan elde edilen demografik verilerin, tüm ölçekler ve alt boyutları ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₅: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆: Örgütsel öğrenme ölçeğinin cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₇: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₈: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₉: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₀: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₁: Sürdürülebilirlik ölçeğinin cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₂: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₃: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun cinsiyet değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₄: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₁₅: Örgütsel öğrenme ölçeğinin yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.

- H₁₆: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₁₇: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₁₈: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₁₉: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₀: Sürdürülebilirlik ölçeğinin yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₁: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₂: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun yaş değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₃: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₄: Örgütsel öğrenme ölçeğinin eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₅: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₆: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₇: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₈: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₂₉: Sürdürülebilirlik ölçeğinin eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₀: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₁: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun eğitim durumu değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₂: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₃: Örgütsel öğrenme ölçeğinin çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₄: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₅: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₆: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.

- H₃₇: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₈: Sürdürülebilirlik ölçeğinin çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₃₉: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₀: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun çalışılan şirketin sektörü değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₁: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₂: Örgütsel öğrenme ölçeğinin şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₃: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₄: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₅: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₆: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₇: Sürdürülebilirlik ölçeğinin şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₈: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₄₉: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun şirkette çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₀: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₁: Örgütsel öğrenme ölçeğinin departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₂: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₃: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₄: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₅: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₆: Sürdürülebilirlik ölçeğinin departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.
- H₅₇: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun departmanda çalışan sayısı

değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₅₈: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun departmanda çalışan sayısı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₅₉: Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₀: Örgütsel öğrenme ölçeğinin iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₁: Örgütsel öğrenme ölçeği idari bağlılık alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₂: Örgütsel öğrenme ölçeği sistem perspektifi alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₃: Örgütsel öğrenme ölçeği açıklık ve deneyimleme alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₄: Örgütsel öğrenme ölçeği bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₅: Sürdürülebilirlik ölçeğinin departmanda iş yerinde çalışma yılı üzerinde etkisi vardır.

H₆₆: Sürdürülebilirlik ölçeği sosyo ekonomik alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

H₆₇: Sürdürülebilirlik ölçeği çevresel alt boyutunun iş yerinde çalışma yılı değişkeni üzerinde etkisi vardır.

4.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma için çalışanların demografik bilgilerini, kurumsal duygusal hafızayı, örgütsel öğrenmeyi, sürdürülebilirliği içeren ve toplamda dört bölüm ve 55 sorudan oluşan bir anket tasarlanmıştır. Araştırmada verilerin toplanması için kullanılan ankette 5'li Likert tipi ile ölçümleme yapılmıştır. Ölçümleme sıralaması; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yapılmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde, çalışanların demografik bilgilerini toplamak amacı ile 10 adet soru oluşturulmuştur. Bu sorular daha önce yapılan çalışmalar ve uzman görüşleri dikkate alınarak geliştirilmiştir. Geliştirilen formda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, unvan ve çalışılan süre) ve kurumun sosyo-demografik özelliklerini (sektör, faaliyet alanı, çalışan sayısı ve departmanda çalışan sayısı) belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bu

bilgiler ışığında ortaya çıkan verilerin, değişkenler bağlamında daha verimli ve doğru sonuçlara yönlendirme yapması planlanmıştır.

Araştırma için kullanılan ölçeklerin seçiminde literatür incelenmiş ve bu doğrultuda değişkenler ile bağlantılı olarak daha önceki araştırmalarda kullanılan güvenilir ölçekler seçilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, katılımcıların kurumsal duygusal hafıza seviyesinin ölçülmesi için Akgün vd. (2012) tarafından geliştirilen ve geçerlik ile güvenilirlik analizleri yapılan, 14 sorudan oluşan kurumsal duygusal hafıza ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, katılımcıların örgütsel öğrenme düzeylerinin ölçülmesi için Jerez–Gomez (2005) tarafından geliştirilen ve geçerlik ile güvenilirlik analizleri yapılan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Toplamda 16 soru ve 4 boyuttan oluşan örgütsel öğrenme ölçeğinde; 5 soru idari bağlılığı, 3 soru sistem perspektifini, 4 soru açıklık ve deneyimlemeyi ve 4 soru da bilgi transferi ve entegrasyonunu ölçmek için kullanılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümde, katılımcıların sürdürülebilirlik kavramına olan yaklaşımlarının ölçülmesi için Üner (2019) tarafından geliştirilen ve geçerlik ile güvenilirlik analizleri yapılan toplumsal pazarlama ölçeğinin kurumsal sürdürülebilirlik bölümü kullanılmıştır. Toplam 15 sorudan ve 2 boyuttan oluşan bu ölçekte, 9 soru sosyo-ekonomik boyutu, 6 soru çevresel boyutu ölçmek için kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu EK-A’da sunulmuştur.

4.4 ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilen örnek üzerindeki birim sayısı birbiri ile ilişkili olarak değerlerdir. Beklenen seviyede duyarlılık ve güvenilirlik gösteren örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde belirtilmektedir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Yukarıda belirtilen formülde N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermek için kullanılmaktadır. Şayet örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans

$$s^2 = p.q \quad (q=1-p)$$

olduğundan yukarıdaki formül

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir. Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda (2) ile verilen formül uygulanarak elde edilir.

Bu araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde ve ağırlıklı olarak İstanbul ilinde yer alan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Marmara Bölgesi ve başta İstanbul ili hem ulusal hem de uluslararası alanda geniş bir ticaret hacim ağına sahip olduğu için araştırma kapsamında hedeflenen analizleri yapmak için uygunluk göstermektedir. Araştırma konusu özgün bir içeriğe sahip olduğu için sektörel olarak bir kısıtlama yapılmamıştır. Akgün vd. (2012)'nin gerçekleştirdiği kurumsal duygusal hafıza kavramı araştırmasında yer alan, uluslararası düzeyde ihracat yapan örgütlerden veri toplanmasına ve nitelikli üretim/hizmet sağlayan şirketlere ağırlık verilmesine özellikle dikkat edilmiştir.

Türkiye istatistik kurumu istihdam istatistiklerinden elde edilen veriler ile yapılan hesaplamalara göre araştırmanın evrenindeki birey sayısının 2000000 kişi olabileceği değerlendirilmektedir. (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Mart-2021-37498>, Erişim tarihi: (Aralık, 2021).

Çalışmanın alanına ve kısıtlarına istinaden örneklem çapının %95 güvenirlilik, %5 duyarlılık seviyesinde kabullenilmesi uygun bulunuştur. Formül (2)'ye ve Tablo 4.1'e göre yapılan hesaplamada tahmini örneklem çapı 384 çalışan olarak hesaplanmıştır. Anket formu Google/forms aracılığı ile oluşturulmuştur ve tesadüfi olmayan örnekleme türü olan kolayda örnekleme yöntemi ile 600 çalışana iletilmiştir. Her çalışana, anket formunun doldurulma aşamaları hakkında açıklama yapılmış ve kişisel verilerin korunması kapsamında, elde edilen verilerin akademik çalışmalar dışında kullanılmayacağı ile ilgili bilgi verilmiştir. Anket

formu online platformda paylaşıldığı için boş soru ya da birden fazla ifade işaretleme seçeneği bulunmamaktadır. 513 tane çalışan anket formunu doldurarak paylaşım yapmış ve bu veriler analize dahil edilmiştir.

Tablo 4. 1: Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyükülüğü	± 0.03 Örneklem Hatası (d)			± 0.05 Örneklem Hatası (d)			± 0.10 Örneklem Hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: [Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004]

Araştırmanın modeli doğrultusunda oluşturulan değişkenlerin ölçümü için elde edilen verilere frekans analizi, güvenilirlik analizi ve geçerlik analizi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizi için SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılmıştır.

4.5 ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

Bu bölümde elde edilen veriler kullanılarak, yapılan analiz bulguları raporlanmıştır.

4.5.1. Örneklem Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılanların sosyo-demografik değişkenlerine frekans analizi uygulanarak, katılımcılar hakkında elde edilen bilgiler raporlanmıştır.

Tablo 4. 2: Ankete Katılan Kişilerin Cinsiyetlerine Göre Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	245	47,8
Erkek	268	52,2
Toplam	513	100,0

Tablo 4.2’de ankete katılmış olan kişilerin cinsiyetlerine göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, toplam 513 kişi arasından kadın katılımcılar %47,8’lik oranı ve erkek katılımcılar %52,2’lik oranı oluşturmaktadır.

Tablo 4. 3: Ankete Katılan Kişilerin Yaş Gruplarına Göre Frekans Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
20-30 Yaş	86	16,8
31-40 Yaş	234	45,6
41-50 Yaş	133	25,9
51 Yaş ve üzeri	60	11,7
Toplam	513	100,0

Tablo 4.3’te ankete katılmış olan kişilerin yaş gruplarına göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %45,6’lık oran ile 31-40 yaş arasında en az yığılmanın da %11,7’lik oran ile 51 yaş ve üstü grupta olduğu izlenmiştir.

Tablo 4. 4: Ankete Katılan Kişilerin Eğitim Durumlarına Göre Frekans Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	38	7,4
Ön Lisans	32	6,2
Lisans	304	59,3
Yüksek Lisans ve üstü	139	27,1
Toplam	513	100,0

Tablo 4.4’te ankete katılmış olan kişilerin eğitim durumlarına göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük oranı %59,3 ile lisans mezunları ve sırasıyla; %27,1’lik oran ile yüksek lisans ve üstü mezunları, %7,4’lük oran ile lise mezunları ve %6,2’lik oran ile ön lisans mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4. 5: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Şirketin Sektörüne Göre Frekans Dağılımları

Şirket Sektörü	Frekans	Yüzde
Üretim	266	51,9
Hizmet	247	48,1
Toplam	513	100,0

Tablo 4.5’te ankete katılmış olan kişilerin çalıştıkları şirketin sektörüne göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, üretim sektöründeki şirketlerde çalışanların oranı %51,9 ve hizmet sektöründeki şirketlerde çalışanların oranı %48,1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4. 6: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Şirketin Faaliyet Alanına Göre Frekans Dağılımları

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Tekstil	53	10,3
Enerji	100	19,5
Teknoloji	49	9,6
Yiyecek-İçecek	53	10,3
Orman ve Kâğıt Sanayi	44	8,6
Eğitim	27	5,3
Finans	28	5,5
İlaç	41	8,0
İnşaat	46	9,0
Hızlı Tüketim Ürünleri	18	3,5
Kozmetik	14	2,7
Turizm	11	2,1
Otomotiv	7	1,3
Diğer	22	4,3
Toplam	513	100,0

Tablo 4.6’da ankete katılmış olan kişilerin çalıştıkları şirketin faaliyet alanına göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %19,5’lik oran ile enerji alanında olduğu ve en az yığılmanın da %1,3’lük oran ile otomotiv ve %2,1’lik oran ile turizm alanlarında olduğu izlenmiştir.

Tablo 4. 7: Ankete Katılan Kişilerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Frekans Dağılımları

Departman	Frekans	Yüzde
Yönetim	81	15,8
Satış	121	23,6
Pazarlama	52	10,1
Üretim	46	9,0
Finans/Muhasebe	64	12,5
İnsan Kaynakları	31	6,0
Satın Alma	23	4,5
Lojistik	21	4,1
Ar-Ge	12	2,4
Proje Yönetimi	10	1,9
Halkla İlişkiler	18	3,5
Diğer	34	6,6
Toplam	513	100,0

Tablo 4.7’de ankete katılmış olan kişilerin çalıştıkları departmanlara göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %23,6’lık oran ile satış departmanında ve en az yığılmanın %1,9’luk oran ile insan kaynakları alanında olduğu izlenmiştir.

Tablo 4. 8: Ankete Katılan Kişilerin Şirketlerindeki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımları

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
10'dan Az Kişi	73	14,2
10-30 Kişi	57	11,1
31-100 Kişi	42	8,2
101-250 Kişi	96	18,7
251-500 Kişi	99	19,3
501-1000 Kişi	146	28,5
Toplam	513	100,0

Tablo 4.8’de ankete katılmış olan kişilerin şirketlerindeki çalışan sayısına göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %28,5’lik oran ile 501-1000 kişi aralığında ve en az yığılmanın %8,2’lik oran ile 31-100 kişi aralığında olduğu izlenmiştir.

Tablo 4. 9: Ankete Katılan Kişilerin Departmanlarındaki Çalışan Sayısına Göre Frekans Dağılımları

Departmandaki Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-5 Kişi	198	38,6
6-10 Kişi	120	23,4
11-20 Kişi	77	15,0
21-30 Kişi	42	8,2
31-50 Kişi	35	6,8
51-100 Kişi	41	8,0
Toplam	513	100,0

Tablo 4.9’da ankete katılmış olan kişilerin departmanlarındaki çalışan sayısına göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %38,6’lık oran ile 1-5 kişi aralığında ve en az yığılmanın %6,8’lik oran ile 31-50 kişi aralığında olduğu izlenmiştir.

Departmanda çalışan sayısı olarak en fazla yoğunluğun 1-5 kişi arasında olması, üretim ve hizmet sektöründe çalışan kişilerin şirketlerinin organizasyonel yapılarındaki oluşumların departman bağlamında az kişi sayısı ile yönetildiğini ifade eder. Aynı zamanda şirketlerin toplam çalışan sayılarının Tablo 4.9’da belirtildiği gibi en yüksek seviye olan 501-1000 kişi aralığında olması, departman kişi sayılarının da doğru orantılı olarak en yüksek seviyede olması anlamına gelmemektedir. Bu durum şirket çalışanlarının pozisyonları ile birlikte incelendiğinde daha anlaşılır ve verimli bir analiz yapılabilir. Araştırma anketi oluşturulurken çalışılan şirketlerdeki pozisyonlar ve ünvanlar ile ilgili bilgi toplamak için bir soru oluşturulmuştur. Ancak bu sorunun cevabı açık uçlu olduğu için genel bir kategorileştirme yapılamamıştır ve analiz kısmından çıkartılmıştır.

Tablo 4. 10: Ankete Katılan Kişilerin Şirketlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	46	9,0
1-5 Yıl	204	39,8
6-10 Yıl	146	28,5
11-20 Yıl	76	14,8

Tablo 4. 11: Ankete Katılan Kişilerin Şirketlerindeki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımları (devam)

21-50 Yıl	41	8,0
Toplam	513	100,0

Tablo 4.10’da ankete katılmış olan kişilerin şirketlerindeki çalışma sürelerine göre oluşturulan frekans dağılımları gösterilmiştir. Bu dağılıma göre, en büyük yığılmanın %39,8’lik oran ile 1-5 yıl aralığında ve en az yığılmanın %8,0’lık oran ile 21-50 yıl aralığında olduğu izlenmiştir.

4.5.2 Ankette Kullanılan Ölçekler İçin Geçerlik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Güvenilirlik, bilimsel araştırmaların şartlarındandır. Bir ölçeğin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu, onun güvenilir olmasıdır. Güvenilirliğin düşük olması, yapılan çalışmanın değersiz olduğunu, elde edilen sonuçların anlamsız olduğunu ifade etmektedir (Çınar ve Temelli, 2017). Cronbach alfa katsayısı, ölçeklerin kapsamında yer alan maddelerin kendi içlerindeki tutarlılığını ölçmek için kullanılan analiz çeşididir. Ölçek içerisindeki maddelerin yapısının homojenliğini ve tutarlılığını belirlemek için kullanılır. Ölçekte yer alan “k” adet maddenin benzer özellikler taşıyıp taşımadığını inceleyerek, bütünlük konusunda bilgi verir. Tablo 4.11’de Cronbach alfa katsayısının değer aralıkları ve bu aralıklar içerisinde güvenilirlik dereceleri gösterilmiştir. Tablo 4.11’e göre Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1’e yakın olan değerler daha yüksek seviyede tutarlılık ile güvenilirliğe sahiptir. Aynı zamanda Cronbach alfa katsayısı 1 değerine ne kadar yakın ise ölçek maddelerinin o kadar aynı özelliklere sahip olduğu belirtilir (Alpar,2011).

Tablo 4. 12: Croanbach Alfa Katsayısı Değerleri Aralığı

Alfa Katsayısı	Yorumu
0,80 – 1,00	Geliştirilen ölçek/test yüksek güvenilirliğe sahiptir.
0,60 – 0,79	Geliştirilen test oldukça güvenilirdir.
0,40 – 0,59	Geliştirilen güvenilirliği düşüktür.
0,00 – 0,39	Geliştirilen test güvenilir değildir.

Kaynak: [Alpar, 2011]

Tablo 4. 13: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçek	Katılımcı Sayısı	Madde Sayısı	α
Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeği	513	14	0,933

Tablo 4.12’de kurumsal duygusal hafıza ölçeği için güvenirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha katsayısı verileri bulunmaktadır. Kurumsal duygusal hafıza ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı (α) değeri değeri 0,933 bulunmuştur. Bulunan Cronbach’ın Alpha (α) değerinin 0,8 ile 1,00 arasında ve 1,00’a yakın bir değer olmasından dolayı verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir (Alpar, 2011).

Tablo 4. 14: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçek	Katılımcı Sayısı	Madde Sayısı	α
Örgütsel Öğrenme Ölçeği	513	16	0,953

Tablo 4.13’te örgütsel öğrenme ölçeği ve alt boyutları için güvenirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha katsayısı verileri bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme ölçeği ve alt boyutları için Cronbach Alpha katsayısı (α) değeri 0,953 olarak bulunmuştur. Bulunan Cronbach’ın Alpha (α) değerlerinin 0,8 ile 1,00 arasında ve 1,00’a yakın bir değer olmasından dolayı verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir (Alpar, 2011).

