

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DUYGUSAL HAFIZA,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Arzu ÇAKAR

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DUYGUSAL HAFIZA,
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT PERFORMANSI
İLİŞKİSİ**
Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Arzu ÇAKAR

Öğrenci No:
120781005

Danışman:
Prof. Dr. Halit KESKİN

İstanbul, 2018

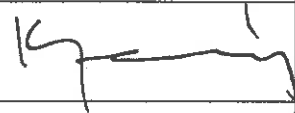
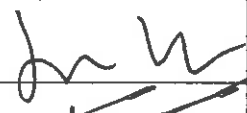
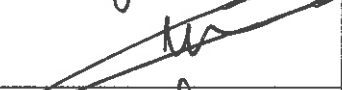
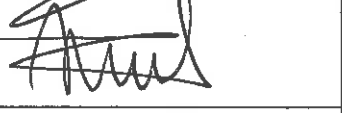
YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı İlişkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 21/09/2018

Arzu ÇAKAR

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi 120781005 no'lu **Arzu ÇAKAR**'ın hazırladığı "**Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı İlişkisi**" konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 21/09/2018 günü saat 15:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜNE**.....'ne OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞUyla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Halit KESKİN (Danışman) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Basarılı	
Prof. Dr. Kazım SARI (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Üye) (Beykent Üniversitesi)	Basarılı	
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Basarılı	
Doç. Dr. Mustafa ÇEMBERCİ (Üye) (Yıldız Teknik Üniversitesi)	Basarılı	

Adı ve Soyadı : Arzu ÇAKAR
Danışmanı : Prof. Dr. Halit KESKİN
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Hafıza, Örgütsel Bağlılık, Örgüt Performansı

ÖZ

ÖRGÜTSEL DUYGUSAL HAFIZA, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Örgütlerde, duygusal hafızanın oluşturulması ve paydaşlar arasında yayılması örgütsel bağlılığı ve örgüt performansını etkilemektedir. Literatürde örgütsel duygusal hafızanın alt bileşenlerinin ve bu bileşenlerin firma yenilikçiliğine etkisinin incelenmesine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Ancak; örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir çalışma mevcut değildir. Bu tez çalışmasında; örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiler ampirik olarak test edilmiştir. Araştırma, özel bankaların İstanbul ilinde bulunan şube personeline oluşan 600 kişilik bir örneklem üzerinde 2018 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda: 1) örgütsel bağlılık ve örgüt performansının pozitif ilişkili olduğu, 2) örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğu, 3) örgütsel duygusal hafıza ve örgüt performansının pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Name ant Surname : Arzu ÇAKAR
Supervisor : Prof. Dr. Halit KESKİN
Degree and Date : PhD, 2018
Major : Bussiness Management
Key Words : Organizational Emotional Memory, Organizational Memory,
Organizational Commitment, Organizational Performance

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL EMOTIONAL MEMORY, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Organizational emotional memory has attracted many researchers, and positive consequences of organizational outcomes has been revealed empirically. Specifically, the effect of organizational emotional memory on new product development and firm innovativeness has been investigated. However, the relationship among organizational emotional memory, organizational commitment and organizational performance is missing. In this study, we tested the interrelationship among organizational emotional memory, organizational commitment and organizational performance empirically. By studying 600 employees from private lenders' branches in Istanbul, we found that organizational emotional memory influences organizational commitment and performance positively. We also found that organizational commitment and organizational performance is positively related.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DUYGUSAL HAFİZA

1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Hafızanın Oluşumu.....	6
1.3. Örgütsel Duygusal Hafıza	8
1.4. Örgütsel Duygusal Hafızanın Özellikleri	13
1.5. Örgütsel Duygusal Hafızanın İşlevleri	16

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	21
2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	24
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	26
2.4. Örgütsel Bağlılığın İşlevleri	30
2.5. Örgütsel Bağlılığın Seviyesini Belirleyen Etmenler	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT PERFORMANSI

3.1. Örgüt Performansı Kavramı	35
3.2. Örgüt Performansı Yönetimi	38
3.3. Örgüt Performansı Değerleme Yaklaşımları	40
3.3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi Yaklaşımı	41
3.3.2. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard).....	41
3.3.3. Performans Prizması.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

4.1. Araştırma Modeli	47
4.2. Teorik Kapsam ve Hipotezler.....	48
4.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki	48
4.2.2. Örgütsel Duygusal Hafıza ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki	50
4.2.3. Örgütsel Duygusal Hafıza ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	52

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Yöntem	55
5.1.1. Ölçekler.....	55
5.1.2. Evren ve Örneklem	57
5.2. Analiz ve Bulgular.....	59
5.2.1. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği	59
5.2.2. Korelasyon Analizi	69
5.2.3. Hipotez Testleri	70
5.2.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	71

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ	74
KAYNAKÇA	80
EKLER	98
Ek-1: Veri Toplama İzni.....	98
Ek-2: Anket Formu.....	99

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları	24
Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	33
Tablo 3: Anket Katılımcılarına Ait Özellikler (n=600)	70
Tablo 4: EFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri	73
Tablo 5: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri.....	77
Tablo 6: DFA Faktör Yükleri	78
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 8: Korelasyon Analizi Sonuçları	82
Tablo 9: Hipotez Testi Sonuçları.....	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Araştırma Modeli	47
Şekil 2: Araştırma Sonucu Modeli	72



KISALTMALAR

AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
Bknz.	: Bakınız
c.r.	: Kritik Oran
CMIN	: Ki-kare Uyum Testi
CR	: AMOS-Tabanlı Bileşik Güvenilirlik Analizi
Df	: Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
FP	: Firma Performansı
GFI	: Mutlak Uyum İndeksi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
Max	: Maksimum
Min	: Minimum
n	: Frekans
NFI	: Artan Uyum İndeksi
OB	: Örgütsel Bağlılık
ODHS	: Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi
OSDHN	: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği
OSDHY	: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Örgütsel seviyeden bakıldığında hafıza, örgütün sahip olduğu enformasyon birikiminin geleceğe aktarılması ile ilgili bir kavram olup; içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar içeren kitlesel inanış, davranış kalıpları ve maddi bellek birimlerinden meydana gelmektedir. Örgütsel hafıza, örgütün sahip olduğu bilginin geleceğe iletilmesi işlevini görerek girdi etkinliğini arttırmakta, karar alma süreçlerinin verimini yükseltmekte ve örgütün paydaşları arasında bir anlayış birliği oluşmasına yardımcı olmaktadır (Cote, 2014, s. 9). Örgütsel hafızanın duygu durum yönü de oldukça önemlidir. Örgütsel hafızanın bilişsel öğelerinin yanı sıra duygu öğesi de incelenmesi gereken başlı başına bir kavram olarak kabul edilmektedir. Keskin ve arkadaşları (2012, s. 10) tarafından yapılan çalışmalar sonrasında örgütsel duygusal hafıza yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir.

Örgütsel duygusal hafıza, en genel tanımı ile dönem içerisinde bilinçsiz bir şekilde gerçekleşen duygusal deneyimlerin ve olayların depolanması olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel duygusal hafıza sayesinde, örgütteki her bir bireyin beyinde yer alan bilgi ve becerisi örgütün kullanımına sunulur. Gruplarda çalışarak genel bilgi ve beceriler edinilir, prosedürler kullanım dokümanlarında saklanır (Holan, 2011, s. 13). Teknik açıdan örgütsel duygusal hafızanın oluşturulması ve hayata geçirilmesi, en genel anlamda geçmişten bugüne taşınan bilginin, güncel aktivitelerde kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütün verimi artırılır. Örgütsel duygusal hafıza sistemlerinin gelişimi, örgütün verimini arttırmada da önemli bir işlev görmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın bulunduğu örgütlerde örgüt performansı da istenen düzeyde olabilmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın oluşturulmasında kullanılacak bilginin paylaşımının arttırılmasında bu araçların kullanılması bağlılığı arttıracaktır (Alvesson, 2013, s. 15).

Örgütsel bağlılık kavramı akademik araştırmacıların ilgisini ilk kez 1960'lı yılların sonunda çekmeye başlamış ve söz konusu kavrama yönelik akademik ilgi 1970'li yıllardan itibaren günümüze kadar artarak devam etmiştir. Örgütsel bağlılık kavramına yönelik ilginin en temel sebepleri arasında paydaşların mensup oldukları örgütle olan bağlarının tespit edilmesine yönelik duyulan ilgi önemli bir yere sahiptir

(Kim ve Brymer, 2011, s. 7). Günümüzde örgütlerin paydaşlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri, paydaşların bireysel performansları açısından en önemli olan konulardan biri olarak görülmektedir. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Snape ve Redman, 2010, s. 9).

Örgütlerin sert rekabet koşulları içerisinde varlıklarını sürdürebilmeleri, paydaşların örgütün amacına ve hedeflerine bağlılıklarını gerektirmektedir. Çalışanların gerekli donanımına sahip olmaları kadar örgüte yönelik tutum ve davranışları da bireysel ve örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Paydaşların olumlu tutum ve davranışları ile örgütün gücü ve performansı arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Bu nedenle, paydaşların tutum ve davranışları ile örgütün hedef ve amaçlarına dair bağlılıkları örgüt açısından hayati öneme sahiptir (Ashfort vd., 2011, s. 3). Örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve fonksiyonlarını yerine getirmeleri büyük ölçüde çevreden aldıkları kıt ve değerli kaynaklara bağlıdır. Bu nedenle değerli ve kıt kaynakları elde etmek için örgütler arasında sürekli bir rekabet vardır. Doğal olarak gerekli kaynakları elde etme ve bunları kullanma becerisine sahip olan örgütler diğerlerinden daha etkin olacaklardır. Bu açıdan örgütlerin bir sistem olduğunu ve çevreleri ile sürekli iletişim halinde olmaları göz önüne alındığında, örgütsel performans veya etkinlik; bir örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan değerli ve kıt kaynakları elde etmede çevreden yararlanma becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Langley vd., 2009, s. 4).

Bu araştırma örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Literatürde örgütsel duygusal hafızanın firma yenilikçiliği ile ilişkisi üzerine çalışmalar mevcuttur (Akgün vd., 2012). Aynı şekilde, örgütsel bağlılığın çalışanların bireysel performanslarıyla ilişkisi üzerinde de çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak, söz konusu örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı değişkenlerinin birbirleriyle ilişkileri konusunda yapılan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu tezin amacı literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve organizasyonların performans göstergelerini iyileştirme çabaları içerisinde örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık kavramlarının önemini kavrayarak daha başarılı olabilmelerine yardımcı olmaktır.

Bu tez çalışması kapsamında öncelikle örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı kavramları incelenmiş ve bu kavramlar üzerine şu ana kadar yapılmış çalışmalar ortaya konmuştur. İlerleyen bölümde çalışmanın metodolojik yapısı ortaya konmuştur. Teorik modelde, öncelikle örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve sonrasında da örgütsel duygusal hafıza ile örgüt performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Son aşamada da örgütsel duygusal hafıza ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında, Türkiye’deki özel bankalarda kurumsal duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amacıyla kesitsel ve betimleyici özellikte bir araştırma yöntemi geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışma konusu kapsamında mevcut durumun tespit edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır. Tezin son bölümünde de araştırmanın sonuçları ile birlikte görüş ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DUYGUSAL HAFIZA

Örgütsel duygusal hafıza kavramı en temelinde hafıza kavramı ile ilişkilidir. Hafızanın insan ve genel olarak canlılarda oluşumunda en temel etki duygusal tetikleyicilerden kaynaklanmaktadır (Aten ve Howard-Grenville, 2011, s. 17). Bu nedenle, bu çalışma kapsamında ortaya konan literatür araştırmasının ilk bölümünde öncelikle temel olarak hafıza kavramı ve takiben örgütsel seviyede hafıza kavramı ele alınmış, devamında da örgütsel duygusal hafıza kavramına ilişkin literatürdeki mevcut tartışmalar incelenmiştir.

1.1. Örgütsel Hafıza Kavramı

Hafıza, geçmişteki bilgileri saklayabilmekte ve yeniden hatırlayabilmektedir. Hafızanın biriktireceği bilgi ve deneyimlerin kazanılması ve tutulması doğrultusunda bireysel davranışları etkilediği kabul edilmektedir (Anteby ve Molnar, 2012). Bireyle bütünleşmiş bir olgu olan hafıza, geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Tecrübe ile bilgi ediniminin, tutulmasının ve yeniden kullanılabilmesinin kişisel davranışları etkilediği yönünde kuvvetli bir kanaat hakimdir (Giorgi, 2013, s. 8).

Yapılan çalışmalarla bu bilgilerin hafıza içerisinde nasıl tutulduğu ve bunların zaman içerisinde nasıl geri çağrıldığı konularına ilişkin çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Kimyasal ve nöropsikolojik araştırmalar ve ilgili çalışmalar yoluyla enformasyonun nasıl elde edildiği, uzun ve kısa dönemli hafızalara nasıl kodlandığı ve nasıl yeniden uygulamaya geçirildiğine dair bir anlayış geliştirmişlerdir. Bu tanımlar öncelikle bireyle ilgili olmalarına rağmen hafıza aynı zamanda bireyler üstü topluluklarda da mevcuttur (Obeidat, 2014, s. 10).

Hafıza fonksiyonu, gerçeklerin tutulduğu bir depo olarak görülmektedir. Hafıza fonksiyonuna bireylerin sahip olamayacağı, birden fazla bireyden oluşan topluluğun ya da örgütün sahip olabileceği yönünde geliştirilen yaklaşım kabul

görmüş ve kendi içerisinde çeşitlendirilmiştir (Kilduff, 2010, s. 5). Örgütsel hafıza, örgütün paydaşlarının kişisel belleklerinden ziyade örgütü meydana getiren söz konusu paydaşların birlikte oluşturduğu kolektif hafızayı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgüt kendi paydaşlarının her birinin ayrı ayrı sahip olduğu kişisel hafızaları gibi kendine ait örgütsel seviyede bir hafızaya sahiptir (Menges ve Bruch, 2009, s. 3).

Jarzabkowski vd. (2010, s. 17), örgütsel hafızayı kolektif bilginin saklanması, sunulması ve iletilmesi olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel hafıza operasyonel giderleri düşürmede, örgütün hedefleri doğrultusunda etkin kararları almada ve örgütün rekabet gücünü kazanmasında gerekli imkan ve kabiliyetleri sağlamaktadır. Örgütsel hafıza, başka bir ifadeyle, örgütün geçmiş birikiminin toplamını ifade etmektedir. Örgütsel hafıza tıpkı kişisel düzeydeki hafızada olduğu gibi, tecrübeler sonucunda kazanılan ve iletilen her tür bilginin uzun dönemli bellekte depolanması ve yeniden kullanılabilmesi için gereklidir (Sanchez-Burks ve Huy, 2009, s. 18).

Kişisel tecrübe edinimine benzer bir şekilde örgütsel seviyede de öğrenme işlemini hafıza mekanizması gerçekleştirmektedir. Örgütsel seviyede öğrenme işlemi, paydaşların kişisel bilgi edinimlerini ve kişisel hafızalarını diğer paydaşlara iletmelerine ve söz konusu iletimin gerçekleşmesine aracılık eden paydaşlara ya da paydaşlardan oluşan alt gruplara bağlıdır. Başka bir ifadeyle, örgütsel hafıza, kişisel hafızanın örgüt bünyesine aktarılması ve söz konusu aktarım sonucunda örgütün davranış kodlarına girmesi ile oluşmaktadır. Bu durum, örgüt davranışları içerisinde örgütsel hafızanın üretilmesi ve geliştirilmesinin önemine işaret etmektedir (Sanchez-Burks vd., 2016, s. 12). Bilgi, bilgi yönetiminin anahtar varlığıdır. Örgütsel hafıza iş görenler tarafından yaratılan bilgiyi saklayarak, düzenleyerek, yayarak ve bilginin tekrar kullanılmasına olanak sağlayarak bilginin değerini ve gücünü artırır. (Menges, 2012, s. 11).

Örgütsel hafıza, sadece biriktirme ve depolama aracı değildir; aynı zamanda bilginin paylaşılmasını da sağlar. Bilgi kolay elde edildikçe ve yönetildikçe öğrenme ve iletişimin temeli olarak örgütsel zekayı artırır. Bilginin paylaşılmasına bireysel çalışmalarda, geçmiş verilere ihtiyaç duyan takımlarda ve bir bütün olarak bölümler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlandığı örgütlerde gereksinim duyulur. Doğal

rekabet ve örgütün var olma mücadelesi içinde örgütsel hafıza ve bilginin depolanması örgütlerin daha sağlıklı ve uzun ömürlü olmasında önemli rol oynar (Côté ve Hideg, 2011, s. 3). Örgütsel seviyeden bakıldığında hafıza, örgütün sahip olduğu enformasyon birikiminin geleceğe aktarılması ile ilgili bir kavram olup; içerik, yayılma, erişim ve seviye yönünden farklılıklar içeren kitlesel inanış, davranış kalıpları ve maddi saklama birimlerini içermektedir. Örgütsel hafıza; bilginin iletimini sağlayarak verimi artırmakta, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmakta ve örgüt içerisinde ortak bir algı oluşturmaktadır (Cote, 2014, s. 5).

1.2. Örgütsel Hafızanın Oluşumu

Örgüt, ortak bir dil ve sosyal etkileşimlerin geliştirilmesi ve kullanılması yoluyla sürdürülen ortak anlamlar ağı olarak tanımlandığında, hafıza da belli çıktılar meydana getirebilmek amacıyla diğer değişkenlerle ilişkilendirilmiş bir değişkendense, bir gözlemcinin açıklamak istediği kolayca gözlemlenemeyen bir sistem ya da davranışa karşılık gelmektedir (Daus vd., 2012, s. 1). Hafıza, temel olarak geçmiş enformasyonu elde tutabilme ve yeniden anımsayabilme yeteneği olarak ifade edilebilen, dolayısıyla da öncelikle bireyle ilgili bir kavramdır. Ancak, hafızanın bireyler üstü topluluklarda da var olabileceği yönünde görüşler de mevcuttur. James P. Walsh ve Gerardo R. Ungson 1991 yılında yayınladıkları çalışmalarında, hafıza fonksiyonunu gerçeklerin (bilginin) tutulduğu saklama birimleri açısından değerlendirerek hafızaya yalnızca kişilerin değil, kalabalık toplulukların, yani bir örgütün de sahip olabileceğini ortaya koymaktadırlar (Anderson, M. H. ve Sun, 2010, s. 10).

Bir örgüt, belirli bir bireyin varlığından bağımsız bir şekilde hayatta kalabilir. Örgütsel seviyede tecrübe ediniminde kişisel algılama aktivitelerine dayanılması hafızanın aktif bir şekilde yapılandırılması anlamına gelmektedir. Problemlerin ve çözümlerinin yorumlanması bireyden bireye farklılık gösterdiğinden, örgütsel bir yorumun geliştirilmesi tüm bu yorumların paylaşılmasıyla olasıdır. Bu nedenle, örgütsel seviyede bilginin değerlendirilmesi mekanizması kısmen kişisel mekanizmalardan daha iyi sonuçlar vermekte; bu sayede örgütler önemli paydaşlarını kaybetmeler de geçmiş tecrübelerini korumayı başarabilmektedirler. Bu bağlamda,

örgütsel hafıza eşzamanlı olarak hem kişisel hem de örgütsel seviyede bir oluşumdur (Beer, 2009, s. 16).

Örgütler çevreden edindikleri tecrübeleri kendi iç mekanizmalarında bir işleminden geçirmektedirler. Bu bağlamda, edindikleri bilgiyi süreçlerden geçirme mekanizmaları olarak tanımlanabilecek örgütler, bireylerinkiyle aynı yönde fonksiyonları gerçekleştiren hafıza mekanizmalarıyla hareket etmektedirler (Antonakis vd., 2009, s. 13). Örgütlerin fonksiyonu sadece enformasyon işleme ile sınırlı değildir. Örgütler, aynı zamanda yorumlayıcı mekanizmalardır. Dış dünyaya dair değerlendirmeler yüksek seviyede çeşitlilik ihtiva edip aynı zamanda da yüksek seviyede belirsizlik ve karmaşa içerdiğinden, işletmelerin çevre olaylarını algılamayı, değerlendirmeyi ve tespit etmeyi sağlayacak sistemleri üretebilmeleri gereklidir (Bowen, 2014, s. 18).

Örgütsel hafıza, örgütü oluşturan bireylerin kendi hafızaları dışında örgütün kendi deneyimlerinden, bilgi birikimlerinden, geleneklerinden oluşmaktadır. Bu bağlamda ortak bir amaç çerçevesinde insanların oluşturduğu örgütlerin kendi başlarına hafızaları vardır. Bir bakıma örgütsel hafıza, örgüt içinde çalışanlardan bağımsız bir şekilde çalışmaktadır (Lopes, 2016, s. 4). Örgütsel hafıza, ortak bilginin muhafaza edildiği, sergilendiği ve paylaşıldığı bir sistem olarak da ifade edilmektedir. Bununla birlikte yine bu tanım içerisinde kurumsal hafızanın operasyon giderlerini düşürecek, karar alma süreçlerini etkinleştirecek ve örgütün gücünü meydana getirecek bilgiyi sağlaması beklenmektedir (Joseph ve Newman, 2010, s. 21).

Örgütsel hafıza, örgütün kendi yaşamı içerisinde yaşadığı tecrübelerin birikimidir. Yaşayarak biriktirilen tecrübelerin örgütsel seviyedeki uzun dönemli hafızada tutulması ve gerektiğinde geri çağırılması ve bu bağlamda kolayca erişilebilmesi gerekmektedir (Cherniss, 2010, s. 14). Örgütsel hafıza, örgütün beceri ve eylem birikimi, bir başka deyişle de öğrenme deneyiminin sonucu oluşmaktadır (Jennex, 2010, s. 18). Örgütsel öğrenme kavramı için örgütsel hafıza gereklidir. Örgütsel seviyede tecrübe ve bilgi edinimi, örgütün paydaşlarının öğrendiklerini ve kişisel belleklerini örgütün kullanımına aktardıkları ölçüde hayata geçer ve kişisel bilgilerin akışında yardımcı olan kişilere ya da gruplara gereksinim duyar (Bencsik vd., 2009, s. 7).

Bu bağlamda örgütsel öğrenme, örgütsel hafızayı korumakta ve geliştirmektedir. Örgütsel hafıza aynı zamanda örgüt için gerekli olan bilgiyi saklayarak ve biriktirerek bilginin gerekli olduğu yerde yeniden hatırlanması ve kullanılmasını sağlar. Böylelikle bilginin değerini ve gücünü artırır (Akgün vd., 2012, s. 11). Örgütsel hafıza, örgüt için sadece biriktirme ve depolama aracı olmamakla birlikte paylaşılmasını sağlar. Bilgi kolay elde edildikçe ve yönetildikçe öğrenme ve iletişimin temeli olarak örgütsel zekayı artırır. Bilginin paylaşılmasına bireysel çalışmalarda, geçmiş verilere ihtiyaç duyan takımlarda ve bir bütün olarak bölümler arasında koordinasyon ve iletişimin sağlandığı örgütlerde gereksinim duyulur. Doğal rekabet ve örgütün var olma mücadelesi içerisinde örgütsel hafıza ve bilginin depolanması örgütlerin daha sağlıklı ve uzun ömürlü olmasında çok önemli bir rol oynar (Cegarra-Navarro ve Sanchez-Polo, 2011, s. 17).

Bilgiyi işlemek, özelleştirmek ve operasyonlarına uyumunu gerçekleştirmek bir örgütün en hayati işlevi olarak görülmektedir. Örgütsel faaliyetlerin sürekliliği, örgütün bilgiyi saklamasına ve geleceğe iletmesine yönelik çeşitli yöntemler uygulamasına ve beceriler geliştirmekte olduğuna işaret olarak görülmektedir. Söz konusu bilgi, yöntem ve becerilere örgütsel hafıza adı verilmektedir (Lai vd., 2011, s. 9).

1.3. Örgütsel Duygusal Hafıza

Örgütsel hafızanın duygu durum yönü de oldukça önemlidir. Örgütsel hafızanın duygusal öğelerinin ağır bastığı bir türünün olduğu ve bunun incelenmesi gerektiği düşüncesi ilk olarak James P. Walsh tarafından 1995 yılında ortaya atılmıştır. Örgütsel hafızanın bilişsel öğelerinin yanı sıra duygu öğesinin de incelenmesi gereken başlı başına bir kavram olduğu kabul edilmektedir. Akgün vd. (2012, s. 3) tarafından yapılan çalışmalar sonrasında örgütsel duygusal hafıza yeni bir kavram olarak literatüre girmiştir.

Örgütsel duygusal hafıza, en genel tanımı ile dönem içerisinde bilinçsiz bir şekilde gerçekleşen duygusal deneyimlerin ve olayların depolanması olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda dönem içerisinde, gerçek ya da hayali bir şekilde geçmişte edinilmiş duygular kendine özgü bir şekilde kaynağı ile depolanan ve

benzer bir tecrübeye hatırlanmaktadır (Holan, 2011, s. 15). Örgütsel duygusal hafızanın dönemsel çerçevesi, belirli bireylerin, bazı koşulların ve belirli bir duygusal anlamı olan uyarıcıların uyarılması ile hareketlenmektedir. Söz konusu uyarıcılara, çevresel bir değişim, ekonomik kriz, kaydedilmiş bir toplantı, bir yakının kaybı örnek verilebilmektedir (Ebberts ve Wijnberg, 2009, s. 12).

