

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETMEBİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL GÜVENİN OLUŞUMUNDA BİR DENEYİM
OLARAK ÖRGÜTSEL HAFIZANIN ETKİSİ**

Zeliha ATEŞALP

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:

Prof.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

KONYA-2022



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zeliha ATEŞALP		
	Numarası	19811102098		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Örgütsel Güvenin Oluşumunda Bir Deneyim Olarak Örgütsel Hafızanın Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Zeliha ATEŞALP



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Zeliha ATEŞALP		
	Numarası	19811102098		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU		
Tezin Adı	Örgütsel Güvenin Oluşumunda Bir Deneyim Olarak Örgütsel Hafızanın Etkisi			

Bu araştırmada, bireylerin örgütsel güvenlerinin oluşumunda örgütsel hafızanın etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada nicel yöntemler kullanılmış ve bir üniversitenin akademik kadrolarında görev yapan 73 kadın, 127 erkek toplam 200 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmanın sonunda, bireylerin örgütsel hafızalarının örgütsel güvenlerinden daha yüksek olduğu, bireylerin en çok kurum yöneticilerine ve en az örgütün ya da kurumun kendisine güven duydukları ve en çok mesleki bilgilerinin en az ise sektörel bilgilerinin bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireylerin örgütsel güven (cinsiyet hariç) ve örgütsel hafıza düzeylerinin bazı sosyo-demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterdiği ve örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Güven, Örgütsel Hafıza, Akademik Çalışan



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Zeliha ATEŞALP		
	Student Number	19811102098		
	Department	İŞLETME		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU		
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect Of Organizational Memory As An Experience On The Formation Of Organizational Trust			

In this study, it is aimed to examine the effects of organizational memory on the formation of organizational trust of individuals. Quantitative methods were used in the research and a questionnaire was applied to a total of 200 people, 73 women and 127 men, working in the academic staff of a university. At the end of the research, it was determined that the organizational memory of the individuals is higher than their organizational trust, the individuals trust the institution managers the most and the organization or the institution itself the least, and they have the most professional knowledge and the least sectoral knowledge. In addition, it was determined that organizational trust (except gender) and organizational memory levels of individuals differ according to some socio-demographic characteristics, and there are statistically significant and positive correlation relationships between organizational trust and organizational memory levels.

Keywords: Organizational Trust, Organizational Memory, Academic Staff

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
TEŞEKKÜR	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
ÖRGÜTSEL GÜVEN	4
1.1. Örgütte Güven	4
1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları ve Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler	10
1.3. Örgütsel Güven Modelleri	17
1.4. Örgütsel Güven Üzerine Literatür Özeti	25
İKİNCİ BÖLÜM	35
ÖRGÜTSEL HAFIZA	35
2.1. Hafıza Kavramı	35
2.2. Örgütsel Hafıza Kavramı	37
2.3. Örgütsel Hafızanın Boyutları	40
2.4. Örgütsel Hafızanın Öğeleri	41
2.5. Örgütsel Hafızanın Türleri	42
2.5.1. Teknik Hafıza	43
2.5.2. Yönetmel Hafıza	43
2.5.3. Kültürel Hafıza	44
2.5.4. Pazarlamacı Hafıza	44
2.5.5. Deklaratif (Tanıtım) Hafıza	45
2.5.6. Prosedürel Hafıza	45
2.5.7. Yargısal Hafıza (Rasyonel Hafıza)	46
2.6. Örgütsel Hafıza Sistemleri	46
2.6.1. Bilgi Edinimi	48
2.6.2. Bilgi Depolama	48

2.6.3. Tekrar Erişim ve Kullanım	50
2.7. Örgütsel Hafızanın Oluşturulması	53
2.8. Örgütsel Hafızanın Sonuçları	54
2.9. Örgütsel Hafıza Üzerine Literatür Özeti	55
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	62
ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL HAFIZA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	62
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
3.2. Araştırmanın Yöntemi	62
3.3. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler	63
3.4. Araştırmanın Hipotezleri	63
3.5. Araştırmanın Ana Kütle/Evren ve Örneklemi	64
3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	65
3.7. Veri Toplama Araçları	66
3.7.1. Araştırma Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi	67
3.7.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi	72
3.8. Verilerin Analizi	72
3.9. Bulgular	74
3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	74
3.9.2. Araştırmanın Problem ve Alt Problemlerine Yönelik Bulgular	75
BÖLÜM V	88
SONUÇ ve ÖNERİLER	88
KAYNAKÇA	94
EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu	112
EK-2 Araştırma Ölçeklerini Oluşturan Soru Maddelerinin Korelasyon Matrisi	115

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1. Hafızanın Organizasyonun Çeşitli Düzeylerinde Kavramsallaştırılması	37
Tablo 2.2. Örgütsel Hafıza Sistemlerinin Etkileyici Fonksiyonları	51
Tablo 3.1. Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları	67
Tablo 3.2. Örgütsel hafıza ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları	69
Tablo 3.4. Araştırma ölçeklerinin güvenirlilik analizi sonuçları	71
Tablo 3.5. Araştırma verilerinin normallik analizi sonuçları	72
Tablo 3.6. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (n=200)	73
Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel güven ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanlar	74
Tablo 3.8. Katılımcıların örgütsel hafıza ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanlar	76
Tablo 3.9. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması	78
Tablo 3.10. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin yaşa göre farklılaşması	79
Tablo 3.11. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin göreve göre farklılaşması	81
Tablo 3.12. Bireylerin örgütsel güven düzeylerinin çalışma süresine göre farklılaşması	82
Tablo 3.13. Örgütsel güven ve örgütsel hafıza arasındaki korelasyon analizi sonuçları	84
Tablo 3.14. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumları	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri	22
Şekil 2.1. Örgütsel Hafızanın Yapısı	47
Şekil 2.3. Bilgi Depolamanın Temel Formları	52
Şekil 3.1. Örgütsel güven ölçeği faktör özdeğerlerini gösteren screen plot grafiği	68
Şekil 3.2. Örgütsel hafıza ölçeği faktör özdeğerlerini gösteren screen plot grafiği	70



KISALTMALAR

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi

KMO : Kaiser – Mayer – Olkin

ÖHÖ : Örgütsel Hafıza Ölçeği

ÖGÖ : Örgütsel Güven Ölçeği



TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda emeğini, bilgisini ve deneyimlerini benimle paylaşıp beni tezimin her aşamasında yönlendiren değerli Danışman Hocam Prof.Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU'na sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte büyük fedakârlıkta bulunan eşime, her zaman her koşulda maddi ve manevi desteğini esirgemeyen anne ve babama,

En içten ve kalbi duygularımı sunarım.



GİRİŞ

Örgütsel güven ve örgütsel hafıza kavramları, son yıllarda akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından devamlı artmakta olan bir ilgi görmektedir. İçinde bulunduğumuz zamanda işletmelerin başarıları ile ilgili olarak örgütsel güven ve örgütsel hafızanın önemi ve etkileri üzerindeki tartışmalar her geçen gün daha da artmaktadır.

Örgütlerin başarısına etki eden içsel faktörler ve çevresel faktörler olmak üzere pek çok etken bulunmaktadır. Araştırmacıların bazıları her ne kadar örgütleri çevrelemiş olan makro faktörlerin, örgütlerin performanslarını ve diğer özelliklerini örgütsel güvene kıyasla çok daha fazla etkileyebileceğini ileri sürseler de, kullandıkları teknolojiler birbirine benzer olan ve benzer şartlar altında faaliyet gösteren şirketlerin davranışları birbirinden farklı olabilmektedir. Bu durum şirketlerin ulaştıkları sonuçların da birbirlerinden farklı olmasına neden olabilmektedir (Meek, 1988: 453).

Örgütlerin her biri belirli hedefler doğrultusunda meydana getirilmiştir. Bu nedenle örgütlerin her biri hedeflerine ulaşabilmek ve başarılı olabilmek için çalışanları arasında takım ruhunun oluşmasına, çalışanlar arasında işbirliğine, ortak değerlerin paylaşılmasına yani kısacası bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadırlar. Günümüzde büyük ve başarılı olarak kabul edilen şirketlerin her birinde, hedeflenen pazar kitlesine yönelik olarak oluşturulmuş güçlü ve işlevsel bir örgüt kültürü benimsenmiş ve bu kültür bu şirketlerin misyon ve vizyonlarına yansıtılmıştır.

Örgütsel güveni bir şirketin yapısına tam olarak yerleştirebilmek örgütün geçmişine, büyüklüğüne ve örgüt tarafından yapılmakta olan işlerin doğasına göre farklılıklar göstermektedir. Örgütlerin birçoğu değişen rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek amacıyla örgüt kültüründe değişiklik yapmaya çalışmaktadırlar. Son zamanlarda örgütler tarafından yürütülen bu çalışmalar arasında örgütsel güven kavramının giderek daha önemli hale gelmektedir. Örgütsel güven ortamını verimli bir şekilde oluşturabilmek amacıyla örgütler değişik metotlar deneyebilmektedirler. Metot ne olursa olsun örgütsel güven ortamını sağlayabilen örgütler genellikle daha başarılı olmaktadır (Chin,2002: 4).

Günümüzdeki bilgi tabanlı ekonomi ortamında örgütler açısından bilginin önemi giderek artmaktadır. Başarılı bir örgüt için bilginin meydana getirilmesi, saklanması ve verimli bir şekilde yönetilmesi anahtar niteliğindedir. Örgütler tarafından meydana getirilen bilgilerin tümü o örgütün hafızasını oluşturmaktadır. Yani örgütsel hafıza, örgütlerin bilgilerini ve tecrübelerini sakladıkları ana merkezdir (Zhang, Tian ve Qi, 2004:2).

Örgütsel hafızanın örgütsel etkinlik üzerindeki rolü oldukça büyüktür. Örgütsel hafıza; örgütün geçmiş dönemlerindeki enformasyonu bir araya getirerek daha sonraki etkinliklere aktarabilme yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel hafıza mevzusu örgütlerdeki bu önemli rolü sebebiyle farklı disiplinlerdeki araştırmacıların da ilgisini çekmeye başlamıştır. (Akgün, Kesin ve Günsel, 2005:2).

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün devamlılığı açısından hayati öneme sahip olan örgütsel güven ile örgütsel hafıza arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve örgüt performansına olan etkilerini teorik açıdan incelemektir. Bu araştırmadan elde edilen veriler eşliğinde hazırlanacak yüksek lisans tezinin aynı konu üzerinden deneysel bir çalışmaya dönüştürülmesi hedeflenmektedir.

Araştırma üç ana bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde örgüt ve güven kavramları açıklandıktan sonra örgütsel güven kavramı üzerinde detaylıca durulmuştur. Bu bölümde örgütsel güvenin boyutlarına, faydalarına, modellerine, işlevlerine ve örgütsel güveni etkileyen faktörlere değinilmiştir. Bu bölümde son olarak örgütsel güven kavramı ile ilgili yapılan literatür çalışmasına yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel hafıza kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel hafızanın boyutları, türleri, sistemleri açıklanmış ve örgütsel güvenin oluşturulması ve sonuçları üzerinde detaylı açıklamalarda bulunulmuştur. Son olarak da bu bölümde örgütsel hafıza ile ilgili yapılan literatür çalışması sunulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı ve tanımlayıcı özellikleri verilmiş ve araştırmada uygulanan yöntem açıklanmıştır. Araştırmanın temel modeli örgütsel güvenin oluşumunda örgütsel hafızanın etkisini belirlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Bu bölümde ayrıca araştırma sonucunda elde edilen

bulgulara yer verilmiş ve amaca yönelik olarak hazırlanmış olan araştırmanın modeli sınanmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların yorumlanması sonuç kısmında yapılmıştır. Sonuç kısmında ayrıca araştırmanın bulguları doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN

1.1. Örgütte Güven

Daha önceden belirlenmiş olan hedeflere beraberce ulaşabilmek amacıyla birlikte hareket etmekte olan kişilerin meydana getirdiği küme, örgüt olarak ifade edilmektedir. Yunanca organ/uzuv sözcüğünden türetilmiş olan örgüt kavramı, insan yaşamının her alanında görülebilmektedir (Gürol ve Turhan, 2005). Örgütlerin yapılandırılmasında genel olarak kişilerin gereksinimleri bulunmaktadır. İnsanlar yalnız bir şekilde üstesinden gelemeyecekleri görevleri örgütler vasıtasıyla yerine getirebilmektedirler. Örgüt kültürünün meydana gelmesinde, örgütü oluşturan insanların sergiledikleri davranışlar ve bu davranışlara yüklenen manalar önemli bir rol oynamaktadır (Mwuara vd., 1998). Örgütlerin yapısını oluşturan ve örgüt faaliyetlerinde görev alan birey o örgütün bir parçası olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü özellikle eğitim örgütlerinin yapısını oluşturan kişiler arasındaki iletişimi etkilemekte ve bu durum örgüt kültürünü de etkilenmesine neden olabilmektedir (Aslan, Özer ve Ağıroğlu-Bakır, 2009).

Örgütler birden fazla insanın bir araya gelmesi ile oluşturulan dinamik yapılar olarak da ifade edilmektedir. Örgütlerin her biri kendi yapısını meydana getiren ve sosyo-psikolojik özellikleri birbirinden farklı olan kişilerin toplamı olarak da düşünülebilmektedir. Örgütlerde, örgüt üyesi kişilerin eğitim seviyeleri, örgütten beklentileri, sosyal kökenleri ve kişilikleri ile ilgili tutumları önem arz etmektedir. Örgüt denildiği zaman genellikle en az iki kişinin belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek, belirli kurallar çerçevesinde davranışlarını belirledikleri yapılar ifade edilmektedir (Tutar, 2021: 8).

Örgütler açısından en önemli durum örgütü meydana getiren her bir faktörün aynı amaca yönelik olarak beraberce hareket etmelerinin sağlanabilmesidir. Örgütlerin yapısındaki en dinamik bileşen insandır. İnsan yapısının karmaşık olması ve her

insanın birbirinden farklı özellikler taşıması örgütlerin tek bir amaca yönelik olarak birlik içinde hareket etmelerini zorlaştırmaktadır. İnsanlığın var olduğu günden günümüze kadar, günlük yaşantımızın hem bireysel hem de sosyal ilişkilerinde güven kavramının yeri çok büyüktür. Güven, günümüz araştırmacılarının en çok tartıştığı konulardan biridir. İnsan hayatında belirsizlikler ve güvensizliklerin giderek artması, güven eksikliği hissini de beraberinde getirmektedir. Faklı sebeplerden kaynaklanan sorunların, şüphelerin ve kaygıların meydana gelmesi; insanlar arasındaki ilişkileri, ticari hareketliliği, çalışma alanlarını, ahlaki yaşantıyı, siyaset dünyasını ve sosyal birlikteliği olumsuz yönde etkilemektedir (Yavuz, 2003: 27).

Güven ise, insanların birbirleri arasındaki ilişkinin sonucunda doğal şekilde ortaya çıkan bir olgudur. İnsanların ilişki içerisinde oldukları diğer insanlara karşı pozitif yönlü bir beklenti içerisinde girmeleri sonucunda, bu beklentiye yönelik olarak bir hassasiyet hissetmeye başlamaları da güven olgusu ile açıklanmaktadır. Aynı zamanda güven kavramı içten ve samimi olan ilgilerin yansıtıldığı duygusal bağlılık durumunu da kapsamaktadır (Asunakutlu, 2002: 2).

Kişilerin çevrelerindeki insanlara karşı adil, ahlaklı ve tahmin edilebilecek bir tarzda davranışlar sergilemesine yönelik inanışlar, güven kavramı ile açıklanmaktadır. Kişiler bir başkasına güven hissettikleri zaman, o kişinin daha özverili olacağına ve kendisine faydalı olacağına yönelik bir beklenti içine girmektedir. Bu sebeple güven kavramının içeriğini; bir kişinin ya da bir ekibin tavırlarına, davranışlarına ve amaçlarına yönelik inançların, adaletin, ahlakın, diğer kişilerin haklarını gözetmenin ve yapıcı davranış isteği taşımanın oluşturduğu ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

İnsanların en temel duygularından biri olan güven duygusu, insanların sadece başkalarına değil kendilerine yönelik olarak da hissedebileceği bir duygudur. İnsanların kendilerine karşı güven hissetmeleri yapacakları işlerin ve karşılaşılabilecekleri güçlüklerin üstesinden daha kolay gelebilmelerini sağlamaktadır. İnsanların daha huzurlu bir yaşam sürdürebilmeleri ve yaşam ortamlarında emniyetin sağlanabilmesi, insanların inançları ile alakalı bir durumdur. İnançlar ise kişilerin sosyo-kültürel yapılarıyla ilişkili olduğu için, kişilerin inançlarında farklılıklar

görülebilmektedir. Bu yönüyle ele alındığı zaman güven duygusu kişilerin arzuladıkları başarı seviyesine ulaşabilmeleri için ihtiyaç hissettikleri temel bir araç niteliğindedir (Sert, 2008: 2).

Güven kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlara bakıldığında zaman, kavramla ilgili belirgin olan ve üzerinde fikir birliğine varılmış olan noktalar aşağıda belirtildiği gibidir (Dinç, 2007: 25-27);

- Güven duygusu en az iki kişinin etkileşimi ile oluşmaktadır.
- Kişiler arasında karşılıklı bağımlılık gerektirmektedir.
- Güven duygusu birdenbire oluşmayan, zamanla oluşup şekillenen bir duygudur.
- Güvenen kişi, güvendiği kişinin davranışlarını kontrol etmemekte ya da daha az kontrol etmektedir.
- Güven duygusu kişilerin açıklıklarını ve savunmasızlıklarını arttırmaktadır.
- Güven duygusu kişileri olumlu bir beklenti içine sokmaktadır.
- Güven duygusunun kişilerde meydana getirdiği beklentiler; karşısındaki kişiye yönelik iyi niyet gösterme, dürüst olma gibi özelliklerle ilgili algılardan ve değerlendirmelerden etkilenmektedir.

Güven duygusu oluşan kişiler karşı tarafla ilgili beklentilerinin mutlaka karşılık göreceğini düşünmektedirler (Mayer vd., 1995: 712). Solomon ve Flores (2001: 18) güven kavramını; kişilerin kendi duyguları, iç tutarlılıkları, taahhütleri ve vaatleri ile meydana getirdikleri, korudukları, ürettikleri ve devam ettirdikleri bir tercih, bir seçim olarak ifade etmekte ve güven duygusunun insan yaşamının aktif bir parçası olduğunu belirtmektedirler. Güven kavramı ile ilgili bireysel olarak yapılmış olan bu tanımlardan hareketle, güven kavramının hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan oldukça büyük önem taşıdığı görülmektedir. İlişkisel bir özellik taşıması ve kişileri karşı tarafla ilgili bir beklenti içine sokması örgütsel bağlamda güven kavramının öne çıkan özellikleridir. Yani örgütsel yönden ele alındığı zaman güven; karşı kişiye yönelik olarak geliştirilmiş olan inançlar ve olumlu beklentiler, şeklinde ifade edilmektedir.

İnsanlar günlerinin önemli bir kısmını, yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla iş ortamlarında geçirmektedirler. İnsanların her biri yapıları gereğince

kendileri için güvenilir, rahat ortam beklentisi ve arayışı içindedirler. Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000:37) örgütsel güven kavramını; bireylerin örgütsel davranışlara ve kişilere yönelik olarak oluşturmuş oldukları beklentiler, şeklinde tanımlamışlardır. Aynı ortamda beraberce çalışmak çoğunlukla karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Bu durum, kişilerin hem kendi bireysel hedeflerine hem de örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için başkalarına güvenmeleri gerekliliğini doğurmaktadır (Mayer, vd, 1995:710). Örgüt üyelerinin kendi aralarındaki karşılıklı ilişkilerine bağlı bir şekilde meydana gelen kolektif güven, örgütsel güveni oluşturmaktadır. Bireye özgü olan güvenden farklı olarak örgütsel güven; örgütü meydana getiren bireylerin tümünü kapsam içine almaktadır (Demirel, 2008:181). Bireylerin örgütten aldıkları destekler, örgüte olan itimatları, örgütün kendilerine vermiş olduğu sözleri yerine getireceği ve örgütün dürüstlüğü ile ilgili inançları, örgütsel güven olarak ifade edilmektedir (Mishra ve Morrissey, 1990:443). Örgütsel güven ile ilgili yapılan bir başka tanıma göre ise; örgütsel güven, örgütler içinde meydana gelen güven ortamıdır. Bu tanıma göre, örgütü oluşturan kişiler arasındaki ilişkilere, bu kişilerin örgüt içindeki rollerine ve deneyimlerine bakılarak bu kişilerin sergileyecekleri davranışlar ve davranışlarının altındaki niyetlere yönelik olarak beslenen olumlu duygular ve beklentiler örgütsel güvenden kaynaklanmaktadır (Tüzün, 2007:105).

Bir diğer deyişle örgütsel güven, örgütü meydana getiren üyelerin faydaları açısından karşılıklı anlayışa ve saygıya dayalı bir olgudur. Örgütlerin yapısına güven duygusunun yerleşmesi için, örgütü meydana getiren kişilerin başta yöneticileri olarak tüm örgüt üyeleri ile olan diyaloglarında saygılı, kibar ve dikkatli tutumlar sergilemeleri gerekmektedir (Berberoğlu, 2002: 32-33). Nitekim örgüt üyelerinin yaptıkları işten memnuniyet duymaları ve tatmin olmaları güven duygusunun örgüt ortamlarına yerleşmesi açısından son derece önemlidir. Örgüt üyeleri yaptıkları işten memnun oldukları sürece, hedeflere ve ekip ruhu ile ortak çalışmalara daha istekli ve uyumlu olabilmektedirler. Örgüt üyeleri arasında yaşanacak olumsuzluklar ve uyumsuzluklar kişilerin performanslarına olumsuz yönde etki etmekte ve örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırmaktadır. Örgütsel güven örgütü oluşturan kişilerin tamamı tarafından benimsendiği zaman örgütün verimliliğinde de artış görülmektedir (Tursun, 2017: 21-22).

Örgütsel güven, yalnızca tek boyuttan meydana gelmeyen, karmaşık yapıları ve dinamik bir olgudur. Bunun yanında örgütsel güven; örgütsel ilişkileri meydana getiren çeşitli davranış ağları ile ilgili olarak kişilerin geliştirmiş oldukları beklentiler şeklinde de ifade edilmektedir. Bu ifade üzerinden örgütsel güven kavramı ile ilgili yapılan bir tanımda, örgütsel güven; örgütler, gruplar veya kişiler arasında gelişen, örgüt yapısındaki kültürel normlar ve değerler ile direkt alakalı bir şekilde meydana gelen, örgüt içerisindeki iletişimle bağımlı bir şekilde oluşum gösteren ve devamlılığa ihtiyaç duyan bir olgu olarak ifade edilmektedir (Shockley vd., 2000: 4). Bir başka tanımda ise örgütsel güven; örgütlerin sosyal ilişkiler hususunda oldukça dürüst, açık ve inanılır olacağı yönündeki inancı olarak ifade etmektedir. Bu tanımda ayrıca örgütsel güven duygusunun örgüt içerisindeki iletişimin kalitesine ve örgütün yapısına göre değişeceğine dikkat çekilmektedir (Çetinel, 2008: 28).

Ayrıca bilindiği üzere toplumsal ve kurumsal alanda önemli bir referans olan güven kavramı ele alınan yapıların tanımlanması için de ölçek niteliğine kavuşmuştur. Nitekim örgütlerin yapıları her geçen gün daha da karmaşık hale gelmektedir. Örgütlerin düzenleri daha fonksiyonel bir hale gelmesinde ve örgütlerin daha sade bir görünüme kavuşmasında örgütsel güven önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu bağlamda ele alındığı zaman örgütlerde güvenin üç işlevinden bahsedilmektedir. Bu işlevler; dayanışma ve işbirliği oluşturma, etkili iletişim ortamı ve kaosu azaltmadır (Atay, 2014: 54).

Nasıl ki halk arasında güven hissi dayanışmayı ve işbirliğini arttırıyor ise örgütlerin yapısındaki güven hissi de örgüt bünyesindeki dayanışma ve işbirliğinin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar arasında dayanışmanın ve işbirliğinin meydana gelmesi örgütlerin başarılı olabilmeleri için gerekli şartlardandır. Bir örgütün bünyesine işbirliği olgusunun yerleştirilebilmesi; etkili bir iletişim, ortak hedefler ve güven olmak üzere üç ön şarta bağlıdır. Bireyler tarafından sergilenen davranışlar, çoğunlukla karşı tarafın davranışına yönelik şahsi davranışlardır. İşbirliği, bireylerin tek başlarına ulaşamadıkları ortak hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelmeleri ve beraber hareket etmeleri sonucunda oluşmaktadır. İşbirliği ortamlarında bireylerin her birinin başarısı bir diğerine bağlıdır. Güven, işbirliğinin oluşması için

ön şart olduğu gibi, başarılı bir işbirliğinin sonucunda da güven oluşmaktadır (Altunkaya, 2011: 27).

Güven ve iletişim birbirlerinin tamamlayıcısı olgulardır. Her iki olgunun meydana gelmesinde de diğerinin varlığı gerekli ve önemlidir. Farklı grupların birbirleri arasındaki duygu ve düşüncelerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan ve insanların daha rahat bir iletişim kurabilmelerine yardımcı olan güven hissi insanlar arasındaki gönül bağının da temelini oluşturmaktadır. Örgütlerin hiyerarşik yapılarında alt kademelerde çalışan bireylerin üst kademelerde çalışan bireyler tarafından iyi niyetlerinin kötüye kullanılacağından endişe etmeleri veya üst kademedeki bireylerin kendilerine dürüst davranmadıklarını düşünmeleri, örgüt içinde etkili bir iletişim kurabilmenin önündeki en büyük engellerdendir. Bir diğer yönden de örgüt çalışanlarının verilen görevleri tam olarak yerine getirmemeleri veya örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeyerek örgütü başarıya ulaştıracak programların dışında kalmaları yönetsel açıdan boşluklar meydana getirmektedir. Tüm bunlar örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için etkili iletişimin olmazsa olmaz bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında örgüt bünyesinde güven duygusu geliştikçe iletişim de daha etkin hale gelmektedir. Örgütlerin yapıları bireyler açısından meydana gelebilecek tehlikeli durumları en aza indirecek ve örgüt içinde güveni sağlayabilecek şekilde ve sadece örgütün beklentileri doğrultusunda değil bireylerin de beklentileri doğrultusunda şekillendirilmelidir. Bu durum örgüt içinde güven duygusunun gelişmesi açısından önemlidir. Örgüt içinde güven duygusunun gelişmesi de örgüt içinde yaşanabilecek karışıklıkları ve kaosu en aza indirmektedir (Atay, 2014: 54-55).

Sonuç olarak, örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgüte karşı güven duymaları, örgütsel ilişkilerin sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesinde karşımıza çıkan temel önceliklerdendir. Örgüt çalışanlarının örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha öncelikli düşünmeleri, örgüt için faydalı eylemler gerçekleştirme çabasına girişmeleri ve davranışlarında işbirliğine önem vermeleri için bu kişilerin hem örgüte hem de birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Tüm bunlarla birlikte örgüt üyeleri birbirlerine ve örgüte güvendikleri zaman örgütler zorlukların üstesinden daha kolay

gelebilmekte, belirsizliklerle daha iyi mücadele edebilmekte ve sektörleri ile ilgili değişimlere daha çabuk adapte olabilmektedirler. Ayrıca örgüt üyelerinin örgüte güven duymaları örgüt üyelerinin işe bağlılıklarını da arttırmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde yaşanabilecek çatışmaların sayısını azaltmakta ve işten ayrılma sayılarını düşürmektedir. Çalışanlar açısından da bakılsa örgütler açısından da bakılsa bir örgüt içerisinde çalışanların güveni sağlandığı zaman örgütün daha açık, dirayetli ve verimli hale gelmesi muhtemel olarak görülmektedir (Durdağ ve Naktiyok, 2011:15).

1.2. Örgütsel Güvenin Boyutları ve Örgütsel Güveni Etkileyen Faktörler

Örgütsel güven kavramı ile ilgili akademik araştırmalarda, örgüte güven, yöneticiye güven ve örgütü meydana getiren çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere, örgütsel güvenin üç boyutundan bahsedilmektedir (Uslu ve Ardıç, 2013: 316). Yapılan araştırmalarda örgüte güven ile örgüt yöneticisine güvenin birbiri ile ilişkili olmasının yanında bu iki kavramın birbirinden farklı yanlarının olduğu da belirtilmektedir. Örgüte güven kavramında örgütün tamamını kapsayan bir güvenden bahsedilmektedir. Yöneticiye güven ise sadece yöneticinin kişiliği ile alakalı bir durumdur. Yöneticinin kişilik yapısı, ahlaki durumu, iyilikseverliği ve anlayışlılığı yöneticiye güveni etkileyen unsurlardandır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 62). Yöneticiye ve örgüte duyulan güven her ne kadar birbirlerinin yerine kullanılabilir gözükse de literatürde her ikisinin de ayrı ayrı başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Bu ikili ayrımın yanına bir de iş arkadaşlarına olan güven eklenmiştir. Örgütsel güvenin bu üç boyutu aşağıda başlıklar altında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

i. Örgüte Güven

Örgüt yapısını meydana getiren bireylerin örgüt içindeki davranışlar ve kurumsal ilişkilere yönelik istekleri örgütsel güven kapsamındadır. Farklı bir tabirle örgüte duyulan güven; örgüt üyelerinin örgütten aldıkları destek ve örgütün kendilerine vermiş olduğu sözleri yerine getireceğine ve çalışanlara karşı her zaman dürüst olacağına yönelik inanış, olarak açıklanmaktadır. Bazı tanımlamalarda bu tanımlamaya ek olarak örgütün çalışanlarına sundukları destekten de bahsedilmektedir. Farklı bir tanımlamada örgüte güven; örgüt üyelerinin örgütün üst

yönetimine ve yönetim tarafından belirlenen hedeflere, yönetimin kapasitesine, örgütün yapısındaki her türlü yeniliğe ve gelişmeye, örgütün stratejilerine ve vizyonuna kısacası örgütün kişisel olmayan her türlü etkenine karşı hissedilen güven duygusu olarak ifade edilmektedir (Vanhala, vd, 2011:486). Örgüte güven mucize bir malzemedir. Örgüte güven; örgüt içerisinde meydana gelebilecek sürtüşmelere karşı motor yağına benzer bir vazife görerek sürtüşmeleri en aza indirmekte, örgütü bir oluşturan parçaların dağılmadan bir arada tutulabilmesini sağlamakta ve örgüt üyelerinin harekete geçmeleri hususunda katalizör vazifesi görmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007:25). Örgütsel güven, örgütü oluşturan kişilerin üyesi oldukları örgütün güvenilirliği hakkındaki algılarının bütünüdür (Li, vd., 2012: 372). Örgütsel güven, örgütü meydana getiren kişilerin örgütün liderlerine ve örgüt tarafından benimsenen hedeflere duydukları inançla alakalı bir olgudur. Örgütü meydana getiren üyelerin tamamının rolleri, deneyimleri, örgüte bağlılıkları ve örgütle olan ilişkileri örgüte güvenin sağlanmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Örgütlerde güven düzeyinin artması örgütlerin daha yenilikçi olmalarını sağlamakta ve örgütlerin başarılarını arttırmaktadır. Örgüt yapısındaki çalışanların örgüte bağlanmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları ayrıca çalışanların ve örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri açısından örgüte güven düzeyinin yükseltilebilmesi büyük önem arz etmektedir (Huff ve Kelley, 2003:82). Örgüt yapısındaki kişilerin örgüte güven duygularının gelişmesinde etkili olan dört ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar;

- Örgüt yapısındaki kişilerin örgüt kararlarına katılımının sağlanması,
- Örgüt bünyesindeki iletişimin açıklığının sağlanması,
- Örgütle ilgili bilgilerin paylaşımını yapılması,
- Örgüt yapısındaki kişilerin ihtiyaçlarını ve duygularını aktarabilmelerinin sağlanmasıdır (Mishra ve Morrissey, 1990:443).