Tablo 4. 15: Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Ölçek	Katılımcı Sayısı	Madde Sayısı	α
Sürdürülebilirlik Ölçeği	513	15	0,932

Tablo 4.14’te sürdürülebilirlik ölçeği ve alt boyutları için güvenirlik analizi kapsamında Cronbach Alpha katsayısı verileri bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik ölçeği ve alt boyutları için Cronbach Alpha katsayısı (α) değeri ve 0,932 olarak bulunmuştur. Bulunan Cronbach’ın Alpha (α) değerlerinin 0,8 ile 1,00 arasında ve 1,00’a yakın bir değer olmasından dolayı verilerin güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir (Alpar, 2011).

Ölçme araçlarından elde edilen puanların geçerliliği problemin en önemli boyutlarından birisi olan yapı geçerliliğidir. Ayrıca Kline (2005) yapı geçerliliğinin, geçerlilikle ilgili diğer yaklaşımları da kapsadığını ve dolayısıyla geçerliliğin tüm türlerinin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesiyle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Yapı geçerliliği

gözlenen değişkenler aracılığıyla gözlenemeyen değişkenler hakkında yapılan çıkarımların geçerliliği ile ilgilidir.

Faktör analizleri ölçeklerin yapısal geçerliliği konusunda yönlendirici bir fikir sunmaktadır. Faktör analizi, birçok bilim dalında özellikle de sosyal bilimler içerisinde değişkenlerin ölçümü için yaygın olarak kullanılan analiz tekniklerinden birisidir. Faktör analizinin amacı, sayı olarak çok olan değişkenleri gruplandırarak birbiri ile ilişkili olan değişkenleri aynı grup içerisinde incelemek, ilişkisi olmayan değişkenleri bu gruba dahil etmemektir (Tatlıdil, 1992). Dolayısıyla elde edilen ve birbiri ile ilişkisi olan değişkenler kendi içlerinde incelenerek daha anlamlı ve kavramsal olarak daha açıklayıcı analizler ortaya çıkmaktadır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki temel faktör analizi vardır. Bu analizlerle, araştırmacı ölçüm aracında bulunan faktör sayısını belirlemeye çalışır. Önceden saptanan faktörlerin yapısı hakkında bilgi edinmeye çalışırken, belirli bir hipotezi incelemek yerine araştırmacı açıklayıcı faktör analizi kullanır (Yılmaz vd., 2007). Bir hipotezi test etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen bir teori incelendiğinde ise, doğrulayıcı faktör analizi kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 1996). Araştırmalarda aksi belirtilmediği takdirde kullanılan faktör analizi yöntemi açıklayıcı faktör analizi (AFA) (explanatory factor analysis: EFA) olarak kabul edilmektedir. Araştırmada, kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Faktör analizi bu üç değişken için de ayrı ayrı uygulanmıştır. Ancak ölçeklerin içerdiği bazı ifadeler orjinalinden başka boyutlarda toplandığı ve oluşturulan boyutlar açısından anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada kullanılan kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçeklerinin orjinal yapısının kullanılmasına karar verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, çalışmanın Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçları başlığında sunulmaktadır.

4.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Sonuçları

Son dönemlerde araştırmacılar tarafından tercih edilen yapısal eşitlik modeli analizi, birden çok değişkeni araştırma sürecine dahil ettiği için oldukça yaygınlaşmıştır (Çınar ve Yeşil, 2016).Yapısal eşitlik modeli, regresyon analizi ile benzer özellikler taşıyan ancak regresyon analizinden daha güçlü ve ayrıntılı analiz imkânı sağlayan istatistik yöntemlerinden birisidir. YEM’de bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişki

incelenerek araştırma modelinin içerisine dahil edilir (Bayram, 2010). Bu şekilde daha ayrıntılı ve kapsamlı bir araştırma analizi yapılabilir. Regresyon analizinden daha kapsamlı olan ve birçok değişkenin arasındaki ilişkiyi tek bir sistem üzerinden inceleme imkânı sağlayan YEM, özellikle sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010).

YEM, diğer faktör ve regresyon analizleri ile benzer sonuçlar üzerine odaklansa da model oluşturma aşamasında bütün hata olasılıklarını kapsayan bir yapıya sahiptir. Geleneksel olarak kullanılan istatistiki yöntemler, gözlemlenebilen değişkenler üzerinde analiz yapmaktadır. YEM, gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenleri kapsamaktadır (Karagöz vd., 2016). YEM, birden fazla ölçeğin arasındaki etkileşimi ya da ilişkiyi analiz etmek için kullanılmaktadır. Başlıca göstergeleri, ölçek maddelerinin boyutlar üzerindeki etkileri ve boyutların birbirleri üzerindeki etkileridir. YEM; araştırmanın değişkenlerinin doğrudan ve dolaylı etkilerini, aracı değişkenlerin etkilerini, karmaşık yapıdaki hipotezleri, model uygunluğunu tespit edebilmek amacı ile kullanılır (Çınar ve Özyılmaz, 2019). Açıklayıcı faktör analizi ise bir ölçeğin içerisindeki maddelere ve boyutlara odaklanır.

Araştırmanın yapısal geçerliliğinin sağlanması için ek olarak yapısal eşitlik modelinin kullanılmasının en önemli nedeni, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçümlerinde karşılaşılabilecek hataların minimum seviyeye indirgenmesini sağlamak ile birlikte değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiyi ölçümlemek ve gözlemlenemeyen değişkenlerin tespitini sağlamaktır. Dolayısıyla bu çalışmada, en doğru şekilde analiz sonuçlarına ulaşabilmek ve yorum yapabilmek için yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır.

Tablo 4. 16: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Yararlanılan Uyum İndeksleri

Uyum testi	İyi uyum değeri	Kabul edilebilir uyum değeri
χ^2 (Chi-Square; Ki-Kare)	$0 < \chi^2 < 3df$	$3df < \chi^2 < 5df$
χ^2/df (Degree of Freedom; Serbestlik Derecesi)	$0 < \chi^2/df < 3$	$3 < \chi^2/df < 5$
GFI (Goodness-of Fit Index; İyilik Uyum İndeksi)	$0,90 < GFI < 1,00$	$0,85 < GFI < 0,89$
AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index; Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,89$

Tablo 4. 17: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Yararlanılan Uyum İndeksleri (devam)		
CFI (Comparative Fit Index; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0,97 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,97$
RMSEA (The Root Mean Square Error; Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
NFI (Normed Fit Index; Normallaştırılmış Uyum İndeksi)	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
TLI (Tucker Lewis Index; Tucker Lewis İndeksi)	$0,95 < TLI < 1,00$	$0,90 < TLI < 0,95$

Kaynak: [Schermelleh-Engel vd. 2003]

Modelin ve analiz verisinin istatistiksel olarak uygunluğunu test eden değer olan χ^2/df değerine (Schumacker ve Lomax, 2004) ve model uyumunu değerlendirmek amacıyla diğer uyum iyiliği indekslerine de bakmak gerekir (Wasti, 2000). Dolayısıyla yapılan bu çalışmada, model uyumunu değerlendirmek amacıyla GFI (Goodnes of fit index, uyum iyiliği endeksi), AGFI (Adjusted goodnes of fit index, düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi), CFI (Comperative fit index, karşılaştırmalı uyum iyiliği endeksi), NFI (Normed fit endex, normlandırılmış uyum endeksi) değerlerine de bakılacaktır. Ayrıca RMSEA (Root mean square error of approximation, yaklaşım hatasının kök ortalama kareleri) değerine, tüm ölçüm modellerinde ve modelden elde edilen hipotezlerin sınanmasında bakılacaktır. AMOS ile yapılan doğrulayıcı faktör analizinin ve önerilen modelin uyum değerlerini karşılaştırmak için yukarıda sunulan Tablo 4.15'ten yararlanılacaktır.

4.5.3.1 Doğrulayıcı faktör analizi bulguları

Bir hipotezi test etmek için araştırmacı tarafından geliştirilen bir teori incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılır (Tabachnick ve Fidell, 1996). Çalışmada kullanılan tüm ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bunun için AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Yapısal eşitlik analizlerinde uyumun belirlenmesi için birçok uyum ölçütleri kullanılır. Bu çalışmada uyumun belirlenmesi için, GFI (Uyum İyiliği İndeksi), AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi) ve TLI (Tukey ve Lewis İndeksi) kullanılmıştır (Byrne, 1998; Jöreskog ve Sörbom, 2001; Reisinger ve Turner, 1999; Pang, 1996; Tabachnick ve Fidell, 1996). Ayrıca χ^2 test istatistiği de hesaplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, ölçüm aracının homojenliğini (güvenilirliğini) belirlemek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmalıdır. Ölçeklerden hiçbir önerme çıkarılmadığı için güvenilirlik analizinin tekrar edilmesine ihtiyaç yoktur. Zira analiz yapılması durumunda daha önce raporlanan Cronbach's Alpha katsayıları elde edilecektir.

a) Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçeğin faktörlerinin doğrulanması için, kurumsal duygusal hafıza ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulamak için maksimum olabilirlik tahminleme yöntemiyle AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçekte yer alan ifadelerin standardize faktör yükleri, standart hataları, t değerleri, ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra, ölçeğin ortalama açıklanan varyansı (AVE) ve birleşik güvenilirlik katsayısı (CR) özetlenmiştir.

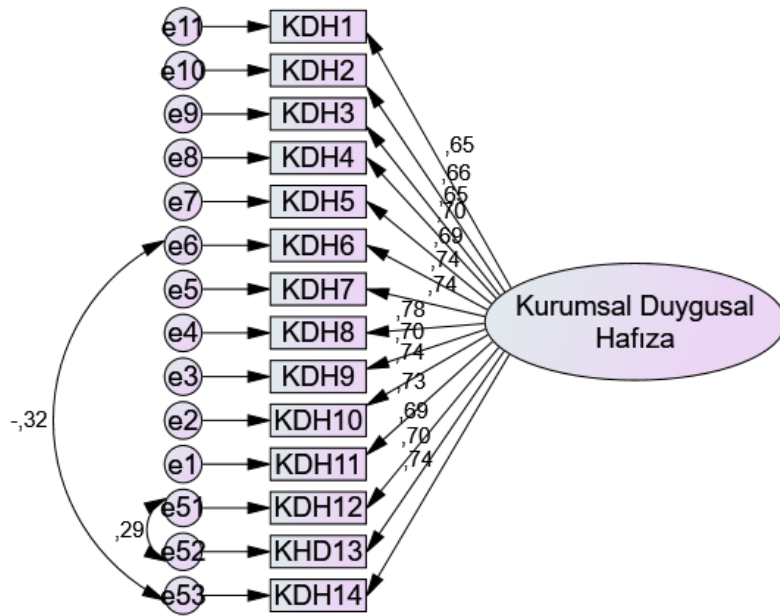
Tablo 4. 18: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

İfadelerin Kodları	Standardize Yükler	Standart Hata	t	Ortalama	Standart Sapma	AVE	CR
KDH1	0,653			3,83	1,097		
KDH2	0,660	0,069	13,428	3,93	1,004		
KDH3	0,649	0,073	13,240	3,84	1,060		
KDH4	0,704	0,069	14,201	3,97	1,000		
KDH5	0,691	0,074	13,974	3,82	1,069		
KDH6	0,739	0,073	14,731	3,92	1,042		
KDH7	0,735	0,072	14,725	3,89	1,034	0,708	0,965
KDH8	0,780	0,074	15,459	3,83	1,045		
KDH9	0,702	0,063	14,161	4,00	0,913		
KDH10	0,744	0,079	14,872	3,77	1,123		
KDH11	0,728	0,071	14,601	3,92	1,016		
KDH12	0,691	0,072	13,966	3,88	1,044		
KDH13	0,700	0,069	14,127	4,01	0,993		
KDH14	0,742	0,075	14,787	3,88	1,065		

Kurumsal duygusal hafıza ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; önermelere ait standardize faktör yükler, standart hatalar, hesaplanan t değeri, ortalama ve standart sapma değerleri yukarıda verilen tabloda sunulmuştur. Önermelere ait standardize faktör yükleri 0,649 – 0,744 aralığında olduğu ve KDH3 önermesinin en düşük, KDH10 önermesinin ise

en yüksek faktör yüküne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlerin 0,40'tan büyük olması nedeniyle, önermelerin ölçeği açıklama gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Önermeler için hesaplanan t değerlerin de oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için, ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) 0,50'ye eşit veya büyük olması ve birleşik güvenilirlik katsayısının (CR) ise 0,70'e eşit veya büyük olması koşullarının sağlanması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4.16'da görüldüğü gibi ortalama varyans değeri 0,708; birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,965 olarak tespit edilmiştir. Cronbach's Alpha değerine ilaveten bu bulgulara göre yukarıda belirtilen yakınsak geçerliliğe ait koşulların sağlandığı tespit edilmiştir.



Şekil 4. 2: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

AMOS çıktısı olan ve Şekil 4.2'de sunulan kurumsal duygusal hafıza ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diyagramında; ölçekte bulunan ve yapı geçerliliği sağlanan 14 adet soruya ait faktör yükleri ve önerilen modifikasyonlar görülmektedir. Önerilen modifikasyonlar yapılış sırasına göre şu şekilde açıklanabilir: Birinci modifikasyon için, kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin altıncı (KDH6) ve on dördüncü (KDH14) önermelerinin hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. KDH6 ve KDH14 önermeleri incelendiğinde; “*şirketimizde, gerçekleştirmekte olduğumuz faaliyetlerle ilgili stratejilerin belirlenmesinde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler kullanılmaktadır*” ve

“şirketimizde, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır” önermelerinin cevaplayıcılar tarafından benzer şekilde anlaşıldığı söylenebilir. İkinci modifikasyon için kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin on ikinci (KDH12) ve on üçüncü (KDH13) önermelerinin hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. KDH12 ve KDH13 önermeleri incelendiğinde; “şirketimizde, rakiplerle başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır” ve “şirketimizde, müşteriler ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır” önermelerinin cevaplayıcılar tarafından benzer şekilde anlaşıldığı söylenebilir. Yapılan modifikasyonlar sonrasında uyum endekslerinde iyileşmelerin olduğu gözlenmiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Tablo 4. 19: Kurumsal Duygusal Hafıza Ölçeğinin Uyum Değerleri

χ^2	DF	χ^2 / DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	NFI	TLI
258,518	75	3,447	0,927	0,898	0,953	0,069	0,935	0,943
		K.edilebilir uyum	İyi uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum

Tablo 4.17’de görüldüğü üzere $\chi^2/DF=3,447$; $GFI=0,927$; $AGFI=0,898$; $CFI=0,953$; $RMSEA=0,069$; $NFI=0,935$ ve $TLI=0,943$ olarak hesaplanmıştır. GFI değeri iyi uyum sınır değerleri içinde, χ^2/DF , AGFI, CFI, RMSEA, NFI ve TLI değerleri ise kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğundan, kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

b) Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

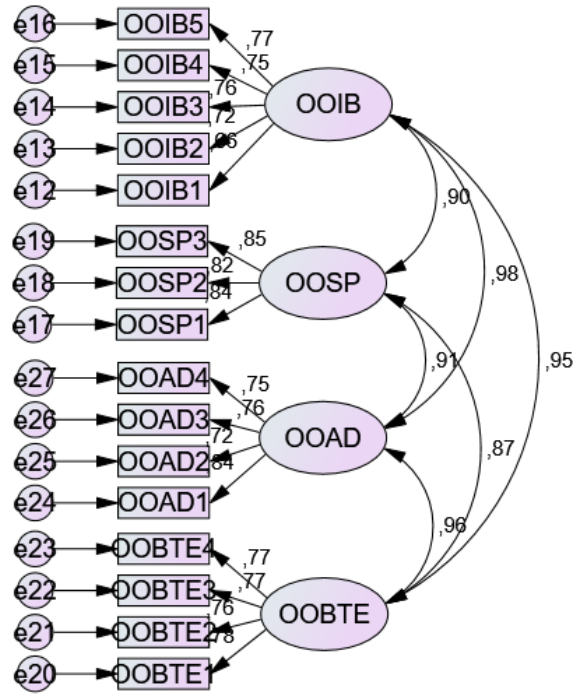
Ölçeğin faktörlerinin doğrulanması için, örgütsel öğrenme ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulamak için maksimum olabilirlik tahminleme yöntemiyle AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçekte yer alan ifadelerin standardize faktör yükleri, standart hataları, t değerleri, ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra, ölçeğin ortalama açıklanan varyansı (AVE) ve birleşik güvenilirlik katsayısı (CR) özetlenmiştir.