Örgütsel duygusal hafıza, topluca saklanan bilgileri ifade etmektedir. Prosedürel bellek olarak sınıflandırılır. Bir firmanın iş hedefleri, pazar koşulları, pazarlama stratejileri, rekabetçi konumu ve ürün özellikleri gibi bilgilerin birikimini ifade etmektedir (Camison, C. ve Villar-Lopez, 2011, s. 19). Prosedürel hafıza, insanların iş hayatında geçerli olayların dün ve bugün ile ilişkilidir ve kuruluşun öğrenme deneyimi sonucunda oluşan beceri ve eylemsel bir bilgidir. Bunlar rutin satın alma siparişleri, müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri şikayetlerini işleme prosedürleri gibi bilgilerden oluşur. Bu bellek; rutinler, süreçler ve ürün geliştirme becerileri hakkında bilgi içerir (Battilana ve Dorado, 2010, s. 13).

Pentland vd. (2012, s. 3) tarafından belirtildiği gibi örgütsel duygusal hafıza içeriğinin bilişsel özelliğine ek olarak, duygusal içeriği de oldukça önemlidir. Flores vd. (2012, s. 6), örgütsel duygusal hafızanın dağılım ve erişilebilirlik gibi çeşitli boyutlara sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Akgün vd. (2012, s. 14), örgütsel duygusal hafızanın üç bileşeni olduğunu saptamıştır. Bunlar; duygusal tecrübe seviyesi, duygusal tecrübelerin saklanması ve duygusal tecrübe dağılımıdır.

Örgütsel duygusal hafızanın ilk bileşeni olan duygusal deneyim seviyesi; bir örgütün faaliyetlerinde saklanan duygusal deneyimleri ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle duygusal tecrübe seviyesi, örgütün faaliyetlerinde biriktirmekte olduğu duygusal deneyimlerin miktarını ifade etmektedir (Battilana vd., 2009, s. 18). Teorik çalışmalarda, birinci ve ikinci derece olarak isimlendirilen iki farklı duygusal deneyim türü olduğu ifade edilmektedir.

Birinci derece duygusal hafıza; üzüntü, mutluluk, sıkıntı, kızgınlık gibi duyguları ifade etmektedir. İkinci dereceden duygusal hafıza ise endişelerin ve belirli içeriklerin ortaya çıkardığı olağanüstü bir duygusal deneyimin üzerine oluşan üzüntü, mutluluk, kaygı gibi bir duyguları ifade eder. Başka bir ifadeyle, ikinci dereceden duygusal tecrübe seviyesi sadece bir olaya ait olan duyguları değil, aynı zamanda bu

duygulara ait olan kişisel duygulanım hallerini de içermektedir. İkinci dereceden duygusal tecrübe seviyesi birinci dereceden duygusal tecrübe seviyesinden farklı olarak kişisel tecrübeleri ve kişinin kendisine ait, kendi dikkat ve ilgi alanındaki özel hisleri de ihtiva eder. İkinci dereceden duygusal tecrübe seviyesinde bireyler edindikleri duygusal tecrübenin bilincindedirler. Birinci dereceden duygusal tecrübe seviyesinde ise bilinçten ziyade daha doğal yollardan oluşan duygusal tecrübelerin birikimi mevcuttur (Bird ve Wang, 2013, s. 7).

İkinci derece, olayın sonuçlarını ve kişinin eylemlerini gündeme getirerek geleceği değerlendirme ve proje şeklinde geçmiş olayları saklamayı ifade etmektedir. Bu bağlamda, tutarlı bir şekilde saklanan ikinci dereceden duygusal kavramsallaştırma deneyimi, duygusal deneyim düzeyinin geçmişteki miktarını temsil etmektedir. Örgütsel duygusal deneyim kavramı içerisinde söz konusu deneyimle; süreç, müşteri ve rakip ilgili stratejiler, karar verme ve strateji formülasyonu, insanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve etkileşimler, proje yönetimi gibi öğeleri içerir. Dolayısıyla, ikinci dereceden duygusal tecrübe seviyesi örgütler tarafından işlevsel olarak kullanılabilir. İkinci derecede duygusal tecrübe seviyesinin işlevsel olarak kullanıldığı ve karşılıklı olarak ikinci dereceden duygusal tecrübe seviyesini oluşturan ve geliştiren alanlar ürün yönetimi, paydaşların yönetimi, müşteri yönetimi, rekabet yönetimi, strateji geliştirme, karar alma süreçleri gibi örgütsel faaliyetlerin hemen her yönünü kapsamaktadır (Rowlinson vd., 2009, s. 15).

Örgütsel duygusal hafızanın ikinci bileşeni olan duygusal tecrübelerin saklanması ya da depolanması; kuruluşların geçmiş duygusal deneyimler muhafaza etmelerini ve bir havuzda biriktirmelerini ifade etmektedir. Örgütlerde birbirleriyle uyumlu ve düzenli olarak hareket eden belli birimler ve bu birimleri oluşturan birimler bulunmaktadır. Örgütün duygusal deneyimleri, söz konusu bireylerde, bu bireylerin karşılıklı etkileşim faaliyetlerinde ya da rutinlerinde saklanabildiği gibi aynı zamanda bu insani unsurların dışında kalan sembollerde, tasarımlarda, yayınlarda, oda dekorasyonlarında, raporlarda ya da buna benzer somut materyallerde de saklanabilmektedir. Söz konusu, materyaller üzerinden saklanan örgütsel duygusal hafıza organizasyonların hareket kabiliyetlerini daha sağlam ve aktarımı kolay bir hale getirmektedir (Büschgens vd., 2013, s. 16).

Bir örgütsel ortamda, bir kuruluşun duygusal deneyimleri; insan ögesi ile birlikte sosyal ve diğer öğelerin bulunduğunu işaret etmektedir (Cameron ve Quinn, 2011, s. 1). İnsan olmayan unsurlar, organizasyon davranışlarını şekillendirmek ve güçlendirmek için yardımcı olan değerleri ve beklentileri ifade eder. Bununla birlikte söz konusu unsurlar, sosyal anlam ve duyguların depolanmasında önemli bir rol oynar. Ayrıca insan dışı unsurlar, yine sosyal iletişimde kullanılacak ifadelerin oluşturulmasında ve duygusal hafızanın birikimli bir şekilde saklanabilmesinde de önemli rol oynamaktadır. İnsan dışı unsurlar ile duyguların hatırlanması arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Duygusal deneyimlerin sembol vb. insan dışı unsurlarla ilişkilendirilmesi sonucunda söz konusu insan dışı unsurlar yardımıyla duygusal tecrübelerin gerektiği zaman yeniden hatırlatılması mümkündür. Örgütler de söz konusu sembol, tören vb. insan dışı unsurları duygusal tecrübelerin saklanması ve gerektiği noktada hatırlanması amacıyla kullanmaktadırlar (Canato vd., 2013, s. 10).

Örgütsel duygusal hafızanın üçüncü bileşeni olan duygusal tecrübenin dağılımında kullanılan özel ritüeller gibi unsurlar da örgütsel duygusal hafızanın önemli parçalarıdır. Örgütsel duygusal tecrübenin dağılımı; örgütsel duygusal tecrübe seviyesinin örgütsel duygusal tecrübenin saklandığı araçlar üzerinden, örgütün paydaşları arasında iletimini ifade eder. Örgütsel duygusal tecrübenin dağılımı örgütün her bir paydaşını kapsamayı hedefler. Duyguları hatırlama, sosyal unsurları yeniden toplamak ve harekete geçirmek için güçlü araçlardır. Duygusal tecrübe dağılımı, ortak duyguların örgütün paydaşları arasında iletimine ve örgütün paydaşları arasında ortak algılama ve duygulanımların oluşumuna da işaret etmektedir. Örgütsel duygusal hafıza merkezi olarak depolanmadığı ve örgütlerin paydaşları arasında dağıtılmış olarak saklandığı için, örgütsel duygusal hafızanın örgüt içerisinde yayılımı hayati önemdedir (Chen, 2011, s. 7).

Duygusal deneyim dağılımı, insanların örgütsel deneyimleri ve olayları duygusal bir anlayış içerisinde paylaşımlarını ifade etmektedir. Söz konusu ortak anlayış, insanlar arasındaki homojen duyguları içermektedir. Örgüt kültürünün de örgütsel duygusal hafızanın dağılımı ve paydaşların örgütsel duygusal hafızayı karşılıklı olarak paylaşımları üzerinde de önemli etkisi bulunmaktadır. Örgütsel duygusal hafızanın örgüt paydaşları arasında doğru bir şekilde dağıtılması ve her bir

paydaşa yayılabilmesi halinde paydaşların değerlerini ve inançlarını etkileyeceği için paydaşların görev ve sorumluluklarına da bağlılıklarını artırmakta ve kişisel olarak sorumluluk bilinci oluşmasında ve kişisel olarak sorumluluk alma bilincinin ortaya çıkmasında da etkili olur. (Chen vd., 2012, s. 8). Örgütsel duygusal hafıza, merkezi olarak depolanmaktadır. Bilgiler kuruluşlarda farklı tutma birimleri arasında dağıtılmıştır. Bu nedenle geçmiş duygusal deneyimler, organizasyon içerisinde insanlar arasında dağılmış ya da paylaşılr şekilde değildir (Creed vd., 2014, s. 20).

Örgütsel duygusal hafıza, insanların iş hayatında geçerli olayların dünü ve bugünü ile ilişkilidir ve kuruluşun öğrenme deneyimi sonucunda oluşan beceri ve eylemsel bilgilerdir. Söz konusu bilgiler; rutin satın alma siparişlerini, müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri şikayetlerini işlemek için geliştirilen prosedürlerden oluşur. Bu bellek; rutinler, süreçler ve ürün geliştirme aşamalarındaki beceriler hakkında bilgi içerir (Akgün ve diğerleri, 2012, s. 12).

Örgütsel duygusal hafıza seviyesi, bir örgütte oluşturulan duygusal hafızanın ne ölçüde biriktirildiğini ve duygusal hafıza birikiminde ulaşılan seviyeyi ifade etmektedir. Antonakis vd. (2009) örgütsel duygusal hafıza seviyesini örgütün tüm paydaşları ve insan dışı öğeleri üzerinde biriktirilen duygusal hafızanın toplamı olarak ele almaktadır. Teorik açıdan, örgütsel duygusal hafıza seviyesi örgütsel duygusal hafıza depolama birimlerindeki mevcut duygusal hafızanın bileşkesi olarak ele alınmaktadır. Operasyonel açıdan bakıldığında ise atıl durumda bulunan, yani örgütün faaliyetlerinde kullanılamayan duygusal hafıza, örgütsel duygusal hafıza seviyesi içerisinde yer almaz. Başka bir ifadeyle; bir paydaşa ya da bir sembolde depolanan duygusal hafıza, örgütün faaliyetlerine dahil edilemediği sürece atıl durumdadır ve operasyonel açıdan bir anlam ifade etmez.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza netliği, örgütün geçmiş faaliyetleri sonucunda edindiği ya da oluşturduğu duygusal hafızanın paydaşlar arasındaki aktarımı esnasında hedeflenen işlevi paydaşlar üzerinde ne ölçüde açık bir şekilde görebildiğini ifade etmektedir. Bowen (2014) örgütsel duygusal hafıza netliğini paydaşlar üzerinde hedeflenen etkiler ile gerçekleşen etkiler arasındaki uyum olarak ele almaktadır. Teorik açıdan, örgütsel hafıza netliği iletilmek istenen duygusal deneyimlere ait mesajların örgütsel duygusal hafızayı taşıyacak semboller, ritüeller vb. araçlara ne ölçüde açık bir şekilde yüklendiği ile ilgilidir. Operasyonel açıdan ise

verilmek istenen duygu üzerinden elde edilmesi hedeflenen sonuçlar ile iletilen mesaj sonrasında paydaşlarda oluşan duygunun ve bu duygu üzerinden oluşan reaksiyonların birbirleriyle uyuşması durumunda örgütsel duygusal hafızanın netliğinden söz edilebilmektedir.

Örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı; örgütün oluşturduğu duygusal hafızayı paydaşlar arasında en üst yönetim seviyesinden en alt çalışan seviyesine ve hatta müşteriler, tedarikçiler vb. daha geniş paydaş haklarına iletimindeki başarısını ifade etmektedir. Bradley (2014), örgütsel seviyede duygusal hafızanın yayılımını en dış halkadaki paydaşlara ulaşmadaki başarı üzerinden ele almaktadır. Teorik açıdan, örgütsel seviyede duygusal hafızanın yayılımı, iletilen mesajın her bir paydaşa ulaştırılabilmesi ile alakalı görülmektedir. Operasyonel açıdan bakıldığında ise istenen geri dönüşlerin elde edilebilmesi önem arz etmektedir. Bir örgütün üst yönetimi tarafından oluşturulan duygusal hafıza en dış halkadaki paydaşa kadar yayılamadığı takdirde istenen sonuçları vermesi mümkün görünmemektedir.

1.4. Örgütsel Duygusal Hafızanın Özellikleri

Örgütsel duygusal hafıza, örgütsel seviyeden bakıldığında diğer yönetsel literatürlerde de bilinen ve irdelenen kavramlardır. Bu nedenle, örgütsel duygusal hafızanın çeşitli kategorilerden oluştuğu ve bu kategorileri kolektif seviyede de aynı şekilde ele alınabileceği kabul edilmektedir. Söz konusu kategoriler şu şekilde sıralanabilir (Cropanzano vd., 2017, s. 18):

- Dünya görüşü, ideolojiler, normlar/değerler, semboller, mitler, ritüeller, statüler, iş akışı, müşteri beklentileri
- İletişim kanalları, metot ve teknikler, görev tanımları, proje veya fonksiyonel gruplar, tartışma grupları, sorumluluklar, hiyerarşi yapısı
- Bilgi sistemleri, ölçümleme ve performans sistemleri, kalite kontrol sistemleri, seçim sistemleri, eğitim ve oryantasyon, müdahale teknikleri, finansal sistemler, kontrol sistemleri, doküman ve raporlama sistemleri

- Standart operasyon prosedürleri, kurallar, araştırma kaynakları, rutinler, ürün oluşturma prosedürleri

Örgütsel duygusal hafıza sayesinde, örgütteki her bir bireyin beyinde yer alan bilgi ve becerisi örgütün kullanımına sunulur. Gruplarda çalışarak genel bilgi ve beceriler edinilir ve prosedürler kullanım dokümanlarında saklanır (Dacin vd., 2010, s. 19). Örgütsel duygusal hafıza birkaç farklı yönde kavramlaştırılmıştır. Bosua ve Venkitachalam (2013, s. 1) hafızayı; ayrı ayrı olaylardan elde edilen bilginin bulunduğu hafıza, anlam ifade eden hafıza ve prosedürel (öğrenilen beceriler gibi) hafıza olarak sınıflandırmıştır. Cegarra-Navarro ve diğerleri (2010, s. 14) ise örgütsel duygusal hafızayı, örgüt içi ya da örgüt dışı yükümlülüklerden ve inançlardan doğan, deklaratif ve prosedürel bilgi ile ilişkili olan yetenekler olarak tanımlamıştır.

Örgütsel duygusal hafızanın özelliklerinin tespit edilmesi örgüt içerisinde duygusal hafıza seviyesinin ölçümlenebilmesi imkanı sağlaması açısından da önem arz etmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın ölçümlenebilmesi, örgütsel duygusal hafızanın geçerliliğini ve örgüt faaliyetleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek açısından gereklidir. Örgütsel duygusal hafızanın ölçülmesi için farklı stratejiler geliştirilmiştir. Örgütsel duygusal hafızanın ölçümünde kullanılan stratejilerden biri örgütün duygusal hafızasını oluşturan metinlerin bir araya getirilmesi ve sonrasında söz konusu metinler analiz edilerek teorik yapının ortaya konmasıdır. Bir başka strateji, örgütün duygusal hafıza edinme yöntemlerinin analiz edilmesidir. Ayrıca, paydaşlar arasında anket yöntemi kullanılarak da ölçüm stratejileri geliştirilebilmektedir (Antonakis vd., 2009).

Örgütsel duygusal hafızanın ölçülmesinde çift motivasyon teorisi ve duygulanım modeli gibi modeller kullanılarak da stratejiler geliştirilebilmektedir. Söz konusu modeller üzerinden örgütsel duygusal hafızanın değerlik ve uyarılma gibi boyutları tespit edilerek örgüt bünyesinde oluşturulan dizinlerin etkinliği ölçülebilmektedir. Duygusal değerlik, kişilerin belirli bir durum ya da olay üzerindeki algılarına, koşullanmalarına ya da duygusal tepkilerine belirli kriterler üzerinden değer biçmeleridir. Kişiler, bir olay ya da durum karşısındaki duygusal tepkilerini pozitif ve negatif kutupları arasında değerlendirerek ölçülebilir veri setlerine dönüştürebilmektedir. Söz konusu ölçümleme için belirli bir olay ya da durum seçilerek, kişilerden söz konusu olay ya da duruma karşı hissettiklerini verili

bir skala üzerinden tanımlamaları istenmektedir. Örneğin, örgütte meydana gelen bir grev olayı hakkındaki düşüncelerini memnunum – kızgınlım kutuplarından oluşan bir skala üzerinden değerlendirmeleri istenebilir. Böyle bir yanıt skalasında, nötrüm ya da memnun değilim gibi ara değerler de sunularak daha net bir ölçüm yapma imkanı sağlanmaktadır (Bowen, 2014).

Duygusal hafızayı oluşturan tekil duygulanımların ölçülmesinde kullanılan bir diğer ölçüm metodu da herhangi bir olay ya da durum karşısında kişinin hissettiği duygunun uyarılma seviyesinin tespit edilmesidir. Örneğin, bir kişi duygusal değerlik açısından negatif olarak tanımladığı bir duygulanım halini duygusal uyarılma açısından önemsiz olarak tanımlayabilir. Bu durumda, söz konusu olay ya da durum kişide negatif bir hissiyat oluşturmuş olsa da kişinin tutum ve davranışlarını ya da düşüncelerini etkileyecek bir güce sahip olmadığı sonucuna varılabilir. Tersisi durumda, yani kişi negatif bir hissiyat atfettiği bir durumu aynı zamanda duygusal uyarılma açısından önemli olarak tanımlıyorsa söz konusu kişide öfkeye varabilecek daha yoğun ve şiddeti yüksek duygular oluşabilir (Bradley, 2014).

Örgütsel duygusal hafızanın ölçülmesi negatif duyguların da doğru yönetildiğinde örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanılabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı örnek üzerinden gidersek, örgütte yaşanan bir grev olayı hakkında örgütün duygusal hafızası üzerinde negatif ve önemli bir etki oluşmuşsa, söz konusu etkinin tespit edilmesi halinde, doğru yönetim stratejileriyle söz konusu şiddetli negatif duygulanımın oluşturduğu enerji örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yönlendirilebilir. Örgütsel duygusal hafızanın ölçülmediği durumlarda ise söz konusu negatif duyguların örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme önünde engel teşkil edebilir (Cherniss, 2010).

Örgütsel duygusal hafızanın ölçülmesinde duygusal değerlik ve duygusal uyarılma seviyeleri kadar önemli olan diğer bir özellik de duygusal canlılık seviyesidir. Duygusal canlılık, herhangi bir olay ya da durumla ilgili kişide meydana gelen duyguların ilerleyen dönemde ne kadar hatırlanabilir olduğunu ifade etmektedir. Yine aynı örnek üzerinden gidersek, örgütte meydana gelen bir grev olayı hakkında negatif ve önemli bir hissiyata sahip olduğunu ifade eden bir paydaş, aynı zamanda söz konusu olayı çok fazla hatırlamadığını ifade edebilir. Bu durumda,

söz konusu kişi negatif ve yoğun bir duyguya sahip olsa bile davranış ve düşünceleri bu duygulanım halinden çok fazla etkilenmeyecektir (Cote ve Hideg, 2011).

Örgütsel duygusal hafızanın ölçülenmesinde dikkat edilmesi gereken bir diğer kriter doğruluktur. Burada kullanılan doğruluk kavramı, kişinin hissettiği duygulanım halini ne derece doğru bir şekilde hatırladığını ölçmeyi hedeflemektedir. Örneğin, örgütte yaşanan grev olayı ilk gerçekleştiği anda negatif bir duygu hissettiğini ama çok önemsemediğini ifade eden bir kişi, zaman içerisinde ölçüm tekrarlandığında söz konusu olayı çok hatırlamadığını ama bu duruma karşı öfke duyduğunu ifade edebilir. Bu tür durumlar, basit hatırlatma yöntemleriyle çözülebileceği için ölçülenmesi ve tespit edilmesi örgütün faaliyetleri üzerindeki potansiyel negatif etkilerinin elimine edilmesi açısından önemlidir (Cote, 2014).

1.5. Örgütsel Duygusal Hafızanın İşlevleri

Örgütsel hafıza sistemleri, daha önce ele alınan örgütsel hafıza kavramları ile çok yakından ilişkilidir. Örgütsel hafıza sistemlerini daha iyi anlayabilmek için görev ve prosedürleri destekleyen ve bu sistemler tarafından oluşturulan fonksiyonlar incelenmelidir. Örgütsel duygusal hafıza sistemlerinin yerine getirdiği temel işlevler şu şekilde sıralanabilir (Di Domenico ve Phillips, 2010, s. 12):

- Örgüt içi öğrenme süreçlerini (hem bireysel hem de kolektif olarak) desteklemesi
- Bilgi edinimini desteklemesi
- Bilginin dağıtılması (bilgi depolarına ve enformasyon servis merkezlerine genel ve homojen erişimin sağlanması)
- Bilginin yorumlanmasına yardımcı olması

Teknik açıdan örgütsel duygusal hafızanın oluşturulması ve hayata geçirilmesi, en genel anlamda, geçmişten bugüne taşınan bilginin güncel aktivitelerde kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütsel duygusal hafıza sistemlerinin gelişimi, örgütün verimini arttırmada da önemli bir

işlev görmektedir (Engelen vd., 2014, s. 19). Örgütsel hafıza sistemlerinin daha geniş kullanımı ve uygulanması amacıyla aşağıdaki gibi bir tanım geliştirilmiştir (Esi, 2010, s. 7):

Örgütsel hafıza sistemi, enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla örgütsel bilginin belli bölümlerinin ortaya çıkmasını ve örgütsel bilgi deposunun kullanılmasını sağlayan prosedürleri, fonksiyonları ve işleri ortaya çıkaran bilgi edinme süreçleri ile verilen kararlar ve çözölen problemlerle ilgili bilgiler, örgütsel duygusal hafızanın çekirdeğini oluşturmaktadır. Karar alma süreçlerini öncöleyen sorunlar ya da dışsal değışimler türü uyarıcılar hakkındaki bilgi, örgütteki bireylerce zihinlerde saklanmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010, s. 13).

Bu uyarıcı faktörlerin yanı sıra örgütün bu uyarıcıya verdiği tepki de depolanmaktadır. Bilgi depolama fonksiyonu, bilginin örgüt kapsamında saklanmasıyla ilişkilidir. Bilgi; kişiler, benimsenen süreçler ve hatta kıyafet, tasarım ve iletişim standartları benzeri çeşitli maddi ünitelerde saklanabilmektedir (Feldman ve Orlikowski, 2011, s. 2). Bazı araştırmacılar geçmiş enformasyonun örgüt kapsamında depolanabildiğini söylemekte, bazıları da depolama olanaklarının yalnızca beyin ve kağıtlardan oluştuğunu öne sürmektedir (Fjeldstad ve Snow, 2018, s. 23).

Kişiler, organizasyon bünyesinde ortaya çıkan gelişmeleri hatırlamaya yönelik olarak özel sistemler geliştirmektedirler. Girard (2009, s. 17), kişilerin doğrudan tecrübe ve izlenimlerine bağılı olarak bilgi sakladıklarını tespit etmektedir. Kişiler, söz konusu bilgiyi kişisel hafızalarında ve aynı zamanda inanışlarında, kabullerinde, değerlerinde ve ifade edilen inançlarında da muhafaza edebilmektedirler. Son dönemde artan ilgiye mazhar olan örgütsel seviyede kültür kavramı, örgütün paydaşlarınca öğrenilen ve aktarılan birlikte algılama, düşünme ve hissetme tarzı olarak tanımlanmaktadır. Burada öğrenilen ve aktarılan kelimeler kültürün, gelecekte kullanılabilecek deneyimleri şekillendirmedeki rolüne işaret ettiğinden örgütsel duygusal hafıza açısından büyük önem taşımaktadır (Futterer vd., 2018, s. 14).

Dolayısıyla örgütsel seviyedeki kültür, örgütsel duygusal hafıza hayati bir saklama ünitesidir. Öğrenilen bilgi üslup, genel anlayışlar, işaretler, öyküler ve

söylenceler aracılığıyla depolanmaktadır (Gehman vd., 2013, s. 19). Enformasyon, örgüt içinde çok sayıda dönüşüme maruz kalmaktadır. Bir girdinin çıktıya dönüşümüne kılavuzluk eden mantık, bu dönüşümlerde vücut bulmaktadır. Bu bağlamda, dönüşüm sürecinde araştırma davranışlarının analiz edilebilirliğinin teknolojinin doğasını karakterize etmekte olduğu öne sürülmektedir. Bu araştırma davranışının analiz edilebilir olması durumunda problem çözmenin bilinen yolları mevcuttur; analiz edilemezse de deneyim, yargı, ustalık, bilgelik ve önsezi kalıntıların problem çözmeyle direkt olarak etkilediği durumlara doğru çeşitlilik ortaya koymaktadır. Söz konusu iki ihtimal de geçmiş dönüşümlerden edinilen bilginin tekrar üretilmesi, halihazırdaki dönüşüm aşamalarını öncülemektedir (Gioia vd., 2013, s. 12).