Örgüte güven, hakkaniyetli ve dürüst bir örgüt yönetimi ile meydana gelen bir duygudur. Örgüte güven açısından, örgütün imajının pozitif olması, örgütte çalışanların huzurunun sağlanması ve örgüte bağlılığı artıracak yönde hareket edilmesi

oldukça önemlidir. Tüm bunları yanında, işe alımlara ve yeni işe alınanların oryantasyonlarına önem verilmesi, örgütün mali durumunun güçlenmesi, çalışan performansının değerlendirilmesinde adil ve objektif davranılması, yöneticiler tarafından çalışanlara saygı duyulması, çalışanların ihtiyaçlarının önemsenmesi ve ihtiyaçlara cevap verilmesi ve çalışanların uzun süreli istihdamlarının sağlanabilmesi gibi hususlar, örgüte güvenin sağlanması konusunda büyük önem arz etmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007: 57),

Örgütsel güvenin sağlanabilmesi için işletmelerin yapması gerekenler arasında, sosyal güvenlik politikaları kolaylıkla uygulanabilecek bir tarzda, problemleri önemsemek ve çözmeye çalışmak, işletmedeki düzenin eşgüdümlü bir şekilde gerçekleşmesine imkan sağlamak, çalışanlara bildirimlerde bulunmak, çalışanların motivasyonunu ve örgütü benimsemelerini sağlayacak bir tarzda yemek ve piknik organizasyonları düzenlemek de oldukça önemlidir. Bu şekilde düzenlenen ve resmi nitelik taşımayan organizasyonlar çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmekte ve işletme yapısındaki kişilerin gerekli bilgilere daha kolay ulaşabilmelerini sağlamaktadır. Bu durum işletmelerde güven olgusunun zeminini daha da sağlamlaştırmaktadır. İşletmelerin yapısında bu tür organizasyonlara önem verilmesi örgütsel güven ile beraber çalışanlar üzerinde yöneticinin etki gücünü de arttırmaktadır (Çintay, 2013: 44-45).

Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüte güven kavramının; iş tatmini, işe bağlılık durumu ve işi bırakma niyetleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmalara göre örgüt içerisindeki kurumsal ilişkiler öngörülebilir ve güvenilir olmadığı zaman; çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanların performansı, işe bağlılık durumları, moralleri ve işletmenin üretimindeki kalite bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

ii. Yöneticiye Güven

İşletmelerdeki yöneticilerin görevlerinden biride çalışanlarla kurulan iletişimde köprü vazifesi görmeleridir. Örgütün hedefleri ve politikaları çalışanlara yöneticiler vasıtası ile aktarılmaktadır. Bu nedenle çalışanların yöneticilerle olan ilişkileri yapısını oluşturdukları örgüte duyacakları güvenin seviyesini de

belirlemektedir (Tan ve Tan, 2000: 243). Bu yönden ele alındığı zaman örgüte güven ve yöneticiye güven kavramlarının birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgüt çalışanlarının yöneticiler tarafından yapılan açıklamalara ve yöneticilerin vermiş oldukları sözlere yönelik inançları, yöneticiye güven olarak ifade edilmektedir (Akgündüz ve Güzel, 2014:3).Yöneticiler, çalışanların güven seviyelerini yüksek tuttıkları sürece, çalışanların örgüte güveni daha da artacak ve işletmenin üretimi bu durumdan olumlu etkilenecektir. Hem fikirleri ile hem de tutumları ile güven kavramına önem verdiğini ortaya koyabilen ve çalışanları sürece dahil ederek güvenin işletme içinde gelişmesi için çaba gösteren yöneticilerle çalışmak, örgüte güveni arttırmak açısından oldukça önemli ve verimli bir durumdur (Edmonson, 2007: 249).

Yöneticiler ile çalışanlar arasında meydana gelen ilişki hem yapısal olarak hem de kurumsal olarak büyük önem arz etmekte olan ve oldukça sık rastlanan bir durumdur. Bu durumun en temel sebebi, çalışanlarda örgütsel manada oluşacak olan güvenin yöneticilerin sergiledikleri davranışlara göre şekillenmesi ve oluşan bu güven duygusunu çalışanlar tarafından tüm örgüte genellenmesidir. (Altuntaş ve Baykal, 2010: 12). Konu ile alakalı olarak Whitener ve arkadaşlarının (1998) geliştirmiş oldukları Yönetimsel Güvenirlik Modelinde yöneticilere karşı çalışanlarda güven duygusunun meydana gelebilmesi için yöneticilerde bulunması gereken beş özellikten bahsetmişlerdir. Bu beş unsur iki birey arasındaki güvenle alakalı olarak değil yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvenle alakalı olarak ele alınmalıdır. Aynı zamanda bu beş özellik yöneticiye güven kavramının boyutları şeklinde de ifade edilmektedir (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63). Bu beş özellik ve bu özelliklerin hayata geçirilebilmesi için gerekli olan prensipler aşağıda belirtilmiştir.

- Örgütün öncelikleri ile ilgili çalışanların haberdar olması sağlanmalı ve bu hususla ilgili çalışanlara zamanında bilgi verilmelidir. Örgütle ilgili bilgiler çalışanlara dış kaynaklar vasıta ile ulaşırsa örgüte ve yöneticiye güveleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir. İletişimi de olumsuz etkileyecek bu durumun önüne geçilebilmesi için yöneticiler örgütle ilgili bilgileri öncelikli olarak çalışanlarla paylaşmalıdırlar.

- Çalışanlara bilgi aktarılırken örgütle ilgili sadece olumlu bilgiler değil olumsuz bilgiler de aktarılmalıdır. Sadece iyi haberlerin aktarılması yöneticilerin geçerliklerini yitirmelerine neden olmaktadır (Dinç,2007: 29-30).

- Yöneticiler çalışanlara karşı saygılı ve nezaketli davranmalıdırlar. Yöneticisi tarafından saygı gören çalışanlar daha yüksek performansla çalışmakta, işe bağlılık düzeyleri artmakta ve güven duyguları olumlu yönde gelişmektedir.

- Yöneticiler çalışanlarda aidiyet duygusunu oluşturmaya çalışmalıdırlar. Çalışanlar kendilerini örgüte ait hissettikleri zaman karşılıklı hesap verme sorumluluğu meydana gelmektedir. Bu sayede yöneticiler çalışanların birbirlerinin beklentilerini anlayabilmeleri yönünde ortam oluşturmuş olmaktadır.

- Yöneticiler tarafından çalışanlara destek sağlanmalıdır. Performansı yüksek olan örgütlerde bulunan en önemli özelliklerden biri çalışanlar arasında oluşturulan doğal destek ve dayanışma ortamıdır. Çalışanların sahip oldukları yeteneklerin gelişmesi için yöneticiler çalışanlara sistemli bir destek sunmalı ve zorlandıkları görevlerin üstesinden gelebilmeleri yönünde onlara yardımcı olmalıdır (Okur,2016:41).

iii. Çalışma Arkadaşlarına Güven

İnsanların çalışma hayatlarının büyük bir kısmı çalışma arkadaşları ile geçmektedir. İnsanlar çalışma arkadaşlarının söylediklerine ve yaptıklarına güvenilebileceği biri olmasını arzular. İnsanlar çalışma arkadaşlarına güven duydukları zaman ondan gelen bilgilerin atalı olmayacağı, gerekli bilgileri kendisinden gizlemeyeceği ve kendisi ile ilgili olumsuz duygular beslemeyeceği yönünde bir istek barındırmaktadırlar. Bir başka ifadeyle çalışma arkadaşlarına güven; kişilerin çalışma arkadaşlarının niyetlerinin iyi olduğu, güzel bir ahlaka sahip olduğu, davranışlarında güvenilir ve dürüst olduğu yönündeki inanışları, olarak da açıklanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına karşı güven, örgütü meydana getiren kişiler arasında bağlılığın ve yapıcı ilişkilerin oluşmasında etkilidir. Çalışma arkadaşları arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu olduğu birbirlerine güvenmelerinin önemi daha da artmaktadır. Çalışma arkadaşlarının birbirlerine güvenmeleri sonucunda oluşan etkili ilişkiler örgütlerde

maliyetlerin daha da azalmasına ve örgüt kârının daha da artmasına katkıda bulunmaktadır. Bir örgütün çalışanlarında arkadaşlarına güvenebilecekleri yönünde bir inanç oluşur ise çalışmalarında daha titiz olacaklar ve daha işbirlikçi tutum sergileyeceklerdir. Çalışanlarda görülen bu olumlu tutumlar örgütünde hedeflerine ulaşmasında etkili olacaktır (İslamoğlu vd., 2007: 38-39).

Örgütü meydana getiren bireylerin kişisel yaşantılarındakine benzer bir iletişim ve etkileşim içerisinde oldukları, özellerini rahatlıkla aktarabildikleri, birlikte hareket ettikleri, sosyal etkinliklere beraberce katıldıkları, belirli görevleri yerine getirmek için bir araya geldikleri resmi olan ya da resmi olmayan gruplar bulunmaktadır. Örgüt çalışanları kendi gereksinimleri, fiziksel yakınlık, benzer ilgiler ve güvenlik ihtiyaçları doğrultusunda bu gruplardan birine katılabilmektedirler. Bir gruba katılan çalışanlar genel olarak biz düşüncesi ile hareket etmektedirler. Grup üyeliklerinin ve grup içi etkileşimlerin devamlılığını etkileyen en önemli etken güvendir. Grubu meydana getiren çalışanlar birbirlerine güvenmedikleri zaman grubun amaçlarını benimsememekte ve bu amaçlara yönelik hareket etmemektedirler. Grup içinde veya gruplar arasında güveni zedeleyen kişiler grup tarafından dışlanmaktadır. Bu durum çalışanın örgütten soğumasına neden olmaktadır. Çalışanda meydana gelen bu soğukluk çalışanın motivasyonunun ve başarısının düşmesine neden olmaktadır. Başarısı düşen çalışanın örgüte olan bağlılığında da azalma görülmektedir. Bu nedenle örgütü meydana getiren çalışanların sadece örgüte ve yöneticiye değil çalışma arkadaşlarına da güven duymaları örgüt başarısı açısından oldukça önemli bir unsurdur (Akyel, 2014: 95).

Diğer taraftan örgüt yapısındaki kurallar, iletişim yapısı, aidiyet duygusu ve yetki ve sorumluluklar örgütteki güveni etkilemektedir. Bir örgütteki güven seviyesini; açık olma, dürüst olma, gerektiğinde risk alabilme ve uzmanlık gibi durumlar belirlemektedir. Örgütlerdeki güven algısı örgütün yapısındaki çalışanların bireysel özelliklerinden de etkilenmektedir. Örgüt ortamlarında güven olgusunun bireysel değişkenleri; bireylerin diğerleri ile benzer yanları, bireysel özellikleri, bireysel ünleri, tanınmışlıkları ve güvenme eğilimleridir (Kasil, 2010:19).

Örgütsel güvenine etki eden etmenler ele alındığı zaman karşımıza ilk olarak iletişim, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramları çıkmaktadır (Başaran ve Akbaş, 2012: 22). Bu kavramların örgütsel güvene olan etkileri aşağıda açıklanmaktadır.

İletişim: Örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişim ortamının oluşturulması ile üyelerin beraberce çalışıp üretebilmeleri açısından son derece önemlidir. Çalışanlar kendilerini anlatabildikleri ve yalnızlık hissetmedikleri zaman bilgi ile desteklendikleri sürece hem üyesi oldukları örgüte hem de çalışma arkadaşlarına karşı daha fazla güven hissetmeye başlayabilmektedirler. Örgütler açısından iletişimin önemi çok büyüktür. Bu doğrultuda ele alındığı zaman iletişim ile örgütsel güvenin pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz, 2012: 45).

İletişim kavramı örgütsel açıdan ele alındığı zaman; güven oluşumu, örgüt içi planlamalar, örgütlenmeler ve denetimler gibi yönetsel faaliyetleri desteklemektedir. Çalışanlar açısından ele alındığı zaman ise iletişim; çalışanların performansını arttırmakta ve çalışanlarda iş uyumunun ağırlanmasına katkıda bulunmaktadır. Etkili iletişim ortamları, çalışanların işe yönelik bağlılıklarını da arttırmaktadır. İletişim sürecinin işleyişi, süreç dahilinde bireylerin davranışları ve iletişimin mevcut süresi örgüt içerisindeki güven ortamının oluşumunu etkilemektedir. Bunun yanında yönetim tarafından çalışanlara iletilmek istenen mesajların doğru anlaşılması da önem arz etmektedir. Bu da etkili bir iletişim sayesinde gerçekleşmektedir. Ancak davranışlarla desteklenmeyen iletiler sadece iddia boyutunda kalmaktadır (Kasil, 2010: 21).

Örgütün yapısını oluşturan bireyler birbirleri ile sosyal ilişkiler kurmakta ve yaşamlarını bu şekilde devam ettirerek üretime katkı sağlamaktadırlar. Örgüt bünyesinde etkili bir iletişimin sağlanabilmesi örgütlerin tamamen verimliliğe odaklanmasını ve üretimlerini arttırmasını sağlamaktadır. Bu durum örgüt bünyesindeki bireylerin güven seviyelerinde artış meydana getirmektedir. Güven hususunda günlük hayatta karşılaşılan birçok sorun bireylerin beklentileri ile düşünceleri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Günüşen, 2016: 24-25).

Personel Güçlendirme: Çalışanların örgüte duydukları güvenin artmasında personel güçlendirmenin faydası oldukça büyüktür. Personel güçlendirme çalışanların karar verme yetkilerini de arttırdığı için çalışanlar arasında iş ve görev paylaşımı daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların iş tanımlarına yönelik endişeleri azalmakta ve güven duyguları artmaktadır. Personel güçlendirme kendilerini kontrol hususunda çalışanlara olumlu katkılar sağlamaktadır (Akçakaya, 2010: 59).

Örgütsel Bağlılık: Örgüt bünyesindeki çalışanların örgüt ilişkilerinde birbirlerine karşı dürüst, saygılı ve anlayışlı olmaları örgütsel güveni arttırmaktadır. Örgüt içerisinde artan güven duygusu da, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır. Örgüte güvenen bireyler dolayısı ile yöneticilerine de güvenmektedir. Bu güvenin sonucunda bireyler örgüt tarafından desteklendiklerini hissetmektedirler. Bu sayede örgütün değerleri ile özdeşleşen bireyler örgütle aynı amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya gelmekte ve bireylerin örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Çalışanlardaki örgütsel bağlılık seviyesi yükseldikçe paralelinde örgütsel güven duygusunda da artış görülmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasında çift yönlü bir ilişki olduğundan bahsedilebilmektedir (Demirel, 2008:185).

Örgüt Kültürü: Örgütsel güven üzerinde etki oluşturan en önemli faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü zaman içerisinde değişim ve gelişim gösterebilmektedir. Örgüt üyeleri diğer üyelere karşı hissettikleri güven duygusu ile ilgili olarak farklı bir durumla karşılaştıklarında, davranış ve tutum değişikliği yoluna gidebilmektedirler. Bazı örgüt kültürlerinin yapısında örgütsel güven kavramının yanında güvenme eğiliminin de yüksek olduğu görülebilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003:143).

1.3. Örgütsel Güven Modelleri

Güven modelleri açısından literatürde farklılıklar ve benzerlikler görülmektedir. (Durdağ, 2010: 56). Örgütsel güven kavramının önemi üzerinde ilk olarak örgütsel refahın, esnekliğin ve yaratıcılığın çalışanların girişimleri sonucunda kendiliğinden meydana geleceğini savunmakta olan insan ilişkileri ekolünde durulmuştur. Kuralları oldukça yüksek ölçüde olan ve şiddetli verimlilik kaygılarının

gelişip şekillenmesini sağlayan klasik dönem düşünürlerinin örgüt üyelerine duydukları güven hep sınırlı kalmıştır (Türköz, Polat ve Coşar, 2013: 66).

Örgütlerin, yapılarındaki güven eksikliğinden kurtulabilme kaygıları örgütsel yapılarda yüksek ölçülü kuralların benimsenmesine neden olmuştur. Örgütler tarafından uygulanan bu eğilim zamanla ciddi şekilde eleştirilmiştir. Bu eleştiriler araştırmacıları örgütün yapısını meydana getiren insana yönlendirmiştir. İnsan faktörüne yönelen araştırmacılar, örgütü oluşturan bireyler arasındaki iletişimin durumunu, bireylerin örgütten ne gibi beklentilerinin olduğunu, bireyler arasında meydana gelebilecek çatışmaları, bireylerin verimlerini ve iş tatmin düzeylerini gündeme getirip bu alanlarda çalışmalar yürüterek neo-klasik dönemin meydana gelmesini sağlamışlardır. Örgütsel güvenin önemini vurgulanmasının ardından neo-klasik dönem araştırmacıları, örgütsel güvenin oluşumunu açıklayabilmek amacıyla aşağıda belirtilen modelleri geliştirmişlerdir (Okur, 2016: 44):

- Mishra Güven Modeli
- Bromiley ve Cummings Güven Modeli
- Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli
- Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli
- Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenilirlik Modeli
- Zand 'ın Spiral Güven Modeli

a. Mishra Güven Modeli

Güven kavramı üzerinde yürütülen araştırmaların hemen hemen hepsinde güven kavramının yapısının karmaşık olduğundan, iletişime dayalı olduğundan ve güven kavramının çok yönlü dinamik bir yapıya sahip olduğundan bahsedilmektedir. Bireysel güvende ilişkiler ve davranışlar sadece bireylere yönelikken, örgütsel güvende ilişkiler ve davranışlar örgüte yöneliktir. Mishra (1996) tarafından bu bakış açısına uyumlu bir şekilde geliştirilmiş olan güven modeli literatürde oldukça çok

destek görmektedir. Mishra bu güvenlik modelini hem bireyler açısından hem de örgütler açısından geçerli olan dört boyut üzerine oturtmuştur. Mishra'ya göre bu dört boyut güven algılaması oluşturmaktadır. Mishra modelinin yapısının temeli sayılan bu boyutlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır.

Yeterlilik

Bireyler ve örgütler arasında meydana gelebilen yeterlilik boyutu karşı tarafın güven hususunda yeterliliği ve yetkinliği ile ilgili durumları kapsayan bir boyuttur. Yeterlilik boyutu temelinde meydana gelen güven, genellikle örgüt yöneticileri ile örgüt çalışanları arasında meydana gelen güvenin yapısında görülmektedir. Satıcı konumundaki bir firma ile alıcı konumundaki bir firma arasındaki güven ilişkisi yeterlilik boyutuna örnek teşkil olarak gösterilebilir. Bu örneğe göre alıcı firmanın talepleri ve standartları alıcı firma tarafından sürekli olarak karşılanabiliyor ise alıcı firma satıcı firmaya karşı oluşturduğu güvenden dolayı zamanla teslim alacağı ürünlerin denetimini ve kontrolünü azaltabilmekte hatta denetim ve kontrolden tamamen vazgeçebilmektedir. Verilen örnek alıcı firma tarafından satıcı firmanın yeterliliğine güvenildiğini ortaya koymaktadır. Yani aradaki güven güvenin yeterlilik boyutunun sonucunda ortaya çıkmıştır (Aktuğ, 216: 32).

Açıklık

Açıklığın güven duygusunu besleyen yapısından dolayı açıklığın olmadığı durumlarda güven duygusunun oluşması pek mümkün görünmemektedir. Bu durumda güven ve açıklık olgularının birbirinden bağımsız olamayacakları söylenebilir. Mishra'nın güven modelinde çalışanlar ile yöneticiler arasında işten kaynaklanan ilişkilerde, dürüstlük ve açıklık kavramlarının diğer tüm güven boyutları için anahtar niteliği taşıdığı ifade edilmektedir (Altunel, 2015: 42). Açıklık olgusunu örgüt bünyesine yerleşmesinin de tamamen yöneticilere bağlı olduğu ifade edilmektedir. Yani örgüt içinde açıklık olgusunun oluşturulmasında en büyük görev yöneticilere düşmektedir (Akmaz, 2016: 38).

Güvenilirlik

Mishra modelinin güvenilirlik boyutunda ise önemli olan tutarlı davranma ve güvenilir olmadır. Güvenilirlik boyutunda güven anlayışının oluşması için bireyin söyledikleri ile yaptıkları birbirleri ile tutarlı ve uyumlu olmalıdır. Kişiler arasında güvenin oluşabilmesini sağlayan faktör, söylenenlerin tutarlı ve itimat edilebilir nitelikte olmasıdır. Örgüt içerisinde bu boyutun oluşabilmesi örgüt yöneticilerinin söylemleri ile hareketlerinin birbirleri ile uyumlu olması, taahhüt edilen her söylemin ve verilen her türlü sözün arkasında durulması gerekmektedir. Buna ilaveten örgüte ilgili her yeni politikadan çalışanların haberdar edilmesi ve çalışanlardan konu ile alakalı geri dönüşler alınması da güvenilirlik boyutu kapsamında ele alınmaktadır (Morreale ve Shockley-Zalabak, 2011: 43).

İlgililik

Örgüt çalışanlarının, yöneticilerin kendileri ile ne derece ilgilendikleri hususuna yüklemiş oldukları anlam sonucunda ortaya çıkan boyuttur. Bu boyutta önemli olan, yöneticiler tarafından sergilenmekte olan ilginin üst yönetimde meydana getirdiği algı veya daha farklı yönetim modelleri üzerinden yapılan karşılaştırmalar değil, yöneticilerin göstermekte oldukları bu ilgiye çalışanlar tarafından yüklenen anlamdır. (Aksoy, 2009: 67).

İlgi kavramı Mishra tarafından, takım içinde hem sosyal düzeyde hem de örgütsel düzeydeki bireysel çıkarlar ile çalışma arkadaşlarının çıkarları arasında görülen denge olarak tanımlanmıştır. İlgililiğin var olup olmadığı, genellikle örgüt organizasyonlarının piyasa işleyişinde meydana gelen sorunlu dönemlerinde ortaya koyulabilmektedir. Örgütlerin ciddi sorunlar yaşadıkları dönemlerde gerek yöneticilerin kendi aralarında gerekse örgüt çalışanlarının birbirleri arasında, karşılıklı olarak birbirlerinin savunmasını kırmaya ve kendilerine çıkar sağlamaya çalışmaları, örgüt içerisindeki ilgiyi olumsuz etkilemektedir. Bu durumda çalışanların örgüte yönelik güven düzeylerinin belirlenebilmesinde aradaki iletişimin kalitesi ve samimiyeti büyük önem taşımaktadır. Bireylerin şefkat hislerine ve yardımseverlik duygularına uygun tavırlar sergilenmesi yalnızca çalışanlar arasında değil aynı

zamanda yöneticilerin birbirleri arasında, yöneticiler ve çalışanlar arasında ve sonuç olarak tüm örgüt genelinde güven duygusunun oluşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır (Tezcan,2019: 14).

b. Bromiley ve Cummings Güven Modeli

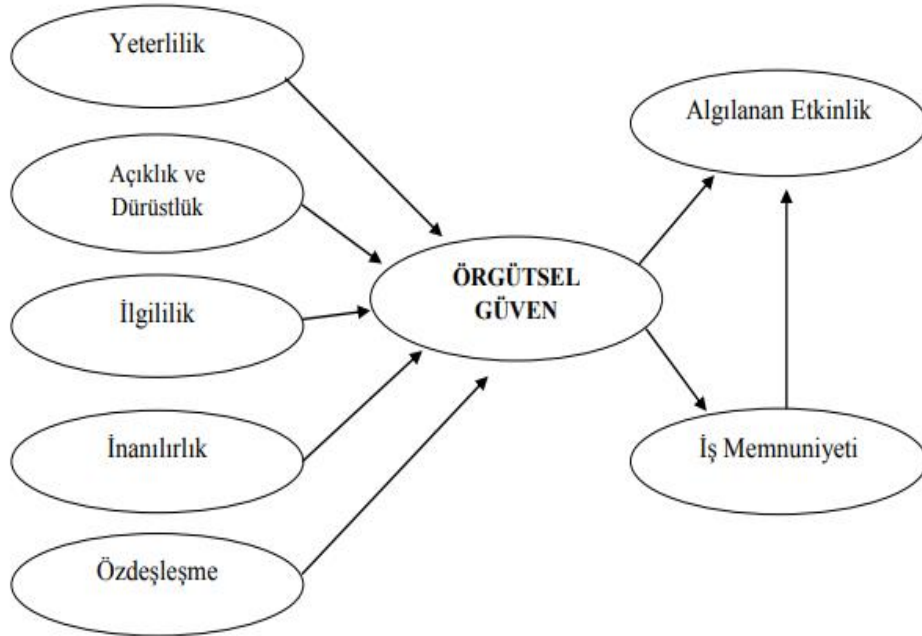
Bromiley ve Cummings (1996) örgüt bünyesinin en önemli öğelerinden olan çalışanların örgüt içinde güvenle ilgili algılarında görülen farklılıkları değerlendirmeye çalışmışlardır. Yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri sürecinde geliştirmiş oldukları güven ile örgütsel güven arasında farklılıklar bulunduğunu belirtmişlerdir. Kişilerin birbirleri ile olan ilişkileri ve çalışma arkadaşlarına yönelik beklentileri ve bu beklentilerden elde etmek istedikleri bireysel güven olarak ifade edilirken, çalışanların örgüt içinde kendi geleceğine yönelik oluşturdukları algı örgütsel güveni ifade etmektedir (Çetinel, 2008: 33).

Araştırmalarında güven kavramını, bireylerin ya da bir topluluğun, başka birey ya da topluluklarla aralarında geliştirdikleri ilişkilerinde iyi niyetli davranış sergileme eğilimleri, çıkarıcı düşünmemeleri ve her durumda ve her zaman açık ve dürüst olabilmeleri şeklinde ifade etmektedirler. Bu araştırmaların sonucunda ifade edilen bir diğer durum da; çalışanların güvene yönelik davranışları ile ilgili yapılacak tanımlamanın temelinde “duygusal ve bilişsel niyet” faktörlerinin yer aldığıdır (Bromiley ve Cummings, 1996:303).

c. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Ellis ve Schockley-Zalabak (2001)'ın yapmış oldukları araştırmalarının temelini Mishra'nın güven modeli oluşturmaktadır. Çalışmalarında, Mishra modelinin ilk boyutu olan yeterliliğin tüm örgüt bünyesindeki yeterlilikle ilgili olduğunu, ikinci boyut olan açıklığın (dürüstlük); samimiyeti ve içtenliği ifade ettiğini, üçüncü boyut olan güvenilirliğin (inanılabilirlik); sözler ve hareketlerin uyumlu olmasını ifade ettiğini ve dördüncü boyut olan ilgililiğin; yöneticiler tarafından çalışanlara yöneltilen ilgiyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. Daha sonra da bu dört boyuta beşinci bir boyut olarak özdeşleşme boyutunu eklemişlerdir.

Özdeşleşme boyutu, çalışanların örgüt üyesi olmaları ile birey olmaları arasındaki rol ayrımında karşılaştıkları çelişkilerin üstesinden nasıl gelebildikleri üzerinde durmaktadır. Örgütle özdeşleşen çalışanların örgüte güven düzeyleri ve etkinliklerinde artış meydana gelmektedir. Ancak çalışanlar örgüt ile özdeşleşemezler ve örgüt içinde yabancılık hissine kapılırlarsa, örgütsel güven düzeyleri düşmekte ve etkinlikleri azalmaktadır. Özdeşleşme boyutu iletişimin, güvenin en önemli bileşenlerinden biri olduğunu ortaya koymakta ve güven duygusunun iletişimin ve davranışların yorumlanması sonucu ortaya çıktığına aydınlık getirmektedir. Özdeşleşme boyutu örgütün tamamına genellendiği zaman yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişime güven olgusu hakim olmaktadır. Aşağıdaki şekilde Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd'ın örgütsel güven parametrelerinin şematik hali gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Parametreleri

Kaynak: Kalemci Tüzün, 2006: 42.

d. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer, Davis ve Schoorman (1995) tarafından geliştirilen bu modelde; örgütsel güvenin meydana gelişini açıklamak için güven kavramını, güven duyan ve güven duyulan bireyler arasında gelişen eğilimler ve riskler ile ele almışlardır. Bu güven modelinde örgütsel güven ilişkisi, sadece güven duyulan tarafın özellikleri üzerinden değil güven duyan kişinin de özellikleri üzerinden ele alınmıştır. Mayer ve arkadaşları güven ilişkisini etkileyen faktörler arasında, güven duyan pozisyonundaki kişinin sahip olduğu özelliklerin de oldukça önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu modele göre örgütsel güvenin oluşmasında hem örgütün, yöneticilerin ve diğer çalışanların hem de bireyin kendisinin özellikleri rol oynamaktadır (Sağlam Arı ve Güneri Tosunoğlu, 2011: 89).

Mayer ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu güven modeline göre güvenirliliğin meydana gelişinde üç etmen bulunmaktadır. Bu etmenler doğruluk, yardımseverlik ve yetenektir. Bu üç etmen sadece güvenin oluşmasına değil aynı zamanda gelişmesine de etki etmektedir. Güvenirliliğin seviyesini belirleyen bu etmenler birbirinden bağımsız olarak var olmaktadır.