Tablo 4. 20: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar / Önermeler	Standardize Yükler	Standart Hata	t	Ortalama	Standart Sapma	AVE	CR
İdari Bağlılık						0,732	0,912
ÖÖİB1	0,659			3,74	1,127		
ÖÖİB2	0,723	0,072	14,642	3,90	1,077		
ÖÖİB3	0,760	0,065	15,283	3,97	0,975		
ÖÖİB4	0,750	0,065	15,106	3,95	0,980		
ÖÖİB5	0,766	0,078	15,374	3,78	1,168		
Sistem Perspektifi						0,836	0,896
ÖÖSP1	0,835			3,80	1,077		
ÖÖSP2	0,820	0,044	21,863	3,83	1,047		
ÖÖSP3	0,853	0,042	23,170	3,89	1,025		
Açıklık ve Deneyimleme						0,768	0,887
ÖÖAD1	0,841			3,90	1,027		
ÖÖAD2	0,723	0,042	19,009	4,00	0,961		
ÖÖAD3	0,761	0,042	20,472	3,99	0,986		
ÖÖAD4	0,747	0,043	19,924	3,96	0,992		
Bilgi Transferi ve Entegrasyon						0,771	0,893
ÖÖBTE1	0,784			3,81	1,069		
ÖÖBTE2	0,763	0,046	18,546	4,02	0,936		
ÖÖBTE3	0,766	0,050	18,634	4,06	1,018		
ÖÖBTE4	0,770	0,049	18,744	3,96	0,998		
Örgütsel Öğrenme Ölçeği						0,770	0,971

Örgütsel öğrenme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; önermelere ait standardize faktör yükler, standart hatalar, hesaplanan t değeri, ortalama ve standart hata değerleri yukarıda verilen tabloda sunulmuştur. Ölçeğin “idari bağlılık” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,659 ve 0,766 aralığında, “sistem perspektifi” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,820 ve 0,853 aralığında; “açıklık ve deneyimleme” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,723 ve 0,841 aralığında; “bilgi transferi ve entegrasyon” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,763 ve 0,784 aralığındadır. Ölçeğin geneli için önermelerin faktör yükleri ise 0,659 ve 0,841 aralığındadır. Bu değerlerin 0,40’tan büyük olması nedeniyle, önermelerin ölçeği açıklama gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Önermeler için hesaplanan t değerlerinin de oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için, ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) 0,50'ye eşit veya büyük olması ve birleşik güvenilirlik katsayısının (CR) ise 0,70'e eşit veya büyük olması koşullarının sağlanması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4.18'de görüldüğü gibi; idari bağlılık boyutunun ortalama varyans değeri 0,732, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,912; sistem perspektifi boyutunun ortalama varyans değeri 0,836, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,896; açıklık ve deneyimleme boyutunun ortalama varyans değeri 0,771, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,893; bilgi transferi ve entegrasyon boyutunun ortalama varyans değeri 0,768, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,887 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin ortalama varyans değeri 0,770, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,971 olarak belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değerine ilaveten bu bulgulara göre yukarıda belirtilen yakınsak geçerliliğe ait koşulların sağlandığı tespit edilmiştir.



Şekil 4. 3: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

AMOS çıktısı olan ve Şekil 4.3'te sunulan örgütsel öğrenme ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diyagramında; ölçekte bulunup yapı geçerliliği sağlanan 16 adet soruya ait faktör yükleri ve ölçeği oluşturan dört boyut arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. “idari bağlılık” boyutu ile “sistem perspektifi” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.90; “idari bağlılık” boyutu ile “açıklık ve deneyimleme” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.98;

“idari bağıllık” boyutu ile “bilgi transferi ve entegrasyon” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.95; “sistem perspektifi” boyutu ile “açıklık ve deneyimleme” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.91; “sistem perspektifi” boyutu ile “bilgi transferi ve entegrasyon” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.87 ve “açıklık ve deneyimleme” boyutu ile “bilgi transferi ve entegrasyon” boyutu arasındaki korelasyon katsayısı 0.96 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin 0,700’den büyük olması nedeniyle, aralarında aynı yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu söz konusu boyutların örgütsel öğrenme ölçeğinin yapısal geçerliliğini doğrulamada oldukça iyi oldukları söylenebilir. Ayrıca model için modifikasyon önerilmemiştir. Örgütsel öğrenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.19’da sunulmuştur.

Tablo 4. 21: Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Uyum Değerleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	NFI	TLI
223,330	98	2,279	0,949	0,930	0,977	0,050	0,960	0,972
		İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum	İyi uyum

Tablo 4.19’da görüldüğü üzere $\chi^2/DF=2,279$; $GFI=0,949$; $AGFI=0,930$; $CFI=0,977$; $RMSEA=0,050$; $NFI=0,960$ ve $TLI=0,972$ olarak hesaplanmıştır. χ^2/DF , GFI , $AGFI$, CFI , $RMSEA$, NFI ve TLI değerleri iyi uyum sınırları içinde olduğundan, örgütsel öğrenme ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

c) Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçeğin faktörlerinin doğrulanması için, sürdürülebilirlik ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulamak için maksimum olabilirlik tahminleme yöntemiyle AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Aşağıdaki tabloda ölçekte yer alan ifadelerin standardize faktör yükleri, standart hataları, t değerleri, ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra, ölçeğin ortalama açıklanan varyansı (AVE) ve birleşik güvenilirlik katsayısı (CR) özetlenmiştir.

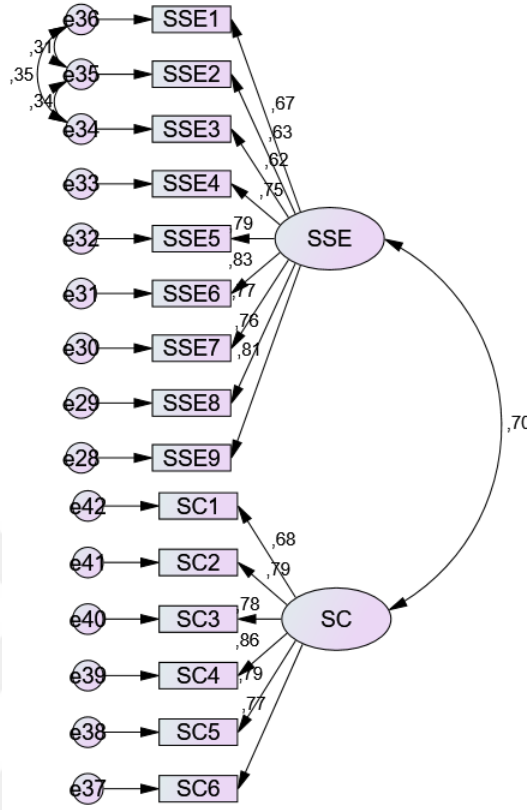
Tablo 4. 22: Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar / Önermeler	Standardize Yükler	Standart Hata	t	Ortalama	Standart Sapma	AVE	CR
Sosyo-Ekonomik						0,736	0,957
SSE1	0,667			4,07	0,945		
SSE2	0,632	0,570	15,651	4,21	0,894		
SSE3	0,625	0,600	15,920	4,09	0,956		
SSE4	0,746	0,082	15,053	3,89	1,037		
SSE5	0,788	0,074	15,766	4,09	0,928		
SSE6	0,826	0,085	16,399	3,96	1,070		
SSE7	0,771	0,077	15,492	4,03	0,977		
SSE8	0,758	0,081	15,260	4,03	1,033		
SSE9	0,807	0,095	16,098	3,81	1,192		
Çevresel						0,778	0,943
SC1	0,681			3,16	1,105		
SC2	0,793	0,071	16,178	3,80	1,096		
SC3	0,776	0,077	15,880	3,32	1,190		
SC4	0,856	0,078	17,269	3,48	1,189		
SC5	0,791	0,074	16,142	3,74	1,141		
SC6	0,769	0,073	15,742	3,69	1,129		
Sürdürülebilirlik Ölçeği						0,752	0,975

Sürdürülebilirlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; önermelere ait standardize faktör yükler, standart hatalar, hesaplanan t değeri, ortalama ve standart hata değerleri yukarıda verilen tabloda sunulmuştur. Ölçeğin “sosyo-ekonomik” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,625 ve 0,826 aralığında, “çevresel” boyutunda bulunan önermelerin faktör yükleri 0,681 ve 0,856 aralığındadır. Ölçeğin geneli için önermelerin faktör yükleri ise 0,625 ve 0,856 aralığındadır. Bu değerlerin 0,40’tan büyük olması nedeniyle, önermelerin ölçeği açıklama gücünün yeterli olduğu söylenebilir. Önermeler için hesaplanan t değerlerinin de oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Ayrıca yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için, ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) 0,50’ye eşit veya büyük olması ve birleşik güvenilirlik katsayısının (CR) ise 0,70’e eşit veya büyük olması koşullarının sağlanması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 4.20’de görüldüğü gibi; sosyo-ekonomik boyutunun ortalama varyans değeri 0,736, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,957; çevresel boyutunun ortalama varyans değeri 0,778, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,943 olarak tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik ölçeğinin ortalama varyans değeri 0,752, birleşik güvenilirlik katsayısı ise 0,975 olarak

belirlenmiştir. Cronbach's Alpha değerine ilaveten bu bulgulara göre yukarıda belirtilen yakınsak geçerliliğe ait koşulların sağlandığı tespit edilmiştir.



Şekil 4. 4: Sürdürülebilirlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

AMOS çıktısı olan ve Şekil 4.4'te sunulan sürdürülebilirlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diyagramında; ölçekte bulunup yapı geçerliliği sağlanan 15 adet soruya ait faktör yükleri ve ölçeği oluşturan iki boyut arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir. “sosyo-ekonomik” boyut ile “çevresel” boyut arasındaki korelasyon katsayısı 0.70 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,700’e eşit olması nedeniyle, aralarında aynı yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olduğu söz konusu boyutların örgütsel sürdürülebilirlik ölçeğinin yapısal geçerliliğini doğrulamada oldukça iyi oldukları söylenebilir. Ayrıca model için ölçeğin sosyo-ekonomik boyutundaki sorular için üç adet modifikasyon önerilmiştir. Önerilen modifikasyonlar yapılaş sırasına göre şu şekilde açıklanabilir: Birinci modifikasyon için, sosyo-ekonomik boyutun birinci (*SSE1*) ve ikinci (*SSE2*) önermelerinin hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. *SSE1* ve *SSE2* önermeleri incelendiğinde; “*şirketimiz uzun vadeli ekonomik performansı arttırmayı esas almaktadır*” ve “*şirketimiz sürdürülebilir kârlılığı önemsemektedir*” önermelerinin cevaplayıcılar tarafından benzer

şekilde anlaşıldığı söylenebilir. İkinci modifikasyon için sosyo-ekonomik boyutun birinci (SSE1) ve üçüncü (SSE3) önermelerinin hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. SSE1 ve SSE3 önermeleri incelendiğinde; “*şirketimiz uzun vadeli ekonomik performansı arttırmayı esas almaktadır*” ve “*şirketimiz uzun vadede maliyet tasarrufu sağlamayı esas almaktadır*” önermelerinin cevaplayıcılar tarafından benzer şekilde anlaşıldığı söylenebilir. Üçüncü modifikasyon için sosyo-ekonomik boyutun birinci (SSE2) ve üçüncü (SSE3) önermelerinin hata paylarına kovaryans ataması yapılmıştır. SSE2 ve SSE3 önermeleri incelendiğinde; “*şirketimiz sürdürülebilir kârlılığı önemsemektedir*” ve “*şirketimiz uzun vadede maliyet tasarrufu sağlamayı esas almaktadır*” önermelerinin cevaplayıcılar tarafından benzer şekilde anlaşıldığı söylenebilir. Sürdürülebilirlik ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ait uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4. 23: Sürdürülebilirlik Ölçeğinin Uyum Değerleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	NFI	TLI
423,602	86	4,926	0,892	0,849	0,932	0,088	0,916	0,916
		K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum	K.edilebilir uyum

Tablo 4.21’de görüldüğü üzere $\chi^2/DF=4,926$; $GFI=0,892$; $AGFI=0,849$; $CFI=0,932$; $RMSEA=0,088$; $NFI=0,916$ ve $TLI=0,916$ olarak hesaplanmıştır. χ^2/DF , GFI , $AGFI$, CFI , $RMSEA$, NFI ve TLI değerleri kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğundan, sürdürülebilirlik ölçeğinin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçeklerine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ayrımsama geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığını incelemek amacıyla, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve ölçekler için hesaplanan AVE’lerin karekök değerlerini içeren tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. 24: Ölçeklerin Korelasyon Değerleri

	KDH	ÖÖ	ÖÖİB	ÖÖSP	ÖÖAD	ÖÖBTE	SDB	SSE	SÇ
KDH	(0,843)								
ÖÖ	0,812	(0,878)							
ÖÖİB	0,771	0,939	(0,855)						
ÖÖSP	0,728	0,888	0,776	(0,914)					
ÖÖAD	0,740	0,934	0,831	0,784	(0,876)				
ÖÖBTE	0,746	0,918	0,805	0,753	0,824	(0,878)			
SDB	0,726	0,863	0,816	0,737	0,806	0,808	(0,975)		
SSE	0,749	0,873	0,813	0,739	0,817	0,839	0,922	(0,957)	
SÇ	0,533	0,656	0,636	0,569	0,612	0,588	0,874	0,618	(0,943)

Tablo 4.22’de çalışmada kullanılan ölçekler ve ölçeklerin boyutları arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Hesaplanan korelasyon katsayılarının tamamı 0,700’den büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($P < 0,01$). Parantez içerisinde yer alan değerler ise ortalama açıklanan varyansın (AVE) karekök değerleridir. Fornell ve Larcker’e (1981) göre, açıklanan varyansın karekök değerleri ile korelasyon katsayıları birbirileri ile karşılaştırıldığında, kök değerlerinin kendi satır ve sütunundaki değerlerden yüksek bir değerde olması halinde ayımsama geçerliliğinin sağlandığını belirtmişlerdir. Buna göre tabloda verilen değerlere göre ayımsama geçerliliğinin de sağlandığı tespit edilmiştir.

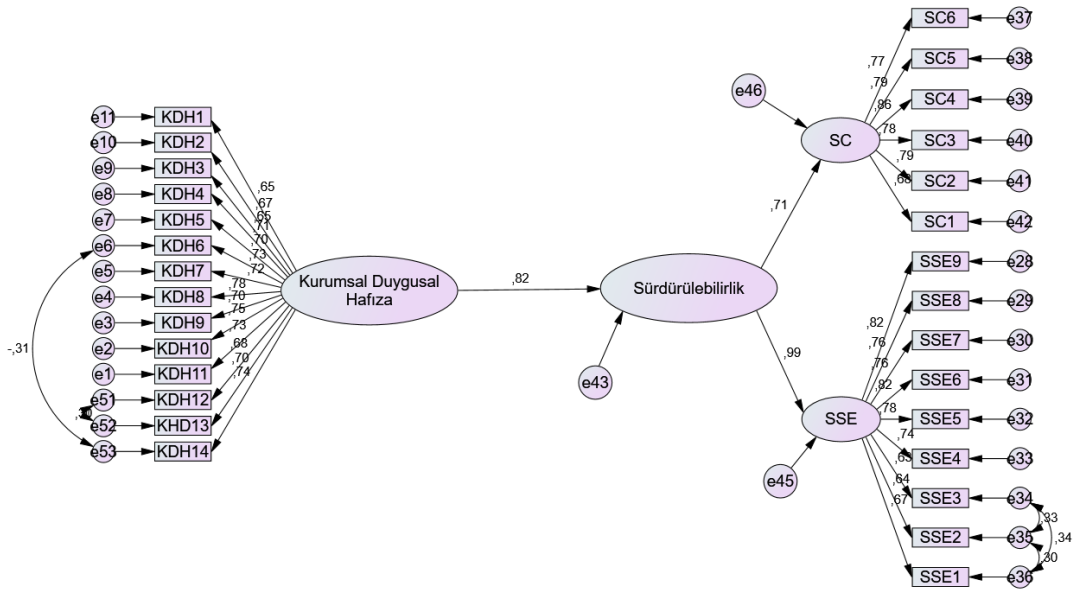
4.5.3.2 Önerilen modelin test sonuçları

Son zamanlarda bilimsel çalışmalarda çokça kullanılan yapısal eşitlik modeli (YEM), tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalarda da kullanımı giderek yaygınlaşan birçok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir (Çınar, 2016). YEM’in bilimsel çalışmalarda çokça kullanılıyor olmasının temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere (hem bağımlı hem bağımsız) ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2010). YEM, araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır (Çınar, 2016). YEM, önerilen modelin genel uygunluğunu, değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini, karmaşık ve spesifik hipotezleri test edebilmeyi ve çoklu gruplar arasındaki parametrelerin değişmezliğini gösterir (Özyılmaz ve Çınar, 2019). Direkt ve dolaylı etkilerin kombinasyonu açıklayıcı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisini ortaya koymaktadır (Bayram, 2010).

Modeldeki dolaylı ilişkiyi incelemek için, Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği geleneksel aracılık yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'e göre, bir modelde aracı değişkenden söz edebilmek için, modelin aşağıda sıralanan üç temel varsayıma sahip olması gerekmektedir:

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir.
- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye, aracı değişken dahil edildiğinde; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması ve aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir.

İlaveten aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin; anlamlılık durumunun değişmesi tam aracılık, azalması veya artması ise kısmi aracılık olarak yorumlanmaktadır. Aracılık etkisinin ilk aşaması için aşağıda sunulan Şekil 4.5'teki model kurulmuş ve analiz çıktıları raporlanmıştır (H_1).