Örgütsel duygusal hafıza, üç ana başlık altında değerlendirilmektedir. Söz konusu üç ana başlık içerisinde öncelikle örgütsel seviyedeki efsaneler; inanışlar, enformasyon, kaynaklar ve normlar ifade edilmektedir. İkinci olarak örgütler, geçmiş deneyimlerinden başarı yollarını öğrenmekte, bu öğrenilenler de formal ya da formal olmayan davranış kalıpları, süreçler ve kurgular biçiminde kodlanmaktadır. Şekilsel kalıplar, operasyonel süreçlerde ya da yönetsel ve yöntemsel sistem ve becerilerde görülürken, formal olmayan kalıplar, senaryolaşmış etkileşimleri içermektedir. Üçüncü başlıkta da örgütsel duygusal hafıza, yeni ürün geliştirme rutinleri, kullanılan enformasyon paylaşım mekanizmaları çeşitlerine ya da prototip üretimi gibi spesifik proje aşamalarına kılavuzluk edebilmektedir (Giorgi vd., 2015, s. 4).

Örgütsel yapı, bireysel davranış kalıpları üzerindeki etkileri ve çevreyle olan ilişkisi nedeniyle örgütsel duygusal hafıza açısından büyük önem taşımaktadır. Kişisel görevler, örgüt seviyesindeki bilgiyi muhafaza etmede bellek görevini üstlenmektedir (Glynn vd., 2012, s. 13). Bir örgütün fiziksel yapısı ya da fiziksel çalışma ortamı, örgütteki enformasyon hakkında bilgi verebilmektedir. Nitekim bu konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, fiziksel tasarımın davranışsal temelleri olduğu yönünde sonuçlanmıştır. Genel olarak fiziksel yapılanmalar, örgütteki hiyerarşik durumu yansıtmakta olup; üyelerin karşılıklı deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışma mekanının çevresel özellikleri, hem örgüt hem de paydaşları hakkındaki bilgiyi muhafaza etmede bellek görevini görmektedir (Göynü ve Navis, 2013, s. 14).

Bir örgüt hakkındaki enformasyon, sadece örgüt dahilinde depolanmaz. Nasıl ki bir birey hafızasını yitirdiğinde belirli olayları anımsayabilmek için diğer bireylere başvuruyorsa, organizasyonlar da operasyonlarını takip eden diğerleri tarafından kuşatılmıştır. Bu diğer kaynaklar, örgütün hafızasının kendiliğinden bir parçası değilse de örgütün geçmişine dair bilgiyi muhafaza etmede fayda sağlayabilmektedir. Örgütten ayrılmış olan çalışanlar, aynı alan faaliyet gösteren diğer örgütler, kamu idaresi, basın-yayın kuruluşları ve muhasebe şirketleri dış arşivlerden bazılarıdır (Goffee ve Gareth, 2013, s. 5).

Tekrar erişim fonksiyonu, depolanmış bilginin tekrar kullanıma geçirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Yapılan analizler, bilgiye tekrar erişim mekanizmasının otomatikten kontrollüye kadar uzanan bir çizgide çeşitlilik gösterebileceğini ortaya koymaktadır (Green, 2012, s. 24). Otomatik erişim, mevcut kararlar hakkındaki enformasyonun çaba harcamadan erişildiği durumları kapsamaktadır. Otomatik erişime örnek olarak, dönüşüm süreçlerinde kodlanan ve paylaşılan, geçmiş çözümler ile süreçlerden meydana gelen şimdiki davranış kalıpları gösterilebilir. Kişilerdeki doğal erişimin kavramsal altyapısı; kişinin odak noktası, bilgiyi işleme kabiliyeti, tahmin edilemeyen sonuçları minimize etme isteği temelinde kurulmuştur. Aslında bireylerin problem çözmede keşifsel ve şematik yöntemler kullandığı düşünülmektedir (Gregory vd., 2009, s. 17).

Şemalar, enformasyon işlemeyi kolaylaştırmak amacıyla geçmiş deneyimler kullanılarak hazırlanmaktadır. Geçmiş tecrübelerin muhafaza edildiği şemalar yalnızca bilgi elde etmeyi ve kodlamayı değil, bunların yanı sıra depolanan enformasyona erişimi de kolaylaştırmaktadır. Makro perspektiften bakıldığında bireyler üstü şemaların da aynı mantıkla işlediği düşünülmektedir. Nitekim bu konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, örgütlerin paydaşlarının tamamının örgütsel hafızadan doğal bir şekilde aynı bilgiyi edindiği şeklinde sonuçlanmaktadır (Grimmer vd., 2017, s. 11).

Tekrar erişim, amaçlı ve kontrollü bir tarzda da gerçekleşebilir. Enformasyona bu şekilde erişimin kolaylığı, beş depolama olanağına göre çeşitlilik ortaya koymaktadır. Kişiler, geçmiş tecrübelerden kıyas yoluyla kendi zihinsel kapasiteleri sonucunda bilgi edinebilirler (Akgün vd., 2012, s. 2). İlk katman etkileyici ve yönlendirici dört fonksiyondan türetilen dört alt sistemi içerir. İkinci

katman; bilgi elde etme, depolama, yönetim, arama ve tekrar erişim gibi hafızayı güçlendiren fonksiyonları içermektedir. Elektronik ve/veya elektronik olmayan her iki katman da şu üç olası formdan oluşmaktadır: kağıt dokümanlar, elektronik dokümanlar ve içsel hafıza (Rerup ve Feldman, 2011, s. 6).

Örgütsel duygusal hafıza sistemleri; genellikle teknolojinin izole edilmiş bir parçasının kullanılması yerine, bütünleşik olarak kullanıldığı gerçeğinden hareketle tanımlanır. Bu tanımlamaya enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki yakın ilişki bir parça engel oluşturur. Bu terimler genellikle bağdaşık olmayan çok yönlü kavramlar olarak anlaşılır. Bu nedenle örgütlerde geniş ölçekte bir gerçekleşme formu görmek şaşırtıcı değildir (Han, 2012).

Örgütler özel, açık ve net biçimde tanımlanmış işleri, örgütün geniş kullanımına sunulmuş ve örgüt performansına etkisi olmayan çok genel bir bilgiyi bu sistemlere dahil ederek büyük ama kullanışsız hafızalar oluşturabilirler. Benzer yaklaşım geleneksel sistem geliştirme metotları kullanan örgütlerde görülebilir. Diğer taraftan, örgütün gelişimine ve öğrenen bir örgüt haline gelmesine yardım eden bu sistemlerden beklenen bazı işlevler ve gereksinimler, oldukça geniş bir bilgi deposu oluşturabilir (Lum ve diğerleri, 2012, s. 3).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Literatür çalışmasının bu aşamasında örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın boyutları ve işlevleri ortaya konmuştur.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık terimi akademik araştırmacıların ilgisini ilk kez 1960'lı yılların sonunda çekmeye başlamış ve söz konusu kavrama yönelik akademik ilgi 1970'li yıllardan itibaren günümüze kadar artarak devam etmiştir. Örgütsel bağlılık kavramına yönelik ilginin en temel sebepleri arasında paydaşların örgüte hangi etkenler üzerinden bağlı olduğunun tespit edilmesine karşı duyulan ilgidir (Kim ve Brymer, 2011, s. 8). Günümüzde örgütlerin paydaşlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri, paydaşların bireysel performansları açısından en önemli olan konulardan biri olarak görülmektedir. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır (Snape ve Redman, 2010, s. 11).

Bağlılık kavramı, tüm sosyal yapıların temelini teşkil etmekle birlikte insanın gereksinim duyduğu en temel duygu durumlarından biri olarak görülmektedir. Sosyal bir canlı olarak insan, diğer insanlara ve insanlardan müteşekkil sosyal yapılara karşı aidiyet ya da başka bir ifadeyle bağlılık hissetme ihtiyacı içerisindeyken sosyal yapılar açısından da insanları bir araya getirmede elzem bir yapı taşı konumunda bulunmaktadır. Geleneksel sosyal yapılarda bağlılık kavramı sadakat olarak anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, arkaik dönemlerden itibaren kölenin sahibine hissettiği sadık olma hali söz konusu köleyi sahibinin bizzat yönettiği ya da bir parçası olduğu aile, aşiret, topluluk gibi yapılara dahil eden ve bu yapıların hayatta kalmak vb. amaç ve hedeflerine yönelik olarak eylemlerde bulunmasını güdüleyen en önemli etken olarak görülmektedir. Söz konusu örnekte, sahibine sadakat duymayan bir köle mensubu olduğu sosyal yapının sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009).

Günümüzde de geleneksel bir anlayış temelinde şekillenen sosyal yapılarda ya da organizasyonlarda paydaşların bağlılığı sadakat kavramı üzerinden şekillenmeye devam etmektedir. Bu bağlamda, memurun amirine ve de görevine olan sadakati ya da bir askerin vatanına olan sadakati görev ve sorumluluklarını yerine getirmede azami çabayı sarf etmelerini güdüleme işlevi görmesi açısından modern anlamda kullanılan örgütsel bağlılık kavramıyla benzer bir işlev görmektedir. Yine arkaik dönemlerden bu yana, her zaman sosyal bir canlı olma mecburiyetinde olan insanın bağlılık duygusu kutsanmakta ve üstün duygular arasında görülmektedir. İnsanın bu şekilde kutsanan bağlılık duygusuna sahip olmasının doğal bir tezahürü ise bağlılık duyduğu dine, şahsa, düşünceye ya da sosyal yapıya karşı yükümlülükler altına girmesidir. Dolayısıyla, insan tek başına hayatta kalma şansı olmadığı için kendisinden daha güçlü gördüğü metafizik güçlere, sosyal yapılara ya da kişilere bağlılık duyma ihtiyacı içerisindeyken bunun karşılığında da bazı görev ve sorumlulukları kabul etmek durumundadır (Johnson vd., 2010).

Çağımızın modern örgütleri açısından bakıldığında bağlılık kavramı paydaşın kendisini yalnızca örgütteki görevini yerine getiren herhangi biri olarak değil, aynı zamanda söz konusu örgüte ait ya da örgütün bir parçası olarak hissetmesi olarak görülmektedir. William H. Whyte, 1956 yılında yayınlanan ve modern örgütlerde örgütsel bağlılık kavramını inceleyen öncül çalışmalar arasında önemli bir yer teşkil eden “Örgüt İnsanı” isimli kitabında, örgütsel bağlılık kavramını arkaik dönemlerden miras kalan haliyle en temel ihtiyacı olarak kabul ettiği ait olma duygusunun karşılığı olarak gören paydaşların modern örgütler açısından tehlikelerine dikkat çekmektedir. Whyte’in örgüt insanı bireylerin karar verme ya da yaratıcılık açısından örgütlerle kıyaslanamayacağına tam olarak iman etmektedir ya da başka bir ifadeyle, en doğru kararların ve en yaratıcı ürünlerin kolektif akılla örgütler tarafından üretilebileceğini ve bireyler tarafından örgütler gibi fikirlerin üretilemeyeceğini düşünmektedir. Whyte, bu tür bir bakış açısının örgüt yöneticilerini riskten kaçmaya iteceğine dikkat çekmiş ve bu görüşünü yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için bireysel özgürlüklerin bir gereklilik olduğu teziyle desteklemiştir. Whyte’in ortaya koyduğu görüşler, modern örgütler açısından bağlılık ve sadakat kavramları üzerine çok sayıda araştırmayı tetiklemiş

ve 1960'lı yıllardan itibaren popülerleşen örgütsel bağlılık araştırmalarına öncülük eden eserlerden biri olmuştur (Joo, 2010).

Örgütsel bilimlerin öncüleri arasında yer alan Harold Guetzkow da bağlılık kavramını bireyleri belirli bir fikri, başka bir bireyi ya da sosyal bir yapıyı önceden kabullenmeye yönelten bir davranış biçimi olarak görmektedir. Bu bağlamda, bağlılık bir örgütün faaliyetlerinin sürekliliğini temin eden duyguların ve aynı zamanda da örgütün başta faaliyetlerini sürdürebilmek olarak görülen amaç ve hedeflerinin hayata geçirilmesine yönelik ortaya konan eylemlerin bileşkesi olarak görülmektedir. Guetzkow ve Whyte gibi 1950'li yıllarda değişen şartlar ve koşullarda örgütleri yeniden tanımlamaya yönelik kafa yoran düşünürler, temel olarak örgütsel bağlılığın modern anlamda arkaik sadakat kavramından ayrıştırılmasında önemli rol oynamışlardır (Joo ve Park, 2010).

Günümüzde, örgütsel bağlılık kavramı, bir örgütün paydaşlarının kendilerini örgütle özdeşleştirme ve bütünleşme seviyelerini belirtmektedir. Söz konusu seviyenin belirlenmesinde örgütsel bağlılığın üç temel bileşeni rol oynamaktadır. İlk bileşen, paydaşın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi ve aynı zamanda söz konusu amaç ve hedefleri benimseyerek inanmasıdır. İkinci seviyedeki bileşen, paydaşın söz konusu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için eylemde bulunmayı arzulamasıdır. Son seviyedeki bileşen ise paydaşın örgütün bir parçası olarak kalmayı arzu ediyor olmasıdır (Beer, 2009).

Paydaşlarda örgütsel bağlılığın üç adımda ortaya çıktığı düşünülmektedir. İlk adım, itaat aşamasıdır. Örgüte yeni dahil olan bir birey öncelikle örgütün taleplerine karşı kendisini ispat etme ve tanıtmaya maksadıyla itaat gösterir. İkinci aşama, paydaşın örgüte dahil olması ya da başka bir ifadeyle kendini örgüte ait hissetmesi, örgütün bir parçası olarak göstermesidir. Söz konusu ikinci aşamada, paydaş örgütün bir parçası olma halinden duygusal olarak da tatmin hissetmeye başlar. Üçüncü ve son aşama ise paydaşın örgüt ile bütünleşmesini, kendisini örgüt üzerinden tanımlamaya başlamasını, yani örgüt üzerinden kendi kimliğini yeniden tanımlamasını ifade eder. Üçüncü aşamada, paydaş örgütün değerleriyle özdeşleşir ve bu durumdan duygusal açıdan da tatmin duyar (Chun vd., 2011).

2.2. Örgütsel Bağlılık Tanımları

Örgütsel bağlılık, en temel yaklaşımla bir örgütün paydaşlarının örgüte karşı besledikleri olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Paydaşların olumlu tutumları örgüte karşı besledikleri sorumluluk, sadakat, güdülenme, katılım, örgüt adına çaba harcama isteği, örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgüt üyeliğini korumak için bir arzu duymaları, örgütün başarılı olabilmesi için gösterdikleri çaba şeklinde ifade edilebilir (Joo, 2010, s. 1). Örgütsel bağlılığı açıklamaya yönelik tüm tanımlar, genel olarak örgütsel bağlılık kavramını dengeleme ya da genişletme kapasitesi ile kişisel tutumları yönetme becerisi olarak ele almaktadır. Bağımsızlığın kontrol altına alınması ve bireyi talep edilen bir tutumu almaya yöneltme bağlılığın sonuçları şeklinde görülmektedir (Greguras ve Diefendorff, 2009, s. 4).

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin çok farklı tanımlamalar da bulunmaktadır. Tablo 1’de örgütsel bağlılığa ait öne çıkan tanımlar sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Beer, M. (2009). High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco, CA: JosseyBass.	Örgütsel bağlılık, paydaşların örgütlere ait hissetmelerini sağlayan nedenlerin toplamıdır.
Colquitt, J. A., Jeffrey A. LePine, ve Michael J. Wesson., “Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace” McGraw-Hill Education, 2016.	Örgütsel bağlılık, bir örgütün paydaşları tarafından içselleştirilmiş ve paydaşları örgütün amaçlarını gözeterek eylemde bulunmaya güdüleyen ahlaki yönlendiricilerin toplamıdır.
Fischer, R. ve Mansell, A., 2009. Commitment across cultures: a meta-analytical approach. Journal of International Business Studies, 40, 1339–1358.	Örgütsel bağlılık, örgütün paydaşları tarafından hissedilen örgüt faaliyetlerine dahil olma, örgüte karşı sadakat besleme, örgüt değerlerine sahip çıkma gibi örgüte karşı duyulan psikolojik hislerin toplamıdır.
Meyer, J.P. ve Maltin, E.R., 2010. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. Journal of Vocational Behavior, 77, 323–337.	Örgütse bağlılık, bir örgütün her seviyedeki paydaşlarının örgütün nihai amaçlarıyla özdeşlemeleri halidir.

Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F. A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market- Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran” International Journal Of Marketing Studies, Sayı: 3/1, sf. 147-155, 2011.	Örgütsel bağlılık, bir örgütün paydaşları ve örgüt arasında hissedilen uyumun bileşkesidir.
Chun, J. S., Yuhyung Shin ve Jin Nam Choi Min Soo Kim., “How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior” Journal of Management, Volume: 39 issue: 4, page(s): 853-877, 2011.	Örgütsel bağlılık, örgütün paydaşlarının örgüte karşı psikolojik olarak hissettiği aidiyettir.
Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self- determination theory. Journal of Applied Psychology, 94(2), 465-477.	Örgütsel bağlılık, örgütün paydaşlarının örgütün bir parçası olarak kalmak için gösterdikleri istektir.
Johnson, R.E., Chang, C.H. ve Yang, L.Q., 2010. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. Academy of Management Review, 35, 226–245.	Örgütsel bağlılık, örgütün paydaşlarının örgütün hedef ve değerlerini içselleştirmesi ya da özümsemesidir.

Literatürde örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasına katkıda bulunan en önemli çalışmalardan biri de Meyer ve Allen’in 1990 yılında ortaya koydukları örgütsel bağlılığın üç boyutudur. Örgütsel bağlılığın ilk boyutu duygusal bağlılık olarak görülmektedir. Duygusal bağlılık, paydaşların örgütün bir parçası olmaya kendi arzularıyla devam etmelerine işaret etmektedir. İkinci boyutta, devam bağlılığı bulunmaktadır. Devam bağlılığı, paydaşların örgütte ihtiyaçları nedeniyle bulunmaya devam etmelerine işaret etmektedir. Üçüncü olarak da normatif bağlılık ortaya konmuştur. Normatif bağlılık da paydaşların kendilerini zorunlu hissettikleri için örgütün bir parçası olaya devam etmelerine işaret etmektedir (Joo ve Park, 2010).

Örgütsel bağlılık, paydaşın organizasyona girişinin onaylanması ve düşünsel bir kontrat ile organizasyona dahil olmasıyla başlayan süreci ifade etmektedir. Bağlılık, çalışanın organizasyonun paydaşı olma sıfatıyla, örgütsel gayeler ve gereksinimler hakkında tecrübe sahibi olmasıyla ilerler. Söz konusu ilerleme

açısından değerlendirildiğinde, örgütsel bağlılık, paydaşın mensubu olduğu örgütle aynı kimliği taşımasından kaynaklanan güçlerini birleştirmesi durumudur. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık bir paydaşın örgüte olan bağlılığının görece gücü olarak da tanımlanmaktadır (Hartnell vd., 2011, s. 7).

Paydaşların örgüte karşı besledikleri olumsuz tutumlar ise mesai saatlerine uymama ve devamsızlık, örgütle bağını kesme, mutsuzluk, hayal kırıklığı, doyumsuzluk, iş stresi gibi istenmeyen tutum ve davranışlardır. Söz konusu olumsuz tutum ve davranışlar bireyi ve örgütü ilgilendiren birçok ileri seviyede soruna da sebep olmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010a, s. 13). Örgütsel bağlılık seviyesi yüksek çalışanlar, başarılı dönemlerde olduğu kadar zor zamanlarda da örgütte devam eden, mesai saatlerine uyan, mesai saatlerini örgüt için kullanan, örgüt değerlerine sahip çıkan ve örgüt gayelerini kendi gayesi edinen çalışanlar olarak tarif edilmektedir (Hofstede, 2011, s. 14).

Örgütsel bağlılık organizasyonel araştırmaların uzun zamandır konusu olmasına rağmen, tanımı üzerinde tam bir fikir birliği mevcut değildir. Johnson ve diğerleri (2010), örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte ait hissetmesini sağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlamaktadır. Buna karşın Fischer ve Mansell (2009), örgütsel bağlılığı, bireyin üyesi olduğu örgütün hedefleriyle uyumlu hissetmesi ve örgüt içerisindeki varlığını sürdürme isteği şeklinde ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, paydaşın örgüt ve örgütün hedefleriyle kendisini uyumlu hissetmesi ve örgüt içerisinde varlığını sürdürme isteğinin derecesidir (Lapointe ve Vandenberghe, 2018, s. 3).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ilk ortaya çıktığı dönemde organizasyonun amaç ve kültürel öğelerini özümsemek, organizasyon içerisinde kalabilmek için çaba sarf etmek ve organizasyonun bir parçası olarak var olmak şeklinde değerlendirilmiştir. Ancak ilerleyen dönemlerde, örgütsel bağlılık kavramı, psikolojik temelde bir değerlendirmeye tabi tutulmuştur (Xiaoming ve Junchen, 2012, s. 17).

Lyman W. Porter, Richard T. Mowday ve Richard M. Steers tarafından 1979 yılında örgütsel bağlılığın ölçülmesine yönelik çalışmaları örgütsel bağlılığın boyutlarının ortaya konması açısından ilk ve en temel örneklerden biridir. Söz konusu çalışmada, örgütsel bağlılığın üç ana ögesi olarak paydaşların organizasyonun gayelerine ve kültürel öğelerine yüksek derecede inanmaları ve söz konusu amaç ve değerleri yine kuvvetle kabul etmeleri; organizasyonun fayda sağlaması amacıyla çaba sarf etmeye arzulu olmaları ve organizasyonun paydaşı kalabilmek yönünde kuvvetli inanç duymaları şeklinde tarif edilmektedir. Bu bağlamda, duygusal, devam ve normatif olarak boyutlandırılan bağlılık bileşenleri ortaya çıkmıştır (Schein, 2009, s. 19).

Tablo 2’de örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin ortaya konan akademik çalışmaların ve kavramsallaştırmaların kronolojik olarak gelişimi sunulmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Etzioni, A., “A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates” 401 printing, New York, The Free Press, 1996.	Yabancılaştırıcı (Negatif) Bağlılık	Paydaşların sınırlandırılması durumunda ortaya çıkmaktadır.
	Hesapçı (Nötr) Bağlılık	Paydaşlar emeklerinin karşılığını aldıklarını hissettikleri takdirde ortaya çıkmaktadır.
	Moral (Pozitif) Bağlılık	Paydaşların örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır
Kanter, R. M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise” American Sociological Review, 33, 4, 499-517, 1968.	Devam Bağlılığı	Örgüt sisteminin paydaşların olumlu faaliyetlerini ödüllendirici bir yapıda olduğu durumlarda görülmektedir.
	Kenetlenme Bağlılığı	Paydaşların örgüte ait hissederek tatmin olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır.
	Kontrol Bağlılığı	Paydaşların örgütün değerlerini benimsemeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M., "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover" New York, Academic Press, 1982.	Tutumsal Bağlılık	Paydaşların örgütün amaç ve değerlerini özümseyerek örgüt faaliyetlerine yüksek katılım göstermeleri ve örgüte sadakat duymalarıdır.
	Davranışsal Bağlılık	Örgütte uzun süre bulunan paydaşların bu duruma psikolojik olarak bağlanmalarıdır.
O'Reilly, C. ve Chatman, J., "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour" Journal of Applied Psychology, 71, 3, 492-499, 1986.	Uyum Bağlılığı	Paydaşların ödül ya da ceza mekanizmaları üzerinden gösterdikleri bağlılıktır.
	Özdeşleşme Bağlılığı	Paydaşların örgütle özdeşleşmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır.
	İçselleştirme Bağlılığı	Paydaşların örgütün değer ve hedeflerini kendi değer ve hedefleri olarak görmeleridir.
Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resources Management Review, 1, 61-89, 1991.	Duygusal Bağlılık	Görevlerin cazibesi, rol ve amaçların netliği, yüksek hedefler, geri besleme, uyum, güven, eşitlik ve paydaşlara önem verme duygusal bağlılığı artırmaktadır.
	Devam Bağlılığı	Paydaşların örgütten ayrılmaları durumunda çeşitli zorluklarla karşılaşacakları durumlarda görülmektedir.
	Normatif Bağlılık	Paydaşların örgüte borçlu hissettikleri durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütle özdeşleşmeleri ve örgütle aralarında duygusal bir bağ kurmaları, çalıştıkları örgüte veya kişilere kendilerini bağlı hissetmeleridir. Bireyin örgüte yönelik duygusal bağlılığı yüksek, yani bireyin değerleri organizasyonun gaye ve tutumlarıyla özdeşleşmişse, birey örgütsel aktivitelere üst seviyede katkı gösterecek ve organizasyona uzun dönemli olarak bağlanacaktır. Örgüte yönelik güçlü duygusal bağlılığı olan birey, örgütte kalmaya

gereksinim duyduğu için olmaktan ziyade, kendi arzusuyla organizasyonun bir parçası olmayı sürdürmektedir (Rungseanuvatgol, 2018, s. 25).