Mayer ve arkadaşları geliştirmiş oldukları bu modelde güvenme eğilimi üzerinde de durmuşlardır. Güvenme eğilimi, kişilerin birbirlerine karşı duydukları güvenme isteği olarak da ifade edilmektedir. Güvenme eğilimi geçmiş yaşantılar ve kültür farklılıkları gibi nedenlere bağlı olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Kişilerin karşı tarafla ilgili yeterli bilgi elde edememeleri, güven eğilimlerini ve güven seviyelerini etkilemektedir. Bunun yanında güven duyan taraf fazla güvenme eğilimine sahip ise diğer tarafla ilgili az bilgiye sahip olsa dahi güven duygusu oluşturabilmektedir (Arı ve Tosunoğlu, 2011: 89).

e. Whitener ve Arkadaşlarının Yönetmel Güvenirlilik Modeli

Whitener ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan yönetmel güvenirlilik modelinde, iki bireyin birbiri arasındaki güven duygusundan ziyade çalışanların yöneticilere yönelik duyacakları güven duygusunu etkileyen unsurlar üzerinde durulmaktadır. Bu modelde çalışanların yönetim güvenirliliğine yönelik algılarını beş

farklı davranışın etkilediği ifade edilmektedir (Whitener vd, 1998: 516). Bu davranışlar aşağıda sıralanmıştır.

- Davranışlarında tutarlı olmak
- Davranışlarında dürüst davranmak
- Açık bir iletişim kurabilmek
- İlgili ve özen göstermek
- Kontrolün dağılımını ve paylaşımını sağlamak

Davranışlarında tutarlı olmak: Öngörülebilirlik şeklinde de ifade edilen, davranışlarda tutarlılık kavramı güven duygusunun oldukça önemli bir boyutu olarak değerlendirilmektedir. İçinde bulunulan mevcut zamanda ya da geçmiş dönemlerde yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışlarda tutarlılık görülmesi, yöneticilerin ilerleyen zamanlarda ne tür davranışlar sergileyecekleri hususunda çalışanlara fikir vermektedir. Çalışanların bu yöndeki tahminlerinin olumlu olması güven duygusunun da artmasını sağlamaktadır.

Davranışlarında dürüst davranmak: Yöneticilerin söylemlerindeki ve davranışları arasındaki tutarlılık çalışanlar tarafından ahlaki kişiliklerine, doğruluklarına ve dürüstlüklerine göre değerlendirilmektedir. Dürüstlük iki anahtar davranış ile nitelendirilmektedir. Bu davranışlar; her zaman doğru sözlü olmak ve verilen sözleri yerine getirmektir. Çalışanların yöneticilerine karşı güven oluşturmalarında bu iki davranışın önemi oldukça büyüktür.

Açık bir iletişim kurabilmek: Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin açık olması gerekmektedir. Buradaki açıklıktan maksat; Yöneticilerin fikirlerini, düşüncelerini, çekincelerini ve hedeflerini çalışanları ile açık bir şekilde paylaşmalarıdır. Çalışanların yüksek güvenine sahip olan yöneticiler çalışanları ile açık bir iletişim içerisinde olan yöneticilerdir.

İlgi ve özen göstermek: Diğer bireylere karşı ilgili ve yardımsever davranışlar sergilemek, güvenilir davranışlar içinde değerlendirilmektedir. Bu davranışların yapısında; kendi çıkarları doğrultusunda karşı tarafın çıkarlarını suiistimal etmemek, karşı tarafın çıkarlarına ve ihtiyaçlarına yönelik duyarlılık hissetmek ve davranışlarında karşı tarafın çıkarlarını gözetmek olmak üzere üç faktör bulunmaktadır. Yöneticiler bu üç faktörden birinin ya da birkaçının gözlenmesi, çalışanların yöneticilere güven duymalarını sağlamaktadır.

Kontrolün dağılımını ve paylaşımını sağlamak: Alınacak kararlara çalışanların katılımının sağlanması güven oluşumu açısından oldukça önemlidir. Çalışanların örgütle ilgili kararlara katılmalarına yöneticiler farklı oranlarda izin verebilmektedirler. Çalışanların örgüt içinde hissettikleri değer ve örgüt içindeki duruşları üzerinde, çalışanların kararlara katılma oranları belirleyici rol oynamaktadır. Kontrolün dağıtılması ve paylaşılması çalışanların astlarını ve üstlerini onaylama şeklindedir. Bu durum çalışanların astlarına üstlerine karşı saygı duymalarını ve güvenmelerini sağlamaktadır (Whitener, vd, 1998:517).

f. Zand ‘ın Spiral Güven Modeli

Zand (1972)’a göre iki birey arasındaki güven, bu bireylerden birinin diğerinin davranışları ile ilgili beklentileri sonucunda şekillenmektedir. Bu beklentiler birbirine etki eden ve birbirini güçlendiren süreçler başlatmakta ve bu süreçler dairesel bir şekilde devam ederek güven duygusunun oluşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır. Bireyler güven duygusuna yönelik olarak ilk önce karşı taraftaki bireyle ilgili bilgi toplamaktadırlar. Daha sonra karşı tarafın tutum ve davranışları takip edilmektedir. Bu takibin ardından başlangıçta toplanan bilgilerle tutum ve davranışlar karşılaştırılmakta ve bireylerde karşı tarafa yönelik güven ya da güvensizlik duygusu gelişmektedir.

1.4. Örgütsel Güven Üzerine Literatür Özeti

Çağlar (2011) ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel güven ve tükenmişlik hissi seviyeleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Adıyaman ilindeki 325 ilkokul ve ortaokul öğretmenin katılımı ile bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucunda, katılımcıların örgütsel güven ve tükenmişlik duygularının orta seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaşları, branşları ve okullarındaki öğretmen sayıları ile güven duygusu arasında anlamlı bir ilişki olduğu araştırmada elde edilen sonuçlardandır. Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer önemli sonuç da güven seviyesi ile tükenmişlik hissi arasında negatif yönlü ancak düşük düzeyde bir ilişkinin olduğudur.

Çelik vd. (2011) çalışanların tükenmişlik ve örgüte güven değişkenlerinin örgüt performansına etkisini belirlemek amacı ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma Sakarya İlinde gıda sektöründe çalışmakta olan 310 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara uygulanan örgüte güven ölçeğinden elde edilen verilerin analizleri sonucunda, çalışmada örgütlerde güven ortamı olduğu zaman bunun örgütsel performansa olumlu yönde etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hassan ve Ahmad (2011) örgütsel güven ve otantik liderlik arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacı Malezya'da faaliyet gösteren bazı yerel bankaların çalışanlarından oluşan 395 personelin katılımı ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Katılımcılara uyguladıkları anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; lidere duyulan güvenin otantik liderlikten pozitif yönlü etkilendiğini belirlemişler, sonuç olarak kişilerde işe adanmışlık duygusunun geliştiği sonucuna varmışlardır. Ayrıca işe adanmışlık ve otantik liderlik arasındaki ilişkiye örgütsel güvenin aracılık ettiği çalışmada ulaşılan sonuçlardandır.

Güner, Yıldırım ve İçerli (2012) tarafından hizmet işletmelerinde görev yapmakta olan kişilerin örgütsel güven değerleri ve sinisizm davranışları arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla Aksaray İlinde hizmet sektöründe çalışan 144 kişinin katılımı ile bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada yöntem olarak örneklem tespitinde kolayda örneklem kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda, örgütsel güven değerleri ile örgütsel sinisizm davranışları arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu belirlenmiştir.

Jafri (2012) tarafından örgütsel güvenin ve örgütsel bağlılığın çalışanlarda yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile Butan'daki (Bhutan) iki farklı kamu örgütünde görev yapmakta olan 90 kişinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Elde edilen anket verileri üzerinde korelasyon yöntemlerinin uygulandığı çalışmanın sonucunda; örgütsel bağlılığın ve örgütsel güvenin yenilikçi davranışlar üzerinde açıklayıcı bakımından anlamlı bir aracı olduğu belirlenmiştir.

Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından örgütsel güven değerleri, örgütsel özdeşleşme tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile Balıkesir ilinde sağlık sektöründen görev yapan 220 kişinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda, örgütsel güven değerleri, örgütsel özdeşleşme tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının birbirleri arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç da, örgütsel güven değerleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye örgütsel özdeşleşme tutumlarının aracılık ettiği yönündedir.

Eğriboyun (2013) yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güvenleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile Bolu ilindeki ortaöğretim okullarında görev yapan 529 öğretmen ve 72 yöneticinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güven düzeylerinin pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Duffy ve Lilly (2013) örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkiye başarıma ve güç kazanma ihtiyaçlarının etkisini belirlemek amacıyla 700 çalışanın katıldığı bir çalışma yürütmüşlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin regresyon analizleri sonucunda çalışanların örgütsel güven ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiye başarıma ve güç kazanma ihtiyacının aracı olarak etki ettiğini ve bu aracılık rolünün daha çok düzenleyici şekilde olduğunu belirlemişlerdir.

Türköz, Polat ve Coşar (2013) çalışanların örgütsel bağlılık algıları üzerinde örgütsel güven değerleri ve örgütsel sinizm algılarının nasıl bir rol oynadığını belirlemek amacıyla Tekirdağ ilinde üretim sektöründen çalışmakta olan 371 kişinin katılımı ile bir çalışma yapmışlardır. Katılımcılara uygulanan anketlerin verileri ışığında, örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ancak örgütsel sinizm algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bir diğer sonuç da örgütsel sinizmin örgütsel güven değerleri ve örgütsel bağlılık algılarının birbirleri arasındaki ilişkiye aracılık ettiği yönündedir.

Farooq ve Farooq (2014) örgütsel bağlılığın örgütsel güven üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Güney Asya'da faaliyet göstermekte olan 5 özel telekomünikasyon şirketinin çalışanlarından 597 kişinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kahveci (2015) örgütsel güven, örgütsel yabancılaşma, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Rize İl merkezi ve ilçelerindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan 2219 öğretmenin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. İlişkisel tarama modeline tasarlanmış olan çalışmada anket verilerinin analizleri sonucunda, öğretmenlerin yüksek örgütsel güven algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgüt kültürü algılarının orta düzeyde olduğu ve örgütsel sinizm ve örgütsel yabancılaşma algılarının düşük düzeyde olduğu da çalışmada elde edilen sonuçlardandır.

Akın (2015) öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla 369 öğretmenin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmada anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda, öğretmenlerin örgütsel güven seviyeleri ve örgütsel sinizm algıları arasında alt boyutların tümünde anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Jo, Lee, Lee ve Hahn (2015) örgütsel güven, örgütsel yaratıcılık ve örgüt liderlerinin davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe çalışmakta olan 350 kişinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında çalışanların yaratıcılığı üzerinde örgütsel güvenin olumlu yönde etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütte lider pozisyonunda çalışan kişilerin liderlik tarzlarının hem örgütsel güveni hem de yöneticiye olan güveni pozitif olarak etkilediği çalışmada elde edilen sonuçlardandır.

Reynolds (2015) örgütsel güven, adalet algısı ve hissedilen örgütsel desteğin güney eyaletlerde çalışmakta olan polis memurlarının performansları üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla 1436 polis memurunun katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Polis memurlarına uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda, örgütsel güven ile adalet algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda ayrıca polis memurlarının kendilerini koruma ve meydan okuma davranışları ile örgütsel güven arasındaki ilişki negatif yönlü olarak belirlenmiştir. Polis memurlarının adalet algıları ile performansları arasındaki ilişkide örgütsel güvenin oldukça önemli bir aracı olduğu da çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur.

Demirdağ (2017), ilkokullarda ücretli olarak görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin örgütsel güven seviyeleri ve örgütsel adalet algıları ile yıldırma davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, Zonguldak İlinde ücretli öğretmenlik yapmış olan 502 kişinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerin analizleri sonucunda, örgütsel güven algısının orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutları ele alındığı zaman çalışanlara duyarlılık boyutunun puanı en yüksek olarak hesaplanmıştır. Örgütsel güven ile kıdem arasında örgütsel güvenin alt boyutlarından; yeniliğe açık olma, çalışana duyarlı davranma, yöneticiye güvenme ve iletişime açık olma boyutları açısından anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Yeniliğe açık olma, yöneticiye güvenme ve iletişime açık olma alt boyutları açısından 1-2 yıl ücretli öğretmenlik yapmış olan katılımcıların örgütsel güven seviyelerinin daha yüksek

olduğu belirlenmiştir. Çalışana duyarlı davranma alt boyutu açısından ise 3-4 yıl ücretli öğretmenlik yapmış olan katılımcıların örgütsel güven seviyelerinin daha yüksek olduğu çalışmada elde edilen diğer sonuçlardır.

Pars (2017) ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile yöneticiler tarafından kullanılan güç kaynakları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Samsun İlinin merkez ilçelerinde görev yapmakta olan 510 öğretmenin katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Tarama modelinin kullanıldığı çalışmada, katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin güç kaynakları olarak uzmanlığı, bilgiyi, zorlamayı, bağlılığı, ödüllendirmeyi ve karşılıklı güç yöntemini uyguladıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin güven düzeyleri incelendiği zaman, öğretmenlerin güven duygularını sırası ile öncelikle yöneticilere daha sonra da meslektaşlarına ve paydaşlarına yönelttikleri çalışmadan elde edilen bir diğer sonuçtur. Okul yöneticilerinin örgütsel güven düzeyleri ile kullanmakta oldukları güç kaynakları arasında pozitif yönlü ancak düşük seviyeli bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiler tarafından kullanılmakta olan güç kaynaklarının, öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri açısından birer yordayıcı olduğu da çalışmada elde edilen önemli sonuçlardandır.

Dalati ve arkadaşları (2017) örgütsel güvenin ve sürdürülebilir liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla, Suriye'deki yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan 73 araştırma görevlisinin katıldığı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; örgütsel güven ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven ile sürdürülebilir liderlik arasında saptanan ilişki de pozitif yönlü ve anlamlıdır. Örgütsel güvenin ve sürdürülebilir liderliğin iş tatmini değişkenini %17,1 oranında açıkladığı da çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur.

Kılınç (2018) çalışanların örgütsel güven düzeyleri üzerinde, örgütsel adalet algılarının ne gibi etkilerinin olduğunu belirleyebilmek amacıyla, İstanbul'da banka

ve hastanelerde görev yapmakta olan 400 kişni katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerin analizleri sonucunda; çalışanlardaki örgütsel güven düzeyinin düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven ve örgüte güven alt boyutları ile meslekte kıdem arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Çalışma kıdemleri 0-2 yıl arasında olan çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven düzeyinin 4 yıl ve üzeri çalışma kıdemi olanlara kıyasla daha yüksek olduğu çalışmadan elde edilen bir diğer önemli sonuçtur.

Boe (2018) akademisyenlerin örgütsel güven algıları ile e-öğrenme teknolojisinin yükseköğretimde kullanılmaya devam edilip edilmemesine yönelik düşünceleri arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, 401 akademisyenin katıldığı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; teknolojiyi kullanmaya devam etme düşüncesi ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin e-öğrenme teknolojisine güvenlerinin artması kullanım düzeyini de arttırmaktadır. Akademisyenlerin e-öğrenme teknolojisini kullanmaya devam etme düşünceleri ile yöneticilere güven düzeyleri arasındaki ilişki düzeyinin ise düşük olduğu belirlenmiştir.

Cole (2018) örgütsel güveni çalışan kişilerin bakış açısı üzerinden değerlendirmek amacıyla, ABD’de sağlık sektöründe ve askeriyede görev yapmakta olan 20 kişinin katıldığı nitel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerde elde edilen verilerin analizleri sonucunda; çalışanların yöneticiye güven konusuna önem verdikleri ve örgütsel güven düzeyi yüksek olan katılımcıların iş verimliliğinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Nabors (2019) örgütsel güven ile çalışma ortamında hissedilen stres ve yöneticilerin şeffaf tutumları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, ABD’nin Houston şehrinde çalışmakta olan 125 kişinin katıldığı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; çalışma ortamında hissedilen stresin düzeyi arttıkça örgütsel güvenin düzeyinin azaldığı belirlenmiştir. Bunun yanında yöneticilerin çalışanlara karşı şeffaflıklarının

artmasının, örgütsel güveni pozitif olarak etkilediği çalışmada belirlenen bir diğer sonuçtur.

Kandemir ve Nartgün (2019) özel okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ile örgüt kültürü algıları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacıyla, Düzce ve Bolu illerindeki özel okullarda görev yapmakta olan 235 öğretmenin katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; öğretmenlerin örgütsel güven düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgütsel güven kavramının alt boyutları açısından ele alındığında ise; yöneticiye duyulan güvenin en yüksek düzeyde olduğu ve iş arkadaşlarına karşı duyarlılığın ise en düşük düzeyde olduğu saptanmıştır.

Timuroğlu ve Alioğulları (2019) yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerinde örgütsel güven düzeylerinin ne gibi etkilerinin olduğunu belirleyebilmek amacıyla, Erzurum'da görev yapmakta olan 140 araştırma görevlisinin katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; araştırma görevlilerinde orta düzeyde bir örgütsel güven algısı olduğu belirlenmiştir. Araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik tutumları ile örgütsel güven düzeyleri arasında da negatif yönlü bir ilişkinin olduğu araştırmanın en önemli sonuçlarındandır.

Tunalı ve Peker (2020), çalışmalarında çalışanlar ve kurumlar açısından örgütsel güven, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Amaçları doğrultusunda 44 adet 5'li likert tipi maddeden oluşan anket formalarını Sivas ilindeki toplam 130 banka çalışanına uygulamışlardır. Elde ettikleri verileri yapısal eşitlik modellemesi tekniği kullanarak analiz etmişlerdir. Yapılan analiz işlemleri sonucunda örgütsel güven ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal, normatif ve devam bağlılıkları ile örgütsel güven arasında da anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemişlerdir.

Özmen (2020), işyerlerinde yaşanan yalnızlık duygusu ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek amacı ile Denizli ve Isparta illerinde havalimanlarında görev yapmakta olan 256 personelin katılımı ile bir çalışma yürütmüştür. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde etmiş olduğu verileri yol analizi korelasyon ve fark testine tabi tutmuştur. Yapmış olduğu analiz işlemleri sonucunda; yalnızlık hissinin kadınlarda daha fazla olduğunu ve örgüte bağlılık hususunda kadınların dürüstlüğe, erkeklerin ise örgütsel güvene daha çok önem verdiklerini belirlemiştir.

Thurayah, Murni ve Widodo (2020), Makassar şehrinde görev yapmakta olan lise öğretmenlerinin örgütsel güven ve bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacı ile Makassar şehrinde görev yapmakta olan 292 lise öğretmenin katılımı ile bir çalışma yürütmüşlerdir. Katılımcılara uygulanan likert tipi anketlerden elde edilen verilerin analiz işlemleri sonucunda; örgütsel güvenin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Şimşek (2021), örgütsel güven üzerinde dönüştürücü liderliğin etkilerini belirlemek amacı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmaya Ankara ilindeki bir özel hastanede görev yapmakta olan hemşire ve doktorların oluşturduğu 185 kişi katılmıştır. Nicel araştırma yönteminin uygulandığı çalışmada katılımcılar tarafından doldurulan anket formlarından elde edilen verilerin analizleri sonucunda; örgütsel güven ve dönüştürücü liderlik algılarında eğitim seviyelerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanlardaki örgütsel güven üzerinde dönüştürücü liderlerin pozitif yönlü etkilerinin olduğu da çalışmada tespit edilen bir diğer sonuçtur.

Reçica ve Doğan (2021), Türk ve Kosovalı çalışanların işten ayrılma düşünceleri, iş tatmin seviyeleri ve örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik olarak bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma 4 yıldızlı otellerde çalışmakta olan 291 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler ANOVA ve bağımsız t-testi uygulanarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda; işten ayrılma isteğinin, iş tatmininin ve örgütsel güvenin ülkelere göre değişmediği belirlenmiştir. Türk katılımcıların örgütsel

güvenlerinin hiçbir demografik özelliğe göre değişmediği ancak Kosovalı katılımcıların örgütsel güvenlerinin; cinsiyete ve kıdeme göre değişiklik gösterdiği çalışmadan elde edilen diğer sonuçlardır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL HAFIZA

2.1. Hafıza Kavramı

İnsanların ister iyi olsun ister kötü olsun hayatları boyunca yaşadıklarının, öğrendiklerinin tümünün ve aktarabileceği her şeyin bulunduğu arşiv hafızasıdır. Hafızayı bir yer, bir süreç ve bir bütün olarak ele alan Budak (2000: 121-122) hafıza kavramını; işitme, görme, hissetme ve düşünme gibi eylemler sonucunda bir bilgini alınmasını, zihinde kodlanarak saklanmasını ve ihtiyaç duyulduğu anda hatırlanarak kullanılmasını kapsayan bilişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Hafıza insanların sonradan kazanmış oldukları bilgilerin depo edilmesini sağlayan bir bilişsel süreç olduğu için hem algılar, hem fikirler hem de tecrübeler hafızada saklanmaktadır. Hafıza süreci insanların geçmişleri, içinde buldukları mevcut durumları ve gelecekleri arasında köprü vazifesi görmektedir. Kişiliğin meydana gelmesinde de hafızanın rolü oldukça büyüktür. Hafıza insanın hayatı boyunca karşılaştığı ve yaşadığı olayları kayıt altına alarak kişilik gelişimine etki etmektedir. İnsanlar edindikleri bazı bilgileri çok kısa bir sürede unutturken bazı bilgileri hiç unutmamaktadırlar (Woolfolk, 1993: 643).

İnsanlar bazen bir adım atmadan önce veya bir karar vermeden önce geçmişle ilgili bilgilerine başvurmakta, geçmişteki bilgileri üzerinden edinmiş olduğu tecrübelerden yararlanmakta ve bu sayede kendilerini güvende hissetmektedirler. Bu güvenin temelinde geçmişten gelen bilgiler doğrultusunda alınmış olan kararların ve gerçekleştirilen eylemlerin tekrar kontrol edilmiş olması yatmaktadır. Bu durumda hafıza geçmiş yaşantılarla gelecek arasında bir bağlantı kurmakta ve geçmiş tecrübelerin geleceğe aktarılmasını sağlamaktadır. Hafıza kavramı her ne kadar geçmiş ile alakalı olarak değerlendirilse de geleceğin şekillendirilmesinde de hafızanın rolü oldukça önemlidir. Hafıza bir bakıma geçmişin izini sürmektedir. Geçmişten getirdiği bilgi ve deneyimlerle de insanın geleceğine şekil vermektedir. Geçmiş

dönemlerden getirilen birikimler yeni nesillere hafıza sayesinde aktarılabilir (Atik ve Erdoğan, 2014: 2).

Farklı bilim dalları tarafından üzerinde araştırmalar yapılan hafıza kavramı için farklı tanımlamalar yapılmış ve hafıza türleri ile ilgili olarak farklı sınıflandırmalar geliştirilmiştir. Misztal (2003: 9-10) hafızanın beş farklı türü olduğunu ifade etmektedir.

- Bilişsel hafıza; daha kelimelerin ve cümlelerin tutulduğu ve yeri geldiği zaman hatırlandığı hafızadır.
- İşlemsel (prosedürel) hafıza; her hangi bir işin ya da bir eylemin nasıl yapıldığının hatırlanmasını sağlayan ve yapılması esnasında bireye yardımcı olan hafızadır.
- Kişisel (otobiyografik) hafıza; bireylerin kendi hayatları veya başkalarının hayatları ile ilgili bilgileri tutan ve bunların anlatılabilmesini sağlayan hafızadır.
- Anlamsal (deklaratif) hafıza; bireylerin anlam vermeye çalıştığı şeylerin niceliklerinin ve niteliklerinin tutulduğu ve ihtiyaç anında hatırlandığı hafızadır.
- Alışkanlık hafızası; günlük yaşamda kullanılan becerilerin yerine getirilmesini ve işaretlerin hatırlanmasını sağlayan, rutin halini alan işlerin gerçekleşmesini sağlayan hafızadır.

İnsanın kendisi ile bütünleşmiş bir olgu olarak ifade edilen hafıza kavramının tanımı; geçmişle ilgili her türlü bilgi, beceri ve deneyimi depo edebilme ve tekrardan anımsayabilme yeteneği şeklinde de yapılmaktadır. Kişisel davranışların bilgi ve tecrübelerin sağlanmasına, depo edilmesine ve zamanı gelince tekrar kullanılabilmesine göre şekillendiği yönünde oldukça güçlü bir görüş hakimdir. Hafıza kavramı üzerinde yürütülen nöropsikolojik ve kimyasal araştırmalar ise bilginin elde edilme yöntemi, kısa süreli ve uzun süreli hafızalara kodlanış biçimi ve uygulamaya geçiriliş şekline yönelik bir anlayış geliştirmişlerdir. Hafıza kavramı ile ilgili yapılmış olan bu tanımlar genellikle hafızayı bireysel olarak ele almaktadır. Ancak bazı araştırmacılar bireyler üstü topluluklar açısından da hafızanın varlığından bahsetmektedirler. Bu araştırmacılara göre hafıza fonksiyonu enformasyonunun elde tutulmakta olduğu bir depodur ve yalnızca bir tek bireyin değil, birden fazla bireyin

meydana getirmiş oldukları örgütlerin de hafızası bulunmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005: 2).

Bilişsel psikolojinin bireysel ve toplu olarak hatırlamada ve bireysel, takım ve organizasyon seviyesinde hafıza türlerini anlamamızda önemli katkıları bulunmaktadır. Tablo 2.1’de Lahiri vd., (2021) aktarımıyla ilgili literatürde organizasyonun çeşitli düzeylerinde hafızanın nasıl kavramsallaştırıldığı sunulmuştur.

Tablo 2.1. Hafızanın Organizasyonun Çeşitli Düzeylerinde Kavramsallaştırılması

Organizasyon Seviyesi	Hafızanın Kavramsallaştırılması
Bireysel	<p><i>Bildirimsel hafıza:</i> (a) olaysal hafıza: kişisel olarak yaşanan olayların hafızası (b) semantik hafıza: çeşitli dış kaynaklardan öğrenilen gerçeklerin hafızası (Tulving, 1972).</p> <p><i>Prosedürel hafıza:</i> işlerin nasıl yapılacağı bilgisi; genellikle otomatik olan çeşitli becerilerin eklemsiz edinilmesi (Cohen ve Bacdayan, 1994; Michaelian & Sutton, 2017; Moorman & Madenci, 1998; Rowlinson ve diğerleri, 2010; Tulving, 1972).</p>
Takım	<p><i>Paylaşılan hafıza:</i> Anıların bireylerin sayısı ile ilişkili olarak bir araya toplanması (DeChurch & Mesmer Magnus, 2010; Hinsz, 2004; Hutchins & Klausen, 1996; Lewis, Belliveau, Herndon ve Keller, 2007; Muhammed ve Dumville, 2001; Moreland ve Myaskovsky, 2000; Salas & Cannon-Bowers, 2001). (a) Kompozisyon: bilgi takım seviyesi ve bireyde aynıdır (b) Derleme: birlikte çalışan insanlar genellikle bazı özel bilgi durumları için başkalarına güvenir ve onlardan esinlenir (DeChurch ve Mesmer Magnus, 2010; Kozlowski ve Klein, 2000).</p>
Organizasyonel	<p><i>Dağıtılmış hafıza:</i> bireysel bellekler arasındaki etkileşimden ortaya çıkan bilginin hafızası. Bireyin, grubun ve organizasyonun bellek düzeyleri bireyler, eserler, organizasyonel ve sosyal faktörlerden etkilenir ve farklıdır (Hutchins & Klausen, 1996; Hollan, Hutchins, & Kirş, 2000; Ackerman ve Halverson, 1999).</p>

Kaynak: Lahiri, Bhandarker ve Behrens, 2021. "Organizational memory and institution theory: A postcolonial perspective." Thunderbird International Business Review, s. 4

2.2. Örgütsel Hafıza Kavramı

Örgütsel hafıza kavramı ile ilgili olarak literatürde çok fazla sayıda tanım bulunmaktadır. Tanım sayısının bu kadar fazla ve çeşitli olmasının sebebi örgütsel hafıza kavramının köklerini sosyolojiden alması ve tekrar tekrar yorumlanmasıdır (Stein, 1995: 19).

Örgütsel hafıza kavramı; bireylerin hafızalarından farklı olarak, bireylerin bir araya gelerek meydana getirdikleri topluluklarında ayrı bir hafızalarının olduğunu

vurgulamaktadır. Bu açıdan ele alındığı zaman belirli bir hedef doğrultusunda birlik oluşturan insanların hafızalarından ayrı olarak, bu insanların meydana getirdikleri toplulukların ya da örgütlerin de bir hafızasının olduğu söylenebilir. Croasdel (2000) örgütsel hafızayı, ortak bilginin saklanıp korunması, zamanı gelince ortaya çıkarılması, ilgili kişilerle paylaşılması ve kullanılması olarak ifade etmektedir. O'nun görüşüne göre örgütsel hafıza sayesinde işlemlerin maliyetleri azalmakta, örgüt içinde alınacak olan kararların etkinliği ve yeterliği artmakta ve örgüt içinde güç meydana getirebilecek yeni bilgiler oluşturulabilmektedir.

Örgütsel hafıza, bireysel anıların toplamından farklı bir hafızadır (Spender, 1996) ve örgütlerde bulunan üyeler tarafından paylaşılan bir tür kolektif hafıza olarak görülmektedir (Nissley ve Casey, 2002). Kurumlarda bulunan kilit çalışanlar örgütten ayrılırlar bile, bu anılar örgütte korunur ve örgüt hafızasında bulunan bir bilgi olarak kullanılır (Walsh ve Ungson, 1991). “Kurumlarda çalışan insanlar bireysel olarak bazı şeyleri hatırlamasalar bile örgüt hafızasında saklanan bilgiyle işlerini yürütebilirler” (Chang ve Cho, 2008) varsayımına dayanılarak, örgütler, bilgi işleme sistemine benzetilebilir. Walsh ve Ungson (1991: 61) örgütsel hafızayı “bir organizasyonun geçmişinden saklanan bilgi” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel hafıza ayrıca bir örgütün temel becerilerinden biri olarak da kabul edilmektedir (Yates, 1990: 172).

Örgütsel hafıza bir manada örgütlerin deneyimlerinin bir birikimi sayılmaktadır. Örgütsel hafızada da, tıpkı bireysel hafızadaki gibi yaşantılar veya aktarımlar sonucunda elde edilen bilgilerin her birinin örgüt tarafından kalıcı bir şekilde hafızaya kaydedilmesi ve kullanılması, gerektiği zaman kolay bir şekilde erişilip hatırlanması oldukça önem ve gereklilik arz etmektedir. Çünkü örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için örgütü meydana getiren bireyler tarafından kavrananlar, bilinenler ve hafızadakilerin paylaşılması gerekmektedir. Örgütsel öğrenme aynı zamanda, bilginin transfer edilmesi hususlarında aracılık yapan kişilere ve gruplara dayanmaktadır. Farklı bir ifade ile örgütsel öğrenme, bireysel hafızadaki bilgilerin örgütsel hafızaya aktarımı sonucunda, bu bilgilerin bir davranış meydana getirmesi ile gerçekleşmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman örgütsel hafızanın geliştirilmesi ve korunması örgütsel öğrenmenin en önemli amaçlarından biridir (Özden, 2003: 2).