Şekil 4. 5: Yapısal Eşitlik Modeli (H1 Hipotezi İçin)

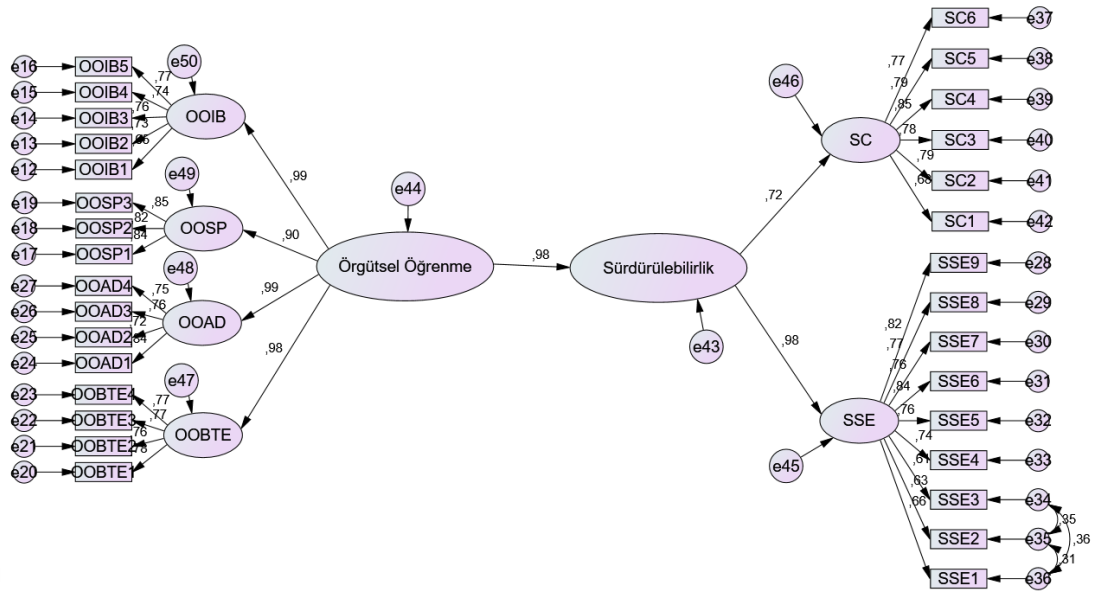
Bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan yukarıdaki modele ait tahmin değerleri ve modelin uyum indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. 25: H1 İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları

Değişkenler	β	Standart Hata.	t	P	R ²
	0,819	0,056	10,627	0,000*	0,67
Modelin Uyum İndeksleri					
	χ^2			1052,502	
	DF			369	
	χ^2/DF			2,852	
Kurumsal Duygusal Hafıza → Sürdürülebilirlik	GFI			0,865	
	AGFI			0,841	
	NFI			0,893	
	TLI			0,920	
	CFI			0,927	
	RMSEA			0,060	

*: P<0,05 olduğundan, söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda, kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (P=0,000), modelin Baron ve Kenny'nin (a) varsayımını sağladığı görülmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2 ve χ^2/DF değerlerinin iyi uyum aralığında olduğu; GFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu; AGFI ve NFI değerlerinin ise kötü uyum aralığında olduğu görülmektedir. Ancak χ^2 , χ^2/DF , GFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerine göre modelin kabul edilebilir bir model olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirliğin yaklaşık olarak %67'sinin kurumsal duygusal hafıza tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (R²=0,67). Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmiş ve analizde ikinci aşamaya geçilip, (b) varsayımı için aşağıdaki Şekil 4.6'da sunulan model kurulmuş ve analiz çıktıları raporlanmıştır (H₃).



Şekil 4. 6: Yapısal Eşitlik Modeli (H3 Hipotezi İçin)

Bağımlı değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan yukarıdaki modele ait tahmin değerleri ve modelin uyum indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

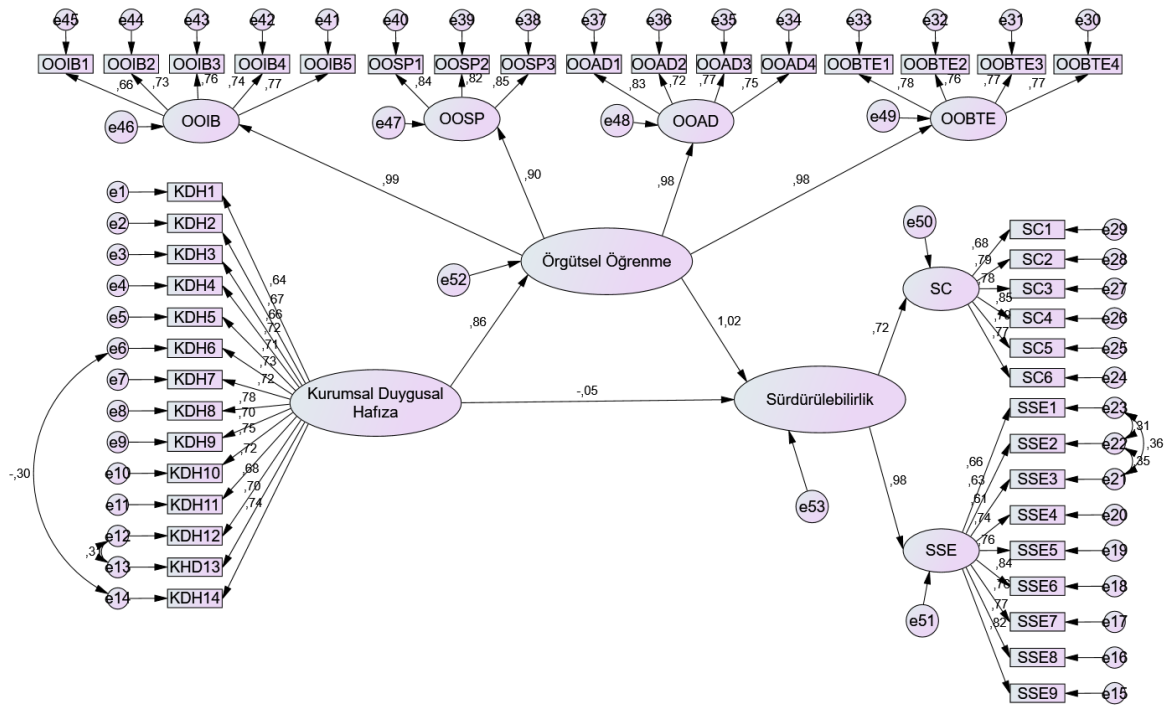
Tablo 4. 26: H3 İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları

Değişkenler	β	Standart Hata	t	P	R ²
	0,976	0,063	11,419	0,000*	0,95
Modelin Uyum İndeksleri					
χ^2	1144,102				
DF	424				
χ^2/DF	2,698				
GFI	0,862				
AGFI	0,839				
NFI	0,904				
TLI	0,931				
CFI	0,937				
RMSEA	0,058				

*: P<0,05 olduğundan, söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (P=0,000), modelin Baron ve Kenny'nin (b) varsayımını sağladığı görülmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2 ve χ^2/DF değerlerinin iyi uyum aralığında olduğu; GFI, NFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerinin

kabul edilebilir uyum aralığında olduğu; AGFI değerinin ise kötü uyum aralığında olduğu görülmektedir. Ancak χ^2 , χ^2/DF , GFI, NFI, TLI, CFI ve RMSEA değerlerine göre modelin kabul edilebilir bir model olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca sürdürülebilirliğin yaklaşık olarak %95'inin örgütsel öğrenme tarafından açıklandığı tespit edilmiştir ($R^2=0,95$). Dolayısıyla H₃ hipotezi desteklenmiş ve analizde üçüncü aşamaya geçilip, (c) varsayımı için aşağıdaki şekilde sunulan model kurulmuş ve analiz çıktıları raporlanmıştır (H₄).



Şekil 4. 7: Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli

Aracı değişkenin bağımsız değişken ile bağımsız değişken arasındaki aracılık etkisini incelemek üzere kurulan yukarıdaki modele ait tahmin değerleri ve modelin uyum indeksleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. 27: Aracılık Etkisi İçin Oluşturulan Modelin Çıktıları

Değişkenler	β	Standart Hata	t	P	R ²
Kurumsal Duygusal Hafıza → Örgütsel Öğrenme	0,858	0,063	13,689	0,000*	0,74
Örgütsel Öğrenme → Sürdürülebilirlik	1,022	0,072	10,296	0,000*	0,95
Kurumsal Duygusal Hafıza → Sürdürülebilirlik	-0,054	0,037	-1,077	0,281	0,95
Modelin Uyum İndeksleri					
χ^2	2266,430				
DF	931				
χ^2/DF	2,434				
GFI	0,825				
AGFI	0,806				
NFI	0,870				
TLI	0,913				
CFI	0,919				
RMSEA	0,053				

*: P<0,05 olduğundan, söz konusu etki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yukarıdaki tabloda, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğundan ve kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi azaldığından (birinci modelde $\beta=0,819$ iken üçüncü modelde $\beta=-0,054$ olarak tespit edildi), modelin Baron ve Kenny'nin (c) varsayımını sağladığı görülmektedir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde; χ^2 ve χ^2/DF değerlerinin iyi uyum aralığında olduğu; TLI, CFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu; GFI, AGFI ve NFI değerlerinin ise kötü uyum aralığında olduğu görülmektedir. Ancak χ^2 , χ^2/DF , TLI, CFI ve RMSEA değerlerine göre modelin kabul edilebilir bir model olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmenin yaklaşık olarak %74'ünün ($R^2=0,74$) kurumsal duygusal hafıza tarafından, sürdürülebilirliğin ise yaklaşık olarak %95'inin ($R^2=0,95$) kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenme tarafından açıklandığı tabloda sunulmaktadır. Dolayısıyla H₂ ve H₄ hipotezi desteklenerek, modelin Baron ve Kenny'nin üç varsayımını da sağladığı ve örgütsel öğrenmenin, kurumsal duygusal hafıza ile sürdürülebilirlik arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3.3 Katılımcıların demografik verileri ile ölçekler arasında yapılan testler

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen demografik verilerin, ölçekler ve ölçeklerin alt boyutları ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla kurulan hipotezler sınanmıştır. İki kategorili bağımsız değişkenler için t-testi, üç ve daha fazla kategoriye sahip bağımsız

değişkenler için ise Anova testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular raporlanarak yorumlanmıştır.

Tablo 4. 28: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	Kadın	245	3,955	0,668	1,768	0,078
	Erkek	268	3,836	0,832		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Kadın	245	3,939	0,729	0,826	0,409
	Erkek	268	3,881	0,842		
İdari Bağlılık	Kadın	245	3,873	0,788	0,163	0,87
	Erkek	268	3,86	0,895		
Sistem Perspektifi	Kadın	245	3,906	0,89	1,555	0,121
	Erkek	268	3,777	0,977		
Açıklık ve Deneyimleme	Kadın	245	4	0,761	1,035	0,301
	Erkek	268	3,924	0,882		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	Kadın	245	3,984	0,755	0,585	0,559
	Erkek	268	3,94	0,91		
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	Kadın	245	3,845	0,753	0,593	0,553
	Erkek	268	3,805	0,769		
Sosyo Ekonomik	Kadın	245	3,801	0,759	0,575	0,545
	Erkek	268	3,776	0,798		
Çevresel	Kadın	245	3,883	0,810	0,591	0,550
	Erkek	268	3,795	0,794		

Tablo 4.26’da t testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının, cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Dolayısıyla H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 29: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kurumsal Duygusal Hafıza	20-30 Yaş	86	3,90	0,613	2,941	0,033	31-40 Yaş ile 51 ve üstü Yaş
	31-40 Yaş	234	3,92	0,792			
	41-50 Yaş	133	3,96	0,738			
	51 ve üstü	60	3,63	0,826			
	Total	513	3,89	0,760			

Tablo 4. 30: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkeni Bakımından İncelenmesi
(devam)

Örgütsel Öğrenme	20-30 Yaş	86	3,87	0,736	1,347	0,258
	31-40 Yaş	234	3,91	0,823		
	41-50 Yaş	133	4,00	0,760		
	51 ve üstü	60	3,76	0,786		
	Total	513	3,91	0,790		
İdari Bağlılık	20-30 Yaş	86	3,81	0,820	0,550	0,648
	31-40 Yaş	234	3,89	0,865		
	41-50 Yaş	133	3,90	0,828		
	51 ve üstü	60	3,76	0,849		
	Total	513	3,87	0,845		
Sistem Perspektifi	20-30 Yaş	86	3,76	0,922	2,469	0,061
	31-40 Yaş	234	3,82	0,980		
	41-50 Yaş	133	4,01	0,852		
	51 ve üstü	60	3,65	0,940		
	Total	513	3,84	0,938		
Açıklık ve Deneyimleme	20-30 Yaş	86	4,01	0,757	1,824	0,142
	31-40 Yaş	234	3,91	0,863		
	41-50 Yaş	133	4,08	0,763		
	51 ve üstü	60	3,82	0,891		
	Total	513	3,96	0,826		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	20-30 Yaş	86	3,90	0,779	1,592	0,190
	31-40 Yaş	234	3,98	0,830		
	41-50 Yaş	133	4,05	0,870		
	51 ve üstü	60	3,78	0,875		
	Total	513	3,96	0,839		
Sürdürülebilirlik	20-30 Yaş	86	3,79	0,736	1,551	0,200
	31-40 Yaş	234	3,81	0,774		
	41-50 Yaş	133	3,93	0,690		
	51 ve üstü	60	3,69	0,875		
	Total	513	3,82	0,761		
Sosyo Ekonomik	20-30 Yaş	86	3,84	0,739	1,245	0,250
	31-40 Yaş	234	3,82	0,780		
	41-50 Yaş	133	3,96	0,702		
	51 ve üstü	60	3,64	0,872		
	Total	513	3,82	0,774		
Çevresel	20-30 Yaş	86	3,79	0,734	2,301	0,150
	31-40 Yaş	234	3,83	0,779		
	41-50 Yaş	133	3,74	0,685		
	51 ve üstü	60	3,65	0,885		
	Total	513	3,79	0,771		

Tablo 4.27’de Anova testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmalarda Anova testi sonucunda anlamlı fark tespit edildiğinde farklılığa sebep olan gruplar için Tukey testinden faydalanılmıştır. Tukey testi ile α değeri 0.1 değeri dolaylarında tutulduğunda analiz testlerinin gücünü arttırmakta dolayısıyla hata olasılığını azaltmaktadır. Bu doğrultuda Tukey testi uygulanarak farklılık yaratan gruplar belirlenmiştir. Dolayısıyla H₁₄ hipotezi kabul edilmiş ve H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₈, H₁₉, H₂₀, H₂₁, H₂₂ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 31: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kurumsal Duygusal Hafıza	Lise	38	3,48	0,572	4,068	0,007	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,88	0,890			
	Lisans	304	3,92	0,719			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,94	0,830			
	Total	513	3,89	0,760			
Örgütsel Öğrenme	Lise	38	3,46	0,617	5,025	0,002	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,77	0,923			
	Lisans	304	3,96	0,733			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,95	0,879			
	Total	513	3,91	0,790			
İdari Bağlılık	Lise	38	3,35	0,670	5,471	0,001	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,81	0,974			
	Lisans	304	3,92	0,794			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,91	0,922			
	Total	513	3,87	0,845			
Sistem Perspektifi	Lise	38	3,46	0,843	3,634	0,013	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,56	1,237			
	Lisans	304	3,88	0,871			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,92	0,998			
	Total	513	3,84	0,938			
Açıklık ve Deneyimleme	Lise	38	3,55	0,760	4,246	0,006	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,79	0,925			
	Lisans	304	4,02	0,770			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,99	0,907			
	Total	513	3,96	0,826			
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	Lise	38	3,53	0,906	3,971	0,008	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,85	0,937			
	Lisans	304	4,01	0,767			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	4,00	0,919			
	Total	513	3,96	0,839			

Tablo 4. 32: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

Sürdürülebilirlik	Lise	38	3,37	0,742	5,345	0,001	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,73	0,858			
	Lisans	304	3,87	0,706			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,87	0,821			
	Total	513	3,82	0,761			
Sosyo Ekonomik	Lise	38	3,25	0,742	4,341	0,001	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,79	0,858			
	Lisans	304	3,88	0,706			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,85	0,821			
	Total	513	3,71	0,761			
Çevresel	Lise	38	3,27	0,742	4,735	0,002	Lise ile Lisans, Lise ile YL ve üstü
	Ön Lisans	32	3,76	0,858			
	Lisans	304	3,88	0,706			
	Yüksek Lisans ve üstü	139	3,92	0,821			
	Total	513	3,74	0,761			

Tablo 4.28’de Anova testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmalarda Anova testi sonucunda anlamlı fark tespit edildiğinde farklılığa sebep olan gruplar için Tukey testinden faydalanılmıştır. Tukey testi ile α değeri 0.1 değeri dolaylarında tutulduğunda analiz testlerinin gücünü arttırmakta dolayısıyla hata olasılığını azaltmaktadır. Bu doğrultuda Tukey testi uygulanarak farklılık yaratan gruplar belirlenmiştir. Dolayısıyla H₂₃, H₂₄, H₂₅, H₂₆, H₂₇, H₂₈, H₂₉, H₃₀, H₃₁, H₃₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 33: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Çalışılan Şirketin Sektörü Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Şirket Sektörü	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA	Üretim	266	3,998	0,743	3,303	0,001
	Hizmet	247	3,779	0,762		
ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	Üretim	266	4,018	0,751	3,283	0,001
	Hizmet	247	3,791	0,815		
İdari Bağlılık	Üretim	266	3,99	0,806	3,484	0,001
	Hizmet	247	3,733	0,867		
Sistem Perspektifi	Üretim	266	3,945	0,893	2,672	0,008
	Hizmet	247	3,725	0,973		

Tablo 4. 34: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Çalışılan Şirketin Sektörü Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

Açıklık ve Deneyimleme	Üretim	266	4,055	0,768	2,689	0,007
	Hizmet	247	3,859	0,875		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	Üretim	266	4,07	0,784	3,066	0,002
	Hizmet	247	3,844	0,881		
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	Üretim	266	3,929	0,71	3,292	0,001
	Hizmet	247	3,71	0,798		
Sosyo Ekonomik	Üretim	266	3,935	0,79	3,342	0,002
	Hizmet	247	3,79	0,811		
Çevresel	Üretim	266	3,89	0,95	3,154	0,001
	Hizmet	247	3,75	0,85		

Tablo 4.29’da t testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının çalışılan şirketin sektörü değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının çalışılan şirketin sektörü değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Ortalamalar incelendiğinde ölçeklerin ve alt boyutlarının tamamında üretim sektöründe çalışanların ortalamalarının hizmet sektöründe çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla H₃₃, H₃₄, H₃₅, H₃₆, H₃₇, H₃₈, H₃₉, H₄₀, H₄₁ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. 35: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Şirkette Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Kurumsal Duygusal Hafıza	10'dan Az Kişi	73	3,7603	0,68557	2,041	0,072
	10-30 Kişi	57	3,7619	0,77171		
	31-100 Kişi	42	3,7738	0,71705		
	101-250 Kişi	96	3,9658	0,74872		
	251-500 Kişi	99	4,0505	0,71467		
	501-1000 Kişi	146	3,8889	0,8222		
	Total	513	3,8926	0,75961		
Örgütsel Öğrenme	10'dan Az Kişi	73	3,7979	0,79669	0,91	0,474
	10-30 Kişi	57	3,7906	0,87456		
	31-100 Kişi	42	3,9583	0,67352		
	101-250 Kişi	96	3,9036	0,78173		
	251-500 Kişi	99	4,0076	0,75102		
	501-1000 Kişi	146	3,9311	0,81304		
	Total	513	3,9084	0,78952		