Devam bağlılığı, bireyin örgütte kalmaya ihtiyaç duymasıdır. Bağlılık kavramına maliyet açısından baktığı için devam bağlılığı, algılanan maliyet bağlılığı olarak da adlandırılır. Bu bağlılık boyutu çalışanların örgütten ayrılmalarının onlara getireceği maliyetlerin bilincinde olmalarına dayanmaktadır. Örgüte yönelik devam bağlılığı olan bir çalışan arzu etse de işten ayrılamamaktadır. Bunun nedeni, bireyin işten ayrılmasının maliyetin yanında bireysel yatırım, yetenek, eğitim ve maddi beklenti düzeylerinde azalma gibi birtakım güçlükler doğuracaktır (Ritter ve Lettl, 2018, s. 16).

Normatif bağlılık ise çalışanların hissettikleri ahlaki bir sorumluluk bilinci ile yükümlülüğünden dolayı organizasyonda devam etmeleri ile örgüte yönelik mecburi sadakat hissetmeleridir. Ahlaki bağlılık olarak da adlandırılan normatif bağlılık, çalışanın işe devam etmeyi sorumluluk şeklinde algılaması ile örgütüne sadakat hissetmenin ahlaki olduğunu düşünmesi nedeniyle duygusal bağlılıktan, görevi bırakması halinde yaşanacak zarardan etki görmemesi nedeniyle devam bağlılığından farklılaşmaktadır (Putthiwanit, 2015, s. 4).

Literatürde paydaşların kişisel özellikleri ile bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik de çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışanların yaşları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ya da normatif bağlılık seviyelerinin birbirleriyle ilişkili olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışma süreleri ve eğitim seviyeleri ile duygusal bağlılık seviyeleri anlamlı bir ilişki içerisindedir. Ancak çalışma süresi ve eğitim seviyesi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılığın birbirleriyle ilişkili oldukları yönünde bir tespit mevcut değildir (Pettigrew, 2013, s. 9).

Çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonları ve duygusal bağlılık ile normatif bağlılık seviyeleri birbirleriyle pozitif ilişkilidir. Bununla beraber, pozisyonların devam bağlılığı ile doğrudan bir ilişkisi olduğu düşünülmemektedir (Minkov ve Hofstede, 2011, s. 6). Örgütsel bağlılığın uyumluluk ya da uyma-boyun eğme, İngilizce tabiriyle “compliance”, ‘özdeşleştirme’ (identification) ve ‘içselleştirme’ (internalization) boyutlarıyla sınıflandırıldığı yaklaşımlar da mevcuttur. Bu tür

boyutlandırmada bireyin örgüte yönelik psikolojik bağlılığı da göz önünde tutulmaktadır (McInnis vd., 2009, s. 3).

Örgütsel bağlılığın uyumluluk boyutu, bireyin maaşı, örgüt içerisinde yükselmesi benzeri ödülleri kazandığında diğerlerinin örgüte yönelik fikirlerinin değişiklik gösterebilmesidir. Yani bireyin örgüte olan sadakati, ortak değerler üzerinden ziyade somut getiriler üzerinde gerçekleşmektedir (Ling, 2011, s. 10). Özdeşleştirme boyutu, organizasyona dahil olmak isteyen paydaşların organizasyonun etik kodlarını ve hedeflerini her koşulda benimseme davranışı sergilemesidir. Bu şekilde paydaşlar, organizasyona dahil olmaktan ötürü onur duymaktadır (Korek vd., 2010, s. 3). Örgütsel bağlılığın özümsemesi boyutunda ise paydaşın bireysel değerleri ile örgütün değerleri uyum içerisinde. Bu uyum, bireyin organizasyon için emek ve gerektiren davranışları kendiliğinden göstermesine olanak tanır (Kotrba vd., 2012, s. 6).

2.4. Örgütsel Bağlılığın İşlevleri

Bir örgütün hayatta kalabilmesi her şeyden önce söz konusu örgütün paydaşlarının örgüt bünyesinde kalmaya ve faaliyetlerini sürdürmeye devam etmelerini gerektirir. Bu nedenle, paydaşların örgüte bağlılıkları ölçüsünde örgütün de faaliyetlerini devam ettirme yeterliliği mevcut olur. Dolayısıyla, örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için paydaşlarını örgüt bünyesinde tutmak mecburiyetindedirler ve bu yönde çalışmalar yürütmek zorundadırlar. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt bünyesinde kalmaya yönelik kendiliğinden bir istek göstermelerini sağladığı için örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından önemli bir işlev yerine getirmektedir (Abzari vd., 2011).

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının nedenleri doğru bir şekilde tespit edilebildiği takdirde bireysel ve örgütsel performans, örgütsel devamlılık gibi birçok alan olumlu sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgüt paydaşlarının taşıdıkları becerileri ve donanımı organizasyonun yararına sunmaları ile doğrudan ilintilidir. Fakat, paydaşların ortaya koydukları çaba ve taşıdıkları beceriler, organizasyonların hayatta kalabilmeleri açısından yeterli görülmemektedir (Lavelle vd., 2009, s. 12).

Organizasyonların gelişimi, paydaşların organizasyona karşı derin hisler duymalarını gerektirir. Çalışanların operasyonların ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilere sahip olmalarının yanında operasyonlara ve faaliyet mekanlarına yönelik pozitif tutum ve davranışlara da sahip olmaları gerekmektedir. Örgütler, çalışanların organizasyona dair hissettikleri pozitif duyguların seviyesine paralel olarak gelişim gösterir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık organizasyonlar açısından elzemdir (Tellis vd., 2009, s. 18).

Örgütlerde gelişen örgütsel bağlılık ile örgütsel kültür, alt kültürler, liderlik stilleri ve iş memnuniyeti birbirleriyle pozitif ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile düzenli çalışan katılımı arasında pozitif ilişki görülürken, örgütsel bağlılık ile ayrılma niyeti ters bir ilişkilidir (Vough, 2012, s. 14). Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından bakıldığında da örgütün paydaşları ile yapmış olduğu psikolojik sözleşmelerin üzerinde yaşa bağlı yapıların etkisiyle devam bağlılığı ile normatif bağlılık da pozitif ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın liderlik, psikolojik sözleşme ve iyimserlik kavramları ile de pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Abzari vd., 2011, s. 22).

Paydaşların sahip olduğu farklı bağlılık türleri farklı sonuçlar doğurmakta ve paydaşların davranışları, performansları ya da örgüte karşı tutumları üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Örgüte karşı duygusal bağlılık gösteren bir çalışanın örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yüksek motivasyon gösterdiği ve kapasitesini yüksek oranlarda kullanmaya çalıştığı görülmektedir. Duygusal bağlılığa sahip paydaşlar, sadece kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmekle yetinmeyip görev ve sorumluluğu olmayan konularda da örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi fazladan çaba gösterebilmektedir. Duygusal bağlılık seviyeleri yüksek olan paydaşlar, örgüt içerisindeki faaliyetlerinde daha fazla devamlılık göstermekte ve aynı zamanda örgütsel vatandaşlık, yani örgütü vatanı kendilerini de bu vatanın bir ferdi olarak görme eğilimi ortaya koymaktadırlar (Colquitt vd., 2016).

Öte yandan, devam bağlılığı gösteren paydaşların örgüte karşı olan davranış, performans ve tutumları duygusal bağlılığa sahip paydaşlara göre farklılıklar göstermektedir. Devam bağlılığı gösteren paydaşlar, örgütte kendi arzularıyla bulunmalarından ziyade bir mecburiyet hali olarak bu durumu devam ettirdikleri

için genellikle sadece kendi görev ve sorumluluklarını isteksizce yerine getirme ve bunun dışında örgütün amaç ve hedefleriyle ilgilenmeme eğilimi göstermektedirler. Sonuç olarak da devam bağlılığının bireysel ve örgütsel performansı negatif etkilediği düşünülmektedir. Devam bağlılığına sahip paydaşlar, örgüt faaliyetlerinde devamsızlık gösterme ve düşük motivasyona sahip olma gibi özellikler de göstermektedirler (Fischer ve Mansell, 2009).

Duygusal bağlılığın örgütsel adalet ve iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu yine akademik çalışmalarla ortaya konmuştur (Prajogo ve McDermott, 2011, s. 5). Örgütsel adalet hissinin yüksek olduğu organizasyonlarda paydaşların organizasyona karşı duydukları güven ve inanç bağlılık seviyelerini doğrudan etkilemektedir. Aynı şekilde, paydaşlar ve özellikle de çalışanlar en temelinde duyguları olan bireyler oldukları için yüksek iş tatminine sahip oldukları durumlarda organizasyona karşı minnet hissetmekte ve dolayısıyla duygusal bağlılık seviyeleri de buna paralel olarak artmaktadır.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Seviyesini Belirleyen Etmenler

Günümüzün sert rekabet koşulları içerisinde ayakta kalabilmek için örgütsel bağlılık seviyesini yüksek tutmaya mecbur olan örgütlerin bu alandaki durumlarını iyileştirebilmeleri için örgütsel bağlılık seviyesini belirleyen etmenleri iyi analiz etmeleri ve bu etmenler üzerinde çalışmalar yürütmeleri elzemdir. Mevcut literatürde, örgütsel bağlılık seviyesini belirleyen etmenlerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. En temel yaklaşımlardan biri, örgütsel bağlılık seviyesini belirleyen etmenleri bireysel etmenler, örgütteki role ya da işe ait etmenler ve örgütsel ya da yapısal etmenler olarak gruplandırmak şeklindedir (Kim ve Brymer, 2010).

Bireysel etmenler, en temel olarak paydaşların yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb. demografik özellikleri olarak görülmektedir. Demografik özelliklerin yanı sıra özdenetim, kariyer hırsı vb. kişilik özellikleri de bireysel etmenler arasında değerlendirilmektedir. İşe dair etmenler arasında da iş yapma esnasındaki göreceli özerklik ya da bir üste bağlılık durumu, sorumluluk seviyesi, yapılan işin örgütün faaliyetleri ya da sosyal açıdan önem seviyesi ve anlamlılık durumu, işin paydaşın beklentilerini karşılayabilme seviyesi, paydaşın proaktif katılımına izin veren

geribildirim mekanizmalarının durumu, işi yapma esnasında sosyal etkileşim imkanlarının durumu, ücret durumu, iş tasarımı, iş güvenliği gibi etmenler sıralanabilir. Örgütün yapısı, büyüklüğü ya da hacmi, örgüt içerisindeki ücretlendirme ve maaş mekanizmaları, örgüt kültürü, örgütün yönetim yaklaşımı, örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı ve hiyerarşik ilişkiler, örgüt içerisinde yükselme fırsatları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt yöneticilerinin liderlik kapasiteleri ve liderlik biçimleri, paydaşların örgütsel karar alma süreçlerine katılabilme durumları, örgütün sosyal iklimi gibi etmenler ise örgütsel etmenler arasında görülmektedir (Kim vd., 2018).

Söz konusu etmenlerin paydaşlar tarafından olumlu olarak değerlendirildiği durumlarda örgütsel bağlılığın arttığı görülmektedir. Bunlarla birlikte, örgüt bünyesinde geçirilen zaman ile de örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu görülmektedir. Paydaşlar, örgüte dahil olduktan bir süre sonra örgütsel bağlılıklarının artma eğilimi göstermeye başladığı görülmektedir. Bu durumun üç temel nedene dayandığı düşünülmektedir. Öncelikli neden olarak, paydaş örgüte dahil olduktan sonra zamanının büyük çoğunluğunu örgüt bünyesinde geçirdiği için örgütteki diğer paydaşlarla arasında insani bağların oluşmaya başlaması gösterilmektedir. İkinci olarak da paydaşın örgüt hiyerarşisi içerisindeki kıdeminin yükselmeye başlamasının da örgüte karşı tutumunu olumlu yönde etkilediği ve dolayısıyla örgütsel bağlılık seviyesini artırdığı düşünülmektedir (Korek vd., 2010).

Son olarak da paydaşın örgütte geçirdiği sürenin daha da uzamasıyla yaşanması ve buna bağlı olarak da yeni iş imkanlarının daralmaya başlaması ile birlikte örgütteki faaliyetlerinin alışkanlık haline gelmesi de da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu bağlamda, paydaşların örgütte geçirdikleri süre ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğu düşünülmektedir ya da başka bir ifadeyle çalışan döngüsü ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak pozitif bir ilişki mevcuttur. Yani, paydaşların örgütte kalma sürelerinin uzaması ya da çalışan döngüsünün düşük olması örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği gibi örgütsel bağlılığın artması da çalışan döngüsünü düşürmektedir (Lapointe ve Vandenberghe, 2018).

Örgüte dahil olan bir paydaşın ilk günden itibaren ortaya koyduğu bağlılık durumu ilerleyen dönemlere ilişkin de doneler sunmaktadır ya da başka bir ifadeyle örgüte dahil olduğu ilk günden itibaren yüksek bağlılık gösteren paydaşların

ilerleyen dönemde de örgütsel bağlılık seviyelerinin olumlu seyredeceği beklenebilir. Örgüte ilk dahil oldukları andan itibaren yüksek seviyede bağlılık gösteren paydaşların ilerleyen süreçlerde de ekstra sorumluluklar almaya ve örgüte daha fazla katkı sunmaya yönelik eğilim gösterirler. Bu şekilde, örgütsel bağlılık performansı artırırken artan performansın sonucunda elde edilen maddi ve manevi tatmin örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Lavelle vd., 2009).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT PERFORMANSI

3.1. Örgüt Performansı Kavramı

Örgüt Performansı kavramının genellikle örgütsel etkinlikle aynı anlamda kullanılması nedeniyle konuyla ilgili temel yaklaşımlara değinmek gerekmektedir. Performans kavramı genellikle etkililik ve etkinlikten, gelişmeye kadar birçok şeyi tanımlamada kullanılmakta ve bu boyutlar veya kriterler bakımında fark gözetilmemektedir. Bununla birlikte performansın tanımlanması konusunda yaşanan sıkıntılar performans ölçümlerinde de sorunlara yol açmaktadır. Bu noktada uygulamacılar performans terimini, girdi etkililiği, çıktı etkililiği ve bazı durumlarda işlem etkililiğini de içeren bir dizi ölçümü tanımlamada kullanmaktadırlar. Diğer taraftan yazında örgütsel etkinlik, örgütsel başarı ve örgütsel performans kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı da görülmektedir (De Clercq ve diğerleri, 2011, s. 3).

Örgütsel etkinlik, belirli kaynak ve araçlara sahip olan örgütlerin bu kaynak ve araçları etkisiz hale getirmeden ve üyelerine herhangi bir yük getirmeden kullanmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım örgütleri belirli amaçlara ulaşmak için tasarlanmış sosyal birer sistem olarak görmektedir. Bu noktada, bu sistemi amaçlarına ulaştıracak kaynak ve araçların etkili kullanımı ise örgütsel başarı olarak ifade edilmektedir (Yiing ve Ahmad, 2009, s. 5).

Söz konusu tanımların temelinde yatan düşünce, örgüt amaçlarının yüksek verimlilik, kar artışı, maliyetlerin düşürülmesi, büyüme, müşteri memnuniyeti, iş gören bağlılığı, rekabet avantajı ve çalışma yaşamının kalitesi gibi göstergelerle ifade edilmesi ve bu amaçları yüksek düzeyde gerçekleştiren örgütlerin, yüksek performanslı örgütler olarak görülmesidir (Colquitt vd., 2016, s. 5).

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri ve fonksiyonlarını yerine getirmeleri büyük ölçüde çevreden aldıkları kıt ve değerli kaynaklara bağlıdır. Bu nedenle değerli ve kıt kaynakları elde etmek için örgütler arasında sürekli bir rekabet vardır. Doğal olarak gerekli kaynakları elde etme ve bunları kullanma becerisine

sahip olan örgütler diğerlerinden daha etkin olacaklardır. Bu açıdan örgütlerin bir sistem olduğunu ve çevreleri ile sürekli iletişim halinde olmaları göz önüne alındığında, örgütsel performans veya etkinlik, bir örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan değerli ve kıt kaynakları elde etmede çevreden yararlanma becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Langley ve diğerleri, 2009, s. 6).

Vandenabeele (200, s. 13) ise örgütsel performansın tüm organizasyonların rekabet kapasitesinin göstergesi olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, organizasyonlar açısından performans, örgütün bulunduğu konumun, hedeflerin gerçekleştirilme oranının ve daha da gereklisi rakiplerle kıyaslanarak becerilerin performansı yükseltmede verimli rol oynamasının belirleyicisi olarak ifade edilmektedir.

Yukarıda değinilen görüşler esas alındığında örgütsel performansı tanımlamak için farklı yaklaşımlar sergilendiği görülmektedir. Söz konusu farklı bakış açıları; amaç yaklaşımı, kaynak yaklaşımı ve ekolojik yaklaşım şeklinde sınıflandırılmaktadır (Hubbard, 2009, s. 11).

Amaç Yaklaşımı: Bu yaklaşım örgütsel performansı veya etkinliği, örgütün amaçlarına ulaşma seviyesi şeklinde tanımlamakta, hedefle direkt olarak ilişki olmayan değişkenleri dikkate almamaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önceden belirlenmiş amaçlarla karşılaştırılır ve amaçlara ne derecede ulaşmış ise örgüt o derece etkin veya yüksek performanslı kabul edilir. Dolayısıyla, amaç yaklaşımı örgütleri tespit edilen hedeflerin gerçekleştirilmesi maksadıyla üretilen akılcı sistemler şeklinde görür ve organizasyon yapısı ile işlevlerini ekonomik zemine dayandırır (Malagas vd., 2017, s. 9).

Kaynak Yaklaşımı: Performans, kaynakların çeşitli organizasyonel gereksinimler arasında dengeli bir biçimde dağıtılmasıdır. Amaç yaklaşımı, kaynak yaklaşımından farklı olarak çıktı odaklıyken, kaynak yaklaşımı sonuçlara ulaşmada gerekli olan yöntemlerle ilgilenmektedir (Bowen ve diğerleri, 2010, s. 11).

Ekolojik Yaklaşım: Verim, organizasyonun doğal biçimde ilişkili bulunduğu paydaşların mutluluğu ile alakalıdır. Tüm bu paydaşlar, organizasyonun ilişkili bulunduğu bireyler, ekipler ve organizasyonlardan meydana gelmektedir (Brinckmann ve diğerleri, 2010, s. 4).

Görüldüğü üzere, amaç yaklaşımı örgütsel performansı amaçlara ulaşma derecesi olarak ele alırken sistem-kaynak yaklaşımında performans, amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların örgüt içinde dengeli şekilde dağıtılması şeklinde ifade edilmektedir. Ekolojik yaklaşımda ise, performansı tanımlarken, stratejik çıkar/baskı gruplarının beklentilerinin karşılanma derecesine odaklı olması üzerinde durulmaktadır (Najmaei, 2016, s. 13).

Yukarıda anlatılmaya çalışıldığı üzere örgütsel performansla ilgili farklı yaklaşımlar ve tanımlamalar olmasına karşın, bu konuda çalışan araştırmacıların aşağıda açıklanan beş noktada fikir birliğine vardıkları görülmektedir (Grafton ve diğerleri, 2010, s. 12):

1- Belirsiz ve karmaşık bir konu olmasına rağmen örgütsel performans konusu, örgüt biliminde önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle teoride ve araştırmada göz ardı edilemez.

2- Bir örgütün kapsamlı şekilde kavramsallaştırılması söz konusu olmadığı için etkin bir örgütün kavramsallaştırılması da söz konusu değildir.

3- En iyi veya en yeterli performans göstergelerini elde etmek mümkün değildir. Çünkü kriterler bireylerin değerlerini veya tercihlerini esas almaktadır.

4- Her bir örgütsel performans modeli veya yaklaşımı, performans araştırmasının amacına veya sınırlılıklarına bağlı olarak farklı durumlarda faydalı/uygun olabilmektedir.

5- Örgütsel performans konusundaki temel kısıt teorik değildir, kriter/ölçüt problemidir.

Genel yaklaşımlar göz önünde alındığında örgütsel performansın çeşitli sınırları ve belirsizlikleri olan bir konu olduğu söylenebilir. Örgütsel performansın tanımlanması, ölçülmesi ve ölçüm göstergelerinin neler olması gerektiği konusunda tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Ancak, konunun yönetim yazını açısından sahip olduğu önem, uygun performans kriterlerinin araştırmaya ve amaca göre değişmesi gerekliliği ve her bir performans yaklaşımının belirli koşullarda etkinlik sağlayacağı gibi noktalarda da ortak görüşler bulunmaktadır (Chun ve diğerleri, 2011, s. 11).

3.2. Örgüt Performansı Yönetimi

Tarih boyunca örgütler yaptıkları işin başarısını ölçmek amacıyla değişik performans ölçüm sistemleri geliştirmişlerdir. 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgütler, performans ölçümünde tamamıyla finansal ölçütleri kullanmaktaydı. 1980'lere gelindiğinde artık geleneksel performans ölçütleri yetersiz kalmaktaydı (Meier ve O'Toole, 2013, s. 17).

1990'lı yıllarda ise ortaya çıkan performans karnesi yönetimi ile finansal olmayan performans ölçütleri sayısallaştırılıp performans ölçüm sistemine uyumu sağlanmıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde, işletmeler teknolojik gelişmelere paralel olarak performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır (Burney ve diğerleri, 2009, s. 12).

Performans ölçümü, faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için kullanılan bir ölçü olarak tanımlanmaktadır. Performans ölçüm sistemi ise faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçümler kümesi olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda performans ölçümü bir faaliyetin etkinlik ve etkililiğinin nicel olarak belirlenme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Performans ölçüm sürecinde belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi faaliyetin ölçülebilmesine bağlıdır. Örgütteki faaliyet sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi, çıktıların ölçümüyle mümkündür. Bu nedenle, ölçme ve değerlendirme elzemdir (Teece, 2018, s. 11).

Genel olarak örgütler aşağıdaki nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadırlar (Bititci ve diğerleri, 2011, s. 2):

- İşletmenin genel olarak başarısını ölçmek.
- Müşterilerin beklentilerine yönelik mal ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek.
- Örgütlerin gerekli bilgi ihtiyacını belirlemek.
- Örgütteki problemleri kısımları belirlemek ve iyileştirilebilecek kısımları tespit etmek.

- Kararların doğru verilere dayanmasını sağlamak.
- İşletme aşamalarında strateji söz konusu ise bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Performans ölçümü, yönetimin önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediği performans değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda öncelikle amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak adına performans kriterleri işletmenin amaçlarıyla uyumlu olarak belirlenmelidir. İşletmenin amaçları ve stratejileri ile uyumlu olarak belirlenen performans kriterleri aynı zamanda ölçülebilir olmalıdır (Simoneaux ve Stroud, 2014, s. 10).

Mevcut rekabet koşulları, ister özel ister kamu sermayeli olsun tüm organizasyonları verimlilik ve etkinlik artışı baskısıyla yüz yüze getirmektedir. Bu nedenle örgütler hangi noktada olduklarını bilmeli, o noktada olmanın nedenlerini ortaya koymalı ve gelecekte hangi noktada olmak istediklerini belirlemelidirler. Performansın artırılması ve ilerletilmesi için yürütülen operasyonlara uyumlu bir ortam hazırlanması başarı için elzemdir. Bu ortamın hazırlanması için idari perspektifin ve organizasyonel yapılanmanın dönüştürülmesi ve söz konusu dönüşümün tüm paydaşlara doğru bir şekilde iletilmesi şarttır. Bu bağlamda, performans yönetimi anlayışını destekleyecek bir örgüt kültürünün oluşturulması da çok önemlidir (Griffin ve Moorhead, 2011, s. 3).

Performans idaresi, örgütün operasyonel ya da işlevsel planlarının ve hedeflerinin genel çıktılarıyla uyumlu olarak idaresine dayanan aşamalardır. Söz konusu aşamaların amacı etkin bir denetim kurarak örgütteki operasyonel ya da işlevsel planların örgütteki her aşamaya, operasyonlara, görevlere ya da paydaşlara ulaşmasını temin etmek ve sonrasında geri bildirim sağlamaktır. Söz konusu geri bildirimin idari karar süreçlerinde kullanılması gerekmektedir (Schneider vd., 2013, s. 2).

Firmaların yönetimindeki performans idaresi aşamaları örgütlerin performans idaresinde uygulayabilecekleri değişik yöntemleri ortaya koymaktadır. Söz konusu yöntemler, oluşturulan planların paydaşlar arasında iletimini ve sürekli olarak yenilenmesini, parasal değerlendirme kriterlerini, hedeflere ulaşabilecek idare

anlayışını, resmi ya da resmi olmayan performans kriterlerini, ödöl mekanizmalarını, paydaşların değerlendirilmesini ve geri beslemeyi kapsamakla birlikte bunlar çok öte değerlendirmeleri de içermektedir. Performansın idaresinin temelinde doğru iletişim ve yeniden gözden geçirme bilgiye dayalı yöntemler bulunmaktadır. Söz konusu yöntemler performans değerlendirme modellerini oluşturmaktadır. Söz konusu model, değinilen tüm aşamalardan elde edilen bilgiyi bütünleştirmektedir. Bütünleşme, performans değerlendirme modelinin karar ve kontrol aşamalarını kolaylaştırmak amacıyla geri bildirimlerin elde etmesini sağlar ve işletmenin stratejik ve taktik amaçlarının paydaşlara iletilmesinde rol oynar.

Performans idaresinin temel hedefi, organizasyonun etkinliğini, yeteneklerini ve üretimlerini devamlı olarak ileriye taşımaları konusunda paydaşların ve ekiplerin görev aldıkları bir kültür ortaya çıkarmaktır. Söz konusu kültür etkinlik, kalite ve paydaş ilişkilerini içermektedir.