Yalnızca depolama ve biriktirme aracı olarak değerlendirilmemesi gereken örgütsel hafıza aynı zamanda örgüt içerisindeki mevcut bilgilerin paylaşımını da sağlamaktadır. Bilgi ne kadar kolay elde edilir ve ne kadar kolay yönetilirse iletişimin ve öğrenmenin temeli olarak kabul edilen örgütsel zeka da o denli artmaktadır. Geçmişteki verilerin gerekli olduğu ekiplerde, bireysel olarak yürütülen çalışmalarda ve bir bütün şeklinde bölümlerin iletişimini ve koordinasyonunu sağlayabilen örgütlerde bilginin paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin var olabilmek için vermiş oldukları mücadeleler ve doğal rekabet ortamı içinde, örgütlerin daha sağlıklı olabilmeleri ve varlıklarını daha uzun süre devam ettirebilmeleri açısından, örgütsel hafıza oldukça büyük bir öneme sahiptir (Conklin,2001: 3).

Örgütlerdeki en temel fonksiyonlardan biri olarak değerlendirilen bilgi işleme, literatürde özel hale gelmiş olan bir bilginin örgütün faaliyetlerine adapte edilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel faaliyetlerin devamlılığı, örgütler tarafından bilginin depolanması ve daha sonraki dönemlere aktarılması amacıyla değişik metotlar üzerinde durulduğunu ve yetenekler geliştirilmeye çalışıldığını ortaya koymaktadır. Örgütsel hafıza, bu bilgi işleme faaliyetleri, üzerinde durulan metotlar ve geliştirilmeye çalışılan yeteneklerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Stein, 1995: 17).

Örgütsel hafıza;

- Örgüt bünyesinde var olan bilgilerin yönetimini
- Yapılan ve yapılacak olan işlerin koordine edilmesini
- Örgütün değişimlere uyum sağlayabilmesini
- Örgütsel bilgi varlığının yönetimini,
- Örgütsel hedeflerin tanımının yapılmasını ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesini, kolaylaştırmakta ve bu sayede örgütsel etkinliğin artmasını sağlamaktadır.

Örgütsel hafıza kavramı ile ilgili olarak yapılan bu tanımlamalar üzerinden yola çıkıldığı zaman, örgütsel hafıza kavramının temel hipotezlerinin özeti şu şekilde yapılabilmektedir Çevreden edinilmiş olan bilgiler örgütler tarafından işleme sürecinden geçirilmektedir. Örgütlerin hafızaları, bilgiyi işleme sistemleri bakımından bireylerin hafızalarına benzer fonksiyonlar göstermektedirler. Yalnızca enformasyon

işlemekle sınırlı olamayan örgüt fonksiyonları aynı zamanda yorumlama görevi de yapmaktadırlar. Örgütler tarafından çevre olaylarının taranması, bu olayların teşhis edilmesi ve yorumlanması oldukça önemlidir. Çünkü çevreye yönelik yorumlar genellikle çok fazla çeşitlilik göstermekte, karmaşık ve belirsiz bir yapıda olmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005:4).

Dunham (2010), örgütsel hafızanın bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme etrafında yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmış olan bir kavram olduğunu ifade etmektedir. O'na göre örgütsel hafıza; geçmiş ile ilgili çıkarılan dersler, kültürel normlar ve örgüte ait değerler gibi örgütün geçmişine yönelik bilgiler, örgütsel politikalarla ilgili sosyo-politik bilgiler, örgütün faaliyet alanı olan sektörle ilgili bilgiler, örgüt bünyesindeki mesleki bilgiler ve mesleki ağlara yönelik bilgiler şeklinde kategorize edilebilmektedir. Örgütsel hafıza sistemi, örgütle ilgili bilgilerin edinilmesi, bu bilginin depo edilerek saklanması, gerektiği zaman bilginin güncellemesinin yapılması ve ihtiyaç durumunda bilgiye kolayca erişilmesi gibi süreçleri sayesinde, örgütlerin yapısındaki bilgi birikimlerinin iş süreçlerinde verimli bir şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel hafızayı meydana getiren bilgiler genellikle örgüt bilgisayarlarının hafızalarında, örgütle ilgili dosya ve belgelerde ve örgüt yapısını meydana getiren bireylerin kendi zihinlerinde dağınık bir vaziyette bulunmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin ve örgütsel öğrenmenin daha verimli bir hale getirilebilmesi için, örgüt bünyesinde dağınık halde bulunan bu bilgilerin organize edilerek bir bütün haline getirilmesi oldukça önemlidir (Argyris ve Schön, 1999: 164).

2.3. Örgütsel Hafızanın Boyutları

Örgütsel hafızanın boyutlarını Dunham ve Burt (2014:128) ortaya çıkarmış ve özet olarak aşağıdaki gibi açıklamışlardır.

- **İş (Meslek) Bilgisi:** Örgüt bünyesindeki bir işin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan ve bireylerin görev tanımlarını içeren teknik bilgilerdir.

- **Sektör Bilgisi:** Örgütün faaliyet alanını oluşturan sektörün bünyesinde yer alan diğer örgütlere ait bilgiler, örgütün sektör dahilindeki yeri ile ilgili bilgiler, diğer sektörlerle ilgili olarak yapılan karşılaştırmalara yönelik bilgiler, örgütün sektör dahilindeki itibarına yönelik bilgiler, sektör dahilindeki başarılı uygulamalara ait bilgiler ve sektörün performansına yönelik bilgilerdir.

- **Sosyo-Politik Bilgi:** Örgütün yapısını meydana getiren bireylerin vazifeleri, sahip oldukları yetenekleri, sosyal ilişki düzeyleri, yetenekleri, örgüt içerisinde kimlerin rol model olduğu gibi sosyal yaşama, kültürel yaşama ve politik özelliklere ait bilgilerdir. Sosyo-politik bilgilerin içerisinde örgütlerin amaçları, hedefleri ve değerleri ile ilgili bilgiler de yer almaktadır.

- **Tarih, Bilgi:** Örgütlerin geçmiş yaşantıları, geçmişteki hataları, doğruları ve başarıları, tüm bunların nedenleri, geçmişte yaşanan dönüm noktaları ve gelenekleri gibi örgütün geçmişine ait bilgilerdir.

- **Harici Bilgi:** Harici bilgiler bireylerin rutin görevlerinin dışındaki bilgilerdir. Örgütsel hafızanın bir boyutu olarak harici bilgi; sohbet etme ve bilgi danışma şeklinde ele alınabilen, bir danışmanlık türü olarak değerlendirilebilen, örgütteki bireylere hem işleri ile ilgili hem de özel hayatları ile ilgili tavsiyeler sunabilen ve bünyesinde bilgi paylaşımı bulunan ortamlardan elde edilen bilgilerdir. Örgütün eski çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri de harici bilgi sağlama grubu içinde değerlendirilmektedir (Dunham ve Burt, 2014:128).

2.4. Örgütsel Hafızanın Öğeleri

Örgütsel hafızaların temelini inşa eden kavranmış ve idrak edilmiş elemanlar, örgütsel hafızaların öğelerini meydana getirmektedir. Hafızanın öğeleri ile ilgili olarak araştırmacıların farklı sınıflandırmalar yaptıkları görülmektedir. Bu sınıflandırmalardan ilki ve yaygın olarak kullanılmakta olanına göre örgütsel hafızanın öğeleri; enformasyon, bilgi yapıları, beceriler ve örnek modeller olmak üzere dört sınıfta ele alınmaktadır (Stijn, 2001: 185).

Enformasyon: Örgütsel hafızanın bu öğesinde, mesajların iletilmesi esnasında taşıyıcılar tarafından verilen taahhütlere ve taşıyıcıların inançlarına dayanan bilgiler

taşınmaktadır. Alıcılar gelen mesajı işleme koydukları zaman enformasyon bilgiye dönüşmektedir.

Bilgi Yapıları: Bireylerin kendi zihinlerindeki kalıplara göre enformasyona yüklemiş oldukları şekil ve mana, bilgiler veya bilgi yapıları olarak ifade edilmektedir. Bilgi yapıları aynı zamanda yorumlayıcı şemalar olarak da isimlendirilmektedir. Bilgi yapıları bireylerin dünyayı anlamlandırmalarına yardım eden paylaşılmış bilgileri temsil etmektedir.

Beceriler: Bireyler tarafından eylemlerin ve yeteneklerin gerçekleştirilmesi biçimidir. Eylemler esnasında bireylerin yönlendirilmiş oldukları sorumluluk, bağlılık ve kalite gibi alanlarda ortaya çıkan gizli ve örtülü bilgiler beceri ve yetenek olarak ifade edilmektedir. Örgütün bu becerilere sahip olduğundan söz edilebilmesi için, bu örtülü bilgilerin bireyler tarafından paylaşılacak istenmesi, bilginin paylaşılmaya elverişli olması veya diğer bireylerin gelişimleri esnasında aktarılabilir olması gerekmektedir.

Örnek Modeller (Paradigmalar): Örgüt bünyesindeki normlardan, yönetim değerlerinden ve örgütsel inançlardan meydana gelen örgütsel modeller veya paradigmalar örgütsel hafızanın bir diğer ögesidir. Örgütsel modeller, örgütlerin işleyişleri dahilinde neyin gerekli veya gereksiz olduğu, neyin iyi veya kötü olduğu ve neyin yapılabilir veya yapılamaz olduğuna yönelik kurallar ve inançları temsil etmektedir.

2.5. Örgütsel Hafızanın Türleri

İlgili literatür incelendiği zaman örgütsel hafıza ilgili olarak çeşitli hafıza türlerinden bahsedildiği görülmektedir. Barton (1995) örgütsel hafızayı teknik hafıza, yönetsel hafıza, kültürel hafıza ve pazarlamacı hafıza şeklinde sınıflandırmıştır. olarak sınıflandırılmaktadır (Li, YeZhuang ve Ying, 2004: 2). Moorman ve Miner (1997: 708) tarafından yapılan sınıflandırma ise; deklaratif hafıza ve prosedürel hafıza şeklindedir. Tüm bu sınıflandırmalara ek olarak Tounsi (2005: 3-4) yargısal hafızadan

da bahsetmiştir. Bu nedenle bu çalışmada yukarıda belirtilen üç farklı çalışmada değinilmiş olan 7 adet örgütsel hafıza türlerinin hepsinden bahsedilmektedir.

2.5.1. Teknik Hafıza

Örgütsel hafıza türleri arasında belirtilen teknik hafıza, örgütlerin normal işleyişlerini deneyimlerle ve teknoloji ile destekleyen ve geliştiren bir güçtür. Teknik hafızanın değişkenleri arasında internet kullanımı, bilgi teknolojileri, teknik stilleri, ekipmanlar, toplam kalite yönetimi, üretim bilgi kontrol sistemleri, ürün geliştirme sistemleri vb. sayılabilmektedir. Teknik hafızanın bu değişkenleri; üretimi yapılan ürünlerin kalitelerine, ürünlerin verimlilik düzeylerine ve üretim maliyetlerine etki etmektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004: 2). Örgütlerin yönetim, üretim, pazarlama ve satış gibi faaliyetlerinin teknik altyapıları teknik örgütsel hafızayı meydana getirmektedir (Kılıç, 2007: 77). Örgüt çalışanlarının daha üretken olabilmeleri için ortak bir teknik hafızayı paylaşıyor olmaları gerekmektedir. Örgütleri faaliyet gösterdikleri sektörde lider konuma getirme potansiyeli açısından teknik hafıza oldukça önemlidir. Teknoloji devamlı bir değişim ve gelişim gösterdiği için örgütler de kendilerini devamlı yenilemelidir. Örgütler teknolojideki gelişimlere ayak uydurabilmek için, dış teknolojileri dikkate almalı ve kendi teknik hafızasındaki gizli ve önemli bilgilerin rakipler tarafından ele geçirilmesine engel olmaya çalışmalıdır (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004: 3).

2.5.2. Yönetimsel Hafıza

Örgütlerin yönetim yapısı ya da yönetim tekniği olarak da adlandırılan yönetimsel hafıza, örgütlerin kendi operasyonlarını kontrol edebilmeleri için gerekli olan bilgilerden meydana gelmektedir. Örgüt içerisindeki yönetimsel hafıza; örgüt yapısındaki hiyerarşi, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, örgütün bünyesindeki ekipmanlar, uzun ve kısa vadeli stratejiler, doküman yönetimi, kriz yönetimi ve eğitim olarak değerlendirilmektedir. Örgütün kendi geçmişinden gelen ve kopyalanması kolay olmayan bilgiler, yönetimsel hafızanın kapsamındadır. Çalışanlar tarafından örgütlerin temel yönetim metotlarının ve örgüt stratejilerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu bilgiler sayesinde çalışanlar örgütün beklentilerini karşılayabilme ve yönetimin

isteklerine uyum sağlayabilme konusunda daha yararlı olabilmektedirler (Li, YeZhuang ve ZhongYing 2004: 3).

2.5.3. Kültürel Hafıza

Örgütlerin geçmişini yansıtan ve örgüt var olduğu sürece şekillenen ve dış kültürlerden etkilenebilen bir hafıza türüdür. Her ne kadar gelişim gösteren bir yapılsa da değişimi oldukça zordur. Kültürel hafıza örgüt bünyesindeki çalışanların davranışlarına etki etmekte, düşüncelerine şekil vermekte, niyetlerin yönlendirmekte ve faaliyete geçmelerine imkan sağlamaktadır. Bu yüzden tüm örgüt çalışanlarının kültürel hafızayı iyi anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Örgütlerin sağlıklı bir kültürel hafızalarının olması diğer hafıza türlerinin gelişmesine de olumlu katkı sağlamaktadır. Kültürel hafıza ile ilgili yapılan bir diğer tanım da, örgütlerin gelişimleri süresince biriktirdikleri mental zenginliğin kültürel hafıza olduğu şeklindedir. Kültürel hafıza; örgütün değerleri, inormal yapıları, geçmişi ve örgüt yapısını meydana getiren bireylerin önerileri gibi tüm örgüt bünyesinde bulunan bir hafızadır. Gömülü hafıza veya kolektif hafıza olarak da adlandırılan kültürel hafıza, aynı zamanda örgütteki bireylerin iletişimde bulunma, beraber çalışma ve düşünme şekillerini de ifade etmektedir (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004: 3).

2.5.4. Pazarlamacı Hafıza

Örgütlerin müşterileri, tedarikçileri ve satış işlemleri ile ilgili bilgileri barındıran hafıza türüdür. Pazarlamacı hafıza ayrıca; örgütlerin pazarlama stratejileri, müşterileri ile olan ilişkilerinin yönetimi, aracı ve tedarikçi seçimindeki ilkeleri, dış işbirlikleri, abonelik pazarlama ve abonelik işlemleri gibi konuları kapsamaktadır (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004: 4).

Pazarlamacı hafıza, aynı sektörde faaliyet göstermekte olan diğer örgütlerin süreçlerinin yönetiminden sorumlu olan kişiler hakkında edindikleri örgütsel bilgiler olarak da ifade edilmektedir (Kılıç,2007:77). Pazarlamacı hafıza, örgütlerin normal bir şekilde çalışmalarına etki eden oldukça önemli bir bileşendir. Pazarlamacı hafızanın bu özelliğinden dolayı örgütlerin kendi pazar bilgilerini rakiplerinden korumaları

gerekmektedir. Örgütler sürekli değişim gösteren pazar bilgilerini iyi takip etmeli ve pazarla ilgili yeni birliğlere ulaşmaya çalışmalıdır. Bu sayede örgütler müşteri talepleri ile ilgili tahminlerde bulunabilmekte ve örgütsel hafızanın gelişimine katkı sağlamaktadır (Li, YeZhuang ve ZhongYing, 2004:4).

2.5.5. Deklaratif (Tanıtın) Hafıza

Deklaratif hafıza vakalarda ve olaylarda ortaya çıkan bir hafıza türüdür. Genel olarak olayların genel prensiplerini içeren deklaratif hafıza, örgüt bünyesindeki mevcut bilginin farklı alanlara aktarılabilmesini sağlamaktadır (Moorman ve Miner 1998: 710). Deklaratif hafızanın içeriğinde farklı semboller, farklı inançlar, farklı hikayeler , farklı düşünceler ve farklı tanımlamalar bulunabilmektedir. Deklaratif bilgiler düşünce sayesinde kolaylıkla hatırlanabildikleri için bu bilgileri kodlamaya pek gerek duyulmamaktadır (Miller, Pentland ve Choi 2012: 1540).

Örgütler açısından deklaratif hafıza; örgütün müşterileri ile ilgili depolanan bilgileri, müşterilerin tercihleri hakkındaki bilgileri, üretilen ürünün özellikleri, sektörün ve pazarın şartları, örgütün iş yaklaşımları, rekabete yönelik pozisyonları ve pazarlama stratejileri gibi bilgileri kapsamaktadır. (Akgün, Keskin ve Bryne 2012: 433).

2.5.6. Prosedürel Hafıza

Örgüt bünyesindeki işlerin ne şekilde yapıldığını ya da ne şekilde yapılacağını ortaya koyan prosedürel hafıza genel olarak rutin yapılan işleri ve becerileri içermektedir. Bu rutinlerin veya becerilerin doğası, örgütün veya bireyin faaliyetlerini yürüttükleri belirli bölgeye bağlıdır (Moorman ve Miner, 2004: 708). Prosedürel hafıza yetenek ve eylem bilgisi olarak da ifade edilmektedir. Otomatik olarak bilinçsizce ulaşılabilen prosedürel hafıza, genel bilgi ve ilkelerin örgütler tarafından yenilikleri arttırabilmek amacıyla, yaratıcı bir şekilde kullanılabilmesine olanak tanımaktadır. Prosedürel hafızanın temsil ettiği bilgi, örgütler ve bireyler için saklı olan bilgidir (Moorman ve Miner, 2004: 708). İnsanların günlük hayatlarında yapmış oldukları işleri yaparken uygulamış oldukları bilgi birikiminden meydana gelen

prosedürel hafıza, örgütsel açıdan örgütlerin öğrenme deneyimlerinin sonucunda meydana gelmektedir (Akgün, Keskin ve Byrne, 2012: 433).

2.5.7. Yargısal Hafıza (Rasyonel Hafıza)

İnsanların olması gereken hareketi alabilmeleri için olaylar, bilgi ve enformasyon üzerinde yorum yapma eğilimleri yargısal hafıza olarak ifade edilmektedir. Yapılan şeylerin yapılma nedenleriyle ilgilenen yargısal hafızanın bir diğer adı da rasyonel hafızadır. Yargısal hafızanın büyük bir kısmı insanların kendi bilgi ve tecrübelerine dayanmaktadır. Yargısal hafıza kazanılması, şekillendirilmesi ve saklanması oldukça zor olan bir hafıza türüdür. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını mümkün olduğunca değiştirmemeleri gerekmektedir. Çünkü çalışan değişimi sık yaşandığı zaman yargısal hafıza değerini kaybetmektedir. Yargısal hafıza örgütler açısından ele alındığında örgüt bünyesindeki kişilerin yargısal hafızalarının birleşimi sonucu meydana gelen ve örgüt tarafından olaylara yorum getirilebilmesini sağlayan bir olgu olarak ifade edilmektedir (Tounsi, 2005: 3-4).

2.6. Örgütsel Hafıza Sistemleri

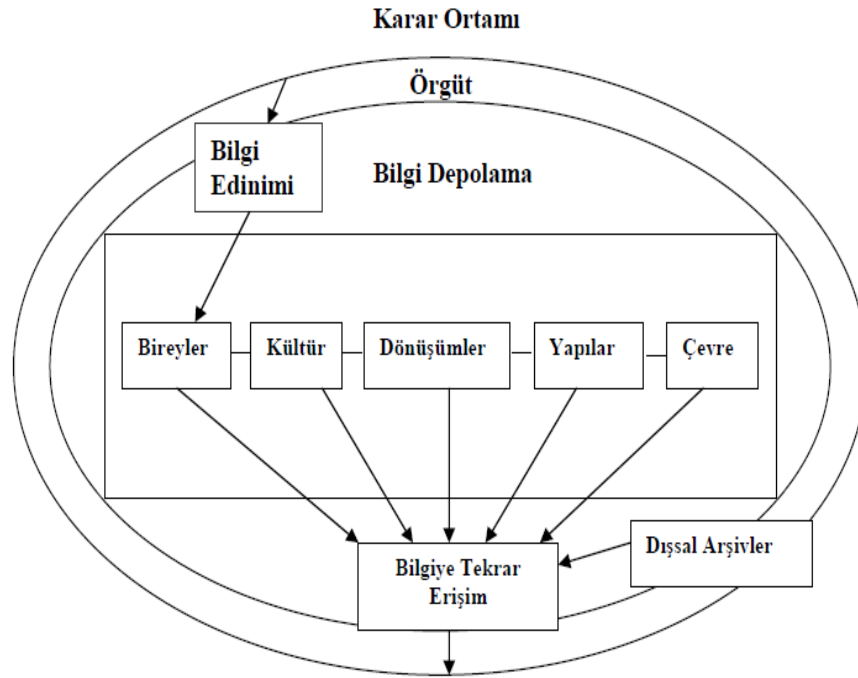
Örgütsel hafızanın yönetilmesi, bilgilerin alınması ve mekanizmalar meydana getirilebilmesi için ileri sürülmüş bir yapı olarak karşımıza çıkan örgütsel hafıza sistemleri, daha sonraki zamanlarda bilginin anlaşılması ve bilginin muhafaza edilmesini sağlamaktadır. Bu sayede örgütsel hafıza sistemi örgütün hatalarını fark etmelerine, hatalarını öğrenmelerine ve bu hatalardan mümkün olduğunca kaçınmalarına yardımcı olmaktadır (Melgar ve Quilca: 2016:1).

Örgütsel hafıza sistemleri tarafından yerine getirilmekte olan fonksiyonların bazı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler aşağıda belirtildiği gibidir (Lehner ve Maier, 2000:295):

- Bilgi edinmeyi desteklemektedir.
- Teknik anlamda örgütsel hafızanın uygulanmasına yardım sağlamaktadır.

- Örgüt bünyesinde var olan öğrenme süreçlerine genel destek sağlamaktadır.
- Bilginin ve enformasyonun dağıtımını yapılmasını sağlamaktadır.
- Enformasyonun yorumlanabilmesini sağlamaktadır.

Enformasyonu ve bilgiyi meydana getirip kullanmakta olan örgütler bunların kullanımını kolaylaştırmak amacıyla örgütsel hafıza sistemleri geliştirmektedirler. Örgütsel hafıza sistemleri örgütlerin enformasyonu ve bilgiyi arama, ulaşma ve elde etme süreçlerinden meydana gelmektedir (Jennex ve Olfman, 2003:7).



Şekil 2.1. Örgütsel Hafızanın Yapısı

Kaynak: Walsh ve Ungson 1991:66

Şekil 2.1'de Walsh ve Ungson (1991)' a göre örgütsel hafızanın genel yapısı şematize edilmiştir. İlgili çalışmada örgütsel hafızanın üç temel işlevi yerine getirdiğinden bahsedilmektedir. Bu işlevler;

- Bilgi edinimi,
- Bilgi depolama,

- Tekrar erişim ve kullanımdır.

2.6.1. Bilgi Edinimi

Bilgi edinimi, örgütsel hafıza sistemlerinin ilk temel fonksiyonudur. Sorunların çözümleri ile ilgili enformasyonların ve verilen kararların hafızaya alınması bu fonksiyonun kapsamında gerçekleşmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009: 118). Problemlerin çözümleri ile ilgili bilgiler ve verilen kararlar örgütsel hafızanın çekirdeği niteliğindedir. Örgütteki bireyler, karar verme süreçlerinde tetikleyici rol oynayan problemleri ya da çevresel değişimleri ve uyarıcıları hafızalarında saklamaktadırlar. Bu uyarıcı etmenlerle beraber, örgüt tarafından uyarıcılara karşı gösterilmiş olan tepkiler de hafızaya alınmaktadır. Bu sayede örgüt tarafından alınmış olan kararlarla ilgili yorumlar ve bu kararların önem arz eden sonuçları bir bütün meydana getirerek örgütlerin hafızalarını oluşturmaktadır (Kılıç, 2007: 46-47).

2.6.2. Bilgi Depolama

Örgütlerin bünyesindeki kişiler genellikle bilgi ortamlarında karşılaştıkları belirsizlik durumlarını en aza indirebilmek için bilişsel sezgiler meydana getirmektedirler. Bu belirsizliklere karşı sadece kişiler değil örgütler de bir tepki göstermektedirler. Böylece örgütsel kararlar ve bu kararların sonuçları ile alakalı yorumlamalar depolanmakta ve bu sayede örgütlerin hafızası meydana gelmektedir (Walsh ve Ungson 1991: 62).

Araştırmacıların bazıları bilgi depolama faaliyetlerinin yalnızca beyinde, elektronik cihazlarda ve kağıtlarda meydana geldiğini öne sürmekte, bazı araştırmacılar ise geçmişteki enformasyonların örgütler tarafından depolanabildiğini ifade etmektedirler. Moorman ve Miner (1997) ise örgütsel hafızanın karşımıza formlar ve karakteristikler şeklinde çıktığını ifade etmekte ve bu iki kavramı aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar.

Formlar: Örgütsel hafızanın yapısında üç temel form bulunmaktadır. Bu formlardan birincisine göre hafıza; örgütsel değerlerde, modellerde, örgütle alakalı bilgilerde, referans çerçevelerde, normlarda, örgütsel hikâyelerde, inançlarda ve

örgütsel mitlerde bulunmaktadır. İkinci form örgütlerin öğrenmeleri üzerinde durmaktadır. Bu forma göre resmi olan ve olmayan prosedürler, rutin davranışlar ve kodlama işlemleri yazılı olarak yapılmış olan özel yöntemlerin denemesi sonucunda örgütsel öğrenmeler gerçekleşmektedir. Bu formlardan üçüncüne göre ise hafıza bir örgütün tüm fiziksel olgularında bulunmaktadır. Bu fiziksel olgular; daha önce öğrenilmiş olanların sonuçları, çeşitli dereceler ve çeşitli sembollerden meydana gelmektedir (Moorman ve Miner 1997: 92)

Karakteristikler: Formlara ek olarak hafıza çeşitli karakteristiklerde olabilmektedir. Bu karakteristikler; hafızanın içeriği, miktarı, dağılımı ve erişilebilirliği durumudur (Moorman ve Miner 1997: 93).

Walsh ve Ungson (1991)'un görüşüne göre ise bilgi depolama faaliyetleri beş tanesi örgüt içinde bir tanesi de örgüt dışında olmak üzere altı birimde gerçekleşmektedir. Aşağıda bu depo birimleri ile ilgili açıklama yapılmıştır.

Bireyler: Örgütlerin hafızalarının temel depolama birimleri bireylerdir. Örgütsel bilgiler, örgütü oluşturan bireyler tarafından hafızalarında taşınmakta ve gerektiği zaman hatırlanarak örgüt faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Bireylerin hafızaları örgüt hafızaları açısından büyük önem arz ettiği için, daha önce de belirtildiği gibi çalışanların örgütten ayrılması ve çok sık çalışan değiştirilmesi örgütsel hafızayı zayıflatmaktadır. Bu yönden ele alındığı zaman bireysel bilgiler örgütler tarafından çok iyi yönetilmeli ve bireysel düzeyden örgütsel düzeye aktarılmaya çalışılmalıdır.

Kültür: Örgüt bünyesindeki bireylerin öğrendikleri ve birbirlerine aktardıkları hissetme, düşünme ve algılama tarzı olarak tanımlanan örgüt kültürü sürekli olarak artış gösteren bir ilginin hedefi durumundadır. Örgüt kültüründe bireylerin öğrendikleri ve birbirlerine aktardıkları kelimeler, daha sonra kullanılacak olan deneyimlerin şekillendirilmesinde kültürün rolünü belirlediğinden örgütsel hafıza açısından oldukça önemlidir. Örgütsel hafıza kapsamında kültürel enformasyonlar; ortak semboller, efsaneler, hikayeler, söylentiler, ortak kabuller ve dil aracılığı ile depolanmaktadır (Akgün, Keskin ve Günsel 2009: 119).

Dönüşümler: Enformasyonlar örgüt içinde sürekli dönüşüm geçirmektedirler. Daha önce geçirilmiş olan dönüşümler var olan dönüşümlere yol gösteren ve gelecekteki dönüşümleri şekillendiren önemli bir depolama ünitesi olarak kabul edilmektedirler (Walsh ve Ungson 1991: 65).

Yapılar: Örgüt yapıları örgüt bünyesindeki kişilerin çevreleri ile olan ilişkileri ve rol davranışları üzerinden ele alınmalıdır. Çünkü örgütsel bilgilerin saklandıkları depo örgütteki kişilerin gerçekleştirdikleri rollerle oluşmaktadır. Bu roller, sosyolojik manada örgütteki kişiler tarafından toplumsal beklentiler doğrultusunda belirlenmiş olan davranışlardan meydana gelmektedir (Walsh ve Ungson, 1991:65).

Ekoloji: Örgütlerin fiziksel ortamları örgütteki enformasyonların saklandığı bir depo görevi görmektedir. Bu konu ile ilgili yapılmış olan çalışmaların sonuçlarına göre fiziksel tasarımların davranışsal temelleri bulunmaktadır. Fiziksel yapılanmalar genellikle örgütlerin hiyerarşik durumlarını yansıtmaktadır. Bununla birlikte fiziksel yapılanmalar üyelerin birbirleri ile olan karşılıklı deneyimlerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009: 120).

Harici Arşivler: Örgütlerin enformasyonları yalnızca örgüt içinde depolanmamaktadır. Örgütlerin faaliyetleri genellikle diğer kaynaklar ve örgütler tarafından izlenmekte ve takip edilmektedir. Burada kastedilen diğer kaynaklar örgütün hafızasının bir parçası olmasalar da örgütün geçmişi ile ilgili bilgileri saklama hususunda yararlı olabilmektedir. Örgütlerin bilgilerinin depolanmasında harici kaynaklar olarak; örgütün geçmişteki çalışanları, devlet, örgütün rakipleri, finans kuruluşları ve medya sayılabilmektedir (Akgün, Keskin ve Günsel 2009: 120).

2.6.3. Tekrar Erişim ve Kullanım

Depolanmış olan bilgilerin tekrar kullanılabilmesi yönündeki eylemlerin tümü tekrar erişim fonksiyonu kapsamındadır. Konu üzerinde yapılmış olan analiz çalışmalarına göre, bilgiye tekrar erişimde kontrollü ulaşımdan otomatik ulaşım kadar uzanmakta olan bir çizgi dahilinde çeşitlilikler bulunmaktadır. Bilgileri işlemeyi daha kolay hale getirmek için geçmiş deneyimlerden faydalanarak şemalar

oluşturulmaktadır. Geçmiş deneyimlere yönelik birer depo görevi görmekte olan şemalar, yalnızca bilgileri edinmeyi ve bu bilgileri kodlamayı değil aynı zamanda bilgilere erişimi de daha kolay hale getirmektedir. Tekrar erişim, belirli bir amaç dahilinde ve kontrollü bir şekilde gerçekleşmektedir. Kişiler ve örgütler daha önce yaşanmış olan olaylarla benzerlikler kurarak amaçlı ve bilinçli bir şekilde bilgi edinebilmekte ve eski bilgileri geri getirebilmektedirler (Akgün, Keskin ve Günsel, 2005: 5-9).