Tablo 4. 36: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Şirkette Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

İdari Bağlılık	10'dan Az Kişi	73	3,8493	0,88492	1,056	0,384
	10-30 Kişi	57	3,6561	0,89023		
	31-100 Kişi	42	3,9286	0,71202		
	101-250 Kişi	96	3,8604	0,80583		
	251-500 Kişi	99	3,9697	0,79712		
	501-1000 Kişi	146	3,8726	0,89624		
	Total	513	3,8663	0,84519		
Sistem Perspektifi	10'dan Az Kişi	73	3,6712	0,85796	1,562	0,169
	10-30 Kişi	57	3,6784	1,08921		
	31-100 Kişi	42	3,8571	0,82358		
	101-250 Kişi	96	3,8403	0,93281		
	251-500 Kişi	99	4,0202	0,7822		
	501-1000 Kişi	146	3,8562	1,02975		
	Total	513	3,8389	0,93798		
Açıklık ve Deneyimleme	10'dan Az Kişi	73	3,7945	0,87136	0,828	0,53
	10-30 Kişi	57	3,9167	0,97323		
	31-100 Kişi	42	4,0357	0,62609		
	101-250 Kişi	96	3,9714	0,83024		
	251-500 Kişi	99	3,9924	0,84399		
	501-1000 Kişi	146	4,0103	0,77786		
	Total	513	3,9605	0,82637		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	10'dan Az Kişi	73	3,8322	0,85904	0,698	0,625
	10-30 Kişi	57	3,9167	0,92622		
	31-100 Kişi	42	3,994	0,82729		
	101-250 Kişi	96	3,9375	0,85609		
	251-500 Kişi	99	4,0606	0,76856		
	501-1000 Kişi	146	3,9812	0,83516		
	Total	513	3,961	0,83893		
Sürdürülebilirlik	10'dan Az Kişi	73	3,7479	0,80433	0,585	0,712
	10-30 Kişi	57	3,7485	0,92187		
	31-100 Kişi	42	3,827	0,75166		
	101-250 Kişi	96	3,7944	0,75292		
	251-500 Kişi	99	3,9125	0,70358		
	501-1000 Kişi	146	3,8493	0,71909		
	Total	513	3,8238	0,76083		
Sosyo Ekonomik	10'dan Az Kişi	73	3,7536	0,80441	0,296	0,502
	10-30 Kişi	57	3,812	0,92183		
	31-100 Kişi	42	3,836	0,75201		
	101-250 Kişi	96	3,7922	0,75296		
	251-500 Kişi	99	3,9027	0,70360		
	501-1000 Kişi	146	3,8731	0,71912		
	Total	513	3,8244	0,76079		

Tablo 4. 37: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Şirkette Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

Çevresel	10'dan Az Kişi	73	3,7483	0,80411	0,384	0,314
	10-30 Kişi	57	3,7474	0,92165		
	31-100 Kişi	42	3,779	0,75176		
	101-250 Kişi	96	3,7786	0,75210		
	251-500 Kişi	99	3,9128	0,70342		
	501-1000 Kişi	146	3,8482	0,71916		
	Total	513	3,8236	0,76087		

Tablo 4.30'da Anova testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının şirketlerinde çalışan sayısı değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının çalışan sayısı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir. Dolayısıyla H_{42} , H_{43} , H_{44} , H_{45} , H_{46} , H_{47} , H_{48} , H_{49} , H_{50} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 38: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Departmanda Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Çalışan Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Farklılığın Kaynağı
Kurumsal Duygusal Hafıza	1-5 Kişi	198	3,8499	0,75675	2,269	0,047	21-30 Kişi ile 51-100 Kişi
	6-10 Kişi	120	3,8649	0,78311			
	11-20 Kişi	77	3,9777	0,63511			
	21-30 Kişi	42	3,6565	0,97827			
	31-50 Kişi	35	4,0551	0,69363			
	51-100 Kişi	41	4,1237	0,65036			
	Total	513	3,8926	0,75961			
Örgütsel Öğrenme	1-5 Kişi	198	3,8617	0,82459	1,305	0,26	
	6-10 Kişi	120	3,8786	0,82564			
	11-20 Kişi	77	3,9537	0,65663			
	21-30 Kişi	42	3,7872	0,92219			
	31-50 Kişi	35	4,0821	0,70447			
	51-100 Kişi	41	4,1113	0,62273			
	Total	513	3,9084	0,78952			
İdari Bağlılık	1-5 Kişi	198	3,8222	0,86177	0,772	0,57	
	6-10 Kişi	120	3,845	0,86168			
	11-20 Kişi	77	3,8883	0,76261			
	21-30 Kişi	42	3,7952	0,96625			
	31-50 Kişi	35	4,0286	0,85011			
	51-100 Kişi	41	4,0341	0,72925			
	Total	513	3,8663	0,84519			

Tablo 4. 39: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Departmanda Çalışan Sayısı Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

Sistem Perspektifi	1-5 Kişi	198	3,7778	0,98551	1,496	0,189
	6-10 Kişi	120	3,7833	0,98129		
	11-20 Kişi	77	3,9048	0,82868		
	21-30 Kişi	42	3,7381	0,96703		
	31-50 Kişi	35	3,9905	0,91639		
	51-100 Kişi	41	4,1463	0,68738		
	Total	513	3,8389	0,93798		
Açıklık ve Deneyimleme	1-5 Kişi	198	3,9242	0,85937	1,04	0,393
	6-10 Kişi	120	3,9188	0,87517		
	11-20 Kişi	77	4,0162	0,69341		
	21-30 Kişi	42	3,8393	0,98126		
	31-50 Kişi	35	4,1357	0,65961		
	51-100 Kişi	41	4,128	0,68265		
	Total	513	3,9605	0,82637		
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	1-5 Kişi	198	3,9116	0,8901	1,568	0,167
	6-10 Kişi	120	3,9521	0,87345		
	11-20 Kişi	77	4,0097	0,67551		
	21-30 Kişi	42	3,7619	0,96581		
	31-50 Kişi	35	4,1643	0,6557		
	51-100 Kişi	41	4,1646	0,71504		
	Total	513	3,961	0,83893		
Sürdürülebilirlik	1-5 Kişi	198	3,7556	0,79935	1,599	0,159
	6-10 Kişi	120	3,7744	0,78207		
	11-20 Kişi	77	3,9316	0,6597		
	21-30 Kişi	42	3,7825	0,79348		
	31-50 Kişi	35	3,9314	0,69008		
	51-100 Kişi	41	4,0455	0,67156		
	Total	513	3,8238	0,76083		
Sosyo Ekonomik	1-5 Kişi	198	3,7577	0,74127	1,286	0,019
	6-10 Kişi	120	3,781	0,72205		
	11-20 Kişi	77	3,9304	0,6131		
	21-30 Kişi	42	3,791	0,79678		
	31-50 Kişi	35	3,9328	0,6411		
	51-100 Kişi	41	4,0345	0,68048		
	Total	513	3,8731	0,7126		
Çevresel	1-5 Kişi	198	3,7117	0,78976	0,896	0,112
	6-10 Kişi	120	3,7222	0,76317		
	11-20 Kişi	77	3,9101	0,6962		
	21-30 Kişi	42	3,7715	0,82316		
	31-50 Kişi	35	3,9004	0,73678		
	51-100 Kişi	41	4,0277	0,72327		
	Total	513	3,8206	0,78346		

Tablo 4.31’de Anova testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının departmanda çalışan sayısı değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği

incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının departmanda çalışan sayısı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığa sebep olan gruplar Tukey testinden faydalanılarak ilişkili oldukları ölçeklerin karşılarında belirtilmiştir. Dolayısıyla **H₅₁ hipotezi kabul edilmiş** ve H₅₂, H₅₃, H₅₄, H₅₅, H₅₆, H₅₇, H₅₈, H₅₉ hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. 40: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının İş Yerinde Çalışma Yılı Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Çalışma Yılı	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P	Farklılığın kaynağı
Kurumsal Duygusal Hafıza	1 Yıldan	46	3,8137	0,54032	3,552	0,007	1-5 Yıl ile 21-50 Yıl, 6-10 Yıl ile 21-50 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,9636	0,78801			
	6-10 Yıl	146	3,9393	0,70797			
	11-20 Yıl	76	3,8731	0,7846			
	21-50 Yıl	41	3,4983	0,85662			
	Total	513	3,8926	0,75961			
Örgütsel Öğrenme	1 Yıldan	46	3,7663	0,6541	2,761	0,027	6-10 Yıl ile 21-50 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,9314	0,85774			
	6-10 Yıl	146	3,9807	0,74472			
	11-20 Yıl	76	3,9753	0,67261			
	21-50 Yıl	41	3,5716	0,85736			
	Total	513	3,9084	0,78952			
İdari Bağlılık	1 Yıldan	46	3,7565	0,68497	1,693	0,15	
	1-5 Yıl	204	3,8892	0,91128			
	6-10 Yıl	146	3,9178	0,81796			
	11-20 Yıl	76	3,9289	0,73807			
	21-50 Yıl	41	3,5756	0,91345			
	Total	513	3,8663	0,84519			
Sistem Perspektifi	1 Yıldan	46	3,6739	0,80887	3,028	0,017	1-5 Yıl ile 21-50 Yıl, 6-10 Yıl ile 21-50 Yıl, 11-20 Yıl ile 21-50 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,8905	1,0254			
	6-10 Yıl	146	3,895	0,8925			
	11-20 Yıl	76	3,9254	0,70679			
	21-50 Yıl	41	3,4065	1,05016			
	Total	513	3,8389	0,93798			
Açıklık ve Deneyimleme	1 Yıldan	46	3,837	0,75133	1,514	0,197	
	1-5 Yıl	204	3,9779	0,87212			
	6-10 Yıl	146	4,036	0,75942			
	11-20 Yıl	76	3,977	0,79496			
	21-50 Yıl	41	3,7134	0,93133			
	Total	513	3,9605	0,82637			

Tablo 4. 41: Ankette Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının İş Yerinde Çalışma Yılı Değişkeni Bakımından İncelenmesi (devam)

Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	1 Yıldan	46	3,7772	0,78568	4,039	0,003	1-5 Yıl ile 21-50 Yıl, 6-10 Yıl ile 21-50 Yıl, 11-20 Yıl ile 21-50 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,9681	0,86544			
	6-10 Yıl	146	4,0685	0,76537			
	11-20 Yıl	76	4,0691	0,76004			
	21-50 Yıl	41	3,5488	1,0143			
	Total	513	3,961	0,83893			
Sürdürülebilirlik	1 Yıldan	46	3,5681	0,72251	3,436	0,009	1 Yıldan Az ile 11-20 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,8359	0,81546			
	6-10 Yıl	146	3,8858	0,66722			
	11-20 Yıl	76	3,9649	0,63967			
	21-50 Yıl	41	3,5675	0,93347			
	Total	513	3,8238	0,76083			
Sosyo Ekonomik	1 Yıldan	46	3,614	0,71384	2,136	0,007	1 Yıldan Az ile 11-20 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,8521	0,82743			
	6-10 Yıl	146	3,7598	0,68915			
	11-20 Yıl	76	3,9624	0,61657			
	21-50 Yıl	41	3,6107	0,96571			
	Total	513	3,8236	0,77832			
Çevresel	1 Yıldan	46	3,5482	0,77835	3,202	0,006	1 Yıldan Az ile 11-20 Yıl
	1-5 Yıl	204	3,7938	0,84782			
	6-10 Yıl	146	3,9471	0,6784			
	11-20 Yıl	76	3,9831	0,61596			
	21-50 Yıl	41	3,5618	0,95069			
	Total	513	3,9174	0,77325			

Tablo 4.32’de Anova testinden faydalanılarak ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının iş yerinde çalışma yılı değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde ankette yer alan ölçek ve alt boyutlarının iş yerinde çalışma yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığa sebep olan gruplar Tukey testinden faydalanılarak ilişkili oldukları ölçeklerin karşılarında belirtilmiştir. Dolayısıyla H_{60} , H_{61} , H_{63} , H_{65} , H_{66} , H_{67} hipotezleri kabul edilmiş ve H_{62} , H_{64} hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ

Araştırmanın amacı, kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu değişkenlerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda oluşturulan araştırma modelinde öncelikle kurumsal duygusal hafızanın, sürdürülebilirlik ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlerleyen aşamada örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliğe olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Son incelemede ise kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme aracılığı ile sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan bu çalışmada, öncelikle kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik kavramı üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir. Çalışmanın ilk aşamasında kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik değişkenleri ile ilgili olan kavramsal çerçeve belirlenerek bu değişkenler hakkındaki içerikler sunulmuştur. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında, değişkenler ile bağlantılı olarak araştırmanın modeli, oluşturulan hipotezler, kullanılan veri toplama araçları ve araştırmanın sınırlılıkları ortaya konulmuştur. Araştırmada kullanılan analiz yöntemleri sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Bu çalışma için yapılan araştırma, özellikle İstanbul ili olmak üzere Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası nitelikteki kurumların çalışanlarına online anket yöntemi uygulanarak geliştirilmiştir. Tesadüfi olmayan örnekleme türünden kolayda örnekleme yöntemi ile 600 çalışana iletilen anket sonucunda 513 çalışan tarafından cevaplanan veriler araştırmanın analizinde yer almıştır. Marmara Bölgesi ve İstanbul ili hem global düzeyde hem de Türkiye sınırları içerisinde sanayileşme ve hizmet alanında gelişmelerin yaşandığı en yoğun bölge olma özelliğini taşımaktadır. Kurumsal alandaki finansal akışın hareketli olduğu alan olan Marmara Bölgesi ve İstanbul ili, çalışma için uygun bir evren oluşturmaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik alanında hali hazırda çalışmalar yapan ya da gelecek planları içerisinde sürdürülebilirlik stratejilerini belirleyen kurumlara anket formları gönderilmeye özen gösterilmiştir. Sürdürülebilirlik ile ilgili çalışmaları olan büyük ölçekli kurumların yanı sıra küçük ölçekli kurumların da analizleri araştırmaya dahil edilmiştir.

Genel anlamda yol gösterici niteliği taşıması hedeflenen ve kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme aracılığı ile sürdürülebilirlik kavramı üzerindeki etkilerini inceleyen ilk araştırma özelliği taşıyan bu araştırma için herhangi bir sektör kısıtlaması yapılmamıştır. İlerleyen çalışmalarda bu çalışmanın yol göstericiliği neticesinde sektör kapsamlı başka çalışmalar yapılarak daha ayrıntılı sonuçlar elde edilebilir.

Araştırmanın kısıtları içerisinde 2019 yılı sonunda başlayan ve tüm dünyada etkili olan Covid-19 salgını neticesinde uygulanan pandemi kurallarının getirileri gösterilebilir. Bu getiriler araştırmayı, ankete katılanlar ile online olarak gerçekleştirme zorunluluğu doğurmuştur. Araştırma için kullanılan anket, kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan literatür araştırması sonucunda ölçülmek istenen ilişki kapsamında google/forms aracılığı ile oluşturularak çalışanlara iletilmiştir. Araştırma yöntemi olarak seçilen anket ile veri toplama sürecinin, kendine özgü olan ve objektif veri sağlanamaması gibi durumları içeren kısıtları bulunmaktadır. Ayrıca araştırmanın değişkenlerinin, belirli süre dilimlerinde kurumlarda değişiklik göstereceğini hesaba katarak elde edilen sonuçların, araştırmanın gerçekleştiği zaman içerisinde geçerli olduğunu varsaymak ve buna göre değerlendirme yapmak gerekmektedir.

Toplamda dört bölümden oluşan araştırma anketinin ilk bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan departman, unvan ve çalışılan süre) ve kurumun sosyo-demografik özelliklerini (sektör, faaliyet alanı, çalışan sayısı ve departmanda çalışan sayısı) belirlemek amacı ile sorular hazırlanmıştır. Araştırma anketinin diğer bölümlerini oluşturan değişkenler (kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme, sürdürülebilirlik) için literatürde daha önce kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanan ölçekler seçilmiştir. Tüm sorular, 5'li Likert tipi ölçeği şeklindedir.

Araştırma verilerinin güvenilirliği için tüm değişkenlerin Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayılarına bakılmıştır. Çalışmada kullanılan tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik değerleri 1'e yakın değerler almıştır. Bu yüzden tüm ölçek ve alt boyutlarının yüksek güvenilirlik seviyesine sahip olduğunu belirtmek mümkündür (Alpar, 2011). Araştırmanın güvenilirliği sağlandıktan sonra tüm değişkenlere ait veriler kapsamında yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Ancak ölçeklerde yer alan bazı

ifadelerin orijinal boyutlardan farklı boyutlarda toplanması neticesinde anlamlı sonuçların ortaya çıkmadığı tespit edildiği için kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçeklerinin literatürde yer alan haline sadık kalınmasına karar verilmiştir.

Çalışmada ilk olarak, kurumsal duygusal hafıza ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sonuçlara göre, kurumsal duygusal hafıza ölçeğini en çok etkileyen faktörlerin sırası ile; “*Şirketimizde üyeler arası enformasyon/bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizden edindiğimiz öyküler kullanılmaktadır*” ve “*Şirketimizde, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır*” faktörlerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğini en az etkileyen faktörün ise; “*Şirketimizde kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır*” faktöründen oluştuğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre; şirketlerde yaşanan tecrübelerin çalışanlar arasında aktarılması, kurumsal duygusal hafızanın oluşumu için önemli bir yer tutmaktadır yorumu yapılabilir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi kapsamında oluşturulan diyagram şemasında iki adet modifikasyon önerilmiştir. Bu modifikasyonlar sonucunda uyum iyiliği indekslerinde gözlenen iyileşmeler neticesinde kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmış ve bu doğrultuda analizlere devam edilmiştir.