3.3. Örgüt Performansı Değerleme Yaklaşımları

Performansı ölçmek için karar vermede kullanılan geleneksel boyutlar ve ölçümler genellikle finansal verilere dayanmaktadır. Parasal performans verileri sürekli değişen dış koşullar içerisinde etkisiz kalmakta, denetlenen birimler departman ve çalışanlarla sınırlı olmakta, müşteriler ve diğer örgütsel ve çevresel değişkenler dikkate alınmamaktadır. Bu tarz ölçümlerin diğer eksiklikleri şu şekildedir (Richard ve diğerleri, 2009, s. 2):

- Kısa vadeli bakış açısını desteklerler. Örneğin; sermaye yatırımlarını geciktirirler,
- Standartları koruma ve sapmaları minimize etme konusunda yöneticileri desteklerler.
- Müşterilerin ne istedikleri ve rakiplerin nasıl rekabet ettiklerine ilişkin bilgi sağlamada başarısızdırlar.

Görüldüğü üzere, finansal ölçümlere dayalı geleneksel değerlendirme yöntemleri uzun vadeli bir bakış açısına sahip değildir. Kalite ve esneklik gibi finansal olmayan

performans kriterlerini göz ardı etmektedir. Ayrıca, standartları koruma eğilimindedir ve müşteri gereksinimlerini dikkate almazlar (Rose ve diğerleri, 2009, s. 11). Günümüzde kullanılan performans ölçüm sistemleri genellikle çoklu performans ölçümlerini içermektedir (Wahjudi ve diğerleri, 2013, s. 9). Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından bazılarını aşağıda değinilmiştir.

3.3.1. Lynch-Cross Performans Piramidi Yaklaşımı

Örgüt performansının değerlendirilmesinde kullanılacak modellerin örgütün farklı seviyelerdeki paydaşlarını aynı hedeflere yöneltebilecek şekilde performans kriterleri ile olan ilişkilerini belirlemeleri en önemli kabiliyetlerinden biridir. Performans piramidi söz konusu ilişkinin inşa edilmesinde kullanılan önemli metotlardan biridir (Striteska ve Spickova, 2012, s. 13).

Performans piramidinin en üstünde şirket vizyonu yer alır. Ardından bunlar işletme birimlerine (stratejik işletme birimleri) iletebilecek ileri seviyede hedeflere evrilir. Hedeflerin söz konusu ikincil seviyede nihai gayelerin gerçekleştirilmesinin ya da gerçekleştirilememesinin kriterleri ise genellikle satışlar ya da parasal başarılar gibi somut kriterlerdir. Satış hedeflerini ve parasal hedefleri gerçekleştirilebilmek için tüketicilerin memnuniyeti, dönüşüm kabiliyeti ve verimlilik gibi kriterler değerlendirmeye alınır. Söz konusu kriterler bir sonraki seviyede örgütün aktivitelerine yönelik kriterlere evrilir ve performans piramidinin ana yörüngesini oluşturur. Ürün ya da hizmetlerin iyiliği, dağıtım, örgütsel döngünün süresi, israf edilen girdiler şeklinde tanımlanan söz konusu kriterler örgütün operasyonel yapısının kişisel bilişenleri ile ilintilidir (Sulkowski, 2009, s. 11).

3.3.2. Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)

Antonsen (2014, s. 11) geleneksel denetim yaklaşımının genellikle işin sonunda ve temel olarak parasal göstergelerden hareketle sonuçları içermesini eleştirmektedir. Çünkü örgütlerin daha etkin yönetilmesi için özellikle iki konu önemlidir. Öncelikle mali verilerden önce öbür alanlara ilişkin verilerin kontrol sürecinde dikkate alınmasıdır. Bu şekilde, dengeli ve işletmenin genel durumunu

gösteren sonuçlara varılabilir. Sonrasında, işletmelerin başarısını ve performansını gösteren ölçütler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki kurulması gerekliliğidir. Başka bir ifadeyle her strateji, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlanmalıdır (Hoque, 2013, s. 14).

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi yaklaşımında işletmeler performans ölçüm ve değerlendirmelerinde dört grup gösterge kullanabilirler. Söz konusu göstergeler şirketin vizyonunu ve misyonunu oluşturmak için müşterilerle ilgili olanlar, finansal göstergeler, iç süreçlerle ilgili göstergeler ve büyüme ile ilgili göstergeler olarak gruplandırılmaktadır (Kaplan, 2009, s. 5).

Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi yaklaşımına göre işletmeler kendi özelliklerine uygun olarak, söz konusu göstergelere başka grup göstergeler de ekleyebilirler. Burada bu göstergeleri kullanmaktaki maksat, işletmelerin performansını (başarısını) bir bütün olarak ve dengeli bir şekilde görebilmektir. Dolayısıyla, firma performansını dengeli biçimde ölçmek için geliştirilen bu yaklaşım, performansa farklı biçimlerde bakmayı sağlamakta, değerlendirme sadece finansal kriterler dikkate alınarak değil, örgütün diğer alanlarına ilişkin göstergelere de bakılarak yapılmaktadır (Kaplan vd., 2012, s. 4).

3.3.3. Performans Prizması

Mevcut rekabet koşulları içerisinde hayatta kalabilmeye çalışan işletmelerin sahip oldukları önemli çalışanlarını ve söz konusu çalışanların arzularını tespit edebilme kabiliyetleri hayati önemdedir. Performans prizmasının bu konudaki önerisi, bu örgütlerin çalışanlarını hangi stratejilerin mutlu edeceğini bilmeleri ve bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli olan süreçleri yönetme konusunda temel yetenekleri edinmeleridir (Vandenberghe, 2011, s. 9).

Performans prizması yaklaşımı performansın belirlenmesine temel oluşturacak beş adım üzerine kuruludur. Söz konusu adımlar (O'Boyle vd., 2013, s. 8);

Paydaşların tatminine yönelik: İşletmenin kilit paydaşları kimlerdir? Ne istemektedirler ve neye gereksinim duymaktadırlar?

Stratejilere yönelik: Çalışanların gereksinimlerine ve bireysel arzularına doğru yanıt verebilmek için ne tür yöntemler geliştirilmelidir?

Süreçlere yönelik: Planları geliştirmek için ne gibi aşamalara ihtiyaç vardır?

Yeterliklere/Yeteneklere yönelik: Aşamaların idaresinde ne gibi donanımlara ihtiyaç vardır?

Paydaşların katkısına yönelik: Bu yetenekleri geliştirmek ve korumak için paydaşlarımızdan ne istemekteyiz ve neye ihtiyaç hissederiz?

3.3.3.1. Paydaş Tatmini Kriterleri

Paydaş tatminini adımının ilk aşaması örgütün paydaşlarının tanımlanmasıdır. Bir örgütün faaliyet alanına ve faaliyet gösterdiği ülke vb. birçok diğer faktöre göre paydaşları da çeşitlilik gösterecektir. Ancak, en genel haliyle bir örgütün en önemli paydaşları müşterileri ya da hedef kitlesi, çalışanları, yatırımcıları ya da üst yönetim, tedarikçileri, yasal düzenleyici kurumlar ve faaliyette bulunduğu yerel ya da uluslararası toplum olmak üzere beş temel grupta tanımlanabilir (Bititci vd., 2011).

Bir örgütün müşteri ya da hedef kitlesi, mevcut müşteriler, potansiyel müşteriler, eski müşteriler, üretim şirketleri için ürün ya da hizmet perakendecileri, toptancılar, komisyoncular, acenteler, bireysel satıcılar ya da dağıtım şirketleri olarak sıralanabilir. Müşterilerin ya da hedef kitlenin memnuniyeti, ürün ya da hizmetlerin teslimat hızı, fiyatları ya da erişilebilirlik durumu gibi somut kriterler üzerinden ölçülebilmektedir. Örgüt açısından da söz konusu faaliyetlerden elde edilen kar ya da büyüme rakamları performans ölçüm kriterleri olarak tespit edilebilmektedir (Dacin vd., 2010).

Çalışanların memnuniyetini ölçmek için belirlenebilecek kriterlerin başında ücret beklentileri gelirken yatırımcı ya da üst yönetimin tatmin seviyesinin ölçümleme kriterleri kar oranları, büyüme rakamları, nakit akışı durumu, yöneticilerin eğitim ve deneyim seviyeleri, ARGE harcamaları, borçluluk rakamları, üretim miktarı, pazar payı, risk durumu gibi kriterler olarak belirlenebilmektedir. Tedarikçilerin memnuniyet kriterleri ise ödeme süreleri, karlılık, satışlar gibi kriterler

üzerinden ölçümlenebilirken düzenleyici kuruluşların memnuniyeti vergi ödemeleri, soruşturma vb. yasal süreçlerin sayısı gibi kriterler üzerinden belirlenebilmektedir (De Clercq vd., 2011).

3.3.3.2. Stratejilere Yönelik Kriterler

Örgütler, en temel olarak paydaşlarının isteklerini karşılayabilmek amacıyla stratejiler geliştirmek durumundadırlar. Geliştirilen stratejilerin devamlılığını sağlayabilmek ve örgütün hedeflerine ne ölçüde katkı sağladıklarını tespit etmek için geliştirilen stratejinin alanına göre doğru kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, spesifik olarak yeni bir ürün ya da hizmeti hayata geçirmek için geliştirilen bir stratejinin ölçülmesi paydaşlardan toplanan geri bildirimler ya da operasyonel ve finansal kriterler üzerinden değerlendirilebilir ya da pazarlama alanında geliştirilen bir stratejinin sonuçları marka bilinirliği vb. kriterler üzerinden ölçülebilmektedir.

3.3.3.3. Süreçlere Yönelik Kriterler

Üçüncü aşamada şirketin hedeflerine yönelik süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin başarısının ölçülmesine yönelik özel kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Söz konusu süreçler, organizasyonun faaliyetlerinin meydana getiren temel yapı taşlarıdır. Doğru tanımlanan süreçler üzerinden doğru faaliyetin doğru yer ve zamanda gerçekleştirilmesi temin edilebilmektedir. Süreçler, yeni ürün ya da hizmet geliştirme süreçleri, paydaşların geribildirimlerini toplama ve değerlendirme süreçleri, söz konusu geribildirimler sonucunda elde edilen taleplerin karşılanması süreçleri, faaliyetlerin planlanması ya da yeni girişimlerin geliştirilmesi süreçleri olabilir. Bu süreçlerin sonucunda elde edilen performansın ölçülmesinde kullanılacak önemli kriterler toplam kalite artışı, açılan yeni yatırım alanları, yeni geliştirilen ürünler gibi somut kriterler üzerinden değerlendirilebilmektedir (Colquitt vd., 2016).

Kalite artışının ölçülmesine yönelik kriterler örgütün faaliyet alanına göre değişiklik gösterse de ürün ya da hizmetlerin tutarlılığı, güvenilirliği, kullanıcılara sağladığı konfor, sağlamlığı, doğruluğu ya da dayanıklılığı gibi kriterler

geliştirilebilir. Bunun yanında süreçler sonucunda elde edilen ürün ya da hizmetlerin miktarını da hacim, üretim adedi ya da doğru üretim adedi gibi kriterler üzerinden ölçmek mümkündür. Ayrıca süreçler sonucunda üretilen ürün ya da hizmetlerin zaman verimliliği de üretim hızı, teslimat süreleri, zamanında üretim gibi kriterler üzerinden ölçülebilir. Ürün ya da hizmetlerin kullanım kolaylığına yönelik kriterler kolay erişilebilirlik ya da ürün/hizmet destek faaliyetlerinin verimliliği üzerinden belirlenebilir. Parasal performansın ölçülmesi de maliyetler, satış fiyatları, piyasa değeri gibi kriterler üzerinden ölçülebilmektedir (Chun vd., 2011).

3.3.3.4. Yeterliklere/Yeteneklere Yönelik Kriterler

Örgütlerin yeterlikleri ya da yeteneklerine yönelik kriterler doğrudan örgütün faaliyet gösterdiği alana göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir üniversitenin yetkinliği doktora eğitimi verebildiği alanları artırması ya da Prof. Dr. unvanına sahip akademik personel sayısını yükseltmesiyle ölçülebilir. Aynı şekilde, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün yetkinliği ISO vb. kalite belgelerini elde etmesi ya da yüksek teknoloji ürün gamının genişletilmesi gibi kriterler üzerinden belirlenebilir.

3.3.3.5. Paydaşların Katkısına Yönelik Kriterler

Performans prizmasının beşinci ve son boyutu olarak kabul edilen paydaşların katkısı, ilk dört boyuttan farklı özellikler göstermektedir. İlk dört boyut, örgütün kendi çabaları sonucunda elde edilen performansı ölçümlemeyi hedeflerken bu son boyutta örgütün paydaşlarının söz konusu performansa katkısını ölçmeyi hedeflemektedir. Örgütün her bir paydaş grubunun örgütün faaliyetlerine katkısını ölçmek için her bir grup için ayrı kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir (Bowen vd., 2010).

Müşteri ya da hedef kitle grubunun performansa en önemli katkısı geribildirim yoluyla örgütün faaliyetlerinin geliştirilmesidir. Bu konudaki performansın ölçülmesinde müşterilerden ya da hedef kitleden ne kadar geribildirim alınabildiği, bu geribildirimlerin örgütün faaliyetlerine ne kadar entegre edilebildiği

ve geribildirim sonucunda dönüştürülen ya da geliştirilen faaliyetlerin örgütün diğer performans kriterleri üzerinde ne tür bir etki yarattığı ölçülebilir (Brinckmann vd., 2010).

Bir diğer paydaş grubu olan tedarikçilerin katkısı teslimat süresi, maliyetleri düşürme, hatalı teslimat ya da ürün – hizmet oranı gibi kriterler üzerinden ölçülebilmektedir. Yatırımcılar ya da üst yönetimin katkısı örgütün hizmetine sundukları finansal kaynak, medya ya da halkla ilişkiler faaliyetlerinde örgütü temsil etme, yeni projelere öncülük etmeleri gibi kriterler üzerinden değerlendirilebilmektedir (Burney vd., 2009).

Örgüt, yukarıda belirtilen boyutlar ve kriterler üzerinden kendine özgü performans ölçme yapısını üretebilir. Ayrıca yukarıda beş madde halinde ortaya konan açıların bileşiminden performansın geniş ve bütünleşmiş bir çerçeve içerisinde yönetilebilme imkanı ortaya çıkmaktadır (Singh ve Weligamage, 2010, s. 7). Söz konusu teorik modelin baskın becerisi, kriterleri belirlemeden önce örgütün halihazırdaki yapısını analiz etmesidir. Söz konusu ön analiz sayesinde performans kriterleri doğru bir şekilde belirlenebilir. Fakat, performans prizması yaklaşımının teorik temeli kriterlerin tespiti konusunda çok fazla yol gösterici değildir. Performans prizması yaklaşımının örgütün mevcut performans kriterleri ile ilgili ön kabulleri hemen hemen hiç içermemesi de zayıf yönleri arasındadır (Schein ve Schein, 2016, s. 4). Görüldüğü üzere, bu tarz yöntemler örgütsel performansın ölçümünde kalite, esneklik, yenilik, karlılık, müşteri memnuniyeti ve iş gören bağlılığı gibi göstergeleri kullanılmaktadırlar ve performansın tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlamaktadırlar.

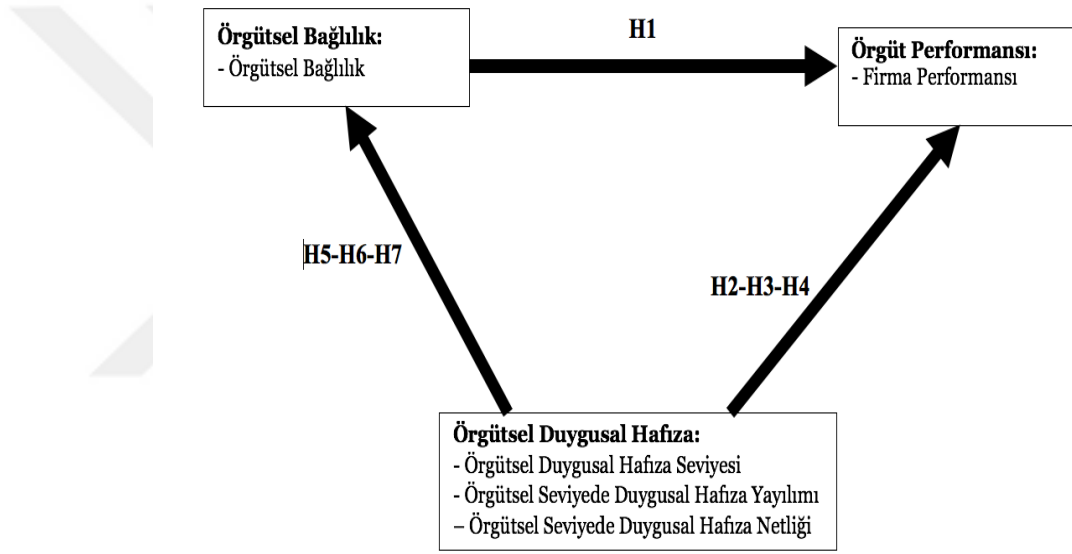
Bu araştırma kapsamında, örgüt performansının değerlendirilmesinde literatürde güncel olarak geline en son aşama olarak kabul edilen performans prizması yaklaşımı esas alınmıştır. İlerleyen bölümlerde araştırmanın modellenmesinde atıfta bulunulan Akgün vd. (2012) ve Skerlevaj vd. (2010) gibi çalışmalarda da örgütlerin inovasyon kapasiteleri gibi performans kriterlerinin kullanılmış olması bu tez çalışması kapsamında da performans prizması yaklaşımının kullanılmasını destekler niteliktedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN TEORİK ÇERÇEVESİ

4.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı, Şekil 1’de gösterildiği gibi Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Teorik modelde, öncelikle Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve sonrasında da Örgütsel Duygusal Hafıza ile Örgüt Performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Son aşamada da Örgütsel Duygusal Hafıza ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.2. Teorik Kapsam ve Hipotezler

4.2.1. Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

Örgütlerin temelini insan oluşturduğuna göre her bir paydaşın kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi son derece önemlidir. Tüm çalışanların ve yöneticilerin davranış, tutum ve beklentileri örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık seviyesi değişen şartlara ve koşullara uyum sağlayabilmelidir. Bu sayede örgütün performansı devam edebilecektir. Dolayısıyla örgütlerin sahip olduğu bağlılık çalışanların iş performansına etkide bulunacak ve bu noktada üretilen mal veya sunulan hizmetin kalitesine yansıtacaktır (Beer, 2009).

Örgütsel bağlılığın çalışanlara göre olumlu seviyede olması verimliliği, işin kalitesini, rekabet gücünü, çalışanların motivasyonunu, sosyal yaşamına olumlu etkilerini, örgüt içi ve dışı iletişimin olumlu olmasını sağlayacak ve aynı zamanda iş ile sosyal yaşam performansını artıracaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılık iş yerlerinde çalışanların iş performansı için önemli bir kontrol sistemi olarak kabul edilmektedir. Bu kontrol sistemi, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına yön vermektedir ve iş performansları üzerinde oldukça etkili olduğu akademik araştırmalar ile de görülmüştür (Chun vd., 2011; Colquitt vd., 2016; Fischer ve Mansell, 2009; Greguras ve Diefendorff, 2009).

Ayrıca, modern yönetim yaklaşımları insanı örgütün en önemli parçası olarak görmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Johnson vd., 2010; Joo, 2010; Joo ve Park, 2010; Katsikea vd., 2010). Örgütsel bağlılık seviyesi ne kadar güçlü, sağlam ve değerlendirmesi yüksek ise çalışanın iş performansı o kadar artmaktadır. Örgüt içinde kendine yer eden iş gören daha çok çalışarak daha verimli hale gelmektedir (Kim ve Brymer, 2011). Yapılan çalışmalar, örgütsel bağlılık seviyesi güçlü olan kurumlarda çalışanların iş performansının yüksek olduğunu göstermektedir (Yiing ve Ahmad, 2009; Vandenberghe, 2011; Vandenberghe, 2009; Shepherd vd., 2011; Rungseanuvatgol, 2018). Örgütte paydaşların çok sık değiştirilmemesi, örgütsel bağlılık açısından önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzun süre çalışan personel hem kendisini örgütün bir parçası gibi hisseder hem de öğrenmesi gereken tüm şeyleri öğrenerek örgüt içerisindeki çalışmalarında verimliliği artırır (Kim vd., 2018).

Yöneticilerin gösterdikleri yöneticilik davranışları ve vasıfları ile örgütsel bağlılık birbirleriyle pozitif ilişkilidir. Değişimi, yeni fikirleri, çalışanların görüşlerini önemseyen, çalışanları ile iletişimi güçlü olan liderlerin oluşturdukları örgütsel bağlılık güçlüdür. Başarılı liderlerin oluşturduğu örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi daha kolay olmakta, kendine örgüt kültürünün yapılandırması içinde yer bulan çalışanın performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, bir örgütün paydaşları arasındaki örgütsel bağlılığın oluşturulmasında ve örgütteki mevcut örgütsel bağlılık seviyesinde yöneticilerin rolü son derece önemlidir. Yöneticilerin örgütsel bağlılık seviyesinin yükseltilmesine yönelik yürütülen çalışmalarda üzerlerine düşen rolü doğru ve etkili bir şekilde ortaya koyamadıkları durumlarda istenen sonuçların elde edilmesi mümkün değildir (Joo ve Park, 2010; Korek, 2010; Lapointe ve Vandenberghe, 2018).

Paydaşlar, örgütle iletişimlerini yöneticiler üzerinden kurmaktadır ya da başka bir deyişle paydaşlar için örgütlerin görünen yüzü veya örgütle iletişim kurdukları kanal yöneticilerin şahsıdır. Dolayısıyla, yönetici ile yaşadıkları pozitif ya da negatif deneyimleri doğrudan örgütle yaşadıkları deneyimler olarak algılamaktadırlar. Ayrıca, yöneticilerin örgütsel bağlılığın oluşumu ve seviyesi üzerindeki etkilerinin yanında mevcut örgütsel bağlılığın arzulanan performans çıktılarına dönüşmesi üzerinde de kritik rolü bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşturulması ve oluşturulan örgütsel bağlılığın performansı artıracak şekilde kanallara edilmesi bir bütün olarak görülmeli ve yöneticiler her iki kritik aşamada da istenen sonuçların ortaya çıkabilmesi için üzerlerine düşen liderlik görevini layıkıyla yerine getirmelidirler. Aksi durumda, yani yöneticilerin gerekli liderlik rolünü doğru bir şekilde ortaya koyamadıkları durumlarda, en doğru şekilde hazırlanmış olan örgütsel bağlılık stratejisinin bile başarıya ulaşma ihtimali mümkün görülmemektedir. Zira, çalışanların söz konusu strateji hakkındaki duygu ve düşünceleri yöneticileriyle olan iletişimleri üzerinden edindikleri bilgi, izlenim ve duyguları üzerinden oluşmakta ve yöneticinin olumlu aktarımı gerçekleştirilememesi durumunda çalışanların doğru bir şekilde hazırlanmış olan stratejiyle ilgili doğru bilgi, izlenim ve duyguları edinmeleri mümkün olmamaktadır (Joo, 2010; Kim, 2011; Widerom, 2012).

Örgütsel bağlılık ve çalışanların bireysel performansları arasında anlamlı ilişki bulunduğu gibi örgütsel bağlılık ile de örgütsel iletişim arasında anlamlı ilişkinin varlığı araştırmalarla tespit edilmiştir. Örgütlerin iletişim performansları artarken, paydaşların örgütsel bağlılık düzeylerinin de paralel olarak artmakta ve bireysel performansa da olumlu etkide bulunmaktadır (Hofstede, 2013, s. 17).

Örgütsel bağlılık kavramının literatürdeki çalışmalarda çok boyutlu olarak ele alınabildiği de görülmektedir. Ancak, bu tez çalışmasında, Katsikea vd. (2011) takip edilerek örgütsel bağlılık faktörü tek boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel bağlılık üzerine ortaya konan tüm bu akademik birikim üzerine bu çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

H1: Örgütsel Bağlılık, Örgüt Performansı ile pozitif ilişkilidir.

4.2.2. Örgütsel Duygusal Hafıza ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel duygusal hafıza, bireylerin ve örgütün nasıl öğrendiğini tanımlayan önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni duygusal hafızanın, sosyal sistemlerin spesifik, görünür ve somut ürünlerinde görünmesidir. Bu bakış açısından hareketle örgüt kültürü, insanı temel alan ritüeller, iş çevresi ve geri kalan kültürel ifade biçimleri açısından örgütsel duygusal hafızanın bir kanıtı olarak değerlendirilebilir (Bradley, 2014, s. 3).

Örgütsel duygusal hafıza, örgütün kültüründe, prosedürlerinde ve enformasyon sistemlerinde saklanan bilgidir. Örgütsel duygusal hafıza oluşturulurken örgüt içerisindeki tüm çalışanlar ve diğer unsurlar göz önüne alınmalıdır. Bir başka deyişle duygusal hafıza oluşturulurken hem örgüt hem çalışan, hem yönetici ayrı ayrı düşünülmeli, arzu edilen seviyeye ulaşmak için gerekli önem verilmeli ve geliştirilmelidir (Goodwin vd., 2011, s. 26).