Örgütsel hafıza sistemleri ile ilgili görüşlerden bir başkası ise bu sistemleri iki katmanda ele almıştır. Bu katmanlardan ilkinde yönlendirici ve etkileyici dört işlevden türetilmiş olan dört alt sistem bulunmaktadır (Jennex ve Olfman, 2002: 3). Bu alt sistemler Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Hafıza Sistemlerinin Etkileyici Fonksiyonları

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

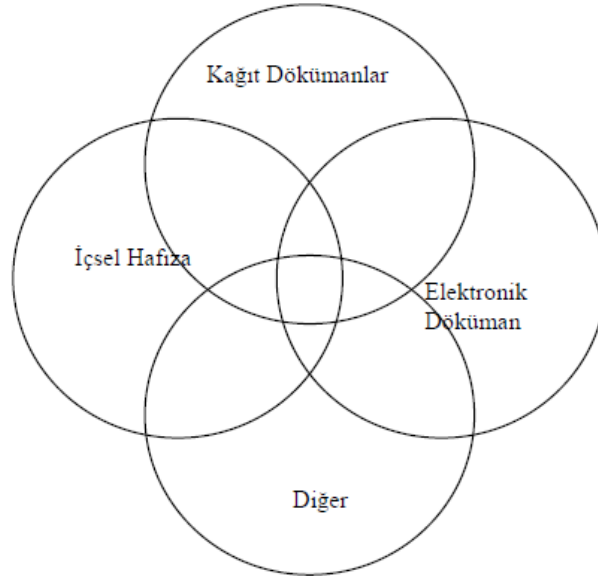
Kaynak: Jennex ve Olfman, 2002:3

Bu katmanlardan ikincisi ise, bilginin elde edilmesi, depo edilmesi, tekrar erişilmesi, aranması ve yönetilmesi gibi hafızaya güç katan işlevleri içermektedir. Örgütsel hafıza sistemlerinin bu iki katmanı elektronik tabanlı olabilir de olmayabilir de, ancak her iki katman da olası üç formdan meydana gelmektedir. Bu üç form aşağıda açıklanmıştır (Jennex ve Olfman, 2002: 3);

Kâğıt dokümanlar: Örgüt hakkında bilgi elde edilmesini sağlayan ve örgüt kütüphaneleri tarzında merkezi olan referanslardır. Teknik standartlar, prosedürler, raporlar ve yazışmalar bu dokümanlara örnek gösterilebilir. Kağıt dokümanlarda genellikle tarihsel bir sıra bulunduğu için, sıralı bir şekilde yaşanmış olan değişimler ve yapılan gözden geçirmeler sayesinde, örgüt kültüründe yaşanan gelişmeler ve verilen kararlarla ilgili bilgiler sunmaktadır.

Elektronik dokümanlar: Örgütün tüm bölümlerinde yönetilmekte olan her türlü elektronik bilgiyi kapsamaktadır. Elektronik bilgiler örgüt yapısındaki bireylerin kendi masalarında saklanabileceği gibi, merkezi bir şekilde oluşturulmuş olan veri depolarında da saklanabilmektedir. Bu sistemde kimlerin hangi bilgiye ve nereye ulaşabileceğine yönelik belirli protokoller de bulunabilmektedir.

İçsel Hafıza: Örgüt bünyesindeki kişiler tarafından meydana getirilen ve kontrolü yapılabilen elektronik ve kağıt dokümanların tümünü içermektedir. İçsel bilgiler genellikle belli bir formatta değildir ve resmi bir temeli bulunmamaktadır. Örgüt bünyesindeki bireyler açısından nelerin daha önemli olduğunu gösteren içsel hafıza aynı zamanda bireylerin örgüt bünyesindeki tecrübelerini yansıtmaktadır.



Şekil 2.3. Bilgi Depolamanın Temel Formları

Kaynak: Jennex ve Olfman, 2002:4.

2.7. Örgütsel Hafızanın Oluşturulması

Bir döngü dahilinde meydana gelen bilgi yönetimi sürecinde her aşama bir diğerini etkileyebilmektedir. Örgütlerin bazıları için bilgilerin elde edilmesinde odak nokta bilgisayarlardır. Bu örgütler, bilgilere kolayca ulaşılabilir ve kullanılabilir bir tarzda veri tabanları oluşturma yoluna gitmektedirler. Örgütlerin bazılarında ise bilgilerin paylaşımı kişiden kişiye aktararak gerçekleşmektedir. Bu örgütler bilgisayarı, çalışanların bilgi iletişimine destek vermeleri amacıyla kullanılmaktadırlar. Son zamanlardaki örgütlerin bazıları ise bilgileri çalışandan almakta ve bağımsız bir hale getirerek ileride tekrar kullanılabilir hale getirmektedir. Örgütlerde bilginin oluşumu genellikle bireysel olarak başlamakta ve daha sonra örgütsel seviyeye yükselmektedir. Örgütsel seviyeye ulaşamayan bilgilerin değeri bulunmamaktadır (Akgün, Keskin, Günsel, 2009:32). Örgütlerin çalışma programları, pazarlama faaliyetleri ve görüşme ilkeleri gibi önem arz eden bilgilerin kayıtları genellikle elektronik ortamlarda yapılmakta ve çalışanlar tarafından kullanılabilmesi amacıyla depo edilmektedir. Bu işlem bilgiyi meydana getiren bireye ulaşılması gerekliliğini ortadan kaldırmakta ve bilgilerin tekrar tekrar kullanılabilmesini sağlamaktadır. Bu sayede işler daha kolay büyüyebilmektedir (Barutçugil, 2002:105).

Örgütlerin öğrenme motoru olarak tabir edilen ve örgütsel hafızayı meydana getiren süreçler aşağıda belirtildiği gibidir (King, 2009: 4).

- Bilginin edinilmesi,
- Bilginin depo edilmesi,
- Bilginin dağıtımının yapılması,
- Bilginin yorumunun yapılması
- Bilginin uygulamaya geçirilmesi

Örgütsel hafıza süreci bilginin edinimi ile başlamaktadır. Bir sonraki aşama örgütsel hafıza sürecinin olmazsa olmazı olarak nitelendirilen depolamadır. Örgütlerin öğrenme yetenekleri, bilginin edinilmesi sayesinde gelişmektedir. Bilgi edinilmesinin ardından depo edilen bilgiler sayesinde örgütsel hafıza oluşabilecek duruma gelmektedir. Farklı araçlar vasıtasıyla edinilmiş olan bilgilerin paylaşılması, bilginin dağıtımını ifade edilmektedir. Bilginin yorumunun yapılması ise dağıtım yapılan

bilgilerin işlenmesidir. Son aşama olan bilginin uygulanması aşamasında; örgütlerin ürün geliştirmeden pazarlamaya kadar bütün faaliyetleri süresince meydana gelen sorunların çözümünde bilginin kullanılmasını ifade etmektedir. Örgütler bu beş aşamanın ardından, öğrenilmiş olan bilgilerin tümünü hafızalarına kaydetmekte ve bu bilgileri daha sonraki faaliyetlerinde ihtiyaca binaen kullanılmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003: 181-185).

2.8. Örgütsel Hafızanın Sonuçları

Örgütsel yaşam çerçevesinde hem örgütler hem de örgüt üyeleri örgütsel hafızadan etkilenmektedirler. Örgütsel hafızanın örgütsel açıdan ve bireysel açıdan sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir;

Örgütsel Sonuçlar

- Örgütsel öğrenme daha kolay hale gelmektedir.
- Örgüt içerisindeki bilgiler örgütsel hafıza sayesinde daha rahat yönetilmektedir.
- Örgütsel hafıza örgütlerin karar mekanizmalarını olumlu etkilemektedir (Walsh ve Ungson: 1991).
- Örgüt için elzem sayılan yenilikçi bilgilerin sağlanması ve bu bilgilerin paylaşılması daha da kolaylaşmaktadır.
- Örgütlerin rekabet avantajları güçlenmektedir.
- Örgütsel açıdan başarıya erişme süreci örgütsel hafıza sayesinde kısalmaktadır.
- Örgütlerin değişimlere daha kolay adapte olmasını, işlerin koordine edilebilmesini, örgütün hedeflerinin tanımının yapılabilmesini ve bu hedeflere ulaşılabilmesini daha kolay hale getirmektedir (Akgün vd., 2005: 2).
- Daha önce edinilmiş olan bir bilginin değişen koşullara uyum açısından yeniden güncellenmesine yardımcı olarak örgütlerin etkinliğini arttırmaktadır.
- Örgütü meydana getiren bireylerin motivasyonlarını ve bağlılıklarını yönetebilme becerilerine olumlu yönde etki etmektedir.
- Bilgilerin sürekli olarak aktarımını sağladığı için maliyetleri azaltmaktadır.

- Karar verme sürecinin daha etkin olmasını ve örgütsel hayata yönelik bir anlayış gelişmesini sağlamaktadır (Stein ve Zwass, 1995: 86).

- Örgütlerle ilgili daha önceki bilgilerin ve mevcutta var olan bilgilerin depolanmasını sağlayarak örgütlerin geleceği hakkında yol göstermektedir.

Bireysel Sonuçlar

- Örgütlerin amaç ve hedeflerini bireysel açıdan anlamlandıran örgütsel hafıza, bireylerin örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır.

- Bireylere rehberlik ederek onların belirli eylemleri gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Moorman ve Miner, 1997: 92).

- Örgüt içinde meydana gelebilecek herhangi bir bireysel problemin çözümüne yönelik olarak örgütsel kültür çerçevesinde önerilen sunmaktadır.

- Bireysel öğrenmeleri kolaylaştırıcı rolü bulunmaktadır (Doğan, 2010: 6).

- Bireylerin, görevlerin nasıl yerine getirileceğini daha hızlı öğrenmelerini sağlamaktadır.

- Bireysel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

- Bireylerin hafızalarındaki saklı bilgilerin paylaşılması yoluyla bireysel yaratıcılığın artmasını sağlamaktadır.

2.9. Örgütsel Hafıza Üzerine Literatür Özeti

Stein (1995), “Örgütlerin hafızası, yönetim için kavramların ve önerilerin gözden geçirilmesi” adlı çalışmada, bilgi sistemlerini, yönetim bilimini, ekonomiyi, sistem ve siyaset teorisini, örgütsel davranışı, karar verme ve iletişim teorisinden hareketle örgütsel hafızanın kavramsal temellerini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada, örgütsel hafızanın içeriğinin ayırt edilme yolları sunulurken, bilgi edinme, saklama, sürdürme ve geri getirme dahil tüm hafıza süreçleri açıklanmaktadır. Çalışmada, enformasyon yöneticilerinin örgütsel hafızanın etkilerini değerlendirme ve kontrol etme yolları konusunda öneriler sunan araştırmacı, örgütsel hafızayla ilgili pek çok farklı ve çelişkili bakış açılarına kavramsal bir yol haritası sunmuştur.

Spender (1996), araştırmasında firmalar arası rekabette örgütlerin stratejik yerlerinin belirlenmesinde örgütsel bilgi, öğrenme ve hafızanın etkisi konusunda yeni

bir teori geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı, “firmaların büyümesine ilişkin teori”, “evrimsel ekonomi” ve “sürekli algısal değişime ilişkin gestalt nasyonları” nın öğrenme, hafıza ve bilgiye dayalı yaklaşımlarında en uç noktalarının tanımlandığı varsayımından hareket ederek, neyi bilmek ve nasıl bilmek arasındaki ayırım ile bireysel ve toplumsal algı biçimlerini örgütsel hafıza kavramı altında inceleyerek yorumlamıştır.

Moorman ve Miner (1997), örgütsel hafızanın yeni ürün performansı ve yaratıcılık üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarını uluslar ötesi ölçekte bir reklam şirketi olan Advertising Age’in 1992’de yayınladığı “en iyi ilk 200 firma” listesinde bulunan ve yeni ürün oluşturma hususunda öne çıkan 92 organizasyon üzerinde gerçekleştirmiştir. Stratejik ve mali bilgilere erişmeleri kolay olduğundan bu 92 örgütün pazarlamadan sorumlu başkan yardımcıları araştırmada bilgi kaynağı olarak görev almıştır. Çalışmada örgütsel hafıza seviyesinin yeni ürünlerin kısa dönemli mali performansını yükselttiğı ve örgütsel hafıza paylaşımının hem yeni ürün performansını hem de yaratıcılığı çoğalttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Chang ve Cho (2008), örgütsel hafızanın yeni ürün başarısı üzerinde etkisini inceledikleri çalışmalarında, proje yenilikçiliğinin örgütsel hafıza parametreleri ile yeni ürün başarısı arasındaki ilişkiyi yumuşattığını iddia eden paradoksu çözümlenmeyi amaçlamışlardır. Araştırma Koreli imalat şirketlerinin toplam 169 projesi üzerinde amprik bir teknikle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, hafıza paylaşımının ve dış bilgi ve yasal prosedürlerin kullanımının yeni ürün başarısını artırdığını, örgütsel belleğin hiçbir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yenilikçiliğin artması, örgütsel hafızanın ve harici bilgi kullanımının etkisi güçlenirken, hafıza paylaşımının ve yasal prosedürlerin kullanım etkisinin zayıfladığı ortaya konmuştur. Araştırmanın sonunda, organizasyonların olumlu etkilerini en üst seviyeye çıkarmaları için proje özelliklerine ve hafıza seviyelerine göre örgütsel hafızayı daha dikkatli harekete geçirmeleri gerektiğini ifade edilmiştir.

Fiedler ve Welppe (2010), örgütsel hafıza üzerinde örgüt yapısının ne gibi etkileri olduğunu incelemek amacıyla elektrik, otomotiv, finans ve ağırlıklı olarak danışmanlık alanlarında faaliyetlerde bulunan şletmelerde çalışan 122 kişinin

katıldığı bir çalışma yapmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda standardizasyon ve uzmanlaşma gibi örgütün yapısal faktörlerinin ve bilginin kişiselleştirilmesi ve kodlanması gibi örgütsel süreçlerin örgütsel hafıza üzerinde etkiler olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada örgütsel hafıza ve standardizasyon arasındaki ilişkiye bilginin kodlanmasının direkt etki ettiği ifade edilirken, örgütsel hafıza ile uzmanlaşma arasındaki ilişkiye ise elektronik iletişimin kısmen etki ettiği ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre elektronik iletişim ve bilginin kodlanması örgütsel hafızanın meydana gelişinde yardımcı etkenlerdir. Oluşan hafıza depoları, örgütün yapısal etkenleri ile benzersiz ve kendine özgü bir ilişkiye sahiptir.

Kızıldağ ve arkadaşları (2011) örgütlerde hafıza kaybına yol açan olan etmenler ve örgütler açısından hafıza kaybının sonuçlarıyla örgütsel hafızanın korunabilmesine yönelik olarak yapılan uygulamaları ve düzenlemeleri belirleyebilmek amacıyla, Türkiye’de sanayi kuruluşu olarak ilk 500’de yer almakta olan bir tekstil firmasında 2006-2007 yıllarında görev yapmakta olan ve SAP projesine aktif olarak katılmış olan 3 tanesi direktör 10 tanesi departman müdürü olmak üzere 13 kişinin katılım gösterdiği bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Nitel araştırma tekniklerinden örnek olay yönteminin uygulandığı çalışmada veriler doküman incelemesi ve birebir görüşmelerle elde edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda; kuruluşun yapısında örgütsel hafızayı koruyacak sitemlerin atam olarak bulunmadığı, hangi bilgiyi hangi çalışanın bildiği konusunda netlik olmadığı belirlenmiştir. Kuruluşun yapısında bilgilerin paylaşımının herhangi bir sitemin bulunmadığı, bilgi paylaşımının tamamen kişisel tercihlere göre yapıldığı görülmüştür.

Dunham ve Burt (2011), örgütsel hafıza ve personel güçlendirme arasındaki korelasyonu saptamak için farklı sektörel bazdaki 6 firmada vazife yapan 435 çalışandan 134’ü ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel hafıza ile bilgi paylaşımı, psikolojik güçlendirme (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) ve örgüt temelli özsaygı arasında anlamlı ve pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada aynı zamanda personelin yaşından ziyade organizasyonlarındaki görev

sürelerinin örgütsel hafızada etkili olduğu belirlenmiş ve idarecilerin mentor tercihinde bu hususa dikkat etmeleri tavsiye edilmiştir.

Şen (2014) rasyonel karar verme üzerinde örgütsel hafızanın etkisini belirlemek amacıyla bir telekomünikasyon şirketinin İstanbul biriminde çalışmakta olan 661 kişinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketler elde edilen veriler basit ve çoklu doğrusal regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonucunda rasyonel karar verme üzerinde örgütsel hafıza sistemlerinin anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Eren ve Kaplan (2014) örgüt performansı üzerinde; örgütsel hafızanın takım ruhunun, etik iklimin, öğrenme odaklılığın ve yenilik yetkinliğinin etkilerini belirlemek amacıyla Kocaeli İlinde faaliyet göstermekte olan üretim işletmelerinde yönetici olarak görev yapmakta olan 609 kişinin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizi için faktör analizi, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, regresyon ve korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın sonucunda; örgütsel hafıza ile örgütün genel performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Karabal (2015) örgütsel hafızanın değişime olan direnç etkisini belirlemek amacıyla İstanbul Ticaret Odasında kayıtlı inşaat firmalarında çalışmakta olan 372 kişinin katılımı ile bir çalışma yürütmüştür. Araştırma verileri SPSS 22 ve Amos 22 yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizi yapıldığı zaman örgütsel hafıza ile değişime direnç arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel hafıza ile vazgeçme arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmesi araştırmada tespit edilen bir diğer sonuçtur.

Seçkin Halaç ve Çelik (2016) örgüt çalışanlarında görülen yenilikçi iş davranışları ile ve örgütsel hafıza arasındaki ilişkideki örgütsel hikâyelerin ara değişken etkilerini sosyal bilgi işleme yaklaşımı açısından incelemek amacıyla 111 banka çalışanının katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; örgütsel hikâyelerin duygusal hafıza üzerinde ara değişken etkisi meydana getirdiği ve örgütlerin yenilikçi eğilimlerinin çalışanların yenilikçi tutumlarında belirleyici rol oynadığı saptanmıştır.

Limon'un (2016), Dunham (2010) tarafından İngilizce olarak hazırlanmış olan Örgütsel Hafıza Ölçeği'ni, Türkçe'ye uyarlamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. yapılması istenmiştir. Ölçeğin dil geçerliğini belirlemek için Pearson korelasyon katsayı hesaplama metodu ve çeviri tekrar çeviri yöntemini kullanmıştır. Türkçeye çevrilen örneği 316 öğretmenden meydana gelen bir örneklem grubu üzerinde uygulamıştır. Daha sonra ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve açıklayıcı faktör analizi yöntemlerini kullanmıştır. Çalışmanın sonunda elde etmiş olduğu ölçek 5'li likert yapıda 20 maddeden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen Türkçe formatındaki örgütsel hafıza ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Çakar (2018) örgüt performansı, örgütsel duygusal hafıza ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla 2018 yılında İstanbul'daki özel banka şubelerinde görev yapmakta olan 600 kişinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Katılımcılara uygulanan anketlerin analiz işlemleri sonucunda; örgüt performansı ile örgütsel duygusal hafıza arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel duygusal hafıza arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu çalışmada tespit edilen bir diğer sonuçtur.

Habiboğlu (2019), örgütsel hafızayı beslemekte olan ve örgütsel hafızaya engel olan etkenleri belirleyebilmek amacı ile Hatay ilinde faaliyet göstermekte olan eğitim, imalat ve sağlık kuruluşlarının çalışanlarından 370 kişinin katılımı ile bir çalışma yürütmüştür. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri yapıldıktan sonra, örgütsel hafıza üzerinde örgütsel çatışmanın bir etkisinin olmadığı ancak örgütsel kıstasların ve liderliğin örgütsel hafızayı olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Demografik özellikler bakımında yaş ile örgütsel hafıza arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sektörler bazında örgütsel hafızaya etki eden faktörler olarak; etkileşimsel liderliğin eğitim alanında en fazla bilgi yönetiminin sağlık alanında en fazla ve dönüşümsel liderliğin imalat alanında en fazla etki ettiği görülmüştür.

Feiz, Soltani ve Farsizadeh (2019), örgütsel hafızanın arabuluculuk rolünü göz önüne alarak Semnan Üniversitesi'nin bünyesindeki bilgi paylaşımının öğretim

üyelerinin psikolojik güçlenmeleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, ilgili üniversitede görev yapmakta olan 334 öğretim üyesinin katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yapısal eşitlik modellemesi yöntemi kullanılan çalışmada, katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizleri sonucunda; psikolojik güçlenme ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik güçlenme üzerinde örgütsel hafızanın arabuluculuk vazifesi gördüğü de çalışmada elde edilen bir diğer sonuçtur.

Sözbilir ve Yaman (2020) kişilerarası gerilimin örgütsel hafıza üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Artvin ili Arhavi ilçesindeki okullarda görev yapmakta olan 128 öğretmenin katılımı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılara uygulanan anketlerden elde ettikleri verileri SPSS 25.0 programı kullanarak pearson korelasyon ve basit doğrusal regresyon testleri ile analiz etmişlerdir. Çalışmanın sonucunda örgütsel hafıza ve kişilerarası gerilim arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Lahiri, Bhandarker ve Behrens (2021) çalışmalarında örgütsel hafıza ve kurum teorisi ilişkisini postkolonyal bir yaklaşımla irdelemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca uzun yıllar boyunca Hindistan'da bulunan bir kurumun örgütsel hafızası ile ilgili görüşmeler yaparak bir vaka çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları doğrultusunda, örgütsel belleğin genellikle mevcut uygulamaların bir taklidi olduğu ve bunun yönlerinin örgütler arasında paylaşıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada kurumlarda yeni bir örgütsel hafızanın revize edilmesinde yerli ve ulusal bağlamlar tarafından bir yönlendirmenin varlığının olduğu kanıtlanmıştır.

Çini, Erdirençelebi ve Arıcıoğlu (2021) Konya Sanayi Odasında kayıtlı olan ve üç kuşağın bir arada görev yaptığı bir işletmenin örgütsel hafızasındaki ailenin ve işletmenin yeri, aktarımı ve sürdürülebilirliğinin anlaşılabilmesi amacıyla işletme kurucusu, 2. ve 3. kuşak aile üyelerinden oluşan 4 kadın ve 2 erkek katılımcı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İçerik analizi yöntemi uygulanan çalışmada; katılımcılar ile derinlemesine görüşme (bireysel mülakat) gerçekleştirilerek elde edilen verilerin analizinde MAXQDA 20 programı kullanılmıştır. İlgili çalışmanın sonucunda dördüncü kuşakta; ailenin işletme için olduğu inancı, adil ve dürüst olmak, liyakat

esaslı olmak, başarma arzusu, disiplinli çalışmak, faydalı ve değerli olmak, aitlik hissetmek, aile içi iletişimi etkin kılmak, kadın üyelerin ekonomik açıdan kendilerini özgür hissetmelerini sağlamak ve topluma katkıda bulunmak gibi örgütsel hafıza değerlerinin oluşturulmaya çalışıldığı belirlenmiştir. Ayrıca 4. kuşağa kadar kurucu merkezli mühendis olma inancının da yoğun olarak aktarıldığı çalışma sonucunda belirlenen bir diğer sonuçtur. Çalışmanın yürütüldüğü işletmede eğitime verilen önemin profesyonelleşme sağladığı görülmüştür. Bunların yanında iş tanımlarının net olmasının çatışmaları azalttığı, aile dışı kişilere işletmede yer verilebilmesinin farklı bakış açıları geliştirdiği, denetimler sayesinde çalışan devir hızının artmasının önüne geçildiği çalışmada belirlenen diğer sonuçlardandır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL HAFIZA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, bireylerin örgütsel güvenlerinin oluşumunda örgütsel hafızanın etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, bireylerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel hafızaları arasındaki ilişkiler ile bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı istatistiki yöntemlerle araştırılmıştır.

Çalışmada, bireylerin örgütsel hafızalarının örgütsel güven duygularının oluşumu veya gelişimi üzerinde etkili olup olmadığı ortaya konmuştur. Bu bakımından çalışmanın hem bireylere hem de bireylerin hayatlarında önemli bir yer tutan işyeri ya da okul gibi kurumsal alanlara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, literatür incelendiğinde, konuyla ilgili yapılmış az sayıda araştırma olduğu tespit edilmiş olup yapılan araştırmanın literatüre de olumlu katkılarının bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel güven oluşumunda örgütsel hafızanın etkilerinin incelenmesinin amaçlandığı bu araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırmada bu kapsamda literatür taraması yapılarak konuya ilişkin kavramlar betimsel yöntemlerle açıklanmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında anket tekniği ile araştırma verileri toplanmıştır. Araştırma verileri kullanılarak araştırma problem ve alt problemlerinin cevaplarının aranmasına yönelik olarak kurulan hipotezlerin geçerlilikleri istatistiksel yöntemlerle sınanmıştır. Çalışmanın sonunda ise, yapılan istatistiksel analizlerle elde edilen bulgular yorumlanarak, konuyla ilgilenen araştırmacı ve akademisyenler için öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmada, bağımlı ve değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin belirlenmesi için tarama modelinin bir alt türü olan “ilişkisel tarama modeli”nden

yararlanılmıştır. Tarama modeli araştırmalar, var olan bir durum ya da olgunun detaylı olarak incelendiği bilimsel araştırmalardır. Araştırmaya konu olan olay, olgu veya nesnelere, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006). İlişkisel tarama modelinde, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiler herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelenmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2008).

3.3. Araştırmanın Problemi ve Alt Problemler

Yapılan araştırma, “rgtsel güvenin oluşumunda örgütsel hafızanın etkileri nasıldır?” şeklindeki problem üzerinde temellendirilmiştir. Çalışmada yine, temel problem cümlesi doğrultusunda oluşturulan aşağıdaki alt problemlere de cevaplar aranmıştır:

- 1) Bireylerin rgtsel güvenleri ve örgütsel hafızaları ne düzeydedir?
- 2) Bireylerin rgtsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel güven cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel güven yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel güven işyerindeki göreve göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel güven kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel hafıza cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel hafıza yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel hafıza işyerindeki göreve göre farklılaşmakta mıdır?
 - Örgütsel hafıza kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3) Bireylerin rgtsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak ilişki var mıdır?

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın problem ve alt problemlerinin cevaplarının aranmasına yönelik olarak, çalışmada aşağıda kurulan hipotezlerin geçerlilikleri sınanmıştır.

H1: Bireylerin örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

- H1a: Örgütsel güven cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H1b: Örgütsel güven yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H1c: Örgütsel güven kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.
- H1d: Örgütsel güven kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H2: Bireylerin örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

- H2a: Örgütsel hafıza cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H2b: Örgütsel hafıza yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H2c: Örgütsel hafıza kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.
- H1d: Örgütsel hafıza kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H3: Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.

3.5. Araştırmanın Ana Kütle/Evren ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlesi Konya'daki beş üniversitede çalışan akademik çalışanlardır. Bu doğrultuda araştırmanın örnekleme, çalışmaya uygunluğu ve amacı temsil etmesi açısından bir kamu üniversitesinin sosyal ve beşeri alanlarında faaliyet gösteren iki fakültenin akademik çalışanları olarak belirlenmiştir.

Örneklem grubunun büyüklüğünün hesaplanması için; hedef kitlenin %90 oranda benzer özellik taşıyabileceği ve homojen olduğu varsayılmış, sonuçların % 95 güven aralığında olması istenmiş ve bu bağlamda 0,05 örnekleme hatası esas alınmıştır. Hedef kitledeki birey sayısı bilindiği için aşağıdaki formül ile örnekleme hacmi belirlenmiştir.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N - 1) + t^2 pq}$$

Burada;

n: Örneklem Hacmi

N: Ana kütle

p: İncelenen Olayın Görülüş Sıklığı (Gerçekleşme Olasılığı)

q: İncelenen Olayın Görülmeysi Sıklığı (Gerçekleşmeme Olasılığı)

d: Anlam Düzeyi (Örnekleme Hatası)

t: T tablosundan ulaşılan değer ($\alpha=0,05$ 'te ∞ serbestlik derecesine göre teorik t tablo değeri) (Bulut, 2022)

Buna göre;

N= 5852 (YÖK atlastan elde edilen toplam akademisyen sayısı)

p = 0,9

q= (1-0,9)= 0,1

d= 0,05

t= 1,96

veriler ilgili formülde yerine konulduğunda;

$$n = \frac{5852(1,96)^2 (0,9)(0,1)}{(0,05)^2(5852 - 1) + (1,96)^2 (0,9)(0,1)}$$

Örnekleme hacmi, n= 144 kişi olarak bulunur. Bu doğrultuda, araştırmada 200 akademik çalışana ulaşılmış ve araştırma verileri elde edilmiştir. Örneklem grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem ve basit rastgele örneklem yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Ayrıca, örneklem grubunun belirlenmesinde gönüllük esaslı göz önünde bulundurulmuştur.

3.6. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada, aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmıştır.

- Katılımcıların, veri toplamak için kendilerine uygulanan ölçüm araçlarında yer alan soruları tam olarak kavradıkları,
- Katılımcıların, sorulara doğru cevaplar verdikleri,

- Katılımcıların, sorulara içtenlikle cevap verdikleri,
- Katılımcıların, sorulara karşı ön yargılarının bulunmadığı,
- Katılımcıların, soruları çevresel baskılardan etkilenmeden cevaplandıkları,
- Katılımcılar arasında etkileşim olmadığı,
- Seçilen örneklemin araştırma evrenini yeterli düzeyde temsil ettiği ve
- Ölçüm aracının araştırma sorularını yeterli düzeyde cevaplandırmaya yardımcı olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın sınırlıkları aşağıdadır.