Çalışmada ikinci olarak, örgütsel öğrenme ölçeği ve tüm alt boyutları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sonuçlara göre; örgütsel öğrenme ölçeğinin idari bağlılık alt boyutunu en çok etkileyen faktörün “*Şirketimizde, işle ilgili yenilikçi fikirler ödüllendirilmektedir*” faktörü olduğu; sistem perspektifi alt boyutunu en çok etkileyen faktörün “*Bu şirketi meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler*” faktörü olduğu; açıklık ve deneyimleme alt boyutunu en çok etkileyen faktörün “*Kurumumuz, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir*” faktörü olduğu; bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutunu en çok etkileyen faktörün ise “*Şirketimizde hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir*” faktörlerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre; şirketlerin iç dinamiklerinde yaşanan inovatif yaklaşımların, çalışanların motivasyonları ile ilgili pozitif

yönlü etki yaratması mümkündür. Aynı zamanda şirketleri oluşturan tüm etkenlerin birbirini etkilediği ve başarı ya da başarısızlık olarak nitelendirilen tüm faaliyetlerin tartışıldığı bir ortamın olmasının örgütsel öğrenme kavramı ile bütünleştiği yorumu yapılabilir. Örgütsel öğrenme ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi kapsamında oluşturulan diyagram şemasında, alt boyutların birbirleri ile ilişkisi incelenerek aralarında doğrusal ve güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Herhangi bir modifikasyon önerisi olmayan analiz neticesinde, uyum iyiliği indeksleri iyi değerler alan örgütsel öğrenme ölçeğinin dört faktörlü yapısı doğrulanarak analizlere devam edilmiştir.

Çalışmada üçüncü olarak, sürdürülebilirlik ölçeği ve tüm alt boyutları doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu sonuçlara göre; sürdürülebilirlik ölçeğinin sosyo-ekonomik alt boyutunu en çok etkileyen faktörün “*Çalışanlarımızın sürekli gelişimlerini sağlıyoruz*” faktörü olduğu; çevresel alt boyutunu en çok etkileyen faktörün “*Yağmur suyu depolama sistemi ile su tasarrufu sağlamayı değerli buluyoruz*” faktörü olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre; şirketlerin çalışanlarının gelişimlerini devamlı olarak sağlaması, sürdürülebilir şirket politikaları için önemli bir gösterge durumundadır. Bununla birlikte çevresel boyutta sürdürülebilirlik politikalarının, şirketler tarafından benimsenerek uygulanması gelecek dünya düzeni için önemli bir yer tutmaktadır. Sürdürülebilirlik ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi kapsamında oluşturulan diyagram şemasında, alt boyutların birbirleri ile ilişkisi incelenerek aralarında doğrusal ve güçlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyo-ekonomik alt boyut için üç adet modifikasyon önerilmiştir. Bu modifikasyonlar sonucunda uyum iyiliği indekslerinde gözlenen iyileşmeler neticesinde sürdürülebilirlik ölçeğinin ve alt boyutlarının iki faktörlü yapısı doğrulanmış ve bu doğrultuda analizlere devam edilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde tüm ölçeklere tek tek doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. İlerleyen aşamada, araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın hipotezleri, ortaya çıkan model ile birlikte test edilmiştir. Oluşturulan modelde; kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirlik üzerinde, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme üzerinde, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olup olmadığı ve son olarak örgütsel öğrenmenin, kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirlik

üzerindeki etkisinde aracılık etkisine sahip olup olmadığı yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılarak incelenmiştir.

Yapı geçerliliği sağlandıktan sonra oluşturulan model neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ile birlikte kurumsal duygusal hafızanın, sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla “*Kurumsal duygusal hafıza sürdürülebilirliği etkiler*” şeklinde oluşturulan H₁ hipotezi desteklenmiştir. İkinci olarak “*Kurumsal duygusal hafıza örgütsel öğrenmeyi etkiler*” şeklinde oluşturulan H₂ hipotezi desteklenmiştir. Son olarak “*Örgütsel öğrenme sürdürülebilirliği etkiler*” şeklinde oluşturulan H₃ hipotezi de desteklenmiştir. Kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme üzerinde ve örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerinde etkisinin olduğu, oluşturulan model neticesinde ortaya çıkmıştır. Son aşama olarak kurumsal duygusal hafızanın sürdürülebilirlik üzerinde örgütsel öğrenme aracılığı ile dolaylı etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için geliştirilen model sonucunda “*Örgütsel Öğrenmenin, kurumsal duygusal hafıza ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkide aracı etkisi vardır*” şeklinde oluşturulan H₄ hipotezi kabul edilerek, örgütsel öğrenmenin kurumsal duygusal hafıza ve sürdürülebilirlik arasındaki kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Çalışmada yapısal eşitlik modellemesi kapsamında uygulanan analizler, yapısal geçerliliği sağlamıştır. Bunun yanı sıra katılımcılardan elde edilen demografik veriler, çalışmanın yan amaçlarına hizmet edecek şekilde analize dahil edilmiştir. Demografik değişkenlerin, çalışmanın ölçekleri üzerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Öncelikle kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Kadın ve erkek cinsiyeti açısından oluşturulan H₅, H₆, H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁, H₁₂, H₁₃ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin yaş değişkeni bakımından anlamlı bir fark gösterdiği tespit edilirken diğer ölçekler için anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Kurumsal duygusal

hafıza ölçeği için ortaya çıkan farklılığın kaynağının 31-40 yaş ile 51 ve üstü yaş grubundan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu durumda, orta yaş grubu ve üstü çalışanlar için kurumsal duygusal hafızanın daha etkili olduğu yönünde yorum yapılabilir. Analiz sonucunda, yaş değişkeni için oluşturulan H₁₄ hipotezi kabul edilmiş ve H₁₅, H₁₆, H₁₇, H₁₈, H₁₉, H₂₀, H₂₁, H₂₂ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Tüm ölçeklerin eğitim durumu değişkeni açısından lise ile lisans ve lise ile yüksek lisans ve üstü grubu açısından anlamlı bir fark gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda, lise seviyesindeki çalışanların lisans ve yüksek lisans ve üstü seviyedeki çalışanlardan kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik alanlarında farklılaştığını belirtmek mümkündür. Genelleme yapmak gerekirse, lise seviyesindeki çalışanların alanlarından kaynaklanan farkların kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik anlayışlarına yansıdığı sonucuna varılabilir. Analiz sonucunda, eğitim seviyesi değişkeni için oluşturulan H₂₃, H₂₄, H₂₅, H₂₆, H₂₇, H₂₈, H₂₉, H₃₀, H₃₁, H₃₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, çalışılan şirketin sektörü değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Şirket sektörü, üretim ve hizmet olarak ikiye ayrılarak ölçekler üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olduğu tespit edilmiştir. Üretim sektöründe çalışanların hizmet sektöründe çalışanlara göre daha fazla kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik kavramları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumda gelecek araştırmalarda hizmet sektörü üzerinden daha ayrıntılı çalışmalar yapılabilir. Analiz sonucunda, çalışılan şirketin sektörü değişkeni için oluşturulan H₃₃, H₃₄, H₃₅, H₃₆, H₃₇, H₃₈, H₃₉, H₄₀, H₄₁ hipotezleri kabul edilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, şirkette çalışan sayısı değişkeni açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Analiz sonucunda, şirkette çalışan sayısı değişkeni açısından

anlamalı bir fark tespit edilememiştir ve H₄₂, H₄₃, H₄₄, H₄₅, H₄₆, H₄₇, H₄₈, H₄₉, H₅₀ hipotezleri reddedilmiştir.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, departmanda çalışan sayısı değişkeni açısından anlamalı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. . Kurumsal duygusal hafıza ölçeğinin departmanda çalışan sayısı değişkeni bakımından anlamalı bir fark gösterdiği tespit edilirken diğer ölçekler için anlamalı bir fark gözlenmemiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeği için ortaya çıkan farklılığın kaynağının 21-30 kişi ile 51-100 kişi grubundan oluştuğu tespit edilmiştir. Bu durumda kurumsal duygusal hafıza olgusunun departmanda çalışan kişi sayısının miktarı ile doğru orantılı olduğunu belirtmek mümkündür. Departmanda çalışan kişi sayısı ne kadar fazla ise, kurumsal duygusal hafıza seviyesi o kadar artma eğiliminde olacaktır. Analiz sonucunda, departmanda çalışan sayısı değişkeni için oluşturulan H₅₁ hipotezi kabul edilmiş ve H₅₂, H₅₃, H₅₄, H₅₅, H₅₆, H₅₇, H₅₈, H₅₉ hipotezleri reddedilmiştir.

Son olarak; kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ölçekleri ile alt boyutlarının, iş yerinde çalışma yılı değişkeni açısından anlamalı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Kurumsal duygusal hafıza ölçeği için farklılığın; 1-5 yıl ile 21-50 yıl ve 6-10 yıl ile 21-50 yıl grubundan kaynaklandığı, örgütsel öğrenme ölçeği için farklılığın; 6-10 yıl ile 21-50 yıl grubundan kaynaklandığı, örgütsel öğrenmenin idari bağlılık alt boyutu için herhangi bir farklılığın olmadığı, sistem perspektifi alt boyutu için farklılığın; 1-5 yıl ile 21-50 yıl, 6-10 yıl ile 21-50 yıl ve 11-20 yıl ile 21-50 yıl grubundan kaynaklandığı, açıklık ve deneyimleme alt boyutu için herhangi bir farklılığın olmadığı, bilgi transferi ve entegrasyonu alt boyutu için farklılığın; 1-5 yıl ile 21-50 yıl, 6-10 yıl ile 21-50 yıl ve 11-20 yıl ile 21-50 yıl grubundan kaynaklandığı, sürdürülebilirlik ölçeği ve alt boyutları için farklılığın 1 yıldan az ile 11-20 yıl grubundan kaynakladığı belirlenmiştir. Bu durumda, iş yerinde çalışma yılı değişkeninin kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik ile ilişkisi olduğunu belirtmek mümkündür. Genelleme yapmak gerekirse, iş yerinde çalışma süresi kısa olan çalışanların kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik konularında daha uzun süre çalışanlara göre az seviyede katkı sağlayacağı yorumu yapılabilir. Analiz sonucunda, iş yerinde çalışma yılı

değişkeni için oluşturulan Dolayısıyla H₆₀, H₆₁, H₆₃, H₆₅, H₆₆, H₆₇ hipotezleri kabul edilmiş ve H₆₂, H₆₄ hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, örgütsel öğrenme alanına dahil edilebilecek çalışan eğitiminin insan kaynakları sürdürülebilirliği üzerindeki etkisine bakan bir çalışmada, eğitimin etkisi incelenmiştir. Şirketlerde uygulanan ve çalışan ihtiyaçlarına göre tanımlanan eğitimler kurumsal sürdürülebilirlik için etkili kabul edilmektedir (Acar, 2021).

Toplumların ve kurumların oluşmasında önemli bir rol oynayan insan unsuru, bu oluşum sürecine duygularını dahil etmektedir. Duygular, insanların ve dolayısıyla kurumların hafızalarını ayrıca bütün öğrenme süreçlerini doğrudan etkileyen unsurlar haline gelirler. Kurumsal duygusal hafıza sürecinin farkındalığının artması ve kurumların bu durumu sistematik bir şekilde inceleyerek hareket etmesi örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik konularına pozitif yönde etki edecektir.

Bireylerin ve kurumların duygularının anlaşılması, birçok sebepten dolayı zorlayıcı bir süreç olabilir. Öncelikle her bireyin ve toplumun; çevresel, sosyal, kültürel yapılarının birbirinden farklı olması, kurumlara yansıyan duygusal etkilerin farklılaşması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla duygusal yansımaları tek bir sınıflandırma içerisinde toplamak ve incelemek oldukça zordur. Kurumları oluşturan bireylerin duygularının, kurumsal hafıza süreçlerine yaptıkları katkıları ölçümlemek, kurumsal duygusal hafıza kavramını bilimsel temeller üzerinden ilerletmek araştırmanın amaçlarından bir tanesidir.

Kurumsal duygusal hafızanın varlığının, kurumlar tarafından kabul edilmesi ve bu konu üzerinden çıkarımlar yapılması kurumsal performans ve verimlik için önemli bir basamaktır. Kurumların içerisinde görev alan ve dış çevrelerinde bulunan bütün çalışanların, aslında kurumsal duygusal hafıza süreçlerine bilinçli veya bilinçsiz şekilde katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Sürece katkıda bulunan bütün unsurlar, aynı zamanda kurumsal duygusal hafızanın gelişimine, aktarımına ve sürdürülebilirliğine de dahil olurlar. Dolayısıyla kurumların düzenli olarak hafızalarında güncellemeler gerçekleşir. Örgütsel

hafıza sistemlerinin geliştirilmesinin, bireylerin karar verme süreçlerini rasyonel şekilde etkileyeceği ve sürece katkı sağlayacağı ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Şen, 2014). Bu durumda, kurumlar belirli teknolojik desteklerden yararlanarak duygusal hafızalarını kayıt altına almalıdırlar.

Duygusal hafıza sürecinin başlangıcı için kurumların geçmiş deneyimlerden elde edilen veriler önemli bir rol oynamaktadır. Geçmişte yaşanan ve öğrenilen bilgiler, hafıza içerisinde depolanarak sonraki süreçlerde kullanılmak üzere depolanırlar. Kurumlar da duygusal hafızalarını oluştururken bu süreçlerden yararlanırlar. Kurumlar, gelecek ile ilgili planlarını oluştururken duygusal hafızalarını kullanarak daha doğru yönde ilerleyebilirler. Kurumların duygusal tecrübeleri ve birikimleri karşılaşılabilecek sorunlar için önemli bir yol gösterici konumundadır. Sorunların çözümü için kurumsal duygusal hafıza olgularının getirisi olan deneyimlerin kullanılması, geleneksel yöntemler ile birlikte daha etkili ve başarılı sonuçlar doğuracaktır. Kurumlar, karar verme mekanizmalarını yönetirken de duygusal hafızaları sonucunda edindikleri deneyimleri kullanmalıdırlar.

Sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik olarak alt boyutlar altında incelense de bu alt boyutların tümünün gerçekleşebildiği ortamlarda esas anlamı ile etkinliğini göstermektedir. Ekonomik olarak kurumların uzun dönemli verimlilik ve performans artırıcı eğilimleri bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde özellikle maliyet tasarrufu sağlayıcı çalışmalar ön plana çıkarak kârlılığın artırılması hedeflenmektedir. Başta, ekonomik hedefler konusunda sürdürülebilir performans sergilenmek kurumlar için ilk planda olsa da eş zamanlı olarak sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri de bu planların içerisinde olmalıdır

Sürdürülebilirlik planları içerisinde yer alan başlıca konular, çevresel olarak dünyanın ilerlediği ve geri dönülemez gerçekler üzerinden gerçekleşmektedir. Bu durum, gelecek nesiller ile birlikte tüm canlıların yaşamlarını sürdürebileceği evrenin daha fazla kötüleşmemesi ve daha iyi koşullar altında hayatlarını devam ettirebilmeleri için örgütlerin üzerine düşen görevleri içermektedir. Çevresel olarak sürdürülebilirlik hakkında yapılan birçok proje bulunmaktadır ve kurumlar bu projelere daha fazla ağırlık vermektedir. Ayrıca çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarının yanında eşitlik, adalet, hukuk, eğitim

gibi konuları içeren sosyal sürdürülebilirlik boyutları da önem taşımaktadır. Kurumların duygusal hafızalarında ve öğrenme süreçlerinde yer alan sürdürülebilirlik boyutları hem daha iyi bir dünya hem de daha iyi bir toplum için gelecek kaygısını minimum seviyeye indirmeye yardımcı olacaktır. Kurumların tüm paydaşlarının sürdürülebilirlik ilkeleri ile bütünleşmesi ve farkındalık seviyesinin artması, hafıza ve öğrenme süreçleri ile gerçekleşebilir.

Çalışanların gelişimlerinin sürekli desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması sürdürülebilir insan kaynakları ile birlikte sürdürülebilir hafıza ve öğrenme konularına pozitif yönde etki etmektedir. Kurumsal anlamda devamlılığın sağlanması için çalışanların bağlılık duygularının gelişmiş olması oldukça önemlidir. Bu yüzden hem kurumsal duygusal hafıza hem örgütsel öğrenme kavramları özellikle yöneticiler tarafından ciddiye alınarak zorlu rekabet koşulları çerçevesinde doğru şekilde anlamlandırılmalı ve sürdürülebilir bir sistem üzerinden ilerletilmelidir. Bu şekilde ilerleyebilen kurumların hem toplumsal hem de gelecek nesiller için sağlayacakları faydalar mutlaka göz önünde bulundurulmalı dolayısıyla uzun vadeli ve temelleri sağlam yönetim stratejileri oluşturulmalıdır.

Kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirliği bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bu çalışmada, sadece akademisyenlere değil, örgüt yöneticilerine ve uzmanlarına çok yönlü bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Bildirimsel ve işlevsel hafıza gibi kurumsal duygusal hafıza da süreç içerisinde farklılaşır. Kurumsal duygusal hafızanın sağladığı yarar ya da iyilik, bu farklılaşmaya tekrar tekrar meydan okur. Ortamın karmaşıklığı ve belirsizliği, yönetim tarzları ve süreçleri, güç paylaşımı vb. gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal duygusal hafızanın hangi koşullar altında olumlu ya da olumsuz etkiler gösterebileceği konuları ilerleyen çalışmalarda incelenebilir. Kurumsal duygusal hafızanın örgütsel faaliyetleri nasıl etkilediği ampirik olarak araştırılabilir. İnovasyonların başarılı olmasındaki kilit faktör, çalışanların duygusal hafızasıdır. Kurumsal duygusal hafızayı yönetim perspektifinden incelendiğinde; örgütlerde üretimin temel unsurunun makineler değil, çalışanlar olduğunu görülmektedir.