Örgütte çalışanların değişimlerinin az olması, örgütsel duygusal hafızanın uzun vadeli olmasını sağlar. Böylelikle örgütün geçmiş tecrübeleri ve deneyimleri ile bir arada kalabilme, uyumlu olabilme ve tüm bunlara bağlı olarak örgüt performansında doğru orantılı bir artış yaşanacaktır (Love ve Singh, 2011, s. 8). Örgütsel duygusal hafıza, örgütlerin yeni ürünlerinde, işletmelerin işleyişinde ve

örgütlerdeki yenilik yaratma süreçlerinde son derece önemli etkileri bulunmaktadır (Akgün vd., 2012, s. 7). Örgüt kültürüne yerleşen değişime açıklık ve bunun sonucunda örgütsel duygusal hafızanın değişim göstermesi örgütün uzun vadede yüksek verim göstermesi ve işleyiş sırasında ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilebilmesinde beklenen çözümün üretilmesine olanak sağlar. Örgütsel duygusal hafıza kavramı işletmelerin verimliliğin artmasında çok etkili bir bileşendir. Örgütsel duygusal hafızanın bulunduğu örgütlerde örgüt performansı da istenen düzeyde olabilmektedir (Akgün vd., 2009).

Örgütsel duygusal hafızayı oluşturan öğeler üzerinde yapılan değişikliklerin kronolojik tarihsel bilgisi, örgütün kültürünün ve karar verme süreçlerinin geçirdiği evrimi gösterir. Bu nedenle örgütsel duygusal hafıza aynı zamanda örgüt kültüründe yaşanan değişimleri de göstermektedir. Bu değişimler örgütün geleceğine de ışık tutmaktadır. Örgütsel duygusal hafıza, örgütün kendi tarihi boyunca sosyal bir birim olarak öğrendiği şeylerdir. Duygusal hafıza, öğrenilmiş bilgilerin saklanması sağlayan bilişsel bir süreçtir ve örgüt kültürü içerisinde yaşanan hatıralardan yola çıkarak davranış biçimlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Daha önce örgütsel ölçekte yaşanan tecrübeler neticesinde gelişen örgütsel duygusal hafıza, ortaya çıkabilecek durumlar için tedbirler, seçenekler ya da davranış biçimleri hazırlar. Bu da kurum örgüt performansı ile birebir ilişkilidir. Örgüt performansı, örgütün kendi içerisinde geçirdiği devinim ile ilişkilidir. Örgütsel duygusal hafıza ise kişilerin şimdiye kadar çalıştıkları örgütler içerisinde biriktirdikleri bilişsel öğelerden oluşmaktadır (Giorgi, 2013).

Bir örgütün performansı, belirli bir süre içerisindeki üretiminin ya da operasyonlarının toplamıdır. Söz konusu performans, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir. Bununla birlikte örgüt performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel duygusal hafızanın birbirleri ile etkileşimi sonucunda örgüt performansı olumlu yönde etkilenecek ve buna bağlı olarak çalışanların kişisel performansları artacaktır. Çalışanların performansının artması sonucunda işletmenin verimi de artacaktır.

Yukarıda ortaya konan literatür ve mevcut çalışmalar ışığında bir örgütte örgütsel duygusal hafıza seviyesinin artmasının örgüt performansı üzerinde olumlu etki yapacağı düşünülmüştür. Yine aynı şekilde, örgütsel seviyede duygusal hafıza netliğinin artması da paydaşlardan arzu edilen reaksiyonların alınması yönünde olumlu katkı yapacağı için yine örgüt performansı üzerinde olumlu etki göstermesi beklenmiştir. Örgütsel duygusal hafızanın her kademedeki paydaşa iletilebilmesi, yani örgütsel duygusal hafıza yayılımı da yine örgüt performansı üzerinde olumlu etki yapacağı düşünülmüştür.

Örgütsel duygusal hafıza ve örgüt performansı üzerine ortaya konan tüm bu akademik birikim üzerine bu çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

H2: Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi, Örgüt Performansı ile pozitif ilişkilidir.

H3: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı, Örgüt Performansı ile pozitif ilişkilidir.

H4: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği, Örgüt Performansı ile pozitif ilişkilidir.

4.2.3. Örgütsel Duygusal Hafıza ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütler, çok fazla miktarda bilgilerin biriktirildiği depolar olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda örgütler, daha önceki bölümlerde çoğu kez ifade edildiği gibi elde ettikleri bilgileri muhafaza eden, gerektiğinde bu bilgiyi oluşturabilen, yapılan uygulamaların hatalarından ve doğrularından ders alan ve öğrenme sürecine sahip canlı birer sistem olarak kabul edilmektedir (Argote, 2012, s. 9).

Örgütün dış çevre ile ilişkileri sırasında ortaya çıkabilen sorunları çözebilen, örgüt içerisinde geliştirilen ve paylaşılan temel kabuller ile bu kabullerin örgüte yeni dahil olan üyelere öğretilmesi bir başka ifade ile örgüt içinde edinilmiş sosyal tecrübelerin tümünü içeren kültürün örgütün duygusal hafızası olduğu ifade

edilmektedir (Shepherd vd., 2011, s. 5). İşletmelerde örgütsel duygusal hafıza, örgütlerin alt yapılarını bir başka ifade ile örgütlerin temelini oluşturmaktadırlar. Örgütlerde devamlılığı sağlayabilmek için örgütün bütün bireyleri ve örgütün her kademesi güçlü bir iletişim içinde işbirliği sergilemelidir. Bu ancak ortak hedeflerin, değerlerin ve prosedürleri geliştirilmesi aşamalarına herkesin katılması ile mümkün olabilir. Devam eden aktivitelerin şeffaf ve herkesin katılımına açık olması ile güvenilir bir ortam oluşturulur (Rego vd., 2011, s. 6).

Enformasyon ve bilgi, farklı teknolojilerden ve iletişim araçlarından oluşan birçok kanaldan iletilir. Bu kanalların yönetimi daha büyük bir işbirliği ve süreklilik sağlayabilmek için önemlidir. Örgüt kültürünün içerisine bilgi yönetim sistemlerinin dahil edilmesiyle, bilgi paylaşımını geliştirecek süreç ve prosedürler geliştirilmelidir (Podsakoff vd., 2009, s. 12). Yeni iletişim araçlarının veya bilgi teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla duygusal hafızanın oluşturulmasında kullanılacak bilginin paylaşımının artırılmasında bu araçların kullanılması bağlılığı arttıracaktır. Bu araçlar aynı zamanda örtülü duygusal hafızanın yayılmasında ve mevcut bilgi akış sistemlerinin yansıtılmasında önemli rol oynar (Rupp, 2011, 23). Sürekli bir örgütsel duygusal hafıza oluşturmak örgütün yapılanmasına bütün bireylerin dahil edilmesi anlamına gelir. Kavramların, hedeflerin, süreç ve kuralların katılımcı bir anlayışla geliştirilmesi ve ele alınması örgütün gelişmesinde itici bir güç oluşturur ve örgütsel kültürün bir parçası haline gelir (Akgün vd., 2009, s. 3).

Örgütsel duygusal hafızanın ve bağlılığın oluşturulabilmesi için örgütteki bireylerin sürekliliği olmalıdır. Çok sık çalışanın değiştiği örgütlerde bunu sağlama olasılığı yoktur. Bunun en önemli nedeni bu tipte çalışanların sık değişmesi örgütte duygusal hafızanın çok az gelişmesine neden olmasıdır. Az gelişen duygusal hafıza nedeni ile örgütsel bağlılık uzun süreli devam ettirilemeyecek ve böylelikle de örgütler, deneyim ve tecrübe olgusunun eksikliği nedeni ile hatalı ve yanlış yeni oluşumlar içerisine girerek işletmelerinin gerilemesine yol açacaklardır. Bu bağlamda örgüt içerisindeki performans düzeyi de olumsuz etkilenecek çalışanların da verimi en düşük seviyeye inecektir (Judge vd., 2009, s. 7).

Örgütsel duygusal hafıza bir örgüt içerisinde örgütsel bağlılığın kalıcı olmasında son derece etkilidir. İşletme ile ilgili inançları, sembolleri, ritüelleri ve diğer unsurları içerisinde barındıran örgütsel duygusal hafıza örgütsel bağlılığın

sürekli ve kalıcı olmasını da sağlamaktadır. Örgütsel duygusal hafızada görülen küçük değişiklikler ile örgütsel bağlılıktaki yönetilebilir değişiklikler tecrübe desteği ile yeniliklerden de faydalanarak örgütün gelişimi ve veriminin artırılması adına dengeyi yakalamayı başarabilecektir.

Öğrenme sürecinin, örgütsel bağlılığın oluşturulma kalitesini artırarak toplam çıktı üzerinde büyük bir etkisi vardır. İşletme ve tecrübelenme arasındaki doğru denge makul seviyedeki örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık tarafından sağlanmaktadır. Örgütsel duygusal hafıza geliştikçe örgütsel bağlılığın yapısı da sağlamlaşır (Shepherd vd., 2011). Örgütsel duygusal hafızanın önemli unsurlarından olan örgütün rutini, gelenekleri ve işleyişi, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığının artmasına buna bağlı olarak da örgütün performansının artmasına olanak sağlamaktadır.

Örgütsel duygusal hafızanın unsurlarından olan örgütteki bireyler; örgütün becerilerini, örgütün rutinlerini, geleneklerini, kültürel kurallarını tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlılığın da unsurlarından olan bu kavramlar örgütsel duygusal hafızanın tümünü oluşturmaları nedeni ile örgütsel duygusal hafızanın örgütsel bağlılık ile çok yakın ilişkisi bulunmaktadır. Bir başka deyişle örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlardan olan normlar, rutinler, gelenekler örgütsel duygusal hafıza ile ilişkilidir (Bolman ve Deal, 2017, s. 9).

Örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık üzerine ortaya konan tüm bu akademik birikim üzerine bu çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

H5: Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi, Örgütsel Bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

H6: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı, Örgütsel Bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

H7: Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği, Örgütsel Bağlılık ile pozitif ilişkilidir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

5.1. Yöntem

Bu bölümde, dördüncü bölümde ortaya konan hipotezleri test edebilmek için anket yöntemi kullanılarak toplam 600 banka çalışanından toplanan verilerin analizi ortaya konmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle anketin geliştirilmesinde kullanılan ölçeklere ilişkin test sonuçlarına, sonrasında verilerin istatistiki kalitesini belirlemeye yönelik analizlerin sonuçlarına ve son olarak da hipotezlerin ampirik test sonuçlarına ilişkin analiz bulgularına yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında, Türkiye’deki özel bankalarda kurumsal duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amacıyla kesitsel ve betimleyici özellikte bir araştırma yöntemi geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışma konusu kapsamında mevcut durumun tespit edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.

5.1.1. Ölçekler

Araştırmada katılımcıların demografik bilgileri, örgütsel bağlılık, örgütsel duygusal hafıza ve örgüt performansı olmak üzere toplam dört bölümden oluşan bir anket çalışması planlanmıştır. Her bir bileşenin ölçekleri daha önce bu konular ile ilgili yapılmış olan çalışmalardan derlenerek ve bu çalışmaya uyarlanarak oluşturulmuştur.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formu 5 kısımdan oluşmaktadır. Verinin toplanmasında kullanılan anket toplam 59 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 soru örneklemin tanımlanmasını amaçlamaktadır. Takip eden 14 soru örgütsel duygusal hafıza seviyesini, 15 soru firma performansını, 4 soru örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımını, 13 soru örgütsel seviyede duygusal

hafıza netliği seviyesini ve son 7 soru da bağıllık seviyesini belirlemeye yöneliktir. Çalışmada kullanılan anket formu EK-2’de sunulmuştur.

Söz konusu anket formu, Akgün vd. (2012), Akgün vd. (2012a), Skerlavaj vd. (2010) ve Katsikea vd.’nin (2011) çalışmalarından faydalanılarak bu çalışmaya uyarlanmıştır. Örgütsel duygusal hafıza ölçeğinin uyarlanmasında Akgün vd. (2012) ve Akgün vd. (2012a) esas alınmıştır. Örgütsel bağıllık ölçeğinin geliştirilmesinde Katsikea vd. (2011) ve örgütsel performans ölçeğinin geliştirilmesinde de Katsikea vd. (2011) temel alınmıştır.

Çalışmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan öğeler; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde sıralanmaktadır.

Akgün vd. (2012) duygusal yetenek için iki ana soru belirlemişlerdir. Bu her ana dinamik; her biri üçer sorudan oluşan oyunculuk, cesaret, uzlaşma ve özgürlük göstergesini niteleyen üçer sorudan ve yaşama dinamikleri için dört sorudan oluşmaktadır.

Örgütte psikolojik olarak güvende hissedebilmek, kurum içerisinde hataları, yanlışlıkları, kişilerin birbirlerine karşı kötü tutumlarını en aza indirmektedir. Bununla birlikte psikolojik güven, çoğunluğu bireysel ve grup olarak örgüt içerisinde gerçekleşen öğeler üzerinde şekillenmektedir. Kurumun resmi ya da gayri resmi pratikleri ve prosedürleri içerisinde iş çevresinin de dahil edileceği şekilde güveni, desteği ve yol göstericiliği içermektedir (Kou, 2012).

Bununla birlikte, bu dinamikler, örgütsel ve yönetsel uygulamaları ve prosedürleri organizasyon umut ve cesaret aşlamak ve oyunculuk dinamikleri organizasyon hataları için deney ve hoşgörü gibi öğeler ile değerlendirilerek vurgulanmıştır.

5.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, özel bankaların İstanbul ilindeki şubeleri oluşturmuştur. Araştırmanın İstanbul ilinde yapılmasının nedeni İstanbul'un Türkiye'nin finans ve bankacılık merkezi olması, bununla birlikte özel bankaların genel merkezlerinin de İstanbul ilinde yer almasıdır.

Örnekleme ise ilgili bankalardan rasgele seçilen 600 banka personeli oluşturmaktadır.

Anket verileri Kasım 2017 – Nisan 2018 döneminde toplanmıştır.

Araştırma kapsamında ilgili özel bankaların şubelerine başvuruda bulunmuş ve anket sorunları rastgele seçilen çalışanlar tarafından internet üzerinden yanıtlanmıştır. Anket verilerindeki yanlılığı azaltmak amacıyla aynı şubede farklı pozisyonlarda görev yapan birden çok çalışanın ankete katılmasına dikkat edilmiştir.

Anketi yanıtlayacak kişilerin mümkün olduğunca bankada en uzun süre çalışan kişilerin olmasına dikkat edilmiş, bu sayede katılımcıların örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık alt başlıklarındaki soruları yanıtlarken sahip oldukları tecrübeleri aktarmaları hedeflenmiştir. Ayrıca anket soruları da yine katılımcıların ilgili konu başlıklarındaki veriyi en doğru şekilde aktarabilmelerini sağlayacak şekilde düzenlenmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan bankaların isimlerinin kesinlikle gizli tutulacağı garanti edilmiş, aynı şekilde ankete katılan çalışanlara da kimliklerinin kesinlikle gizli tutulacağı güvencesi verilerek yine aynı şekilde verilerin doğruluğunun en üst düzeyde tutulması hedefine uygun olarak hareket edilmiştir. Ayrıca katılımcılara anketin kendilerinin seviyesini ölçmeye yönelik olarak değil, kurumun ve genel olarak Türkiye'deki bankacılık sisteminin durumunu anlamaya yönelik olduğu tebliğ edilerek mümkün olduğunca doğru yanıtları paylaşımları teşvik edilmiştir.

Anket katılımcılarının %58'i erkek, %42'si kadınlardan oluşmaktadır. Ankete katılan tüm bankaların genel müdürlükleri ve şubeleri dahil çalışan sayıları 1,000 kişinin üzerindedir. Şubelerdeki çalışan sayısı genellikle 11 – 20 kişi (%41), 6 – 10 kişi (%30) ve 21 – 30 kişi (%23) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3: Anket Katılımcılarına Ait Özellikler (n=600)

<i>Cinsiyet</i>	<i>%</i>
Kadın	42
Erkek	58
<i>Son Mezun Olduğu Okul</i>	
Ön Lisans	5
Lisans	57
Yüksek Lisans / Doktora	38
<i>Çalışılan Pozisyon</i>	
Gişe Elemanı	4
Bireysel Müşteri Temsilcisi /	12
Kurumsal Müşteri Temsilcisi /	12
Uzman ve / veya Uzman Yardımcısı	39
Şube Müdür Yardımcısı ve/veya Şube	33
<i>Şubedeki Çalışan Sayısı</i>	
1 - 5 kişi	6
6 - 10 kişi	30
11 - 20 kişi	41
21 - 30 kişi	23
<i>Bankadaki Tecrübesi</i>	
1 yıldan az	7
1 - 5 yıl	22
6 - 10 yıl	41
11 - 20 yıl	27
21 - 30 yıl	3

Tablo 3’de örnekleme ilişkin karakteristik özellikler detaylı bir şekilde gösterilmektedir. Katılımcıların çoğu Lisans (%57) ve Yüksek Lisans / Doktora (%38) mezunudur. Örneklemin büyük çoğunluğunu Uzman ve / veya Uzman Yardımcısı (%39) ve Şube Müdür Yardımcısı ve / veya Şube Müdürü (%33) pozisyonlarında çalışan kişiler oluşturmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu bankada 6 – 10 yıl (%41), 11 – 20 yıl (%27) ve 1 – 5 yıl (%22) tecrübeye sahiptir.

5.2. Analiz ve Bulgular

Araştırma bulguları, banka çalışanlarından anket yoluyla toplanan verilerin SPSS v23.0 ve AMOS v21 programları kullanılarak analiz edilmesiyle elde edilmiştir. Araştırmada, öncelikle kullanılan ölçeklerin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlikleri ortaya konulmuştur. Sonrasında, değişkenler arası ilişkilerin incelenmesiyle hipotezlerin geçerliliği test edilmiştir.

5.2.1. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Modelin ve hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce ölçeklerin güvenilirlik, tek boyutluluk (unidimensionality), ayrışma geçerliliği (discriminant validity), uyum geçerliliği (convergent validity) durumlarının test edilmesi için Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA - Exploratory Factor Analysis) uygulanmıştır. EK-I'de sunulan ankette Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi (ODHS), Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza netliği (OSDHN), Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı (OSDHY), Örgütsel Bağlılık (OB) ve Firma Performansı (FP) olmak üzere beş alt faktör başlığı altında toplam 53 göstergeden oluşan ölçeğin EFA'ya tabi tutulması sonucunda bazı göstergelerin analizden çıkarılması ve bazı göstergelerin de farklı alt başlıklar altında değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Öncelikle, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacıyla tüm değişkenler Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ile birlikte Bartlett küresellik testine tabi tutulmuştur. Test sonucunda Örgütsel Duygusal Hafıza ölçeği için elde edilen, KMO sonucu istatistiki olarak anlamlı görülen 0.70 alt sınırından oldukça fazla 0.94 seviyesinde hesaplanmış, aynı şekilde Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlı bir ilişkiye işaret etmiştir. Toplam açıklanan varyans %54.50 seviyesinde ve yine alt sınır olan %50'nin üzerindedir. Faktörler anketteki ayrıma uygun olarak Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi (ODHS), Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza netliği (OSDHN) ve Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı (OSDHY), Örgütsel Bağlılık (OB) ve Firma Performansı (FP) olarak sırasıyla adlandırılmıştır.

Birden fazla alt faktörle ilişkili olan, faktör yükleri 0.5'in altında olan ve alakasız faktörlerle ilişkili görünen göstergelerin teker teker analizden çıkarılması ve her defasında yeni gösterge çıkarılması kararı alınmadan önce analizin yeniden tekrarlanması sonucunda 53 göstergeden 29'unun ölçeğin uyarlanmasıdaki varsayımlara uygun olarak toplam beş faktör altında toplandıkları tespit edilmiştir.

Alt faktörlerdeki analizden çıkarılan ya da yeri değişen göstergelerin durumu ve göstergelerin faktör yükleri Tablo 4'de sunulmuştur.



Tablo 4. EFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri

Faktör	Soru	Ağırlık					Açıklayıcılık
Firma Performansı	Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0.74					36.19%
	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	0.683					
	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	0.631					
	Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	0.625					
	Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0.609					
	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	0.605					
	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	0.578					
	Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.	0.575					
	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0.574					
	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0.528					
Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi	Bankamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.		0.72				6.85%

	Bankamızda kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır.		0.718				
	Bankamızda hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri yansıtan yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.		0.579				
	Bankamızda, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.		0.577				
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarısız yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.715			6.10%
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.662			
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş pazar başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.65			

	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarılı yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.561			
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, müşterilerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.543			
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, firma dâhilinde geçmişte çalışanlarla yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.531			
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.511			
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı	Bankanızda bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri onları bir arada tutan bir bağ rolü üstlenmektedir.				0.814		2.65%
	Bankanızda bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ortak bir dil yaratabilmektedir.				0.646		

	Bankanızda geçerli olan örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine, tekrar toplamalarına ve hatırlamalarına izin vermektedir.				0.606		
	Bankanızda bireylerin kendilerine özel yoğun duygusal deneyimleri; diğer bireyler ile paylaşılmaktadır.				0.558		
Örgütsel Bağlılık	Bankamızın çalışanları bir aile gibidir.					0.703	2.72%
	Bankamızın çalışanları iş dışında da birlikte sosyalleşir.					0.534	
	Bankamızın çalışanları birbirlerine açık ve dürüstlerdir.					0.534	
	Bankamızın sıcak bir çalışma ortamı vardır.					0.521	

EFA analizinin ardından ölçekler doğrulayıcı faktör analizine (CFA) de tabi tutulmuştur. AMOS v21 programı kullanılarak 29 sorudan oluşan 5 faktör CFA modeli yardımıyla test edilmiştir (N=600). Doğrulayıcı faktör analizinde model uyumuna yönelik olarak genel model uyum endeksi χ^2/df (CMIN/DF), mutlak uyum endeksi GFI ile karşılaştırmalı uyum endeksleri CFI, NFI ve RMSEA sonuçları değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Sonuçların değerlendirilmesinde Hair vd. (2010) tarafından belirlenen alt limitler dikkate alınmıştır.

DFA analizi ilk uygulandığında uyum iyiliği endekslerinin CFI dışındaki diğer beşinin alt limitleri fazlasıyla karşıladığı ancak CFI değerinin sınırda kaldığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, faktör yükü 0.6'nın oldukça altında bulunan OSDHN8 değişkeni analizden çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen 0.861 seviyesindeki GFI değeri 0.80'in üzerinde olduğu için göstergeler arasındaki ilişkide kabul edilebilir seviyede uyum olduğunu ortaya koymuştur. 3.744 seviyesinde tespit edilen CMIN/DF değeri 5'ten küçük olduğu için, 0.068 seviyesindeki RMSEA değeri 0.08'den küçük olduğu için, 0.866 seviyesinde tespit edilen NFI değeri 0.8'den büyük olduğu için ve 0.917 seviyesinde tespit edilen CFI değeri 0.90'dan büyük olduğu için kabul edilebilir bir uyum olduğu argümanını desteklemişlerdir. Tablo 5 yapılan analizler sonucu elde edilen uyum endekslerini göstermektedir.

Tablo 5. Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	χ^2/df	CFI	GFI	NFI	RMSEA
1273.108	3.744	0.917	0.861	0.866	0.068

Analiz sonucu elde edilen faktör yüklerinin OSDHN13 değişkeni dışında 0.60 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. OSDHN13 değişkeninin faktör yükünün 0.534 olduğu görülmüştür. 0.534 değeri 0.6'ya oldukça yakın olduğu ve uyum iyiliği indekslerini de alt limitlerin üzerine itmediği için değişkenleri mümkün olduğunca analizin içerisinde tutma ilkesine de bağlı kalarak OSDHN13 değişkenin analizde tutulmasına karar verilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. DFA Faktör Yükleri

Faktör	Soru	Ağırlık				
Firma Performansı	Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0.781				
	Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0.785				
	Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	0.677				
	Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	0.725				
	Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0.801				
	Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.	0.774				
	Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	0.671				
	Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	0.669				
	Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	0.731				
	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0.747				
Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi	Bankamızda, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	0.645				
	Bankamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.	0.696				
	Bankamızda hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri yansıtan yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.	0.81				
	Bankamızda kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır.	0.748				

Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarısız yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.534		
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, müşterilerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.641		
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş pazar başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.751		
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.795		
	Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.74		
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı	Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarılı yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.			0.652		
	Bankanızda bireylerin kendilerine özel yoğun duygusal deneyimleri; diğer bireyler ile paylaşılmaktadır.			0.772		
	Bankanızda bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ortak bir dil yaratabilmektedir.			0.872		
	Bankanızda bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri onları bir arada tutan bir bağ rolü üstlenmektedir.			0.789		

	Bankanızda geçerli olan örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine, tekrar toplamalarına ve hatırlamalarına izin vermektedir.				0.695	
Örgütsel Bağlılık	Bankamızın çalışanları bir aile gibidir.					0.745
	Bankamızın çalışanları iş dışında da birlikte sosyalleşir.					0.608
	Bankamızın çalışanları birbirlerine açık ve dürüstlerdir.					0.633
	Bankamızın sıcak bir çalışma ortamı vardır.					0.711

Ayrıca, değişkenlerin ayrışma geçerliliğini incelemek amacıyla iki faktör modeli kullanılmış ve AMOS v21 aracılığıyla oluşturulan kısıtlanmış modellerin uyumu orijinal model ile karşılaştırılmıştır. Toplam 33 model geliştirilmiş ve 66 çift karşılaştırma değerlendirilmiştir. Her bir modelde meydana gelen ($\Delta\chi^2$) ki-kare değişiminin, (sınırlandırılmış ve serbest), istatistiksel olarak anlamlı ($\Delta\chi^2 > 3.84$) (Bagozzi vd., 1999) olduğu tespit edilmiştir.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin ardından faktörler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha geçerlilik değeri; ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve AMOS-tabanlı Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerleri dikkate alınmıştır. Her bir faktörün Cronbach's Alfa değerinin 0.70'ten, AVE değerinin 0.50'den ve CR değerinin ise 0.70'ten yüksek olması, yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir.