- Araştırmanın örneklemini, devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenlerle,
- Araştırmada elde edilen veriler, araştırma probleminin cevaplarının aranması için kullanılan ölçekteki sorulara katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

3.7. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler doldurulmadan önce katılımcılara çalışmayla ilgili gerekli bilgilendirmeler yapılmış ve anket formları dağıtılmıştır. Daha sonra anket formlarını katılımcıların doldurmaları istenmiş ve formlar tekrar toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır (EK-1). Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik olarak kullanılan; cinsiyet, yaş, işyerindeki görev, çalışılan bölüm ve kurumdaki çalışma süresi bağımsız değişkenleri yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Örgütsel Güven Ölçeği (ÖGÖ) ve üçüncü bölümünde ise Örgütsel Hafıza Ölçeği (ÖHÖ)'ni oluşturan soru ifadeleri bulunmaktadır. Örgütsel güven ölçeği (ÖGÖ), işgörenlerin örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan bir ölçektir. Örgütsel güven düzeyi; bireylerin örgüte, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güven sevelerini içeren üç alt boyutun birleşiminden oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin oluşturulmasında; McAllister'ın (1995) geliştirdiği örgüte güven ölçeği, yöneticiye güven düzeyini belirlemek için Whitener ve diğ. (1998) tarafından geliştirilen yönetsel güvenilirlik

ölçeği ve çalışma arkadaşlarına güven seviyesini belirlemek için Mayer ve diğ. (1995) tarafından geliştirilen arkadaşlara güven ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek, Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel güven ölçeği meslek elemanlarının örgütsel güven algılarının durumunu ölçmek amacıyla, yanıtlayıcılardan cevaplanması istenen 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış 27 maddeden oluşmaktadır. 1-8 numara arasındaki sorular örgüte güveni, 9-18 numara arasındaki sorular yöneticiye güveni ve 19-27 numara arasındaki sorular çalışma arkadaşlarına güveni ölçmektedir.

Örgütsel hafıza ölçeği (ÖHÖ), çalışanların örgütsel hafıza tutumlarını belirlemek amacıyla Dunham (2010) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğin orijinali 5 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada kullanılan ve Limon (2016) tarafından uyarlanan ölçek ise, 20 madde ve 'geçmiş bilgisi', 'sosyo-politik bilgi', 'mesleki bilgi', 'mesleki ağlar' ve 'sektörel bilgi' olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan soru ifadeleri, 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipinde puanlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını oluşturan soru grupları; sosyo-politik bilgi 1-6. sorular; mesleki bilgi 7-10. sorular; mesleki ağlar 11-13. sorular; sektörel bilgi 14-15. sorular ve geçmiş bilgisi 16-20. sorular şeklindedir.

3.7.1. Araştırma Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma problemlerinin cevaplarının aranmasında kullanılan ölçüm araçlarının faktör yük değerlerinin hesaplanması amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği ve Örgütsel Hafıza Ölçeği'nde yer alan soru ifadelerine uygulanan AFA analizinde, alt boyutların belirlenmesinde temel bileşenler (principal components) metodu kullanılarak varimax dönüşümü (dik döndürme) yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin belirlenmesi için ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmıştır. AFA analizi sonucunda elde edilen bilgiler aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

AFA analizinde öncelikle, ölçekleri oluşturan soru ifadeleri arasındaki korelasyon ilişkisi incelenmiş ve maddeler arasında çok yüksek korelasyon ($<0,90$) ve çoklu korelasyon (multicorrelation) bulunup bulunmadığına bakılmıştır. AFA analizi neticesinde ulaşılan korelasyon matrisi EK-2’de sunulmuştur. Burada yapılan incelemede, ölçek soruları arasında iptal edilmeyi gerektirecek seviyede yüksek bir korelasyon ilişkisi olmadığı ve birden fazla madde arasında da çoklu korelasyon ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

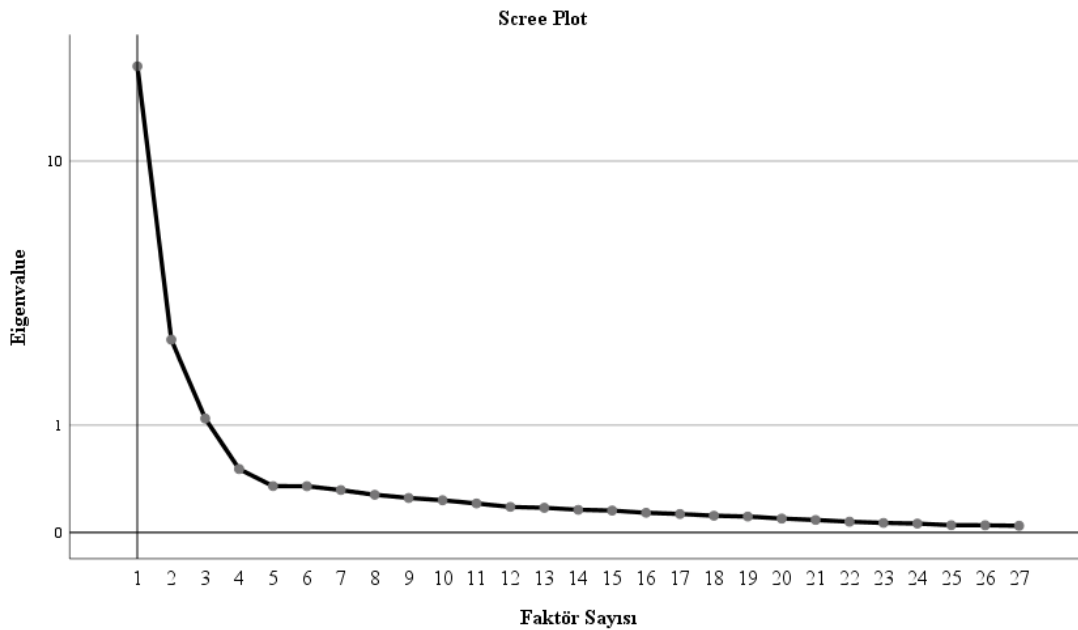
Ölçek İfadesi	Ortak Varyans Oranı	Faktör Yüğü
1.Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır.	0,790	0,743
2.Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	0,834	0,763
3.Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir.	0,842	0,704
4.Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	0,848	0,816
5.Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	0,840	0,716
6.Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.	0,785	0,689
7.Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,812	0,703
8.Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim.	0,718	0,641
9.Yöneticim yardımsever biridir.	0,786	0,656
10.Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	0,813	0,694
11.Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.	0,887	0,802
12.Yöneticim çalışanlarımı destekleyicidir.	0,904	0,817
13.Yöneticim tutarlı biridir.	0,908	0,822
14.Yöneticim gerginlik yaratmaz.	0,879	0,775
15.Yöneticim güvenilir biridir.	0,874	0,778
16.Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	0,864	0,692
17.Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	0,832	0,523
18.Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	0,814	0,674
19.Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	0,754	0,703
20.Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.	0,866	0,824
21.Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.	0,904	0,840
22.Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar.	0,910	0,874

Tablo 3.1. Örgütsel güven ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları (devamı)

Ölçek İfadesi	Ortak Varyans Oranı	Faktör Yüğü
23.Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	0,919	0,882
24.Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler.	0,871	0,850
25.Çalışma arkadaşlarım güvenilirlerdir.	0,912	0,873
26.Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	0,796	0,768
27.Çalışma arkadaşlarım mesleki becerileri oldukça yüksektir.	0,889	0,847

Tablo 3.1’de yer alan AFA sonuçlarına göre; örgütsel güven ölçeği KMO katsayısı 0,966 ve Bartlett test değeri 8144,082 olarak bulunmuştur. Bartlett test değeri %5 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

Yapılan analizde, örgütsel güven ölçeğini oluşturan soruların ortak varyans açıklayıcı oranlarının 0,718 ile 0,919; faktör yük değerlerinin ise 0,641 ile 0,882 arasında değiştiği görülmüştür. Özdeğerleri (eigen value) 1’den büyük olan faktörlerin belirlenmesinde kullanılan Screen Plot grafiği Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 3.1.** Örgütsel güven ölçeği faktör özdeğerlerini gösteren screen plot grafiği

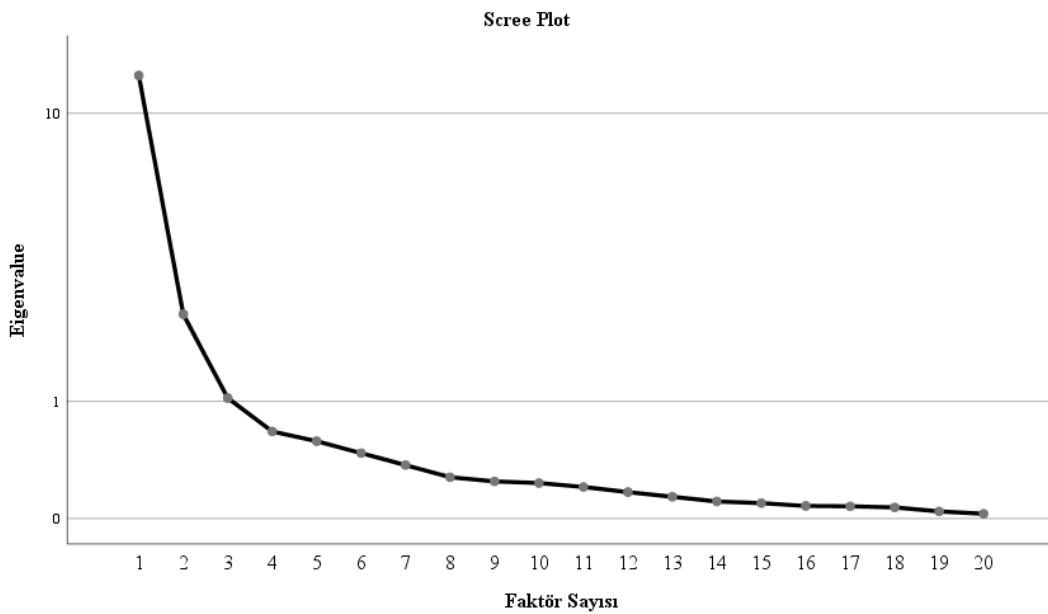
Şekil 3.1. incelendiğinde, ölçeğin üç faktörlü yapısının bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca, AFA analizi ile belirlenen 3 faktörlü yapının 84,619 (%85) toplam özdeğerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Örgütsel hafıza ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçek İfadesi	Ortak Varyans Oranı	Faktör Yüğü
1.Kurumumuzda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	0,801	0,773
2.Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	0,921	0,835
3.Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	0,826	0,748
4.Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracığımı bilirim.	0,703	0,629
5.Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	0,873	0,649
6.Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	0,768	0,626
7.Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	0,837	0,825
8.Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	0,831	0,748
9.Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	0,895	0,881
10.Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	0,822	0,775
11.Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	0,883	0,809
12.Sektörle ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	0,888	0,652
13.Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	0,891	0,724
14.Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	0,928	0,766
15.Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	0,911	0,640
16.Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	0,838	0,766
17.Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	0,941	0,872
18.Kurumumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığımı bilirim.	0,942	0,903
19.Kurumumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	0,947	0,896
20.Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	0,947	0,905

Tablo 3.2’de yer alan AFA analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel hafıza ölçeğinin KMO katsayısının 0,930, Bartlett test değerinin 5166,703 düzeyinde belirlenmiştir. Ayrıca, Bartlett test değeri %5 düzeyinde anlamlı çıkmıştır ($p<0,05$).

Analiz sonucunda, örgütsel hafıza ölçeğini oluşturan soruların ortak varyans açıklayıcı oranlarının 0,703 ile 0,947 ve faktör yük değerlerinin 0,626 ile 0,905 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin alt faktörlerine ilişkin Screen Plot grafiği Şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Örgütsel hafıza ölçeği faktör özdeğerlerini gösteren screen plot grafiği

Şekil 3.2. incelendiğinde, ölçeğin 1’den büyük özdeğeri olan 3 faktörlü yapısının bulunduğu belirlenmiştir. Ancak, ölçeğin orjinaline sadık kalınarak beş faktörlü yapı geçerliliği kabul edilmiştir. Buna göre, 5 faktörlü ölçek yapısının 86,971 (%87) toplam özdeğerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde, KMO katsayısının 0,60 ve üzeri olmasının faktör analizi için uygun olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Araştırma problemlerinin cevaplarının aranması için araştırma ölçeklerini oluşturan soruların ortak varyans açıklayıcı oranları ile faktör yük değerlerinin ise 0,30 eşik değerlerinden (Tabachnick ve Fidell, 2014) yüksek olması beklenmektedir.

Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda, her iki ölçek sorularının ortak varyans açıklayıcı oranları ve faktör yük değerlerinin 0,30 eşik değerlerinden yüksek olduğu, ölçeklerin KMO test değerlerinin araştırmanın örneklem büyüklüğünün yeterli geçerlilik düzeyinde olduğunu gösterdiği ve ölçüm araçlarında yer alan alt faktörlerin araştırma problemlerinin cevaplarının aranması için etkinlikle kullanılabileceği söylenebilir.

3.7.2. Araştırma Ölçeklerinin Güvenirlik Analizi

Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi için Cronbach's Alfa (α) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Güvenirlik Analizi (α)
Örgütsel Güven Ölçeği	27	0,984
<i>Örgüte güven boyutu</i>	8	0,965
<i>Yöneticiye güven boyutu</i>	10	0,979
<i>Çalışma arkadaşlarına boyutu</i>	9	0,980
Örgütsel Hafıza Ölçeği	20	0,968
<i>Sosyo-politik bilgi boyutu</i>	6	0,936
<i>Mesleki bilgi boyutu</i>	4	0,935
<i>Mesleki ağlar boyutu</i>	3	0,892
<i>Sektörel bilgi boyutu</i>	2	0,898
<i>Geçmiş bilgisi boyutu</i>	5	0,977

Güvenilirlik analizi sonucunda, örgütsel güven ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,984 ve örgütsel hafıza ölçeğinin Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,936 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar araştırma ölçeklerinin >0,60 eşik değerinden (Yaşar, 2014) büyük ve yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS sürüm 25 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada, tanımlayıcı istatistiksel analizlerde ölçek sorularına katılımcılar tarafından verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart

sapma puanları incelenmiştir. Yorumlayıcı istatistiksel analizler için ise öncelikle araştırma verilerinin normallik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik analizlere karar verilmiştir. Ayrıca, değişkenlere korelasyon (pearson correlation) analizi uygulanmıştır. İstatistiksel analizlerde, verilerin %95 güven aralığındaki (0,05 hata payı) durumları göz önünde bulundurulmuştur.

Nnormallik analizinde örneklem sayısı >29 olması sebebiyle Kolmogorov-Smirnov normallik testi tercih edilmiş ve verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analiz sonuçları Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırma verilerinin normallik analizi sonuçları

Ölçek Adı	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	sd	p		
Örgütsel Güven Ölçeği	0,104	197	0,000	-0,433±0,173	0,227±0,345
Örgütsel Hafıza Ölçeği	0,071	197	0,018	-0,144±0,173	-0,364±0,345

Tablo 3.5’de yer alan normallik analizi sonuçlarına göre, araştırma ölçeklerine ait verilerinin %5 anlamlılık düzeyinde normal dağılım göstermediği söylenebilir ($p < 0,05$). Ancak, Tabachnick ve Fidell (2014)’e göre ± 1.5 ve George ve Mallery (2010)’e göre ± 2 değerleri arasındaki çarpıklık ve basıklık değerlerinin verilerin normal dağılımı için yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlara göre, araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği varsayımı kabul edilmiştir.

Dolayısıyla, bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amacıyla parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmada, ikili gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için Bağımsız Örneklem t Testi (Independent Samples t test) ve ikiden daha fazla grupları bulunan değişkenler için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi yapılmıştır. Ortaya çıkan farklılığın hangi grup lehine olduğunun belirlenmesi için ise Post-hoc (LSD) farklılık testi uygulanmıştır.

3.9. Bulgular

Bu bölümde, verilerin istatistiksel yöntemlerle analizi neticesinde elde edilen bulgular ve bulgularla ilgili yorumlar yer almaktadır.

3.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (n=200)

Özellik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	73	36,5
	Erkek	127	63,5
Yaş	21-29 yaş	37	18,5
	30-39 yaş	55	27,5
	40-49 yaş	52	26,0
	50-59 yaş	34	17,0
	60 ve üzeri yaş	22	11,0
Görev	Öğretim üyesi	124	62,0
	Araştırmacı	51	25,5
	Öğretim görevlisi	20	10,0
	Diğer	5	2,5
Çalışma süresi	0-5 yıl	70	35,0
	6-10 yıl	79	39,5
	10-15 yıl	38	19,0
	16 yıl ve üstü	13	6,5

Tablo 3.6'da yer alan bilgiler incelendiğinde, araştırmaya katılan 200 bireyin %36,5'inin kadın (73 kişi) ve %63,5'inin erkek (127 kişi) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaşlarının dağılımlarının; %18,5 oranında 21-29 yaş, %27,5 oranında 30-39 yaş, %26 oranında 40-49 yaş, %17 oranında 50-59 yaş ve %11 oranında 60 yaş ve üzeri olmak üzere ortalama 41,5 yaş olduğu görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları eğitim kurumundaki görev dağılımları; %62 öğretim üyesi, %25,5 araştırmacı, %10 öğretim görevlisi ve %2,5 diğer şeklindedir. Araştırmaya katılan bireylerin kurumlarındaki çalışma süreleri incelendiğinde, %35 0-5 yıl, %39,5 6-10 yıl, %19 10-15 yıl ve %6,5 16 yıl ve üzeri olmak üzere katılımcıların kurumlarında 8,6 yıl ortalama çalışma sürelerinin olduğu belirlenmiştir.

3.9.2. Araştırmanın Problem ve Alt Problemlerine Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın; “Örgütsel güvenin oluşumunda örgütsel hafızanın etkileri nasıldır?” şeklindeki ana probleminin cevaplarının aranmasına yönelik olarak yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular alt başlıklar halinde incelenmiştir.

i. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güvenleri ve örgütsel hafızaları ne düzeydedir?” şeklindeki birinci alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla, katılımcıların araştırma ölçeklerinde yer alan sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma puanları incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen Tablo 3.7 ve Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel güven ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanlar

Ölçek İfadesi	Ort. ± Ss.
1.Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır.	3,47±0,798
2.Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir.	3,51±0,772
3.Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir.	3,51±0,798
4.Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır.	3,54±0,858
5.Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır.	3,69±0,788
6.Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır.	3,64±0,848
7.Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,54±0,810
8.Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim.	3,53±0,829
	Örgüte güven boyutu
9.Yöneticim yardımsever biridir.	3,70±0,747
10.Yöneticim verdiği sözleri daima tutar.	3,63±0,734
11.Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur.	3,65±0,764
12.Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir.	3,74±0,742
13.Yöneticim tutarlı biridir.	3,69±0,741
14.Yöneticim gerginlik yaratmaz.	3,74±0,719
15.Yöneticim güvenilir biridir.	3,72±0,766
16.Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır.	3,74±0,726
17.Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar.	3,62±0,815
18.Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	3,79±0,714
	Yöneticiye güven boyutu
19.Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,70±0,745
20.Çalışma arkadaşlarımla sorumluluk sahibidirler.	3,71±0,744
21.Çalışma arkadaşlarımla dürüst ve açıktırlar.	3,66±0,775
22.Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar.	3,69±0,756

Tablo 3.7. Katılımcıların Örgütsel güven ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanlar (devamı)

Ölçek İfadesi	Ort. ± Ss.
23.Çalışma arkadaşlarım işyerindeki kuralları istismar etmezler.	3,68±0,791
24.Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler.	3,63±0,800
25.Çalışma arkadaşlarım güvenilirdirler.	3,64±0,798
26.Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler.	3,51±0,817
27.Çalışma arkadaşlarım mesleki becerileri oldukça yüksektir.	3,67±0,773
Çalışma arkadaşlarına güven boyutu	3,65±0,778
Ölçek geneli	3,64±0,777

Tablo 3.7’de yer alan ortalama puanlar incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güven ölçeğinde en yüksek puanları sırasıyla “yöneticiye güven” (3,70), “çalışma arkadaşlarına güven” (3,65) ve “örgüte güven” (3,55) boyutlarına verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcılar, yöneticiye güven boyutunda yer alan sorular arasından en yüksek puanları; “Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir “ (3,79), “Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır” (3,74), “Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir” (3,74) ve “Yöneticim gerginlik yaratmaz” (3,74) sorularına, en düşük puanları ise; “Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar” (3,62) ve “Yöneticim verdiği sözleri daima tutar” (3,63) ve “Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur” (3,65) sorularına vermişlerdir.

Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda katılımcılar en yüksek puanları; “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidirler” (3,71), “Çalışma arkadaşlarım arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” (3,70) ve “Çalışma arkadaşlarım uyumludurlar” (3,69) sorularına vermişlerdir. Bu boyutta en düşük puanlar; “Çalışma arkadaşlarım politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler” (3,51), “Çalışma arkadaşlarım her türlü zorlukta bana yardım ederler” (3,63) ve “Çalışma arkadaşlarım güvenilirdirler” (3,64) sorularına verilmiştir.

Katılımcılar, örgüte güven boyutunda en yüksek puanları; “Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır” (3,69), “Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır” (3,64), “Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır” (3,54) ve “Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” (3,54) sorularına vermişlerdir. Bu boyutta en düşük

puanlar; “Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır” (3,47), “Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir” (3,51), “Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir” (3,51) ve “Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim” (3,53) sorularına verilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güven düzeylerinin 3,64 ortalama puan ile genel ortalamanın üstünde ve “katılıyorum” seçeneğine yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, bireylerin en çok kurum yöneticilerine ve en az örgütün ya da kurumun kendisine güven duydukları söylenebilir.

Tablo 3.8. Katılımcıların örgütsel hafıza ölçeğindeki sorulara verdikleri ortalama puanlar

Ölçek İfadesi	Ort. ± Ss.
1.Kurumumuzda alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.	3,99±0,739
2.Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.	3,95±0,730
3.Bu kurumda kimin neyi bildiğini iyi bilirim.	3,99±0,756
4.Kurum içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.	4,05±0,687
5.Bu kurumda kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.	4,04±0,717
6.Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.	4,08±0,710
Sosyo-politik bilgi boyutu	4,02±0,723
7.Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.	4,17±0,660
8.Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.	4,11±0,781
9.Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.	4,23±0,667
10.Mesleğimin bu kuruma özgü yanlarını bilirim.	4,17±0,676
Mesleki bilgi boyutu	4,17±0,696
11.Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.	4,24±0,694
12.Sektörle ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.	4,09±0,748
13.Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var.	3,98±,805
Mesleki ağlar boyutu	4,10±,749
14.Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.	3,45±0,965
15.Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim.	3,37±0,986
Sektörel bilgi boyutu	3,41±0,976
16.Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.	3,51±0,934
17.Geçmişte bu kuruma gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.	3,46±0,997
18.Kurumumun geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.	3,40±1,028
19.Kurumumun geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.	3,45±1,017
20.Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.	3,38±1,031
Geçmiş bilgisi boyutu	3,44±1,002
Ölçek geneli	3,85±0,816

Tablo 3.8’de yer alan ortalama puanlar incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel hafıza ölçeğinde en yüksek puanları sırasıyla; mesleki bilgi (4,17), mesleki ağlar (4,10), sosyo-politik bilgi (4,02), geçmiş bilgisi (3,44) ve sektörel bilgi (3,41) boyutlarına verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcılar mesleki boyutunda en yüksek puanı “Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım” (4,04) sorusuna ve en düşük puanı “Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım” (4,11) sorusuna vermişlerdir. Mesleki ağlar boyutunda en yüksek puan “Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim” (4,24) ve en düşük puan “Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var” (3,98) sorusuna verilmiştir. Sosyo-politik boyutunda en yüksek puan “Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim” (4,08) sorusuna, en düşük puan “Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim” (3,95) sorusuna verilmiştir. Geçmiş bilgisi boyutunda en yüksek puan “Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim” (3,51) sorusuna, en düşük puan “Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim” (3,38) sorusuna verilmiştir. Sektörel bilgi boyutunda ise en yüksek puan “Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim” (3,45) sorusuna, en düşük puan “Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim” (3,37) sorusuna verilmiştir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel hafıza düzeylerinin 3,85 ortalama puan ile genel ortalamanın üstünde ve “katılıyorum” seçeneğine yakın bir düzeyde olduğu görülmektedir. Yine, bireylerin örgütsel hafızalarının örgütsel güvenlerinden daha yüksek olduğu ve en çok mesleki bilgilerinin en az ise sektörel bilgilerinin bulunduğu ifade edilebilir.

ii. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindeki ikinci alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla, katılımcıların kendilerine uygulanan ölçüm araçlarından elde ettikleri toplam puanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda, Bağımsız Örneklem t Testi

ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda tablolar halinde incelenmiştir.

Katılımcıların, örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik bağımsız örneklem t testi yapılmıştır.

Tablo 3.9. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	t	p
ÖGÖ Örgüte Güven Boyutu	Kadın	73	28,57	4,978	0,281	0,779
	Erkek	127	28,34	6,292		
ÖGÖ Yöneticiye Boyutu	Kadın	73	37,04	5,873	0,025	0,980
	Erkek	127	37,02	7,362		
ÖGÖ Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	Kadın	73	32,46	5,609	-0,738	0,462
	Erkek	127	33,13	6,956		
ÖHÖ Sosyo-politik Bilgi Boyutu	Kadın	73	23,01	3,350	-3,261	0,001*
	Erkek	127	24,73	3,880		
ÖHÖ Mesleki Bilgi Boyutu	Kadın	73	15,97	2,258	-3,013	0,003*
	Erkek	127	17,09	2,634		
ÖHÖ Mesleki Ağlar Boyutu	Kadın	73	11,78	1,848	-2,853	0,005*
	Erkek	127	12,62	2,089		
ÖHÖ Sektörel Bilgi Boyutu	Kadın	73	6,32	1,685	-2,859	0,005*
	Erkek	127	7,07	1,931		
ÖHÖ Geçmiş Bilgisi Boyutu	Kadın	73	15,90	4,393	-2,849	0,005*
	Erkek	127	17,84	4,928		

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.9'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri toplam puanların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel hafıza ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Ortaya çıkan farklılığın hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi için ortalama puanlar karşılaştırılmıştır. Buna göre, örgütsel hafıza ölçeğinde erkek bireyler kadınlardan anlamlı şekilde daha yüksek puan elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bireylerin örgütsel güvenlerinin kadın veya erkek olmaya göre değişmediği, ancak, bireylerin örgütsel hafızaları üzerinde cinsiyetin belirleyici bir etkisinin olduğu ve erkek bireylerin sosyo-politik, mesleki bilgi, mesleki ağlar, sektörel bilgi ve geçmiş

bilgisi şeklinde gruplandırılan örgütsel hafıza düzeylerinin kadın bireylerden daha yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir.

Katılımcıların, örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 3.10. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin yaşa göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	F	p	Fark
ÖGÖ Örgüte Güven Boyutu	21-29 yaş	37	26,78	5,202	1,623	0,170	Fark yok
	30-39 yaş	55	28,33	6,769			
	40-49 yaş	52	28,22	5,598			
	50-59 yaş	34	29,48	5,658			
	60 ve üzeri yaş	22	30,32	4,643			
ÖGÖ Yöneticiye Boyutu	21-29 yaş ^a	37	34,68	6,481	3,335	0,011*	● d > a, b ● e > a, b
	30-39 yaş ^b	55	36,11	7,608			
	40-49 yaş ^c	52	37,02	7,229			
	50-59 yaş ^d	34	39,39	4,834			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	39,73	5,470			
ÖGÖ Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	21-29 yaş ^a	37	30,73	7,275	2,420	0,050*	● d > a ● e > a, b
	30-39 yaş ^b	55	32,76	6,733			
	40-49 yaş ^c	52	32,47	6,259			
	50-59 yaş ^d	34	34,58	5,166			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	35,23	5,936			
ÖHÖ Sosyo-politik Bilgi Boyutu	21-29 yaş ^a	37	21,46	3,564	14,500	0,000*	● c > a ● d > a, b, c ● e > a, b, c
	30-39 yaş ^b	55	23,37	3,281			
	40-49 yaş ^c	52	24,08	3,428			
	50-59 yaş ^d	34	26,21	3,444			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	27,23	2,707			
ÖHÖ Mesleki Bilgi Boyutu	21-29 yaş ^a	37	14,59	2,217	18,789	0,000*	● c > a ● d > a, b, c ● e > a, b, c
	30-39 yaş ^b	55	16,07	2,322			
	40-49 yaş ^c	52	16,96	2,245			
	50-59 yaş ^d	34	18,09	2,052			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	18,91	1,823			
ÖHÖ Mesleki Ağlar Boyutu	21-29 yaş ^a	37	11,16	2,048	10,877	0,000*	● c > a ● d > a, b, c ● e > a, b, c
	30-39 yaş ^b	55	11,83	1,940			
	40-49 yaş ^c	52	12,37	1,732			
	50-59 yaş ^d	34	13,15	1,970			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	14,05	1,397			
ÖHÖ Sektörel Bilgi Boyutu	21-29 yaş ^a	37	5,59	1,674	15,436	0,000*	● c > a, b ● d > a, b, c ● e > a, b, c
	30-39 yaş ^b	55	6,20	1,595			
	40-49 yaş ^c	52	6,90	1,616			
	50-59 yaş ^d	34	7,91	1,721			
	60 ve üzeri yaş ^e	22	8,36	1,706			

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.10. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin yaşa göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	F	p	Fark
ÖHÖ Geçmiş Bilgisi Boyutu	21-29 yaş ^a	37	13,11	4,748	24,625	0,000*	● b > a
	30-39 yaş ^b	55	15,50	3,898			● c > a, b
	40-49 yaş ^c	52	17,86	3,858			● d > a, b, c
	50-59 yaş ^d	34	20,00	3,419			● e > a, b, c
	60 ve üzeri yaş ^e	22	21,91	3,611			

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.10'da yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven boyutunda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutları ile örgütsel hafıza ölçeğinin tüm alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Ortaya çıkan farklılığın hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi için Post-hoc (LSD) testi yapılmıştır. Buna göre, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarında 50-59 yaş ve 60 yaş ve üzeri grupta yer alanların 21-19 yaş ve 30-39 yaş yaş grubundakilerden anlamlı şekilde daha yüksek toplam puanlar elde ettikleri tespit edilmiştir. Örgütsel hafıza ölçeği alt boyutlarında ise 40-49 yaş, 50-59 yaş ve 60 yaş ve üzerindeki bireyler 21-29 yaş ve 30-39 yaş grubundaki bireylerden daha yüksek puanlar elde etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre, bireylerin yaşlarının arttıkça örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin de arttığı, 50 yaş ve üzerindeki bireylerin örgütsel güvenlerinin ve 40 yaş ve üzerindeki bireylerin ise örgütsel hafızalarının daha yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, kurumun geçmişine yönelik örgütsel hafıza bilgisinde bu yaş aralığı 30'lu yaşlara kadar düşebilmektedir.