Kurumsal duygusal hafıza süreçlerini doğru yönetebilen kurumlar aynı zamanda örgütsel olarak öğrenme hedeflerini de gerçekleştirebilirler. Aynı şekilde öğrenme eylemlerini hafızalarında oluşturarak biriktirebilen kurumlar da gelecek faaliyetlerini doğru şekilde yönetebilirler. Bilginin hafızaya kaydedilmesi ile başlayan öğrenme süreci, kurumsal duygusal hafızanın oluşumu ve ilerleyen faaliyetlerde kullanılması açısından önemli bir aşamayı oluşturmaktadır (Mert, 2017). Nitekim birbiri ile doğru orantılı olarak ilerleyen öğrenme ve hafıza kavramları karşılıklı etkileşim içerisinde.

Kurumsal duygusal hafıza oluşumu, öğrenme eylemi gerçekleşmeden başlamamaktadır. Öncelikle bilginin insanların hafızasına yerleşmesi ve öğrenilmesi ile duygular bu süreçte dahil olurlar. Öğrenirken aynı zamanda duyguların da bu öğrenme sürecine etkisi olduğunu unutmamak gerekir. Kurumların hafızası ve öğrenme aşamaları içerisinde duyguların etkili olduğunu ve bu durumun yapısal süreçlerin oluşumunu aynı zamanda gelişimini etkilediğini belirtmek gerekmektedir.

Kurumsal duygusal hafıza kavramının bireysel öğrenme alanının oluşturulmasına katkı sağlayan örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel bilginin gelişimini ve evrimini temsil etmektedir. Örgütsel öğrenme, çalışanların bir örgütteki verimlilik düzeyinin artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunma potansiyeline sahip farklı araçlarla donatılması sürecidir (Mukhtar, 2011). Örgütler için öğrenme, değişen ortamlarda rekabet edebilirliklerini artırmak için davranışlarını hedefleriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı olabilir (Grèzes vd., 2020). Örgütlerde öğrenme süreci literatürde çeşitli aşamalarla temsil edilse de genel olarak kabul edilen aşamalar; bilgiyi edinme, bilgiyi yayma, bilgiyi yorumlama, bilgiyi depolama ve bilgiyi yeniden değerlendirme olarak sıralanabilir (Saadat ve Saadat, 2016).

Bilgi edinilmesi sürecine yardımcı olan hafıza unsuru, duygusal eylemlerden direkt olarak etkilenmektedir. Kurumların duygusal hafızalarının oluşumu, öğrenme süreci ile benzer basamaklara sahiptir. Öğrenme, bireysel düzeyden örgütsel düzeye ulaşan bir süreci kapsamaktadır. Öncelikle bireylerin öğrenmesi ile başlayan bu süreç takım düzeyine ve son olarak örgüt düzeyine ulaşır. Kurumların öğrenme sürecinde, çalışanların edindikleri bilgiler önemli bir yer tutmaktadır. Çevresel, sosyal ve kültürel olarak çalışanlar sürekli öğrenme eğilimi içerisinde. Aynı zamanda kurumların çalışanları için ön gördükleri

gelişimsel eğitim faaliyetleri de örgütsel öğrenme sürecine yardımcı olmaktadır. Bilgi edinimi neticesinde bilgi paylaşımı da kurumsal duygusal hafıza için önemli bir süreci yansıtmaktadır. Kurumsal duygusal hafızanın bilgi paylaşımı sürecini destekleyerek pozitif yönlü etki oluşturduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (İmamoğlu vd., 2018).

Kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ile örgütlerin öğrenme sürecinde elde ettikleri bilgiler, birbirilerini tamamlayarak sistematik bir hale gelebilirler. Örgütlerin kurumsal kültürleri içerisinde gerçekleşen öğrenme kavramı sürdürülebilirlik ile bir araya gelerek bütünlük bir sürecin başlangıcı olabilir.

Sürdürülebilirlik kavramının uluslararası literatürde yer edinmesinden sonra yapılan teorik araştırmalar oldukça yaygın bir duruma gelmiştir. Günümüze kadar yapılan birçok çalışma, sürdürülebilirliği kavramsal temelde ele alarak incelemiştir. Her ne kadar kurumsal olarak yapılan uygulamalar dikkat çeken bir seviyede olsa da tam anlamı ile ulaşılması hedeflenen bilinç ve farkındalık noktalarına gelinebilmiştir (Sezen-Gültekin ve Argon, 2020). Kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme aracılık etkisi ile sürdürülebilirlik üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı sonucu, araştırmanın gösterdiği en önemli konudur. Sürdürülebilirliğin artık kavramsal alandan uzaklaşarak kurumlarda duygusal hafıza ve öğrenme süreçleri içerisinde varlığını hissettirmesi, kurumların gelecek stratejilerinde atacakları adımları ile ilgili doğru orantılı şekilde ilerlemektedir.

Günümüz koşulları, kurumların faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ortamları ve hedefledikleri kitleleri doğrudan ilgilendirmektedir. Üretim ve hizmet alanında yaşanan bütün teknolojik gelişmeler, kurumların organizasyonel yapıları dahil olmak üzere birçok noktada etkisini göstermektedir. Hem üretim hem de tüketim açısından her şeyin hızlıca geliştiği, bütün trendlerin yayılım gösterdiği bu dönem içerisinde gelecek ile ilgili planlar yapılırken kurumsal duygusal hafıza, örgütsel öğrenme ve sürdürülebilirlik kavramlarının birbiri ile iç içe geçmesi oldukça normaldir. Kurumların hafızaları ve duyguları, öğrenme sürecine direkt olarak yansımaktadır. Örgütlerin öğrenmesi ve hafızalarının oluşması, sürdürülebilir kurumsal stratejiler ile birlikte harmanlanarak gelişme göstermektedir.

Örgütlerin öğrenme süreci, bilginin edinilmesi ile başlamaktadır. Örgütler öğrenebilmek için öncelikle bilgi edinecekleri kanalların farkında olmalı ve doğru şekilde elde ettikleri

bilgileri işleyerek kullanmalıdırlar. Kurumlar, iç ve dış yapılarındaki öğrenme süreçlerini çeşitli faaliyetlerle destekleyebilmektedirler. Bunun için kullanılan bilgi teknolojileri sistemleri, günümüz koşulları altında önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütler öğrendikleri sürece yaşamlarına devam edebilirler. Öğrenme yeteneği, çalışanların yeni fikirler üretmesini ve bu fikirlerin değerlendirilerek karar verme aşamalarında kullanılmasını sağlar. Bu aşamada çalışanların kurumlar tarafından eğitim anlamında desteklenmesi ve ortaya çıkan yenilikçi ideolojilerin değerlendirilmesi, örgütsel öğrenme için önemli bir aşamadır. Kurumların üzerine düşen görevler, yöneticileri ile eş zamanlı ilerleyen ve gelişen çalışanları desteklemek üzerine konumlandırılmalıdır. Çalışanların öğrenerek gelişim kaydetmesi aynı zamanda örgütlerin de gelişmesi ve bağlılık hissinin artması anlamına gelmektedir. Bu noktada örgütler çalışanları ile birlikte karar verme süreçlerini yöneterek, sürdürülebilir bir politika izlemeli ve gelecek koşullara uyum sağlayabilir.

Başka bir çalışmada ise örgütsel öğrenme uygulamalarının işletme sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve örgütsel öğrenmenin kurumsal sürdürülebilirlik endüstrisi üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir (Kordab vd., 2020). Örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada, kurumsal öğrenmenin yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada sunulan model ile sürekli örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkileri olacağı doğrulanmıştır (Cebrián vd., 2013).

Öğrenme sürecinde çalışanların tümünün kurumsal hedefler ile ilgili bilgileri benimsemeleri ve bireysellikten ziyade takım olarak hareket etme bilincine sahip olmaları gerekmektedir. Bu sayede takım olarak uyum içerisinde olan bir sistem ortaya çıkar ve gelecek planları uygulanarak başarıya ulaşılabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuç ve bulgulara göre bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmada kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenme aracılığı ile sürdürülebilirliğe etkisi incelenmiş olup, öncelikle kurumsal duygusal hafıza kavramı ulusal ve uluslararası literatürde halen daha az çalışıldığı için, bu kavramı farklı açılardan etkileyen değişkenler ile ilişkisi üzerine

yapılacak çalışmalar belgelemeye büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle öğrenme kavramı ve farklı değişkenlerin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi kişilerarası ilişkiler, birey ve ekip ilişkilerinin etkisi incelenebilir.

Araştırma verileri neticesinde şirketlerin faaliyet alanlarına göre daha fazla katılım gerçekleştiren sektörler; enerji, tekstil, yiyecek-içecek, inşaat, ilaç, orman ve kâğıt sanayidir. Özellikle sürdürülebilirlik değişkeni ile doğrudan ilişkisi olan enerji alanı, kurumsal duygusal hafıza ve örgütsel öğrenme değişkenleri ile birlikte incelenerek gelecekteki araştırmalar için bu sektörler üzerinden ayrıntılı araştırma yapılması ve sektörler arası mukayese yapılması önerilebilir.

Örgütler, duygu ve akıl arasında yakın bir bağlantının olduğu bir yerdir. Duygular dikkati odaklar ve düşünceleri şekillendirir. Duygular ne düşündüğümüzü ve ne algıladığımızı etkiler, odağımızı korur. Heyecanlı ve gururlu olmanın yanı sıra değerli hisseden çalışanlar, organizasyonlarını iyileştirmenin yollarını düşünecek ve bunu yapmak için fırsat kollayacaklardır. Üstlerinden gelen geri bildirimleri, müşteri geri bildirimlerini ve olumlu pazar değişikliklerini yorumlar ve onlara olumlu geri bildirimler verir. Bu durumda da tüm entelektüel yeteneklerini kullanmış; yaratıcı, esnek ve analitik düşünceye ulaşmış olurlar. Korku, küskünlük ve acı içinde yaşayan çalışanlar, entelektüel kapasitelerinin çoğunu kaybederler ve bu nedenle; sağlam, ilkel, dağınık, basit ve yüzeysel düşünmeye başlarlar. Duygusal durumlar ve entelektüel işleyiş arasındaki bu ilişkiyi anlamak ve insan kaynağından en olumlu etkiyi alacak şekilde yararlanmak, örgütler için oldukça önemlidir.

Çalışanın kuruma bağlılığını artıracak işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarına öncelik verilerek işletme verimli bir şekilde yürütülmelidir. Kurumsal duygusal hafızanın oluşmasına ve harekete geçmesine izin verildiği takdirde çalışan devir hızı düşük olacaktır. Çalışan seçimi, bir şirketin duygusal hafızası için son derece önemlidir. Örgütlerin de duygusal hafızaya sahip olduğunun kanıtlanması (Akgün vd., 2012) yönetim literatürüne dikkat çekici bir olgu kazandırmıştır. Örgüt içinde duygusal anıları, deneyimleri paylaşmak ve çalışanları destekleyip onlara ilham vererek kuruluşun rekabet gücünü artırmak için bir çalışma kültürü yaratmak örgütsel öğrenme ve kurumsal duygusal hafıza kültürünün oluşmasıyla mümkün olacaktır. Örgütün duygusal hafızasının ortaya çıkarılması, gerekli

teşviklerin verilmesi ve önleyici tedbirlerin alınması da çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını artırmaktadır.

Bu çalışmanın literatüre sağladığı en temel katkı bu üç kavramın bir arada incelenmesi olmuştur. Sürdürülebilirlik konusu genel olarak çevresel boyutlar altında ve uluslararası standart raporlar çerçevesinde incelenmektedir. Ancak bu çalışma, kurumsal duygusal hafızanın örgütsel öğrenmene aracılığı ile sürdürülebilirlik konusu üzerinde etki oluşturduğunu ortaya koyan teorik bir yapı ile literatüre katkıda bulunmuştur.



REFERANSLAR

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of cleaner production*, 244, 118806.
- Abdel-Aziz, H. & Wahba, K. (2005). A case study on assessing the readiness of professional services company to build an organizational memory information systems. *In case studies in knowledge management*, 36-50.
- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: büst sürdürülebilirlik endeksi örneği. *Kafkas üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 12(23), 347-368.
- Akgün, A. E. & Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 5(1), 175-188.
- 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. (2012). 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. & Günsel, A. (2005). Örgütsel hafıza ile enformasyon teknolojileri (IT) arasındaki ilişkiler. *Yönetim ve ekonomi: Celal Bayar üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, 12(2), 1-16.
- Akpınar, A. T. (2007). *Örgütsel öğrenme ile örgüte bağlılık arasındaki ilişki: Türkiye otomotiv lastik üretimi sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
- Alpar, R. (2011). *Çok değişkenli istatistiksel yöntemler*. Ankara: Detay Yayıncılık, 286-301.
- Altıntaş, F. Ç. (2017). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarındaki temel vurgulara ilişkin nitel bir analiz. *Paradoks ekonomi sosyoloji ve politika dergisi*, 13(1), 47- 58.

- Altıntaş, F. F. (2019). *Örgütsel öğrenme ve boyutlarının ilişkisel analizi: Sağlık kurumu çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Karabük üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Karabük.
- Alvarado, M., Bañares-Alcántara, R. & Trujillo, A. (2005). Improving the organisational memory by recording decision making, rationale and team configuration. *Journal of petroleum science and engineering*, 47(1-2), 71-88.
- Anand, V., Manz, C. C. & Glick, W. H. (1998). An organizational memory approach to information management. *Academy of management review*, 23(4), 796-809.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence?. *The leadership quarterly*, 20(2), 247-261.
- Aras, G. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk: muhasebe ve denetim uygulamalarına yansımaları. *İç denetim dergisi*, 20, 1-7.
- Aras, G., & Crowther, D. (2009). The durable corporation in a time of financial and economic crisis. *Economics and management*, (14), 210-216.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action prospective*. Reading, Pennsylvania, USA: Addison-Westly.
- Assmann, J. (2011). Communicative and cultural memory. *In cultural memories*, 15-27. Springer, Dordrecht.
- Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm araştırmaları dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U., Kılınç, İ. & Okumuş, F. (2010). Relationship among learning levels: An investigation in hotel companies. *Ege academic review*, 10(1), 95-115.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Adnan Menderes üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Aydın.
- Aydın, B. (2014). Eğitim psikolojisi. Gelişim-öğrenme-öğretim. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydıntan, B. (2006). *Örgüt zekâsı ve yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process safety and environmental protection*, 81(5), 303-316.

- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barton, A. (1991). Maintenance of visuospatial information in working memory.
- Basiago, A. D. (1998). Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *Environmentalist*, 19(2), 145-161.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş amos uygulamaları*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Bencsik, A., Lire, V., & Marosi, I. (2009). From individual memory to organizational memory (intelligence of organizations). *World academy of science, engineering and technology*, 56, 1-6.
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753.
- Bhatt, G. D., & Zaveri, J. (2002). The enabling role of decision support systems in organizational learning. *Decision support systems*, 32(3), 297-309.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. *Journal of business research*, 57(4), 374-391
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper and Row
- Bradley, M. M. (2014). Emotional memory: A dimensional analysis. In *Emotions*, 111-148.
- Byrne, B.M. (1998). *Structural equation modelling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Cahill, L., & McGaugh, J. L. (1995). A novel demonstration of enhanced memory associated with emotional arousal. *Consciousness and cognition*, 4(4), 410-421.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati OH: South-Western College Publishing.

- Cebrián, G., Grace, M., & Humphris, D. (2013). Organizational learning towards sustainability in higher education. *Sustainability accounting, Management and policy journal*, 4(3), 285-306.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Sánchez-Polo, M. T. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. *The International journal of human resource management*, 22(01), 1-18.
- Cohen, M. D. (1991). Individual learning and organizational routine: Emerging connections. *Organization science*, 2(1), 135-139.
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 459-488.
- Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 53-71.
- Croasdell, D. T. (2001). IT's role in organizational memory and learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *MIT Sloan management review*, 41(3), 69.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, 2(4), 169-187.
- Çalkavur, E. (2016). *Öğrenen organizasyon yolculuğu: Bir başarı öyküsü*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çınar, Ö., & Özyılmaz, F. Z. (2019). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki: Bayburt üniversitesinde bir uygulama. *Iğdir university journal of social sciences*, (17), 533-556.
- Çınar, Ö., & Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International journal of social sciences and education research*, 2(1), 349-369.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

- Demirel, Y. (2008). Örgütsel öğrenme kültürü ve iş tatminin öğrenme motivasyonu üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe ampirik bir çalışma. *Akademik bakış uluslararası hakemli sosyal bilimler dergisi*, 14, 1-22.
- Demirel, Y., & Kubba, Z. İ. (2014). Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Bilgi ekonomisi ve yönetimi dergisi*, 9(2), 137-151.
- Diker, İ. (2007). *Öğrenen organizasyona geçiş sürecinde kurum kültürü, örgütsel engeller ve geçiş aşamaları (İstanbul tıp fakültesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Balıkesir.
- Dixon, N. M. (1992). Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals. *Human resource development quarterly*, 3(1), 29-49.
- Doane, D., & MacGillivray, A. (2001). Economic sustainability: The business of staying in business. *New economics foundation*, 1-52.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization studies*, 14(3), 375-394.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, F P. (1994). *Kapitalist ötesi toplum*. Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI, İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Dunphy, D., Benn, S., & Griffiths, A. (2003). Organizational change for corporate sustainability-a guide for leaders and change agents of the future. *Journal of education for business*, 79(2), 124-125.
- Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi dergisi*, (35), 1-17.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2009). Latent organizations in the film industry: Contracts, rewards and resources. *Human Relations*, 62(7), 987-1009.
- Ebner, D., & Baumgartner, R. J. (2006). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. *In Corporate responsibility research conference*, Queens University, Belfast Dublin.