Tüm ölçeklerdeki ifadelerin analizden çıkarılması halinde Cronbach Alfa değerlerinin yani ölçek güvenilirliğinin düştüğü görülmüş, dolayısıyla her bir ifadenin ölçek güvenilirliğine olumlu katkı yapmakta olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, ölçekleri oluşturan tüm ifadelerin kendi faktörlerindeki ifadelerle yüksek pozitif korelasyon gösterdikleri tespit edilmiştir.

Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır. -

Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Gösterge Sayısı	Cronbach's Alfa	CR	AVE
Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi	4	0.818	0.803	0.526
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği	6	0.845	0.832	0.561
Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı	4	0.864	0.805	0.540
Firma Performansı	10	0.922	0.923	0.581
Örgütsel Bağlılık	4	0.769	0.707	0.534

5.2.2. Korelasyon Analizi

Faktör ve güvenilirlik analizlerinin ardından değişkenler korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 8’de korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktörler	Ortalama	Standard Sapma	OSDHY	OSDHN	ODHS	OB	FP
OSDHY	4.3559	0.59631	1	.487**	.489**	.414**	.73**
OSDHN	4.5425	0.42829	.487**	1	.332**	.415**	.603**
ODHS	4.4992	0.45561	.489**	.332**	1	.535**	.449**
OB	4.5532	0.44288	.414**	.415**	.535**	1	.397**
FP	4.4573	0.47266	.73**	.603**	.449**	.397**	1

** Pearson değeri p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Faktörler arasında hipotez geliştirme aşamasında tahmin edilen yüksek ve pozitif korelasyonun varlığı korelasyon analizi sonucunda da desteklenmiştir. Faktörler arasındaki yüksek pozitif korelasyona işaret eden Pearson değerlerinin hepsi 0.01 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

5.2.3. Hipotez Testleri

Şekil 1’de sunulan kavramsal modeldeki değişkenler arası ilişkileri istatistikî olarak test etmek için AMOS v21 programı ile yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Modelin veri ile uyumunu test etmek için χ^2/df , CFI, GFI, NFI RMSEA değerleri incelenmiştir.

Model analizi sonucunda elde edilen 0.861 seviyesindeki GFI değeri 0.80’in üzerinde olduğu için göstergeler arasındaki ilişkide kabul edilebilir seviyede uyum olduğunu ortaya koymuştur. 3.744 seviyesinde tespit edilen CMIN/DF değeri 5’ten küçük olduğu için, 0.068 seviyesindeki RMSEA değeri 0.08’den küçük olduğu için, 0.866 seviyesinde tespit edilen NFI değeri 0.8’den büyük olduğu için, 0.917 seviyesinde tespit edilen CFI değeri 0.90’dan büyük olduğu için modelde kabul edilebilir bir uyum olduğu argümanını desteklemiştir.

Tablo 9’da, hipotez testi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 9. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değerleri	Sonuç
H1	Örgütsel Bağlılık Örgüt Performansı	0.18***	Desteklendi
H2	Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi Firma Performansı	0.16***	Desteklendi
H3	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı Firma Performansı	0.624***	Desteklendi
H4	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği Firma Performansı	0.356***	Desteklendi
H5	Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi Örgütsel Bağlılık	0.54***	Desteklendi
H6	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı Örgütsel Bağlılık	0.12***	Desteklendi
H7	Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği Örgütsel Bağlılık	0.288***	Desteklendi
X ² =1273.108, df=340, x ² /df=3.744, CFI=0.917, GFI=0.861, NFI=0.866, RMSEA=0.068			
*** p<0.01			

Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı arasındaki ilişkinin incelendiği H1 hipotezinde, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı arasında ($\beta=.18$ $p<.01$) pozitif ilişki olduğu görüşü desteklenmektedir.

H2 hipotezi incelendiğinde, Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ($\beta=.16$ $p<.01$) olduğu beklentisi desteklenmektedir.

H3 hipotezinde, Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Firma Performansı arasında pozitif ilişki olduğu görüşü desteklenmektedir ($\beta=.624$ $p<.01$).

H4 hipotezinde, Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ve Firma Performansı arasında pozitif ilişki olduğu görüşü desteklenmektedir ($\beta=.356$, $p<.01$).

H5 hipotezinde, Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu düşüncesi desteklenmektedir ($\beta=.54$, $p<.01$).

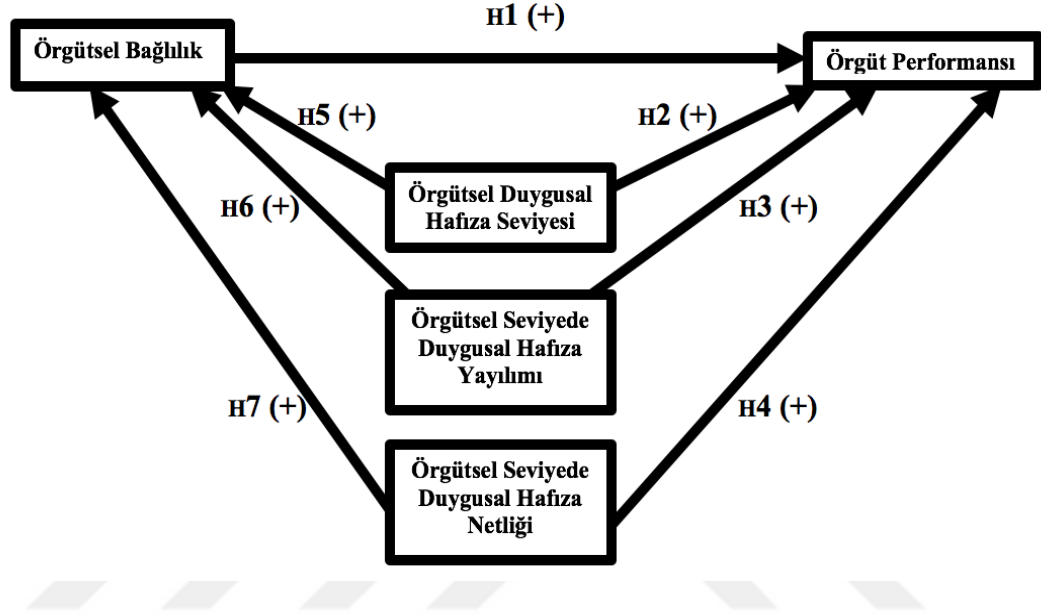
H6 hipotezinde, Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu düşüncesi desteklenmektedir ($\beta=.12$ $p<.01$).

H7 hipotezinde, Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ve Örgütsel Bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu düşüncesi desteklenmektedir ($\beta=.288$, $p<.01$).

5.2.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. 600 banka çalışanından toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda 1) Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 2) Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ve Örgüt Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 3) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Örgüt Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 4) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ile Örgüt Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 5) Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, 6) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve 7) Örgütse Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2’de araştırma sonucu modeli sunulmaktadır.



Şekil 2: Araştırma Sonucu Modeli

Araştırma sonucunda ortaya konan örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki pozitif ilişki literatüre ve araştırmanın geliştirilmesi esnasında kabul edilen temel varsayımlara uygun bir sonuçtur. Örgütsel duygusal hafızanın alt faktörü olan örgütsel duygusal hafıza seviyesi ile örgüt performansı arasındaki pozitif ilişki ve yine örgütsel duygusal hafıza seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki de literatürle ve temel varsayımlarla uyumludur. Örgütsel duygusal hafızanın bir diğer alt faktörü olan örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile örgüt performansı arasındaki pozitif ilişki ve örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişki de aynı şekilde literatürle ve temel varsayımlarla uyumludur. Örgütsel duygusal hafızanın sonuncu alt faktörü olan örgütsel duygusal hafıza netliği ile örgüt performansı arasındaki pozitif ilişki

tespit edilmesi ve yine aynı şekilde örgütsel duygusal hafıza netliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olması da yine beklentilerle ve literatürle uyumludur.

Aynı şekilde, söz konusu başarılı bankaların çalışanları arasında örgütsel bağlılık ve örgütsel duygusal hafıza seviyelerinin yüksek olması da yine literatür ile uyumlu bir sonuca işaret etmektedir.

Araştırma sonucunda ortaya konan bulguların uygulamada da faydalı olabileceği düşünülmektedir. Örgütler, performans kriterlerini iyileştirmek için öncelikle çalışanların örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık seviyelerini iyileştirirlerse, performans beklentilerine ulaşmada daha başarılı olabilecekleri sonucuna yine mevcut literatüre de paralel olarak varılabilir.



ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Bu araştırma; örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Teorik modelde, öncelikle örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve sonrasında da örgütsel duygusal hafıza ile örgüt performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Son aşamada da örgütsel duygusal hafıza ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma kapsamında, Türkiye'deki özel bankalarda kurumsal duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı düzeyleri ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi amacıyla kesitsel ve betimleyici özellikte bir araştırma yöntemi geliştirilmiştir. Araştırmanın amacı, çalışma konusu kapsamında mevcut durumun tespit edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasıdır.

Örgütsel duygusal hafızanın oluşturulması ve hayata geçirilmesi, en genel anlamda geçmişten bugüne taşınan bilginin, güncel aktivitelerde kullanılmasını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak da örgütün verimi artırılır. Örgütsel duygusal hafıza sistemlerinin gelişimi, örgütün verimini arttırmada da önemli bir işlev görmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın bulunduğu örgütlerde örgüt performansı da istenen düzeyde olabilmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın oluşturulmasında kullanılacak bilginin paylaşımının arttırılmasında bu araçların kullanılması bağlılığı arttıracaktır.

Çalışma ilk olarak bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Günümüzde örgütlerin paydaşlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri, paydaşların bireysel performansları açısından en önemli olan konulardan biri olarak görülmektedir. Çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının örgüte olan bağlılık seviyeleri ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır.

Modern yönetim yaklaşımları insanı örgütün en önemli parçası olarak görmektedir. Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık seviyesi ne kadar güçlü, sağlam ve değerlendirmesi yüksek ise, çalışanın iş performansı o kadar artmaktadır. Örgüt kültürü oluşturulurken çalışanda da kendi kültüründen bir şeyler katması durumunda örgüte bağlılığı

artmaktadır. Örgüt içinde kendine yer eden iş gören daha çok çalışarak daha verimli hale gelmektedir.

Yöneticilerin gösterdikleri yöneticilik davranışları ve vasıfları ile örgütsel bağlılık birbirleriyle pozitif ilişkilidir. Değişimi, yeni fikirleri, çalışanların görüşlerini önemseyen, çalışanları ile iletişimi güçlü olan liderlerin oluşturdukları örgütsel bağlılık güçlüdür. Başarılı liderlerin oluşturduğu örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi daha kolay olmakta, kendine örgüt kültürünün yapılandırması için de yer bulan çalışanın performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

İkinci olarak, duygusal hafıza ve performans ilişkisi incelenmiştir. Bir örgütün performansı, belirli bir süre içerisindeki üretiminin ya da operasyonlarının toplamıdır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirmesi ve fonksiyonlarını yerine getirmeleri büyük ölçüde çevreden aldıkları kısıt ve değerli kaynaklara bağlıdır. Bu nedenle değerli ve kısıt kaynakları elde etmek için örgütler arasında sürekli bir rekabet vardır. Doğal olarak, gerekli kaynakları elde etme ve bunları kullanma becerisine sahip olan örgütler diğerlerinden daha etkin olacaklardır. Bu açıdan örgütlerin bir sistem olmaları ve çevreleri ile sürekli iletişim halinde olmaları göz önüne alındığında, örgütsel performans veya etkinlik; bir örgütün yaşamını sürdürmesi için gerekli olan değerli ve kısıt kaynakları elde etme bağlamında çevreden yararlanma becerileri şeklinde tanımlanmaktadır.

Performans, ayrıca organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir. Bununla birlikte, örgüt performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanmasıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel duygusal hafızanın birbirleri ile etkileşimi sonucunda örgüt performansı olumlu yönde etkilenecek ve buna bağlı olarak çalışanların kişisel performansları artacaktır. Çalışanların performansının artması sonucunda işletmenin verimi de artacaktır.

Son olarak, duygusal hafıza ve bağlılık ilişkisi üzerine vurgu yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler de örgütsel duygusal hafıza boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Her ne kadar örgütler profesyonel süreçler ve karar alma mekanizmaları üzerinden faaliyetlerini gerçekleştiriyor olsalar

da insan faktörü her örgütün en temel bileşenidir ve insan faktörünün devrede olduğu durumlarda duygusal boyutu göz ardı etmek mümkün değildir. Örgütsel bağlılık da paydaş yani birey seviyesinde duygusal bir etkileşimin ürünüdür. Bu nedenle, paydaşlarda örgüte yönelik pozitif etkileşimlerin ortaya çıkmasında örgütün duygusal hafıza boyutlarının durumu etkin rol oynamaktadır. Örgütsel duygusal hafızanın bu çalışma kapsamında da ele alınan örgütsel duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafızanın yayılımı ve örgütsel seviyede duygusal hafıza netliği boyutlarında ortaya konulacak herhangi bir olumlu gelişme çalışanların örgüte yönelik duygularını olumlu etkileyecek, ortaya çıkan söz konusu olumlu etkileşim de örgütsel bağlılığa olumlu olarak yansıtacaktır.

Araştırmada, 600 banka çalışanından toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda: 1) Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme arasında pozitif bir ilişki olduğu, 2) Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ve Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 3) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 4) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ile Firma Performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, 5) Örgütsel Duygusal Hafıza Seviyesi ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, 6) Örgütsel Seviyede Duygusal Hafıza Yayılımı ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve 7) Örgütse Seviyede Duygusal Hafıza Netliği ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Günümüzde giderek sertleşen rekabet koşulları organizasyonların örgütsel performanslarını sürekli olarak arttırmaya mecbur bırakmaktadır. Sürekli olarak zorlaşan rekabet koşulları organizasyonlar açısından performansın sürekli olarak ve doğru bir şekilde ölçülmesini zorunlu kılmakta ve organizasyonları geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin ötesine geçmeye zorlamaktadır.

Bu çalışma kapsamında da ölçüt olarak kabul edilen ve önerilen performans prizması yaklaşımı, organizasyonlara performans kriterlerini organizasyonun ihtiyaçlarına ve faaliyet gösterdiği sektörün gerekliliklerine göre esnek bir şekilde belirleme imkanı vermesi gibi pozitif özellikleri nedeniyle son dönemde gittikçe öne çıkan bir performans değerlendirme yöntemidir. Performans prizması yaklaşımıyla organizasyonun tüm operasyonlarındaki verimliliği ölçmeye yönelik doğru kriterlerin belirlenmesinin ardından her bir alandaki performans verilerinin iyileştirilmesi, yine

gittikçe zorlaşan ve rakiplerin kaydettiği ilerlemeler nedeniyle organizasyonları da iyileştirme çabaları göstermeye mecbur bırakan rekabet koşulları nedeniyle hayati önem arz etmektedir.

Günümüz koşulları içerisinde hayatta kalabilen organizasyonların tümü üretim hatlarının verimliliğini artırmak, maliyetleri düşürmek vb. geleneksel performans artırma yöntemlerini uygulamaktadırlar. Rakipleri karşısında avantaj sağlamak ve öne çıkmak için organizasyonların performans iyileştirme çalışmalarında geleneksel alanların ötesine geçmeleri gerekmektedir. Performans iyileştirme çalışmalarında olumlu yönde farklılaşabilen organizasyonlar varlıklarını devam ettirebilecek, söz konusu atılımları gerçekleştiremeyenler ise rakiplerinin gerisinde kalarak elimine olma riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Bu çalışmada, organizasyonların geleneksel performans iyileştirme yöntemlerinin yanında örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık gibi alanlara eğilerek rakipleri karşısında avantaj elde edebilecekleri ortaya konmuştur. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin pratik kullanımına uygun sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın sonucunda ortaya konan örgütsel duygusal hafızaya ait örgütsel duygusal hafıza seviyesi, örgütsel seviyede duygusal hafıza netliği ve örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı şeklindeki alt bileşenler de yine örgüt yöneticileri açısından örgütün duygusal hafıza seviyesini artırmaya yönelik çalışmalar yürütürken kullanılabilir. En basit haliyle, örgüt içerisinde duygusal hafıza oluşumuna katkı sağlayacak olay, başarı, yeni ürün geliştirme vb. süreçlerin tespit edilmesi örgütsel duygusal hafızanın oluşturulması için öncelikle gerekli görülmektedir. Örgütsel duygusal hafızanın oluşturulmasından sonra, bu çalışmada da ortaya konduğu gibi oluşturulan ve boyutları tespit edilen örgütsel duygusal hafızanın paydaşlara doğru ve net bir şekilde yayılması gerekmektedir.

Organizasyonlar, ritüeller, semboller, iletişim kanalları, görev tanımları, proje ve fonksiyonel grupların oluşturulması, tartışma gruplarının oluşturulması, bilgi sistemlerinin kullanılması, eğitim ve oryantasyon gibi araçları kullanarak sahip oldukları duygusal hafızayı paydaşlarına yayabilirler. Ancak, örgütsel duygusal hafızanın paydaşlara aktarılması esnasında verilecek mesajın net olması ve paydaşlardan geri dönüşler toplanarak oluşturulan ritüellerin verimliliklerinin tespiti gibi çalışmalar yürütülmesi de gerekmektedir. Bu noktada, örgütsel duygusal

hafızanın artırılmasına yönelik çalışmalar yürüten organizasyonların örgüt içerisindeki duygusal hafıza seviyesini, duygusal hafızanın örgüt içerisinde ne oranda yayıldığını ve iletilmek istenen mesajın ne derece net olduğunu ya da paydaşlar tarafından ne derece istenen şekilde algılandığını sürekli olarak ölçmeleri gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, yine performans prizması ve performans iyileştirme çalışmalarının gerekliliğine atıfla, organizasyonların örgütsel duygusal hafıza konusunda yürüttükleri çalışmaların verimliliğini ve sonuçlarını da sürekli olarak ölçmeleri ve stratejilerini de elde ettikleri veriye göre sürekli olarak yeniden üretmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın sonucunda ortaya konan pozitif ilişkiden hareketle örgütler, çalışanları arasındaki örgütsel duygusal hafızayı artırma yönünde çalışmalar yürüterek, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilirler. Ayrıca, örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık seviyelerini yükselterek, performans hedeflerine ulaşmada aşama kaydedebilirler.

2018 yılında, özel bankaların İstanbul ilinde faaliyet gösteren şubelerinde yürütülen bu çalışmanın ülke genelini ya da farklı ülkeleri de kapsayacak şekilde genişletilememiş olması, çalışmanın en önemli kısıtlarından biridir. Ancak, çalışmanın örnekleme oluşturan bankaların İstanbul ili dışındaki şubelerine genişletilmesi durumunda, genel merkezden uzaklaşılacağı ve örgütsel hafızanın ve örgütsel bağlılığın yayılımında bu duruma paralel olarak azalma görüleceği varsayımı gerçek durumun ortaya konması açısından başka bir kısıt yaratma potansiyeline sahiptir.

Araştırmanın başka bir kısıtı olarak sadece özel bankalardan oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmüş olması gösterilebilir. Kamu bankalarında çalışanların çok daha uzun süre görev yapmaları, genellikle örgüte çok erken yaşlarda dahil olmaları, yine genellikle profesyonel kariyerlerinin tamamını kamu bankalarında geçirmeleri, kamu bankalarının özel bankalara göre daha uzun bir geçmişe sahip olmaları ve çok daha uzun bir geçmişe dayanan devlet ya da kamu kültürünün kamu bankalarında da hakim olması gibi nedenlerle çalışanlar arasında örgütsel hafızanın ve örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olması beklenebilir. Ancak, bürokratik zorluklar vb. birçok ek kısıt da ortaya çıkacaktır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da yöntem olarak kullanılan anket yönteminin kendine has kısıtlılıklarıdır. Anket yönetiminin objektif veri sağlamama potansiyeli mevcuttur. Ayrıca, ankete katılan kişilerin objektif bilgiler sağlamamış olmaları ihtimali de araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Ayrıca araştırmanın zaman kısıtı da mevcuttur.

Gelecekteki çalışmalara öneri olarak; öncelikle araştırmanın tüm bankacılık sektörünü kapsayacak şekilde genişletilmesi, daha sonra İstanbul dışındaki illerde de yürütülmesi ve ayrıca farklı sektörlerle de yayılması verilebilir. Bu şekilde araştırmaya konu edilen değişkenlerin örgüt performansı ile ilişkisine yönelik daha genel kanaatlere varma imkanı olacaktır.

Bu araştırmanın mevcut literatüre sağladığı en önemli katkı; örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı değişkenlerinin birbirleri ile pozitif ilişkili olduklarını ortaya koymuş olmasıdır. Literatürde örgütsel duygusal hafızanın alt bileşenlerinin ve bu bileşenlerin firma yenilikçiliğine etkisinin incelenmesine yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Bireysel ölçekte çalışanların örgüte bağlılık seviyeleri ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar da aynı şekilde literatürde mevcuttur. Ancak, örgütsel duygusal hafıza, örgütsel bağlılık ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir çalışma mevcut değildir. Bu nedenle, bu çalışmanın ortaya koyduğu örgütsel duygusal hafızanın örgütsel duygusal hafıza seviyesi, örgütsel duygusal hafıza netliği ve örgütsel seviyede duygusal hafıza yayılımı şeklindeki alt bileşenleri ile birlikte hem örgütsel bağlılık, hem de örgüt performansı ile pozitif ilişkili olduğunun ortaya konmuş olması, teorik açıdan literatüre katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

- Abzari, M., Ghorbani, H. ve Madani, F. A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran” *International Journal Of Marketing Studies*, Sayı: 3/1, sf. 147-155, 2011.
- Akgün, A. E., Keskin H., ve Byrne J. C., “Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis” *Journal of Engineering and Technology Management*, Sayı: 26, sf. 103–130, 2009.
- Akgün A., Keskin H. ve Bryne J.C “The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness” *JPROD INNOV MANAG*, Sayı: 29(3), sf. 432–451, 2012.
- Akgün A., Keskin H. ve Bryne J.C “Organizational Emotional Memory” *Management Decision*, Sayı: 50(1), sf. 95–114, 2012
- Alvesson, M., *Understanding organizational culture*, 2nd Edition. London:SAGE, 2013.
- Anteby, M. ve Molnar, V., “Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm’s rhetorical history” *Academy of Management Journal*, Sayı: 55(3), sf. 515–540, 2012.
- Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. T. “What have scholars retrieved from Walsh and Ungson (1991)? A citation context study” *Management Learning*, Sayı: 41 Cilt: 2, sf. 131-145, 2010.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M. ve Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247–261.
- Antonsen, Y., “The downside of the Balanced Scorecard: a case study from Norway” *Scandinavian Journal of Management*, Sayı: 30(1), sf. 40–50, 2014.

- Argote, L. "Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge" New York: Springer Science & Business Media, 2012.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M. ve Corley, K. G., "Identity in organizations: Exploring cross-level Dynamics" Organization Science, Sayı: 22(5), sf. 1144–1156, 2011.
- Aten, K. ve Howard-Grenville, J., "Encouraging trade at the boundary of organizational culture and institutional theory" Journal of Management Inquiry, Sayı: 21(1), sf. 114 – 117, 2012.
- Bagozzi, R. P.; Gopinath, M. ve Nyer, P. U., "The Role of Emotions in Marketing", Academy of Marketing Science, Vol. 27, s. 184-207, 1999.
- Battilana, J., Leca, B. ve Boxenbaum, E., "How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship" Academy of Management Annals, Sayı: 3, sf. 65 – 107, 2009.
- Battilana, J. ve Dorado, S., "Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations" Academy of Management Journal, Sayı: 53(6), sf. 1419 – 1440, 2010.
- Beer, M. (2009). High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. San Francisco, CA: JosseyBass.
- Bencsik, A., Löre, V. ve Marosi, I., "From Individual Memory to Organizational Memory (Intelligence of Organizations)" World Academy of Science, Engineering and Technology 56 2009.
- Bird, J. ve Wang, C. "Superintendents describe their leadership styles: Implications for practice" Management in Education, Volume: 27 issue: 1, page(s): 14-18, 2013.
- Bititci, U., Patrizia Garengo, Viktor Dörfler ve Sai Nudurupati, "Performance Measurement: Challenges for Tomorrow" International Journal of Management Reviews, Vol. 14, (3) (2011).

- Bolman, L. G. ve Deal, T. E., "Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership" New Jersey: John Wiley & Sons, 6th Edition, 2017.
- Bosua, R., ve Venkitachalam, K. (2013). Aligning strategies and processes in knowledge management: a framework. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 331–346.
- Bowen, F.E., Rostami, M. ve Steel, P., 2010. Timing is everything: a meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *J., Bus. Res.* 63 (11), 1179e1185..
- Bowen, J. L. "Emotion in Organizations: Resources for Business Educators" *Journal of Management Education*, 2014, Vol. 38(1) 114–142.
- Bradley, M. M., "Emotional Memory: A Dimensional Analysis" *Essays on Emotion Theory*, UK: Taylor & Frensis, 2014.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. ve Kapsa, D., 2010. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *J. Bus. Ventur.* 25 (1), 24e40.
- Burney, L. L., Henle, C. A. ve Widener, S. K., "A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance" *Accounting, Organizations and Society* 34 (2009) 305–321.
- Büschgens, T., Bausch, A. ve Balkin, D. B. "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review" *Product Development & Management Association*, Vol: 30, No: 4, 2013.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E., "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework" San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.