Katılımcıların, örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin kurumdaki görev değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 3.11. Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin göreve göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	F	p	Fark
ÖGÖ Örgüte Güven Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	28,94	4,867	3,728	0,012*	● a > c ● d > b, c
	Araştırmacı ^b	51	27,86	6,693			
	Öğretim görevlisi ^c	20	25,40	7,930			
	Diğer ^d	5	33,60	3,286			
ÖGÖ Yöneticiye Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	38,02	5,589	5,482	0,001*	● a > b, c ● d > b, c
	Araştırmacı ^b	51	35,49	7,700			
	Öğretim görevlisi ^c	20	33,30	9,398			
	Diğer ^d	5	43,40	4,450			
ÖGÖ Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	33,15	5,823	2,609	0,053	● Fark yok
	Araştırmacı ^b	51	32,20	7,158			
	Öğretim görevlisi ^c	20	31,30	8,001			
	Diğer ^d	5	39,80	4,970			
ÖHÖ Sosyo-politik Bilgi Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	24,88	3,266	6,965	0,000*	● a > b, d ● c > b, d
	Araştırmacı ^b	51	22,43	3,596			
	Öğretim görevlisi ^c	20	24,45	4,407			
	Diğer ^d	5	20,80	7,563			
ÖHÖ Mesleki Bilgi Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	17,26	2,250	10,389	0,000*	● a > b ● c > b
	Araştırmacı ^b	51	15,10	2,602			
	Öğretim görevlisi ^c	20	17,30	2,430			
	Diğer ^d	5	16,20	3,271			
ÖHÖ Mesleki Ağlar Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	12,60	1,886	6,393	0,000*	● a > b ● c > b ● d > b
	Araştırmacı ^b	51	11,37	2,107			
	Öğretim görevlisi ^c	20	12,50	2,140			
	Diğer ^d	5	14,20	1,304			
ÖHÖ Sektörel Bilgi Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	7,32	1,704	11,148	0,000*	● a > b, d ● c > b
	Araştırmacı ^b	51	5,73	1,834			
	Öğretim görevlisi ^c	20	6,70	1,720			
	Diğer ^d	5	5,40	1,949			
ÖHÖ Geçmiş Bilgisi Boyutu	Öğretim üyesi ^a	124	18,31	4,087	8,789	0,000*	● a > b ● c > b
	Araştırmacı ^b	51	14,51	4,726			
	Öğretim görevlisi ^c	20	17,25	5,665			
	Diğer ^d	5	14,80	8,289			

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.11’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutunda kurumdaki

göreve göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutları ile örgütsel hafıza ölçeğinin tüm alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p<0,05$) belirlenmiştir.

Post-hoc testi sonucuna göre, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutlarında öğretim üyesi ve diğer görevlerde çalışanların araştırmacı ve öğretim görevlisi olarak çalışanlardan daha fazla toplam puan elde ettikleri tespit edilmiştir. Örgütsel hafıza ölçeği alt boyutlarında ise öğretim üyesi ve öğretim görevlisi olanlar araştırmacılardan daha fazla toplam puanlar elde etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre, araştırmacı ve öğretim görevlisi olarak çalışan bireylerin örgütsel güvenlerinin öğretim üyesi ya da diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha düşük olduğu ve öğretim üyesi ve öğretim görevlisi olarak görev yapan bireylerin ise örgütsel hafızalarının daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Katılımcıların, örgütsel güven düzeylerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesine yönelik ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 3.12. Bireylerin örgütsel güven düzeylerinin çalışma süresine göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	F	p	Fark
ÖGÖ Örgüte Güven Boyutu	0-5 yıl ^a	70	27,24	5,945	2,681	0,048*	● c > a
	6-10 yıl ^b	79	28,30	5,754			
	10-15 yıl ^c	38	30,32	5,199			
	16 yıl ve üstü ^d	13	30,00	6,377			
ÖGÖ Yöneticiye Boyutu	0-5 yıl ^a	70	35,04	6,996	4,813	0,003*	● c > a, b
	6-10 yıl ^b	79	37,08	6,263			
	10-15 yıl ^c	38	39,89	6,797			
	16 yıl ve üstü ^d	13	39,00	6,557			
ÖGÖ Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	0-5 yıl ^a	70	30,70	6,789	6,311	0,000*	● c > a, b ● d > a
	6-10 yıl ^b	79	33,01	5,789			
	10-15 yıl ^c	38	35,82	5,826			
	16 yıl ve üstü ^d	13	35,31	6,957			
ÖHÖ Sosyo-politik Bilgi Boyutu	0-5 yıl ^a	70	22,10	3,727	17,481	0,000*	● c > a, b ● d > a
	6-10 yıl ^b	79	24,39	2,757			
	10-15 yıl ^c	38	26,92	3,275			
	16 yıl ve üstü ^d	13	24,92	4,786			

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.12. Bireylerin örgütsel güven düzeylerinin çalışma süresine göre farklılaşması

Ölçek Boyutu	Grup	n	\bar{x}	Ss.	F	p	Fark
ÖHÖ Mesleki Bilgi Boyutu	0-5 yıl ^a	70	15,16	2,465	20,675	0,000*	● c > a, b ● d > a
	6-10 yıl ^b	79	17,00	2,142			
	10-15 yıl ^c	38	18,53	1,842			
	16 yıl ve üstü ^d	13	17,62	2,567			
ÖHÖ Mesleki Ağlar Boyutu	0-5 yıl ^a	70	11,13	1,918	17,354	0,000*	● b > a ● c > a ● d > a
	6-10 yıl ^b	79	12,64	1,718			
	10-15 yıl ^c	38	13,53	1,856			
	16 yıl ve üstü ^d	13	13,23	1,833			
ÖHÖ Sektörel Bilgi Boyutu	0-5 yıl ^a	70	5,93	1,680	15,540	0,000*	● b > a ● c > a, b ● d > a, b
	6-10 yıl ^b	79	6,75	1,609			
	10-15 yıl ^c	38	8,08	1,851			
	16 yıl ve üstü ^d	13	8,00	1,826			
ÖHÖ Geçmiş Bilgisi Boyutu	0-5 yıl ^a	70	14,17	4,600	26,301	0,000*	● b > a ● c > a, b ● d > a, b
	6-10 yıl ^b	79	17,37	3,694			
	10-15 yıl ^c	38	20,92	3,744			
	16 yıl ve üstü ^d	13	20,62	4,369			

*%5 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.12’de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde; katılımcıların örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ($p < 0,05$) tespit edilmiştir.

Yapılan post-hoc testi sonucunda, kurumlarında 10-15 yıl ve 16 yıl üzeri süredir çalışanların 0-5 yıl ve 6-10 yıldır çalışanlara göre daha yüksek örgütsel güven puanları elde ettikleri ve kurumlarında 6-10 yıl, 10-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri süredir çalışanların 0-5 yıldır çalışanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel hafıza puanları elde ettikleri belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, bireylerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin arttıkça örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Ayrıca, buradaki kritik sürenin ise 6-10 yıl aralığının olduğu ve bu süre içinde bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin olumlu bir hal almaya başladığı değerlendirilmektedir.

iii. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak ilişki var mıdır?” şeklindeki üçüncü alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla, katılımcılara uygulanan ölçüm araçlarından elde edilen toplam

puanlara korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Örgütsel güven ve örgütsel hafıza arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Ölçek Boyutu	Ort. ± Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.ÖGÖ Örgüte Güven Boyutu	28,42±5,836	-	,876**	,723**	,251**	,187**	,249**	,089	,144*
2.ÖGÖ Yöneticiye Güven Boyutu	37,03±6,842	-	-	,737**	,304**	,314**	,316**	,152*	,223**
3.ÖGÖ Çalışma Arkadaşlarına Güven Boyutu	32,88±6,492	-	-	-	,341**	,305**	,414**	,184**	,328**
4.ÖHÖ Sosyo-politik Bilgi Boyutu	24,10±3,778	-	-	-	-	,839**	,730**	,600**	,641**
5.ÖHÖ Mesleki Bilgi Boyutu	16,68±2,554	-	-	-	-	-	,812**	,543**	,611**
6.ÖHÖ Mesleki Ağlar Boyutu	12,31±2,041	-	-	-	-	-	-	,556**	,622**
7.ÖHÖ Sektör Bilgisi Boyutu	6,80±1,876	-	-	-	-	-	-	-	,783**
8.ÖHÖ Geçmiş Bilgisi Boyutu	17,13±4,819	-	-	-	-	-	-	-	-

*%5 ve ** %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini temsil etmektedir

Tablo 3.13’deki korelasyon analizi sonuçlarına göre; araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Literatürde, korelasyon ilişkisine yönelik olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmaktadır;

- $r<0.2$ çok zayıf ilişki veya korelasyon yok
- $r=0.2-0.4$ zayıf korelasyon
- $r=0.4-0.6$ orta şiddette korelasyon
- $r=0.6-0.8$ yüksek korelasyon
- $r>0.8$ çok yüksek korelasyon (Kul, 2021)

Bu kapsamda;

a) ÖGÖ örgüte güven boyutu ile ÖGÖ yöneticiye güven boyutu arasında çok yüksek; ÖGÖ örgüte güven boyutu ile ÖGÖ çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında yüksek; ÖGÖ örgüte güven boyutu ile ÖHÖ sosyo-politik bilgi boyutu ve ÖHÖ mesleki ağlar boyutları arasında zayıf; ÖGÖ örgüte güven boyutu ile ÖHÖ

geçmiş bilgisi boyutu arasında çok zayıf bir ilişki vardır. ÖHÖ geçmiş bilgisi boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

b) ÖGÖ yöneticiye güven boyutu ile ÖGÖ çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında yüksek; ÖGÖ yöneticiye güven boyutu ile ÖHÖ sosyo-politik bilgi, ÖHÖ mesleki bilgi, ÖHÖ mesleki ağlar ve ÖHÖ geçmiş bilgisi boyutları arasında zayıf bir ilişki; ÖGÖ yöneticiye güven boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında ise çok zayıf bir ilişki vardır.

c) ÖGÖ çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ÖHÖ mesleki ağlar arasında orta; ÖGÖ çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ÖHÖ sosyo-politik bilgi, ÖHÖ mesleki bilgi ve ÖHÖ geçmiş bilgisi boyutları arasında zayıf bir ilişki; ÖGÖ çalışma arkadaşlarına güven boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında ise çok zayıf bir ilişki vardır.

d) ÖHÖ sosyo-politik bilgi boyutu ile ÖHÖ mesleki bilgi boyutu arasında çok yüksek; ÖHÖ sosyo-politik bilgi ile ÖHÖ mesleki ağlar ve ÖHÖ geçmiş bilgisi boyutları arasında yüksek ve ÖHÖ sosyo-politik bilgi boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında ise orta düzeyde bir ilişki vardır.

e) ÖHÖ mesleki bilgi boyutu ile ÖHÖ mesleki ağlar boyutu arasında çok yüksek; ÖHÖ mesleki bilgi boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında yüksek ve ÖHÖ mesleki bilgi boyutu ile ÖHÖ geçmiş bilgisi arasında orta düzeyde bir ilişki vardır.

f) ÖHÖ mesleki ağlar boyutu ile ÖHÖ sektör bilgisi boyutu arasında orta ve ÖHÖ mesleki ağlar boyutu ÖHÖ geçmiş bilgisi arasında yüksek bir ilişki vardır.

g) ÖHÖ sektör bilgisi boyutu ile ÖHÖ geçmiş bilgisi arasında yüksek bir ilişki vardır.

Çalışma verilerinin istatistiksel yöntemlerle analizi sonucunda, araştırmada kurulan hipotezlerinin kabul ve ret durumları Tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Araştırma hipotezlerinin kabul/ret durumları

Hipotez Nu.	Hipotez	Kabul/Ret Durumu
H1	Bireylerin örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H1a: Örgütsel güven cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Ret
	H1b: Örgütsel güven yaşa göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H1c: Örgütsel güven kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H1d: Örgütsel güven kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H2	Bireylerin örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H2a: Örgütsel hafıza cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H2b: Örgütsel hafıza yaşa göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H2c: Örgütsel hafıza kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır.	Kabul
	H1d: Örgütsel hafıza kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	Kabul
H3	Beden Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır.	Kabul

Çalışma verilerinin istatistiksel yöntemlerle analizi sonucunda; araştırmanın, H1b: Örgütsel güven yaşa göre farklılaşmaktadır, H1d: Örgütsel güven kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır, H2a: Örgütsel hafıza cinsiyete göre farklılaşmaktadır, H2b: Örgütsel hafıza yaşa göre farklılaşmaktadır, H2c: Örgütsel hafıza kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır ve H1d: Örgütsel hafıza kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır alt hipotezleri kabul edilmiş ve H1a: Örgütsel güven cinsiyete göre farklılaşmaktadır alt hipotezi ise reddedilmiştir.

Bu doğrultuda; araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır”, “Bireylerin örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır” ve “Beden Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır” şeklindeki ana hipotezleri kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu araştırma, bireylerin örgütsel güvenlerinin oluşumunda örgütsel hafızanın etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, bireylerin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel hafızaları arasındaki ilişkiler ile bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığı istatistiki yöntemlerle araştırılmıştır.

Araştırmaya 73 kadın ve 127 erkek toplam 200 kişi gönüllü katılım sağlamıştır. Bireylerin yaş ortalaması 41,5'dir. Katılımcıların çalıştıkları eğitim kurumundaki görev dağılımları; %62 öğretim üyesi, %25,5 araştırmacı, %10 öğretim görevlisi ve %2,5 diğer şeklindedir. Araştırmaya katılan bireylerin kurumlarındaki çalışma süreleri ortalama 8,6 yıldır.

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güvenleri ve örgütsel hafızaları ne düzeydedir?” şeklindeki birinci alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla, araştırmaya katılım sağlayan bireylerin, araştırma ölçeklerinde yer alan sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma puanları incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan analizler sonucunda;

- Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güven ölçeğinde en yüksek puanları sırasıyla “yöneticiye güven” (3,70), “çalışma arkadaşlarına güven” (3,65) ve “örgüte güven” (3,55) boyutlarına verdikleri; örgütsel hafıza ölçeğinde ise en yüksek puanları sırasıyla, mesleki bilgi (4,17), mesleki ağlar (4,10), sosyo-politik bilgi (4,02), geçmiş bilgisi (3,44) ve sektörel bilgi (3,41) boyutlarına verdikleri belirlenmiştir.

- Katılımcılar, yöneticiye güven boyutunda yer alan sorular arasından en yüksek puanları; “Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir “ (3,79), “Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır” (3,74), “Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir” (3,74) ve “Yöneticim gerginlik yaratmaz” (3,74) sorularına, en düşük puanları ise; “Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar” (3,62) ve “Yöneticim verdiği sözleri daima tutar” (3,63) ve “Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur” (3,65) sorularına vermişlerdir. Çalışma arkadaşlarına güven boyutunda katılımcılar en yüksek puanları; “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk

sahibidirler” (3,71), “Çalışma arkadaşlarımla arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” (3,70) ve “Çalışma arkadaşlarımla uyumludurlar” (3,69) sorularına vermişlerdir. Bu boyutta en düşük puanlar; “Çalışma arkadaşlarımla politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler” (3,51), “Çalışma arkadaşlarımla her türlü zorlukta bana yardım ederler” (3,63) ve “Çalışma arkadaşlarımla güvenilirlerdir” (3,64) sorularına verilmiştir. Katılımcılar, örgüte güven boyutunda en yüksek puanları; “Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır” (3,69), “Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır” (3,64), “Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır” (3,54) ve “Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir” (3,54) sorularına vermişlerdir. Bu boyutta en düşük puanlar; “Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır” (3,47), “Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir” (3,51), “Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir” (3,51) ve “Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim” (3,53) sorularına verilmiştir.

- Katılımcılar mesleki boyutunda en yüksek puanı “Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım” (4,04) sorusuna ve en düşük puanı “Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım” (4,11) sorusuna vermişlerdir. Mesleki ağlar boyutunda en yüksek puan “Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim” (4,24) ve en düşük puan “Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili enformasyon paylaşımı için bir arkadaş grubum var” (3,98) sorusuna verilmiştir. Sosyo-politik boyutunda en yüksek puan “Kurum içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim” (4,08) sorusuna, en düşük puan “Bu kurumda kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim” (3,95) sorusuna verilmiştir. Geçmiş bilgisi boyutunda en yüksek puan “Kurumumun geçmişindeki en önemli başarısını bilirim” (3,51) sorusuna, en düşük puan “Kurumumun tarihindeki önemli hatalardan kimin/kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim” (3,38) sorusuna verilmiştir. Sektörel bilgi boyutunda ise en yüksek puan “Diğer kuruluşlarda işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim” (3,45) sorusuna, en düşük puan “Diğer kuruluşların ne derece başarılı olduklarını bilirim” (3,37) sorusuna verilmiştir.

Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılan bireylerin örgütsel güven düzeylerinin 3,64 ve örgütsel hafıza düzeylerinin 3,85 ortalama puan ile genel ortalamanın üstünde

ve “katılıyorum” seçeneğine yakın bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bireylerin en çok kurum yöneticilerine ve en az örgütün ya da kurumun kendisine güven duydukları söylenebilir. Yine, bireylerin örgütsel hafızalarının örgütsel güvenlerinden daha yüksek olduğu ve en çok mesleki bilgilerinin en az ise sektörel bilgilerinin bulunduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?” şeklindeki ikinci alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla Bağımsız Örneklem t Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testleri yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonucunda, araştırmaya katılan bireylerin;

- Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından elde ettikleri toplam puanların cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel hafıza ölçeği alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunduğu ($p<0,05$),

- Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından örgüte güven boyutunda yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel güvenin yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutları ile örgütsel hafıza ölçeğinin tüm alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p<0,05$),

- Örgütsel güven ölçeği alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven boyutunda kurumdaki göreve göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı ($p>0,05$), ancak, örgütsel güvenin örgüte güven ve yöneticiye güven alt boyutları ile örgütsel hafıza ölçeğinin tüm alt boyutlarının anlamlı şekilde farklılaştığı ($p<0,05$),

- Örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin kurumdaki çalışma süresine göre tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Analizler sonucunda ortaya çıkan farklılıkların hangi grubun lehine olduğunun belirlenmesi için ikili gruplarda ortalama puan karşılaştırması ve üç ve daha fazla gruplarda için ise Post-hoc (LSD) testi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle;

- Bireylerin örgütsel güvenlerinin kadın veya erkek olmaya göre değişmediği, ancak, bireylerin örgütsel hafızaları üzerinde cinsiyetin belirleyici bir etkisinin olduğu

ve erkek bireylerin sosyo-politik, mesleki bilgi, mesleki ağlar, sektörel bilgi ve geçmiş bilgisi şeklinde gruplandırılan örgütsel hafıza düzeylerinin kadın bireylerden daha yüksek seviyede olduğu,

- Bireylerin yaşlarının arttıkça örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin de arttığı, 50 yaş ve üzerindeki bireylerin örgütsel güvenlerinin ve 40 yaş ve üzerindeki bireylerin ise örgütsel hafızalarının daha yüksek seviyede olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, kurumun geçmişine yönelik örgütsel hafıza bilgisinde bu yaş aralığı 30'lu yaşlara kadar düşebildiği,

- Araştırmacı ve öğretim görevlisi olarak çalışan bireylerin örgütsel güvenlerinin öğretim üyesi ya da diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha düşük olduğu ve öğretim üyesi ve öğretim görevlisi olarak görev yapan bireylerin ise örgütsel hafızalarının daha yüksek seviyede olduğu,

- Bireylerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin arttıkça örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Ayrıca, buradaki kritik sürenin ise 6-10 yıl aralığının olduğu ve bu süre içinde bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeylerinin olumlu bir hal almaya başladığı ifade edilebilir.

Araştırmanın, “Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak ilişki var mıdır?” şeklindeki üçüncü alt probleminin cevaplarının aranması amacıyla, katılımcılara uygulanan ölçüm araçlarından elde edilen toplam puanlara korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlü korelasyon ilişkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışma verilerinin istatistiksel yöntemlerle analizi sonucunda, “Bireylerin örgütsel güven düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır” şeklindeki birinci, “Bireylerin örgütsel hafıza düzeyleri sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmaktadır” şeklindeki ikinci ve “Bireylerin örgütsel güven ve örgütsel hafıza düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler vardır” şeklindeki üçüncü ana hipotezleri kabul edilmiştir. Alt hipotezlerden ise; H1b: Örgütsel güven yaşa göre farklılaşmaktadır, H1d: Örgütsel güven kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır, H2a: Örgütsel hafıza cinsiyete göre farklılaşmaktadır,

H2b: Örgütsel hafıza yaşa göre farklılaşmaktadır, H2c: Örgütsel hafıza kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır ve H1d: Örgütsel hafıza kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır alt hipotezleri kabul edilirken, H1a: Örgütsel güven cinsiyete göre farklılaşmaktadır alt hipotezi reddedilmiştir.

Çalışmada ortaya konan sonuçlardan hareketle, konuyla ilgilenen uzmanlar ve akademisyenler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Çalışmada, erkek çalışanların örgütsel güven ve hafıza düzeylerinin kadınlardan yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda, kadın çalışanların örgütsel güvenlerini artırıcı düzenlemeler yapılması önerilmektedir. Böylece, kadın çalışanların kurum ve işletmelerdeki iş performanslarının da olumlu yönde etkileneceği düşünülmektedir. Ayrıca, örgütsel güven ve örgütsel hafıza arasında pozitif yönde bir korelasyon ilişkisinin olduğu da dikkate alındığında örgüt içinde çalışan kadın ve erkek bireylerin kurumsal diğer bir ifadeyle örgütsel hafızalarında da olumlu gelişme yaşanacağı değerlendirilmektedir.

- Çalışmada, daha genç yaşlardaki ve dolayısıyla kurumda çalışma süreleri daha az olan bireylerin örgütsel güven ve hafıza düzeylerinin daha düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda, genç çalışanların örgütsel güvenlerinin ve örgütsel hafızalarının hangi iç ve dış faktörlerden olumsuz şekilde etkilendiğinin belirlenmesi ve bu eksikliğin giderilmesine yönelik çalışmalar yapılması önerilmektedir.

- Çalışmada, araştırmacı ve öğretim görevlisi olarak çalışan bireylerin örgütsel güvenlerinin öğretim üyesi ya da diğer görevlerde çalışan bireylere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. eğitim kurumları gibi hassas kurum ve kuruluşlarda görev kademeleri arasında bu tür farklılıkların olmasının kurum içi dengelerde zaman içinde sorunlara yol açabileceği ve personelin bu durumdan olumsuz etkilenecek iş performanslarında düşüş yaşanabileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla, kurum ve işyerlerindeki kadro ve görevler arasındaki bazı farklılıkların minimum düzeye indirilmesi ya da daha adil ve kabul edilebilir yasal düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

- Yapılan çalışma, Covid-19 tedbirleri kapsamında sınırlı bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle ileride daha büyük örneklem grubunu ve daha farklı sosyo-demografik özellikleri içeren çalışmalar yapılması önerilmektedir.

- Son olarak, literatürde bu konuyla ilgili az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ayrıca çalışmada, sadece bir kurum ve sektörde görev yapan bireyler örneklem olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla farklı sektör ve kurumları kapsayan benzer çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bu sayede literatüre ve ilgili sektörlerle daha fazla katkıda bulunulabileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKÇA

- AFŞAR**, Leyla (2013). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane Ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- AKÇAKAYA**, Murat (2010). “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”. **Karadeniz Araştırmaları**, sayı 25, 145-174.
- AKGÜN**, Ali Ekber ve Halit Keskin (2003). “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, **Gebze Üniversitesi İİBF Dergisi**, 1, 175-186.
- AKGÜN**, Ali Ekber ve Halit Keskin ve Ayşe Günsel (2005). “Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler”, **Celal Bayar Üniv. İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 12 Sayı 2.
- AKGÜN**, Ali Ekber ve Halit Keskin ve Ayşe Günsel (2009). **Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler**, Ankara: Eflatun Yayınları.
- AKGÜN**, Ali Ekber, Halit Keskin, ve John Bryne (2012). “The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness”, **J PROD INNOV MANAG**, 432-451.
- AKGÜNDÜZ**, Yılmaz ve Tülay Güzel (2014). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:3.
- AKIN**, Uğur (2015). “Okullarda Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisinin İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **Eğitim ve Bilim**, 40(181).
- AKMAZ**, Abdullah (2016). “Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama”,

Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Konya.

AKSOY, Meryem (2009). “İşletmelerde Örgütsel Güven Anlayışının Algılanması ve Demografik Değişkenler Açısından Analizi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

AKYEL, Yakup (2014). “Örgütsel adalet ve örgütsel güven ilişkisi”, Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

ALTUNEL, Ahmet Tevfik (2015). “Örgütsel Güven Düzeyi İle Örgütsel Adanmışlık Düzeyi Arasındaki İlişki: Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya.

ALTUNKAYA, Kübra (2011). “Örgütsel Güven ile İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Performans Değerlendirme Arasında İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Bilimler Enstitüsü.

ALTUNTAŞ, Serap ve Ülkü Baykal (2010). “Örgütsel Güven Ölçeği'nin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliliği”, **Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi**, Cilt 18 - Sayı 1: 10-18.

ARGYRIS, Chris ve Donald A. Schön (1999). **Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methoden Praxis**, Übersetzung Der Amerikanischen Originalausgabe Von, Klett-Cotta, Stuttgart.

ASLAN, Mahire ve Niyazi Özer ve Aslı Bakır Ağiroğlu (2009). “Okul Kültürüne İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma”, **İlköğretim Online**, 8. 1, 268-281.

- ASUNAKUTLU**, Tuncer (2002). “Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:9.
- ATAY**, Metin (2014). “Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Bir Uygulama”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ATİK**, Abdülkadir ve Şeyma Bilginer Erdoğan (2014). “Toplumsal Bellek ve Medya”, **Atatürk İletişim Dergisi**. (6), 1-16.
- ATWATER**, Leanne E. (1988). “The Relative Importance Of Situational And Individual Variables In Predicting Leader Behavior: The Surprising Impact Of Subordinate Trust”, **Group And Organizational Management**, Vol. 13, No. 3.
- BARUTÇUGİL**, İsmet (2002). **Bilgi yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- BAŞARAN**, Sinan ve Oktay Akbaş (2012). “Genel Lise Müdürlerinde Örgütsel Güvensizlik Algısı Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma”, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 2(3), 21-32.
- BERBEROĞLU**, Güneş (2002). Yönetim ve Organizasyon, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir.
- BOE**, Tove (2018). “E- Learning technology and higher education: The impact of organizational trust” **Tertiary Education and Management**, 1-15.
- BROMILEY**, Philip ve L. L. Cummings, (1996). “The Organizational Trust Inventory (OTI)”, **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, 302(330): 39-52.
- BUDAK**, Selçuk (2000). **Psikoloji sözlüğü**, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- BULUT**, T. (2022). “Olasılıklı Örneklem”, <https://tevfikbulutcom.wordpress.com/tag/olasilikli-orneklem>, Erişim Tarihi: 06.09.2022.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş.** (2011). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F.** (2008). **Bilimsel araştırma yöntemleri**.
- CHANG, Dae Ryun, ve Hang Cho** (2008). “Organizational memory influences new product success”, **Journal of Business Research**, 61(1), 13-23.
- CHİN, Kwai-Sang** (2002). **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**. Vol. 12.
- COLE, Mamudu Karim** (2018). “Trust in organizational leadership: A qualitative case study of employees' perceptions (Order No. 10830871)”, Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2085901526). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2085901526?accountid=25094>
- CONKLIN, Jeff** (2001). **Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy**, CogNexus Institute.
- CROASDELL, David T.** (2000). “It’s Role in Organizational Memory and Learning”, **Information Management Systems, Winter 2000**, s.9.
- ÇAĞLAR, Çağlar** (2011). “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri**, 4(11).
- ÇAKAR, Arzu** (2018). “The Relationships Between Organizational Emotional Memory, Organizational Commitment and Organizational Performance”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 22 (2) , 269-281.
- ÇELİK, Mazlum ve Ömer Turunç ve Memduh Beğenirbaş** (2011). “Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8/1.

- ÇETİNEL**, Emine (2008). “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÇİİNİ**, Mehmet Akif ve Meral Erdirençelebi ve Mustafa Atilla Arıciöğlü (2021). “Aile İşletmelerinde Kuşaklar Arası Geçişte Örgütsel Hafıza Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 45, 307-327.
- ÇİNTAY**, Hakan (2013). “Meslek Liselerinde Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları: İzmir İli Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- DAFT**, Richard L. ve Karl E. Weick, (1984). “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, **Academy of Management Review**, 9, 284-295.
- DALATI**, Serene ve Jurgita Raudeliuniene ve Vida Davidaviciene (2017) “Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education institutions in Syria”, **Business, Management and Education**, 15(1),14-27.
- DEMİRCAN**, Nigar ve Adnan Ceylan (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları” **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2.
- DEMİRDAĞ**, Seyithan (2017). “Ücretli Öğretmen Algılarına Göre İlkokul Yöneticilerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Yıldırma Davranışları Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17 (1), 132-153.
- DEMİREL**, Yavuz (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2.

- DİNÇ**, Sedef (2007). “Örgütsel Güven Yaratmada Örgüt Kültürünün Rolü” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- DOĞAN**, Kader (2010). “Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DUFFY**, Jo Ann ve Juliana Lilly (2013). “Do Individual Needs Moderate the Relationships between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Trust and Perceived Organizational Support?”, **Journal of Behavioral & Applied Management**, 14(3), 185-197.
- DUNHAM**, A. H. (2010). Knowledge Management In The Context Of An Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring. Basılmamış Doktora Tezi, University of Canterbury Department of Psychology, Christchurch.
- DUNHAM**, Annette Heather (2010). Knowledge Management İn The Context Of An Ageing Workforce: Organizational Memory And Mentoring, Doctoral Thesis, New Zealand.,University Of Canterbury, Eisenberger.
- DUNHAM**, Annette, ve Christopher Burt (2011). "Organizational Memory and Empowerment", **Journal of Knowledge Management**, 15(5), 851–868.
- DUNHAM**, Annette, ve Christopher Burt (2014). “Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale”, **The Learning Organization**, 126-145.
- DURDAĞ**, Fatma Merve (2010). “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- DURDAĞ**, Fatma Merve ve Atılhan Naktiyok, A. (2011). “Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(2): 5-37.

- EDMONSON**, Amy C. (2007). **Psychological Safety, Trust and Learning in Organizations: A Group Level Lens**, NY: Russell Sage Foundation.
- EĞRİBOYUN**, Dursun (2013). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12, 17-43.
- ELLIS**, Kathleen ve Pamela Shockley-Zalabak (2001). “Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving”, **Communication Quarterly**, Cilt:49, Sayı:4, 382-398.
- EREN**, Müfide Şule ve Mustafa Kaplan (2014). “Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** , Sayı 40.
- ETZIONI**, Amitai (1964). **Modern Organisations**, New jersey : Prentice Hall.
- FAROOQ**, Mariam ve Omer Farooq (2014). “Organizational Justice, Employee Turnover, and Trust in the Workplace: A Study in South Asian Telecommunication Companies”, **Global Business & Organizational Excellence**, 33(3), 56-62.
- FEIZ**, Davood ve Mahdi Dehghani Soltani ve Hossein Farsizadeh (2019). “The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory”, **Studies in Higher Education**,44(1), 3-19.
- FIEDLER**, Marina ve Isabell Welppe (2010). "How Do Organizations Remember? The Influence Of Organizational Structure On Organizational Memory", **Organization Studies**, 31/4, 381–407.
- GABARRO**, John (1987). **The Dynamics Of Taking Charge**, Boston: Harvard Business School Press.