- El Sawy, O. A., Gomes, G. M., & Gonzalez, M. V. (1986). Preserving institutional memory: The management of history as an organizational resource. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 118-122. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, 14(6), 522-529.
- Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi, *Beta Basım A. Baskı, İstanbul*.
- Eş, A. (2008). *Sürdürülebilirlik ve firma düzeyinde sürdürülebilirlik performans ölçümü*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Bolu.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Fitzpatrick, P. (2006). In It Together: Organizational Learning Through in Environmental Assesment. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 8(2), 157-182.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press. (2), 157-182.
- Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition & Emotion*, 19(4), 473-497.
- Gappert, G. (1993). The future of urban environments: Implications for the business community. *Business horizons*, 36(6), 70-75.
- Gardner, H. (2006). *Eğitimli akıl: Olayların ve standart testlerin ötesinde, her çocuğun hak ettiği eğitim sistemi*. Çeviren: Özden AKBAŞ, İstanbul: Morpa.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1), 51-71.
- Garvin, D.A. (1999). *Öğrenen bir örgüt yaratmak*. Çeviren: Gündüz Bulut, İstanbul: Mess Yayınları.

- Girişken, A. (2020). *Corporate EQ: Understanding and managing emotions*. Istanbul: Nobel Yayıncılık.
- Girişken, A. (2020). The Relationship between relationship-oriented leadership, organizational emotional memory level and organizational commitment. *Journal of global strategic management*, 14(2).
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Goldsmith, M., Morgan, H., & Ogg, A. J. (Eds.). (2004). *Leading organizational learning: Harnessing the power of knowledge*, 298, John Wiley & Sons.
- Grèzes, V., Bonazzia, R., & Cimminoa, F. M. (2020). Atman: Intelligent information gap detection for learning organizations: First steps toward computational collective intelligence for decision making. *Journal of intelligence studies in business*, 10(2).
- Guerrero, L. A., & Pino, J. A. (2001, November). Understanding organizational memory. In SCCC 2001. *21st International conference of the chilean computer science society*, 124-132, IEEE.
- Güröl, B. (2019). *Sürdürülebilir üretim göstergelerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansına etkisinin araştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul gelişim üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
- Halaç, D. S., & Çelik, T. S. (2016). Örgütsel hafıza ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde örgütsel hikâye anlatımının aracı rolü. *Galatasaray üniversitesi iletişim dergisi*, (25), 261-285.
- Hamidi, S. R., & Kamaruzaman, J. H. (2009). The characteristic and success factors of an organizational memory information system. *Computer and information science.*, 2(1), 142-151.
- Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. *Dimensions of sustainable developmnet*, 21-41.
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization. *Academy of management learning and education*, 9(3), 384-396.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of organizational design (1)*, 3-27.

- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328-346.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of work and organizational psychology*, 9(2), 133-145.
- Işık, Ö. (2020). *Dijital çağda işletmelerde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi*. İstanbul: Nobel.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Journal of measurement and evaluation in education and psychology*, 5(2), 26-42.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerine etkisi.
- İmamoğlu, İ. K. (2012). *Örgütsel öğrenme yeteneğinin yenilik ve firma performansı üzerine etkisi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze yüksek teknoloji enstitüsü, Kocaeli.
- İmamoğlu, S. Z., Kayış, A., & İnce, H. (2018). Yerel yönetimlerde kurumsal duygusal hafıza, bilgi paylaşımı, hizmet geliştirme ve hizmet performansı arasındaki ilişki. *Doğuş üniversitesi dergisi*, 19(2), 95-113.
- Jansen van Rensburg, M. S. (2011). Using organizational memory directories to analyze networks. *New directions for evaluation*, 131, 97-102.
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2004). Organizational memory. In *Handbook on knowledge management*, 1, 207-234. Berlin, Heidelberg: Springer,
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Johnson, J. J., & Paper, D. J. (1998). An exploration of empowerment and organizational memory. *Journal of Managerial Issues*, 503-519.
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long range planning*, 39(2), 155-175.

- Jöreskog, K.G. ve Sörbom, D. (2001). *LISREL 8: User's reference guide*, Chicago: Scientific Software International Inc.
- Kaçmaz, R. (2015). *Eğitim kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Pamukkale üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Denizli.
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 1(2), 6-24.
- Karagöz, Y., Bircan, H., & Beğen, A. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi ile öğretim elemanlarının öğrenci başarısına etkisi ölçeğinin geliştirilmesi. *Giresun üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 2(4), 27-44.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- Kim, D. H. (1993). *A framework and methodology for linking individual and organizational learning: Applications in TQM and product development*. Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- Klimecki, R., & Lasseben, H. (1998). Modes of organizational learning: Indications from an empirical study. *Management learning*, 29(4), 405-430.
- Kline, R. B. (2005). *Principles And Practice of structural equation modelling*. NewYork, USA: Guilford Publications Inc.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (Eds.). (1984). *Organizational psychology: readings on human behavior in organizations*. Prentice Hall.
- Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability*, 12(23), 10061.
- Lambie, J. A., & Marcel, A. J. (2002). Consciousness and the varieties of emotion experience: A theoretical framework. *Psychological review*, 109(2), 219.
- Lezak, M. D. (1984). Neuropsychological assessment in behavioral toxicology—developing techniques and interpretative issues. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 10, 25-29.
- Li, Z., YeZhuang, T., & ZhongYing, Q. (2004). An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies. In *37th Annual hawaii international conference on system sciences*, 10.

- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A multifacet model of organizational learning. *The journal of applied behavioral science*, 38(1), 78-98
- Liu, Y., Esangbedo, M. O., & Bai, S. (2019). Adaptability of inter-organizational information systems based on organizational identity: Some factors of partnership for the goals. *Sustainability*, 11(5), 1436.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of cleaner production*, 16(17), 1838-1846.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. McGraw-Hill Companies.
- Mert, G. (2017). *Kurumsal duygusal hafıza ile örgütsel öğrenme, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
- Molnar, E., & Mulvihill, P. R. (2003). Sustainability-focused organizational learning: recent experiences and new challenges. *Journal of environmental planning and management*, 46(2), 167-176.
- 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.
- Mucan, B., Kayabaşı, A., & Madran, C. (2016). Yöneticilerde sürdürülebilirlik algısı ve firma uygulamalarına yönelik değerlendirme. *Ekonomik ve sosyal araştırmalar dergisi*, 12(2), 57-72.
- Mukhtar, U. (2011). Is organizational learning about conflict management important or not in organizational effectiveness in tertiary education?. *International journal of interdisciplinary social sciences*, 6(3).
- Muscoe, M. (1995). A sustainable community profile. *Places*, 9(3), 30-37.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). An evolutionary theory of economic change. *Journal of management*, 14(1), 15-42.
- Oppen, C. V., & Brugman, L. Organizational capabilities as the key to sustainable innovation.(2011). In *XXII ISPIM Conference held in Hamburg-Germany*, 12-15.
- Ozorhon, B., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2005). Organizational memory formation and its use in construction. *Building Research & Information*, 33(1), 67-79.

- Öztürk, M. C. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve gelişimi. *Kurumsal sosyal sorumluluk. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 1, 130.
- Pang, N.S.K. (1996). School values and teachers' feelings: A LISREL model, *Journal of educational administration*. 34(2), 64-83.
- Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The learning company. *Studies in continuing education*, 11(2), 91-101.
- Probst, G. J., & Büchel, B. S. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*, 18-21. London: Prentice Hall.
- Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). Structural equation modelling with LISREL: Application in tourism, *Tourism Management*, 20, 71-88.
- Robèrt, K. H., Schmidt-Bleek, B., De Larderel, J. A., Basile, G., Jansen, J. L., Kuehr, R., ... & Wackernagel, M. (2002). Strategic sustainable development—selection, design and synergies of applied tools. *Journal of cleaner production*, 10(3), 197-214.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of cleaner production*, 20(1), 103-118.
- Ryan, A., Mitchell, I. K., & Daskou, S. (2012). An interaction and networks approach to developing sustainable organizations. *Journal of organizational change management*. 25 (4), 578-594.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-social and behavioral sciences*, 230, 219-225.
- Saumier, D., & Chertkow, H. (2002). Semantic memory. *Current neurology and neuroscience reports*, 2(6), 516-522.
- Schacter, D. L. (1997). *Searching for memory: The brain, the mind and the past*. New York, USA: Basic Books.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Schulz, M. (2017). Organizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 415-441.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology press.

- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması*, Çeviren: Ayşegül İlideniz-Ahmet Doğukan-Barış Pala, Genişletilmiş 16. Baskı, İstanbul: Yapı kredi yayınları.
- Senge, P. M. (2017). *The leaders new work: Building learning organizations*. Routledge.
- Sezen-Gültekin, G., & Argon, T. (2020). Examination of the relationship between organizational resilience and organizational sustainability at higher education institution. *International journal of curriculum and instruction*, 12, 329-343.
- Sroufe, R., & Gopalakrishna-Remani, V. (2019). Management, social sustainability, reputation, and financial performance relationships: An empirical examination of US firms. *Organization & environment*, 32(3), 331-362.
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious. *Organization & environment*, 26(1), 7-30
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The learning organization*.
- Sugarman, B. (2001). A learning-based approach to organizational change: Some results and guidelines. *Organizational dynamics*.
- Şen, Y. (2014). *Örgütsel hafıza sistemi ve bir model önerisi: karar verme üzerindeki rolü ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (1996). *Using multivariate statistics*, (Third Edition), New York: HarperCollins College Publishers Inc.
- Tatlıdil, H. (1992). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel analiz*. Ankara: Engin Yayınları.
- Tepeci, M. (2005). Ekiplerde öğrenme: Öğrenen örgütler olmanın anahtarı. *Çukurova üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 14(1), 379-394.
- 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.
- Trim, P. R., & Lee, Y. I. (2004). Enhancing customer service and organizational learning through qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Tulving, E. (1972). 12. Episodic and semantic memory. *Organization of memory*/Eds E. Tulving, W. Donaldson, NY: Academic Press, 381-403.

- Tulving, E., & Craik, F. I. (Eds.). (2000). *The Oxford handbook of memory*. Oxford university press.
- Tüm, K. (2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: Sürdürülebilirlik muhasebesi. *Journal of academic approaches*, 5(1), 51.
- Umoh, G. I., Amah, E., & Wokocha, H. I. (2014). Management development and organizational resilience: A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria. *IOSR Journal of business and management (IOSR-JBM)*, 16(2), 7-16.
- Urch Druskat, V., Wolff, S. B., Messer, T. E., Stubbs Koman, E., & Batista-Foguet, J. M. (2017, October). Team emotional intelligence: Linking team social and emotional environment to team effectiveness. In *DIEM: Dubrovnik international economic meeting*, 3(1) No. 1, 433-454.
- Üner, Tuğçe (2019). *Toplumsal pazarlama kavramı ve ölçek geliştirme çalışması: Turizm sektörü uygulaması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, Ankara.
- Van der Bent, J., Paauwe, J., & Williams, R. (1999). Organizational learning: An exploration of organizational memory and its role in organizational change processes. *Journal of organizational change management*.
- Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of business ethics*, 44(2), 107-119.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization science*, 6(3), 280-321.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. 8. *Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildirileri*, 401410.
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17(1), 1-91.
- Weinberger, H., Te'eni, D., & Frank, A. J. (2008). Ontology-based evaluation of organizational memory. *Journal of the american society for information science and technology*, 59(9), 1454-1468.
- Wheeler, D., Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. Financial times management.

- Wilson, J. P., & Beard, C. (2014). Constructing a sustainable learning organization: Marks and Spencer's first plan A learning store. *The learning organization*, 21(2), 98-112.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from. *Ivey business journal*, 67(6), 1-5.
- Yangil, F. M. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme araştırmaları dergisi*, 7(3),
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri/concept of sustainability and sustainable production strategies for business practices. *Mustafa Kemal üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yazıcı, S. (1999). Toplam kalite felsefesi ve öğrenen organizasyonlar. *İstanbul üniversitesi siyasal bilgiler fakültesi dergisi*, (20).
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). SPSS applied scientific research methods. *Ankara: Detay Publishing*.
- Yee, E., Jones, M. N., & McRae, K. (2018). Semantic memory. *The Stevens' handbook of experimental psychology and cognitive neuroscience*, 3.
- Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, 11(2), 380.

EK A

KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE ETKİSİ ANKETİ

Sayın Katılımcı,

Doktora tezi çalışmasına katılımınız ile bu çalışmada; Kurumsal Duygusal Hafıza ve Örgütsel Öğrenmenin Sürdürülebilirliğe etkisi araştırılacaktır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır ve cevaplama süresi yaklaşık 5-10 dakikadır. Bu araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Bu araştırma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır, yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır ve kişisel veriler korunarak saklı tutulacaktır. Bu araştırma dökümanları, araştırma bitiminden itibaren 2 yıl boyunca araştırma ekibi tarafından saklanacak ve sonrasında tüm veriler silinecektir.

Duygu Uludağ

Altınbaş Üniversitesi Doktora Öğrencisi

FORMU DOLDURAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER

- **Cinsiyetiniz:** ___Kadın ___Erkek
- **Yaşınız:**
___20 – 30 ___31 – 40 ___41 – 50 ___51 – 60 ___61 ve üstü
- **Son mezun olduğunuz okul:**
___Lise ___Ön Lisans ___Lisans ___Yüksek Lisans ___Doktora
- **Çalıştığınız şirketin sektörü:** ___Üretim ___Hizmet
- **Çalıştığınız şirketin alanı:**
___Tekstil ___Enerji ___Teknoloji ___Yiyecek/İçecek

___ Orman ve Kâğıt Sanayi ___ Eğitim ___ Finans ___ İlaç
___ Diğer

- Çalıştığınız departman:

___ Yönetim ___ Satış ___ Pazarlama ___ Üretim
___ Finans/Muhasebe
___ İnsan Kaynakları ___ Diğer

- Çalıştığınız şirketteki unvanınız: _____
- Şirketinizdeki çalışan sayısı:

___ 10'dan az ___ 10-30 kişi ___ 31-100 kişi ___ 101-250 kişi
___ 251-500 kişi ___ 501-1000 kişi

- Departmanınızda çalışan sayısı:

___ 1-5 kişi ___ 6-10 kişi ___ 11-20 kişi ___ 21-30 kişi
___ 31-50 kişi ___ 51-100 kişi

- Şirket bünyesinde..... senedir çalışıyorum:

___ 1 yıldan az ___ 1-5 yıl ___ 6-10 yıl ___ 11-20 yıl ___ 21-50 yıl

KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA

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

(1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum)					
Şirketimizde sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde geçmişe ait başarılar, şirket çalışanlarında ortak duyguları uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri yansıtan yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.	1	2	3	4	5

Şirketimizde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler; estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller ve sanat eserleri ile çalışma ortamına yansımaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, gerçekleştirmekte olduğumuz faaliyetlerle ilgili stratejilerin belirlenmesinde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, karar verme sürecine destek olmak amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi bir kılavuz olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde üyeler arası enformasyon/bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizden edindiğimiz öyküler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, ürün ile ilgili problemlerin çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, rakiplerle başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, müşteriler ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

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

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

Tüm çalışanlar şirketimizin hedefleri (amaçları) ile ilgili olan bilgiyi özümsemişlerdir.	1	2	3	4	5
Bu şirketi meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.	1	2	3	4	5
Bu şirketi meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde birlikte çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.	1	2	3	4	5
Açıklık ve Deneyimleme					
Kurumumuz, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.	1	2	3	4	5
Kurumumuz, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip ederek ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte etmektedir.	1	2	3	4	5
Dış kaynaklardan (danışmanlar, müşteriler, eğitim firmaları, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, kurumumuzun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
Kurum kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.	1	2	3	4	5
Bilgi Transferi ve Entegrasyonu					
Şirketimizde hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar, şirketin kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.	1	2	3	4	5
Şirketimizde, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemidir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz, geçmişte öğrenilenlerin -çalışanlar uzun süre aynı olmasa da- geçerli kalmasını sağlayabilecek araçlara (kılavuzlar, veri tabanları, dosyalar, örgütsel rutinler gibi) sahiptir.	1	2	3	4	5

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

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

(1- Kesinlikle Katılmıyorum; 2- Katılmıyorum; 3- Kararsızım; 4- Katılıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum)					
Sosyo - Ekonomik					
Şirketimiz uzun vadeli ekonomik performansı arttırmayı esas almaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz sürdürülebilir kârlılığı önemsemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz uzun vadede maliyet tasarrufu sağlamayı esas almaktadır.	1	2	3	4	5

Şirketimiz tüketicinin farkında olmadığı yeni ihtiyaçlar yaratmak için yatırım yapmayı önemsemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetler üretmeyi esas almaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz çalışanlarının sürekli gelişimlerini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz paydaşlar (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, rakipler, toplum, devlet) ile uzun vadeli ilişkileri önemsemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz çalışanlarımızın kuruma bağlılığını önemsemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz çalışanlarının motivasyonunu arttıracak faaliyetler planlamaktadır.	1	2	3	4	5
Çevresel					
Şirketimiz yeşil çatı (çatıların çimlendirilmesi vb.) uygulamalarını desteklemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz çevre sağlığı açısından yenilenebilir enerji kaynakları kullanmayı önemsemektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz ısıtma sisteminde termal enerjiyi kullanmayı tercih etmektedir.	1	2	3	4	5
Şirketimiz yağmur suyu depolama sistemi ile su tasarrufu sağlamayı değerli bulmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz su arıtma sistemlerinin kullanımını önemli bulmaktadır.	1	2	3	4	5
Şirketimiz doğaya, insana zarar vermeyen ve doğada çözülebilen deterjan ve temizlik malzemeleri kullanmayı önemsemektedir.	1	2	3	4	5