- Camison, C. ve Villar-Lopez, A. "Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage" *Industrial Marketing Management*, Volume 40, Issue 8, November 2011, Pages 1294-1304.
- Canato, A., Ravasi, D. ve Phillips, N., "Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M" *Academy of Management Journal*, Sayı: 56(6), sf. 1724–1753, 2013.
- Cegarra-Navarro, J., Cepeda-Carrion, G. ve Jimenez-Jimenez, D. (2010). Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 1–10.
- Cegarra-Navarro, J. ve Sanchez-Polo, M. T., "Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs" *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 1, January 2011, 1–18
- Cherniss, C. (2010), "Emotional intelligence: new insights and further clarifications", *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 3 No. 2, pp. 183-191.
- Chen, W.J., "Innovation in hotel services: Culture and personality" *International Journal of Hospitality Management*, Sayı: 30 (1), sf. 64–72, 2011.
- Chen, R.X.Y., Cheung, C. ve Law, R., "A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future?" *International Journal of Hospitality Management*, Sayı: 31 (1), sf. 52–65, 2012.
- Chun, J. S., Yuhyung Shin ve Jin Nam Choi Min Soo Kim., "How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior" *Journal of Management*, Volume: 39 issue: 4, page(s): 853-877, 2011.

- Colquitt, J. A., Jeffrey A. LePine, ve Michael J. Wesson., “Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace” McGraw-Hill Education, 2016.
- Cote, S. ve Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1, 53–71.
- Cote, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488.
- Creed, W. E. D., DeJordy, R. ve Lok, J. “Myths to work by: Redemptive self-narratives and generative agency for organizational change” *Research in the Sociology of Organizations*, Sayı: 41, sf. 111–156, 2014.
- Cropanzano R, Anthony E, Daniels S ve Hall A (2017) Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals* 11(1): 1–38.
- Dacin, M. T., Munir, K. ve Tracey, P. “Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance” *Academy of Management Journal*, Sayı: 53(6), sf. 1393–1418, 2010.
- Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J. ve Ashkanasy, N. M. (2012). We are all Mad in Wonderland: An Organizational Culture Framework for Emotions and Emotional Intelligence Research. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 375 - 399): Emerald Group Publishing Limited.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. ve Dimov, D., “The moderating role of organizational context on the relationship between innovation and firm performance” *IEEE Transactions on Engineering Management*, Sayı: 58(3), sf. 431-444, 2011.

- Di Domenico, M. ve Phillips, N. (2009). Sustaining the ivory tower: Oxbridge formal dining as organizational ritual. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 326–343.
- Ebbers, J. J. ve Wijnberg, N. M. “Organizational Memory: From Expectations Memory to Procedural Memory” *British Journal of Management*, Vol. 20, 478–490 (2009).
- Engelen, A., Flatten, T. C., Thalmann, J. ve Brettel, M., “The Effect of Organizational Culture on Entrepreneurial Orientation: A Comparison between Germany and Thailand” *Journal of Small Business Management*, 52(4), sf. 732–752, 2014.
- Esi, M. C., “Analysis Dynamics Values Formulation in the Context of the Business Organization’s Mission” *Ecoforum*, Sayı: 4(1), sf. 139-146, 2015.
- Etzioni, A., “A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates” 401 printing, New York, The Free Press, 1996.
- Feldman, M. S. ve Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253.
- Fischer, R. ve Mansell, A., 2009. Commitment across cultures: a meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies*, 40, 1339–1358..
- Fjeldstad, O. D. ve Snow, C. C., “Business models and organization design” *Long Range Planning*, Sayı: 51, sf. 32-39, 2018.
- Flores, L. G., Zheng, W., Rau, D. ve Thomas, C. H. (2012). Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *Journal of Management*, 38(2), 640–667.

- Futterer, F., Schmidt, J. ve Heidenreich, S., “Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance” Long Range Planning, Sayı: 51, sf. 64-81, 2018
- Gallo, P. ve Gonos, P., Corporate culture typology model with regard to organizational structure. Actual Problems of Economics, 12(164), 2014, pp:304-311.
- Gehman, J., Trevino, L. ve Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. Academy of Management Journal, 56, 84–112.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L. ve Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. The Academy of Management Annals, 7(1), 123 – 193..
- Giorgi, G., "Organizational emotional intelligence: development of a model" International Journal of Organizational Analysis, Sayı: 21 Cilt: 1, sf. 4-18, 2013.
- Giorgi, S., Lockwood, C. ve Glynn, M. A., “The many faces of culture: making sense of 30 years of research on culture in organization studies” Academy of Management Annals, Sayı: 9 (1), sf. 1–54, 2015.
- Girard, J. P. (2009). Building organizational memories: Will you know what you knew? Hershey, New York: Idea Group Inc.
- Glynn, M. A., Giorgi, S. ve Lockwood, C. (2012). Organization culture. In R. Griffin (Ed.), Oxford bibliographies in management. New York, NY: Oxford University Press.
- Glynn, M. A. ve Watkiss, L. (2012). Exploring cultural mechanisms of organizational identity construction. In M. Schultz, S. Maguire, A. Langley,

& H. Tsoukas (Eds.), *Constructing identity in and around organizations* (pp. 63 – 88). New York, NY: Oxford University Press.

Glynn, M. A. ve Navis, C. (2013). Categories, identities, and cultural classification: Moving beyond a model of categorical constraint. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1124–1137.

Goffee, R. ve Gareth, J. “Creating the Best Workplace on Earth” *Harvard business review* 91(5):98-106, 150 · May 2013.

Goffee, R. ve Gareth, J. “Clever: Leading your smartest, most creative people” Harvard Business Press, Sep 1, 2009.

Goodwin, R. E., Markus Groth ve Stephen J. Frenkel., “Relationships between emotional labor, job performance, and turnover” *Journal of Vocational Behavior* 79 (2011) 538–548.

Grafton, J., Lillis, A. M. ve Widener, S. K., “The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance” *Accounting, Organizations and Society* 35 (2010) 689–706.

Green, T. J. “TQM and organisational culture: How do they link?” *Total Quality Management*, Vol. 23, No. 2, February 2012, 141–157.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. ve Shook, C. L., “Organizational culture and effectiveness: a study of values, attitudes, and organizational outcomes” *Journal of Business Research*, Sayı: 62 (7), sf. 673–679, 2009.

Greguras, G. J. ve Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477..

Griffin, R. W. ve Moorhead, G., “Organizational Behavior” Boston: Cengage Learning, Jan 1, 2011.

- Grimmer, L., Miles, M. P., Byrom, J. ve Grimmer, M., “The Impact of Resources and Strategic Orientation on Small Retail Firm Performance” *Journal of Small Business Management*, Sayı: 55(1), sf. 7-26, Aralık 2017.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. «*Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*», 7th ed., Upper Saddle River: NJ., 2010.
- Han, H. J., “The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance” *Cornell Hospitality Quarterly*, Sayı: 53(3), sf. 207-219, 2012.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. ve Kinicki, A., “Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions” *Journal of Applied Psychology*, Sayı: 96 (4), sf. 677–694, 2011.
- Holan, P. M. de. “Organizational Forgetting, Unlearning, and Memory Systems” *Journal of Management Inquiry*, Sayı: 20(3) 302–304, 2011.
- Hofstede, G.J. ve Minkov, M., “*Cultures and Organizations: Software of the Mind*” Maidenhead, UK: McGraw-Hill International (UK) Ltd, 2010.
- Hofstede, G. ve Minkov, M. "Long- versus short-term orientation: new perspectives". *Asia Pacific Business Review*, Vol. 16 no. 4, 2010, 493-504.
- Hofstede, G. “Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context”. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2, 2011.
- Hofstede, G. "National Differences in Communication Styles". Chapter 1 in D. Brzozowska and W. Chłopicki (Eds.), *Culture's Software: Communication Styles*, Cambridge Scholars Printing, 2015, 1-14.
- Hoque, Z., “20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research” *The British Accounting Review*, Sayı: 46 (1), sf. 33–59, 2013.

- Hsieh, A.-T. ve Tsai, C.W., “Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists” *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Sayı: 3 (1), sf. 54–69, 2009.
- Hubbard, G., “Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line” *Business Strategy and the Environment*, Volume18, Issue3, March 2009, Pages 177-191.
- Jennex, M. E. “Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy: Exploring Organizational Efficacy” Pennsylvania: IGI Global, 2010.
- Johnson, R.E., Chang, C.H. ve Yang, L.Q., 2010. Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226–245.
- Joo, B., “Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention” *Human Resource Development Quarterly*, Volume21, Issue1, Spring 2010, Pages 69-85.
- Joseph, D.L. ve Newman, D.A. (2010), “Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 1, pp. 54-78.
- Judge, T. A., Erin Fluegge Woolf, ve Charlice Hurst., “Is Emotional Labor More Difficult For Some Than For Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study” *Personnel Psychology*, Volume62, Issue1, Spring 2009, Pages 57-88.
- Kanter, R. M., “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communitise” *American Sociological Review*, 33, 4, 499-517, 1968.

- Kaplan, R. S., "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard" *Handbooks of Management Accounting Research*, Volume 3, 2009, Pages 1253-1269.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. ve Rugelsjoen, B., "Managing Alliances with the Balanced Scorecard" *Harvard Business Review* January–February 2010, sf. 114-120.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N. ve Kehagias, J. "The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment" *Journal of World Business*, Sayı: 46, sf. 221–233, 2011.
- Kilduff, M., Dan S. Chiaburu ve Jochen I. Menges,, "Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side" *Research in Organizational Behavior* 30 (2010) 129–152.
- Kim, W. G. ve Robert A. Brymer., "The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance" *International Journal of Hospitality Management* 30 (2011) 1020–1026.
- Kim, S. S., Donghoon Shin, Heather C Vough, Patricia Faison Hewlin, ve Christian Vandenberghe, "How do callings relate to job performance? The role of organizational commitment and ideological contract fulfillment" *Human Relations*, sf. 1-19, Şubat 2018.
- Korek, S., Felfe, J. ve Zaepernick-Rothe, U., 2010. Transformational leadership and commitment: a multilevel analysis of group-level influences and mediating pro- cesses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 364–387.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A. ve Denison, D. R., "Do consistent corporate cultures have better business performance? Explor- ing the interaction effects" *Human Relations*, Sayı: 65(2), sf. 241-262, 2012.

- Kou, T. J. “The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Work Engagement: A Case Study Analysis” *Advances in Computer Science and Education*, AISC 140, sf. 183–187, 2012.
- Lai, M., Huang, H., Lin, L. ve Kao, M., “Potential of organizational memory for creating service performance: A cross-level analysis” *Expert Systems with Applications*, Volume 38, Issue 8, August 2011, Pages 10493-10498.
- Langley, Gerald J., Ronald D. Moen, Kevin M. Nolan, Thomas W. Nolan, Clifford L. Norman, Lloyd P. Provost., “The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance” New Jersey: John Wiley & Sons, Jun 3, 2009.
- Lapointe, E. ve Vandenberghe, C., “Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors” *Journal of Business Ethics*, March 2018, Volume 148, Issue 1, pp 99–115.
- Lavelle JJ, Brockner J, Konovsky MA, Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A. ve Vinekar, V. (2009) Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3): 337–357.
- Ling, C, T, N. “Culture and Trust in Fostering Knowledge-Sharing” *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 4 (pp328-339), 2011.
- Lopes, P. N. “Emotional Intelligence in Organizations: Bridging Research and Practice” *Emotion Review*, Vol. 8, No. 4 (October 2016) 1–6.
- Love, L.F. ve Singh, P., “Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys” *Journal of Business and Psychology*, (2011) 26: 175..

- Lum, J. A. G., Conti-Ramsden, G., Page, D. ve Ullman, M. T. “Working, declarative and procedural memory in specific language impairment” *Cortex*, Sayı: 48, sf. 1138-1154, 2012.
- Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N. ve Fragoudaki, A., “The Implementation of Goffee and John’s Types of Organizational Culture in a Greek State-owned Organization that Introduces New Technologies” *Foundations of Management*, Vol. 9 (2017).
- McInnis, K.J., Meyer, J.P. ve Feldman, S., 2009. Psychological contracts and their implications for commitment: a feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 165–180.
- Meier, Kenneth J., Laurence J. O’Toole; Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 2, 1 April 2013, Pages 429–456,.
- Menges, J.I. ve Bruch, H. (2009), “Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study”, in Härtel, C.E.J., Ashkanasy, N.M. and Zerbe, W.J. (Eds), *Emotions in Groups, Organizations and Cultures (Research on Emotion in Organizations, Volume 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bradford, pp. 181-209.
- Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: Theoretical foundations and practical implications. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on emotion in organizations: Vol. 8. Experiencing and managing emotions in the workplace* (pp. 355–373). Bingley, UK: Emerald.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89, 1991.

- Meyer, J.P. ve Maltin, E.R., 2010. Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323–337.
- Minkov, M. ve Hofstede, G. "The evolution of Hofstede's doctrine", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 1, pp.10-20, 2011.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M., “Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover” New York, Academic Press, 1982.
- Najmaei, A., 2016. Revisiting the modularity-performance nexus: business model innovation as a missing mechanism. *Int. J. Innovat. Manag.* 20 (6), 1e41.
- Nazarian, A., Atkinson, P. ve Greaves, L., “The relationship between national culture and organisational culture: case of medium and large size organisations in Iran” *The Macrotheme Review*, Sayı: 3 (6), sf. 66–78, 2014.
- Obeidat, Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh, Ayman Bahjat Abdallah., “The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach” *International Journal of Business and Management*, Vol 9, No 3 (2014).
- O'Boyle, Ian; Hassan, David., “Organizational Performance Management: Examining the Practical Utility of the Performance Prism” *Organization Development Journal*; Chesterland Vol. 31, Iss. 3, (Fall 2013): 51-58.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J., “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour” *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499, 1986.

- Orfila-Sintes, F. ve Mattssona, J. “Innovation behavior in the hotel industry” *Omega The International Journal of Management Science*, Sayı: 37 (2), sf. 380–394, 2009.
- Panaccio, A.-J. ve Vandenberghe, C., 2009. Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224–236.
- Pentland, Brian, Martha S. Feldman, Markus Becker ve Peng Lui. “Dynamics of organizational routines: A generative model” 2012. *Journal of Management Studies*. 49(8): 1484-1508.
- Pettigrew, A., “The Awakening Giant (Routledge Revivals): Continuity and Change in Imperial Chemical Industries” Oxford, UK: Routledge, 2013.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M., “The relationship between multidimensional organizational culture and performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, Sayı: 31 (2), sf. 712–735, 2011.
- Putthiwanit, C., “Exploring the impact of organizational culture on employees in multinational enterprise: A qualitative approach” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol: 207, sf. 483 – 491, 2015.
- Rego, A., Neuza Ribeiro, Miguel Pina e Cunha, Jorge Correia Jesuino., “How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship” *Journal of Business Research* 64 (2011) 524–532.
- Richard, Pierre J., Timothy M. Devinney, George S. Yip and Gerry Johnson, “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice” *Journal of Management*, Vol. 35 No. 3, June 2009 718-804.

- Ritter, T. ve Lettl, C., “The wider implications of business-model research” Long Range Planning, Sayı: 51, sf. 1-8, 2018.
- Rose, Raduan Che; Kumar, Naresh; Pak, Ong Gua., “The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance” Journal of Applied Business Research; Laramie Vol. 25, Iss. 6, (Nov/Dec 2009): 55-65.
- Rowlinson, M. Charles Booth, Peter Clark, Agnes Delahaye, and Stephen Procter., “Social Remembering and Organizational Memory” Organization Studies, Vol 31, Issue 1, pp. 69 – 87, 2009.
- Rungseanuvatgol, Manop. Employees’ organizational commitment and their citizenship behaviors. AU Journal of Management, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 41-50, feb. 2018.
- Rupp, D. E., “An employee-centered model of organizational justice and social responsibility” Organizational Psychology Review, 1(1) 72–94, 2011.
- Sanchez-Burks, J. ve Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. Organization Science, 20(1), 22–34.
- Sanchez-Burks, J., Bartel, C. A., Rees, L. ve Huy, Q. (2016). Assessing collective affect recognition via the Emotional Aperture Measure. Cognition & Emotion, 30, 117–133.
- Schein, E. H., “The Corporate Culture Survival Guide” San Francisco CA: Jossey-Bass, (2009).
- Schein, E. H. ve Schein, P., “Organizational Culture and Leadership” (5th edition), Jossey-Bass, San Francisco, California, (2016).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. “Organizational Climate and Culture” Annual Review of Psychology, Vol. 64:361-388, 2013).

- Shepherd, D. A., Holger Patzelt, ve Marcus Wolfe., “Moving Forward from Project Failure: Negative Emotions, Affective Commitment, and Learning from the Experience” *Academy of Management Journal*, 2011, Vol. 54, No. 6, 1229–1259.
- Simoneaux, S.L. ve Stroud, C.L. A strong corporate culture is key to success, *Journal of pension benefits: issues in administration*, Autumn, 2014 vol.22 issue 1, 2014, pp: 51-53.
- Singh, K. ve Susima Weligamage., “Thinking towards stakeholder satisfaction in higher education: An application of performance prism” In: *Proceedings of the 1st International Conference on Business and Information*, University of Kelaniya, 2010.
- Skerlavaj, M., Song, J. H. ve Lee, Y. “Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms” *Expert Systems with Applications*, Sayı: 37, sf. 6390–6403, 2010.
- Snape, E. ve Redman, T., “HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis” *Journal of Management Studies* 47:7 November 2010.
- Striteska, M. ve Marketa Spickova., “Review and Comparison of Performance Measurement Systems” *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2012 (2012), Article ID 114900, 13 pages.
- Sulkowski, L., The problems of epistemology of corporate culture. *Journal of Intercultural Management*, Sayı: 1(1), sf. 5-20, 2009.
- Teece, D. J., “Business models and dynamic capabilities” *Long Range Planning*, Sayı: 51, sf. 40-49, 2018.
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C. ve Chandy, R. K., “Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture” *Journal of Marketing*, Sayı: 73(1), sf. 3-23, 2009.

- Xiaoming, C. ve Junchen, H., A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, Sayı: 3(2), sf. 28-37, 2012.
- Vandenabeele, W., “The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship” *International Review of Administrative Sciences*, Volume: 75 issue: 1, page(s): 11-34, 2009.
- Vandenberghe, C. (2011): Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8:3, 211-232.
- Vough, H., “Not All Identifications Are Created Equal: Exploring Employee Accounts for Workgroup, Organizational, and Professional Identification” *Organization Science*, Vol. 23, No. 3, May–June 2012, pp. 778–800.
- Wahjudi, D., Moses L. Singgih, Patdono Suwignjo ve Imam Baihaqi., “The Impact of Organizational Culture on Firm Performance: An Empirical Research on Indonesian Manufacturing Firms” *Proceeding of Industrial Engineering and Service Science* , 2013.
- Yiing, L. H. ve Kamarul Zaman Bin Ahmad, (2009) "The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Issue: 1, pp.53-86,.

EKLER

Ek-1: Veri Toplama İzni



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

16.04.2018

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi doktora programı öğrencisi *Arzu ÇAKAR*' ın "*Kurum Kültürü ve Kurumsal Duygusal Hafta İlişkisinin Örgütsel Performansa Etkisi*" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

ETİK KURUL ÜYELERİ


Prof. Dr. Ebru URAL
BAŞKAN


Prof. Dr. Akile Reşide GÜRSOY
ÜYE


Prof. Dr. Selahattin SARI
ÜYE


Prof. Dr. Turgut ÖZKAN
ÜYE


Prof. Dr. Tekin MEMİŞ
ÜYE


Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN
ÜYE


Prof. Dr. Oğuz MAKAL
ÜYE


Prof. Dr. Nihat RÜÇÜKSAVAŞ
ÜYE


Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN
ÜYE

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr

Ayazağa-Maslak Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90
Beylikdüzü Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyükçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68
Taksim Yerleşkesi: Siraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

Ek-2: Anket Formu



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülen " Örgütsel Duygusal Hafıza, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt Performansı İlişkisi" konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Anket formunun çalışanlar/yöneticiler tarafından doldurulması gerekmektedir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla, bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz ve desteğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

2018 Prof. Dr. Halit KESKİN
Yıldız Teknik Üniversitesi
2018 Arzu ÇAKAR
Beykent Üniversitesi
Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

- Cinsiyet :

___ Kadın

___ Erkek

- Son mezun olduğum okul:

___ Ön Lisans

___ Lisans

___ Yüksek Lisans / Doktora

- Bankamızdaki unvanım (lütfen birini seçiniz) :

___ Gişe Elemanı

___ Bireysel Müşteri Temsilcisi / Danışmanı

___ Kurumsal Müşteri Temsilcisi / Danışmanı

___ Uzman ve/veya Uzman Yardımcısı

___ Şube Müdür Yardımcısı ve/veya Şube Müdürü

___ Diğer:

Bankamızdaki çalışan sayısı (Genel Müdürlük ve Tüm Şubeler):

- ____ 10 – 30 kişi
____ 31 - 100 kişi
____ 101 - 250 kişi
____ 251 - 500 kişi
____ 501 - 1000 kişi
____ 1001 kişi ve üzeri

Şubemizdeki çalışan sayısı:

- ____ 1 - 5 kişi
____ 6 - 10 kişi
____ 10 - 20 kişi
____ 20 - 30 kişi
____ 30 - 50 kişi
____ 50 - 100 kişi

Bankamız bünyesinde ... yıldır çalışıyorum

- ____ 1 yıldan az
____ 1 - 5 yıl
____ 5 - 10 yıl
____ 11 - 20 yıl
____ 21 - 50 yıl

KURUMSAL DUYGUSAL HAFIZA SEVİYESİ

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Bankamızda sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda geçmişe ait başarılar, banka çalışanlarında ortak duyguları uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda kullanılan resim, isim ve özel kıyafet gibi semboller; geçmişten edinilen duygusal deneyimlerin hatırlanmasına katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda hediyeleşme, ödül törenleri ve yıllık toplantılar gibi ritüeller ile geçmiş tecrübeleri yansıtan yoğun duygular tekrar hissedilebilmektedir.	1	2	3	4	5
Bankamızda geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler; estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar, heykeller ve sanat eserleri ile çalışma ortamına yansımaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda, gerçekleştirmekte olduğumuz faaliyetlerle ilgili stratejilerin belirlenmesinde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyimler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda karar verme sürecine destek olmak amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi bir kılavuz olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda örgütsel sorunların çözümüne yönelik alternatif senaryolar geliştirmek amacıyla geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda geçmiş projelerden edindiğimiz duygusal tecrübeler, yeni projelerde farklı ve anlamlı bakış açıları üretebilmek için kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda üyeler arası enformasyon/bilgi akışını sağlamak amacıyla duygusal deneyim birikimimizden edindiğimiz öyküler kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

Bankamızda, ürün ile ilgili problemlerin çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda, rakiplerle başa çıkabilmek için geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda, müşteriler ile ilgili sorunların çözümünde geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankamızda, personel ile ilgili sorunları çözmede geçmişten edindiğimiz duygusal deneyim birikimi kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5

ÖRGÜT PERFORMANSI

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Yatırımlarınızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5

Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Müşteri şikayetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL SEVİYEDE DUYGUSAL HAFIZA YAYILIMI

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Bankanızda bireylerin kendilerine özel yoğun duygusal deneyimleri; diğer bireyler ile paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Bankanızda bireyler, geçmiş duygusal deneyimlerini paylaşabilmek için ortak bir dil yaratabilmektedir.	1	2	3	4	5
Bankanızda bireylerin geçmiş duygusal deneyimleri onları bir arada tutan bir bağ rolü üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
Bankanızda geçerli olan örgüt kültürü, bireylerin duygusal deneyim birikimlerini harekete geçirmelerine, tekrar toplamalarına ve hatırlamalarına izin vermektedir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL SEVİYEDE DUYGUSAL HAFIZA NETLİĞİ

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarılı yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte kazanılan teknolojik başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, üretim süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarısızlıklardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, işletme süreci uygulanmalarındaki geçmiş başarılarından edinilen duygusal deneyimler deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş pazar başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, firma dâhilinde geçmişte çalışanlarla yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte rakiplerle mücadele edilerek kazanılan başarılarından edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, rakiplerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5

Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmişte müşterilerle kurduğumuz başarılı ilişkilerden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, müşterilerle geçmişte yaşanan sorunlardan edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5
Bankanızın sahip olduğu hafıza, geçmiş başarısız yenilik projelerinden edinilen duygusal deneyimleri yansıtması açısından açık ve nettir.	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYESİ

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum ölçeğinden kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Bankamızın çalışanları bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
Bankamızın çalışanları iş dışında da birlikte sosyalleşir.	1	2	3	4	5
Bankamızın çalışanları birbirlerine açık ve dürüstlerdir.	1	2	3	4	5
Bankamızda bireysellik yerine ekip çalışması daha fazladır.	1	2	3	4	5
İşler yoğunken birbirimize yardımcı oluruz.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarım bana işimde güven verir.	1	2	3	4	5
Bankamızın sıcak bir çalışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

29 Temmuz 1987, İstanbul doğumluyum. İstanbul Bilgi Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü'nde lisans ve yine İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde İşletme Yüksek Lisans (MBA) alanlarında eğitimlerimi tamamladım. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi alanında Doktora eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, özel ilgi alanlarım örgüt teorileri ve örgütlerde duygusal yetenekler, işletme yönetimi, bilgi yönetimi, girişimcilik ve stratejik yönetim konularıdır.

Arzu ÇAKAR