- GEORGE, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc, 10.**
- GILBERT, Jacqueline ve Thomas Li-Ping Tang, (1998). “An Examination of Organizational Trust Antecedents”, *Public Personnel Management*, 27(3): 321-338.**
- GÜNER, Ebru ve Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli (2012). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinisizm Davranışı Arasındaki İlişki”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 75-84.**
- GÜNÜŞEN, Zeynep Ecem (2016). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.**
- GÜRBÜZ, Rüveyde (2012). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- GÜRBÜZ, S., & Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 271.**
- GÜROL, Mehmet ve Muhammet Turhan (2005). “Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi”, *TOJET: The Turkish Online Journal Of Educational Technology*, 4(2),83-89**
- HABİBOĞLU, Muhene (2019). “Örgütsel Hafızayı Besleyen ve Engellenen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.**
- HASSAN, Arif ve Forbis Ahmed (2011). “Authentic Leadership, Trust and Work Engagement”, *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering*, 5(8), 150-156.**

HUFF, Lenard ve Lane Kelley (2003). “Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study”, **Organization Science**, 14(1): 81-90.

İSLAMOĞLU, Birsal ve Deniz Börü (2007). **Kurum İçinde Güven**, İstanbul: İnkılâp Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş.

JAFRI, Hassan (2012). “Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment and Innovative Behaviour of Employees: An Empirical Study on Public Sector Employees in Bhutan”, **Parikalpana: KIIT Journal of Management**, 11-26.

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

JENNEX, Murray E. ve Lorne Olfman (2003). **Organizational Memory**. In Handbook on Knowledge Management, 1-25.

JO, Nam Yong ve diğerleri (2015). “Empirical Analysis of Roles of Perceived Leadership Styles and Trust on Team Members’ Creativity: Evidence from Korean ICT Companies”, **Digital Creativity: New Frontier for Research and Practice, Computers in Human Behavior**, 42, 149-156.

KAHVECİ, Gökhan (2015). “Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinisizm Arasındaki İlişkiler”, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

KALEMCİ TÜZÜN, İpek (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KANDEMİR, Ayhan ve Şenay Sezgin Nartgün (2019) “Özel Okul Öğretmenlerinin Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü Düzeyleri Arasındaki İlişki” , **Journal of Turkish Studies**, 14(14), 121-147.

- KARABAL**, Cem (2015). “Örgütsel Hafızanın Örgütsel Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da İnşaat Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KARASAR**, N. (2006). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Nobel.
- KASİL**, Nagehan (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki - Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KILIÇ**, Taner (2007). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- KILINÇ**, Erhan (2018). “İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel güven üzerindeki etkisinin incelenmesi”, **Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)**, 5(27), 3076-3089.
- KING**, William R. (2009). “Knowledge Management and Organizational Learning”, **Knowledge management and organizational learning**, (pp. 3-13). Springer, Boston,
- KIZILDAĞ**, Duygu ve Veysel Ağca ve Özlem Uğurlu (2011). “Örgütlerde Hafıza Kaybı ve Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Yansıma” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25 (1), 193-206.
- KUL**, S. (2021). **Korelasyon Analizi**, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>, Erişim tarihi: 13.12.2021.
- LAHİRİ**, Mohua, Asha Bhandarker and Alfredo Behrens (2021). "Organizational memory and institution theory: A postcolonial perspective." **Thunderbird International Business Review**, 63 (4), 487-501.
- LEHNER**, Franz ve Ronald K. Maier, (2000). “How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?” **Information Systems Frontiers**, 2(3), 277-298.

- LI**, Peter Ping ve Yuntao Bai ve Youmin Xi (2012). “The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis”, **Management and Organization Review**, 8(2): 371-396.
- LI**, Zhang ve Tian YeZhuang ve Qi ZhongYing (2004). “An Empirical Study on The Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies”, **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences** (ss. 110). Hawaii International Conference, China.
- LİMON**, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması, **Sakarya University Journal of Education**, 6(3), 8-19.
- LİMON**, İbrahim (2016). “Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, **Sakarya University Journal Of Education**, 6(3), 8-19.
- MAYER ROGER C.**, Davis James H. ve Schoorman F. David. (1995). **An Integrative Model of Organizational trust. Academy ol Management Review**, (20), 3, 709-734.
- MAYER**, Roger C. ve James H. Davis ve F. David Schoonman (1995). “An Integrative Model Of Organizational Trust”, **.Academy Of Management Review**, 20, 709-734.
- MCALLISTER DANIEL J.** (1995). Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For Interpersonal Cooperation In Organizations. **Academy of Management Journal**, 38, 1, 24-59.
- MEEK**, V. Lynn. (1988). “Organizational Culture: Origins and weaknesses” **Organizational Studies**. 9 (4): 453-473.”
- MELGAR**, Andres ve Alex Quilca (2016). “A framework for organizational memory management of research projects in institutions of higher education”, **Information Systems and Technologies (CISTI), 2016 11th Iberian Conference on** (ss. 1-5). Las Palmas, Spain.

- MILLER**, Kent D., Brian T. Pentland, ve Seungho Choi. (2012). “Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routinesjoms_1062”, **Journal of Management Studies**, 2012: 1536-1558.
- MISHRA**, Aneil K. (1996). “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust”, Roderick Kramer ve Tom Tyler (Edit), **Trust in Organizations**, Thousand Oaks, California, 1996, s. 268-269.
- MISHRA**, Jitendra ve Molly A. Morrissey (1990). “Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers”, **Public Personnel Management**. 19(4): 443-485.
- MISZTAL**, Barbara A. (2003). **Theories of social remembering**, England: Open University Press.
- MOORMAN** Christine ve Anne S. Miner (1997). “The Impact Of Organizational Memory On New Product Performance And Creativity.”, **JMR, Journal of Marketing Research**, Vol 34, No 91.
- MOORMAN**, Christine ve Anne S. Miner (1998) “Organizational Improvization and Organizational Memory”, **Academy Of Management Review**, Vol 23 No 4.
- MOORMAN**, Christine ve Anne S. Miner (2004). “Organizational improvisation and organizational memory”, **Academy of management Review**, 23(4), 698-723.
- MORREALE**, Sherwyn P. ve Pamela Shockley-Zalabak, (2014). “A Qualitative Study of Organizational Trust: Leaders’ Perceptions in Organizations in Poland and Russia”, **Intercultural Communication Studies**, 23/2, 69-89.
- MWAURA**, Grace ve John Sutton ve Diane Roberts (1998). Corporate and national culture-an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?”, **.International Journal of Contemporary Hospitality Management**,10(6), 212-220.

- NABORS**, Bridgette Rose (2019). “A correlational study of organizational trust, manager transparency, and employee stress (Order No. 13902661)”, Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2278172871). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2278172871?accountid=25094>
- NİSSLEY**, Nick ve Andrea Casey (2002). “The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory”, **British Journal of Management**, 13(2), 35-45.
- OKUR**, Fidan (2016). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖNCÜ**, Ayşe (1976). **Örgüt Sosyolojisi**, Ankara: Sevinç Matbaası.
- ÖZDEN**, Yüksel (2003). **Öğrenme ve Öğretme**, 5. Baskı. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2003: 44- 48.
- ÖZMEN**, Mehmet (2020). “İşyerinde Yalnızlığı Etkileyen Örgütsel Güven Unsurlarının Cinsiyete Göre Değişimi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, 7 (1) , 77-88.
- PARS**, Melek Şener (2017). “Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki” Yüksek Lisans Tezi Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- REÇİCA**, Lavdrim Fatmir ve Altan Doğan (2021). “Türk ve Kosovalı Çalışanların Örgütsel Güven, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Açısından Karşılaştırılması: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19 (1) , 103-124.
- REYNOLDS**, Paul Davis (2015). *The impact of fairness, organizational trust, and perceived organizational support on police officer performance* (doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.

- SAĞLAM ARI**, Güler ve Nuray Güneri Tosunoğlu (2011). “Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 18/2, 85-103.
- SAKO**, Mari (1992). **Prices, Quality, And Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japa.**, New York: Cambridge University Press.
- SEÇKİN HALAÇ**, Duygu ve Tutku Seçkin Çelik (2016). “Örgütsel Hafıza ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Örgütsel Hikâye Anlatımının Aracı Rolü”, **Galatasaray Üniversitesi İleti-Ş-İm Dergisi**, (25), 261-285.
- SERT**, Hüseyin Emin (2008). “Kur'an-ı Kerim Işığında Güven Duygusunun Kaynağı Olarak Müslümanlık Bilinci” **Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, s. 197-225.
- SHOCKLEY-ZALABAK**, Pamela ve Kathleen Ellis ve Gaynelle Winograd (2000). “Organizational Trust: What It Means, Why It Matters”, **Organization Development Journal**, 18(4): 35-48.
- SOLOMON**, Robert C. ve Fernando Flores (2001). **Güven Yaratmak.** (Ahmet Kardam, Çev). İstanbul: Mess Yayınları.
- SÖZBİLİR**, Fikret ve Berçem Yaman (2020). “Kişilerarası Gerilimin Örgütsel Hafıza Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, **Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, 6 (2) , 12-22.
- SPENDER**, John C. (1996). “Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory”, **Journal of Organizational Change Management**, 9(1), 63-78. <https://doi.org/10.1108/09534819610156813>
- STEIN**, Eric W. (1995). “Organizational Memory: Reviews Of Concepts And Recommendations For Management”, **International Journal Of Information Management** Volume 15, Issue 1: 17-32.

- STEIN**, Eric W. ve Vladimir Zwass. (1995). “Actualizing Organizational Memory with Information Systems”, **Institute for Operations Research and the Management Sciences**, 85-117.
- STIJN**, Eveline Van (2001). **Organizational memory and the completeness of process modeling in ERP systems**, School of Management, University of Toronto, Canada.
- ŞEN**, Yasemin (2014). “Örgütsel Hafıza Sistemi ve Bir Model Önerisi: Karar verme Üzerindeki Rolü ve Bir Uygulama” Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK**, Tuğçe (2021). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Global Journal of Economics and Business Studies**, 9 (18) , 184-194 .
- TABACHNICK**, B.G. & Fidel, L.S. (2014). **Using Multivariate Statistics**. (Sixth Edition). Pearson Education Limited, USA.
- TAN**, Hwee Hoon ve Christy S.F. Tan, (2000). “Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization”, **Genetic, Social and General Psychology Monographs**, 126(2), s. 241-260.
- THURAYAH**, Thurayah ve Sylviana Murni ve Surarno Eko Widodo (2020). “Makassar Şehrindeki Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İş Tatmini ve Bağlılığın Etkisi”, **International e-Journal of Educational Studies**, 4 (8), 111-121.
- TİMUROĞLU**, Muhammed Kürşad ve Ecenur Alioğulları (2019). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 33(1), 243-264.
- TOKGÖZ**, Emrah ve Oya Aytemiz Seymen (2013). “Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet

Hastanesinde Araştırma” **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Makale Koleksiyonu.**

TOUNSI, Imen (2005). On the interaction between organizational memory and it on information needs and provision. Faculte des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul.

TUNALI, Duygu ve Ayşegül Peker (2020). “Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21 (1) , 30-51.

TURSUN, Merve (2017). “Örgütsel Güven-Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul İlinde Karayolu Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TUTAR, Hasan (2021). Örgütsel iletişim, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜRKÖZ, Tolga ve Mustafa Polat ve Serkan Coşar (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 2: 285 – 302.

TÜZÜN, İpek Kalemci (2006). “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TÜZÜN, İpek Kalemci (2007). “Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (2): 93-118.

USLU, Osman ve Kadir Ardıç (2013). “Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi.

- VANHALA**, Mika ve Kaisu Puumalainen ve Kirsimarja Blomqvist (2011). “Impersonal Trust: The Development of the Construct and the Scale”, **Personnel Review**. 40(4): 485-513.
- WALSH**, James P. ve Gerardo Rivera Ungson (1991). “Organizational Memory”, **Academy of Management Review**, 57-91.
- WHITENER**, Ellen M. ve diğeri (1998). “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, **The Academy of Management Review**, 23(3), 513-530.
- WHITENER**, Ellen M., Brodt, Susan E., Korsgaard, M. Audrey ve Werner, Jon M. (1998). Managers As Initiators Of Trust: An Exchange Relationship Framework For Understanding Managerial Trustworthy Behavior. **Academy of Management, The Academy of Management Review**, 23(3), 513.
- WOOLFOLK** Anita Hoy (1993). **Educational Psychology, 5th ed.** Boston, MA: Allyn & Bacon.
- YAŞAR**, M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 36(36), 59-75.
- YATES**, JoAnne (1990). “For the record: The embodiment of organizational memory, 1850-1920”, **Business and Economic History**, 19, 172-182.
- YAVUZ**, Kerim (2003), ‘Din ve Güven’, Ferda Erdem (ed.), **Sosyal Bilimlerde Güven**, Vadi Yayınları, Ankara, ss. 27–52.
- YEH**, Tzu-Jiun (2007) “Leadership Behavior, Organizational Trust, and Organizational Commitment Among Volunteers in Taiwanese Non-Profit Foundations”, Doktora Tezi, University of the Incarnate Word.
- YOUNG**, Louise ve Kerry Daniel (2003). “Affectual Trust in the Workplace”, **International Journal of Human Resource Management**, 14(1), 139-155.

ZAND, Dale E. (1972). "Trust and Managerial Problem Solving", **Administrative Science Quarterly**, (17), 229-239.

ZHANG, Li ve YeZhuang, Tian ve ZhongYing, Qi (2004). "An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies", **37. Yıllık Hawaii Uluslararası Sistem Bilimleri Konferansı, 2004. Bildiriler**, China.



EKLER

EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ÖRGÜTSEL HAFIZANIN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan " Örgütsel Güvenin Oluşumunda Bir Deneyim Olarak Örgütsel Hafızanın Etkisi" başlıklı yüksek lisans çalışması için yapılmaktadır. Kişisel bilgilerinizi lütfen paylaşmayınız. Ayrıca demografik bilgileri ilişkin cevaplarınız da paylaşılmayacak olup, çalışmadan elde edilecek olan veriler 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gereği işlenecek/kullanılacak olup üçüncü kişi ve kurumlarla paylaşılmayacaktır. Anket çalışmasına ilişkin Necmettin Erbakan Üniversitesinin 13.05.2022 tarih ve 06/2022-177 sayı ve karar bulunmaktadır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman

Araştırmayı Yapan Öğrenci

Prof.Dr.Mustafa Atilla ARICIOĞLU
Siyasal Bilgiler Fakültesi
İşletme Bölümü
Öğretim Üyesi

Zeliha ATEŞALP
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız:

- () 21– 29 yaş () 30 – 39 yaş () 40 – 49 yaş
() 50 – 59 yaş () 60 ve üzeri yaş

Cinsiyetiniz:

- () Kadın () Erkek

Göreviniz:

- () Öğretim Üyesi () Araştırmacı () Öğretim Görevlisi () Diğer

Çalıştığınız Bölüm :

- () Eğitim Fakültesi
() Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
() Mühendislik Fakültesi
() Siyasal Bilgiler Fakültesi
() Diğer

Bu kurumda çalışma süreniz:

- () 0 - 5 yıl () 6 - 10 yıl () 10 – 15 yıl () 16 ve üstü

II. ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Örgüte güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Anketin bu kısmında, örgütsel güven düzeyi ölçülmektedir. Lütfen düşüncelerinizi aşağıdaki seçeneklerin karşılıkları olarak ifade ediniz;

1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

Soru Nu.	Soru	1	2	3	4	5
1.	Çalıştığım hastane bütün çalışanlarına adil davranır					
2.	Çalıştığım hastane dürüst ve hakkaniyetli bir işleyişe sahiptir					
3.	Çalıştığım hastane genelde açıklıkla yönetilir					
4.	Çalıştığım hastanede performans değerlendirmesini objektif olarak yapmaktadır					
5.	Çalıştığım hastane çalışanlarına ilgili ve saygılıdır					
6.	Çalışanların özlük hakları konusunda adil davranır					
7.	Çalıştığım hastanede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir					
8.	Çalıştığım hastaneye her zaman güvenirim					
9.	Yöneticim yardımsever biridir					
10.	Yöneticim verdiği sözleri daima tutar					
11.	Yöneticim astlarının hak ve çıkarlarını korur					
12.	Yöneticim çalışanlarını destekleyicidir					
13.	Yöneticim tutarlı biridir					
14.	Yöneticim gerginlik yaratmaz					
15.	Yöneticim güvenilir biridir					
16.	Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır					
17.	Yöneticim aldığı kararlarda çalışanların da katılımını sağlar					
18.	Yöneticim işinde yeterli bilgi ve beceriye sahiptir					
19.	Çalışma arkadaşları arasındaki güven düzeyi çok yüksektir					
20.	Çalışma arkadaşları sorumluluk sahibidirler					
21.	Çalışma arkadaşları dürüst ve açıktırlar					
22.	Çalışma arkadaşları uyumludurlar					
23.	Çalışma arkadaşları işyerindeki kuralları istismar etmezler					
24.	Çalışma arkadaşları her türlü zorlukta bana yardım ederler					
25.	Çalışma arkadaşları güvenilirdirler					
26.	Çalışma arkadaşları politik (içten pazarlıklı) davranışlar sergilemezler					
27.	Çalışma arkadaşları mesleki becerileri oldukça yüksektir					

III - ÖRGÜTSEL HAFIZA ÖLÇEĞİ

Örgütsel Hafıza Ölçeği	Hiç Katılmıyorum				Tamamen Katılıyorum
1. Bu fakültede alınan önemli kararlardan kimin / kimlerin sorumlu olduğunu bilirim.					
2. Bu fakültede kabul edilebilir davranış modelinin en iyi örneğinin kim olduğunu bilirim.					
3. Bu fakültede kimin neyi bildiğini iyi bilirim.					
4. Fakülte içerisinde bir fikri nasıl olgunlaştıracağımı bilirim.					
5. Bu fakültede kişileri uyumlu bir çalışan yapacak kişisel özellikleri bilirim.					
6. Fakülte içerisinde bir fikri gerçekleştirmek için kimin desteğine ihtiyacım olduğunu bilirim.					
7. Mesleğimi verimli bir şekilde yürütmenin yolunu öğrendim.					
8. Mesleğimin gerektirdiği işlerde uzmanlaştım.					
9. Mesleğim ile ilgili görevlerin neler gerektirdiğinin farkındayım.					
10. Mesleğimin bu fakülteye özgü yanlarını bilirim.					
11. Mesleğimle ilgili faydalı tavsiyeler için kime gideceğimi bilirim.					
12. Mesleğimle ilgili doğru haberleri kimden alabileceğimi bilirim.					
13. Karşılıklı paylaşım veya işle ilgili bilgi paylaşımı için bir arkadaş grubum var.					
14. Diğer fakültelerde işlerin nasıl yürüdüğünü bilirim.					
15. Diğer fakültelerin ne derece başarılı olduklarını bilirim.					
16. Bu fakültenin geçmişindeki en önemli başarısını bilirim.					
17. Geçmişte bu fakülteye gerçekten zarar veren hataların neler olduğunu bilirim.					
18. Bu fakültenin geçmişle ilgili en büyük pişmanlığını bilirim.					
19. Bu fakültenin geçmişindeki önemli dönüm noktalarını bilirim.					
20. Bu fakültenin tarihindeki önemli hatalardan kimin / kimlerin sorumlu tutulduğunu bilirim.					

EK-2 Araştırma Ölçeklerini Oluşturan Soru Maddelerinin Korelasyon Matrisi

Örgütsel Güven Ölçeği

Madde Nu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1.	1,000	0,882	0,825	0,765	0,791	0,744	0,728	0,654	0,669	0,682	0,673	0,684	0,704	0,710	0,698	0,738	0,758	0,717	0,606	0,586	0,622	0,568	0,566	0,594	0,580	0,604	0,600
2.	0,882	1,000	0,865	0,784	0,785	0,734	0,770	0,709	0,710	0,746	0,699	0,696	0,719	0,704	0,704	0,761	0,789	0,745	0,627	0,588	0,646	0,579	0,579	0,594	0,603	0,644	0,614
3.	0,825	0,865	1,000	0,807	0,806	0,730	0,781	0,683	0,667	0,701	0,656	0,671	0,693	0,688	0,670	0,734	0,791	0,692	0,647	0,567	0,622	0,541	0,533	0,547	0,588	0,627	0,558
4.	0,765	0,784	0,807	1,000	0,833	0,822	0,794	0,751	0,669	0,672	0,691	0,679	0,678	0,646	0,677	0,721	0,806	0,697	0,586	0,527	0,589	0,520	0,528	0,543	0,551	0,579	0,560
5.	0,791	0,785	0,806	0,833	1,000	0,827	0,817	0,741	0,755	0,742	0,732	0,747	0,732	0,755	0,732	0,793	0,811	0,779	0,682	0,642	0,660	0,613	0,630	0,600	0,647	0,637	0,642
6.	0,744	0,734	0,730	0,822	0,827	1,000	0,787	0,766	0,747	0,737	0,728	0,751	0,693	0,703	0,757	0,770	0,766	0,738	0,639	0,586	0,630	0,550	0,573	0,587	0,586	0,603	0,599
7.	0,728	0,770	0,781	0,794	0,817	0,787	1,000	0,815	0,748	0,752	0,730	0,700	0,724	0,726	0,731	0,779	0,805	0,728	0,678	0,599	0,662	0,615	0,604	0,643	0,660	0,656	0,639
8.	0,654	0,709	0,683	0,751	0,741	0,766	0,815	1,000	0,688	0,740	0,710	0,674	0,656	0,682	0,697	0,726	0,776	0,701	0,635	0,574	0,629	0,582	0,603	0,641	0,626	0,607	0,622
9.	0,669	0,710	0,667	0,669	0,755	0,747	0,748	0,688	1,000	0,777	0,811	0,791	0,794	0,809	0,819	0,801	0,709	0,748	0,676	0,689	0,699	0,667	0,658	0,645	0,634	0,652	0,671
10.	0,682	0,746	0,701	0,672	0,742	0,737	0,752	0,740	0,777	1,000	0,838	0,819	0,854	0,791	0,819	0,821	0,781	0,774	0,671	0,647	0,645	0,596	0,589	0,606	0,596	0,634	0,627
11.	0,673	0,699	0,656	0,691	0,732	0,728	0,730	0,710	0,811	0,838	1,000	0,904	0,885	0,852	0,857	0,826	0,771	0,797	0,592	0,641	0,649	0,610	0,611	0,611	0,568	0,568	0,613
12.	0,684	0,696	0,671	0,679	0,747	0,751	0,700	0,674	0,791	0,819	0,904	1,000	0,905	0,882	0,862	0,854	0,765	0,817	0,611	0,642	0,631	0,622	0,625	0,572	0,578	0,597	0,619

13.	0,704	0,719	0,693	0,678	0,732	0,693	0,724	0,656	0,794	0,854	0,885	0,905	1,000	0,889	0,876	0,842	0,787	0,819	0,614	0,618	0,613	0,588	0,600	0,569	0,567	0,568	0,602
14.	0,710	0,704	0,688	0,646	0,755	0,703	0,726	0,682	0,809	0,791	0,852	0,882	0,889	1,000	0,855	0,864	0,740	0,835	0,690	0,665	0,644	0,663	0,656	0,619	0,625	0,620	0,642
15.	0,698	0,704	0,670	0,677	0,732	0,757	0,731	0,697	0,819	0,819	0,857	0,862	0,876	0,855	1,000	0,819	0,771	0,831	0,645	0,667	0,661	0,629	0,613	0,594	0,575	0,590	0,642
16.	0,738	0,761	0,734	0,721	0,793	0,770	0,779	0,726	0,801	0,821	0,826	0,854	0,842	0,864	0,819	1,000	0,853	0,875	0,683	0,658	0,674	0,638	0,623	0,622	0,628	0,640	0,654
17.	0,758	0,789	0,791	0,806	0,811	0,766	0,805	0,776	0,709	0,781	0,771	0,765	0,787	0,740	0,771	0,853	1,000	0,822	0,672	0,609	0,661	0,578	0,586	0,592	0,607	0,636	0,613
18.	0,717	0,745	0,692	0,697	0,779	0,738	0,728	0,701	0,748	0,774	0,797	0,817	0,819	0,835	0,831	0,875	0,822	1,000	0,675	0,621	0,661	0,631	0,626	0,612	0,626	0,615	0,676
19.	0,606	0,627	0,647	0,586	0,682	0,639	0,678	0,635	0,676	0,671	0,592	0,611	0,614	0,690	0,645	0,683	0,672	0,675	1,000	0,794	0,818	0,798	0,766	0,743	0,792	0,732	0,764
20.	0,586	0,588	0,567	0,527	0,642	0,586	0,599	0,574	0,689	0,647	0,641	0,642	0,618	0,665	0,667	0,658	0,609	0,621	0,794	1,000	0,909	0,910	0,873	0,824	0,822	0,763	0,821
21.	0,622	0,646	0,622	0,589	0,660	0,630	0,662	0,629	0,699	0,645	0,649	0,631	0,613	0,644	0,661	0,674	0,661	0,661	0,818	0,909	1,000	0,893	0,897	0,862	0,878	0,800	0,873
22.	0,568	0,579	0,541	0,520	0,613	0,550	0,615	0,582	0,667	0,596	0,610	0,622	0,588	0,663	0,629	0,638	0,578	0,631	0,798	0,910	0,893	1,000	0,908	0,874	0,864	0,800	0,866
23.	0,566	0,579	0,533	0,528	0,630	0,573	0,604	0,603	0,658	0,589	0,611	0,625	0,600	0,656	0,613	0,623	0,586	0,626	0,766	0,873	0,897	0,908	1,000	0,885	0,901	0,827	0,897
24.	0,594	0,594	0,547	0,543	0,600	0,587	0,643	0,641	0,645	0,606	0,611	0,572	0,569	0,619	0,594	0,622	0,592	0,612	0,743	0,824	0,862	0,874	0,885	1,000	0,889	0,799	0,879
25.	0,580	0,603	0,588	0,551	0,647	0,586	0,660	0,626	0,634	0,596	0,568	0,578	0,567	0,625	0,575	0,628	0,607	0,626	0,792	0,822	0,878	0,864	0,901	0,889	1,000	0,847	0,907
26.	0,604	0,644	0,627	0,579	0,637	0,603	0,656	0,607	0,652	0,634	0,568	0,597	0,568	0,620	0,590	0,640	0,636	0,615	0,732	0,763	0,800	0,800	0,827	0,799	0,847	1,000	0,827
27.	0,600	0,614	0,558	0,560	0,642	0,599	0,639	0,622	0,671	0,627	0,613	0,619	0,602	0,642	0,642	0,654	0,613	0,676	0,764	0,821	0,873	0,866	0,897	0,879	0,907	0,827	1,000

Örgütsel Hafıza Ölçeği

Madde Nu.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1.	1,000	0,845	0,694	0,575	0,716	0,619	0,572	0,635	0,587	0,628	0,543	0,506	0,462	0,425	0,500	0,465	0,487	0,451	0,456	0,450
2.	0,845	1,000	0,824	0,661	0,738	0,717	0,593	0,642	0,581	0,640	0,581	0,558	0,557	0,481	0,557	0,558	0,520	0,473	0,488	0,492
3.	0,694	0,824	1,000	0,676	0,739	0,665	0,602	0,648	0,553	0,636	0,542	0,522	0,600	0,506	0,569	0,610	0,586	0,547	0,560	0,580
4.	0,575	0,661	0,676	1,000	0,791	0,656	0,717	0,699	0,715	0,694	0,633	0,588	0,600	0,497	0,500	0,554	0,558	0,464	0,511	0,522
5.	0,716	0,738	0,739	0,791	1,000	0,815	0,796	0,804	0,727	0,762	0,687	0,641	0,621	0,488	0,551	0,606	0,651	0,635	0,639	0,620
6.	0,619	0,717	0,665	0,656	0,815	1,000	0,744	0,715	0,736	0,721	0,706	0,602	0,656	0,398	0,489	0,587	0,525	0,502	0,516	0,467
7.	0,572	0,593	0,602	0,717	0,796	0,744	1,000	0,774	0,824	0,727	0,766	0,639	0,558	0,439	0,492	0,526	0,518	0,495	0,503	0,483
8.	0,635	0,642	0,648	0,699	0,804	0,715	0,774	1,000	0,781	0,821	0,720	0,647	0,579	0,475	0,541	0,594	0,630	0,580	0,625	0,595
9.	0,587	0,581	0,553	0,715	0,727	0,736	0,824	0,781	1,000	0,820	0,868	0,683	0,584	0,395	0,434	0,474	0,489	0,435	0,476	0,441
10.	0,628	0,640	0,636	0,694	0,762	0,721	0,727	0,821	0,820	1,000	0,818	0,731	0,626	0,500	0,513	0,571	0,584	0,544	0,590	0,533
11.	0,543	0,581	0,542	0,633	0,687	0,706	0,766	0,720	0,868	0,818	1,000	0,804	0,635	0,426	0,419	0,440	0,471	0,463	0,495	0,433
12.	0,506	0,558	0,522	0,588	0,641	0,602	0,639	0,647	0,683	0,731	0,804	1,000	0,772	0,553	0,496	0,554	0,592	0,580	0,581	0,554
13.	0,462	0,557	0,600	0,600	0,621	0,656	0,558	0,579	0,584	0,626	0,635	0,772	1,000	0,534	0,502	0,639	0,616	0,596	0,597	0,581
14.	0,425	0,481	0,506	0,497	0,488	0,398	0,439	0,475	0,395	0,500	0,426	0,553	0,534	1,000	0,818	0,671	0,680	0,635	0,629	0,664
15.	0,500	0,557	0,569	0,500	0,551	0,489	0,492	0,541	0,434	0,513	0,419	0,496	0,502	0,818	1,000	0,830	0,792	0,734	0,734	0,760
16.	0,465	0,558	0,610	0,554	0,606	0,587	0,526	0,594	0,474	0,571	0,440	0,554	0,639	0,671	0,830	1,000	0,875	0,811	0,825	0,825
17.	0,487	0,520	0,586	0,558	0,651	0,525	0,518	0,630	0,489	0,584	0,471	0,592	0,616	0,680	0,792	0,875	1,000	0,909	0,910	0,923
18.	0,451	0,473	0,547	0,464	0,635	0,502	0,495	0,580	0,435	0,544	0,463	0,580	0,596	0,635	0,734	0,811	0,909	1,000	0,907	0,912
19.	0,456	0,488	0,560	0,511	0,639	0,516	0,503	0,625	0,476	0,590	0,495	0,581	0,597	0,629	0,734	0,825	0,910	0,907	1,000	0,918
20.	0,450	0,492	0,580	0,522	0,620	0,467	0,483	0,595	0,441	0,533	0,433	0,554	0,581	0,664	0,760	0,825	0,923	0,912	0,918	1,000